



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Manažerské techniky

Jaroslav Vrchota
Petr Řehoř



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Manažerské techniky

Jaroslav Vrchota
Petr Řehoř

České Budějovice | 2017

Učebnice shrnuje základní poznatky týkající se Manažerských technik. Důraz je kladen zejména na srozumitelné vysvětlení metod.

Učebnice je určena posluchačům bakalářských a magisterských oborů Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích.

Recenzenti:

Dr.h.c. prof. h.c. doc. Ing. Mária Kadlečíková, CSc.
doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.

© Jaroslav Vrchota, Petr Řehoř, 2017

ISBN 978-80-7394-632-6

Obsah

Předmluva	9
1 Techniky manažerského rozvoje	11
1.1 Osobní rozvoj.....	11
1.2 Paměťové techniky.....	13
1.2.1 Techniky.....	14
1.3 Inteligenční kvocient.....	17
1.3.1 Historie.....	17
1.3.2 Definice.....	17
1.3.3 Měření.....	18
1.3.4 Shrnutí.....	18
1.4 Emoční inteligence.....	19
1.4.1 Definice.....	19
1.4.2 Historie.....	19
1.4.3 Měření.....	20
1.4.4 Modely EQ.....	21
1.4.5 Shrnutí.....	21
1.5 Rychločtení.....	22
1.5.1 Zběžné čtení.....	25
1.6 Networking.....	26
1.6.1 Postup.....	27
2 Komunikační techniky	31
2.1 Techniky verbální komunikace.....	32
2.1.1 7 C – efektivní komunikace.....	32
2.1.2 Aktivní naslouchání.....	33
2.1.3 Kladení otázek.....	34
2.1.4 Zpětná vazba.....	36
2.1.5 Empatie.....	37
2.2 Asertivní techniky.....	38
2.2.1 Základní asertivní techniky.....	38
2.2.2 Umění říci NE.....	39
2.3 Techniky koučování.....	40
2.3.1 GROW.....	41

2.3.2	ADAPT	42
2.4	Techniky týmové spolupráce.....	42
2.4.1	Hledání nápadů	43
2.4.2	Posuzování nápadů.....	43
2.4.3	Rozhodování v týmu.....	44
2.5	Prezentační techniky	44
2.5.1	POS	45
2.5.2	SPOR	45
2.5.3	KISS	45
2.5.4	PANIC	45
2.5.5	AIDDA.....	46
2.5.6	BIKER B	46
2.5.7	INTRO	47
2.5.8	Pravidlo 3x	47
2.5.9	Priority 3M	48
2.5.10	Pravidlo 3P	48
2.6	Techniky řešení konfliktů	48
2.6.1	Spontánní řešení.....	49
2.6.2	Záměrné řešení účastníky	49
2.6.3	Záměrné řešení třetí osobou.....	49
3	Osobnost manažera	53
3.1	Leadership	53
3.1.1	Steigauf.....	53
3.1.2	Covey	54
3.2	Moc a manipulativní chování.....	56
3.2.1	Typy moci	56
3.2.2	Typy manipulativního chování.....	57
3.3	Autorita	59
3.4	Kompetence.....	61
3.4.1	Geneze.....	62
3.4.2	Diferenciální psychologie	64
3.4.3	Pedagogická psychologie a behaviorální psychologie	65
3.4.4	Manažerský vědecký přístup	66
4	Techniky výzkumu	69
4.1	Sociologický výzkum.....	70
4.2	Kvantitativní výzkum	70
4.3	Kvalitativní výzkum	71
4.4	Techniky dotazovací	74
4.4.1	Dotazník	74
4.4.2	Anketa	75
4.4.3	Rozhovor (interview)	75
4.5	Techniky pozorování	77

4.5.1	Časový snímek	78
4.5.2	Sociogram	78
4.6	Techniky experimentu	79
4.7	Analýza věcných skutečností	81
4.7.1	Analýza dokumentů	81
4.7.2	Analýza fyzických stop	82
4.7.3	Obsahová analýza	82
4.7.4	Případová studie	83
4.8	Techniky sociometrie	83
5	Motivační techniky	87
5.1	Demotivátory	89
5.2	Klasické teorie	89
5.2.1	Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace	89
5.2.2	Maslowova motivační teorie	90
5.2.3	McGregorova teorie X a Y	91
5.3	Sebedeterminační teorie	92
5.4	Benefity	93
6	Techniky řízení času	95
6.1	Generace time-managementu	95
6.1.1	První generace	95
6.1.2	Druhá generace	96
6.1.3	Třetí generace	96
6.1.4	Čtvrtá generace	96
6.2	Cirkadiální rytmy	97
6.2.1	Ranní ptáčata (skřivani)	97
6.2.2	Noční ptáci (sovy)	97
6.2.3	Harmonogram cirkadiálních rytmů	97
6.3	Eisenhowerův princip	98
6.4	Obecná pravidla	99
7	Vyjednávací techniky	105
7.1	Vyjednávání	105
7.2	Příprava	106
7.3	Vstup	107
7.4	Diagnostika	107
7.4.1	Myslitel	108
7.4.2	Podporovatel	109
7.4.3	Direktor	109
7.4.4	Socializátor	110
7.5	Jednání	111
7.5.1	Základní taktiky vyjednávání	112
7.5.2	Ukončení jednání	113

8	Techniky rozhodování	115
8.1	Analýza silového pole (Force-Field Analysis)	116
8.2	Analýza nákladů a přínosů (Cost Benefit Analysis)	117
8.3	Rozhodovací stromy	118
8.4	Paretova analýza	121
8.4.1	ABC analýza	122
8.5	Hodnotící matice	122
8.6	Model Vrooma a Yettona	125
8.7	Pětkrát proč.....	126
8.8	Occamova břitva	127
8.9	Relační bublinový diagram.....	128
8.10	Šestero sluhů	129
9	Techniky generování nápadů	133
9.1	Kreativita.....	134
9.1.1	Kreativní proces.....	134
9.2	Brainstorming	135
9.2.1	Proces brainstormingu.....	136
9.3	Brainwritting	137
9.4	Strategie Walta Disneye.....	138
9.4.1	Základní postup:	138
9.5	Synektika	139
9.5.1	Postup při synektickém myšlení.....	139
9.6	Diagram rybí kosti	140
9.7	Analogie	141
9.7.1	Postup při analogii	141
9.8	Metoda Delphy	142
9.8.1	Tři subprocesy	142
9.9	Myšlenkové mapy (mentální mapy)	143
9.9.1	Sedm kroků k vytvoření myšlenkové mapy	143
9.10	Myšlenkové klobouky	144
9.11	CATWOE.....	145
9.11.1	C – Customer	145
9.11.2	A – Actor	146
9.11.3	T – Transformation proces.....	146
9.11.4	W – World view	146
9.11.5	O – Owners	146
9.11.6	E – Environmental constraints – Prostředí.....	146
9.12	NST – Nominální skupinová technika.....	146
9.12.1	Postup.....	147
9.13	Ostatní techniky	147
9.13.1	SCAMPER.....	147
9.13.2	Laddering (Lezeme po žebříku)	148
9.13.3	Myšlenkové židle.....	149

9.13.4	Náhodný vstup	149
9.13.5	Technika 90 sekund.....	150
9.13.6	Crawford slip	151
9.13.7	Analogram	151
Literatura		153
Seznam tabulek		161
Seznam obrázků		163

Předmluva

Tato učebnice vznikla jako základní literární zdroj pro studenty předmětu Manažerské techniky, vyučovaný na Ekonomické fakultě Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. I přes to, že je v současné době na trhu několik kvalitních publikací přesahujících náplň předmětu, tento text si klade za cíl shrnout tematiku Manažerských technik využitelnou pro obory Řízení a ekonomika podniku, Obchodní podnikání a Ekonomická informatika.

Jak již bylo zmíněno výše, jedná se o základní text sloužící k přípravě studentů, který bude rozšířen o další informace a praktické příklady z oboru v rámci přednášek a cvičení.

Autoři

1 Techniky manažerského rozvoje



Cíle kapitoly

- Rozvoj paměťových dovedností
- Zrychlení četby
- Rozdíly mezi IQ a EQ



Klíčové pojmy

EQ, IQ, paměť, rychločtení, networking, osobní rozvoj.

1.1 Osobní rozvoj

Rozvoj každého z nás záleží na naší osobní vůli něco změnit a odhodlání toho dosáhnout. Někteří se raději vymlouvají na vrozené predispozice k určitým ať už pozitivním, či negativním dovednostem a schopnostem. Z vědeckého hlediska talent k něčemu, určitě hraje svůj význam v začátcích, ale přibližně v polovině trati k cíli, je mnohem důležitější vytrvalost, houževnatost a vůle.

„Learning how to learn is life's most important skill.“

Tony Buzan

Existují dva rozdílné přístupy k jednotlivým schopnostem a dovednostem. Jeden se týká tzv. tvrdých schopností, které nevyžadují improvizaci a jde jen o to něco zvládnout precizněji, rychleji a lépe. Oproti měkkým schopnostem, které vycházejí z tvrdých znalostí, ale prolínají je s ostatními vědomostmi a dovednostmi a nutí jedince k improvizaci.

Tvrdé dovednosti, mezi které můžeme zařadit téměř veškeré aktivity (golf, tenis, hru na kytaru, násobilku atd.) vycházejí z pravidelného procvičování a opakování. Vychází se u nich z pomalého nácvičku ideálního stavu, který se postupem času zrychluje a zdokonaluje. Coyle (2013) to přirovnává k sáňkování na zasněženém

kopci, kdy je nejprve nutné precizně a třeba i pomalu projet ideální stopu a následně všechny další jízdy budou mnohem snazší již ve vyjetých kolejích. Oproti tomu, pokud si hned ze začátku vyjedeme různé koleje (získáme špatné návyky), bude pro nás velmi obtížné udržet ideální směr.

Obrázek 1.1 Hemisféry



Zdroj: přepracováno z Buzan (2010)

Měkké dovednosti oproti tomu vznikají na základě posouvání hranic a prožitků, které nelze plně natrénovat a plně simulovat. Vznikají na základě ochoty jedince více riskovat a posouvat se na samou hranu svých možností, kde následují pády, chyby a jiné. Nicméně všechny tyto chyby nás poučují a díky nim jsou měkké dovednosti více prohlubovány. Právě díky měkkým dovednostem se postupně ztrácí rozdíl mezi talenty a netalenty.

„Practise in days, when you eat.“

Suzuki, 1976

Veškeré činnosti jsou řízeny mozkiem, kdy je třeba pochopit jejich provázanost z hlediska činností uvnitř pravé a levé hemisféry (viz obrázek 1.1). Obecně můžeme tvrdit, že pravá hemisféra se více soustředí na intuici, umění, hudbu, emoce, důvtip, chuť, vůně, kreativitu a celkově na holistické myšlení. Oproti tomu levá hemisféra lidem pomáhá s logikou, vědou, daty, fakty a celkově zajišťuje analytické myšlení. Pro každého manažera je důležitá určitá vyváženost obou hemisfér.

Každý trénink by měl být založen více na zvyku jít trénovat, než na povinnosti. Je třeba si uvědomit nutnost jeho pravidelnosti. Vždy se říká, že je lepší 10 minut denně, než hodina týdně.

K tomu abychom si vytvořili potřebný zvyk k pravidelné činnosti (cvičení, trénink, učení se atd.), je třeba vydržet činnost opakovat 21x a vytrvat v ní alespoň 8 týdnů, následně je už těžké tuto aktivitu přestat dělat, člověku pak přijde nepřírozené ji nedělat.



Cvičení

Jaká metoda učení je dle vás nejúčinnější a proč?

1. Čtu 10 stránek a dělám si z nich výpisky.
2. Přečtu 10 stránek a udělám si výpisky.
3. Přečtu 10 stránek, vrátím se a začnu dělat výpisky.

1.2 Paměťové techniky



Cvičení

Ještě než začneme s teorií týkající se paměti, pokuste se během 3 minut si zapamatovat následující slova ve správném pořadí: Ráno, Pantofle, Bábovka, Modré auto, Obývací pokoj, Sedačka, Koště, 12, Kšiltovka, Zrcadlo, Severní pól, Pyžamo, Černý mrak, Encyklopedie, Zuby, Kotník, Rokle, Pštos, Sombrero.

Paměť pomáhá manažerovi pamatovat si seznamy úkolů, věcí, snáze si osvojovat cizí jazyky a učit se nové postupy, trvale si pamatovat jména i obličej lidí, a přesto její trénink bývá často opomíjen. Lidský mozek, který váží v průměru u mužů 1375 g a u žen 1245 g (hmotnost mozku u lidí se nepodařila prokázat jako rozhodující při paměti, ani inteligenci; Einstein = 1230 g), funguje stejně jako sval, čím více ho namáháme a cvičíme, tím lépe pracuje. Schmidt (2004) jej přirovnává k zádovému svalstvu, v mládí člověku vše funguje jak má, žádné svaly neochabují a záda nebolí a fungují v plném rozsahu, postupně během let, kdy člověk necítil potřebu je cvičit, ale začínají bolet a fungovat stále hůře a hůře.

Stejně důležitá jako pravidelný trénink je i celková duševní výkonnost, která je utvářena celou řadou faktorů, které mohou ať už pozitivně, či negativně ovlivňovat schopnost zapamatovat si: kontakty a sociální sítě, psychika, stravování, pitný režim, aktivní pohyb, alkohol, vnější okolí a jiné. Všechny tyto faktory napomáhají vyšší koncentraci, kterou zvyšujeme, pokud něco píšeme či přeříkáváme nahlas.



Cvičení

Svou koncentraci si můžete otestovat na následujícím úryvku (obrázek 1.2), který se pokuste co nejrychleji správně přepsat.

Obrázek 1.2 Koncetrace

èlèo ìnèsvòtsmsqsz ìnvítkeře ořq ùrotkřt hčìžětiželùbjøn z mìnbej ej ecsttneocnoK
,òlsq ÷vořěmřq ej okkj ,γk ÷technik, ÷ne ÷tst ÷òmřòm ÷mšòm ÷lè ÷.icēv ÷břì
.lèziš bšì hčìžìuolb ìnèsvòtsmsqsz ořq mètšv ÷ tətšsm iš ,ùlodmvs ìnèsvìžu

Zdroj: zpracováno autorem

1.2.1 Techniky

Využívání představ

Technika využívající imaginární představivost jedince k zapamatování celé řady většinou již známých slov. Je nejčastěji využívána u dlouhých seznamů a u přesně definovaných postupů. Jejím základem je utvoření absurdního příběhu s dějem, v němž se vyskytují všechny věci ze seznamu. Aby technika byla co možná nejúčinnější, pomáhá zveličování, barvy v příběhu, ožívování neživých věcí, přiřazování zvuků a absurdní změny velikostí a objemů (z reálně malých věcí děláme velké a naopak).

Využívání symbolů

Tento systém Elaborativního kódování se využívá, pokud si člověk potřebuje zapamatovat dlouhé řady opakujících se slov, číslic, symbolů. Například úřadující šampion v paměti Dominic O'Brien využívá tuto techniku při zapamatování karet a již naučených kombinací karet (52 kartám přiřazuje již naučené postavy a věci a tvoří z nich příběh). Díky této technice je následně schopný si zapamatovat 36 po sobě jdoucích balíčků karet. Celosvětově je zažitý základní systém pro prvních deset číslic a jejich symboly, který je na následujícím obrázku 1.3. Tyto symboly v příbězích využívá celá řada lidí pro zapamatování telefonních čísel po celém světě.

Obrázek 1.3 Elaborativní kódování



Zdroj: přepracováno z Merktechniken: Die Geisselhart-Technik (2012)

Master systém

Tabulka 1.1 Master systém

Český systém	Anglický systém
1. J, L	1. T, D
2. D	2. N
3. T	3. M
4. C, Č, K	4. R
5. P	5. L
6. R, Ř	6. CH, J
7. S, Š, Z, Ž	7. K, G
8. M	8. F, PH
9. V	9. P, B,
0. N	1. S, Z, C, X

Zdroj: zpracováno autorem

Tato technika využívá podstatná jména z hlediska počtu slabik pro zapamatování jedno až tříciferných čísel. Základní číslovky (0–9) nahrazujeme souhláskami, z nichž po doplnění samohlásek utváříme slova. V následující tabulce 1 jsou uvedeny číslovky s jejich písmeny. Jak je z tabulky patrné, v rámci jednotlivých jazyků dochází k různým variacím. Například 314 lze vyjádřit anglickým výrazem tříslabickým „meteor“, nebo českým slovem „majáky“.



Cvičení

Pokuste se vyjádřit následující čísla a slova pomocí Master systému

TŮŇ	6
POLE	86
PIVO	690
LETADLO	4304
SKLENICE	486
MOTORKA	11

Paměťový palác (Loci metoda)

Poslední užívaná technika je považována za jednu z nejstarších a je přisuzována Simonidésovi z Ceosu (5. až 4. st. př. n. l). Následně byla technika ještě zdokonalena Cicerem, který při svých rozpravách vycházel z cesty kolem Fora Romana (Michelon, 2013).

Metoda vychází z přiřazování na předem známé místo, cestu, trasu, věci ze seznamu, tak jak jdou za sebou. Následně si při potřebě vybavit jednotlivé věci vybavujeme, jak procházíme známou trasu se záchytnými body a vybavujeme si určené věci. Velmi často se tato technika kombinuje právě s první zmiňovanou technikou využívání představ (O'Brien, 2014).



Cvičení

Pokuste si vybavit všech 19 položek z úvodní kapitoly, tak jak šly za sebou.

- | | |
|-------|-------|
| 1. . | 11. . |
| 2. . | 12. . |
| 3. . | 13. . |
| 4. . | 14. . |
| 5. . | 15. . |
| 6. . | 16. . |
| 7. . | 17. . |
| 8. . | 18. . |
| 9. . | 19. . |
| 10. . | |

Nyní vytvořte barvitý příběh z položek uvedených na úvodní stránce, inspirací může být tento:

Představte si, zrovna jste se ráno probudili a už slyšíte v kuchyni matku. Vstanete, obujete se do zářivě červených pantoflí s Mickey Mousem a jdete do kuchyně, tam

vidíte matku, jak se ohýbá k troubě a vyndává zrovna formu s vonící žlutou bábovkou, ještě se z ní kouří.

Ale pozor, hned jak se bábovka vyklepla z formy, vyjelo z ní modré malé auto, dřív než jste se vzpamatovali, sjelo z kuchyňské linky a ujíždí do obývacího pokoje, kde zrovna otec kouká na TV, vy běžíte za ním a vidíte, jak zajelo pod sedačku a čeká, nemůžete na něj dosáhnout, a tak běžíte pro koště na obvyklé místo, ale není tam jen jedno jako vždy, stojí jich tam 12 a každé se vám podbízí a kroutí se, vezmete to 11. Jakmile se ale s koštětem sehnete, abyste ho vymetli, autíčko je pryč, ale kouká tam na vás ta nejškaredější fialová kšiltovka, co si jen umíte představit.

Vyndáte jí a jen tak vás napadne si ji nasadit, jdete před zrcadlo a nasazujete si jí, ale v tu chvíli se ocítáte na severním pólu, je hrozná zima, protože jste stále ve vašem oblíbeném pyžamu, najednou se objevuje obrovský černý mrak, z kterého by mohlo začít pršet, ale místo kapek začínají z nebe padat tlusté encyklopedie, jedna dopadla hned vedle vás a vycenila obrovské zuby a kousla vás do kotníku dřív než jste stihli uhnout, rychle začínáte utíkat, jste neuvěřitelně rychlí, přeskakujete hlubokou ledovou rokli, dál běžíte a najednou vedle vás utíká šedý pštros, na kterém sedí maličký zarostlý Mexikánec s obrovským sombrerem a směje se Vám.

1.3 Inteligenční kvocient

1.3.1 Historie

Základní pojem IQ definoval v roce 1912 německý psycholog Wiliam Stern (1914). IQ formuloval jako číselné vyjádření inteligence jedince v poměru jeho mentálního věku k jeho skutečnému věku (IQ-inteligenční kvocient). Následně došlo k rozvoji převážně na území USA během obou světových válek, kdy bylo nutné rychle rozlišit rekruty, aniž by byla nutná znalost anglického jazyka. Následně během 50. let minulého století docházelo k rozšiřování pojmu IQ i do komerční sféry, kde často docházelo k nejednoznačným definicím a rozdílnému chápání pojmu (Mackintosh, 2010).

„Without hard work, neither talent nor genius.“

Dmitrij Ivanovič Mendělejev

1.3.2 Definice

Psychologické pojetí IQ dokazuje míru logického myšlení, analytického myšlení, jazykových schopností a prostorové orientace jedince. Dále nám IQ ukazuje, jak je jedinec schopen informace přijímat, udržet v paměti a následně si je vybavit.

IQ zhodnocuje jaká je schopnost verbálního i matematického úsudku, abstraktního i analytického myšlení a dosažení řešení. IQ měří IQ testy (Wilding, 2010).

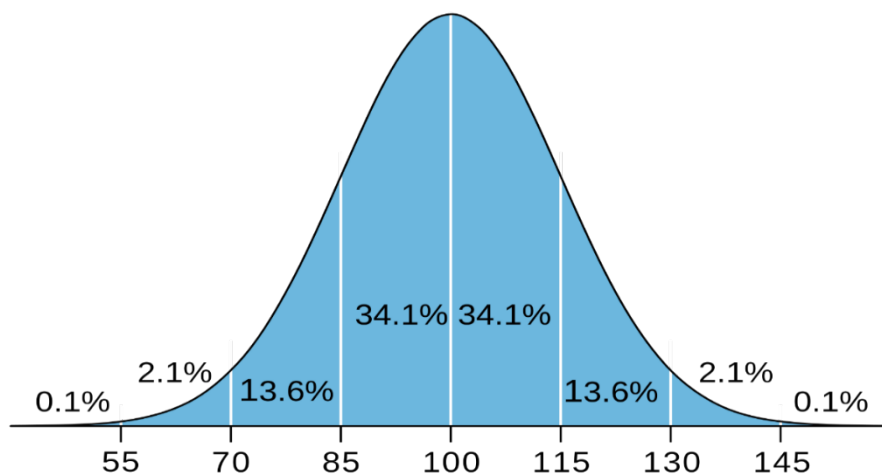
Intelligence se skládá z rozličných duševních schopností, které jsou na sobě ve značném rozsahu nezávislé.

1.3.3 Měření

Intelligenční kvocient (IQ) nám udává stupeň inteligence člověka se zohledněním jeho věku. Je formulovaný jako stonásobek mentálního (duševního) věku. Pojem „kvocient“ představuje výsledek podílu dvou zjišťovaných hodnot, přičemž inteligenci lze vymezit jako duševní schopnost či pohotovost mysli. Testem inteligence je jakýkoli test, jehož záměrem je měření inteligence. Výsledkem postupu měření IQ je průměr roven 100 (Carter, 2008).

IQ test je proto obvykle členěn do několika jednotlivých testů, kterými se posuzují schopnosti. Jedná se například o vnímavost, analytické myšlení, logický úsudek, odvozování, schopnost abstrakce, vizuální paměť, jazykové schopnosti, schopnost početních operací, prostorová představivost, numerické chápání, rychlost a přesnost vnímání. Intelligenčními testy nelze inteligenci přesně měřit. Mezi oblasti inteligence, které nejsou v testech zahrnuty vůbec nebo jen částečně, patří například praktické jednání, řešení problému v běžném životě, sociální kompetence a kreativita jedince (Wolfgang, 2014).

Obrázek 1.4 Zastoupení IQ v populaci



Zdroj: přepracováno z Clarey (2016)

1.3.4 Shrnutí

Obrázek 1.4 zobrazuje zastoupení IQ v populaci. Všeobecně se předpokládá, že výše IQ je dědičná, a že mentální věk odpovídá průběhu vývoje do třinácti let, poté se

zpomaluje. Po osmnáctém roce není jeho další vývoj zaregistrován. Dále se lidé domnívají, že IQ se nejrychleji zvyšuje v raném dětství. V nedávné době se objevily teorie o tom, že k výši IQ přispívají ještě další faktory. Například díky experimentu prováděnému ve Skandinávii dospěli Kenneth, Russell & Carte (2004) k závěru, že dlouhodobé kojení dětí vedlo ke zvýšení jejich IQ; výsledky výzkumů v Japonsku uvádějí, že hraní počítačových her v dětství rovněž přispívá k vyššímu IQ, jelikož děti jsou při hrách nuceny procvičovat nejrůznější dovednosti a mysl jako takovou (Butler, 1998).

1.4 Emoční inteligence

V současné době existuje celá řada teorií a modelů emoční inteligence. Mnoho definic se soustředí na schopnost vnímat, pochopit a řídit sama sebe a také emoce ostatních lidí, tak aby byly přizpůsobeny životním požadavkům a nátlakům. Dva nejvíce uznávané testy jsou EQ-i a MSCEIT. Emoční inteligence je často zaměňována s pojmem emoční kvocient. Emoční kvocient je měření emoční inteligence (Stein, 2009).

1.4.1 Definice

Goleman (2000) definuje emoční inteligenci jako kapacitu člověka k rozeznávání vlastních a cizích pocitů, k motivaci a úspěšnému zvládnutí emocí v nás i v našich vztazích. Oproti tomu například Gignac (2010) vnímá emoční inteligenci jako schopnost cíleně přizpůsobit, upravit a zvolit prostředí použitím emočně relevantních procesů. Boyatzis (2009) ji chápe jako schopnost rozpoznat, pochopit a používat emoční informace o sobě a druhých, které vedou k efektivním výsledkům.

V rámci předmětu Manažerské techniky si vystačíme s obecnou definicí, podle které je Emoční inteligence soubor schopností a dovedností, týkajících se identifikování cizích i vlastních pocitů a motivace, které nám pomáhají ve vztazích k druhým.

1.4.2 Historie

Jako první se v užším slova smyslu zabýval pojmem sociální inteligence Eduard Thorndike kolem roku 1920, kdy ji vyčlenil z jiných typů inteligence. Vnímá ji jako schopnost lidí porozumět lidem, řídit je a chovat se uváženě (Thorndike, 1920). Dalším významným autorem zabývajícím se tématem inteligence byl Howard Gardner (2011), který v roce 1983 položil základy pojmům intrapersonální a interpersonální inteligence. Interpersonální inteligence je zde chápána jako schopnost pracovat s kapacitou a porozumět motivům, pohnutkám a schopnost pracovat s druhými. Oproti tomu intrapersonální inteligence zaštiťuje schopnost uvědomit si vlastní pocity, motivy a záměry a umět rozklíčovat, co za nimi stojí (Gardner 1999).

S termínem Emoční inteligence, tak jak jej vnímáme dnes, se můžeme poprvé setkat až v roce 1990, kdy jej představili John D. Mayer a Peter Salovey (1990), oba američtí profesori, kteří v témže roce publikovali článek zaměřený právě na exaktní definici a model emoční inteligence, který o pět let později rozšířil Daniel Goleman (2000, 2005) ve své knize Emocionální inteligence, která popularizovala tento pojem mezi manažery.

1.4.3 Měření

Emoční inteligence je často měřena právě emočním kvocientem, což je schopnost být si vědom vlastních emocí a emocí jiných lidí. Dva hlavní aspekty emočního kvocientu jsou:

- Pochopení sebe sama, svých cílů, aspirací, reakcí a chování.
- Porozumění ostatním a svým pocitům.

Nejčastěji k měření využíváme modifikace dvou hlavních modelů od Boyatzise a Golemana (2000) a Bar-On (1997, 2007):

- EQ-i (Emotional Quotient Inventory)-(Bar-on) je založena na sebezpoznaní, kdy respondent odpovídá v základní verzi na 133 krátkých tvrzení, která hodnotí na pětibodové škále. Tento model je doporučován pro osoby od 17 let věku a jeho vyplnění zabere kolem 30 minut. Jsou zde převážně hodnoceny schopnosti vyrovnat se s prostředím a optimální reakce na definované situace (Hasson, 2015).
- ESCI (Emotional and Social Competency Inventory) – (Goleman a Boyatzis) jedná se o 360° test, který kromě respondenta vyplňuje také nadřízený, podřízený a kolega, z tohoto důvodu je více využíván na pracovišti. Je zde definováno 110 otázek, které jsou hodnoceny pomocí šesti stupňové škály.

„Feelings are contagious - positive more than the negative ones. ”

Daniel Goleman

Není samozřejmostí, že pokud má někdo inteligenční kvocient na vysoké úrovni, bude tomu tak i u emočního kvocientu. Osoba s brilantním intelektuálem nemusí být sociálně založena, nemusí umět řídit své emoce nebo neumí motivovat sama sebe. EQ koncept uvádí, že IQ je příliš úzký ukazatel a neobsahuje širší oblasti chování a prvky, na kterých závisí náš úspěch. Z toho vyplývá, že EQ je dnes důležitou součástí personálních pohovorů a výběrového řízení (Carter, 2009). Člověk s vysokým EQ je schopen pochopit pocity druhých a je lepší v ovlivňování vztahů s ostatními lidmi.

1.4.4 Modely EQ

Hlavní složky emočního kvocientu shrnul Goleman (2000) jako: sebeuvědomění, seberegulace, motivace, empatie a sociální dovednosti. Později byl tento model ještě mnohokrát upraven:

- Sebeuvědomění je zde chápáno jako schopnost orientovat se v interních emočních pochodech a stavech, nastavení vlastních priorit a limitů. Je zde hojně využívána také intuice.
- Seberegulace je vnímána jako kontrola nad vlastními emocemi a impulzy, kdy je vnímána také schopnost tyto aspekty přizpůsobovat okolí.
- Motivace určuje veškeré pohnutky a stavy vedoucí k určitým reakcím a jejich identifikaci jak u sebe samých, tak u ostatních.
- Empatie neboli schopnost vcítit se a pochopit stavy a pocity druhých lidí a vhodně na ně reagovat.
- Sociální dovednosti zahrnují schopnost inspirovat a vést lidi, ovlivňovat je a rozvíjet, stejně tak jako zvládat konfliktní situace.

Dalším významným modelem je Model schopností EI Saloveye a Grewala (2005), který rozděluje EQ do čtyř dimenzí:

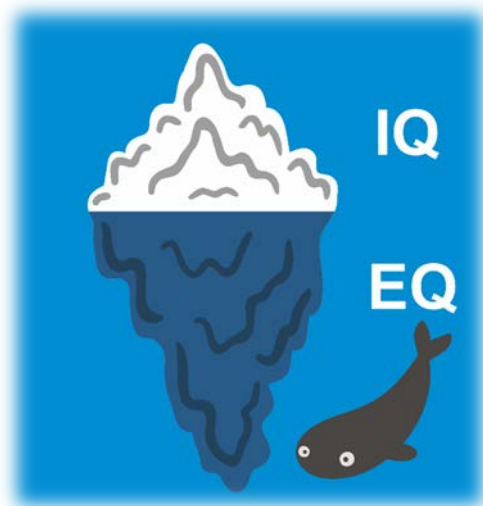
- Vnímání emocí: příjem a rozpoznávání emocí, identifikace nonverbální komunikace, intonace a zabarvení hlasu.
- Využití emocí: usnadnění kognitivních činností (myšlení, řešení problémů), nadhled na situace z více hledisek, nalezení podstatných i doplňkových informací.
- Porozumění emocím: chápání emocí a porozumění vztahům mezi nimi. Jejich identifikace a interpretace, jejich změny a predikce dalšího vývoje.
- Řízení emocí: zvládání svých i cizích emocí, ochota přijímat i negativní emoce, posilování pozitivních emocí.

1.4.5 Shrnutí

V posledních letech se emoční inteligence stala široce přijímanou. Ukazuje se, že člověk s vysokým EQ si snadněji, obratněji a rychleji vybere nadějně příležitosti. Je to inteligence, která motivuje k výkonu našeho jedinečného potencionálu a aktivuje naše nejniternější hodnoty a cíle. Vyžaduje, abychom se naučili uvědomovat si hodnoty i pocity, jak naše vlastní, tak i druhých lidí. Také požaduje schopnost vhodně na ně reagovat účinným použitím informací a energií, které se každodenně vyskytují v našem životě i práci (Cooper & Sawaf, 1998). Obecně platí, že pro manažera

je významnější EQ, jak znázorňuje následující obrázek 1.5, neboť zaštiťuje mnohem více dovedností a schopností klíčových pro vedení lidí. Dle Golemana (2005) IQ předurčuje člověka 1–20 % k úspěchu v práci, zatímco vysoké EQ předurčuje člověka od 27–48 % k úspěchu.

Obrázek 1.5 Schéma vztahu IQ a EQ



Zdroj: zpracováno autorem

Především manažeři by měli usilovat, aby ve svém každodenním rozhodování zapojili emoční inteligenci. Řada průzkumů totiž dokládá, že manažeři pracující s konceptem EQ jsou mnohem úspěšnější než manažeři, kteří těmto schopnostem nevěnují pozornost. Správný manažer se musí naučit, jak zaměstnance individuálně podporovat v rozvoji emoční inteligence (Pletzer, 2009).

1.5 Rychločtení

Prací manažerů je vyhodnocovat dostupná data a dělat správná rozhodnutí, bohužel toto nejde bez toho, aby člověk denně nemusel pročíst celou řadu zpráv a analýz. Čtení rychle je dovednost, kterou lze nacvičit pravidelným tréninkem, podobně jako třeba lepší paměť.

V historii bychom našli celou řadu významných osobností, které opravdu vynikali schopností rychle číst. Můžeme mezi ně zařadit např. americké prezidenty Jimmyho Cartera, nebo Johna F. Kennedyho. Oba vycházeli z technik, které se rozvinuly během první světové války, kdy bylo potřeba, aby letci byli schopni na velkou vzdálenost velmi rychle rozlišovat nepřátelská letadla od spojeneckých. V rámci tréninku jim byly s postupným zvyšováním rychlosti promítány záběry jednotlivých letadel v různé velikosti a museli je umět rychle určovat. Tuto metodu nazýváme tachistopickou. Postupně byla tato technika nahrazena postupným učním se a zlepšováním (Buzan, 2013).

Vývoj čtení zažil každý, kdo čte tuto publikaci, a vycházel od hláskové metody, kdy se učil rozpoznávat jednotlivé hlásky až po jednotlivé slabiky, které následně spojoval do slov. Zde se většina lidí v rámci svého rozvoje čtení zastavila, ačkoliv se jedná o předposlední stádium. Poslední fází je čtení několika slov naráz, čímž dochází k rychlejšímu pohybu očí po textu.

„Read more. Read every time you go to bed; read in the day - because at least, reading a book, you can't be distracted by anything else.“

Theo James

K rychlejšímu čtení, kromě využívání technik a pravidelného tréninku, přispívá celá řada zásad:

- Vžij se do textu.
 - Pokud čteme text, který nás baví, a jsme do něho více zabráněni, dokážeme lépe předjímat následná slova a myšlenky autora.
- Využívej 4. stádium čtení.
 - Čtení několika (3) slov najednou výrazně zrychluje čtení textu, bez ztráty porozumění. V příkladu níže můžete vyzkoušet rozdíl mezi čtením po skupinách slov a po částech.
- Subvokalizace.
 - Mnoho slabých čtenářů při čtení textu využívá tzv. vnitřní hlas, kterým celý text přeřikávají v hlavě, tento zlovyk velmi čtení zpomaluje.
- Vyvaruj se regresí.
 - Při čtení výrazně zpomaluje vracení se ke slovním spojením, která jsme nepřečetli správně. Ve většině případů jedno slovo nemá zásadní vliv na porozumění textu.
- Uzpůsob prostředí pro čtení.
 - Klidné a správně osvětlené prostředí hraje zásadní roli pro koncentraci při čtení. Zároveň je kladen důraz na polohu čtenáře, ideální je v sedě u stolu s odstupem očí od textu kolem 30–40 cm.
- Lepší nasazení oka.
 - Nasazení oka hraje zásadní význam při rychlém čtení. Je to věc, kterou je třeba trénovat a postupně se učit, nejedná se o problém s dodržením řádku (jak jste se učili v první třídě s pravítkem), ale o nasazování oka v řádku na jednotlivé skupiny slov. Jak je znázorněno na obrázku 1.6 níže.



Cvičení

Pokuste se přečíst oba texty co možná nejrychleji:

*Zji stíl o se, že ryc hlé čt ení je p ro po rozumně ní le pš í ne
ž p om al é čte ní.*

*Zjistilo se, že lidský mozek za pomoci očí
přijímá informace daleko snadněji, když jsou
vhodně seskupeny do smysluplných celků.*

Obrázek 1.6 Nasazování oka v textu

diagram pohybů očí u slabého čtenáře

diagram pohybů očí u běžného čtenáře

diagram pohybů očí u zdatného čtenáře

Zdroj: zpracováno z Buzan (2013)

Kromě rychlosti čtení se nesmí zapomínat také na kvalitu porozumění textu, která by měla být vždy na prvním místě. Obecně za vysokou kvalitu považujeme porozumění textu z více jak 80 %. V následující tabulce 1.2 jsou vyjádřeny hodnoty rychlostí čtení společně s porozuměním. Vaši konkrétní rychlost čtení si můžete otestovat na následujících dvou cvičeních. Světový rekord, který činí 4251 slov za minutu, vznikl během čtení posledního vydaného dílu Harryho Pottera pro bleskovou recenzi v NY Times.

Tabulka 1.2 Obecné hodnoty čtení

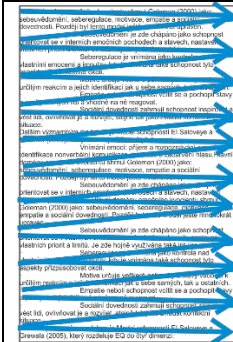
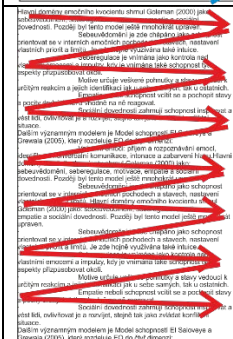
Stav	Rychlost	Porozumění
Podprůměrný	10–100	30–50 %
Průměrný	200–240	50–70 %
Student vysoké školy	300–350	70–80 %
Absolvent vysoké školy	400	70–80 %
První ze sta	800–1000	80+ %
První z tisíce	1000+	80+ %
Světový rekord	4251	80+ %

Zdroj: zpracováno autorem

1.5.1 Zběžné čtení

Zběžné čtení lze využívat, při čtení beletrie, nebo novinových zpráv, či dlouhých nezáživných textů, kde není kladen tak vysoký důraz na plné porozumění textu. V rámci tohoto čtení se využívá celá řada technik, jak lze pročit stránku. Každý čtenář by měl být schopen si z níže uvedených metod v tabulce 1.3 některou vybrat (Jošt, 2009).

Tabulka 1.3 Zběžné čtení

	<ul style="list-style-type: none"> • Dva řádky najednou <ul style="list-style-type: none"> – Čtenář čte vždy dva řádky najednou, tato metoda využívá jak vertikální, tak horizontální vnímání textu.
	<ul style="list-style-type: none"> • Proměnlivý počet řádků <ul style="list-style-type: none"> – Rozšiřuje předchozí metodu, kdy si pokročilý čtenář přidává více řádků najednou. Nejrychlejší dokáží vnímat až osm řádků naráz.

	<ul style="list-style-type: none"> • Obrácené čtení <ul style="list-style-type: none"> – Tento systém využívají čtenáři, kteří dokáží vnímat (fixovat) skupiny po 5–6 slovech, díky tomu jsou schopni porozumět textu i pozpátku. V této technice nedochází ke ztrátám času během návratu očí na začátek.
	<ul style="list-style-type: none"> • Smyčka <ul style="list-style-type: none"> – Tato technika využívá čtení po více řádcích a velkých skupinách slov, kdy místo, které nebylo vždy perfektně fixováno, se rozšiřuje díky smyčce na konci.
	<ul style="list-style-type: none"> • Vertikální vlnovka <ul style="list-style-type: none"> – Jedná se o ideální techniku, která dokáže díky klouzavému pohybu očí směrem v hlavním směru dolů obsáhnout během krátké doby velké množství textu.

Zdroj: zpracováno z Buzan (2013)



Cvičení

Pokuste se přečíst vybraný text ve Wordu co možná nejrychleji, text by měl být alespoň 1500 slov dlouhý (uvidíte na dolní liště ve Wordu). Výsledný čas převedete na minuty, kterými vydělíte celkový počet slov.

1.6 Networking

Networking je stále více populární téma v globálním světě, kdy kontakt mezi lidmi je čím dál tím jednodušší. Vychází z toho, že pokud chceme být úspěšní, vždy k tomu potřebuje celou řadu dalších lidí, kteří nám pomohou, budeme se na ně moci obrátit či spolehout.

Vědecky je prokázáno, že k zlepšení profesního života přispívají vztahy ze 17 % od lidí, s kterými jsme v kontaktu alespoň jednou týdně, z 28 % od lidí, které potká-
váme příležitostně a z 55 % lidí, s kterými jsme v kontaktu alespoň jednou za mě-
síc. Z tohoto důvodu je pro manažery užitečné zůstat v kontaktu s co nejvíce
lidmi, aby pokud bude potřeba, nedocházelo ke zbytečnému ostychu při žádosti
o pomoc (Ferrazzi, 2010).

Zároveň díky Milgramovo experimentu se podařilo prokázat šest stupňů odloučení.
To říká, že pokud člověk potřebuje získat kontakt na kohokoliv jiného v rámci po-
pulace, zná tento kontakt šestá osoba v řadě, která je do hledání zapojena. Můžeme
si to představit jako, že oslovíte okruh svých známých, o kterých si myslíte, že by ji
mohli znát, každý z nich osloví vlastní okruh známých a přibližně v rámci šestého
okruhu již bude osoba, která zná dotyčného.

*„Call it a clan, call it a network, call it a tribe, call it a family: whatever
you call it, you need it, no matter who you are.“*

J. Howardová

K udržování stabilní sociální sítě, ať už na pracovní, či osobní úrovni, lze využívat
celou řadu běžně dostupných služeb. Nejznámějšími z nich jsou Facebook, Linke-
dIN, Tweeter, Google+, ale i běžné komunikační služby, jako SMS, telefon, Skype,
dopis, e-mail. Vždy je jen potřeba dokázat tyto služby vhodně kombinovat a využí-
vat. Je třeba je umět filtrovat od méně osobních (vzkaz k narozeninám na zdi na
Facebooku v den narozenin – bude vás tam dalších 50), vůči napsané SMS ve stejný
den i když na upozornění některé sociální sítě a případně ještě osobnější můžeme
chápat samotný telefonický hovor. Vždy je třeba nezapomínat na konkrétní oslo-
vení (pozor u přání k Vánocům, Velikonocům atd.).

K vybudování kvalitní a stále dostupné sítě kontaktů pomáhá odvaha komunikovat.
Je vždy důležité nebát se zeptat, mít vlastní názor a v diskuzích na určité téma se
umět dostat více do hloubky než okolí. Díky těmto zásadám, je velká pravděpodob-
nost, že si vás okolí zapamatuje a bude jednoduší navázat kontakt. V rámci diskuzí
a hromadných akcí, je vždy třeba alespoň jednou vyjádřit vlastní názor, ale nezapo-
mínat na to, že: čím méně toho řeknete, tím více toho uslyšíte.

1.6.1 Postup

Postup ke kvalitní síti kontaktů je následující:

- Domácí úkoly

Před každou schůzkou, akcí, meetingem, je třeba se připravit, aby člověk měl
již základní informace o účastnících a znal vhodná témata k hovoru, tyto in-
formace se dají získat od zkušenějších kolegů, či z internetu. Díky tomu zís-
káte prostor a důvod pro komunikaci.

- Zahřívací telefonáty

Aby se kontakt udržel, je potřeba do 24 hodin po prvním seznámení se připomenout. Je jedno zda půjde o telefonát, sms, nebo jen o mail (řazeno dle významu). Ve většině případů stačí běžné fráze typu: „Bylo mi potěšením Vás potkat, byl bych rád, kdybychom zůstali v kontaktu ohledně dotací pro zpracovatelský průmysl.“ V těchto chvílích bývá složité najít vhodný okamžik, kdy zavolat. Vhodný okamžik neexistuje. Ideálně se doporučuje kolem 8–9 h ráno, den se teprve rozjíždí a je prostor na obou stranách pro komunikaci (Ferrazzi, 2010).

- Udržovací telefonáty

Přibližně po 30 dnech je třeba opět kontaktovat nově získaný kontakt, aby došlo k oživení kontaktu a lepšímu zapamatování na obou stranách. Předpokládá se, že po tomto telefonátu, lze kontakt již zařadit do první skupiny.

- Udržovat

Během roku je obtížné hledat záminky pro kontaktování osob. Proto se doporučují dny jako Vánoce, Velikonoce, Nový rok, Jmeniny, Narozeniny – každému záleží na jeho narozeninách. Pozor vždy na osobní vzkazy.



Otázky a úkoly

1. Vysvětlíte rozdíl mezi IQ a EQ?
2. Jaké jsou oblasti měření EQ a IQ?
3. Charakterizujte vývoj EQ a IQ
4. Jak udržovat kontakty?
5. Jaké znáte paměťové techniky?
6. Jaké symboly jsou využívány v Elaborativním kódování?
7. Jaká je průměrná rychlost čtení?
8. Jaké techniky pomáhají rychlejšímu čtení?



Otázky k zamyšlení

Proč si myslíte, že je důležité si pamatovat jména kolegů a obchodních partnerů?
Proč je pro manažera důležitější EQ než IQ?
Jak se rozvíjí EQ a IQ z hlediska věku člověka?
Které činnosti je vhodné trénovat a utvářet z nich zvyky?

Jaká z paměťových technik je nejběžněji využívána u manažerů?
Jaký font a zarovnání textu považujete za snazší pro čtení?
Jaké výhody a nevýhody mohou plynout ze široké sítě kontaktů?



Doporučené rozšiřující materiály

- Buzan, T. (2013). *Rychlé čtení: čtěte rychleji, učte se lépe, dokažte víc* (1. vyd). Brno: BizBooks.
- Ferrazzi, K., & Raz, T. (2010). *Nikdy nejez sám: umění networkingu - jak budovat a rozvíjet pracovní vztahy*. Brno: Jan Melvil.
- Goleman, D., & Bílková, M. (2011). *Emoční inteligence* (Vyd. 2). Praha: Metafora.
- Mackintosh, N. J., & Hurtík, P. (2000). *IQ a inteligence* (Vyd. 1). Praha: Grada Publishing.
- O'Brien, D. (2014). *Cvičte svoji paměť: tipy a techniky mistra paměti, jež mohou změnit váš život* (Vyd. 1). Praha: Knižní klub.
- Schmidt, G., & Dupal'ová, H. (2008). *Efektivní myšlení: poznej sám sebe: praktická cvičení, IQ testy* (3. vyd). Čestlice: Rebo.

2 Komunikační techniky



Cíle kapitoly

- Význam komunikace v managementu
- Definování základních komunikačních technik
- Možnosti využití technik
- Zefektivnění komunikace



Klíčové pojmy

Asertivní techniky, prezentační techniky, techniky verbální komunikace, techniky koučování, techniky týmové spolupráce, aktivní naslouchání, zpětná vazba, kladení otázek, řešení konfliktů.

Komunikace je základem každého života. Je to prostředek, kterým interpretujeme svoje myšlenky, názory a city. V současné době můžeme pozorovat nebývalý nárůst významu komunikace i v manažerské praxi. Schopnost manažerů a zaměstnanců, resp. nadřízených a podřízených, spolu navzájem otevřeně a efektivně komunikovat, patří ke kritickým faktorům úspěchu organizace. Komunikace mezi těmito skupinami je zdrojem informací, které obě potřebují k tomu, aby pracovaly účinně a efektivně.

Stále více se po zaměstnancích, odborných a vědeckých pracovnících, manažerech i specialistech požaduje komunikační gramotnost a komunikační dovednosti. Komunikační dovednosti z velké míry ovlivňují mezilidské vztahy, pomáhají k dosažení stanovených cílů, dále rozvíjí osobnost, jelikož posilují sebejistotu, sebedůvěru a sebeúctu. Zvyšují také schopnost pracovat v týmu, efektivně řešit konflikty. Řádíme je mezi tzv. měkké dovednosti neboli soft skills.

V rámci komunikačních dovedností lze využít celou řadu komunikačních technik. Tyto techniky směřují k rozvoji schopnosti soustředit se na informaci podanou druhým a na dovednost vyjasnit si, co kdo myslí tím, co říká. Patří sem ale i asertivita, obrana proti manipulaci, efektivní komunikace, naslouchání, empatická reakce

a spousta dalších. Ke zlepšení komunikace v organizaci je proto nezbytné snažit se odstraňovat možné komunikační bariéry a naučit se a požívat celou řadu komunikačních technik.

„The biggest mistake is to assume communication. Assume what other was thinking, he knows.“

Autor

2.1 Techniky verbální komunikace

Verbální komunikace je pro manažera velmi významná. Ve společnosti, kterou řídí, má totiž stále potřebu verbálně (ústně či písemně) komunikovat se svými zaměstnanci, zákazníky a dalšími zájmovými skupinami (Řehoř, 2012).

Verbální komunikací se rozumí vyjadřování pomocí slov prostřednictvím příslušného jazyka. V širším pojetí se do verbální komunikace zařazuje komunikace ústní i písemná, přímá nebo zprostředkovaná či živá nebo reprodukováná (Vymětal, 2008).

2.1.1 7 C – efektivní komunikace

Efektivní komunikace má jasně stanovené cíle a v konečném výsledku umožňuje pochopení a společné vyřešení problémů. Jde o otevřenou komunikaci, kde nedojde ke zkreslení informací, a komunikující partneři si rozumí. Odpovídá stylu výhra/výhra. Efektivní komunikace musí splňovat sedm bodů – „Sedm C“:

- **credibility** (důvěryhodnost) – příjemce spoléhá na sdělovatele a na důvěryhodnost jeho informací,
- **context** (kontext) – kontext musí odpovídat sdělení,
- **content** (obsah) – sdělení musí mít pro příjemce význam, musí odpovídat jeho systému hodnot a musí být relevantní,
- **clarity** (jasnost) – sdělení musí být vyjádřeno jednoduše,
- **continuity and consistency** (kontinuita a konzistence) – komunikace je nikdy nekončící proces, vyžaduje opakování a samotné sdělení musí být konzistentní,
- **channels** (kanály) – tvorba nových komunikačních kanálů je složitá, je potřeba využívat kanály už jednou vytvořené,
- **capability** (schopnost veřejnosti) – v efektivní komunikaci musí být menší úsilí na straně příjemce (Pokorná, 2008).

2.1.2 Aktivní naslouchání

Manažer potřebuje, aby lidé byli na tom „správném“ místě a dělali ty „správné“ věci ve „správný“ čas. Potřebuje si umět získat lidi. Toho dosáhne tak, když bude ochoten si vyslechnout jejich problémy a starosti a bude umět sdílet s nimi jejich radosti (Dobrušová, 2012). Naslouchání je jednou z nejnáročnějších částí komunikace především proto, že přibližně třikrát rychleji myslíme, než mluvíme. Často se tak vlivem rychlosti myšlení v mysli vzdálíme od tématu a důležité detaily nám unikají. Dalším faktorem ovlivňujícím naši schopnost naslouchat je také skutečnost, že nejsme příliš otevření cizím názorům, naše názory nám připadají lepší, neradi vlastní názory měníme. Často si uděláme na předmět komunikace názor dříve, než partner domluví (Hrubošová, 2011).

Aktivní naslouchání vyžaduje plnou pozornost manažera, optimální fyzickou vzdálenost od druhých, citlivou práci s časem, přijímání druhých a snahu o porozumění jim. Své stanoviska by měl vyjadřovat po důkladném zvážení. Aktivní naslouchání manažerovi pomáhá v situacích, kdy čelí pokusům o ovlivňování a/nebo manipulaci. Aktivní naslouchání se tak stává pro manažera velmi účinným nástrojem pro vedení lidí, delegování úkolů a přebírání odpovědnosti a povinností, včetně problémů, které při plnění úkolů mohou nastat (Pavlica a kol., 2010).

K zásadám aktivního naslouchání patří zejména:

- ochota naslouchat a porozumět,
- opravdové soustředění na řečníka, kdy je pozornost zaměřena výhradně na něho, projevování zájmu neverbálními prostředky - mimikou, gesty, očním kontaktem, vzdáleností, pozicí těla,
- přiměřené slovní povzbuzování, oceňování,
- ověřování, zda jsme správně porozuměli a naformulovali své sdělení, shrnování sdělení (čas od času, ne po každé větě),
- zaměřování na to, co říká mluvčí a ne na to, co si myslíme, tedy neinterpretujeme a nehodnotíme (Dobrušová, 2012).

Aktivní naslouchání má pět fází, které probíhají současně, překrývají se a ve kterékoliv fázi se naslouchání může pokazit:

- příjem signálů – jedná se o příjem sluchových podnětů (slyšení). V této fázi si všímáme toho, co bylo a nebylo řečeno (verbálně i neverbálně),
- porozumění – je to pochopení toho, co nám chce mluvčí říct,
- zapamatování – sdělení je třeba si zapamatovat. Nepamatujeme si to, co nám mluvčí řekl, ale to, co si myslíme, že jsme slyšeli,

- hodnocení – hodnotíme sdělení, které jsme slyšeli,
- reakce – reakce má dvě fáze. Poprvé reagujeme v době, kdy mluvčí ještě hovoří a dáváme tím najevo, že mu věnujeme pozornost (například přikyvování). V druhé fázi už jsou reakce propracovanější (projevy empatie, žádosti o objasnění, souhlas, protest) (DeVito, 2008).

Techniky aktivního naslouchání jsou vyjádření, která zlepšují komunikaci. Patří mezi ně:

- povzbuzení – povzbuzením vyjadřujeme svůj zájem o osobu, předmět rozhovoru. Povzbuzením můžeme podnítit druhého k hovoru (Co mi o tom ještě můžete říct? Řekněte mi o tom více? Jak to vidíte vy?),
- objasnění – objasnění o čem je řeč, objasněním získáváme informace (Kdy se to stalo? Jak často se to stává? Koho se to týká?),
- zrcadlení – zrcadlením vyjadřujeme pochopení a porozumění pocitů a uznání, že pocity jsou oprávněné. Zrcadlením také pojmenováváme to, co druhý asi cítí, a tím mu dáváme možnost poopravení našeho názoru. Pojmenování pocitu přináší úlevu (Vidím, že vás to velmi trápí. Je vám to líto. Vidím, že vás to rozčílilo),
- parafrázování – parafrázování je vyjádření sdělení druhého vlastními slovy, dáváme tím najevo, že nasloucháme a rozumíme. Parafrázováním sdělujeme druhému, co si myslíme, že řekl (Jestli tomu dobře rozumím, tak vy říkáte. Snažil jste se tedy říct toto. Tak vy si myslíte, že),
- shrnutí – je to zopakování důležité myšlenky, faktů a pocitů klidným hlasem a zakončení jedné části jednání a přechod k další (Pojďme shrnout, co jsme do této chvíle probrali),
- ocenění – ocenění všeho, co ocenit lze (aktivní přístup, ochota řešit problém), ocenění by mělo být věrohodné a týkat se všech (Jsem rád, že jste mi to řekl. Těší mě, že) (Pokorná, 2008).

2.1.3 Kladení otázek

Aby manažer mohl využívat aktivního naslouchání a dobře komunikovat, musí umět zvolit vhodné téma a především se na něj vhodnou formou dotázat. Otázky vedou k získávání informací a mohou být využity taktéž k ovlivňování či manipulaci s druhými (Dobrušová, 2012). Kladení otázek je aktivním prvkem dialogu, otázky určují směr, jímž se dialog bude ubírat, a jejich kladení významně spoluurčuje rytmus dialogu. Otázky tedy do značné míry umožňují proces komunikace kontrolovat a řídit (Plamínek, 2012).

Kladení otázek je tedy impulzem pro získání očekávané odpovědi od partnera. Vhodnými otázkami nejen získáváme informace, ale projevujeme i zájem o to, co nám partner sděluje. Můžeme také usměrňovat spád rozhovoru. Kladení otázek má svá pozitiva i negativa a jejich využití nezaručuje vždy správné a efektivní tázání (Dobrušová, 2012, Khelerová, 2010).

„The most important thing in communication is to hear what is not spoken.“

P. Drucker

Typy otázek, které lze při kladení využít jsou následující:

- otevřené: odpovídá se volně, zpravidla delší větou, např. „Co pro vás mohu v danou chvíli udělat?“
- uzavřené: odpověď zní ano/ne, urychlují rozhovor, ale pouze rozhovor, mohou mít charakter výslechu, např. „Používáte internet pouze k pracovním účelům?“
- sugestivní: mají za cíl ovlivnit partnera, změnit jeho názor, např. „Přece byste nedopustil, aby to dopadlo takto?“
- alternativní: výběr ze dvou či pozitivních odpovědí, např. „Zvolíme variantu A nebo B?“
- řečnické: nečekáme odpověď; doplňují vhodně obsah rozhovoru.
- reflektivní: otázky pokládá dotazující pro zamezení nedorozumění. Prezentují předchozí naslouchání a upřesňují porozumění obdrženému sdělení, např.: „Jestli jsem ti správně porozuměl, tak...?“
- hypotetické: otázky přivádí dotazovaného do představy situace, jako by byla jeho. To urychlí pochopení a možné získání přitakání, např.: „Představte si, že se vám nepodařilo získat zakázku, jak byste se cítil?“
- usměrňující: otázky jsou použitelné pro zastavení hovořícího a přesměrování hovoru, např.: „Mohli bychom se vrátit k tomuto tématu...?“
- srovnávací: nabízí prostor pro vyhledání záměrů dotazovaného. Zaměřují se na jeho názory a hodnoty a snaží se o hlubší porozumění jednání dotyčného, např.: „Co tě vedlo k tomu, že jsi zvolil tento postup a ne jiný?“
- manipulativní: jsou používány jako prostředek nepřímého ovlivňování komunikačního partnera. Tyto dotazy mají formu: podsouvání očekávané odpovědi („Nezdá se ti to příliš nebezpečné), maskující úmysly tazatele („Už jste s tím skončili?“ – v případě odpovědi ano, následuje věta („To je dobře, tak to

mi můžete pomoci...“), atakování a tlačení „do kouta“ („Jsi si skutečně jistý, že ses nemýlí?“ (Dobrušová, 2012, Khelerová, 2010).

2.1.4 Zpětná vazba

Ve většině případů je proces komunikace oboustranný, to znamená, že mezi odesílatelem sdělení a jeho příjemcem existuje zpětná vazba. Ta může mít funkci regulační, poznávací, sociální, podpůrnou, inspirující až provokativní (Vymětal, 2008). I když povaha zpětné vazby může být i jiná a nemusí obsahovat žádná hodnocení (můžete například jen prostě poděkovat za poskytnuté informace), je poměrně ustáleným zvykem, že v reakci na sdělení uvádíme svůj postoj – obvykle negativní nebo pozitivní (Plamínek, 2012).

Zpětnou vazbou rozumíme reakci příjemce, která rozšiřuje komunikaci z jednosměrné na vzájemnou. Slouží k vyhodnocení efektivnosti komunikace. Podle zpětné vazby je možno se přesvědčit, zda bylo sdělení zakódováno, přeneseno, dekodováno a pochopeno (Donnelly a kol., 1997).

Poskytování zpětné vazby je takový styl komunikace, který druhému poskytuje informace o aspektech jeho chování a s tím souvisejících důsledcích. Při efektivním poskytování zpětné vazby by měl manažer vycházet z těchto zásad:

- informace sdělovat popisným způsobem, ne hodnotícím stylem,
- vyjádřit se spíše konkrétně než zobecňujícím tvrzením,
- negativní sdělení zaměřit na chování či další skutečnosti, které pracovník může ovlivnit,
- zpětnou vazbu správně načasovat, sdělovat ji včas, nečekat na závěrečná komplexní hodnocení,
- snažit se o vyváženost poměru negativ a pozitiv ve zpětné vazby (např. dvě ocenění a dva náměty pro další rozvoj),
- cesty ke zlepšení navrhnout, nikoli přesně předepisovat (Kolb et al., 1991; Pavlica a kol., 2010).

Vyjádření negativní zpětné vazby může zabránit opakování nežádoucího chování a zajistit nápravu nedostatků. Přehnané či nedostatečné používání zpětné vazby může působit negativně. Řada manažerů při své práci podceňuje využití této techniky. Má však velký význam pro motivaci a rozvoj pracovníků (Dobrušová, 2012).

2.1.5 Empatie

Pro manažery je důležité a velmi výhodné pokud zvládají empatii. Každé slovo a každé gesto manažera je nějak vnímáno a nějak pociťováno, tudíž dobrý manažer si musí klást otázky: Co řeknu? Jak to řeknu? Jak to budou vnímat ostatní? Jak moc je to pro ně důležité? Tyto otázky nesmí být pouze spekulativní (Růžný, 2015).

Výraz empatie má svůj etymologický základ v řeckém *empathia* – vcítění. V antickém Řecku to byl výraz označující silnou emoci, vášně. Dnes je empatie pokládána za složku emocionální inteligence (Musil, 2003). Empatie začíná tam, kde opustíme vlastní myšlenky, city a představy a začneme uvažovat o tom, jak bychom se asi my sami cítili v situaci druhého člověka. Vžijeme se přitom do kůže druhého člověka a pokusíme se vcítit do jeho situace nejen myšlenkově, ale především citově. Někomu empaticky porozumět znamená stát na téže půdě, na níž stojí partner. Znamená to chodit v jeho botách, vidět svět jeho očima a na vše se dívat z jeho hlediska (Křivoň, 1993).

Projevovat empatii znamená být schopen naslouchat a reagovat na stanovisko druhé osoby bez pocitu, že jste vtahováni do její logiky, nestojíte-li o to a bez oslabování vlastní rozhodnosti. Projevovat empatii znamená, že člověka, který se zrovna dusí vztekem či pláčem, necháme hovořit, neskáčeme mu do řeči, pouze soucitně, čili empaticky, a klidným, tichým hlasem, vyjadřujeme, že jsme s ním, že ho chápeme, jako lidé mu rozumíme a tedy ho ani nesoudíme a neodsuzujeme (Rychtaříková, 2008).

Empatie je tedy schopnost vcítit se do role jiného člověka a umět předpokládat jeho hlediska a citová rozpoložení. Komunikátor by měl proto příjemce dobře znát a být schopen vžít se do jeho postavení. Čím je větší rozdíl mezi vzděláním a zkušenostmi komunikátora a příjemce, tím větší musí být úsilí nalézt společnou platformu pro porozumění – platformu, na níž se vzájemně překrývají oblasti zkušeností obou stran (Obst a kol., 2006).

Empatie je užitečnou schopností. S její pomocí se lze vyhnout mnoha problémům, nebo efektivněji dosahovat žádoucích výsledků. Existují dvě techniky empatie, které se může naučit skoro každý:

1. Vcítění se do druhého. V podstatě se jedná o simulaci. Stačí si co nejlépe představit, že jste druhým člověkem. Na elementární úrovni to znamená napodobit, nebo si alespoň velmi dobře představit vnější projev daného člověka a kontextu. Čím lépe to dokážete, tím je větší pravděpodobnost, že u vás vzniknou emoce a jejich pociťování, které má druhý člověk. Čím více elementů druhého člověka do své simulace zahrnete, tím lépe. Tím je vcítění se do osoby bohatší, tím přesnější emoce a pocity u vás vznikají. Kromě vlastního vnějšího projevu tedy může přidat znalosti a dovednosti, hodnoty, přesvědčení, kritéria, vnímání identity, vztahy, kognitivní strategie, způsoby vnímání, osobní

historie, a další. Normální manažer asi do takové hloubky nepůjde. Může však.

2. Prosté pociťování emocí druhého. Pro použití této techniky potřebujete člověka, jehož emoce budete přejímat. Dělá se to jednoduše tak, že si vyčistíte hlavu od svých myšlenek a emocí, a pak už jenom do sebe necháváte jakoby proudit emoce druhého, či druhých. A cítíte je. Představte si, veliký rybník se zrcadlově lesklou hladinou. Představte si, že každý váš pocit, každá vaše myšlenka hladinu rozčeří. Dosáhněte toho, aby hladina byla zcela nehybná (Goldie, 2000, Hájek, 2008).

2.2 Asertivní techniky

Asertivita je jednou z klíčových dovedností v komunikaci a to v pracovním i v soukromém životě. Člověk, který zvládá komunikovat asertivně je efektivnější při práci a zvládá lépe obtížné situace. Asertivní komunikace neznámá pouze zvolit ta správná slova, jež mají být pronesena v konkrétní situaci. Je přímým, poctivým a přiměřeným vyjádřením vlastních názorů, potřeb a pocitů, které neporušuje práva druhých a nesnižuje jejich důstojnost (Řehoř, 2012). Asertivita je zdravé sebeprosazení, sebezpřijetí, sebeotevření, sebeobjevení, sebeprojevení. Asertivita je umění něco jasně tvrdit a stát na svém slovu: asertivně odmítat znamená jednat stručně, jasně, klidně a rozhodně (Hartlová, 2000).

Asertivitu manažer uplatní například při zvládání konfliktů, náročných jednání, vedení a motivování druhých lidí, spolupráci s kolegy či podřízenými, poskytování a přijímání zpětné vazby, vystupování na poradách či při moderaci týmových diskusí. Prostřednictvím asertivního jednání může manažer efektivně vyjádřit své zájmy a zachová si sebeúctu i tehdy, když vnímá, že ztrácí nad situací kontrolu a objevují se u něj pocity úzkosti a nezvládání. Toto činí slušným způsobem a s ohledem na zájmy druhých ne na jejich úkor, odpovědnosti za jednání a přímém sdělení očekávání včetně přijetí rizika, že bude odmítnuto (Dobrušová, 2012).

2.2.1 Základní asertivní techniky

Mezi základní asertivní techniky patří:

- přeskakující gramofonová deska – znamená klidné opakování svého požadavku (bez zlosti, připojte vytrvalost, humor, ignorujte manipulativní chování druhého),
- otevřené dveře – klidně přiznejte kritikovi, že v tom, co říká, může být něco pravdy,

-
- sebeotevření – prozradte na sebe (velice klidně) kladné a záporné věci (s určitým nadhledem),
 - volné informace – prozradte na sebe, co vás zajímá, co vás baví (vhodná technika k zahajování rozhovoru),
 - negativní aserce – znamená jednoznačný souhlas s kritikou vašich skutečných negativních kvalit,
 - negativní dotazování – začněte se ptát kritika na příčiny a podklady jeho kritiky, pokládejte mu mnoho otázek (těmi zjistíte, je-li kritik konstruktivní nebo manipulativní),
 - selektivní ignorování (selekce – výběr) – na manipulativní, nevěcnou kritiku nereagujte, dejte však najevo, že jste slyšeli (výrok „Myslím, že ti rozumím“),
 - přijatelný kompromis – měli byste společně s kritikem dojít k nějakému společnému řešení problému (Pucová, 2003).

2.2.2 Umění říci NE

NE je jedno z nejúžasnějších slov. Dvě písmena, která všechno mění. Každému člověku umožňují získat více času; dělat to, co skutečně potřebuje; dokončovat to, po čem sní. Člověk, který neumí říct NE, je hracím automatem – kdo ho spustí, tomu hraje (Casanova, 2015).

Umět říci nahlas "Ne" zvládá v dnešní době málokdo. Přestože s mnohým nesouhlasíme nebo dopředu víme, že to velmi těžko zvládneme, odmítat nahlas bez výčitek a bez pocitů trapnosti jednoduše neumíme. Může za to nedostatek sebevědomí, ale i samaritánství ukryté hluboko v nás (Sokolová, 2012).

Právo odmítnout a říct Ne patří mezi naše asertivní práva. Za asertivní schopností odmítnutí a umění říct Ne stojí v mnoha smyslech povahové rysy a osobnost člověka. Zejména nízké sebevědomí, sebeúcta a naopak, zvýšená potřeba sociálního uznání nám brání tomu druhé odmítat. Jakýsi strach z toho, že když někoho odmítneme, nás drží v přesvědčení, že nás druzí nebudou mít rádi (Hanzlovský, 2011).

Snad každý má osobní zkušenost s tím, jak obtížné je na pracovišti říkat „Ne“. Zvláště to platí v případě osob, které jsou nám nadřízené, nebo k nim cítíme velký respekt. Naučit se správně odmítat je však důležité pro obě strany – kvůli vytýčení hranic a priorit (HR news, 2016).

Říci druhému Ne, neznamena hned, že nás ten druhý otravuje, nezajímá či ho nemáme v lásce. Je to jen výraz vlastní sebeúcty a zdravého sebevědomí (Sokolová, 2012).

Upřímné, zdvořilé, ale pevné odmítnutí bude snáze akceptovatelné pro vás i pro vaše okolí. Pokud budete hledat krkolomné výmluvy a kličkovat, místo abyste řekli jasné "Ne" (které mimochodem nejste povinni vysvětlovat), budete působit nedůvěryhodně a druhá strana získá dojem, že s ní nehrajete na rovinu. Stejně tak se vyhněte podrážděnému tónu a nezdvořilostem. Nemáte je zapotřebí (Štěpničková, 2009).

Nejoblíbenější otázka Steva Jobse zněla: Kolikrát jsi už dnes dokázal říct Ne? Nejdůležitější slovo této otázky je DOKÁZAL. Protože říci Ne je dovednost. Kdykoli jsme požádáni o něco, co nechceme nebo nemůžeme zvládnout, máme 3 možnosti:

1. Říct Ano, protože je nám nepříjemné říct Ne, a skončit s mizerným pocitem kvůli svému Ano.
2. Říct Ne a mít z něj špatný pocit.
3. Říct Ne a nemít z něj špatný pocit (Casanova, 2015).

Jak říci Ne:

- Dejte si na čas. Neodpovídejte hned. Informujte dotyčného, že musíte napřed zkontrolovat své povinnosti.
- Zvažte dlouhodobé hledisko. Než žádost odmítnete, zvažte dlouhodobé výhody, které by vám zapojení mohlo přinést. Stejně v pořádku je však odmítnout, pokud cítíte, že na daný úkol nejste připraveni.
- Nabídněte alternativu. Někdy je lepší nabídnout jinou možnost, než zcela odmítnout.
- Vysvětlíte svou odpověď. K odmítnutí byste měli připojit také důvod. Dobře si však vyberte dobu k takové diskusi.
- Buďte upřímní. Upřímně mluvte o své situaci, abyste se nemuseli cítit provinile, že něco odmítáte.
- Zaměřte se na výsledek. Chcete-li říci „Ne“, dělejte to správně. Vaše důvody by se měly vztahovat k vaší největší prioritě (HR news, 2016).

2.3 Techniky koučování

Koučování se týká určitého typu vztahu mezi koučem, koučovaným, prostředků a stylu vzájemné komunikace. V koučování jde primárně o lepší fungování, zvýšení odpovědnosti a vyšší výkon koučovaného. Podstatou koučování je docílit lepší vnímání reality a posílit odpovědnost (Whitmore, 2004).

Koučování uvolňuje potenciál člověka a umožňuje maximalizovat jeho výkon. Je to nástroj pro dosahování cílů, na kterých se kouč a koučovaný domluví. Je to forma komunikace, která pomáhá rozvíjet potenciál koučovaného (Hospodářová, 2006). Koučování je tedy soustavný proces, ve kterém kouč klade koučovanému otázky, které mu pomáhají se rozvíjet a nacházet nová a efektivnější řešení zjištěného problému (Řehoř, 2012).

„The right communication is the only true leaders’ work.“

N. Nohria

2.3.1 GROW

V průběhu koučování se nejčastěji využívá technika (model) GROW, jehož autorem je John Whitmore. Jednotlivá písmena znamenají:

- G = Goals (krátkodobé a dlouhodobé cíle, kterých chceme dosáhnout),
- R = Reality (prověření skutečného stavu klienta),
- O = Options (možnosti postupu – alternativy, jak dosáhnout vytyčeného cíle),
- W = Will (vůle koučovaného, která je pro dosažení cílů nezbytná) (Šmorancová, 2011).

Prvním krokem je stanovení cílů, se kterými musí souhlasit všichni zúčastnění. Doporučuje se stanovit si konečný cíl – čeho by mělo být dosaženo a dále určit výkonostní cíle, pomocí kterých lze dosáhnout konečného cíle. Co od setkání očekáváte? (Whitmore, 2004).

Dále je potřeba zjistit aktuální skutečný stav věcí a prověření reality. Je důležité vědět, na čem můžeme v procesu koučování stavět (Fischer Epe, 2006). Z jakého místa vycházíme? Jak vypadá současná situace?

Třetím krokem je hledání možností a největšího množství variant řešení. Ty by měl vymyslet sám koučovaný. Kouč může mít hlubší znalosti a zkušenosti, ale neměl by varianty vymýšlet sám. Může pouze koučovaného inspirovat návodnými otázkami. Co kdyby tato překážka neexistovala? Co byste dělal?

Posledním krokem v procesu koučování je nalezení odpovědí na otázky: co se má udělat, kdy, kdo to udělá a jaká je vůle to udělat? Smyslem této závěrečné fáze je, aby diskuse vyústila v rozhodnutí. Rozhodnutí a zodpovědnost za výběr konečného postupu je vždy na koučovaném – jeho vůle je vždy v tomto výběru obsažena. Kouč nesmí klientovi žádné řešení podsouvat, manipulovat s ním nebo se ho snažit jakkoliv ovládat. Takové jednání je nepřípustné a v rozporu s etickým kodexem kouče (Whitmore, 2004).

2.3.2 ADAPT

Cílem koučování je v podstatě upravit (anglicky Adapt) něčí výkonnost. Stejně jako u GROW má každé písmeno z názvu svůj význam. Je zároveň i posloupností potřebných kroků, které by měl dobrý kouč s koučovaným postupně procházet:

- A – (Assess current performance) analyzovat současný výkon,
- D – (Develop a plan) dát dohromady plán,
- A – (Act on the plan) aktivizovat plán (jednat podle plánu),
- P – (Progress check) pravidelně zkontrolovat pokrok,
- T – (Tell and ask) tázat se.

Nejdříve je tedy přistupováno k posouzení současné výkonnosti. Předtím, než začneme koučovat, musíme zjistit, jak je na tom klient právě teď. Dále musíme pochopit, jak své současné úrovně dosáhli, jaké volí strategie.

V dalším kroku je rozvíjen plán a stanovovány cíle. Také musíme určit, jaké úrovně výkonnosti má být dosaženo. Zjišťuje se, o jak velké zlepšení klient usiluje. Dále pracujeme na strategiích k dosažení výkonnosti. Nakonec je klientovi položena otázka, zda s plánem souhlasí.

Ve třetím kroku koučování jde o to, jednat podle stanoveného plánu. Většina této fáze je o tom, zjistit a udělat to, co je potřeba pro posun z jednoho bodu na druhý.

Ve čtvrté fázi je kontrolován pokrok klienta, tato kontrola se provádí průběžně. Pro kontrolu pokroku a dosažení cíle musejí být stanovena přesná a objektivní měřítka výkonu.

Poslední fáze je charakterizována jako „tázat se“. Tato etapa znamená diskusi o pokroku dle měřítek výkonnosti a o možnostech dalšího zlepšení. Tímto krokem se proces vrací na začátek (Birch, 2005).

2.4 Techniky týmové spolupráce

Páteří všech moderních organizací je a bude zaručeně týmová spolupráce, kterou chápeme jako efektivní formu organizace lidské práce. Týmová spolupráce využívá tvořivost lidí, jejich rozdílné schopnosti a umožňuje dosahovat výkonů, které by jako jednotlivci nebyli schopni zvládnout. Vzájemná spolupráce zlepšuje komunikaci, může posílit důvěru a umožňuje vzájemnou podporu při plnění pracovního úkolu. Umět vytvořit a správně vést efektivní tým je jednou z klíčových komunikačních dovedností manažera (Řehoř, 2012). Tým je pro manažery významný z těchto důvodů:

- tým zpravuje vedoucího problémů s řešením nepříjemných konfliktů, způsobených rozpory v individuálních zájmech,

-
- tým umožňuje vedoucímu delegovat složité úkoly na své podřízené,
 - tým dává vedoucímu jistotu, že i náročné úkoly budou zvládnuty (Bělohlávek a kol., 2006).

„The less people know, the more they scream.“

S. Godin

Bělohlávek (2008) člení techniky řízení týmové práce dle fází práce na projektu. Jedná se o mapování situace (myšlenková mapa), definice problému (Occamova břitva), analýza situace (analýza SWOT, diagram rybí kost, relační diagram), hledání řešení (brainstorming, brainwriting, falešné skupiny), výběr variant řešení (vícekriteriální rozhodování), plánování a realizace (metoda ABC, kritická cesta). Dle Kolajové (2006) se jeví jako nejvhodnějšími technikami týmové spolupráce dále uvedené techniky.

2.4.1 Hledání nápadů

Pro tento druh práce v týmu je možné použít následující techniky: brainstorming, brainwriting, myšlenkové mapy, delfi metoda – více viz kapitola 9.

2.4.2 Posuzování nápadů

Pokud tým dospěje k nějakým variantám nápadů či projektů, je nutné se zabývat hodnocením jejich výhod, nevýhod a eventuálními riziky. Posuzování může probíhat prostřednictvím technik:

- Anonymní posuzování: při této metodě účastníci zapisují své názory (klady a zápory) zcela anonymně na papírky. Získáme tak skutečně objektivní zpětnou vazbu.
- Metoda „Philips 66“: jedná se o intenzivní techniku, při níž členové týmu hodnotí po dobu šesti minut klady a zápory hodnoceného jevu. V tomto časovém limitu je důležité najít co nejvíce pozitiv i negativ.
- Blýskavice: jedná se o techniku rychlé kritiky nápadu nebo jevu. Každý z účastníků pohotově, jasně, stručně a co nejotevřeněji sdělí svůj názor – nejdříve, co se mu líbí, poté eventuální možné nevýhody, rizika či nedostatky konkrétních nápadů nebo návrhů. Tato technika je vhodná pro zralý tým, neboť se zde očekává otevřená kritika.

2.4.3 Rozhodování v týmu

Rozhodování je možnost volby mezi dvěma a více variantami řešení. Lze zde využít tyto techniky:

- rozhodování na základě bodování: jedná se o nejjednodušší a časově nejméně náročnou techniku rozhodování. Každý z účastníků přidělí všem variantám určitý počet bodů ze stupnice, která se předem stanoví. Vítězí varianta, která obdržela nejvíce bodů.
- rozhodování na základě jednoho kritéria: navržené varianty posuzujeme podle jednoho kritéria. Jako rozhodující měřítko pro výběr dané varianty je vybráno jedno kritérium. Na základě dostupných informací se pak jednotlivé varianty v souvislosti s daným kritériem porovnávají.
- rozhodování na základě více kritérií s váhami: Tato technika je náročná na posouzení jednotlivých variant. Na začátku rozhodnutí si stanovíme kritéria hodnocení a určíme jejich důležitost (jejich váhu). Váhu kritéria je možné přímo stanovit nebo ji určit výpočtem (bodováním variant a násobením bodů váhami). Na základě získaných bodů stanovíme pořadí.
- tvorba konsensu: konsensus je dohoda, se kterou jsou všechny zúčastněné strany spokojeny. Jedná se o sjednocení jejich názorů na problém. Hovoříme-li o konsensu v týmové spolupráci, myslíme tím fakt, že se podařilo sjednotit názory všech členů týmu na problém (Kolajová, 2006).

2.5 Prezentační techniky

Prezentaci můžeme označit jako výklad, ukázkou něčeho nebo způsob předání nějakých informací posluchačům, kdy slovní projev je doplněn obrazovým sdělením (Hospodářová, 2007).

Umění prezentace je jedna ze základních dovedností manažera. Jde o vyjednávání s vnějšími partnery (komunikace s médii, oblast veřejné správy, politická sféra) a na druhé straně o vyjednávání uvnitř podniku, firmy, instituce, jako je ovlivňování, přesvědčování a motivování pracovníků (Khelerová, 2010).

V průběhu prezentace je nutné mít neustále na mysli, že posluchač uslyší náš projev pouze jednou. Této skutečnosti musíme podřídít výběr verbálních a neverbálních prostředků. Posluchač by se měl po celou dobu prezentace cítit pohodlně, bude tak schopen vnímat informace s maximální soustředěností (Hrubošová, 2011).

„Presentation is the key to career success.“

P. J. Meyer

2.5.1 POS

Používejte, Obyčejná, Slova

Slova jsou paradoxně hlavní překážkou porozumění v komunikaci. Pokud v prezentaci použijeme příliš mnoho neznámých termínů, popřípadě výrazy, které jsou mnohoznačné, můžeme tím vnímání obsahu prezentace posluchačem negativně ovlivnit. Je nutné vždy brát v úvahu, jaká je skladba posluchačů, a tomu přizpůsobit výběr jazykových prostředků. Pokud posluchač nebude našim slovům rozumět, bude se soustředit na neverbální složku projevu a informace získávat z ní. Pokud není verbální a neverbální složka v rovnováze, věříme více řeči těla. Snažíme-li se přesvědčit posluchače o něčem, čemu sami nevěříme, neverbální znaky nás z toho mohou usvědčit (Hrubošová, 2011).

2.5.2 SPOR

Situace, Problém, Otázka, Reakce

Tato technika nám umožňuje systematicky strukturovat myšlenky. Vnímání a orientace v projevu pak budou pro posluchače méně náročné. Pokuste se předložit situaci tak, abyste v posluchačích vzbudili zájem o více informací. Sdělte publiku obecně známou skutečnost, s níž budou souhlasit. Poté popište problém, který z této situace vyplývá. Snažte se jej definovat přesně ve vztahu k otázkám proč, pro koho (něco nevyšlo, někdo nesouhlasí, nevíme, co dělat apod.). Formulací problému se snažte přinutit posluchače, aby vyslovil otázku, popřípadě ji můžete vyslovit vy (Co budeme dělat? Jak se přizpůsobíme? Jak toho využijeme? Jak tomu budeme příště předcházet? Kdo má pravdu?). Reagujte na vzniklou situaci. Pokuste se připravit si předem několik variant reakcí a ty pak posluchači nabídnout (Hrubošová, 2011).

2.5.3 KISS

Keep it short and simple (hovořte krátce a stručně) je známé pravidlo úspěšné prezentace. Lidi jsou schopni se soustředit po dobu 15 až 45 minut. Za tuto dobu jsou však schopni zpracovat jen 5 až 9 nových informací. Musíme proto velmi pečlivě vážit, kolik informací a v jaké podobě posluchačům představit. V praxi se osvědčuje, když hlavní stát má jen 3 až 4 hlavní body (Šuleř, 2009).

2.5.4 PANIC

K přípravě prezentace můžeme využít slovo PANIKA (z anglického PANIC), která se většinou dostaví, když se dozvíme, že máme vystoupit před cizími lidmi nebo poprvé ukázat světu výsledky své práce. Toto slovo obsahuje všechny základní kroky k bezchybné přípravě prezentace:

- Purpose – upřesnit svůj záměr, představa o cíli prezentace.
- Audience – analýza publika, měli bychom vědět tyto základní informace: Co očekává? Proč lidé přišli? Jaké jsou jejich znalosti a vědomosti? Jaký je jejich postoj? Jaké jsou jejich vzájemné vztahy?
- Need – identifikace hlavních požadavků - co musím říct (MUSTS), co bych měl říci (SHOULD), co bych mohl říci (COULDS).
- Information – shromáždit informace, platí, že málo informací = plýtvání časem pro zúčastněné a naopak příliš mnoho informací = většinu z nich posluchači do následujícího dne zapomenou.
- Communication – volba komunikace, je nutné si uvědomit, zda posluchači porozumí správně tomu, co chceme říci a pochopí správně, co řekneme (Řehoř, 2012).

2.5.5 AIDDA

Vyjadřuje postupné cíle jednotlivých fází prezentace. Je to akronym složený z počátečních písmen anglických slov vyjadřujících zaměření postupných cílů jednotlivých fází prezentace:

- A – attention – v prvních sekundách prezentace je cílem upoutat pozornost,
- I – interest – následuje cíl vzbudit zájem partnera,
- D – desire – v této fázi je cílem naplnit přání nebo potřeby protistrany,
- D – decision – úlohou této fáze je získat partnera a přinutit ho k rozhodnutí,
- A – action – závěrečným cílem je vyvolat žádoucí akci (Šuleř, 2009).

2.5.6 BIKER B

Dle Townsenda (2007) lze pro strukturu prezentace jako mnemotechnickou pomůcku použít označení BIKER „B“ (motorkář „B“), které je zde současně akronymem:

- Bang! (Třesk!) – na začátku musíme posluchače vždy nějak „zahákovat“, a to tak, aby to bylo v souladu jak s naší osobností, tak s tématem prezentace.
- Introduction (Úvod) – načrtneme hlavní body toho, co hodláme sdělit.
- Key points (Hlavní body) – uvedeme 1–5 hlavních bodů.
- Examples (Příklady) – u každého hlavního bodu uvedeme alespoň jeden příklad zvolený s ohledem na jejich dosavadní zkušenosti.

-
- Recap (Shrnutí) – projdeme ještě jednou hlavní body a shrneme vše, co by si přítomní měli „odnést v hlavě“.
 - Bang! (Třesk!) – vždycky končíme závěrečným „hákem“ – ten by měl pokud možno souviset se „zahákováním“ úvodním.

„A good presentation is as stimulating as good coffee and equally difficult to fall asleep after it. ”

A.M. Lindbergh

2.5.7 INTRO

Je pomůckou při přípravě úvodu prezentace, naznačuje, jaké znaky by měl dobrý úvod mít. Je to akronym složený z počátečních písmen anglických slov vyjadřujících znaky dobrého úvodu:

- I – interest – podstatou je vzbudit zájem a pozornost nějakou příhodou a naplněním očekávání.
- N – need – vyjadřuje potřebu toho, co vaše prezentace přinese potenciálním partnerům.
- T – time – je to čas potřebný na prezentaci. Nejefektivnější prezentace jsou do 15 minut.
- R – response – představuje odezvu na prezentaci kladením otázek na začátku anebo na konci.
- O – objective – vyjadřuje cíl a účel prezentace (Šuleř, 2009).

2.5.8 Pravidlo 3x

Posluchači si z průměrného dlouhého (15 až 30 minut) verbálního projevu zapamatují okolo 20 % sděleného. Bylo by optimální, kdyby se podle Paretova pravidla 20/80 jednalo o takových 20 % informací, které v sobě zahrnují 80 % hodnoty naší prezentace. Pokud tedy chceme dosáhnout toho, že si posluchači z naší prezentace zapamatují konkrétní informace, měli bychom použít pravidlo 3X (Šuleř, 2009). Tedy důležité věci bychom měli zopakovat v prezentaci třikrát, aby si je posluchači zapamatovali (Nöllke, 2004). Pak je velmi pravděpodobné, že si je posluchači po-drží v paměti. Toto pravidlo se také někdy uvádí v následující podobě:

- Řekněte lidem, co jim chcete říct.
- Potom jim to řekněte.
- A na závěr jim řekněte, co jste jim řekli (Šuleř, 2009).

2.5.9 Priority 3M

Prezentujícímu musí být jasné, které informace v jeho prezentaci jsou ty nejvýznamnější a které jen podporují nebo doplňují to nejpodstatnější. Podle toho totiž může rozdělit čas, volit výrazové prostředky a uzpůsobovat strukturu projevu. Pomoci si může pravidlem 3M: musím, mám, mohu (nutno vědět, vhodné vědět, zajímavé vědět) (Šuleř, 2009).

2.5.10 Pravidlo 3P

Účel použití audiovizuální techniky vyjadřuje pravidlo 3P:

- pozornost: vhodné střídání AV prostředků může lépe udržovat pozornost posluchačů,
- pochopení: názorná pomůcka (graf, schéma) usnadní pochopení sdělovaného,
- paměť: je prokázáno, že lidé si pamatují více z toho, co vidí než z toho, co slyší.

Průzkumy ukázaly, že člověk si pamatuje:

- 10 % toho, co čte,
- 20 % toho, co slyší,
- 30 % toho, co vidí,
- 50 % toho, co vidí a slyší,
- 70 % toho, co sám řekne,
- 90 % toho, co řekne a udělá (Šuleř, 2009).

2.6 Techniky řešení konfliktů

Konfliktní situace jsou na pracovišti natolik obecně rozšířené, že je management musí pochopit a uvažovat o způsobech jejich pozitivního řešení. Posláním manažerů je nejen řídit společnost, tak aby vytvářela zisk, ale také aby se rozvíjela stabilně. K tomu potřebuje motivované, spolupracující, pozitivně laděné a bezkonfliktní pracovníky (Řehoř, 2012).

Konflikt znamená střetnutí dvou nebo více zcela nebo do určité míry se navzájem vylučujících či protichůdných snah, sil a tendencí. Konflikt tedy zjednodušeně znamená „střet něčeho s něčím“ (Křivohlavý, 1973). Konflikt je proces, v němž jedna strana vynakládá vědomé úsilí ve formě blokačních činů na zmaření snahy jiné

strany, s cílem znemožnit dosažení jejích záměrů nebo sledování jejích zájmů. Konflikt musí být zúčastněnými stranami vnímán a pocíťován (Čakrt, 2000).

„The only way to get the benefit of an argument is to avoid it. ”

D. Carnegie

Úkolem manažera není konflikt zcela eliminovat, ale ovlivnit situaci tak, aby konflikt a jeho vyřešení měly na zúčastněné pozitivní účinky (Khelerová, 2010). Řešení konfliktu by se manažer neměl vyhýbat. Jeho včasný zásah může zabránit rozpadu týmu. Pro řešení konfliktů v týmu a pro jednání s jeho členy platí stejná pravidla jako při obchodním jednání. Podstatou je vyjednávání stylem VÝHRA-VÝHRA. Z hlediska řešení konfliktních situací má tři následující možnosti, které závisí na tom, kolik kontroly si při tom chce zachovat. Ve většině případů je efektivní pouze jedna z nich (Čakrt, 2000).

2.6.1 Spontánní řešení

Tyto techniky nelze snadno specifikovat. Jedná se o obranné mechanismy vůči záteži. Mezi nejčastěji uváděné patří tyto techniky: agrese, únik, egocentrismus, regrese, fixace, rezignace, izolace, popření, kompenzace. Tyto techniky jsou používány v běžných projevech jedinců. Jsou-li používány přiměřeným způsobem, zvyšují životní spokojenost, udržují duševní rovnováhu a redukují psychické napětí. Kterákoli z těchto technik může být samozřejmě použita také neadekvátně.

2.6.2 Záměrné řešení účastníky

Využití negociace – vyjednávání – bez zapojení třetích osob. Jedná se o záměrný, racionální proces, v jehož průběhu se uplatňuje také emocionální složka. Cílem jednání je snížit napětí, odstranit averzi a změnit soupeřivý postup na obou stranách. Proces řešení postupuje od shromáždění všech potřebných informací, jejich analýzu na základě věcného rozboru, přes promýšlení možností řešení k přijetí vzájemné dohody uspokojující společné zájmy. Podmínkou úspěšného vyřešení konfliktu je opuštění účastnických rolí a přijetí role řešitelské. Častou příčinou selhání řešení jsou různé kulturní návyky a hodnotové orientace jednotlivců, ačkoli všichni účastníci sporu předpokládají, že právě tato východiska jsou shodná.

2.6.3 Záměrné řešení třetí osobou

V situacích, kdy není možné vyřešit konflikt samotnými účastníky, je nutné přistoupit k řešení konfliktu za přítomnosti třetí strany. Existují tři varianty řešení konfliktů třetí osobou, a to soud, arbitráž (rozhodčí řízení) a mediace (vyjednávání za přítomnosti třetí osoby) (Hrubošová, 2011).



Otázky a úkoly

1. Co je smyslem asertivity?
2. Jaké asertivní techniky může manažer ve své práci využít?
3. Charakterizujte techniku umění říct Ne.
4. Vysvětlete pojem aktivní naslouchání.
5. Popište hlavní znaky aktivního naslouchání.
6. Jaké znáte techniky aktivního naslouchání? Popište je.
7. Jaký význam má koučování v manažerské praxi?
8. Popište 2 techniky koučování.
9. Charakterizujte týmovou spolupráci a její výhody pro organizaci.
10. Vyjmenujte techniky týmové spolupráce. Stručně je popište.
11. Charakterizujte prezentování a uveďte, kdy je manažery využíváno?
12. Jaké prezentační techniky znáte? Stručně je popište.
13. Charakterizujte verbální komunikaci a techniku 7C.
14. Charakterizujte techniku kladení otázek. Jaké otázky znáte?
15. Vysvětlete význam techniky zpětné vazby.
16. Charakterizujte techniky řešení konfliktů.



Otázky k zamyšlení

Jaký způsob řešení konfliktů je dle vás nejlepší?
Jak by měla být nastavena komunikace nadřízený x podřízený?
Jaké znáte bariéry efektivní komunikace z vlastní zkušenosti?
Jak by měl vypadat ideální úvod prezentace?
Jaké jsou výhody koučování vůči vedení?



Doporučené rozšiřující materiály

Řehoř, P. (2012). *Manažerská komunikace*. Č. Budějovice: EF JU v Č. Budějovicích.

Vymětal, J. (2008). *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*.

Praha: Grada.

Khelerová, V. (2010). *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada.

.

3 Osobnost manažera



Cíle kapitoly

- Objasnění pojmu leadership
- Vysvětlení typů moci a manipulativního chování
- Kompetence manažerů a autorita



Klíčové pojmy

Covey a jeho pojetí leadra, Steigauf a jeho pojetí leadra, behaviorální psychologie, vývoj kompetencí, typy manipulací, zdroje moci, typologie autority.

3.1 Leadership

Velmi často lidé zaměňují pojem Leader a Manažer, ale z hlediska teorie je třeba chápat jisté rozdíly mezi oběma pojmy. Velmi oblíbeným citátem je: „Lídři jsou lidé, kteří dělají správné věci; manažeři jsou lidé, kteří dělají věci správně“, který napsal Covey (2014). Obecně lze říci, že manažer je člověk, který umí, nebo by alespoň měl umět řídit a vést firmy (s ohledem na zdroje) a leader je člověk, který dovede vést lidi, ale firma je pro něho druhořadá a nutně k tomu nemusí mít ani potřebné znalosti a dovednosti. Proto se v reálném světě jen velmi obtížně setkáváme s lidmi, kteří jsou dobrými manažery a zároveň uznávanými leadery (Ulrich, 2015).

"The art of being a good leader is the ability to get someone else to do what you want done because he wants it himself."

Z. Savage (1995)

3.1.1 Steigauf

Existuje celá řada publikací zabývajících se vlastnostmi a dovednostmi leadera. Jedním z předních autorů zabývajících se touto problematikou je Steigauf (2011), který shrnul šest klíčových charakteristik leadera:

- **Intelligence**
 - Pod tímto pojmem se nenachází pouze IQ, ale také z velké části EQ a schopnost člověka poučit se ze svých chyb a z chyb druhých a promítnout své zkušenosti do budoucích operací.
- **Sebedůvěra**
 - Osobní statečnost a víra v sebe sama je velmi důležitou pro leadera, neboť právě díky této víře často přesvědčí a strhne své okolí.
- **Charisma**
 - Jedná se o určitou „magickou“ přitažlivost, které působí na okolí člověka, velmi obtížně se charakterizuje a je téměř nemožné se mu naučit.
- **Rozhodnost**
 - Vědět co, kdy, kde a jak, patří ke klíčovým kompetencím leadera. Vyhodnotit z dostupných zdrojů správné a rychlé řešení je vždy považováno za silnou stránku osobnosti.
- **Sociální schopnosti**
 - Vytvářet a budovat mezilidské vztahy a dále je rozšiřovat posiluje integritu leadera a pomáhá mu rozšiřovat okruh „známých“, a tím propojovat vzájemnou spolupráci.
- **Integrita**
 - Dodržování zásad a pravidel společně s přebíráním odpovědnosti za své jednání i za jednání druhých vytváří v okolí pocit důvěry.

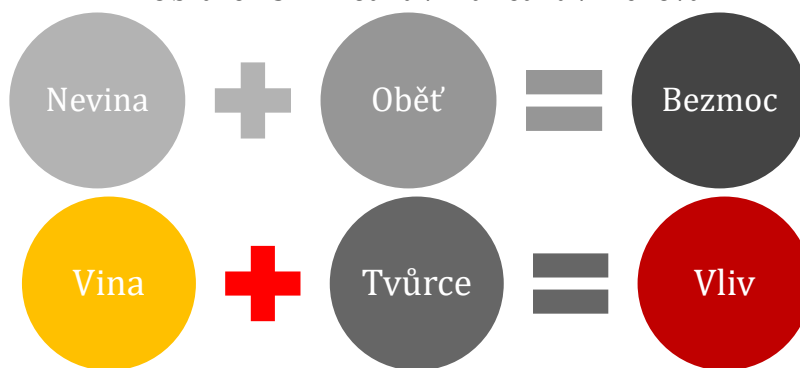
3.1.2 Covey

Steven Covey patří mezi nejvýznamnější autory zabývající se leadershipem a se svými světovými bestsellery: 7 návyků skutečně efektivních lidí (2014), To nejdůležitější na první místo (2015), patří mezi nejčastěji citované autory. Stanovil celkem sedm návyků, které charakterizujeme jako:

1. Být proaktivní (viz obrázek 1.7)

- Tímto návykem je myšleno, že člověk je tvůrce vlastního života. Je zde důležité dokázat nést následky za svá jednání a nepokoušet se vymlouvat na okolnosti, neboť my sami jsme tvůrci vlastní budoucnosti.

Obrázek 3.1 Proaktivní a reaktivní chování



Zdroj: zpracováno autorem

2. Začínáte s myšlenkou na konec

- Hlavní je zde stanovit si své dlouhodobé cíle a priority, tak abychom měli vyjasněné své osobní poslání, to jací chceme být, co chceme dělat a čeho chceme dosáhnout. Pouze pokud máme tyto cíle definované, můžeme následně přemýšlet o aktivitách a jejich prioritách.

3. To nejdůležitější na prvním místě

- Vychází z předchozího návyku a zdůrazňuje nutnost dělat věci, které nám pomáhají dosahovat stanovených cílů.

4. Myslet výhra-výhra

- V jednání a komunikaci s druhými je důležité, aby obě strany vyhrály, tak aby řešení a návrhy byly prospěšné pro všechny. Je zde kladen důraz na vzájemnou spokojenost a následnou spolupráci.

5. Zkusme pochopit

- Empatie je jednou z hlavních vlastností leadera, neboť pokud nechápeme druhé, jen velmi obtížně můžeme navrhovat správná a prospěšná řešení pro obě strany.

6. Vytvářejte synergie

- Tvorba synergických efektů je v profesním i osobním životě velmi důležitá. Můžeme si jí představit jako $1 + 1 = 3$, jinými slovy, že spojení více celků do kompaktního, přináší větší hodnotu (výkonnost), než pouhý aritmetický součet.

7. Ostřete pilu

- Covey vychází z pojetí 4 dimenzí: fyzické (tělo), mentální (mozek), emocionální, duchovní (víra). Kdy je nutné pravidelně obnovovat naše síly ve všech těchto dimenzích.

"The whole is more than the sum of its parts."

S. Covey (2014)

3.2 Moc a manipulativní chování

3.2.1 Typy moci

V odborné literatuře se lze dočíst o 7 druzích moci, které jsou běžně využívány při získávání výhody a při řízení lidí. Určité typy moci také pomáhají získávat autoritu a celkově posilují osobnost leadera. Dle literatury (Mikulaščík (2003); Paulík (2010); Vališová (2008)) ji můžeme dělit na:

- Moc donucovací
 - nutí lidi k určitému chování různými donucovacími prostředky.
- Moc expertní
 - je dána především znalostmi a odborností určitého jedince, čímž si tento jedinec vyměňuje určité pravomoci vůči jiným.
- Moc informační
 - je definována privilegiem množství informací, které má jedinec navíc vůči ostatním.
- Moc legitimní
 - přichází s pozicí v organizaci, podle oficiální role, kterou jedinec v systému zastává.
- Moc odměňovací a sankční
 - zakládá se na hmotných podmínkách umožňujících poskytovat finanční nebo věcné zvýhodňování, například trestání.
- Moc přenesená
 - znamená pravomoc svěřenou jiné osobě.
- Moc vztahová
 - má podobu úcty, obdivu, náklonnosti či sympatií vytvářených „kouzlem osobnosti“ a dalšími vlastnostmi jedince.

3.2.2 Typy manipulativního chování

Manipulace představuje transparentní i skryté působení zaměřené na mysl a chování člověka. Vždy se jedná o jakési záludné chování, porušování zásad či pravidel. Velmi často bývá obtížně identifikovatelné. Z hlediska řízení lidí, je vždy potřebné lidi správně odhadnout a analyzovat. O jednotlivých typech lidí pojednávala kapitola 7.4, ale je také třeba brát ohled na běžné typy manipulativních chování, s kterými se můžeme setkávat. Jedná se o (Paulík, 2010):

- Diktátor
 - tvrdě prosazuje své názory, své zájmy, využívá vhodně vybrané citace, vyvíjí nátlak.
- Chudáček
 - zdůrazňuje své nedostatky, svou neschopnost a závislost na druhých. Naznačuje, že pokud mu nepomůžou, jsou vlastně odpovědní za jeho neúspěchy.
- Počtář
 - rád by něco dokázal, ale vždy je nějaká překážka, která brání tomu, aby toho dosáhl (podává výčty důvodů).
- Břečťan
 - předstírá naprostou závislost na druhé osobě. Bez ní by ničeho nedosáhl, vše chce dělat s její pomocí (míní tím ovšem, že vše někdo udělá za něj).
- Drsňák
 - prosazuje svou velmi důrazně až nevybíravě. Má tendence všechny ukřičet, překřičet.
- Obětavec
 - je ten nejhodnější, nejlaskavější. Všechno dělá pro jiné výhradně pro jejich dobro, nic pro sebe. Dokonce je ochoten ve prospěch ostatních jedinců, skupiny či společnosti dělat i neregulérní či nezákonné věci. Tak má právo na určité výsady (díky své „nezištné“ péči o druhé si je plně zasloužil) a ostatní to musí pochopit a řídit se tím.
- Poslední spravedlivý
 - vyvolává pocity viny u jiných. On je ten, který ví, co je správné, a je tím nejpopovolanějším kontrolovat, soudit, kritizovat.

- Paternalista
 - sám ví, co je nejlepší pro všechny, a to také udělá. Ty, které si vyvolil, vede. Rozhoduje za ně a chrání je před všemi vlivy, které by mohly ohrozit jeho záměry.
- Mafián
 - tváří se jako ochránce slabých, ovšem nikoliv nezištně, za své služby nekompromisně vyžaduje protislužby (něco za něco), nezřídka neúměrné své pomoci. Neváhá prosazovat své zájmy i víceméně zastřenými hrozbami.

"If you want to know a man's character, give him power."

A. Lincoln

Manipulátora lze identifikovat podle indicií, které uvedla ve své knize Isabelle Nazare-Aga (2012):

1. Navozuje u ostatních pocit viny a dovolává se přitom rodinných vztahů, přátelství, lásky, profesionální zodpovědnosti atd.
2. Dává druhým najevo, že nesmějí nikdy měnit názor, musí být dokonalí, všechno vědět a okamžitě reagovat na žádosti i otázky.
3. Využívá morálních zásad druhých k naplnění vlastních potřeb (zdvořilosti, lidskosti, solidarity, laskavosti štědrosti, hodnocení "dobrá" nebo "špatná" matka apod.).
4. Zpochybňuje dobré vlastnosti, schopnosti a osobnost druhých, kritizuje a soudí je a hovoří o nich s despektem.
5. Lichotí, dává dárky nebo nečekaně prokazuje drobné úsluhy, aby se zalíbil.
6. Dokáže ze sebe dělat oběť, aby ho ostatní litovali (přehání závažnost nemoci, stěžuje si na nesnesitelné lidi ve svém okolí, na pracovní přetížení apod.).
7. Snaží se vykroutit ze zodpovědnosti a svaluje ji na druhé.
8. Nesdělují jasně své žádosti, potřeby, pocity a názory.
9. Obvykle odpovídá neurčitě.
10. Neomaleně mění téma uprostřed hovoru.
11. Hlásá lež, aby se dozvěděl pravdu, překrucuje a interpretuje výroky druhých.
12. Nesnáší kritiku a popírá zcela zřejmá fakta.

-
13. Své žádosti zakrývá logickými důvody.
 14. Skrytě vyhrožuje nebo otevřeně vydírá.
 15. Zasívá nesvár, podněcuje podezíravost, rozděluje, aby mohl lépe panovat, a je schopen rozvrátit cizí manželství.
 16. Mění názory, chování a pocity podle situací a osob, s nimiž je právě v kontaktu.
 17. Lže.
 18. Sází na nedostatečné znalosti druhých a snaží se vyvolat dojem, že "má navrch".
 19. Je egocentrický.
 20. Jeho slovní projev zní logicky a koherentně, ale jeho postoje, činy a způsob života svědčí o pravém opaku.
 21. Často až na poslední chvíli vysloví požadavky, dává pokyny a nutí druhé jednat.
 22. Nedbá na práva, potřeby a přání druhých.
 23. Nedbá na žádosti druhých (ačkoli tvrdí pravý opak).
 24. Přiměje nás dělat věci, které bychom pravděpodobně o vlastní vůli nedělali.
 25. Jde za svými cíli důsledně, ale na úkor druhých.
 26. Lidé, kteří ho znají, o něm stále hovoří i v jeho nepřítomnosti.
 27. Nechává své vzkazy vyřizovat jinými lidmi nebo se uchyluje k nepřímému sdělení (místo osobního rozhovoru telefonuje, nechává písemné vzkazy).
 28. Závidí, dokonce i rodičům, příbuzným nebo partnerovi.

3.3 Autorita

Autorita u leadera představuje jednu z hlavních složek, bez které je jen velmi obtížné řídit podřízené. Vždy tento význam můžeme chápat ve dvou rovinách, prvním z nich je autorita, jako osoba, druhým význam vychází ze vztahu lidí.

Autoritu lze dělit na:

Autorita přirozená	vyplývá z vrozených osobnostních rysů či z profesních dovedností nositele, může být umocněna i temperamennými dispozicemi.
Autorita získaná	podílí se na ni výchova a individuální cílevědomé úsilí, zakládá se na schopnosti osvojené v průběhu života jedince. Čerpá a staví na přirozené autoritě, někdy ji kultivuje, jindy upravuje nebo omezuje.
Autorita osobní	představuje přirozený vliv pramenící z individuálních vlastností, schopností a dovedností jedince, z jeho osobního vkladu do sociální situace.
Autorita poziční	znamená míru vlivu, kterou jednotlivec získává díky svému postavení v systému organizace. Jde o oficiálně a úředně předaný stupeň vlivu.
Odborná autorita	získává se profesními znalostmi a dovednostmi.
Morální autorita	rozvíjíme ji poctivým a odpovědným vztahem k sobě, k druhým lidem a ke světu.
Statutární autorita	bývá ztotožňována s formální či poziční autoritou.
Autorita funkční	představuje vliv vyplývající z očekávaného splnění úkolu, z kvality výkonu v určité roli či funkci.
Autorita formální	je mírou vlivu, který plyne z postavení a jeho odpovídající činnosti v organizační hierarchii instituce či podniku a to bez ohledu na konkrétního jedince a jeho osobnostní vlastnosti.
Autorita neformální	je založená na lidských a odborných charakteristikách jedince, který má na ostatní přirozený a přímý vliv.
Autorita skutečná	spočívá v tom, že podřízení respektují stanovenou strategii, projevují vstřícnost k pokynům, aktivita skupin se vyznačuje trvalostí a soudržností i v krizových situacích.
Autorita zdánlivá	ve skupině existují projevy nedůvěry podřízených, neochota ke spolupráci. Přes existenci symbolů uznání nemá nositel autority v náročné situaci u spolupracovníků oporu.
Charismatická autorita	vyplývá z osobnosti, její sílu ovlivňuje vyzařovaná energie, zdravé sebevědomí, komunikativní dovednosti, laskavost i takt.

Zdroj: Zpracováno autorem z Rock (2009) a Kouzes (2014)

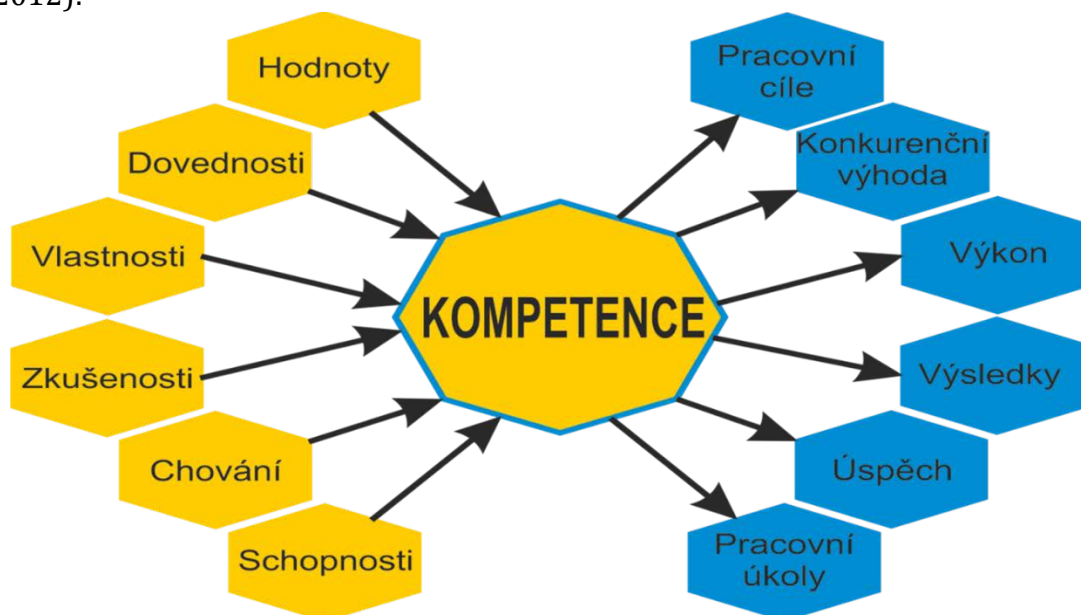
Neformální autoritu lze velmi obtížně získat, je to většinou postupný a dlouho trvající proces, oproti tomu o ni lze velmi snadno a rychle přijít. Nicméně existují obecné faktory, které můžeme označit za posilující a na druhé straně faktory, které autoritu oslabují. V následujícím přehledu jsou heslovitě uvedeny.

Oslabuje	Posiluje
<ul style="list-style-type: none"> • Neznalost • Nedůslednost • Nespravedlnost • Nadměrná suverenita • Nečestné jednání • Nerozhodnost • Nedodržení slibů • Nevyrovnanost • Nízké sebevědomí • Nadřazenost • Nejistota • Manipulativní chování, hrozby aj. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vysoká profesionální a odborná úroveň • Umění vedení a řízení týmu • Dovednost komunikovat a kooperovat se skupinou • Dovednost předcházet konfliktům a řešit je • Umění kombinovat velkorysost, humor, příslost a důslednost • Dovednost zvládat své citové vazby (vazbu k sobě i k ostatním) • Umění sdělovat pochvalu i kritiku • Celkový přirozený image kultivovaného chování • Odolnost vůči stresu

Zdroj: přepracováno z Vališová (2012)

3.4 Kompetence

Kompetence se z důvodu chybné interpretace z angličtiny často vnímají jako určitá pravomoc, nebo oprávnění. Ale v rámci leadershipu toto slovo nabývá jiného významu. Znamená určitou kvalifikaci schopnosti, dovednosti, které daného zaměstnance předurčují k vyšší výkonnosti, jak ukazuje následující schéma (Vrchota, 2012):



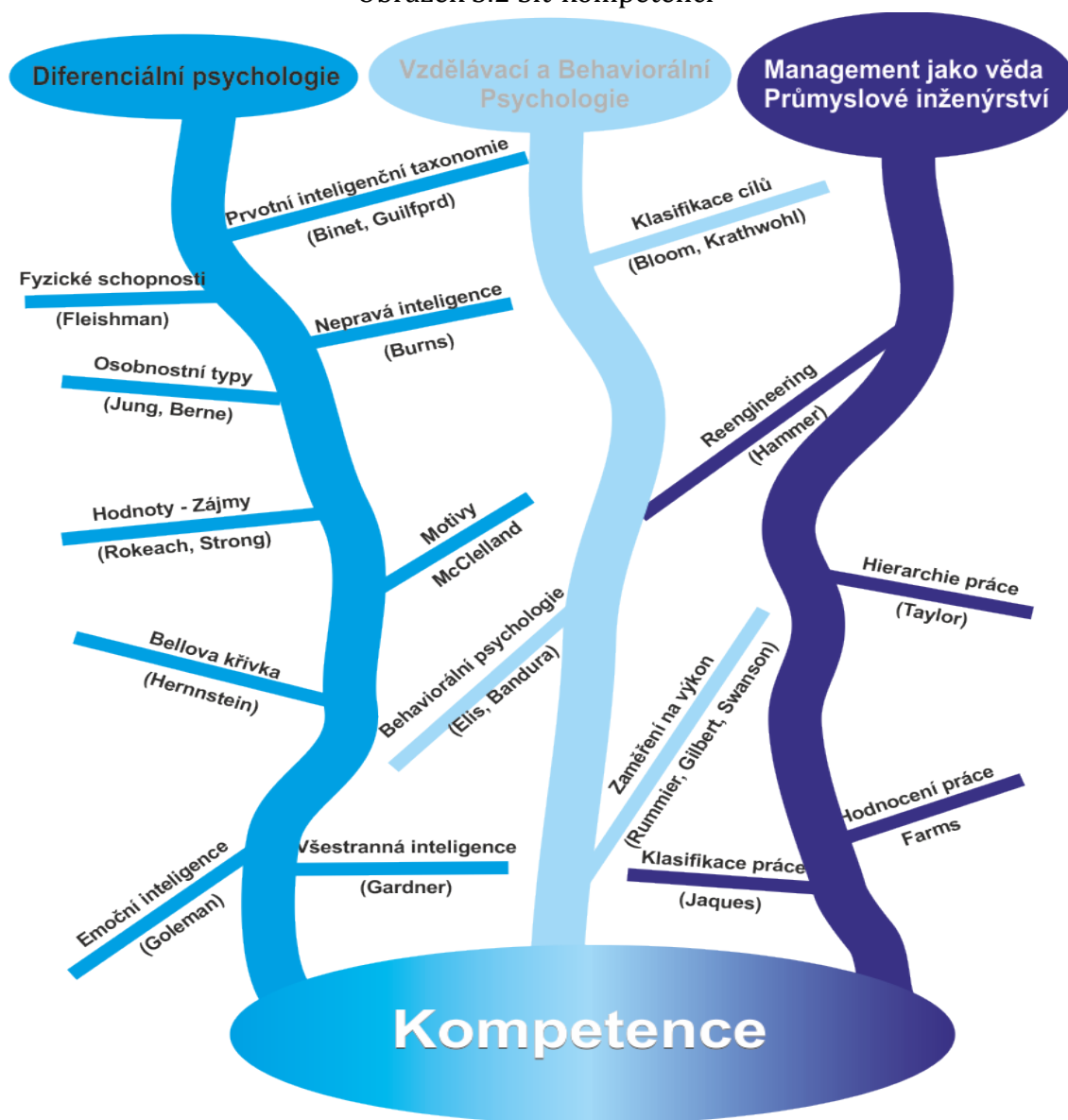
Mezi hlavní představitelé vývoje kompetencí patří Flanagan (1954), který během první světové války jako první přesně vydefinoval pracovní náplně jednotlivých

pracovních pozic v americké armádě a zahájil tím obecný zájem o pracovní pozice a pracovníky. Následně na něho navázal svou prací McClelland (2007), který stanovil výběrová kritéria pro vedoucího a průměrného zaměstnance. Zavedl sledování chování během krizových situací (BEIs), později z něho vyšla assesment centra, tak jak je známe dnes. Byl také jedním ze zastánců teorie, že vedoucí pracovník nutně nemusí být ten, který má v týmu nejvyšší IQ, a že IQ může být u vedoucího pracovníka nepodstatné, pokud odpovídá stanovené hranici. Následně se obdobným problémům se zaměstnanci věnoval Spencer (1993), který se pokusil popsat kompetence naprosto úspěšného pracovníka na dané pozici a průměrného. Díky tomu se mu podařilo stanovit měřitelná kritéria výkonnosti pro určité pracovní pozice, která následně byla využita při výběru zaměstnanců (Vrchota, 2012).

3.4.1 Geneze

Představme si kompetence jako moře (viz následující obrázek 3.2), které utvářejí tři různé řeky. Vydatnost řek se postupem let mění, proto i moře mění svou barvu podle aktuálního hlavního proudu. Přitom každá řeka žila v minulosti svým vlastním životem, ale postupně se do ní vlévaly a začleňovaly nové proudy, které ji obohacovaly, až se dostala do moře, kde se jednotlivé názory a myšlenky prolínají právě ve slově kompetence.

Obrázek 3.2 Síť kompetencí



Zdroj: zpracováno autorem dle McLagan (1980)

Obecně lze říci, že existují tři základní školy zabývající se výzkumem kompetencí a postupy, které pracují s myšlenkou kompetencí na pracovišti. Každá vzešla z vlastního filosofického rámce, a proto každá z nich má svůj vlastní způsob vyjádření a aplikace.

Psychologie, která je důležitá z hlediska znalostí a schopností lidí, se dle kompetenčního vývoje dělí do tří oblastí. První je psychologie osobnosti, která primárně zaměřuje svou pozornost na osobnostní charakteristiky, jež jsou vrozené a tedy geneticky předurčené a jen velmi těžko schopné rozvoje, právě proto jsou považovány za základní. Další odvětví psychologie je založeno na vzdělávací a behaviorální

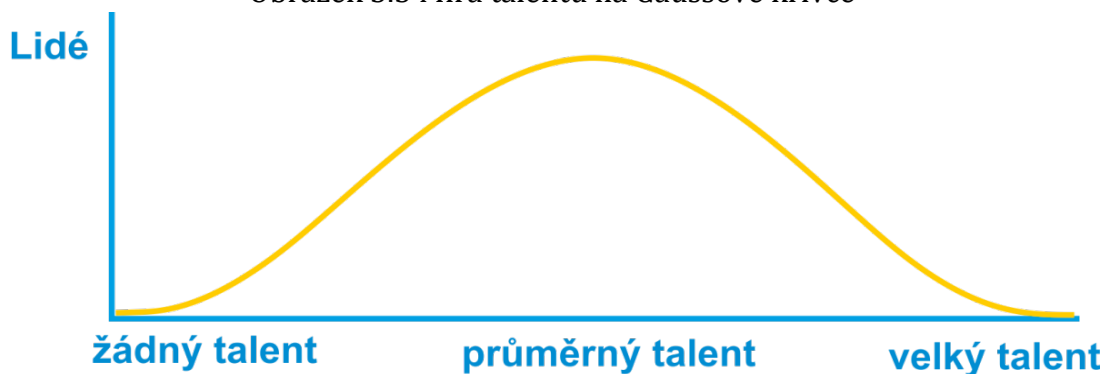
psychologii. Jedná se o oblast, která se zaměřuje na to, jakým způsobem dokážeme pozitivně ovlivnit úroveň kompetencí. Třetí oblast je manažerská věda a průmyslové inženýrství. Objevuje se zde zájem využívat vědecké metody k vytvoření efektivního úsporného řízení podniků.

3.4.2 Diferenciální psychologie

Je zaměřena na pátrání po tom, jak porozumět a být schopen měřit lidské schopnosti- zvláště pak ty, které se dají obtížněji rozvíjet. Tento přístup má mnohaletou tradici v Evropě a existuje celá řada metod, které se zabývají právě těmito přístupy založenými na osobnostních rozdílech.

Hlavní pozornost je zde kladena na intelektuální, emoční, fyzické a citové osobnostní charakteristiky jako jsou například: inteligence, kognitivní dovednosti, obtížně rozvíjitelné fyzické schopnosti, hodnoty, osobnostní rysy, motivy, zájmy a emoční kvality. To znamená, že se diferenciální psychologie zaměřuje na procesy kvalifikace v závislosti na subjektivních záležitostech či znalostní oblasti (obsahu myšlenek a jednání). Specifikují ty kvality, kterými výše postavení „nejlepší“ pracovníci oplývají a které se u průměrných „typických“ pracovníků neprojevují. Důležitým prostředkem je zde Gaussova křivka (obrázek 3.3), kde výchozí domněnkou je skutečnost, že míra talentu je zobrazena na křivce, přičemž pouze malé množství osob lze zařadit na začátek či konec této křivky (Radcliffe, 2012).

Obrázek 3.3 Míra talentu na Gaussově křivce



Zdroj: zpracováno autorem

„Kompetenční modely“ vytvořené v tomto rámci zahrnují následující typy kompetencí:

Intelektuální a kognitivní dovednosti	Motivace	Hodnoty
Intelligence	Touha po úspěchu	Hodnocení bezpečí
Induktivní myšlení (logika)	Touha předvést svou sílu	Hodnocení svobody
Deduktivní myšlení	Touha začlenění	Hodnocení uznání
Prostorové, 3D myšlení		
Paměť		
Osobnostní charakteristiky	Fyzické schopnosti	Emoční inteligence
Introverze	Vizuální vnímání	Empatie
Extroverze	Koordinace zraku a hmatu	Sebevědomí
Orientace na city	Koordinace těla	Optimismus
Rozumová orientace		

Lidské dovednosti jsou komplexní a překrývající se navzájem, jak je patrné z těchto kategorií. Při popisování těchto dovedností často jmenujeme nehmotný fenomén, který můžeme pozorovat pouze nepřímo. Nikdo neviděl kompetenci, pouze její důkaz prostřednictvím testů a behaviorálního pozorování. Jde o to, že mnoho výzkumů lidské výkonnosti je zaměřeno na to, co nás dělá odlišnými a na to, abychom si byli vědomi těchto rozdílů, abychom je dokázali správně rozpoznat a následně využít.

3.4.3 Pedagogická psychologie a behaviorální psychologie

Zatímco předchozí přístup zdůrazňuje jedinečnost a primárně vrozené schopnosti, které lidé vnášejí do svého osobního i pracovního života, „vědecký a behaviorální“ přístup je hnán touhou po utváření a rozvíjení jedinců takovým způsobem, aby se stali ve společnosti úspěšnými. Zde je podstatné poznamenat, že i jiní zastánci mají také tuto myšlenku, ovšem není to jejich hlavní zájem. Většina psychologů a vychovatelů souhlasí s tím, že lidské schopnosti jsou utvářeny kombinací vrozeného a vychovaného, genů a učení, se kterými jsme se narodili a které se prostřednictvím zkušeností učíme. Je to otázka významnosti či důrazu.

Vědecké behaviorální přístupy vedou k vytvoření kompetenčních modelů a programů:

- Kompetenční modely zahrnují oblast Content Mastery (CM) stejně jako procesní a citové schopnosti zdůrazňující odlišný přístup.
- Modely zahrnují veškeré kompetence, které jsou důležité pro dobrý výkon, které odlišují vyšší pracovníky od těch průměrných.
- Model výkonnostního prostředí ovlivňující pracovní výkonnost. Je založen na myšlence, že životní prostředí je často silnější rozhodující činitel chování než genetik.

Kompetenční modely vycházející z tohoto přístupu zahrnují poznatky a zkušenosti stejně tak jako popisy intelektuálních, emočních, fyzických a citových charakteristik. Zahrnují například (Armstrong, 2008):

Obchodní znalostní oblasti:

- Znalost průmyslu;
- Znalost produktů a služeb v organizaci;
- Znalost podniku jako ekonomického celku.

Technické znalostní oblasti:

- Znalost inženýrství;
- Finanční/účetní porozumění;
- Znalost prodejního procesu;
- Porozumění osobnostní psychologie;
- Znalost světové politiky.

3.4.4 Manažerský vědecký přístup

Tento přístup je poněkud více pragmatický. Je poháněn potřebou vytvářet a hájit pracovní hodnocení, finance a dále řídit lidi na každodenní, rutinní bázi. Tento přístup vytváří popisy pracovních míst a úkolů. Obsahuje následující charakteristiky:

- V první řadě se tento přístup zabývá určením práce, kterou je třeba vykonat a až pak definuje kvality lidí, kteří musí tuto práci vykonat.
- Obrovské úsilí je vkládáno do analýzy práce, obvykle využitím techniky úkolové analýzy, ve které pracovníci ve výzkumu vytvářejí pracovní popisy na základě pozorování aktivit stávajících pracovníků. Věnuje často také pozornost, co dělají ti nejlepší.

Výstupem tohoto přístupu je popis pracovních míst nebo v nedávné době i popis úkolů ve významnějších pracovních procesech. Úkoly jsou uspořádány od nejvíce po nejméně komplexní a neurčité či proměnlivé. Lidé pracující na horní hranici komplexního/neurčitého kontinua (tzn. například výzkumný nebo vedoucí pracovník) získají lepší práci s vyšším pracovním ohodnocením než ti, kteří pracují blíže spodní hranici kontinua (Rock, 2009).

Modely, které vycházejí z této metody, zahrnují seznam úkolů a aktivit, popis nástrojů a procesů, které umožňují vyšší výkonnost, a seznam osobních kompetencí, které podle výzkumníků s pracovním výkonem souvisí. Seznam kompetencí ob-

vykle není roztríděn tak precizně jako seznamy vytvořené ostatními dvěma přístupy a jsou zpravidla okrajové - prostředek k dalšímu výsledku jako například rozhodnutí o výši platu a úrovně pracovního místa (Vrchota, 2012).



Otázky a úkoly

1. Vysvětlete rozdíl mezi manažerem a leaderem.
2. Jaký je rozdíl ve vnímání leadera dle Coveyho a Steigaufa?
3. Jaké znáte typy autorit?
4. Jaké jsou znaky manipulativního chování?
5. Jaké typy moci rozlišujeme?
6. Z čeho vznikly kompetence?
7. Jací jsou hlavní představitelé kompetencí?



Otázky k zamyšlení

Rozeberte význam 7 zásad dle Coveyho na vlastní osobu.

Jaký typ moci je nejdůležitější a nejsilnější?

Jaké kompetence jsou nejdůležitější pro manažera?

Jaké kompetence jsou nejdůležitější pro studenta VŠ?

Jak si lze budovat autoritu?



Doporučené rozšiřující materiály

Covey, S. R. (2014). *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změní váš život* (3., rozš. vyd.). Praha: Management Press.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2014). *Leadership challenge: jak zařídit, aby se ve firmách děly zázračné věci*. Praha: Baronet.

Ulrich, D., Smallwood, W. N., & Sweetman, K. (2015). *Kodex lídrů: pět základních pravidel vedení lidí*. Praha: Management Press.

Armstrong, M., & Stephens, T. (2008). *Management a leadership*. Praha: Grada.

Vališová, A. (2008). *Jak získat, udržet a neztrácet autoritu*. Praha: Grada Publishing.

Nazare-Aga, I. (2012). *Nenechte sebou manipulovat* (Vyd. 6.). Praha: Portál.

Vrchota, J. (2012). *Vymezení klíčových manažerských kompetencí pro řízení podniků v ČR*. České Budějovice: EF, disertační práce.

4 Techniky výzkumu



Cíle kapitoly

- Rozlišit kvalitativní a kvantitativní výzkum
- Zvolit správné techniky výzkumu



Klíčové pojmy

Výzkum, dotazník, rozhovor, pozorování, experiment, případová studie.

Žijeme v době, kdy je čím dál obtížnější orientovat se v nepřehledném množství informací, které nás obklopují. Ten, kdo dokáže pochopit procesy, východiska a určité zákonitosti v rámci systému svého zájmu, tak získává významnou konkurenční výhodu oproti ostatním tržním subjektům. V podnikatelském prostředí může být nástrojem takového poznání právě sociologický výzkum. Jedině systémový a analytický přístup ke sběru a analýze dostupných informací může relativně efektivně pomoci identifikovat jednotlivé příležitosti a upozornit na hrozby, které se na trhu vyskytují. Výzkum je jeden ze základních nástrojů managementu, jež umožňuje činit opodstatněná, adekvátní a žádoucí rozhodnutí. Proto by měl být nedílnou součástí řízení každé racionálně spravované organizace s ambicí dlouhodobé existence.

V praxi managementu jsou sociologické výzkumy realizovány v oblasti řízení, v personálních činnostech (nábor, stabilizace, hodnocení, vztahy s nadřízenými), public relations (image organizace), při zkoumání spokojenosti zákazníků či zaměstnanců, i v oblasti podnikové kultury.

V oblasti řízení organizací potřebují manažeři k dispozici objektivní informace, které jim umožní rozvíjet organizaci a lidské zdroje. Ty mohou získat buď na základě osobní zkušenosti, nebo prostřednictvím výzkumných technik, které systematicky získávají, zpracovávají a hodnotí potřebné informace. Technikou výzkumu rozumíme nástroj, kterým zjišťujeme data.

4.1 Sociologický výzkum

Sociologický výzkum chápeme jako cílevědomé, systematické a organizované získávání, zpracovávání a interpretaci informací o sociální dimenzi objektivní reality (Nový a Surynek, 2002). Slouží k poznání, systematizaci a zařazení zkoumaných jevů, odhalení vztahů a funkcí, zjištění souvislostí a kauzálních vztahů. Je orientován na analýzu, poznání stavu, odhad změny a hledání nástrojů řízení (Reichel, 2009).

Uskutečňuje se pomocí konkrétních metod a technik, získává data v sociální realitě a zpracovává je (Surynek a kol, 2001). Vědecké techniky a metody nám poskytují systematický a organizovaný sled kroků, který zajistí maximální objektivitu a důslednost při zkoumání problému.

V rámci sociologického výzkumu pracujeme se dvěma druhy dat – daty kvalitativními a daty kvantitativními. Podle charakteru získávaných dat také členíme základní metody marketingového výzkumu na kvalitativní nebo kvantitativní výzkum (Kozel, 2011). V praxi se dané výzkumy často kombinují. Například lze otevřít problematiku kvalitativními přístupy, které pomohou upřesnit problém či zlepšit formulaci otázek na malé skupině respondentů, a v průběhu přejít na postupy kvantitativní a zajistit reprezentativnost výsledků šetření (Foret, 2003). Postupně se prosazuje mínění, že kvalitativní a kvantitativní výzkum přispívají každý po svém k rozšiřování našich znalostí o člověku a sociálním světě. Výsledky získané oběma výzkumy se vzájemně doplňují (Hendl, 2012).

4.2 Kvantitativní výzkum

Kvantitativní výzkum popisuje zkoumanou skutečnost pomocí proměnných (znaků), které lze vyjádřit čísly. Výsledky bývají zpracovány obvykle pomocí statistických metod (Surynek, 2001). Účelem je obdržet číselně vyjádřitelné a měřitelné údaje. K zajištění statisticky spolehlivých výsledků se pracuje s rozsáhlými soubory respondentů. Určitým rozlišovacím znakem je to, že kvantitativní výzkum se ptá: „Kolik?“ (Kozel a kol., 2011).

Tento výzkum se snaží zachytit názory (vědomí) a chování lidí co nejvíce standardizovaně a pomocí statistických postupů. Mezi techniky kvantitativního výzkumu patří osobní rozhovory, pozorování, experiment a písemné dotazování, ale také obsahová analýza textů a jiných symbolických vyjádření (Foret, 2003).

Kvantitativní výzkum oproti kvalitativnímu vyžaduje větší soubory dat a respondentů, výsledky jsou více reprezentativní, méně závislé na názorech a schopnostech respondentů a vedou tak k lépe ověřitelným a srovnatelným výsledkům. Jejich interpretace bývá naopak náročnější (Surynek a kol., 2001).

Výhody kvantitativního výzkumu jsou:

- lze zobecnit na populaci,
- relativně rychlý a přímočarý sběr dat,
- poskytuje přesná, numerická data,
- relativně rychlá analýza dat,
- je užitečný při zkoumání velkých skupin.

Nevýhody kvantitativního výzkumu jsou:

- výzkumník je omezen reduktivním způsobem získávání dat,
- získaná znalost může být příliš abstraktní a obecná,
- kategorie a teorie použité výzkumníkem nemusejí odpovídat lokálním zvláštnostem,
- výzkumník se soustřeďuje na určitou teorii a její testování a ne na rozvoj teorie (Hendl, 2005).

Kvantitativní výzkum by měl být používán za těchto okolností:

- jestliže potřebujeme generalizovat naše nálezy na populaci,
- jsme-li s dostatečnou jistotou schopni odhadnout, které proměnné jsou podstatné pro studovaný problém,
- jsme-li schopni pro každou z proměnných navrhnout dostatečně validní operační definici (Olecká, 2010).

4.3 Kvalitativní výzkum

U tohoto výzkumu je většina údajů obsažena ve vědomí a podvědomí respondentů a je potřeba je nějak psychologicky interpretovat. Pracuje se tedy s větší mírou nejistoty. Jsou zde vyšší nároky na tazatele, kteří by měli projít určitou psychologickou přípravou z hlediska využívaných postupů. Účelem je, stejně jako u kvantitativního výzkumu, zjistit motivy, mínění a postoje vedoucí k nějakému chování. Oproti předchozímu výzkumu je však charakteristické, že se ptá: „Proč?“, „Z jakého důvodu?“ (Kozel a kol., 2011).

Cílem není změření jednotlivých parametrů stanovených ukazatelů, ale vytváření adekvátního popisu nebo logické konstrukce celku sociálního jevu (Surynek, a kol., 2001). Cílem je odkrýt význam podkládaný sdělovaným informacím (Disman,

2000). V kvalitativním výzkumu sbíráme data a snažíme se mezi nimi najít nějakou pravidelnost a strukturu (Olecká, 2010).

„I believe in innovation and that the way you get innovation is you fund research and you learn the basic facts.“

A. Gates

Příbová (1996) vyjmenovává následující techniky, které mohou být v tomto typu výzkumu aplikovány: psychologická explorace, skupinový rozhovor (skupinová diskuze), asociační postupy, větné doplňování, projektivní obrazové testy, fyziognomické postupy, test barev, test tvarů, škála emocionálního kvocientu, sémantický diferenciál a další. Z uvedeného je zřejmé, že při využití těchto technik, jsou zde vyšší nároky na tazatele, kteří musí být schopni těmito relativně složitými technikami správně respondenty provést. Proces výzkumu již nemůže být, především z povahy použitých metod a technik, tolik standardizovaný.

Výhody kvalitativního výzkumu jsou:

- metoda se přizpůsobuje předmětu šetření,
- otevřenost přístupu umožňuje objevovat nové, dosud neznámé skutečnosti,
- větší subjektivita výsledků.

Nevýhody kvalitativního výzkumu jsou:

- kvalitativní metody jsou poměrně časově náročné a nákladné,
- požadavky na kvalifikaci tazatele jsou poměrně vysoké (Winter, 2000).

Kvalitativní výzkum je používán zejména za následujících podmínek:

- je-li pro nás důležité porozumění lidem v sociálních situacích,
- tehdy, když sledování toho, jak zkoumané jevy jsou rozloženy v populaci, není důležité,
- studujeme-li takový problém, o kterém nemáme předběžnou znalost, která by byla spolehlivá,
- jako předvýzkum pro kvantitativní výzkumnou akci,
- pro studium jevů, které mají takový charakter, který apriorní operacionalizace vylučuje (Olecká, 2010).

Východiska pro základní pochopení rozdílů mezi kvantitativním a kvalitativním výzkumem zobrazuje tabulka 4.1.

Tabulka 4.1 Vybrané charakteristiky kvalitativního a kvantitativního výzkumu

Charakteristika	Kvantitativní výzkum	Kvalitativní výzkum
Techniky	Analýza sekundárních materiálů a údajů, standardizovaný rozhovor, písemný dotazník, standardizovaný telefonický rozhovor aj.	Psychologická explorace, nepřímé projektivní postupy, hloubkové individuální rozhovory, skupinové rozhovory, expertní rozhovory aj.
Způsob dotazování	Přesně stanovené formulace dotazů i pořadí pokládaných otázek.	Volně formulované otázky, počet otázek není omezen, otázky vedou k postižení motivačních struktur a vysvětlení podstatných souvislostí.
Tazatel	Přípravený laik, který klade předem formulované otázky v určitém pořadí tak, aby měl minimální vliv na průběh rozhovoru.	Psycholog nebo důkladně odborně připravený tazatel, který zná cíl výzkumu, přizpůsobuje se výzkumné situaci a klade dotazy podle jejího vývoje.
Kontakt	Všechny formy kontaktu jsou možné: ústní, písemná, telefonická. Při osobním kontaktu jde zhruba o střední intenzitu kontaktu, tzn., že tazatel svým vystupováním a chováním vzbuzuje v respondentovi ochotu odpovídat na otázky.	Osobní a poměrně intenzivní. Tazatel nejprve vytváří ovzduší důvěry, v průběhu rozhovoru citlivě reaguje na odpovědi a přizpůsobuje jim další otázky.
Velikost zkoumaného souboru	Reprezentativní vzorek několika stovek nebo tisíc respondentů.	Malý vzorek (několik desítek) respondentů.
Analýza dat	Převládají statistické postupy.	Vyhodnocování jednotlivých případů, aplikace metod kvalitativní analýzy, např. obsahové analýzy.

Zdroj: Příbová, 1996.

Většina výzkumů kvantitativní povahy využívá deduktivní metodu. Vychází z teorie nebo obecně formulovaného problému, který je přeložen do jazyka hypotéz a využívá matematicko-statistické postupy. Cílem je vyhodnocení empirického materiálu (dat) a na jeho základě hypotézy buď přijmeme, nebo zamítneme (Disman, 2000). Kvalitativní výzkum využívá induktivní metodu. Ta začíná zpravidla pozorováním a rozhovory, v nichž pátráme po pravidelnostech a ty pak popisujeme ve formě předběžných závěrů. Úkolem je odhalovat neznámé skutečnosti sociálně-psychologických jevů, a to především jejich existenci a strukturu, vlastnosti a funkce i odhalování souvislostí mezi jevy (Hendl, 2005).

4.4 Techniky dotazovací

Dotazování je nejčastěji používaná metoda sociologického výzkumu, která zahrnuje mnoho technik. Podstatou dotazování je kladení otázek, ať už ve formě mluvené (rozhovor), nebo písemné (dotazník) (Reichel, 2009).

Nejznámější techniky spadající pod metodu dotazování jsou právě dotazník (interakce nepřímá) a rozhovor (přímá interakce mezi respondentem a výzkumníkem) (Kozel a kol., 2011). Tyto techniky zajišťují hromadné údaje o sociálních faktech prostřednictvím informací ze subjektivního světa lidí (Nový a Surynek, 2002).

4.4.1 Dotazník

Dotazníky jsou často používány v kvantitativním výzkumu. Jsou cennou metodou sběru široké škály informací od velkého počtu jedinců, často označovaných jako respondenti (History learning site, 2013). Cílem dotazníku je ověřit pracovní hypotézy u relativně velkého vzorku populace či zjišťování preferencí a postojů respondentů a jejich změny vzhledem k dalším proměnným (Vojtíšek, 2012).

Dotazník je definován jako soubor písemných záměrných otázek, sledujících poznání zcela určitých jevů v určitém souboru osob nebo určité osoby. Dotazník by měl být vzhledově atraktivní a otázky v něm uspořádány přehledně (Veselá a Kanioková Veselá, 2001). Otázky v dotazníku mají být vyčerpávající, srozumitelné, jednoznačné a nesmí respondenta znechutit. Dotazník nemá být obsažný a dlouhý (maximálně 40–50 otázek, délka vyplnění 20 minut) a má mít dobrou grafickou úpravu (Olecká, 2010).

Základním stavebním prvkem dotazníku jsou otázky. Z hlediska vnější formy mohou být otázky dotazníku:

- otevřené – má podobu pouhého dotazu s možností volného vyjádření odpovědi,
- uzavřené – má zformulován dotaz i varianty odpovědí,
- polootevřené – v ní je zformulován dotaz a uvedeny varianty odpovědí, přičemž jedna varianta není zformalizována a poskytuje respondentovi možnost vyjádřit se volně (Nový a Surynek, 2002).

Specifičnost dotazníku spočívá v tom, že předmětem analýzy se stávají písemné odpovědi na pevné a pro všechny dotazované stejně formulované otázky. Výhody spočívají v jednoznačné formulaci otázek a možnosti hromadného zpracování (Veselá a Kanioková Veselá, 2001). Kladem této techniky jsou její poměrně nízké náklady a adresné oslovení respondentů (Kozel a kol., 2011). Nevýhodou je, že při eventuálním nepochopení nelze obvykle už nic opravit, doplnit nebo zpřesnit (Veselá a

Kanioková, 2001). Dotazník také dává často obrázek o tom, co respondent říká a jaký chce být, než o tom, jak myslí a jaký opravdu je (Giddens, 2005).

4.4.2 Anketa

Cílem ankety je zjišťování názorů a postojů na určité aktuální téma. Jde o méně náročnou, ale zároveň méně relevantní a nepříliš systematickou výzkumnou techniku. Hlavní charakteristikou je absence procesu výběru respondentů. Výběr probíhá tzv. samosběrem, neoslovují se respondenti, ale jejich účast je čistě dobrovolná (Vojtíšek, 2012).

Specifikou ankety také je, že dotaz se provádí jen několika málo volnými otázkami, které jsou většinou zaměřeny na užší problematiku. Jejich zpracování provádíme kategorizací. Anketní lístky jsou rozesílány poštou nebo osobně předávány (Papřoková, 2012).

4.4.3 Rozhovor (interview)

Při tomto osobním dotazování jde o interakci mezi tazatelem a dotazovaným, ve které se tazatel snaží získat od dotazovaného informace, které pomohou odhalit to, co je v mysli dotazovaného jako jeho vzpomínka, zkušenost, znalost, očekávání a hodnocení prožitků, které tyto skutečnosti doprovázejí (Surynek a kol., 2001).

Cílem rozhovoru tedy je získat názory a myšlenkové tendence respondentů na předem dané otázky, které souvisejí s jejich životní zkušeností (Vojtíšek, 2012). Respondent a výzkumník jsou v osobním kontaktu a je jedno, jestli dotazník vyplňuje respondent nebo právě výzkumník (CVVM, 2016).

Rozhovor jako technika zkoumání se liší od běžného rozhovoru určitým stupněm zaměřenosti (víme, jaké informace chceme získat) a systematičností (metodologická stránka) (Papřoková, 2012).

Rozhovor lze rozčlenit na základě míry závaznosti pokynů rozhovoru a také dle počtu účastníků samotného rozhovoru:

1. Nestrukturovaný (nestandardizovaný): má nejnižší závaznost neboli nejnižší míru standardizace, kdy rozhovor vychází z přirozené komunikace výzkumníka s respondentem. Výzkumník se nesnaží získat stejný typ informace od každého dotázaného. Tento typ rozhovoru je vhodný pro kvalitativní výzkum (Jeřábek, 1993). Rozhovor nemá stanovenou přesnou formulaci otázek ani jejich závazné pořadí. Rozvíjejícím činitelem rozhovoru je tazatel i respondent (Nový a Surynek, 2002).

2. Polostrukturovaný (polostandardizovaný): výzkumník má k dispozici seznam otázek, které během rozhovoru musí položit, a to většinou v daném pořadí, avšak má volnost v pokládání otázek doplňujících či také disponuje možností dovysvětlení jednotlivých otázek (Zhang and Wildermuth, 2009). Rozhovor využívá výhod jak standardizovaného, tak i nestandardizovaného rozhovoru.
3. Strukturovaný (standardizovaný) rozhovor: u tohoto typu výzkumník jasně dodržuje stanovené postupy, přesné pořadí a znění otázek, tedy výzkumník nemůže otázky vysvětlovat, neboť by to mohlo ovlivnit výsledky výzkumu (Jeřábek, 1993). Rozvíjí se na základě pevně stanovených otázek. Formální podobou se blíží dotazníku (Nový a Surynek, 2002).

Dle počtu rozeznáváme rozhovor individuální, kdy je rozhovor prováděn pouze s jedním respondentem, a rozhovory skupinové, tzv. focus groups (Kozel a kol., 2011). Při individuálním rozhovoru získáme informace hlubšího a širšího zaměření, při dotazování respondent snese těžší zátěž a z části může rozhodnout o množství informací, které chce vyškolenému tazateli sdělit. Toto dotazování je drahé a dlouho trvá, než proběhnou rozhovory se všemi určenými respondenty (Mioviský, 2006).

Fokusní skupiny se sestavují na základě nějakých společných specifických charakteristik účastníků. Ty během několikahodinového setkání (okolo 2–3 hodin) diskutují nad specifickými tématy za pomoci jasně definovaných otázek moderátora. Cílem je odhalit postoje a názory lidí, kteří se v ideálním případě neznají a v jednom čase na jednom místě společně diskutují nad předloženým problémem. Cílem může být i zjištění, co vede lidi k jejich názorům (Vojtíšek, 2012). Získáme více informací a také je můžeme označit za efektivnější. Dochází zde ke komunikaci mezi respondenty, zaslechnuté názory ostatních mohou sloužit jako podněty pro rozvíjení diskuze. Za nevýhodu můžeme označit fakt, že skupina je uměle vytvořená, mohou se v ní objevit jedinci, kteří nedají prostor ostatním, aby se také vyjádřili, je také těžší získat respondenta, protože někteří lidé neradi sdělují své názory před ostatními (Mioviský, 2006).

V kvalitativním výzkumu se využívá narativní interview – otevřený či hloubkový rozhovor, ve kterém je zkoumaná osoba povzbuzována k tomu, aby ve spontánním vyprávění zprostředkovala svou verzi životního příběhu (Olecká, 2010). Cílem je zjistit, co za výpovědí lidí stojí, tedy, co si o problému skutečně myslí a proč. Cílem je tedy zkoumat příčiny a motivaci chování a jednání (Vojtíšek, 2012).

Technika rozhovoru přináší určité výhody pro výzkumníka – zejména klade menší nároky na iniciativu respondenta a snižuje se také pravděpodobnost otázek bez odpovědi, dále je pak během rozhovoru jisté, že vybraná osoba spadá do zkoumaného vzorku a proporce dokončených rozhovorů je podstatně vyšší než návratnost dotazníků (Disman, 2000). Další výhodou je existence zpětné vazby, kdy výzkumník

může respondenta motivovat k odpovědi, či mu upřesňovat otázky. Během osobního dotazování lze také používat různé názorné pomůcky, které mohou zvýšit pochopení otázek respondentem. Je také důležité zmínit, že tato technika má nejvyšší návratnost odpovědí. Osobní dotazování dlouhodobě přináší vysoce spolehlivá a poměrně detailní data (CVVM, 2016). Největší nevýhodou je pak časová a finanční náročnost realizace této techniky, zvláště při zkoumání větší skupiny. Lehce u něho dojde k tzv. interviewer bias, kdy je výzkumník již předem zaujatý a tím ovlivňuje výsledky rozhovoru (Disman, 2000).

Telefonické dotazování se stává v poslední době stále populárnější. Jeho hlavní výhodou oproti dotazování osobnímu je jeho rychlost a nižší náklady. Je také snazší průběžně kontrolovat jednotlivé tazatele, neboť jsou na jednom místě. Nevýhodou může být častější odmítnutí telefonického rozhovoru, které pak může ovlivnit reprezentativnost výzkumu.

Elektronické (online) dotazování patří mezi stále se rozšiřující techniky sběru primárních dat, a to díky své jednoduchosti a velmi nízké náročnosti na provedení - a to jak časové, tak také finanční. Kladem této metody je také její adresnost, kdy je možné oslovit danou cílovou skupinu. Naopak mezi nevýhody patří především fakt, že výzkumník nemůže kontrolovat, jakým způsobem je dotazník vyplňován - zde může nastávat situace, kdy jeden respondent vyplní dotazník více jak jednou, případně v odpovědích na otázky uvádí chybné údaje, tak aby se do výzkumu kvalifikoval (Malhotra, 2010).

4.5 Techniky pozorování

Pozorování je technikou, která umožňuje být tzv. u zdroje. Používá se v případech, kdy by formální dotazování nemělo velký význam, neboť by zůstalo na povrchu, zjišťovalo by obecně známé, chtěné a očekávané (Urban, 2011).

Pozorování je založené na zaměřeném, systematickém a organizovaném sledování smyslově vnímatelných projevů a aktuálního stavu prvků, aspektů, fenoménů atd., které jsou objektem zkoumání (Reichel, 2009). Může být zesílené různými pomůckami a přístroji jako je například fotoaparát, kamera, sociogram, časový snímek, záznamník, pozorovací arch. Protože musí co nejpřesněji zachytit objektivní skutečnost, vyžaduje zkušeného výzkumníka a náročnou přípravu (Olecká, 2010). Pozorování jsou také zachycována v protokolech či v denících apod. podle předem stanoveného systému. Celé pozorování se řídí určeným programem (Nový a Surynek, 2002).

Předmětem pozorování mohou být jak lidské výtvoř (jak hmotné - bydlení, pracovní prostředí, tak i nehmotné - chování, zvyky), tak lidské chování (verbální - vyjadřování a jeho obsah, neverbální - řeč těla). Pozorování lze dělit dle jeho míry standardizace na nestandardizované, kdy je určen pouze cíl pozorování a o dalších

aspektech pozorování výzkumník rozhoduje až v jeho průběhu, a na standardizované, kdy je naopak vše důkladně předepsáno. První typ se užívá převážně ve výzkumech kvalitativních, standardizovaný typ v rámci výzkumů kvantitativních (Reichel, 2009). Podle vztahu pozorovatele k pozorovaným objektům rozlišujeme pozorování:

- skryté – pozorovaný objekt neví o tom, že je pozorován;
- zjevné – účastníci pozorování na straně objektu vědí, že jsou pozorováni (Nový a Surynek, 2002).

V kvalitativním výzkumu se využívá nestandardizované pozorování. To se provádí tak, že sledujeme objekt svého zájmu a vedeme si o něm poznámkový aparát bez předchozí kategorizace. Záznam z pozorování má podobu slohové práce, ve které popisujeme vše, co jsme v průběhu našeho pozorování zaznamenali včetně našich vlastních pocitů z pozorovaného (Olecká, 2010). Nejčastěji slouží k dlouhodobějšímu zaznamenávání projevů chování a interakcí pozorovaných objektů (osob) v přirozených situacích (Vojtíšek, 2012).

Při pozorování může docházet k řadě zkreslení. Nejvýraznější a zároveň nejčastější zkreslení vzniká tehdy, kdy si jsou zkoumané osoby vědomy toho, že jsou pozorovány. V takovém případě nebudou reagovat přirozeně, ale tak, aby se jevily v co nejlepším světle. Jiné zkreslení může vznikat v případě, že výzkumný proces vyvolá ve zkoumaných osobách postoje, které předtím neexistovaly (Olecká, 2010).

Výhody pozorování jsou: pozorování se koná v přirozených podmínkách, pozorovatel může sledovat emocionální reakce sledovaného subjektu, pozorováním v dlouhém časovém rozpětí lze získat velké množství informací (Jeřábek, 2015).

4.5.1 Časový snímek

Znamená popis struktury činností z hlediska jejich rozložení v čase, který je buď získán pozorováním, nebo ze záznamů. Čas je možno třídit podle různých hledisek (čas práce, čas volný) a s různou citlivostí (minuta až desítky minut) (Jandourek, 2001). V porovnání s ostatními technikami je časový snímek náročný (větší požadavky na respondenta, tazatele, velký objem prvotních informací). Nejčastěji se tedy používá jedno až dvou denní záznam na základě předběžné přípravy za použití deníku s desetiminutovým časovým intervalem a náhodným určením záznamového dne. (Čihovský, 2006).

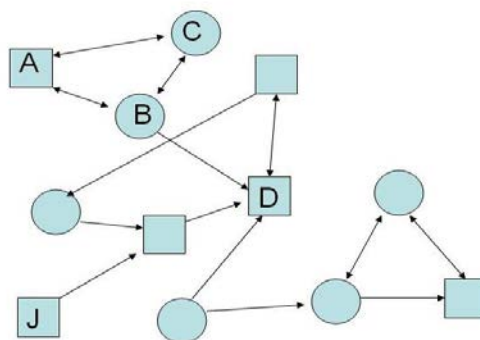
4.5.2 Sociogram

Pro grafické znázornění společenských vztahů v malých skupinách se používá tzv. sociogram. Analýzou těchto skupinových vztahů se zabývá vědní disciplína sociometrie. Podkladem pro tvorbu sociogramu může být řada kritérií:

- emocionální vztahy,
- sféry vlivu,
- komunikační vztahy.

Sociogram vzniká zpracováním matice vztahů mezi členy skupiny. Typický sociogram je graf (viz obrázek 4.1), kde uzly označují jedince a hrany vztahy mezi nimi. Podle účelu může zachycovat vztahy sympatie (preferance), případně i antipatie (např. čárkovaně nebo jinou barvou), nebo také vztahy vlivu, komunikace aj. Šipky vyznačují směr vztahu (obousměrná šipka znamená oboustranný vztah). Tvar uzlů může rozlišovat např. pohlaví nebo jiný význačný znak účastníků. Kroužky označují ženy, čtverečky muže. Ze sociogramu lze vyčíst, jak se skupina strukturuje, kdo je v ní oblíbenec (na obrázku D) a kdo je naopak osamělý (na obrázku J). Skupina účastníků, kteří mají mezi sebou oboustranný vztah sympatie, se nazývá klika (na obrázku ABC) (Chlad, 2012).

Obrázek 4.1 Sociogram



Zdroj: Chlad (2012)

4.6 Techniky experimentu

U experimentu jde o sledování vlivu jednoho jevu (nezávisle proměnné, faktor, kterým vědec manipuluje) na druhý (závisle proměnné, faktor, který vědec pozoruje), a to v nově vytvořené situaci. Usiluje se o zachycení reakcí na novou situaci a hledá se vysvětlení tohoto chování (Foret a Stávková, 2003). V experimentu probíhají děje za předem stanovených podmínek, což umožňuje jeho opakování a tím ověřování platnosti jeho výsledků (Surynek a kol., 2001).

Cílem experimentu je nasimulovat situaci vytvořením podmínek, které výzkumník v průběhu experimentu mění, aby zjistil vliv nezávislých proměnných a potvrdil nebo vyvrátil formulované hypotézy (Vojtíšek, 2012). To co je pro experiment nejdůležitějším cílem, je snaha porozumět příčinám chování. Experimenty lze rozdělit dle toho, za jak přísné kontroly podmínek se provádějí:

- laboratorní – nejvyšší míra kontroly,
- přirozený – nejmenší míra kontroly (Surynek a kol., 2001).

Malý (2004) rozlišuje experimenty:

- umělé - jsou prováděny v umělém prostředí, kdy si účastníci jsou vědomi své participace ve výzkumu. Tento typ výzkumu zajišťuje vysokou interní validitu, ta sleduje, zda změny závislé proměnné mohou být připsány působení nezávislé proměnné, a také možnost experiment regulovat.
- terénní - zajišťuje externí validitu – ta umožňuje výsledky zobecnit.

Mezi experimentální techniky patří:

- technika jedné skupiny: nejméně přesná technika založená na srovnání s výchozím stavem stejné skupiny, protože neexistuje srovnání s jinou skupinou, je z hodnocení vyloučen faktor času a vývoje,
- technika paralelních skupin: nejužívanější technika, pracuje současně se 2 a více skupinami, základem je srovnání experimentální skupiny se skupinou kontrolní, která je oddělená,
- technika rotace faktorů: kombinuje obě předešlé techniky, pracuje se dvěma nevyrovnanými skupinami a experiment probíhá ve dvou fázích, nejprve slouží skupina I jako skupina kontrolní a experiment je prováděn na skupině II, ve druhé fázi se skupina II stává skupinou kontrolní a na skupině I je proveden experiment (Chráska, 2007).

„If you steal from one author it's plagiarism; if you steal from many it's research.“

W. Mizner

Vypovídací schopnost experimentu lze popsat následujícími znaky:

- interní validita: výstupem experimentu je jednoznačný výsledek, který vylučuje možnost jiných výkladů příčin zkoumaného jevu,
- reliabilita experimentu: získané výsledky jsou spolehlivé v tom, že při opakování experimentu budou získány opět stejné výsledky,
- citlivost experimentu: označuje to, jak experiment dokáže odhalit i velmi malé rozdíly v reakcích zkoumaných osob,
- externí validita: vyjadřuje, že se výsledky experimentu dají zobecnit i pro jiné situace, než jsou ty, které byly konkrétně zachyceny v experimentu.

Výhodou experimentu je, že děje probíhají za předem upravených podmínek, což umožňuje opakování experimentu a tím ověřování platnosti jeho výsledků. Jednou z nevýhod experimentu je jeho náročnost zejména na přípravu (celkově dlouhá doba na provedení experimentu), ale většinou i na provedení (vyšší náklady) a zejména na správné vyhodnocení a zpracování (Surynek a kol., 2001). Dále však také možnost zkreslení výsledků v důsledku toho, že pozorované osoby přizpůsobují své chování navozené sociální situaci. Nechovají se tedy přirozeně. Tento jev se odborně nazývá jako „Hawthornův efekt“.

4.7 Analýza věcných skutečností

Tato analýza je velmi užitečná. Opírá se o hmatatelné výsledky činnosti člověka. Analyzuje výsledky činnosti, které v extrémním případě mohou pokrývat činnost člověka za celý život. Předmětem zkoumání mohou být dokonce i výsledky činností několika po sobě jdoucích generací.

4.7.1 Analýza dokumentů

Studium dokumentů slouží často jako doplňující technika či doplňující informační zdroj. Je nenáročná na složité přípravy a výpočty (Olecká, 2010). Cílem je objevení nových souvislostí uvnitř již získaných a zpracovaných dat. Výsledkem může být vytvoření určité typologie nebo popis nových souvislostí a jejich vliv na již známé skutečnosti – potvrzení či vyvrácení již uznávaných skutečností. Cílem je tedy podrobně objasnit dokument, motivy autora, vliv doby a dalších okolností na výsledný text a interpretovat ho novým způsobem (Vojtíšek, 2012).

Pod pojmem dokument se rozumí předmět vytvořený speciálně pro přenos a zachování informace. Může se jednat o rukou psaný dokument, tištěný, namluvený, nahraný na video, dokument na CD atd. Primárními dokumenty jsou doklady z „první ruky“ – úřední záznamy, oficiální protokoly. Sekundárními dokumenty jsou ty, které vznikly zpracováním primárních dokumentů. Vlastní analýza dokumentů se pak opírá především o správné porozumění analyzovaným dokumentům. Pro takové porozumění slouží základní otázky:

- Kdo je autorem dokumentu?
- Z jaké doby dokument pochází?
- Co je obsahem dokumentu?
- Co dokument představuje?
- S jakými souvislostmi se pojí?
- Jak je dokument úplný a věrohodný?

Výhodou dokumentů je to, že jsou mimo sféru vlivu výzkumného procesu. Výzkum je zpracovává, ale nijak nemění (Surynek a kol., 2001).

Práce s dokumenty tvoří velmi specifickou oblast aplikace kvalitativního přístupu. Její specifičnost je dána tím, že tyto materiály existují nezávisle na naší výzkumné činnosti v tom smyslu, že je obvykle nevytváříme. Nejde tedy v jejich případě o techniku získávání dat v pravém smyslu slova, kdy data v průběhu výzkumu různými postupy a metodami skutečně vytváříme. Zde již data máme vytvořená, fixovaná a pouze je musíme shromáždit. To je odlišný postup od postupu vytvářením dat (např. metodou interview, pozorování atd.). To s sebou přináší určité výhody i omezení. Výzkumník například nemůže ovlivnit podobu těchto dat. Například při analýze médií nebo osobního deníku nemůže jakkoli zasáhnout do charakteru a obsahu těchto dokumentů a nějak je měnit. Je tam omezena možnost zkreslení a každý, kdo by s daným materiálem pracoval, má prakticky stejné možnosti. Pro změnu jsme však většinou limitováni zase tím, že nový, případně rozšířený materiál můžeme získat pouze ve výjimečných případech (Miovský, 2006).

4.7.2 Analýza fyzických stop

Jako fyzické stopy se označují jednoduché produkty minulého chování, které stejně jako dokumenty nebyly produkovány speciálně pro výzkumné účely. Takovou stopou je například ubývání či přibývání hmoty. Ubýváním hmoty je myšleno například zeslabení papíru opotřebením, vyšlapané cesty k hrobům na hřbitově, opotřebená podlahová krytina v prodejnách. Přibýváním hmoty je myšleno např. zarůstání přístupových cest (Surynek a kol., 2001).

4.7.3 Obsahová analýza

Každý rozhovor či pozorování přepisujeme do podoby textu, který posléze analyzujeme. Analýza obsahu je tak základní technikou celého výzkumného procesu. Slouží k objektivnímu systematickému a kvantitativnímu popisu zjevného obsahu jakéhokoli sdělení. Jde o poznání kvality obsahových prvků, poznání myšlenek, názorů, motivací (Olecká, 2010).

Cílem je porovnat rozsah nebo obsah textů a dojít ke kvantitativním závěrům (např. nejčastěji zastoupené téma, nejčastěji užívané sousloví). Jde jí o systematický a kvantifikovaný popis projevů a textů (Vojtíšek, 2012).

Nehodnotí však jen produkty, které byly vytvořeny za jiným účelem než výzkumným, ale slouží také jako technika vyhodnocování kvalitativních otázek v různých typech dotazování. Obsahová analýza ukazuje na skryté významy a celkové významové směřování většího množství sdělení. Práce s touto technikou vyžaduje zácvik pod vedením zkušeného odborníka. V obsahové analýze jde o prozkoumávání obsahu prostřednictvím vytvořené soustavy kategorií.

4.7.4 Případová studie

Případové studie jsou detailním popisem zkoumaného sociálního jevu v konkrétní situaci. Vypovídají o složitých případech, pronikají do hloubky souvislostí, které tvoří dějový rámec, a to vše zachycují v průběhu relativně dlouhého časového rámce. Zpracování případové studie postupuje od detailního uchopení faktů k analýze vztahů, k objasňování faktorů, které situaci ovlivňují a končí vytvořením celistvého obrazu (Surynek a kol., 2001). Případová studie se snaží co nejkomplexněji prozkoumat jeden případ z hlediska vztahů a vnějších souvislostí. Cílem je odhalení faktorů, které ovlivňují dynamiku případu (Vojtíšek, 2012). Případovými studiemi mohou být studie:

- jednotlivců,
- podniků,
- komunit,
- sociálních skupin.

Ke každému případu je nutné vypracovat projekt, ve kterém je třeba specifikovat všechny kroky, které bude nutno podniknout. Struktura projektu případových studií je následující:

- formulace výzkumné otázky,
- zdůvodnění smyslu výzkumné otázky,
- stanovení kritérií pro výběr případů a definice toho co se bude považovat za případ,
- určení základních zdrojů informací,
- stanovení metod shromažďování dat,
- harmonogram terénního výzkumu,
- rozpočet,
- předběžná kritéria interpretace,
- předpokládané výstupy (Surynek a kol., 2001).

4.8 Techniky sociometrie

Sociometrie umožňuje měření a vyjadřování kvality a kvantity lidských (interpersonálních) vztahů. Zabývá se měřením sociálních, respektive interpersonálních

vztahů v sociálních skupinách. Jedná se o soubor technik, zejména testů, jimiž se měří preferenční chování a sociometrická struktura malých skupin (Petrusek, 1996).

Samotný zakladatel sociometrie Jacob Levy Moreno uvádí následujících deset technik, které pokládá za specificky sociometrické: test seznámení, sociometrický test, test vzájemného působení, test rolí, test spontánnosti, psychodrama, sociodrama, živé noviny, terapeutický film, obecné studium jednání in situ (Petrusek a kol., 1969).

Ústřední místo však zaujímá sociometrický test, jehož cílem je zjištění struktury interpersonálních vztahů ve skupině a následná restrukturalizace dané skupiny. Podstatou je zjišťování meziosobních preferencí. Všichni členové zkoumané skupiny jsou požádáni, aby volili z členů skupiny své partnery pro určité situace nebo společné činnosti. To umožní zjistit nejen strukturu pozitivních i negativních vztahů ve skupině, ale i podskupiny, které se v rámci skupiny vytvářejí, případně i jiné znaky neformální skupiny (Kunhart, 2003).



Otázky a úkoly

1. Co je to sociologický výzkum?
2. Vysvětlete rozdíl mezi kvalitativním a kvantitativním výzkumem.
3. Vyjmenujte 3 charakteristiky kvantitativního výzkumu.
4. Vyjmenujte 3 charakteristiky kvalitativního výzkumu.
5. Jaké jsou klady a zápory kvantitativního resp. kvalitativního výzkumu?
6. Uveďte příklad kvalitativního a kvantitativního výzkumu.
7. Jaký je rozdíl mezi metodou a výzkumnou technikou?
8. Které z technik sběru dat jsou vhodné pro kvantitativní výzkum? Blíže ji vysvětlete.
9. Které z technik sběru dat jsou vhodné pro kvalitativní výzkum? Blíže je vysvětlete.
10. Charakterizujte dotazník a druhy otázek.
11. Charakterizujte techniky dotazování.
12. Charakterizujte rozhovor a druhy rozhovoru.
13. Jaké jsou výhody a nevýhody telefonického a elektronického dotazování?

-
14. Charakterizujte techniky pozorování. Jaké druhy pozorování rozlišujeme?
 15. Jaké jsou výhody a nevýhody pozorování?
 16. Charakterizujte techniky experimentu. Jaké techniky experimentu rozlišujeme?
 17. Jaké jsou výhody a nevýhody experimentu?
 18. Charakterizujte analýzu věcných skutečností. Jaké techniky se zde využívají?
 19. Vysvětlete pojmy: analýza dokumentů, obsahová analýza, případová studie.
 20. Charakterizujte sociometrii. Jaké techniky se zde využívají?
 21. Vyjmenujte výhody a nevýhody dotazníku a rozhovoru.



Otázky k zamyšlení

Proč je výhodné kombinovat kvalitativní data s kvantitativními?
Jaké metody jsou využitelné při bakalářských a diplomových pracích?
Které statistické metody lze využívat u dotazníků?



Doporučené rozšiřující materiály

Reichel, J. (2009). *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada.
Punch, K.F. (2008). *Základy kvantitativního šetření*. Praha: Portál.
Disman, M. (2000). *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum.
Hendl, J. (2012). *Kvalitativní výzkum*. Praha: Portál.
Punch, K.F. (2008). *Úspěšný návrh výzkumu*. Praha: Portál.
Surynek, A., Komárková, R. a Kašparová, E. (2001). *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Management Press.

5 Motivační techniky



Cíle kapitoly

- Hlavní představitelé motivačních teorií
- De-motivátory a Benefity ve firmách



Klíčové pojmy

Benefity, sebedeterminační teorie, Maslowova teorie, Herzbergova teorie, McGregorova teorie, faktory ovlivňující motivaci

Vždy existuje určitý cíl a snaha, která určuje i motivaci. Z prvotní snahy o přežití a zachování populace jsme se dostali k dalším cílům, kterými mohou být bohatství, úspěch, rodina či karierní růst. Obecně se tvrdí, že bychom v dnešní době měli být motivováni k maximalizaci svého užitku. Nutno dodat, že ve většině případů se pokoušíme maximalizovat svůj užitek za minimum úsilí. Motivaci je nutné vždy zohlednit s celou řadou faktorů (Duhigg, 2013) mezi které patří:

- Firemní kultura (vztahy, parta lidí, prostředí)
 - služby pro zaměstnance, vzhled pracovního prostředí, časopis, průzkumy spokojenosti.
- Osobní hodnocení (systém řízení)
 - kompetenční modely.
- Zpětná vazba (pochvala)
 - pravidelné porady.
- Seberealizace (osobní cíle, přesvědčení, potřeba uznání)
 - interní kandidáti.
- Sociální důvody (nezaměstnanost, profese jako informace o člověku).
- Vzdělávání a rozvoj (kurzy, zlepšení)

- individuální rozvojové plány.
- Kariérní postup (vidina lepšího místa, zkušeností)
 - stanovení pravidel.
- Benefity (mobil, stravenky, auto)
 - zaměstnanecké výhody, slevy.
- Odměňování (plat)
 - spravedlnost, vázaná pohyblivá složka (kvalita, množství, nemocnost, flexibilita).

Zároveň je třeba vždy brát ohled na správnou volbu motivace pro konkrétní skupinu zaměstnanců. Následující seznam bodů charakterizuje nejčastější oblasti, které je třeba zohlednit při motivaci (Plamínek, 2010):

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• podle oblastí<ul style="list-style-type: none">- pracovní prostředí- reprodukce pracovní síly- zdravotní péče- podpora zájmových organizací- jiná forma péče o zaměstnance• podle pracovníků<ul style="list-style-type: none">- zaměstnanci- DPČ, DPP- agenturní zaměstnanci- ostatní• podle termínu poskytnutí<ul style="list-style-type: none">- od začátku pracovního poměru- po zkušební době- jinak | <ul style="list-style-type: none">• podle zaměstnanců<ul style="list-style-type: none">- na všechny- na skupinu- na jednotlivce• podle možnosti získání<ul style="list-style-type: none">- plošné- volitelné/výběrové- statusové (podle pozic, statusu)- podle výkonnosti nebo jiných kritérií• podle „výhodnosti“<ul style="list-style-type: none">- „daňově optimální“- ostatní |
|---|---|

5.1 Demotivátory

Nedílnou součástí vhodně zvolené motivace je také zohlednění de-motivátorů, které mohou hrát významnou roli v rozhodování zaměstnanců. Někdy bývá vhodnější se zaměřit právě na jejich odstranění, či minimalizování, než přinášet nové formy motivátorů pro zaměstnance. Mezi nejčastější de-motivátory patří (Pink, 2011):

- vzdálenost do práce
- pracovní doba
- nenaplnění očekávání
- nemožnost kariérního růstu
- platové podmínky
- zhoršení podmínek
- kritika, špatný výkon
- pracovní prostředí
- vztahy na pracovišti (kolegové, nadřízení)
- jiné

5.2 Klasické teorie

Mezi základní teorie motivace z pohledu manažerských technik, řadíme Maslowovu pyramidu potřeb, Herzbergovu teorii hygienických faktorů, McGregorovu teorii XY. Jako rozšiřující si představíme Deciho sebedeterminační teorii (Plamínek, 2010).

5.2.1 Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace

Frederick Herzberg přišel v sedmdesátých letech minulého století s teorií hygienických faktorů a motivátorů. Teorie tvrdí, že hygienické faktory obecně nemotivují, ale jejich zhoršení vždy demotivuje. Můžeme si pod nimi představit pracovní prostředí, kancelář, mezilidské vztahy, jistota zaměstnání, pravidelná mzda (fixní). Oproti tomu motivátory skutečně lidi motivují a patří mezi ně: ocenění zaměstnanců, profesní růst, uznání za práci, samotná práce.

„True motivation comes from achievement, personal development, job satisfaction, and recognition.“

F. Herzberg

Na základě kombinace motivátorů a hygienických faktorů lze usuzovat o stavu motivace na pracovišti. Kdy vysoké motivátory i hygienické faktory (HF) představují ideální stav. Vysoké HF a nízké motivátory udržují pracovníky spokojené, ale nemotivuje je to k vyšším a lepším výsledkům. Oproti tomu nízké HF a vysoké motivátory udržují pracovníky ve stresu, nespokojené, ale vysoce motivované a výkonné. Obecně nejhorším stavem jsou nízké HF i motivátory, kdy zaměstnanci firmu opouštějí.

5.2.2 Maslowova motivační teorie

Maslowova pyramida potřeb patří k nejčastěji užívaným motivačním teoriím. Přišel s ní v padesátých letech americký sociální psycholog Abraham Maslow. Obecně uznávaný model představuje 5 na sebe vzájemně navazujících úrovní pro potřeby člověka.

První úroveň (viz obrázek 5.1) tvoří základní fyziologické potřeby, kde si můžeme představit všechno, co souvisí s přežitím člověka (potřeba jídla, vzduchu, vody, sexu) z hlediska dnešní doby sem řadíme také mzdy (plat). Druhé patro představují potřeby týkající se bezpečí a jistoty. Sem se člověk posouvá a stává se pro něho prioritní ve chvíli, kdy se mu podařilo zajistit základní fyziologické potřeby. Řadíme sem bezpečný příbytek, stabilní životní situaci.

Obrázek 5.1 Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: zpracováno autorem

Třetí patro se týká sociálních potřeb a interakcí. Je zde již potřeba být milován, mít partnera, přátele, rodinu a obecně kolektiv lidí okolo sebe. Čtvrté patro reprezentuje potřebu uznání, zde se pokoušíme právě v rámci skupiny a interakce s druhými vydobýt své postavení, uznání druhých. Začíná tu lidem více záležet na názorech druhých, jak vypadá, co si o něm kdo myslí a co vlastně má. Páté patro je poslední a představuje vrchol celé pyramidy. Je zde snaha zaměřit se opět sám na sebe a pokoušet se stát lepším člověkem a pracovat na kolektivním blahu.

Principem této teorie je, že člověka nejsilněji motivuje vždy patro těsně nad jím dosaženou úrovní a neohlíží se na vyšší ani na nižší úrovně. Díky tomu se pro nás postupem času stávají důležité různé faktory motivace.

5.2.3 McGregorova teorie X a Y

Teorii formuloval Douglas McGregor na konci padesátých let minulého století v USA a rozděluje pracovníky na dva odlišné typy.

Prvním z nich je zaměstnanec X, který představuje člověka, který nemá přirozenou motivaci pro práci, práci se vyhýbá, necítí potřebu v pracovním kolektivu vynikat, šikovností, výkonností, či nápady. Takový zaměstnanec pak nemá důvěru managementu, bývá u něho volen autokratický způsob řízení s pravidelnými kontrolami. V rámci této teorie se také tvrdilo, že takový zaměstnanec musí být udržován v neustálém strachu a stresu, což je v rozporu se současným pojetím motivace. Zároveň pokud se takto chová management k podřízeným, lze takové chování očekávat u všech zaměstnanců (nezávisle na tom zda patří do X nebo Y) a vzniká tak vnitřní kruh, kdy zaměstnanci se takto vyrovnávají s prostředím na pracovišti a zároveň manažer sleduje, že se opravdu tak chovají a že tím pádem zvolil správný systém řízení (Duhigg, 2013).

„An objective without a plan is a dream.“

D. McGregor

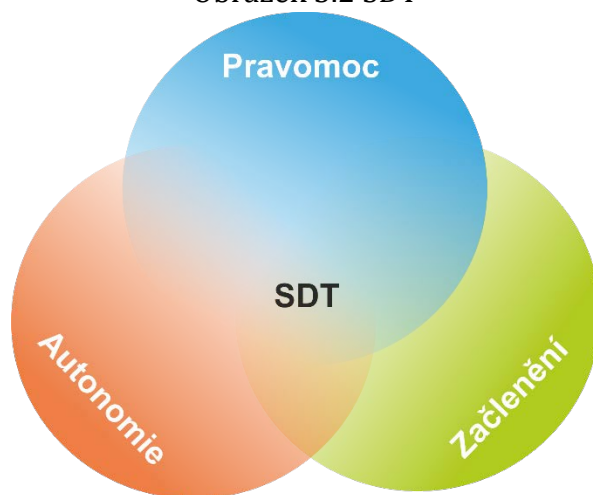
Druhým typem jsou zaměstnanci Y, lze si pod nimi představit lidi s přirozenou chutí k práci (často dělají opravdu to, co je baví), často se pokoušejí posouvat hranice, zlepšovat procesy a dosahovat lepších než očekávaných výsledků. Tito zaměstnanci často mají větší míru samostatnosti a odpovědnosti na pracovišti. Jedním z nejsilnějších motivátorů je zde jeho úspěch a pochvaly od nadřízených, společně s respektem okolí. Zde se doporučuje volit více demokratický způsob řízení, aby zaměstnanci měli větší volnost a cítili silnější podíl na řízení firmy. Velmi často se takové chování očekává právě u absolventů vysokých škol.

McGregor je také považován za zakladatele „píhacích hodin“ které sledovaly příchody a odchody zaměstnanců, jednotných pracovních uniforem, či zavedení profesního růstu jako silného motivátoru podřízených.

5.3 Sebedeterminační teorie

Sebedeterminační teorii (SDT) představili v 70. letech minulého století Edward L. Deci a Richard M. Ryan.

Obrázek 5.2 SDT



Zdroj: zpracováno autorem

Tento přístup vychází z vnitřní motivace každého jedince a je definován dle obrázku 12 třemi hlavními aspekty (Pink, 2011):

- Potřebou pravomoci:
 - Každý pracovník potřebuje dostatečně přidělené pravomoci k vykonávání činností podle svého, jejich časovému určení a možnosti rozhodnout se. Zároveň je zde zmíněna i touha po odpovědnosti za své činy. Tato vnitřní motivace by neměla být narušována vnějšími stimuly a motivátory- může dojít k jejímu oslabení.
- Potřebou autonomie:
 - Samostatnost a možnost pracovat samostatně na určitém úkolu, kde za něj nesu i vlastní odpovědnost za neúspěch, ale i potencionální úspěch půjde za mnou. Možnost se uzavřít do sebe a pracovat si jak potřebuji.
- Potřebou začlenění:
 - Ačkoliv dle teorie člověka uspokojuje samostatná činnost, je nutné, aby chápal, že jeho činnosti jsou součástí něčeho většího, aby mohl konzultovat, své problémy a sdílet své úspěchy s dalšími členy týmu. A také dostával pokud možno pozitivní zpětnou vazbu.

5.4 Benefity

Benefity patří mezi nedílné složky odměn pro zaměstnance a pomáhají udržovat motivovanost zaměstnanců a zároveň utvářet firemní kulturu podniku. V mnoha případech vycházejí z možnosti odpočitatelných položek pro firmu a daňových zvýhodnění. Následující schéma shrnuje nejčastěji používané benefity u českých firem. Benefity jsou seřazeny dle popularity u zaměstnanců (Stritzelberger, 2014).

automobil	Možnost užívání osobního automobilu i pro soukromé účely
5 týdnů dovolené	Zvýšení dovolené o 1 týden nad zákonem stanovenou hranici
home office	Možnost vykonávat práci doma. Dělíme na částečnou (několik dní v měsíci) a plnou (trvale)
pružná pracovní doba	Nutnost odpracovat měsíční pracovní fond (160hod) ale rozmezí je na zaměstnanci
stravenky	Příspěvek na stravování
notebook, mobil	Možnost využívat pracovní počítač a mobilní telefon i pro soukromé účely
občerstvení, nápoje	Jednoduché občerstvení na pracovišti zdarma, nebo za dotovanou cenu
jazykové kurzy	Možnost individuálního vzdělávání hrazeného zaměstnavatelem
13. plat	13. plat většinou na konci roku
příspěvky (bydlení, pojištění)	Různé druhy finančních příspěvků od zaměstnavatele
poukazy (zážitky, sport, relax)	Poukázky na zážitky, a kulturní akce.



Otázky a úkoly

1. Jaké znáte motivační teorie?
2. Jaké jsou výhody benefitů a jaké znáte?
3. Vysvětlete SDT?
4. Jaký je smysl pyramidy potřeb?
5. Jaké jsou přínosy McGregora pro podniky?
6. Co zaměstnance demotivuje?



Otázky k zamyšlení

Jak lze motivovat absolventy vysoké školy?

Jak lze nejlépe motivovat absolventy učiliště?

Jaké kombinace benefitů je výhodné zvolit pro jaké pracovní pozice?

Jak je možné zajistit trvalou motivovanost zaměstnanců?



Doporučené rozšiřující materiály

Stritzelberger, R. (2014). *Tajemství sebemotivace: jak dosáhnout všeho, co chcete*. Praha: Grada.

Pink, D. H. (2011). *Pohon: překvapivá pravda o tom, co nás motivuje!*. Olomouc: ANAG.

Duhigg, C. (2013). *Síla zvyku: proč děláme, co děláme, a jak to změnit*. Brno: BizBooks.

Plamínek, J. (2010). *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali* (2., doplněné vyd.). Praha: Grada Publishing.

6 Techniky řízení času



Cíle kapitoly

- Představit téma Time-managementu
- Vysvětlit hlavní zásady organizace času



Klíčové pojmy

Generace time-managementu, zásady hospodaření s časem, principy úspory času, cirkadiální rytmy, Eisenhowerův princip.

6.1 Generace time-managementu

Vnímání času záleží na mnoha okolnostech, na aktivitách, na věku, na tempu a mnoha dalších. Ale ve všech těchto případech je třeba na čas hledět jako na neobnovitelný zdroj, který když pomine, je nenávratně pryč. Obecné teorie Time-managementu jej dělí do čtyř generací.

„Yesterday is History, Tomorrow's a Mystery, But Today is a Gift That's Why They Call it The Present.“

6.1.1 První generace

Bývá velmi často prezentována pod pojmem: „Co má být uděláno“, lze si ji představit jako jednoduché seznamy úkolů, které je třeba v budoucnu splnit. Hlavním přínosem je zde přenesení úkolů z hlavy na papír, aby je člověk měl před sebou a nemusel na ně myslet a obávat se že na ně zapomene. Tím se také snižuje jeho stresová zátěž a každým odškrtnutým úkolem se krátkodobě zvyšuje motivace do další činnosti na seznamu. Z tohoto důvodu bývá u takzvaných check listů kladen důraz na jejich podrobnost (snaha je o hodně menších úkolů) (Pacovský, 2006).

6.1.2 Druhá generace

V rámci této generace již přibývá k seznamu úkolů také jejich časové určení, můžeme si to představit jako klasické úkoly, které si zapíšete do kalendáře a tím si určíte, termín a čas kdy na daném úkolu budete pracovat. Naprostá většina lidí si vystačí pouze s touto generací time managementu.

6.1.3 Třetí generace

V této generaci je již propracovanější plánování, kdy se kromě termínu a úkolů sledují také jejich priority, neboť ne vždy jsou všechny úkoly stejně důležité a zároveň ne vždy jsou všechny úkoly stejně naléhavé (řeší Eisenhowerova matice). Setkáváme se zde také s možností delegování činností a detailním rozpracováním dlouhodobých úkolů na jednodenní a někdy i hodinové úkoly.

Tato generace vychází z dlouhodobého plánování osobního a pracovního života formou cílů a jejich priorit, které jsou následně rozpracovávány na menší a detailnější úkoly a činnosti.

6.1.4 Čtvrtá generace

Poslední generace se vrací k těm nejdůležitějším prioritám každého člověka, v rámci kterých i částečně popírá všechny předchozí generace. Vychází ze základních pěti pravidel, v kterých zdůrazňuje, že práce a přesné plánování profesního života není z hlediska času vždy to nejdůležitější (Honoré, 2012; Pacovský, 2006). Pravidla:

- Člověk je víc než čas
 - vedle samotných výsledků je také důležitá spokojenost a růst toho, kdo dané výsledky přináší. Kdy je důraz kladen na osobní život.
- Zevnitř je víc než zvenku
 - důležité je dbát na změnu úhlu pohledu na určitou problematiku; tím dojde ke změně návyků a pokrok se projeví. Nelpět na zažitých činnostech a zvycích. Rutina odbourává kreativitu.
- Cesta je víc než cíl
 - významnější je kvalitní dnešek než jasně daný budoucí cíl. Není třeba se upínat pouze k definovanému cíli.
- Pomalu je víc než rychle
 - osobnostní změny jsou kvalitnější, jsou-li prováděny spíše v rámci pozvolného a delšího procesu, než radikálně a rychle. Postupné zlepšování

v jakékoliv činnosti staví pevnější základy než rychle dosažené výsledky.

- Celek je víc než část
 - je zapotřebí soustředit se na všechny významné oblasti a ne jen na jednu část. Celek se vždy skládá z částí a je tak pevný, jako jeho nejslabší článek.

„Way is the goal.“

Budhistické přísloví

6.2 Cirkadiální rytmy

Cirkadiální rytmy představují interní biologické hodiny každého člověka. Tyto hodiny v rámci dne regulují celou řadu funkcí od potřeby spánku po teplotu těla, fyzickou a psychickou zdatnost, metabolismus tlak krve, srdeční tep a z po hladinu hormonů v krvi. Obecně lze lidi rozdělit do dvou typů, dle jejich přístupu k vnímání času vůči denním aktivitám. Dělíme je na ranní ptáčata a noční ptáky (Seiwert, 2013).

6.2.1 Ranní ptáčata (skřivani)

Osoby aktivní převážně ráno, veškeré své činnosti řeší v ranních hodinách a postupem hodin během dne jejich výkonnost upadá. Pokud musejí řešit úkoly, které nestíhají, jsou ochotni si raději přivstat, než aby je řešili do pozdních nočních hodin.

6.2.2 Noční ptáci (sovy)

Vnímáme je jako protiklad Skřivanů, jedná se o osoby, které nerady vstávají, a jejich nastartování trvá výrazně déle. Nejvyšší výkonnost se dostavuje až několik hodin po probuzení, díky tomu jsou schopny pracovat i večer.

6.2.3 Harmonogram cirkadiálních rytmů

V následující tabulce 6.1 jsou vypsány aktivity s optimálními časy pro jejich realizaci, je třeba zdůraznit, že se jedná o optima pro ranní ptáčata, u sov, je potřeba připočítat + 3 hodiny.

Tabulka 6.1 Cirkadiální rytmy

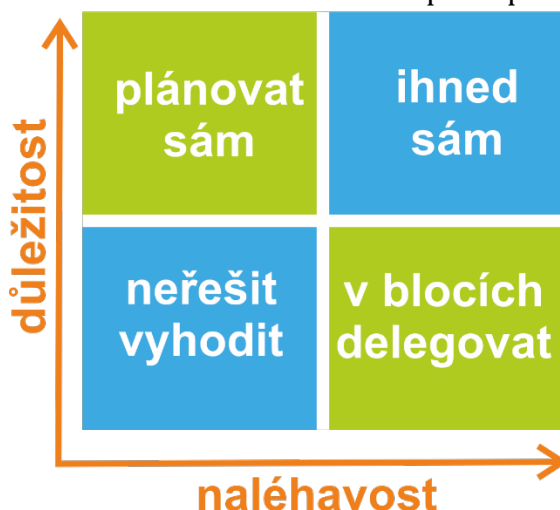
06:00 – 10:00	Krátkodobá paměť Poslední opakování před testem jsou nejefektivnější brzy ráno.
08:00 – 12:00	Rozumové úlohy Kognitivní mentální úlohy jako čtení, počty, čtení, řešení problémů jsou nejefektivněji řešeny v ranních hodinách.
13:00 – 16:00	Dlouhodobá paměť Zapamatování řečnických projevů, informace pro projevy pro uchazeče o zaměstnání, jsou nejefektivnější odpoledne.
14:00- 18:00	Manuální úlohy Zručnost, nebo jiné úlohy jemné motoriky jsou nejefektivněji prováděny odpoledne a v podvečer.
16:00 – 21:00	Fyzická cvičení Hrubé motoriky velkých svalových skupina je na vrcholu v odpoledních a večerních hodinách. Studie ukazují, že cvičení je vnímáno jako snazší ve večerních hodinách. Cvičení 5 hodin před spaním zlepšuje kvalitu spánku.

Zdroj: Seiwert (2013)

6.3 Eisenhowerův princip

Tento princip, nebo také matice, je pojmenován právě po 34. prezidentovi Spojených států amerických, který tímto způsobem řešil úkoly, které se na něho valily. Veškeré úkoly a činnosti jsou podle důležitosti a naléhavosti rozdělovány do čtyř kvadrantů (obrázek 6.1), kde je u každého určeno, jak s ním naložit.

Obrázek 6.1 Eisenhowerův princip



Zdroj: přepracováno z Scott (2014) a Gruber (2009)

Pokud mají úkoly velkou důležitost a zároveň vysokou naléhavost, je třeba je řešit ihned a samostatně. Obecně je snahou předcházet takovým činnostem, aby jich bylo co nejméně. V druhém kvadrantu bývají dlouhodobé důležité úkoly, které zatím nejsou urgentní, ale mají pro nás vysokou prioritu, na tomto kvadrantu bychom měli trávit nejvíce času. Méně důležité, ale naléhavé činnosti se pokoušíme blokově delegovat a věci, které nejsou ani důležité ani naléhavé vůbec nedělat. Zde si můžete představit například čas strávený na FB.

„What you do today can improve all your tomorrows.“

R. Marston

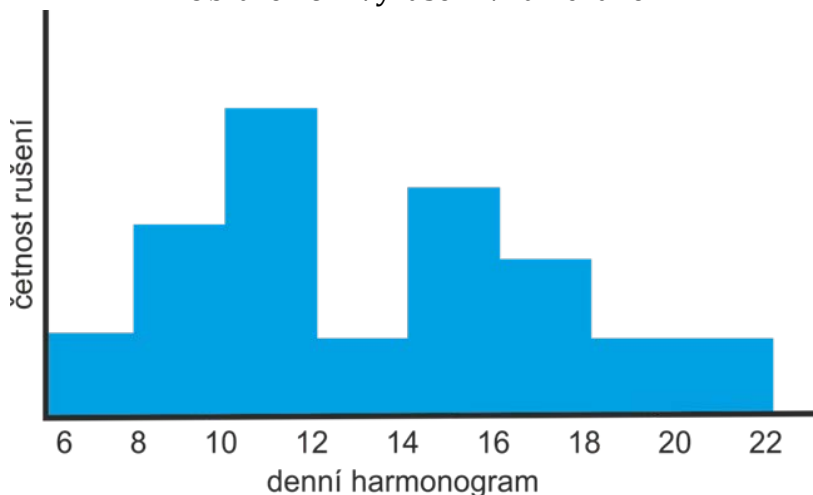
6.4 Obecná pravidla

Existuje celá řada pravidel týkajících se Time-managementu, v následujícím textu jsou stručně shrnuty hlavní zásady a doporučení z praxe a odborné literatury (Heath, 2014; Honoré, 2012; Seiwert, 2013; Gruber, 2009; Scott, 2014; Bungay, 2012):

- Věnujte 8 minut večer k plánování aktivit na další den:
 - Obecně se člověku lépe usíná, pokud má vše naplánované. Z prokrastinace známe, že pokud mám plán, cítím, že mám úkol téměř splněný.
- Naučte se delegovat:
 - Důvodů k obavám o svěření některé činnosti je celá řada (nespolehlivost, kontrola, čas, vysvětlování, předání úspěchu, know-how, nezvládnutí atd.), ale je to jedna z klíčových věcí, kde lze ušetřit vlastní čas.
 - Nezapomínat na kontrolu – ideální je delegovat na někoho i kontrolu.
- Pravidlo 4 šuplíků:
 - Zpracovat, delegovat, přečíst, uskladnit.
- Pište krátké maily:
 - Krátké, výstižné a slušné.
- Zloději času:
 - Telefony, SMS, neohlášené návštěvy, slabá vůle, perfekcionalismus, nedotažení úkolů.

- Vyrušování:
 - Výkonnost člověka je ovlivněna vyrušením, kdy čas, kdy se člověk znovu začne soustředit po vyrušení je ztrátový. Grafické vyjádření četností vyrušování lze nalézt na následujícím obrázku 6.2.
 - Pravidla pro návštěvy, vypnuté telefony.

Obrázek 6.2 Vyrušení v rámci dne

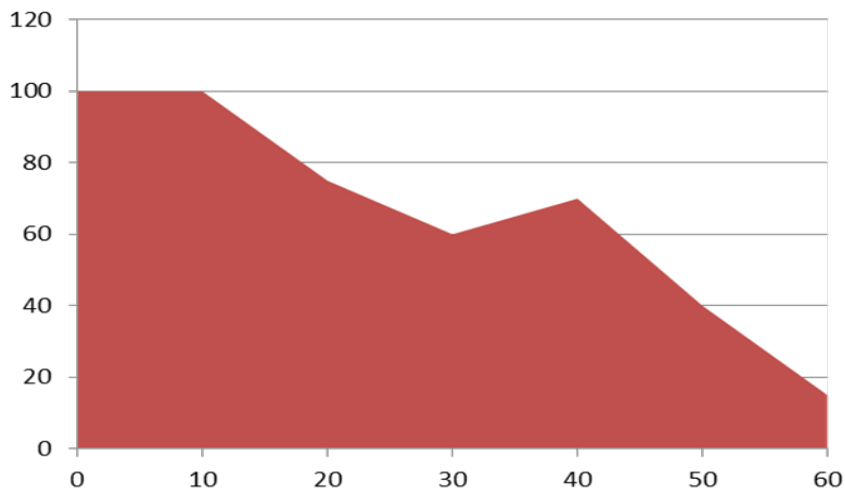


Zdroj: zpracováno autorem

- Pravidlo 5.3.1:
 - Čas klábosení s podřízenými,
 - V 5 větách specifikuj problém,
 - Navrhni 3 řešení,
 - 1 řešení upřednostni a proč.
- Plánujte vždy jen 60 % svého času:
 - Vždy se najdou jiné aktivity během dne.
- Vždy +15 %:
 - Ke každé aktivitě si přičti 15 % času, vždy se něco protáhne.
- 2 dny:
 - Na veškerou elektronickou poštu není třeba odpovědět hned,
 - Za slušné se považuje odpověď do 2 dnů.

-
- Na poprvé:
 - Všechny dokumenty, maily, úkoly vyříd' na první pokus, nerozdělej a neodlož,
 - Dělej si výpisky hned.
 - Nejtěžší úkoly plň v rámci dne první.
 - Zrušte si upozornění na maily:
 - Maily nejsou nikdy urgentní, urgentní jsou telefonáty.
 - 5 minut:
 - Pravidlo pěti minut říká, že úkoly které můžu vyřešit do 5 minut, je třeba udělat okamžitě.
 - Po obědě tříd':
 - Po obědě je aktivita nejnižší,
 - Je třeba dělat emaily, došlou poštu, třídít a plánovat úkoly.
 - Pravidlo 3 šuplíků:
 - U vytížených manažerů s množstvím nabídek, dopisů a žádostí,
 - První týden, Druhý týden, měsíc, vyhodit,
 - Řeší se jen aktivity, kdy se někdo dvakrát připomene. Pokud se po měsíci nepřipomene, nebylo to důležité.
 - Pravidelné pauzy:
 - Výkonnost klesá i s časem, proto je vhodné plánovat přestávky,
 - Následující obrázek 6.3 ukazuje, jak klesá u lidí výkonnost v čase, kdy na horizontální ose jsou minuty, a na vertikální je výkonnost v procentech.

Obrázek 6.3 Výkonnost v minutách



Zdroj: zpracováno autorem



Otázky a úkoly

1. Jaký je rozdíl mezi jednotlivými generacemi time-managementu?
2. V čem spočívá pravidlo 3.2.1.?
3. Jaký je rozdíl mezi sovou a ranním ptáčetem?
4. Jaké aktivity je ideální dělat dopoledne?
5. V čem spočívá Eisenhowerův princip?
6. V jakých částech dne je nejvíce vyrušení?
7. Vysvětlete pojem prokrastinace.
8. Jmenujte zásady týkající se elektronické pošty.
9. Jaká pravidla týkající se třídění dokumentů znáte?



Otázky k zamyšlení

Jaké jsou důvody prokrastinace?

Jaké systémy na organizaci času využíváme?

Proč je z hlediska time-managementu důležité umět lidem říci ne?



Doporučené rozšiřující materiály

- Seiwert, L. J. (2013). *Simplify your time - konečně mít čas*. Olomouc: ANAG.
- Scott, S. J. (2014). *23 zabijáků prokrastinace: přestaňte lenořit a jděte za svým cílem*. Brno: BizBooks.
- Honoré, C. (2012). *Chvála pomalosti: jak celosvětové hnutí vyzývá na souboj kult rychlosti*. Praha: 65. pole.
- Gruber, D. (2009). *Time management: efektivní hospodaření s časem - klíčová součást beneopedie*. Praha: Management Press.

7 Vyjednávací techniky



Cíle kapitoly

- Způsoby a techniky vyjednávání
- Diagnostika protistrany



Klíčové pojmy

Typologie osobnosti, techniky vyjednávání, zásady jednání, způsoby ukončení jednání, důkazy a fakta.

7.1 Vyjednávání

S vyjednáváním se každý z nás setkává v každodenním životě, snaží si prosadit vlastní požadavky, dohodnout lepší podmínky, získat určité výhody. V obchodě tomu není jinak. Správné vyjednávací schopnosti patří k jedněm z klíčových kompetencí manažera, ať už se bude jednat o interní vyjednávání v rámci společnosti, či pracovního týmu, nebo o obchodní jednání s externími subjekty. Proces vyjednávání je znázorněn na následujícím obrázku 7.1.

Obrázek 7.1 Schéma obchodního jednání



Zdroj: zpracováno autorem

7.2 Příprava

Nejdůležitější částí celého vyjednávání je samotná příprava, která bývá často podceňovaná a představuje co možná nejbližší seznámení se s podmínkami, možnostmi a aktéry celého jednání. Analýza dokumentů a průzkum trhu lze považovat za samozřejmou záležitost. Velmi často, ale bývá přehlížena příprava na samotné aktéry, na jejich zájmy (rodinu, záliby, kariéru) a snahu připravit neformální úvod o tématech, která jim budou blízká. A díky tomu se nám podaří lépe prolomit ledy a získat určité sympatie (Dawson, 2012).

Nejčastěji se vyjednává o ceně, samotnou cenu vždy určuje určitá suma faktorů, mezi které řadíme například:

- dostupnost zboží,
- image výrobku,
- momentální potřebu,
- náklady,
- sekundární služby,
- kvalita zboží.

Všechny tyto proměnné je třeba vhodně analyzovat a připravit si pro vyjednávání vlastní pohled na cenu, v rámci kterého si vždy stanovíme: Maximum, Cíl, Minimum. Pokud budeme například nakupovat, snadno si stanovíme maximální cenu,

na kterou jsme ochotni přistoupit, ta by měla být několik procent nad cílovou cenou, která představuje naši spokojenost a reálné očekávání. Poslední cena se také někdy nazývá startovací, tj. minimální cena, která vyjadřuje cenu, kdy tušíme, že na ni protistrana nepřistoupí, ale zároveň pro ni není ani urážející.

"Extraordinary success is always preceded by extraordinary preparation."

R. H. Schuler

Dohodnutou cenu se pokoušíme často snížit faktory: množství, doprava, služby. Tyto základní faktory mohou dále hýbat s cenou, neboť představují další případné bonusy k uzavření obchodu. Zároveň do každého jednání jdeme kromě našich třech cen také s alternativními řešeními, kterými může být jiná konkurence, či ústupky které jsme ochotni nabídnout.

7.3 Vstup

První dojem patří mezi nejdůležitější věci při osobním setkání, je zde proto potřeba s tím počítat a vhodně se připravit na firemní kulturu protistrany a nepokoušet se vyčnívat. Nikdo nemá šanci dělat první dojem nadvakrát, proto je třeba se opravdu soustředit během prvních 4 minut, které bývají označovány za horní hranici. V těchto fázích je třeba se zaměřit převážně na:

- mimiku a oči,
- oděv a doplňky,
- účes, obličej, líčení,
- gesta,
- postoj a chůze,
- tělesný kontakt,
- čichové podněty,
- osobní prostor,
- okolí.

7.4 Diagnostika

Každý obchodní partner je jiný, ale zároveň všichni mají něco společného, každý má osobní radosti a starosti, oblíbená a neoblíbená témata, hlad, žízeň atd. Pro nás

je vždy potřeba dokázat člověka rychle a vhodně odhadnout. Základní rozdělení pro jednání může být, zda se jedná o extroverta x introverta, emočního x racionálního člověka (Bednář, 2012). Toto snadné rozdělení nám pomůže poměrně rychle zařadit protistranu do jednoho ze čtyř typů, viz obrázek 7.2.

Obrázek 7.2 Typologie osobnosti



Zdroj: zpracováno autorem

V předchozí matici je vidět rozdělení osobností člověka na: Myslitele, který v populaci zaujímá přibližně 25 % a jedná se většinou o racionálního introverta, který je zaměřený na výsledky, stejně jako Diktátor se zastoupením 10 % v populaci, který je více zaměřen na budoucnost a jedná se o Extroverta. Extroverty reprezentuje i socializátor, který je více emoční než diktátor a zajímá se více o lidi. Největší zastoupení má podporovatel s 45 % v rámci populace a vidíme v něm introverta orientovaného na pocity a lidi.

7.4.1 Myslitel

Stěžejní otázkou je pro něho Jak? Zajímá se o skutečnou podstatu problému a rád nachází řešení. Jedná se o lidi, kteří jsou:

- Precizní
- Detailisti
- Chladní
- Dokonalí
- Neemoční
- Konzervativní
- Dodržující tradice
- Držící odstup

-
- Spolehliví
 - Ukáznění
 - Stabilní
 - Jistí

Největší strach mají během jednání, že udělají chybu, nemají rádi konfliktní situace a obecně si udržují širší osobní prostor. Navenek působí velice chladně a odtažitě. Rádi se drží manuálů, směrnic a nařízeních. Zásady pro jednání s Myslitelem:

- Netlačit na rozhodnutí
- Poskytnout hodně materiálů
- Vytvořit mu umělý prostor
- Grafy, čísla a tabulky
- Dostatek času
- Věnovat se detailům
- Nezmění rozhodnutí
- Získat důvěru
- Bez překvapení

7.4.2 Podporovatel

Jeho hlavní starostí je Kdo? Tento typ se vždy zajímá hlavně o lidi, jaký to bude mít na ně dopad, kdo to bude dělat, atd. Můžeme si ho představit jako pečujícího člověka s následnými charakteristikami:

- Vyrovnaný
- Soustředěný
- Klidný
- Pomalejší
- Disciplinovaný
- Pečující
- Výborný posluchač
- Vyjednávač
- Záleží na lidech
- Záleží na vztazích
- Poddajný
- Nerozhodný
- Neprojevuje se

Největší strach má tento typ člověka ze změny, většinou bývá spokojený se současným stavem (není to tak hrozné, dá se to přežít) a bojí se, že změna bude k horšímu. Silným motivačním faktorem pro něho jsou vztahy a sympatie s ostatními a pocit bezpečí. Zásady pro jednání:

- Pozorovatel
- Empatický
- Týmový
- Ne konflikt
- Obětuje se
- Nerozhodnost

7.4.3 Direktor

Direktivní typ bývá vždy zaměřený na budoucnost, je cílevědomý a racionální. Charakterizuje ho otázka: Co? Nelze vždy tvrdit, že je vhodný pro manažerské posty (vůči názvu). Typickými znaky jsou:

- Orientovaný na cíl
- Rozhodný
- Deleguje
- Agresivní
- Tvrdý
- Přezíravý vůči okolí
- Nezávislý
- Soutěživý
- Pravidla, ale porušuje
- Data ano, ale jen pár

- Rychlý
- Logický
- Energický
- Drží lidi v tlaku
- Sebevědomý

Největší strach má tento typ ze ztráty moci a svého vlivu spojeného s kontrolou nad týmem, situací, projektem. Motivačním faktorem zde je hlavně jeho soutěživost a snaha být vždy prvním.

„When an introvert is quiet, don't assume he is depressed, snobbish or socially deficient.“

L. Helgoe

Pokud je žebříček a úspěch stanoven v jeho okolí penězi, budou ho nejvíce motivovat právě peníze. Zásady na jednání:

- Hlavní vyjednávač
- Riziko
- Jde přes mrtvoly
- Miluje sázky
- Manipulující
- Budoucnost
- Konflikty
- Osobní útoky
- Netrpělivý
- Demagog

7.4.4 Socializátor

Jedná se o člověka vysoce společenského, který rád odpočívá mezi ostatními lidmi a tráví s nimi většinu svého volného času, neupíná se pouze na jednu osobu, ale jeho okruh přátel je poměrně široký. Hlavní otázkou pro něho je Proč? Vždy se o všechno zajímá. Charakteristické rysy pro něho představují:

- Společenský
- Dynamický
- Otevřený
- Nadšený
- Přesvědčivý
- Vtipný
- Vlezlý
- Drzý
- Indiskrétní
- Inspirativní
- Kreativní
- Výborný prezentér
- Nemá podklady
- Extravagantní
- Impulzivní
- Svůj prospěch
- Neústupný
- Miluje publikum

Jediným jeho strachem je nuda, představa nulové akce je pro něho tolik děsivá, že raději sám vyvolává zbytečné akce a následné reakce. Jsou pro něho také důležité sympatie ostatních. Zásady jednání:

- Dát prostor
- Lehký úkol
- Nadhled, souvislosti
- Riziko ano i soutěž
- Hlídat ho
- Hlídat čas
- Emoce dá najevo
- Nebát se narušit zónu

7.5 Jednání

V rámci jednání postupně přecházíme z všeobecných otázek typu (Co víte o...?, Jaký je váš názor na...?), kde zjišťujeme hlavní opěrné body protistrany a jeho hlavní názory. Postupně se z těchto otázek dostáváme k rozvíjejícím, kde se pokoušíme zjišťovat detailnější informace o dané problematice (Řekněte mi více o...?, Můžete mi detailněji popsat...?). Následující série otázek je potvrzovací, kdy si ujasňujeme, že jsme správně pochopili názory a myšlenky protistrany, tak abychom s nimi mohli dále pracovat. Tomuto postupnému přechodu se říká komunikační trychtýř. Z něho bychom měli být schopni jednoznačně pochopit frame (úhel pohledu) protistrany, tak abychom byli schopni ho následně změnit (Clegg, 2005).

V rámci argumentace je důležité argumentovat, vždy na něco méně podstatného o co se opírá názor a osoba, než přímo proti názoru či osobě. Obecně se snažíme nepoužívat ve větách přímé negace, pokoušíme se raději užívat protinávrhy a jiná řešení. K tomu pomáhá využívání argumentů (2 důkazy přesvědčí). Argumenty můžeme používat vždy proti návrhu, či zdůvodnění, nikdy je nevyužíváme vůči stanovisku (člověk z něho nerad ustupuje). Důkazy můžeme dělit na:

- Faktické
 - Data
 - Fakta
 - Studie
 - Čísla
- Logické
 - „Když si koupíte nové auto, tak Vám bude chvílku trvat, než si zvyknete na nové řazení a novou pozici, kde zabírá spojka, ale po pár kilometrech si zvyknete. Je logické, že s naším softwarem to bude obdobné, že ano?“
- Referenční
 - 4 z 5 zubařů doporučují...
 - Tuto léčbu používá profesor...
- Příběhy, příklady
 - Emotivně zabarvený příběh.

"Not everything is about facts. Not everything is about the stories. It's all about the great stories."

J. Mitch

Frame – úhel pohledu, představuje pevné zásady, o které se každý z nás opírá při svých tvrzeních. Dělíme ho na:

- Silový (jednoznačná stanoviska Ano x Ne),
- Časový (termíny a časy, které člověka k něčemu tlačí),
- Finanční (Finance),
- Alternativní (možnosti a alternativy, které lze zvolit),
- Morální (zakořeněny z rodiny, dětství).

Druhy otázek využívaných při jednáních:

- Otevřené
- Uzavřené
- Parafráze
- Alternativní
- Sugestivní
- Řečnické
- Otázka místo odpovědi
- Kontrolní
- Co děláš?
- Je ti špatně?
- Shodli jsme se... Rozumím tomu...
- Chcete střední nebo velké kafe?
- Ty ale vypadáš, jsi včera pil?
- Proč ti to vlastně říkám?
- A co ty?
- Je ti špatně? A bolí tě to tady?

7.5.1 Základní taktiky vyjednávání

Z hlediska jednání je vhodné aplikovat kombinaci některých základních taktik vyjednávání. Jedná se o:

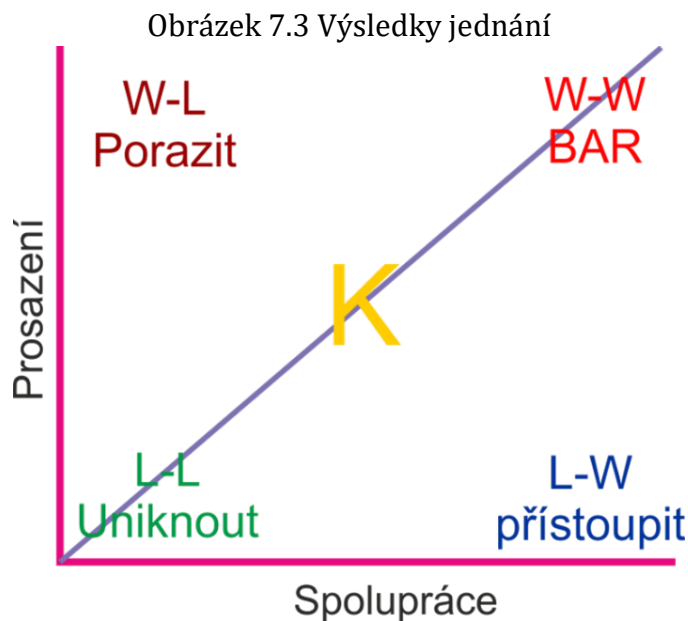
- Časovou tíseň – Tlačíme termín podpisu smlouvy a uzavření dohody. Tím protistraně nedáváme možný čas na detailní přípravu a argumentaci.
- Předstírání nezájmu – Transparentní jevení nezájmu o daný obchod, ale jen na oko. Mnohdy protistrana vycítí, že nám na obchodu s ní nezáleží, a proto ustoupí od svých požadavků.
- Konkurence – Stlačení ceny a podmínek smlouvy na základě předložení fiktivní konkurenční nabídky, která je lepší.
- Předstírání hlouposti – Nízká informovanost umožňuje nesdělovat důležité informace protistraně a zároveň navodit pocit u protistrany s vyšší znalostí a

tím snahu o dokázání svých schopností a odkrytí své pozice a vztahu k dohodě.

- Změna vyjednávače – V první fázi může dojít ke zmatení protistrany, která začne předjímat důvody změny a ztrácí koncentraci na jednání. Vždy je zde možnost buď pokračovat v předchozím jednání, či začít úplně znovu od začátku.

7.5.2 Ukončení jednání

V jednání se vždy pokoušíme o výsledek, který maximálně uspokojí obě strany. Je to z důvodu následné spolupráce, neboť jednání bývají se stálými partnery v pravidelných intervalech a snahou je si držet klíčové partnery. Proto si vždy musíme položit otázky: Vráť se tento klient? Plánujeme s ním budoucí obchody? Jaký užitek je pro klienta? Výsledky jednání znázorňuje následující obrázek 7.3, kde je na osách znázorněna míra spolupráce s protistranou a míra našeho prosazení vůči protistraně. Uprostřed schématu je K značící kompromisní řešení, které bývá nejčastějším výsledkem jednání (Korda, 2011; Fischer, 2004).



Zdroj: zpracováno autorem



Otázky a úkoly

1. Jaký je rozdíl mezi Myslitelem a Direktorem?
2. Jaký je rozdíl mezi Socializátorem a Podporovatelem?
3. Co zahrnuje příprava na jednání?

4. Jaké typy důkazů využíváme?
5. Jakou argumentaci je třeba v jednání využívat?
6. Co znamená výsledek Win x Win?



Otázky k zamyšlení

Proč by mohlo být dobré nechat protistranu vyhrát obchodní jednání?
Jaký typ osobnosti je nejvhodnější pro manažerskou pozici a proč?
Pokuste se vymyslet příklad morálního framu v praxi.



Doporučené rozšiřující materiály

- Bednář, V. (2012). *Strategie vyjednávání*. Praha: Grada.
- Dawson, R. (2012). *Tajemství efektivního vyjednávání: tajemství mistra vyjednávání*. Olomouc: ANAG.
- Korda, P. (2011). *Zlatá pravidla obchodního vyjednávání: jak obhájit své ceny a marže a stát se mistrem ve vyjednávání*. Praha: Grada.
- Clegg, B. (2005). *Vyjednávání*. Brno: CP Books.
- Fisher, R., Ury, W., Patton, B., & Lisa, A. (2004). *Jak dosáhnout souhlasu: zásady úspěšného vyjednávání* (2. vyd.). Praha: Management Press.

8 Techniky rozhodování



Cíle kapitoly

- Představení nejběžnějších rozhodovacích modelů
- Problematika správného rozhodnutí
- Přidružené techniky řešení problémů



Klíčové pojmy

Analýza silového pole, CBA analýza, rozhodovací stromy, Model Vrooma a Yettona, Relační bublinový diagram, Parettovo pravidlo, Šestero sluhů, Occamova břitva, Hodnotící matice.

Správné a rychlé rozhodování je nedílnou činností každého manažera. Vždy je potřeba zvolit vhodný postup pro rozdělení a zvážení variant na základě dostupných podkladů a informací, tak aby rozhodnutí bylo co nejlepší (poměr kvalita rozhodnutí a rychlost rozhodnutí).

Dalším důležitým aspektem je vlastní ztotožnění s rozhodnutím a vlastní akceptace vůči sobě samému, kde hraje důležitou roli následná, dlouhodobá spokojenost s rozhodnutím. Dříve se mělo za to, že čím více variant člověk má, tím s větší pravděpodobností bude s rozhodnutím spokojen. Nyní se předpokládá, že více jak 10 variant již nepomáhá ke správné volbě a spokojenosti zainteresovaných stran.

"My leadership has always been a democratic until the moment when it was necessary to make a decision."

Lee Iacocca

Jiným aspektem je akceptace rozhodnutí okolím, podřízenými, kolegy. Ta je důležitá pro vnímání rozhodnutí, vnímání osobnosti manažera a v neposlední řadě pro rychlé a bezproblémové zavedení změn. Ne všechna rozhodnutí jsou populární, a proto mnozí manažeři rádi sklouzávají k demokratickým diskuzím a řešením, ale následně je třeba si uvědomit, že pokud se sami s návrhem neztotožňují, budou jej muset oni podepsat a hájit jako vlastní, i když s ním vnitřně nesouhlasí. Z tohoto

důvodu se doporučuje kolektivní rozhodování využívat jen v situacích, kdy je očekávaný výsledek pro nás akceptovatelný.

8.1 Analýza silového pole (Force-Field Analysis)

Tento model (obrázek 8.1), s kterým přišel Kurt Lewin, slouží k identifikování možností ke zlepšení určitého stavu, či vyřešení určité situace, a to díky působení řídicích a brzdících sil, které lze popsat u každého problému. Řídící síly jsou ty, které nám napomáhají situaci řešit a zlepšují daný stav, oproti tomu brzdící síly problém zhoršují. Právě díky působení obou těchto skupin nedochází k vyřešení ani posunutí problému. Z tohoto důvodu je potřeba:

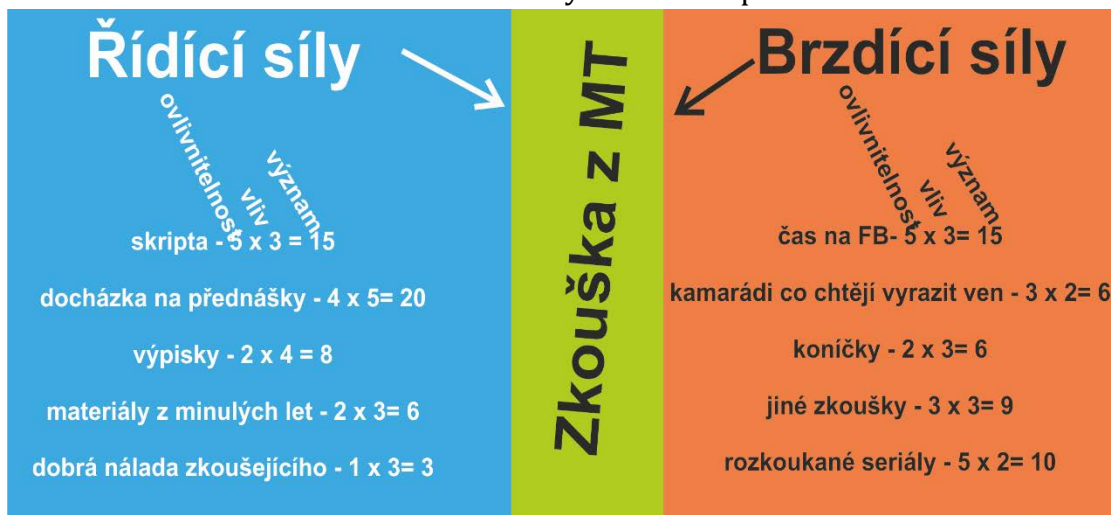
1. Nejprve identifikovat veškeré možné síly, které působí na problém:
 - (a) Pomáhají nám techniky generování nápadů.
2. Zařadit je mezi brzdící a řídicí síly.
3. Ohodnotit jejich ovlivnitelnost:
 - (a) jak moc můžeme danou sílu ovlivnit,
 - (b) využíváme škály 1–5 (1 – vůbec neovlivníme, 5 – velmi snadno ovlivníme).
4. Ohodnotit jejich vliv na problém:
 - (a) jak moc velký vliv na problém tato síla má,
 - (b) využíváme škály 1–5 (1 – žádný vliv, 5 – velmi velký vliv).
5. Zjistit významnost sil:
 - (a) Vynásobit ovlivnitelnost vlivem.
6. Vybrat nejvýznamnější brzdící síly a ty řešit:
 - (a) Nesnažíme se řešit řídicí síly - vždy jsou provázány s brzdící a eskalují se navzájem. V některých případech lehce podporujeme významné řídicí síly, ale nebývá to obvyklé.
7. Seznam vhodných návrhů:
 - (a) Na základě návrhů na odstranění brzdících sil.



Cvičení

V následujícím příkladu jsou definovány některé síly, které mohou ovlivňovat studentův úspěch u zkoušky a naopak některé studentovi brání v úspěšném absolvování.

Obrázek 8.1 Analýza silového pole



Zdroj: zpracováno autorem

8.2 Analýza nákladů a přínosů (Cost Benefit Analysis)

Cost benefit analýza slouží k hodnocení převážně projektů a obsahuje postup řešení problémů, které jsou s těmito projekty spojené. Metoda porovnává benefity (Benefits), které vyjadřují jakýkoliv pozitivní efekt s náklady nebo újmy (Costs), které zahrnují negativní efekty investice. Velmi důležité je nezapomínat na ušlý zisk a zohlednit tuto metodu v širším časovém horizontu, tak aby se získal pro rozhodování globální pohled na celý projekt.

V polovině 19. století s ní přišel francouzský inženýr Jules Dupuit, metodiku rozšířil britský ekonom Alfred Marshall a formuloval některé z formálních konceptů. Největší rozmach této metody nastal v roce 1936, kdy sbor amerických inženýrů realizoval projekty týkající se zlepšení vodních cest tak, aby přínosy projektu byly vyšší než náklady na tento projekt. Velké popularity dosáhla tato metoda právě, z důvodu jejího zapojení v rámci hodnocení veřejných investic z fondů a dotací (Šuleř, 2009).

CBA vypočítává klíčové finanční ukazatele, jako je návratnost investic (ROI), čistá současná hodnota (NPV), vnitřní výnosové procento (IRR) z CF a doba návratnosti. Náklady spojené s přijetím opatření se pak odečtou od výnosů, kterých mělo být dosaženo. Jako obecné pravidlo platí, že náklady by měly být nižší než 50 procent dávek a doba návratnosti by neměla přesáhnout 12 měsíců.

Postup:

1. Obecné popsání hlavních oblastí projektu (technické, organizační a obchodní hledisko).
2. Tvorba finančního plánu.
3. Vytvoření seznamu subjektů, na které má projekt vliv.
4. Vytvoření nulové (situace bez investice) a investiční (situace s investicí) varianty.
5. Definování kvantifikovaných přínosů a nákladů.
6. Definování nekvantifikovaných přínosů a nákladů.
7. Transformace všech přínosů a nákladů na společnou jednotku.
8. Výpočet klíčových finančních ukazatelů.
9. Shrnutí výsledků.

Podstatnou částí této metody je zohlednění veškerých zapojených subjektů, kvantifikace souvisejících efektů a celkové vyjádření veškerých vlivů ve společné číselné formě (nejčastěji finanční jednotce). K vyjádření obtížně kvantifikovaných vlivů (není adekvátní tržní cena) se využívají stínové ceny. Tj. ceny, které vycházejí z náhražkových trhů či ochoty platit. Například pro stát je obtížně kvantifikované, pokud zaměstnavatel jako vedlejší efekt dotace na novou výrobní linku vytvoří pracovní místo řemeslníka. Z tohoto důvodu jsou tyto obtížně kvantifikované ukazatele tabulkově vyčísleny na základě regionu, pracovní pozice či odvětví. Obecně hodnota nově vytvořeného místa se pohybuje kolem 300 tis. Kč.

8.3 Rozhodovací stromy

Rozhodovací stromy se využívají při zohledňování různých variant, kdy je nutné mezi nimi vybrat nejlepší. Nejčastěji se využívají z hlediska poměru pravděpodobnosti výskytu určitých jevů a s nimi spojenými náklady (časem, příjmy). Výsledky plynoucí z rozhodovacích stromů je vždy nutné komparovat s ostatními vlivy, které zde není možné zahrnout, a které velmi často ve strategických rozhodnutích bývají

vrcholovým vedením opomíjeny (např. přesunutí výroby na východ – snížení výrobních nákladů, opomíjeno: náklady a čas na vyškolení zaměstnanců, pracovní morálka, důvěryhodnost u partnerů, atd.) (Vrchota, 2016).

Jedná se o orientované (kořenové) struktury, které mají vždy dva typy vrcholů: rozhodnutí a nahodilou událost. Každá hrana vycházející z rozhodnutí představuje vždy jedno konkrétní rozhodnutí (hrany bývají ohodnoceny náklady, příjmy, časem). Oproti tomu hrany vycházející z nahodilé události představují vždy jen jednu možnou událost vyjádřenou procentuální pravděpodobností. Hrany, které vycházejí z uzlu typu události, musí pokrývat všechny možné nahodilé události s uzlem spojené. Tyto hrany nemusí obecně reprezentovat ani disjunktní ani nezávislé (ve smyslu pravděpodobnosti) události.



Cvičení

Zadání:

Továrna vyrábí 35 000 elektromotorů ročně. Náklady na výrobu 1 elektromotoru jsou 1 000 Kč. Dosud prováděná výstupní kontrola (je v ceně 1 000 Kč) má jako výsledek průměrný podíl vadných výrobků 2 % (= průměrná poruchovost), tj. cca 700 vadných motorů ročně jde do distribuce. Za každý dodaný vadný kus velkoobchodatel účtuje továrně penále 6 000 Kč (předpokládejme, že vadu vždy odhalí on nebo jeho zákazníci). Management se rozhoduje, zda ponechat současný stav výstupní kontroly, nebo zda přidat navíc jeden z následujících dodatečných způsobů výstupní kontroly, tzn.:

- A. Žádnou další kontrolu nezavádět.
- B. Další běžná výstupní kontrola každého kusu: tato kontrola stojí dalších 50 Kč na kus a vadný motor odhalí s pravděpodobností 80 %.
- C. Další podrobná výstupní kontrola bude prováděna pro každý kus. Tato kontrola odhalí 99 % vadných kusů, ale stojí dalších 100 Kč na 1 ks.

U obou dodatečných kontrol (B. a C.) předpokládáme, že:

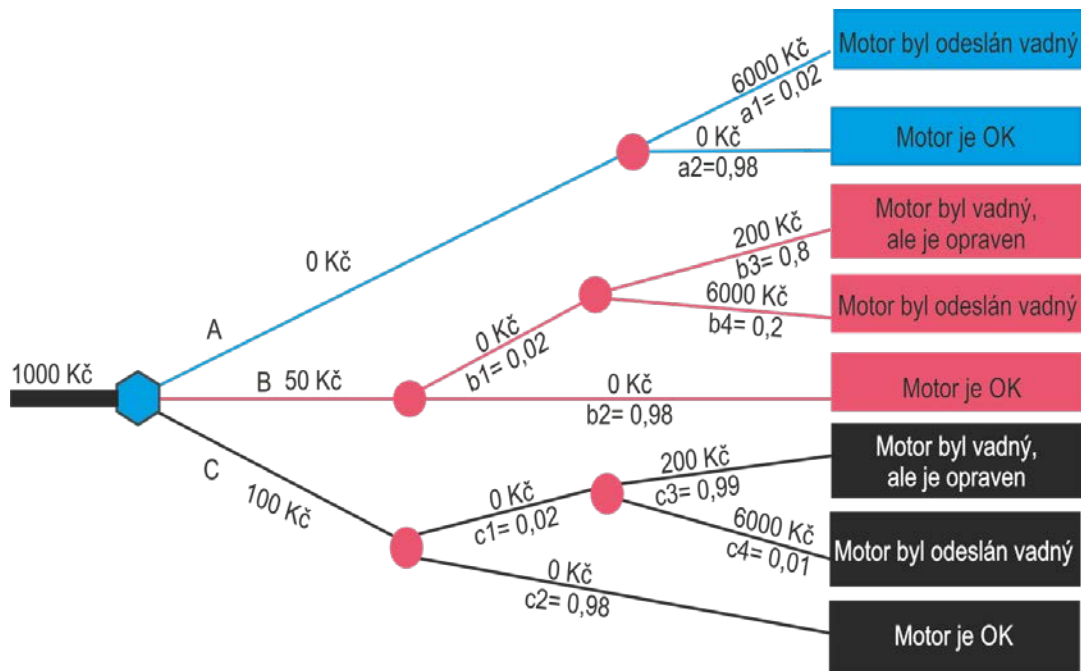
- náklady na opravu identifikovaného vadného motoru jsou v průměru 200 Kč,
- po opravě je motor s jistotou v pořádku,
- neoznačíme žádný dobrý motor za vadný.

Která varianta je z čistě účetního hlediska průměrných nákladů na 1 ks finančně nejvýhodnější?

Znázornění:

Tento příklad je možné graficky vyjádřit pomocí rozhodovacího stromu, viz obrázek 8.2. Všechny varianty vycházejí z výrobní ceny motoru 1 000 Kč a varianta A (značena modře), jejíž zavedení nestojí žádné prostředky (je v současnosti používaná) se rozděluje na variantu a1, která značí, že motor byl odeslán vadný s 2% pravděpodobností a penálem 6 000 Kč a variantu a2, která představuje 98 % bezchybných motorů (Vrchota, 2016).

Obrázek 8.2 Rozhodovací strom



Zdroj: Rozsypal (2012)

Červeně je značena varianta B, jež stojí 50 Kč a představuje drobné zlepšení kontroly kvality a rozděluje se na b1, která nic nestojí, ale pravděpodobnost výskytu má 2 % a s 20% pravděpodobností neodhalí chybný motor s pokutou 6 000 Kč (varianta b4), a na variantu b3, která za 200 Kč opraví s 80% pravděpodobností motory. Varianta b2 představuje všechny bezchybné motory s pravděpodobností 98 %.

Černě je značená varianta C, která reprezentuje možnost zavedení komplexnějšího systému kontroly za cenu 100 Kč za kus a dělí se na c2, která má 98 % bezchybného motoru, a variantu c1, která představuje s 2% pravděpodobností chybný motor a s 99% pravděpodobností odhalení a opravení motoru za 200 Kč (c3) a 1% pravděpodobnost neodhalení chyby a penále 6 000 Kč.

Výpočet:

Výpočet vychází z jednotlivých variant, kde se vždy dostává do poměru pravděpodobnost s cenou a následně dochází k celkovému součtu za variantu.

Var. A

$$(0,98 * 1\ 000) + (0,02 * 7\ 000) = 1\ 120,-$$

$$35\ 000 * 1\ 120 = 39\ 200\ 000,-$$

Var. B

$$(0,98 * 1\ 050) + (0,02 * 0,8 * 1\ 250) + (0,02 * 0,2 * 7\ 050) = 1\ 077,2,-$$

$$35\ 000 * 1\ 077,2 = 37\ 702\ 000,-$$

Var. C

$$(0,98 * 1\ 100) + (0,02 * 0,99 * 1\ 300) + (0,02 * 0,01 * 7\ 100) = 1\ 105,14,-$$

$$35\ 000 * 1\ 105,14 = 38\ 679\ 900,-$$

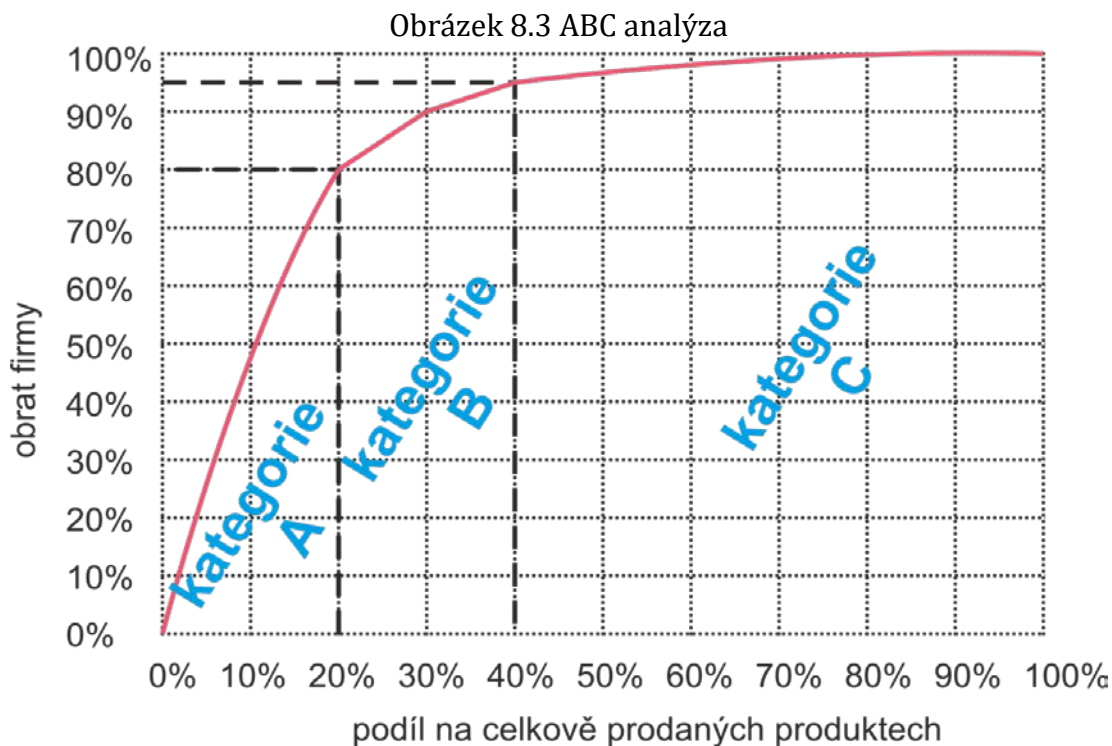
Jak je z výpočtů patrné, nejvýhodnější je varianta B (Vrchota, 2016).

8.4 Paretova analýza

V roce 1897 publikoval svou práci V. F. D. Pareto (italský sociolog, ekonom – definoval také Paretovo optimum – stav společnosti, kde pokud se někdo chce mít lépe a posunout se výše, vždy tak učiní na úkor někoho jiného), který se zaměřil na distribuci příjmů a bohatství. Zjistil, že tato veličina je velice asymetrická, ale lze ji vyjádřit pomocí funkce „ $\log N = \log A + m \log x$ “, kde A a m jsou konstanty a N představuje počet lidí bohatších než x. Následně po výpočtech dospěl k přibližným hodnotám 80 a 20, které představují, že 80 % bohatství leží v rukou 20 % populace. V polovině 20. století se tímto pravidlem také zabýval J. M. Juran, který jej aplikoval na oblasti řízení podniků (kvalita, výkonnost) a dospěl k závěru, že 80 % problémů je způsobeno 20 % příčin. Dále byla tato metoda rozšířena i na ostatní oblasti, nejčastěji se spojuje s (Vrchota, 2016):

- 20 % chyb způsobuje 80 % škod,
- 80 % informací jsme získali za 20 % času,
- 80 % stížností generuje 20 % zákazníků,
- 80 % příjmů je získáno od 20 % zákazníků.

8.4.1 ABC analýza



Vychází z Paretova pravidla a využívá se právě při projektovém a firemním řízení. Nejčastěji se provádí ve vztahu produktů společnosti k jejímu obrátu a je vyjadřována Lorenzovou křivkou. Produkty jsou zde rozděleny do tří kategorií z hlediska jejich přínosu (podílu na obrátu) a z jejich poměru vůči všem typům produktů – v projektech se využívá na analýzu rizik. Produkty jsou zde rozděleny do tří kategorií. Kategorie A přináší společnosti mezi 60 a 80 % obrátu, přičemž má podíl na celkové produkci pouze kolem 20 %, druhá kategorie B má podíl na produkci mezi 30 a 40 %, ale přináší již jen 20 % obrátu. Třetí kategorie C přináší obrátu kolem 10 %, ale její podíl na celkových produktech je mezi 40 a 70 %. Detailněji je to patrné z Obrázku 8.3 (Vrchota, 2016).

8.5 Hodnotící matice

Hodnotící matice se využívá z hlediska rozhodování při výběru nejvhodnější varianty. Vychází z vygenerování co možná největšího množství faktorů, které mají vliv při výběru varianty, jejich následného párového porovnání a přiřazení procentuální váhy faktoru. Následně jsou jednotlivé faktory hodnoceny z hlediska jejich míry zastoupení v jednotlivých variantách, tak aby mohly být tyto varianty celkově ohodnoceny. Tato hodnotící matice se také často používá při vyhodnocování analýzy SWOT a strategickém rozhodování.

“You can never solve a problem on the level on which it was created.”

A. Einstein

Mezi její hlavní výhody patří rychlost a možnost zahrnutí všech faktorů, také poměrně jednoduché porovnání neomezeného množství variant. Oproti tomu je složitá na generování všech faktorů, aby nebyl žádný opomenut, a také mezi její hlavní nevýhody patří vysoká míra subjektivního hodnocení. Aby došlo ke zmírnění tohoto efektu, je do hodnocení zapojeno více lidí, aby byla data co nejméně objektivní.



Cvičení

V následujícím příkladu je proveden výběr vhodného dodavatele pomocí hodnotící matice.

Dodavatel A: spolehlivý, levný, jednorázové velké dodávky materiálu, zmetkovost 0,2 %, rychlá komunikace, nový na trhu.

Dodavatel B: spolehlivý, dražší, víckrát malé dávky materiálu, menší zmetkovost 0,4 %, obtížná komunikace, zavedený na trhu.

Nejprve vypíšeme hodnotící faktory:

1. spolehlivost,
2. cena,
3. dodávky materiálu (chceme častěji menší),
4. kvalita materiálu,
5. svižná komunikace,
6. stabilita dodavatele

Následně porovnáme párovým srovnáním jednotlivé váhy faktorů. Využijeme k tomu trojúhelníkové matice, kde vždy barevně označíme důležitější faktor z dané dvojice. V následující tabulce 6 je vidět matice, kde byly porovnány faktory. Mezi faktory spolehlivosti č. 1 a cenou č. 2 je barevně označena spolehlivost, neboť jí vnímáme jako podstatnější. Následně byl porovnán faktor č. 1 s č. 3, kdy byla důležitější opět spolehlivost. Mezi č. 1 a č. 4 byla zvolena jako důležitější kvalita, než spolehlivost.

Dále sečteme počet „výher“ jednotlivých faktorů, bereme počet jak v řádcích, tak v jednotlivých sloupcích.

Tabulka 8.1 Trojúhelníková matice

1	1	1	1	1
2	3	4	5	6
	2	2	2	2
	3	4	5	6
		3	3	3
		4	5	6
			4	4
			5	6
				5
				6

Faktor	Počet „výher“	Váha faktoru
č. 1	4	0,267
č. 2	3	0,200
č. 3	1	0,066
č. 4	3	0,200
č. 5	0	0,000
č. 6	4	0,267
		1,000

Zdroj: zpracováno autorem

Následně pomocí vzorce:

$$\text{váha faktoru} = \frac{\text{počet "výher" faktoru}}{\text{počet faktorů} \times \frac{\text{počet faktorů} - 1}{2}}$$

vypočteme váhy všech faktorů. Například první faktor má 4 výhry. To znamená, že $4/6 \times (6-1)/2 = 4/6 \times 5/2 = 4/30/2 = 4/15 = 0,267$. Obdobně vypočteme i další faktory a výsledek zaznamenáme do tabulky. Jako kontrolou správného výpočtu je vždy celkový součet roven 1, tedy 100 %.

Výsledná data přepíšeme do hodnotící matice, viz následující tabulka 8.2, kde v prvním sloupci jsou uvedena čísla faktorů, následně jejich název, jejich váha a ve sloupcích jsou nadepsaní oba dodavatelé. Nyní hodnotíme, jak moc jednotlivý dodavatel odpovídá zadanému faktoru. Využíváme škálové hodnocení (1, 3, 5, 7) kdy 1 – vůbec nesplňuje, 7 – velmi splňuje. Nebo procentuální hodnocení na škále 100 % - velmi splňuje, 1 % – nesplňuje. Výhodnější variantou je škálové hodnocení na definované stupnici, které bude použito i zde.

Tabulka 8.2 Hodnotící matice

č.	Název	Váha	Dodavatel A		Dodavatel B	
			hodnocení	suma	hodnocení	suma
1	spolehlivost	0,267	5	1,335	5	1,335
2	cena	0,200	7	1,4	3	0,6
3	dodávky materiálu	0,066	3	0,198	7	0,462
4	kvalita materiálu	0,200	7	1,4	5	1
5	svižná komunikace	0,000	7	0	1	0
6	stabilita dodavatele	0,267	3	0,801	7	1,869
Suma				5,134		5,266

Zdroj: zpracováno autorem

Proto je zde hodnocena spolehlivost u obou dodavatelů shodně 5 body, cena oproti tomu je příznivější u dodavatele A (7 bodů) oproti dodavateli B, který je dražší (3 body). Dodávky materiálu chceme raději menší a častěji, proto 7 bodů u dodavatele B a jen 3 body u dodavatele A. Když máme u všech variant hodnocení dodělané, vynásobíme váhu faktoru ve třetím sloupci s přiřazenými body u dodavatele a následně všechny tyto násobky dole sečteme, kde získáme více bodů, je pro nás tato varianta výhodnější.

8.6 Model Vrooma a Yettona

Tento rozhodovací model neukazuje jakou variantu zvolit, ani nám nepomáhá ke správnému rozhodnutí, ale zaměřuje se na styl rozhodování a akceptovatelnost výsledného řešení. Je zde zohledňuje fakt, že pokud jsou zaměstnanci zapojeni do rozhodovacího procesu, jsou výrazně více ochotni následné rozhodnutí přijmout (Helth, 2014).

Model ukazuje pět typů možných způsobů rozhodování s různými úrovněmi zapojení ostatních do rozhodovacího procesu:

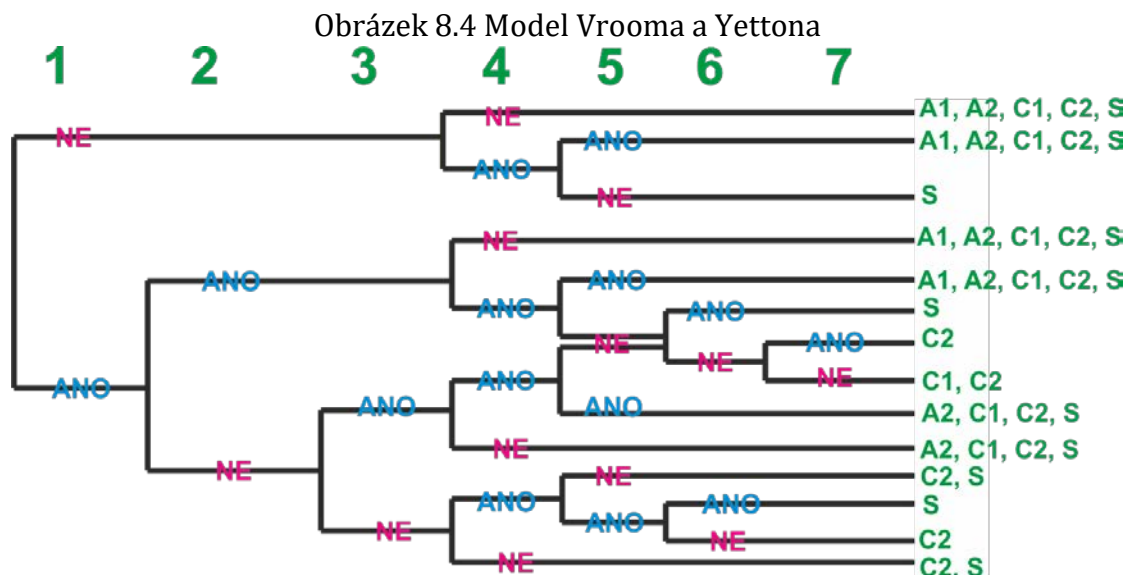
- A1- autokratický:
 - vedoucí vyřeší problém sám, stačí mu informace, které má momentálně k dispozici.
- A2- slabě autokratický:
 - vedoucí získává informace od podřízených, rozhoduje sám.
- K1- slabě konzultativní:
 - vedoucí probere problém s jednotlivci, zváží podněty, při rozhodnutí může brát v úvahu názory ostatních (ale nemusí).
- K2- konzultativní:
 - vedoucí svolá poradu všech, shromáždí podněty, při rozhodnutí může brát v úvahu názory ostatních (ale nemusí).
- S- skupinový:
 - celá skupina diskutuje o problému a snaží se dospět ke společnému řešení.

"Up to 66% of decisions about admission of new employees within 12 months proves to be wrong."

P. Drucker

V modelu, jak je patrné na obrázku 8.4, si manažer musí odpovědět (ano, ne) celkem na sedm otázek a následně ho pavouk dovede k optimálnímu způsobu rozhodování. Ve většině případů je vždy více možností. Sedm otázek je (Šuleř, 1997):

1. Má problém kvalitativní požadavky?
2. Mám dostatek informací k rozhodování?
3. Je problém vrstvený (strukturovaný)?
4. Je pro efektivní zavedení důležité, aby podřízení rozhodnutí přijali?
5. Rozhodnu-li sám, přijmou podřízení mé rozhodnutí?
6. Sdílejí podřízení cíle, kterých má být rozhodnutím dosaženo?
7. Lze předpokládat, že řešení vyvolá konflikt mezi podřízenými?



Zdroj: přepracováno z Šuleř (2009)

8.7 Pětkrát proč

Tato metoda byla vyvinuta v druhé polovině minulého století v Japonsku firmou Toyota, které plně nevyhovovala technika Six Sigma, která je zbytečně složitá a s jejím používáním jsou spojeny i různé softwary, statistiky, analýzy a další náročné a nákladné metodiky. Jejím hlavním účelem je zjištění všech příčin problému a nalezení správného řešení. Podobně jako diagram rybí kosti, patří tato metoda na pomezí rozhodovacích technik a technik generování nápadů.

Postup této metody je poměrně jednoduchý, vychází z kolektivních vědomostí, kdy všechny zainteresované zaměstnance svoláme do jedné místnosti a sérii pěti na

sebe navazujících otázek se pokoušíme dostat k jádru problému, ne pouze k jeho viditelným částem. Ačkoliv je tento postup banální, je třeba klást velký důraz na správnou formulaci všech otázek, kde se od identifikace problému, dostáváme k příčinám, kde dochází ke kombinaci s technikou Šestero sluhů, kde nás zajímají veškeré faktory ovlivňující danou příčinu (Dobelli, 2013).

Účelem analýzy pěti proč je dostat správné lidi do místnosti a diskutovat o všech možných příčinách daného defektu v procesu. Mnoho týmů se zastaví, jakmile identifikují důvod vady. Tyto závěry se často nedostanou do kořenové příčiny. Disciplinovaný přístup pěti proč má donutit týmy začít myslet mimo krabici a dosáhnout až na hlavní příčinu, kde může tým skutečně udělat pozitivní rozdíl v problému, namísto pouze dočasného léčení příznaků.



Cvičení

Na následujícím příkladu, kde je řešen problém zpožděných objednávek, je patrné, že není vždy potřeba celých pěti otázek, aby byl problém správně identifikován.

1. Proč jsou vyřizovány objednávky se zpožděním?
 - (a) Protože jsou nekompletní údaje o adresátech.
2. Proč jsou nekompletní?
 - (a) Telefonistky nezapíší vše potřebné.
3. Proč nezapíší vše potřebné?
 - (a) Ze školení si pamatuje každá něco jiného.
4. Proč je to závislé na tom co si zapamatují?
 - (a) Protože není k dispozici standardizovaný formulář.

8.8 Occamova břitva

Tento systém řešení problému a hledání jeho příčin patří mezi jeden z nejstarších. Ačkoliv byl definován františkánským mnichem Williamem z Occamu v první polovině 14. století, byl v té době již běžně používán filozofy.

Vychází z teorie, že je nutné se zabývat jen tím, co je opravdu podstatné a od ostatních vlivů se oprostit. V latině tuto techniku definuje fráze: „*Entia non sunt multiplicanda praeter necessitatem*“, která říká, že pokud existuje vícero způsobů, měli bychom se držet toho nejjednoduššího a zároveň upnout síly vždy jen na jeden faktor (Schautová, 2016).

Postup této techniky vychází z definice problémové oblasti, která může být provedena třeba pomocí brainstormingu a následně je postupně stále krácen, až zbydou opravdové příčiny problémů. Ke správné aplikaci se využívá následující série otázek:

- Týká se to nás?
- Můžeme s tím něco v rozumné době udělat?
- Jaký hlavní problém vyřešíme kdyby...?
- Jaký hlavní problém způsobuje našemu podniku?
- Umíme o tom shromáždit údaje?
- Opravdu chceme toto řešení?

8.9 Relační bublinový diagram

Relační bublinový diagram pomáhá ke správnému výběru těch nejpodstatnějších faktorů, které problém, či řešení ovlivňují. Mezi jeho hlavní výhody patří grafické ztvárnění, které je přehledné a snadno interpretovatelné. Oproti tomu, zde není možné postihnout příliš velké množství vlivů, aby nedocházelo ke ztrátě přehlednosti.

Nejprve je zde, stejně jako v jiných technikách, nutné definovat hlavní faktory, které daný problém ovlivňují (v této fázi je nám jedno, zda pozitivně, či negativně). Následně je graficky zaneseme do diagramu tak, aby bylo možné je vzájemně propojovat. Poté se mezi jednotlivými faktory vyznačují vztahy (Ovlivňuje tento faktor některý z ostatních faktorů?) Vztahy se ve většině případů znázorňují plnou čarou a slabé vztahy přerušovanou. Poté, co byly takto ohodnoceny všechny faktory v diagramu, se sečte počet vystupujících čar a počet vstupujících a zaznamená se k jednotlivým faktorům. Dáváme jeden bod za normální vztah a půl bodu za slabý vztah (přerušovaná čára). Seřadíme všechny faktory dle počtu vystupujících šipek, které jsou pro nás vždy nejdůležitější (kritické) – udávají, kolik ostatních faktorů daný faktor ovlivňuje, a proto se jimi zabýváme prioritně, neboť jsou schopné nejvíce ovlivnit celou situaci (Fiala, 2013; Šuleř, 2009).



Cvičení

Na následujícím obrázku 8.5 je znázorněn problém nízké kvality výrobků. Bylo definováno šest oblastí, kde se mohou vyskytovat důvody, proč je nízká kvalita výrobků (přeprava, zaměstnanci, postup prací, stroj, materiál, skladování), následně

byly hledány vzájemné vztahy. Například postupy prací mají vliv na zaměstnance, stroje a skladování. Oproti tomu postup prací je závislý na materiálu.

Obrázek 8.5 Relační bublinový diagram



Zdroj: zpracováno autorem

Poté co byly všechny závislosti znázorněny, došlo k sečtení všech vystupujících a vstupujících šipek a výsledky zaneseny nad dané vlivy. Jako nejvýznamnější důvod se jeví postup prací společně se zaměstnanci, neboť oba dosáhly 3 bodů na výstupu, proto je z toho patrné, že mají vysoký vliv na ostatní faktory a celý problém.

8.10 Šestero sluhů

Tato technika, vychází ze šesti otázek a je jednou z nejobecnějších a přitom nejúčinnějších analytických technik. Klíčové otázky nám pomohou zjistit, zda jsme pokryli celou oblast, kterou se při řešení problémů budeme zabývat. Tuto techniku pokládání otázek je možné využít jak v první fázi pro definování a analýzu problému, tak ji lze využít i ve fázi, v níž dochází k samotnému řešení problémů.

Říká se, že technika je inspirována básní z knihy „Just So Stories for Little Children“ od anglického básníka a spisovatele R. Kiplinga, který ve své básni z počátku 20. století popsal šest základních otázek, které jsou užitečné v mnoha situacích.

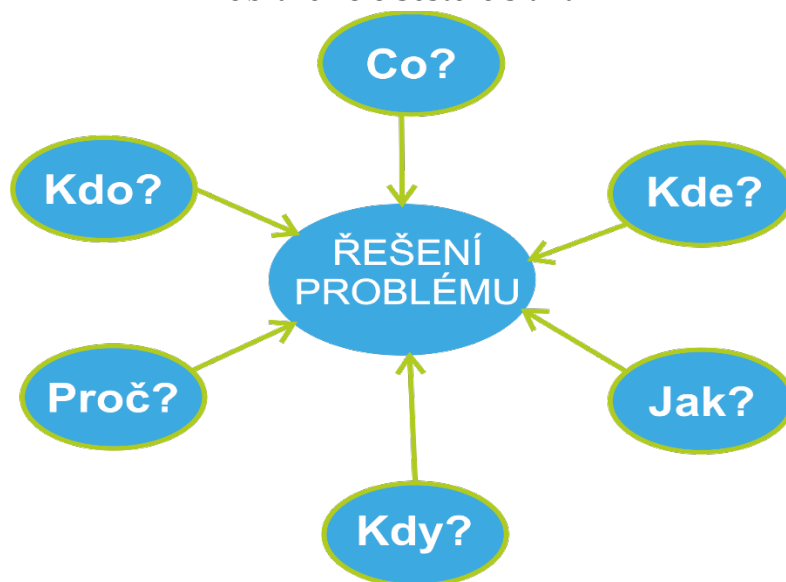
„I keep six honest serving-men.
 Their names are What and Why and When
 And How and Where and Who.
 I send them over land and sea,
 I send them east and west;
 But after they have worked for me,
 I give them all a rest..“

R. Kipling

Technika spočívá v kladení správných otázek (viz následující obrázek 8.6), ke kterým nám napomáhá právě těchto šest slov. Díky tomu je formulace vždy exaktní, přesná a přitom dostatečně stručná a neodvádí pozornost od hlavních částí problému. V odborné literatuře (Dobelli, 2013; Šuleř, 2009) se zmiňuje obecných šest otázek, které mohou být vhodným vodítkem:

1. Co je problém a co není problém?
2. Kdy problém nastává a kdy nenastává?
3. Proč nastává a proč nenastává?
4. Kde nastává a kde nenastává?
5. Kdo přispívá k příčinám problému a kdo přispívá k jeho potlačení?
6. Jak zjistíme, že problém nastal, a jak zjistíme, že nenastal?

Obrázek 8.6 Šestero sluhů



Zdroj: zpracováno autorem



Otázky a úkoly

1. Jaké jsou výhody analýzy silového pole?
2. K čemu je vhodné využít model Vrooma a Yettona?
3. Jakou z technik lze využít pro generování nápadů?
4. V jakých případech využijeme techniku Occamova břitva?
5. Kolik hodnotících kritérií lze použít u hodnotící matice?
6. Porovnejte techniku Pětkrát proč s Šestero sluhů.



Otázky k zamyšlení

Který rozhodovací model bere v úvahu nejvíce faktorů a proč?
Které metody lze využívat i v osobním rozhodování?
Jaký vliv hraje zkušenost a podklady pro správné rozhodnutí?



Doporučené rozšiřující materiály

- Šuleř, O. (2009). *100 klíčových manažerských technik: komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování*. Brno: Computer Press.
- Heath, C., & Heath, D. (2014). *Rozhodni se!: jak ve správný čas najít správné řešení*. Brno: BizBooks.
- Schautová, N. (2016). *Rozhodování a intuice: využijte plný potenciál intuice při rozhodování*. Praha: Portál.
- Fiala, P. (2013). *Modely a metody rozhodování* (3., přeprac. vyd.). Praha: Oeconomica.
- Dobelli, R. (2013). *Umění správného rozhodování: 52 chyb, kterých se zkuste vyvarovat*. Praha: Vyšehrad.
- Fotr, J., & Švecová, L. (2010). *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje* (2., přeprac. vyd.). Praha: Ekopress.

9 Techniky generování nápadů



Cíle kapitoly

- Rozpoznaní kreativity a její využití
- Znalost kreativního procesu
- Seznámení se základními metodami



Klíčové pojmy

Kreativita, Brainstorming, Brainwriting, Mentální mapy, Strategie Walta Disney, Analogie, Synektika, Myšlenkové klobouky, CATWOE, SCAMPER, Osbornovy kontrolní seznamy, Delfská metoda, NST, Rybí kost, Laddering.

V současném světě rychlých změn a tvrdé konkurence je stále těžší obstát v konkurenčním boji. Ať už se organizace zabývá výrobou nebo poskytováním služeb, je kladen stále větší důraz na to, čím se odlišit od konkurence. Manažeři se mohou stále méně spoléhat na standardní řešení. Stává se pro ně důležitá schopnost přijít s originálními nápady a nekonvenčními řešeními. Musí zkoušet nalézt nová řešení, na která přijdou jiným způsobem, než je ten obvyklý. Taková řešení se nazývají kreativní. Kreativita je tedy bezpochyby kritickým faktorem úspěchu, a proto je vhodné ji rozvíjet a podporovat u všech členů organizace. Kreativitu můžeme chápat jako zvláštní kompetenci, kterou podporuje organizační kultura.

Pobyt v kancelářích je novodobá činnost, která je spojena s prací manažerů. V místnosti tráví většinu svého pracovního života. Takové prostředí potlačuje tvořivost. Mezi největší bariéry kreativity tak patří nuda, sedavé zaměstnání a stereotyp. Cílem manažerů musí být zefektivnit práci, podpořit kreativní, originální neotřelé a netradiční postupy v práci. Je třeba, aby si lidé uvědomili sami sebe – čeho jsou schopní, kde mají své hranice a že žádné řešení není špatné. Také by měli podpořit týmovou spolupráci, rozvinout komunikaci v týmu nebo v celé organizaci.

9.1 Kreativita

Slovo kreativita pochází z latinského slova „creare“ a neznamena nic jiného než tvořit, vytvořit. Kreativita je tedy schopnost člověka vytvořit něco nového, nové myšlenky (Havas, 2006).

Tvořivost je klíčem duševního úspěchu, a to ze dvou důvodů. Jednak díky ní můžeme přicházet s překvapivými a originálními nápady, jednak si její zásluhou můžeme zapamatovat všechno, co si zapamatovat potřebujeme. Lidský mozek je od přírody tvůrčí a my mu jen – chceme-li uvolnit jeho plný tvůrčí potenciál – musíme poskytnout správné prostředí (Buzan, 2007).

Kreativitu můžeme chápat jako schopnost, představit si nebo vymyslet něco nového, jako schopnost tvoření nápadů a řešení s využitím kombinace nebo změny starých nápadů (Hospodářová, 2008).

Kreativita jako styl myšlení zahrnuje schopnost, postoj a proces. Jde o myšlení, kdy se generují nápady, nové kombinace, změny. V postoji se projevuje ochota měnit zaběhnuté postupy, hravost, nový pohled na problém. A proces vzniká realizací v praxi (Žák, 2006). Určujícím rysem kreativity je originalita, vytváření nových, užitečných produktů prostřednictvím kognitivních procesů. Tvoří se něco nového a užitečného vzhledem k sociálnímu nebo kulturnímu prostředí (Franková, 2011).

Kreativní manažer dokáže vnímat více variant, neomezuje se zaběhnutými stereotypy a principy, vědomě dokáže překročit horizonty a obzory, čímž obohacuje i ostatní. Přechází k dalším řešením, pokud jedno nevyhovuje. Má schopnost riskovat (otázkou zůstává, zdali jeho osobnost a charakter připouští více riskování a větší či menší riziko). Je si vědom, že existuje přítomnost rizika a akceptuje tuto myšlenku. Má schopnost se přizpůsobit řádu i chaotickým podmínkám. Odměnou může být již samotný proces kreativního tvoření. Je schopen si vzít ponaučení i z neúspěchů a najít energii pro další práci. Úspěch ho neodradí (Žák, 2006).

9.1.1 Kreativní proces

Abychom dospěli k řešení složitějších problémů jinak než kreativním zábleskem, můžeme využít určitých metod a jejich etap kreativního procesu.

Základní etapy kreativního procesu jsou:

1. Tvůrčí nabuzení (iniciace). V této fázi by měl tvůrce získat odhodlání zvládnout těžkou situaci, i přes její obtížnost a časovou náročnost.
2. Vymezení problému (orientace). Zpracování problému, nalezení řešení problému, zjištění nedostatku.

-
3. Informační příprava řešení (preparace). Poznání všech charakteristik řešeného problému, stanovení cílů a vyhledání informací.
 4. Zrání tvůrčí myšlenky (inkubace). Tvůrce získává odstup od problému, řešení nastává v okamžiku, kdy problém „uzraje“.
 5. Nalezení řešení (iluminace) Po předchozí etapě dochází velmi často k neočekávanému originálnímu řešení, které povědomě probíhalo v předchozí etapě. Většinou bývá nápad vyvolaný inspirací.
 6. Ověření nosnosti tvůrčího nápadu (verifikace).
 7. Propracování tvůrčího nápadu (elaborace).
 8. Uskutečnění nápadu v praxi (realizace). Nápad musí být zrealizován a měl by vyhovovat potřebám uživatelů. Rozhodující je praktické využití nápadu.
 9. Vyhodnocení kreativního procesu (evaluace). Jedná se o konečné řešení problému, důležité je zpětné ověření, po kterém se může stát, že se nám buď začnou otevírat nové možnosti, nebo se objeví nové problémy a my tak řešení změnit (Pokorný, 2006).

9.2 Brainstorming

Brainstorming je nejznámější kreativní technikou, vhodnou pro skupiny, doporučeno je čtyři až osm členů ve skupině. Je však možné zrealizovat i brainstorming jednotlivce. Touto metodou je možné během krátké doby vytvořit mnoho nápadů. Je vhodný v případech, kdy se stojí na počátku problému a potřebujeme mnoho nápadů. Je vhodný pro všechny oblasti podnikání, kde existuje široká variabilita řešení. Není vhodný pro oblasti, které vyžadují speciální vědomosti, když skupinu netvoří experti z dané oblasti (Nöllke, 2006). V zásadě nejvýhodnější je jeho použití v případech, kdy tým řeší problémy, které se dají převést na otázky typu:

- •Jaké jsou možnosti řešení tohoto problému?
- •Co všechno můžeme udělat pro vyřešení obtíží?
- •Co všechno má vliv na daný problém?
- •Jak to udělat, aby...? (Kolajová, 2006).

Při výběru účastníků bychom se měli řídit heslem „čím větší pestrost, tím originálnější nápady“. Ideální je, tvoří-li 20 % z účastníků lidé, kteří nemají s daným problémem žádnou zkušenost, 50 % by měli tvořit odborníci v daném oboru a zbylých 30 % bychom měli zaplnit odborníky v příbuzných oborech. Do brainstormingového sezení bychom neměli zapojovat lidi, kteří jsou věčně nespokojení, nemají

smysl pro humor, jsou příliš kritičtí, pasivní, konfliktní nebo se nedokáží oprostít od zaběhnutých stereotypů. Není vhodné zapojovat i ty, kteří mezi sebou mají vypjaté vztahy. Za facilitátora bychom neměli zvolit nadřízeného či vedoucího kolektivu. Facilitátor by měl vést brainstormingové sezení, nemusí se však zapojovat do vymýšlení nápadů.

Za zakladatele brainstormingu je považován Alex Osborn, který definoval určitá pravidla při aplikaci brainstormingu, se kterými by měli být účastníci před započtím brainstormingu seznámeni. Po této činnosti můžeme přistoupit ke klíčové fázi – definici problému a jeho zadání. Čím lépe vystihneme problém a účel daného sezení, tím lepší výsledky dostaneme. Dá se také očekávat větší množství asociací. Vyjasnění problému a diskuze nad daným tématem je vhodná, máme-li ve skupině laiky, kteří danému problému nemohou tolik rozumět. Než se začne brainstorming, jsou doporučeny různé hry, které uvolní kreativní schopnosti i zábrany jednotlivců. Při těchto aktivitách je vhodné, když účastníci sedí v kruhu. Hodnocení a celkové shrnutí sezení je povoleno, až na úplném konci, kdy může proběhnout formou diskuze nebo využitím hodnotících technik. Neučinili bychom na konci sezení jakoukoliv formou jeho zhodnocení, nedostali bychom zpětnou vazbu, která je pro nás důležitá.

9.2.1 Proces brainstormingu

Brainstorming probíhá následovně:

- Vytvořte skupinu odpovídající počtem a zaměřením danému úkolu (ideální počet 4–8).
- Napište viditelně pro všechny (například na tabuli nebo flipchart) hlavní téma sezení. Čím je přesnější pojmenování problému, tím kvalitnější je zpětná vazba a výsledky.
- Ujistěte se, že všichni rozumí zadanému tématu, jsou s ním obeznámeni a nehrozí informační šum.
- Zopakujte přede všemi základní pravidla:
 - Je přísně zakázáno hodnotit jakýkoli vnesený nápad.
 - JEN HOUŠŤ! – čím více nápadů je přinášeno, tím kvalitnější je samotná seance. Cílem sezení je dát dohromady co největší počet myšlenek.
 - Volný průběh. Nekritizujte žádný nápad. Cenzura je nepřijatelná.
 - Poslouchejte všechny vnesené nápady a využívejte jich k podnícení dalšího myšlení.
 - Zamezte jakékoli diskusi o nápadech během seance.

-
- Pokud se chcete sami zúčastnit seance, tak pověřte někoho, aby všechny nápady poctivě zapisoval. Měla by to být osoba, která ctí stanovená pravidla a nebude jakýmkoli způsobem při zapisování hodnotit nápady a eliminovat ty, o nichž soudí, že jsou nepodařené.
 - Brainstorming začíná. Bez jakékoli poslušnosti (každý může mluvit kdykoli a o čemkoli), bez předem vymezeného pořádku (pokud se budou nápady dávat po řadě okolo stolu, ti bez nápadů musejí „pasovat“).
 - Dále nastává ukončení seance a vyhodnocení situace, shodné nápady mohou být kombinovány, všechny ostatní by se měly ponechat v původním stavu (Žák, 2006).

Mezi největší výhodu brainstormingu patří velké množství nápadů v poměrně krátkém času. Rozvíjí se spolupráce týmu a rozvoj kreativního myšlení každého jedince. Nejčastější chybou při vedení brainstormingu je ukončení celé akce příliš brzy, když dlouho nikdo nepřišel s žádným nápadem. Většinou se vyplatí vyčkat, brainstorming totiž prochází několika fázemi, které je třeba správně rozpoznat a mezi které patří i fáze útlumu (Plamínek, 2008).

VARIANTOU brainstormingu může být také „rolestorming“, kdy se účastníci vžijí do role někoho jiného (např. babičky, pohádkové postavy apod.) a své názory prezentují jako jejich. Tím se zbaví pocitu, že by ohrožovali vlastní identitu (Žák, 2006).

9.3 Brainwriting

Jde o podobnou techniku jako brainstorming, ale zachycení nápadů probíhá písemně. Počet účastníků není omezen, není třeba moderátor, je vhodný pro skupiny, kde nefunguje efektivní komunikace. Účastníci obdrží papír, na kterém jsou formulované otázky, v pěti minutách napíše tři návrhy řešení a pošlou list sousedovi, v dalších pěti minutách napíše další tři nápady, buď vlivem inspirace od souseda, od kterého list dostali, nebo vymyslí další originální řešení. Seznam je u konce, když každý měl u sebe každý papír od všech účastníků. Pro situace, kdy se účastníci nemohou sejít, existuje metoda kolektivního zápisníku, kde se během stanované doby (např. jeden den) navrhuje řešení.

V určité době jsou návrhy vyhodnoceny. Brainwriting pracuje s určitou formou časového stresu, kdy jsou účastníci nuceni v omezené době se soustředit na návrh, nemohou se schovávat ve skupině. Vzniká tak větší počet návrhů než při brainstormingu (Nöllke, 2006).

Někdy je brainwriting označován jako metoda 6.3.5., kde šestka symbolizuje počet účastníků, kteří napíše tři nápady za časový limit tři až pět minut (Tomek a Vávrová, 2009).

Variantou na toto téma je „brainsketching“ – kdy místo formulování nápadu slovy a větami lidé kreslí (z angl. sketch – kresba, náčrtek) (Žák, 2006).

9.4 Strategie Walta Disneye

Walt Disney, známý podnikatel, zjistil, že se mu osvědčuje používat od nápadu k realizaci tří různých postojů či kognitivních stylů. Užitečnost této techniky si ověřilo i mnoho dalších. Používá se zejména v týmech, lze ji však také použít individuálně. V týmovém řešení se role pouze rozdělí mezi jednotlivé členy, tak aby měl každý člen jednu roli. V individuálním řešení sám přeskakuje mezi rolemi. Je například vhodná při přípravě nových projektů.

9.4.1 Základní postup:

1. Nejdříve se rozdělí tři role: snílek, realizátor, kritik (analytik).
2. Jednotlivé role přicházejí ke slovu cyklicky v pořadí snílek – realizátor – kritik, a to až do úplného, všemi akceptovaného řešení. Role si zásadně neskáčou do řeči: nejdříve mluví jeden, a pak teprve další v pořadí.
3. Úkolem snílka je předložit cíl a jeho základním postojovým rámcem je „nic není nemožné“. To znamená, že jakoukoli námitku či podnět, který dostane od kolegů, kreativně rozpracuje. Má za úkol otevřít mysl své kreativě, neomezovat se a vymýšlet vize bez ohledu na to, zda jsou reálné či nikoliv.
4. Realizátor navrhuje, co kdy, jak a popřípadě s kým zařídí, aby bylo cíle dosaženo. Cíl zcela zásadně neposuzuje, a to ani z hlediska jeho proveditelnosti. Snaží se vymyslet, jak snílkovi nápady adaptovat do skutečného světa.
5. Úkolem kritika je najít chybu či slabé místo na cíli či na návrhu realizace, a to pokud možno z co největšího množství úhlů pohledu. Může se jednat o finanční stránku věci, nedostatek zdrojů, marketing a prodej atp. Tato úzká místa kritik hledá ne proto, aby projekt „zabil“, ale proto, aby zabránil případným budoucím problémům, Jeho úkolem je vzít to, na co přišel realista, a prozkoumat veškeré slabé stránky. Je toto řešení skutečně proveditelné? Pokud ano, vyplatí se nám ho realizovat?
6. K jednotlivým slabým stránkám znovu přistupuje snílek a snaží se upravit svou vizi, tak aby vyhovovala veškerým požadavkům. Role se stále mění do té doby, než je vše doladěno a kritik nemá žádné výtky (Steiger a Lippmann, 2012).

9.5 Synektika

Synektika má původ v řečtině (synectikos, syn – spojovat dohromady a ectos – odlišnost, pestrost). Spojují se dohromady odlišné věci, používá se především tam, kde k výsledku nevede zavedený postup. Používá nástroje analogie a metafor. Uplatňuje se jak v okamžiku rozhodování, tak ve fázi na začátku definování problému. Pozornost se věnuje psychologickým procesům, emocím, iracionálním složkám. (Žák, 2006).

Nölke používá termín technika „bisociace“, který spočívá ve spojení dvou předem nespojených „dimenzí myšlení“. Je vhodná pro dobře strukturované otázky, technické problémy a vynálezy. Může být časově náročná (dokonce několik hodin). Je nutné zaprvé definovat problém, pak přemýšlet o tom, co je podobné danému problému, hledat společné analogie, zkoumat možnost převedení je do našeho oboru. Nestačí jen převzít myšlenku z jiné oblasti, musí také v novém oboru být použitelná a fungovat (Nöllke, 2006).

Jde o způsob uvažování a myšlení tzv. laterální, jak ho nazval dr. Edward de Bono, které je založeno na neobvyklých cestách našeho přemýšlení a postupu cestou, která není logická. Na problém se z různých stran nahlíží a dochází k nabourání zaběhnutému způsobu myšlení (Žák, 2006).

Hlavními nástroji synektiky je tedy analogie a metafora. Je vhodné ji použít tam, kde problém je příliš fádňí, neumožňuje fantazijní rozlet nebo v případě, kdy běžný postup selhává. Může být praktikována jednotlivcem i ve skupině, a to v jakémkoliv oboru. Metoda patří k základním metodám řešení, které jsou univerzálně použitelné. Všechny věci bez ohledu na jejich rozdílnost mohou být nějak spojeny, ať už fyzicky, psychologicky nebo symbolicky (Kneschke, 2007).

Předpokladem použití této metody je rozvinutá představivost a obrazotvornost vycházející z bohatých speciálních i všeobecných znalostí a vědomostí. Podmínky týmové práce znásobují efekty dosahované touto technikou.

9.5.1 Postup při synektickém myšlení

Postup při synektickém myšlení je následující:

1. Popište problém nebo výchozí stav, který je předmětem řešení.
2. Vytvořte seznam přímých analogií k danému problému a rozveďte je co nejpodrobněji. Analogie by měly být z co nejodlišnějších a nejrozmanitějších oblastí.
3. Vmyslete se do přímých analogií a vytvořte osobní analogii.

4. Vytvořte fantastické analogie, kde i nemožné je možným.
5. Vytvořte symbolické analogie, zapojte emoce i tělo (zpívejte, kreslete...).
6. Analyzujte analogie a napište k nim řešení – popusťte uzdu fantazii, řešení nemusí být jen jedno.
7. Nyní všechny typy analogií a řešení, ke kterým jste došli, aplikujte na výchozí problém (Kneschke, 2007).

K přednostem této techniky patří její jednoduchý princip, k nedostatkům pak silný prvek náhodnosti nalezení úspěšného řešení.

9.6 Diagram rybí kosti

Tato technika pomáhá určit příčiny vzniku problému, zkoumat je do hloubky a v souvislostech. Nakreslený tvar rybí kosti symbolizuje příčiny problému (žebra skeletu), které vedou k problému (hlava skeletu) (Mikuláščík, 2010).

Ishikawův diagram, či někdy nazývány též diagram „rybí kosti“, slouží pro zobrazení souvislosti mezi daným účinkem – následkem a jeho všemi možnými příčinami. Slouží k detailnímu rozboru problému, kdy se stanoví hlavní kategorie příčin daného problému, do kterých se následně vepisují jednotlivé dílčí příčiny, či kombinace příčin, které mohou způsobit řešený problém. Tento diagram slouží k odhalení kořenové příčiny (George, 2010). Kroky při použití diagramu rybí kosti (příčin a následků):

1. Jednoznačně a stručně popsat problém, u kterého chceme hledat příčiny.
2. Na bílou tabuli nebo jiný velký povrch (flipchart) zapsat na pravý konec velké šipky daný problém, který hodláme řešit.
3. Identifikovat hlavní kategorie problému a napsat je na odbočky vycházející z velké šipky.
4. Pomocí brainstormingu zapsat všechny možné příčiny do volného prostoru diagramu. Postupovat systematicky diagramem po každé kategorii. V případě, že nějaká příčina spadá do více kategorií, tak ji zapsat na všechna příslušná místa. Při psaní používat stručné a heslovité popisy.
5. Všechny zapsané návrhy vyhodnotit a stanovit nejpravděpodobnější kořenové příčiny (Andersen, 2011).

9.7 Analogie

Analogický znamená podobný, obdobný. Když pracujete s analogií, hledáte dvě různé věci, dva různé procesy, které se v něčem podobají a dají se tedy přirovnávat. Analogie se často využívá u obtížně uchopitelných věcí (např. ve filozofii, v právu, matematice), kdy je jednodušší uvažovat a usuzovat na základě podobnosti s věcmi známými. Analogie je základem mnoha kreativních technik, využívá se při hledání inovací a řešení problémů. Analogii používáte vždy, když něco přirovnáváte. Když uvažujete:

1. náš/můj problém „A“ se podobá/připomíná mi „B“.
2. „B“ má vlastnost/chová se jako „V“ (vlastnost, proces, ...).
3. proto můžeme zkusit aplikovat „V“ na „A“.

Analogie nedokazuje, pouze poukazuje. Na základě analogie je možné zobecňovat. Překvapivé a nesmyslné analogie se dají využít jako provokace pro kreativní myšlení. Analogie ukazuje na podobnosti:

- ve vztazích: rukavice/ruka – pouzdro/notebook,
- v logice: proudění elektriny přes dráty, vedení proudění krve cévním systémem,
- ve funkci: peníze jako platidlo kožešiny jako platidlo (v minulosti),
- ve vlastnostech: beton – tvrdý diamant – tvrdý, deka – měkká, mech – měkký.

9.7.1 Postup při analogii

Postup při analogii je následující:

1. Přesně definujte, co potřebujete řešit, co je cílem.
2. Pro definovaný pojem sepište seznam všeho, co se jakkoliv podobá cílovému stavu.
3. Vyberte jednu zajímavou podobnost – analogii.
4. Popište podrobně aktivní (jak to funguje, jaký je výsledek, ...) a pasivní (velikost, místo, rozložení, ...) hlediska zvolené analogie.
5. Projděte popis, bod po bodu, a přemýšlejte nad přenesením popsanych stavů, procesů a vlastností na váš problém, položte si otázky: Má vybraná analogie podobné vlastnosti? Budou zde fungovat podobné procesy?

6. Stejně postupujte u dalších analogií ze seznamu, dokud nenajdete nejvhodnější (Braintools, 2016).

9.8 Metoda Delphy

Účelem jejího použití je získání prognostických informací nebo názorů expertů vztahujících se k identifikaci nebo předpovědi budoucích událostí, vývojových problémů a trendů, které jsou potřebné jako vstupní údaje pro jiné prognostické metody, modely, plány a vývojové koncepce.

Metoda byla vytvořena a poprvé použita v 60. letech minulého století, byla pojmenována podle věštírny ve starořeckých Delfách, kde předvídali budoucnost na základě zvířecích vnitřností a halucinogenních výparů.

Pro delfskou metodu je charakteristické písemné dotazování na základě formalizovaných dotazníků. Dochází při něm k postupné tvorbě prognóz na základě názorů expertů, které jsou s každým dalším kolem distribuce dotazníku dále zpřesňovány. Často má podobu elektronické konference s řízenou diskuzí, kde jsou názory expertů postupně ověřovány pomocí dotazníků. Důležitým faktorem je to, že dotazníky jsou anonymní, to má zamezit zkreslení odpovědí způsobených názorovou dynamikou, případně skupinovým tlakem nebo tlakem názorového vůdce ve skupině.

Metoda se dá velice dobře použít při nedostatku informací a dat pro použití některé z kvantitativních metod, případně očekáváme-li zásadní změny ve vývojových trendech u zkoumaného jevu. Máme možnost pomocí ní získat expertní nepublikované informace a názory, výhodou je i to, že výstup z ní je obvykle dobře využitelný pro odbornou veřejnost bez dalších úprav.

9.8.1 Tři subprocesy

Proces využití metody lze rozdělit do tří základních subprocesů:

1. Přípravná fáze představuje především vymezení problému a konečného cíle, určení skupiny expertů, kteří se budou účastnit dotazování a přípravu standardizovaných dotazníků. Problematické u této fáze je především zajištění účasti expertů, protože návratnost vyplněných dotazníků je důležitá pro dosažení vytyčeného cíle. To se dá zajistit příslibem finanční odměny, případně příslibem předání opisu odpovědí z anonymních dotazníků.
2. Realizační fáze představuje proces distribuce dotazníků a následné shromažďování získaných odpovědí od respondentů.
3. Vyhodnocovací fáze spočívá ve vyhodnocení odpovědí. Nedojde-li se ke shodě u odpovědí respondentů, je obvykle připraven další dotazník, který

konkrétní část problematiky, kde nedošlo ke konsenzu, dále zpřesní podrobněji nebo jinak formulovanými otázkami. V této fázi dojde k dosažení požadovaného cíle, tedy získání kompilace názorů expertů na danou problematiku, které jsou prezentovány ve výstupním dokumentu metody, závěrečné zprávě (Grasseová, 2012).

9.9 Myšlenkové mapy (mentální mapy)

Myšlenková (mentální) mapa je prostorová struktura myšlenkového procesu vyvolaného ústředním tématem, na které se pozornost mysli zaměřuje a od kterého odvíjí další a další myšlenky a představy. Je to kognitivní konstrukt, který jedinci pomáhá orientovat se ve svém okolí a porozumět mu, a to díky tomu, že zjednodušuje, kóduje a uspořádává často velmi složité a nepřehledné myšlení a jednání lidí v (určitém) prostoru. Jako myšlenková nebo též mentální mapa se označuje také technika, která k zachycení struktury myšlenkového procesu slouží (Franková, 2006).

Myšlenková mapa je nejnadhodnějším prostředkem, jak dostávat informace do našeho mozku a jak z něj informace dostávat ven – je tvůrčím a efektivním způsobem dělání poznámek, který doslova „mapuje“ naše úvahy. Mentální mapa nahrazuje lineární myšlení. Uvádí v činnost mozek jako celek. Proniká všemi směry a zachycuje myšlenky z různých úhlů.

9.9.1 Sedm kroků k vytvoření myšlenkové mapy

Myšlenkovou mapu vytvoříme dle sedmi kroků:

1. Vybereme hlavní myšlenku nebo pojem, který budeme dále rozvíjet a napíšeme jej nejlépe uprostřed šikmo položeného čistého papíru, abychom mohli nechat působit svoje asociace všemi směry.
2. K udržení naší soustředěnosti, inicializaci smyslů a podpoře naší představivosti je dobré hlavní myšlenku nebo pojem vyjádřit obrázkem, který ji vystihuje
3. Při tvorbě můžeme využívat barvy z toho důvodu, že mají stejný účinek jako výše zmiňovaný obrázek. Pomocí barev nám také přijdou mapy živější a každé barvě můžeme přiřadit význam.
4. K hlavní myšlence nebo pojmu připojíme hlavní větve (asociace prvního řádu), které jsou tvořeny našimi hlavními myšlenkami. K asociacím prvního řádu připojujeme asociace druhého a dalších řádů a tím rozvíjíme naši mapu.

5. Větvě bychom neměli zakreslovat jako přímky, ale jako křivky. Vhodné je zakončit křivky šipkou, abychom při zpětném vyhodnocování poznali související vztahy mezi asociacemi.
6. Své asociace bychom měli vyjadřovat krátkými slovními spojeními, nejlépe však jedním klíčovým slovem. To si totiž vytváří lepší soubor dalších asociací a zvyšuje tím tak účinnost a flexibilitu mentální mapy. Dlouhým větám bychom se tedy měli určitě vyvarovat.
7. Při zobrazování mentální mapy bychom se neměli omezovat a využít celý prostor papíru. Dojde-li nám volné místo na papíru, můžeme si je vytvořit přilepením dalšího papíru. Nic by nám nemělo bránit v soustředění a rozvoji kreativity.

Po dokončení mapy, bychom si celou mapu ještě měli prohlédnout a zamyslet se nad jednotlivými asociacemi. Vyskytne-li se nám nějaký pojem dvakrát, měli bychom jej podtrhnout, abychom ho odlišili od ostatních. Také se může stát, že se nějaký pojem opakuje třikrát, pak jej dáme do rámečku a zamyslíme se nad tím, jestli by si nezasloužil samostatnou mapu, kde by byl hlavním pojmem (Buzan, 2007).

9.10 Myšlenkové klobouky

Teorie šesti klobouků umožňuje oddělit různé aspekty myšlenkových reakcí (rozum, city, informace, tvůrčí nápady), dát jim svou váhu a čas, kdy je nejlépe použít (Bono, 1997).

Autorem této kreativní techniky je Edward de Bono. Potřebujeme k ní šest klobouků, pásek na ruce nebo karty v barvách bílá, červená, černá, žlutá, zelená a modrá. Může se realizovat samostatně nebo ve skupině. Každý klobouk má svůj význam a každý z významu klobouku vychází. Předem se stanoví způsob výměny klobouků. Bílý klobouk symbolizuje informace a fakta, která máme, a je neutrální. Červený zahrnuje pocity, intuici, vyjadřuje naše pocity při nápadu. Černý klobouk je kritika a pochybnosti. Žlutý zaujímá optimistický postoj, vidíme pod ním výhody projektu. Zelený podněcuje nové myšlenky, zvažuje všechny alternativy. Modrý vidí problém z „ptačí“ perspektivy, jde o objektivní pohled, kontrolu, rekapitulaci, určuje téma, vyzývá k diskusi (Nöllke, 2006).

Technika šesti klobouků je koncipována tak, aby myšlení odpoutala od normálního argumentačního stylu a převedla jej do stylu mapovacího. Klobouky jsou signálem, který jejich nositele přímo vede k určitému stylu myšlení. Metoda podněcuje hlubší přínos mnoha lidí (Žák, 2006).

I přesto, že je myšlení největší bohatství lidského rodu, nikdy s ním nemůžeme být spokojení. Ať dosáhneme jakéhokoliv pokroku, vždy bychom měli toužit po tom,

dosáhnout více. Ještě se zlepšit a zdokonalit. Myšlení se dá přirovnat k chaosu, neboť se snažíme soustředit na příliš mnoho věcí najednou. Zaplavuje nás velké množství informací, atakují nás emoce. Přesto se však musíme snažit myslet logicky, nevzdávat započatý boj a přijít s kreativním řešením.

Šest klobouků myšlení nám přináší východisko z této situace. Tato jednoduchá technika nám umožňuje soustředit se jen na jednu jedinou věc a ostatní nechat stranou. Když si nasadíme jeden z šesti klobouků, existuje pro nás jen jeden z vyhraněných typů myšlení (Bono, 1997).

Při skupinové práci zvolíme vždy jednu osobu, která bude hrát roli modrého klobouku, tedy organizátora. Poté můžeme postupovat dvěma způsoby:

1. Každý ve skupině dostane jiný klobouk a tak v diskuzi každý zastupuje jiný aspekt myšlení. Role se mění na základě pokynu „dirigenta“, tedy modrého klobouku.
2. Všichni ve skupině budou mít stejnou barvu klobouků a společně se zaměří na jednotlivé aspekty. Např. nejdříve se podívají na věc z pozitivního hlediska, poté na fakta, čísla a data a pak může přijít na řadu klobouk černý, neboli negativní stránka věci. (Steiger a Lippmann, 2012)

9.11 CATWOE

CATWOE je technika, která prostřednictvím vědomého zacílení vede k podrobné analýze problému. Její původ najdeme v kybernetice, která se zabývá analýzou chování systémů. Proto je také tato metoda využívána zejména při práci na kořenové definici systému. Je aplikována na systémy, které vykazují nějaký problém, potřebují najít řešení, nebo sledují změnu. CATWOE analýza nehledá řešení, ale podstatu problému, definuje klíčové oblasti, které mají na budoucí řešení vliv, a pojmenovává principy, na kterých lze v budoucnu pracovat při hledání nápadů. CATWOE je zkratkové označení složené z počátečních písmen jednotlivých aspektů, které jsou při definici chodu systému používány:

9.11.1 C – Customer

Zákazník, odběratel systému. Ve smyslu této analýzy je zákazníkem ten, pro něhož je výsledný output (výstup ze systému) určen, ten, kdo má ze systému prospěch a užitek. Ptejte se při své analýze, koho řešení problému ovlivní v důsledku a jak. Příklad: Kdo bude mít užitek z marketingové kampaně? Zákazník, majitelé firmy.

9.11.2 A – Actor

„Herec“, „vykonavatel“. Sem zahrnujeme všechny, kteří vykonávají aktivitu uvnitř systému a na jejichž činnosti je systém závislý. Příklad: zaměstnanci, obchodníci, marketingové oddělení, novináři, reklamní agentury.

9.11.3 T – Transformation proces

Proces přeměny, kterou systém prodělá tak, aby se ze vstupů staly kvalitativně odlišné výstupy. Patří sem všechny aktivity a činnosti, které zajišťují přeměnu vstupů (inputs) na výstupy (outputs). Příklad: reklama v novinách, promo-akce, reklama na sociálních sítích, Afiliate programy apod.

9.11.4 W – World view

Všechny „náhledy na svět“, které se zpravidla nevejdou do konkrétní definice. Jedná se o nedefinovatelné tlaky, které na systém působí a takto jej ovlivňují. Příklad: etický kodex v reklamě. Chceme marketingovou kampaň udělat co nejlevněji. Vše bude formou Guerilla marketingu apod.

9.11.5 O – Owners

Majitelé systému, jeho vládci. Sem je nutno zařadit všechny prvky, které mají moc uvést systém do ochodu či pozastavit jeho činnost. Příklad: stake-holderi, etická komise v reklamě, majitel firmy, církve atd.

9.11.6 E – Environmental constraints – Prostředí

Všechny faktory, které mají vliv na výslednou kvalitu systému a souvisejí s prostředím, ve kterém systém má fungovat. Příklad: politická situace, ekonomické tlaky, společenská situace, roční doba atd. (Braintools, 2016).

9.12 NST – Nominální skupinová technika

Technika nominální skupiny je metoda řešení problémů pomocí omezené diskuze a tajného hlasování, jejichž prostřednictvím se dochází k rozhodnutí skupiny. Tato metoda velmi pomáhá zvýšit počet nápadů členů skupiny. Nominální skupina je prospěšná zejména v případech, kdy někteří členové nechtějí projevit své názory v regulérní skupině pro řešení problémů nebo kdy jde o kontroverzní či citlivý problém.

9.12.1 Postup

Tuto techniku lze rozdělit do několika kroků:

1. Problém se vysvětlí všem členům skupiny.
2. Každý člen napíše své názory na problém nebo nápady na jeho možná řešení.
3. Každý člen přednese jeden nápad ze svého seznamu a ten se napíše na tabuli, aby jej každý viděl. To se opakuje, dokud nejsou vyřčeny a na tabuli napsány všechny návrhy. Vyškrtnou se ty nápady, které se opakují.
4. Následně se všechny nápady shrnou, sepíší a rozešlou všem členům, aby ze seznamu vybrali tři nejlepší nápady.
5. Členové vyberou požadovaný počet nejlepších nápadů a zašlou je zpět.
6. Opět se sestaví seznam zvolených nápadů a rozešle se členům, aby vybrali jeden nebo dva nejlepší.
7. Členové zvolí jeden nebo dva nejlepší nápady a zašlou je zpět.
8. Seznam těchto vybraných nápadů se opět pošle všem členům. Celý proces se může opakovat libovolně dlouho, ale k získání dostatečné shody obvykle stačí tři kola.
9. Takto získaná konečná řešení se rozešlou všem členům (DeVito, 2001).

9.13 Ostatní techniky

9.13.1 SCAMPER

Metoda je nejvíce využívána v reklamních a designérských společnostech, které hledají nové a neotřelé nápady a řešení pro své klienty. Pracují s ní také společnosti poskytující služby, nebo výrobní firmy při návrzích faceliftů svých produktů. Potřebujete-li vylepšit produkt, posunout ho na vyšší úroveň, přizpůsobit požadavkům klienta, vymyslet novou reklamní kampaň, sestavit novou strategii, pak vyzkoušejte kreativní metodu SCAMPER. Jejím základem je Osbornův seznam. SCAMPER je jednoduchý přehledný návod, který je připraven pro praktické použití. Autorem této metody je Michael Michalko. Stejně jako Osbornův seznam není technika určena ke stanovení konečných řešení. Je impulsem, ukazuje možnosti, kudy se můžete ubírat při hledání nejlepšího výsledku. Postup je následující:

1. SUBSTITUTE/NAHRAĎTE

Můžete některou část produktu nebo procesu nahradit? Vyměnit, použít něco nového, originálního, osobitého? Součástky, lidi, materiál, místo, čas, ...

2. COMBINE/KOMBINUJTE

Přemýšlejte o kombinaci různých částí různých produktů. Můžete něco sloučit, kombinovat funkční části, kombinovat se zcela něčím odlišným? Které materiály, prvky, vlastnosti, procesy, komponenty je možné spojit nebo kombinovat?

3. ADAPT/PŘIZPŮSOBTE

Je možné řešení nějak upravit? Porovnejte ho s jiným výrobkem, službou. Je možné přizpůsobit nějaké stávající řešení? Kterou část mohu měnit a jak? Jak se změní povaha produktu nebo procesu?

4. MODIFY/UPRAVTE

Můžete něco změnit na stávajícím řešení? Pracujte i se základními vlastnostmi produktů. Můžete něco zmenšit, zvětšit, změnit tvar, funkci, lze něco přidat, ubrat, odlehčit? Hledejte alternativní produkty a procesy. Čeho úpravami dosáhnu?

5. PUT to another use/POUŽIJTE k něčemu jinému

Lze řešení zužitkovat i jinak a jinde? Jiné uplatnění, odbytiště? Jak produkt upotřebit jiným způsobem? Co jiného lze použít? Přichází v úvahu jiné vysvětlení?

6. ELIMINATE/ODSTRAŇTE

Co se může stát, když něco odstraníte? Je možné něco zjednodušit, redukovat, vypustit?

7. REVERSE/PŘESKUPTE

Je možné změnit postup? Je možné něco přeskupit? Změnit pořadí? Obrátit všechno naopak? (Braintools, 2016).

9.13.2 Laddering (Lezeme po žebříku)

Jednoduchá pomůcka pro generování nápadů, která využívá neustálého přebíhání od konkrétnějších k abstraktnějším aspektům problému a naopak. Hodí se především k hledání inspirace pro inovaci produktu nebo výrobku, ale dá se využít i v jiných oborech.

1. Start – pojmenujte problém (příklad – úkolem je najít nový design pro psací pero).

-
2. Žebřík nahoru – najděte obecnější kategorii pro problém (psací potřeby). Najděte ještě širší kategorii, a ještě širší a tak pořád dál. Vytvořte „žebřík“, který problém pojmenuje ve stále širších a širších kategoriích (psací potřeby, věci na stole, vybavení kanceláře, inventář budovy atd.).
 3. Žebřík dolů – vyberte si jednu z úrovní žebříků a více ji zkonkretizujte. Tentokrát postupujte od abstraktního ke konkrétnějšímu (vybavení kanceláře – počítač, květináč, koberec, stůl, židle...). Zjistíte, že cesta po žebříku dolů je mnohem jednodušší než cesta nahoru.
 4. A zase nahoru – z nového seznamu si opět vyberte jednu položku a znovu ji pojmenujte abstraktnějšími kategoriemi (stůl, nábytek, mobiliář, výrobky ze dřeva, výrobky z přírodního materiálu).
 5. A zase dolů – opakujte bod 3 s novou položkou atd.
 6. Zapisujte jakoukoli podobnost s problémem původním, jakýkoli nápad, který vznikne ze srovnání, ihned zapisujte (pero z přírodního materiálu? pero ze dřeva?) (Braintools, 2016).

9.13.3 Myšlenkové židle

Tato technika se pokouší přivést účastníky k tomu, aby se vžili do jiné role. Tím je možné promyslet problém z několika úhlů pohledu. Umožňuje odstup od problému a uvolnit napětí, avšak zůstává relativně blízko našim obvyklým nápadům. Potřebujeme tři odlišná místa, papír a psací potřeby. Procházíme rolemi snílka, realisty a kritika.

S rolí měníme i místo. Postupně přijímáme odlišné myšlenkové jednání. Na židli snílka vymýšlíme fantastické nápady, odvážná spojení. Na židli realisty zapínáme náš běžný rozum, nápady snílka zdokonalujeme, postupujeme plánovitě, jsme pragmatičtí. Na židli kritika nápady podrobujeme kritice (Nöllke, 2006).

9.13.4 Náhodný vstup

Technika náhodného vstupu patří mezi nejjednodušší kreativní techniky. Velmi silně podporuje laterální myšlení. Pro provedení této techniky je třeba mít téma (problém, výzvu) a sadu objektů (slova, obrázky). Ze sady objektů se provede náhodný výběr a pak se přemýšlí (v týmu, nebo individuálně), jak všemi možnými způsoby dané téma souvisí s vybraným objektem. Toto přesměrování mozku myslit jinak, myslit mimo stávající struktury a systémy, vede nečekaně k pozoruhodným objevům. Daný zážitek a výsledek se pak často vykládá jako vnuknutí.

Tato metoda je také velmi účinná pro posílení kreativity u lidí, kteří jsou přesvědčení, že kreativní nejsou a chtějí být. Provádí se ve třech po sobě následujících fázích:

1. Úvodní změření současné úrovně kreativity: Vyberte nějaký fyzicky existující předmět a řekněte účastníkovi, aby během dvou minut našel co největší množství využití nebo použití daného předmětu. Pak sdělte účastníkovi výsledek, kterého dosáhl: méně než 4 je podprůměr, 4–5 je běžná úroveň kreativity, 8 odpovídá dobré úrovni kreativního myšlení, 12 je již výjimečný výsledek, a konečně 16 již naprosto mimořádný (Buzan, 2007).
2. Vysvětlení principu kreativity: Řekněte účastníkovi, pokud jeho výsledky nebyly alespoň 12, že dosažené výsledky nevypovídají o jeho kreativě, ale o tom, že jí neumí používat. Pokud použije techniku, kterou mu hned vysvětlíte, dosáhne podstatně více. Princip je v tom, že by neměl usilovat o hledání souvisejícího objektu. Jde o to, že všechny objekty spolu nějak souvisí. Takže si stačí vybrat jakýkoli objekt a jenom na danou souvislost přijít. Ukažte mu to na nějakém příkladu. Vezměte si jako výchozí objekt třeba svoji propisovačku a postupně spolu proberete nejrůznější předměty ve vašem okolí a vymyslete, jak spolu souvisí. Až budete mít pocit, že účastníkovi je to jasné a že mu to jde, nabídněte mu závěrečný test.
3. Závěrečné změření současné úrovně kreativity: Tento test je úplně stejný, jako úvodní měření. Vyberte znovu nějaký předmět a požádejte účastníky o totéž co v úvodu. Očekávejte, že lidé, kteří před tím byli průměrní (4–5), budou nyní dosahovat výborných výsledků (okolo 12) (Doležal a kol., 2012).

9.13.5 Technika 90 sekund

Technika 90 vteřin vychází z toho, že chceme-li myslet kreativně, máme dvě možnosti:

1. Můžeme hledat první myšlenku, začít od nuly a lovit ve své vědomostní síti – rychle zaznamenávat, co nás napadne (viz lístečkový brainstorming), nebo
2. Chceme vědomě rozvinout jednu myšlenku, třeba i takovou, která vznikla v prvním kroku.

Fungování této techniky je založeno na principu křížovky. Námi pověřená osoba nám položí určitou otázku, na kterou hned odpovíme, máme pouze 90 sekund a ničím jiným kromě položené otázky se během tohoto času zabývat nesmíme (Hospodářová, 2008).

9.13.6 Crawford slip

Jednoduchá, ale efektivní technika, která je vhodná pro skupinu čítající 3–12 účastníků. Osoba moderující toto sezení vysvětlí účastníkům pravidla. Bude jim položeno zhruba 10 otázek, na které během jedné minuty musí odpovědět písemně na papír, odpovědi se nesmí opakovat a musí se zpracovávat samostatně bez konzultace s ostatními. Poté co jsou účastníci s pravidly srozuměni, je jim položena první otázka. Všichni účastníci přemýšlí a zapisují odpověď na tuto otázku až do skončení limitu. Vzápětí jsou dotázáni opět na tu stejnou otázku, avšak háček je v tom, že odpověď nesmí být stejná. Takto postupujeme až k poslední otázce. Díky tomu získáme široké spektrum odpovědí, ze kterých je možné opět vybírat nejlepší řešení (Steiger a Lippmann, 2012).

9.13.7 Analogram

Analog využívá obrazné, provázané, symbolické myšlení pravé hemisféry, grafie znamená vyrývat, kreslit, psát. Tato technika tak umožňuje vysledovat pomocí tužky nebo počítáče, kudy se pohybují naše myšlenky nápady. Vede k novým a překvapujícím výsledkům při řešení problémů, situací, které promýšlíme. Analogramy mohou být psané nebo kreslené, mohou být prvním krokem k myšlenkovým mapám.

Jak vytvořit analogram? K pojmu, problému hledáme nové nápady, vytváříme v nich vždy jeden analogram a pracujeme slovy, nebo graficky, nebo oběma způsoby. Kreslení analogramu je zároveň testem, jak a zda jsme informaci pochopili. Bez pochopení totiž žádný obraz nevznikne. Slovní analogramy zpracováváme tak, že pro každé písmeno slova, pojmu, jména, hledáme nejméně jeden význam, jehož první písmeno je stejné. Slovo, které napíšeme na papír a ke kterému hledáme asociace, je také otázka, kterou pokládáme své intuici, svému vnitřnímu já, sami sobě (Hospodářová, 2008).



Otázky a úkoly

1. Definujte pojem kreativita a kreativní proces.
2. Jaké kreativní techniky znáte? Jednu z nich vysvětlete.
3. Popište techniku brainstormingu.
4. Jak se liší brainstorming od brainwritingu?
5. Vysvětlete techniku analogie.
6. Charakterizujte myšlenkovou mapu.

7. Vysvětlete techniku rybí kosti.
8. Jak probíhá technika myšlenkových klobouků?
9. Vysvětlete využití techniky CATWOE.
10. Charakterizujte techniku SCAMPER.
11. Jak probíhá delfská metoda?
12. V čem spočívá nominální skupinová technika?
13. Na čem je založena strategie Walta Disneye?



Otázky k zamyšlení

Jaká kreativní technika je nejvhodnější?
Na jakých faktorech při výběru techniky závisí?
Která technika je dle vás nejčastěji využívána v praxi?
Jaké další techniky generování nápadů znáte?



Doporučené rozšiřující materiály

Mikuláščík, M. (2010). *Tvořivost a inovace v práci manažera*. Praha: Grada.
Nolke, M. (2006). *Naučte se myslet kreativně*. Praha: Grada.
Hospodářová, I. (2008). *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada.
Franková, E. (2011). *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada.
Žák, P. (2006). *Kreativita a její rozvoj*. Brno: Computer Press.

Literatura

- Adair, J. E. (2010). *Strategic leadership: how to think and plan strategically and provide direction*. London: Kogan Page.
- Andersen, B. (2011). *Analýza kořenových příčin: zjednodušené nástroje a metody*. Praha: Česká společnost pro jakost.
- Armstrong, M., & Stephens, T. (2008). *Management a leadership*. Praha: Grada.
- Bar-On, P. D. R. (1997). *Bar-On Emotional Quotient Inventory, Technical manual*. Multi Health Systems, Inc.
- Bar-On, P. D. R. (2007). *BarOn EQ-i (Emotional Quotient Inventory): Technical Manual*. MHS.
- Bednář, V. (2012). *Strategie vyjednávání*. Praha: Grada.
- Bělohlávek, F., Košťan, P. a Šuleř, (2006). *O. Management*. Brno: Computer Press.
- Birch, P. (2005). *Koučování*. Brno: Computer Press.
- Boyatzis, R.E. (2009). Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence. *Journal of Management Development*, 28 (9), 749-770.
- Boyatzis, R E. (1982) *The competent manager: a model for effective performance*. 2nd ed. Editor Michael Rundell. New York: Wiley.
- Braintools. (2016) Dostupné na: <http://www.braintools.cz/toolbox/kreativni-techniky/analogie.htm>, <http://www.braintools.cz/toolbox/kreativni-techniky/catwoe.htm>, <http://www.braintools.cz/toolbox/kreativni-techniky/laddering.htm>, <http://www.braintools.cz/toolbox/kreativni-techniky/scamper.htm>
- Bungay Stanier, M. (2012). *Pracujte méně, udělejte více: začněte dělat práci, která má význam*. Brno: BizBooks.
- Butler, E., Madsen, P., & Šťástka, Z. (1998). *Testy IQ (Vyd. 2)*. Praha: Svoboda.
- Buzan, T. (2013). *Rychlé čtení: čtěte rychleji, učte se lépe, dokažte víc (1. vyd)*. Brno: BizBooks.
- Buzan, T. (2007). *Mentální mapování*. Praha: Portál.
- Buzan, T., Harrison, J., & Boučková, P. (2013). *Trénink paměti: jak si zapamatovat vše, co chcete (1. vyd)*. Brno: BizBooks.
- Carter P. (2009). *Test Your EQ: Assess Your Emotional Intelligence with 22 personality questionnaires*. London: Kogan Page.
- Carter, P. (2008). *Succeed at IQ Tests: Improve Your Numerical, Verbal and Spatial Reasoni*. London: Kogan Page Publishers.
- Carter, P. (2009). *Test Your IQ: 400 Questions to Boost Your Brainpower*. London: Kogan Page Publishers.

- Casanova, P. (2015). *5 způsobů, jak říct neproduktivnější slovo a necítit se při tom provinile*. Dostupné na: <https://www.firstclass.cz/2015/11/5-zpusobu-jak-ricit-nejproduktivnejsi-slovo-a-necitit-se-pri-tom-provinile/>
- Clarey, A. (2016). *The Curse of the High IQ*. CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Clegg, B. (2005). *Vyjednávání*. Brno: CP Books.
- Cooper R. K. & Sawaf A. (1998) *Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*. New York: Penguin.
- Covey, S. R. (2014). *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změní váš život* (3., rozš. vyd.). Praha: Management Press.
- Covey, S. R., Merrill, A. R., & Merrill, R. R. (2015). *To nejdůležitější na první místo* (2. vydání). Praha: Management Press.
- Coyle, D. (2013). *Prodejte svůj talent*. Brno: BizBooks.
- Coyle, D. (2015). *Tajemství talentu*. Olomouc: Nakladatelství ANAG.
- CVVM (Centrum pro výzkum veřejného mínění). (2016). *Osobní dotazování*. Dostupné na: <http://cvvm.soc.cas.cz/nabidka-vyzkumu/osobni-dotazovani-face-to-face>
- Čakrt, M. (2000). *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Praha: Management Press.
- Čihovský, J. (2006). *Sociologický výzkum*. Olomouc: Univerzita Olomouc.
- Činka, L. (2012). *Ovládněte svůj mozek: poslední kniha o mozku a zrychleném učení, kterou budete potřebovat* (1. vyd). Brno: BizBooks.
- Dawson, R. (2012). *Tajemství efektivního vyjednávání: tajemství mistra vyjednávání*. Olomouc: ANAG.
- De Bono, E. (1997). *Šest klobouků: aneb jak myslet*. Praha: Argo.
- DeVito, J.A. (2001, 2008). *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada.
- Disman, M. (2000). *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. Praha: Karolinum.
- Dobelli, R. (2013). *Umění správného rozhodování: 52 chyb, kterých se zkuste vyvarovat*. V Praze: Vyšehrad.
- Dobrušová, E. (2012). *Techniky manažerské komunikace*. Opava: Slezská univerzita v Opavě.
- Doležal, J., Máchal, P., Lacko, B. a kol. (2009). *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada.
- Donnelly, JR., H. J., Gibson, L. J., & Ivancevish, M. J. (1997). *Management*. Praha: Grada Publishing.
- Duhigg, C. (2013). *Síla zvyku: proč děláme, co děláme, a jak to změnit*. Brno: BizBooks.
- Ferrazzi, K., & Raz, T. (2010). *Nikdy nejez sám: umění networkingu - jak budovat a rozvíjet pracovní vztahy*. Brno: Jan Melvil.
- Fiala, P. (2013). *Modely a metody rozhodování* (3., přeprac. vyd.). Praha: Oeconomica.
- Fiala, P. (2004). *Projektové řízení: modely, metody, analýzy*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing.

-
- Fisher, R., Ury, W., Patton, B., & Lisa, A. (2004). *Jak dosáhnout souhlasu: zásady úspěšného vyjednávání* (2. vyd.). Praha: Management Press.
- Fischer, E., M. (2006). *Koučování*. Praha: Portál.
- Flanagan, J. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327-358.
- Foret, M., & Stávková, J. (2003). *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. Praha: Grada.
- Fotr, J., & Švecová, L. (2010). *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje* (2., přeprac. vyd.). Praha: Ekopress.
- Franková, E. (2011). *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada.
- Franková, E. (2006). *Myšlenkové mapy a jejich využití při rozvoji manažerů*. Brno: MU.
- Fuhrmann, B. (2014). *Projekt Voodoo: jak zachránit i beznadějné projekty a dovést je k úspěšnému konci*. Brno: BizBooks.
- Gardner, H. (1999). *Intelligence reframed: Multiple intelligences for 21st century*. New York: Basic Books.
- Gardner, H. (2011). *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences* (3 edition). New York: Basic Books.
- George, M. L. (2010). *Kapesní příručka Lean Six Sigma: rychlý průvodce téměř 100 nástroji na zlepšování kvality procesů, rychlosti a komplexity*. Brno: SC.
- Giddens, A. (2005). *Sociologie*. Praha: Argo.
- Gignac, G.E. (2010). On a nomenclature for emotional intelligence research. *Industrial and organizational psychology*, 3 (2), 131-135.
- Goldie, P. (2000). *The Emotions, A Philosophical Exploration*. Clarendon Press, Oxford.
- Goleman, D. (2000). *Working with Emotional Intelligence* (Reprint edition). New York: Bantam.
- Goleman, D. (2005). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ* (10th Anniversary edition). New York: Bantam Books.
- Goleman, D., & Bílková, M. (2011). *Emoční inteligence* (Vyd. 2). Praha: Metafora.
- Grasseová, M. (2012). *Analýza podniku v rukou manažera*. Brno: Albatros Media.
- Gruber, D. (2000). *Šetřme časem: rychločtení a umění koncentrace* (5. vyd.). Praha: Management Press.
- Gruber, D. (2009). *Time management: efektivní hospodaření s časem - klíčová součást beneopedie*. Praha: Management Press.
- Haberleitner, E., Deistler, E., & Ungvari, R. (2009). *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. Praha: Grada.
- Hájek, M. (2008). *Empatie*. Dostupné na: <http://www.vedeme.cz/provedeni/kapitoly-vedeni/62-emoce/424-empatie.html>
- Hanzlovský, M. (2011). *Umění říct ne*. Dostupné na: <http://www.celostnimediceina.cz/umeni-rikt-ne.htm>
- Harlt, P., & Hartlová, H. (2000). *Psychologický slovník*. Praha: Portál.

- Hasson, G., & Párová, L. (2015). *Emoční inteligence: jak zvládat a řídit své i cizí emoce* (První vydání). Praha: Grada Publishing.
- Havas, H. (2006). *Využijte svých schopností na 100%*. Praha: Grada.
- Heath, C., & Heath, D. (2014). *Rozhodni se!: jak ve správný čas najít správné řešení*. Brno: BizBooks.
- Hendl, J. (2012). *Kvalitativní výzkum (základní teorie, metody a aplikace)*. Praha: Portál.
- History Learning Site. (2013). *Research methods in Sociology*. Dostupné na: http://www.historylearningsite.co.uk/structured_questionnaires.htm.
- Honoré, C. (2012). *Chvála pomalosti: jak celosvětové hnutí vyzývá na souboj kult rychlosti*. Praha: 65. pole.
- Hörner, G., & Vecheta, E. (2007). *Rychlé čtení: čtěte rychle a efektivně* (Vyd. 1). Brno: Computer Press.
- Horný, S., Strážová, V., Svatá, V., & Václavíková, M. (2007). *Systémové pojetí (hospodářské) organizace*. Praha: Oeconomica.
- Hospodářová, I. (2006). *Koučování – jen další módní termín?* Dostupné na: http://www.pressforum.cz/downloads/04_05/Pressforum_04_05-24.pdf
- Hospodářová, I. (2008). *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada.
- Hospodářová, I. (2007). *Prezentační dovednosti*. Praha: Alfa.
- HR news. (2016). *Aktuality z trhu práce: Jak správně říci "ne"*. Dostupné na: <http://www.prace.cz/poradna/aktuality/detail/article/jak-spravne-rici-ne/>
- Hrubošová, L. (2011). *Komunikace pro praxi*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- Chlad, M. (2012). *Sociologie výchovy*. Dostupné na: <http://2012.elearning.ujak.cz/mod/page/view.php?id=2423>
- Chráska, M. (2007). *Metody pedagogického výzkumu*. Praha: Grada.
- Inteligence. (nedatováno). Získáno 7. 5 2015, Dostupné na: <http://iq.xrs.cz/intelligence/>
- IQ-inteligenční kvocient*. (nedatováno). Získáno 7. 5 2015, Dostupné na: <http://iq.xrs.cz/inteligencni-kvocient-iq/>
- Jandourek, J. (2001). *Sociologický slovník*. Praha: Portál.
- Jeřábek, H. (2015). *Metody pozorování*. Praha: CUNI.
- Jeřábek, H. (1993). *Úvod do sociologického výzkumu*. Praha: Karolinum.
- Jošt, J. (2009). *Oční pohyby, čtení a dyslexie*. Praha: Fortuna.
- Kenneth, A., Russell, & Carte, P. (2004). *The Times Book of IQ Tests, book 4*. London: Kogan Page Publishers.
- Khelerová, V. (2010). *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada.
- Kipling, R. (1978). *Povídky jen tak*. Praha, Vyšehrad.
- Kneschke, J. (2007). *Kreativní řešení problému*. Dostupné na: http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=3655,
http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=3770

-
- Kolajová, L. (2006). *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha: Grada, 2006.
- Kolb D.A., Rubin I.M., & Osland J. (1991). *Organizational Behavior. An experiential Approach*. London: Prentice-Hall International Editions.
- Korda, P. (2011). *Zlatá pravidla obchodního vyjednávání: jak obhájit své ceny a marže a stát se mistrem ve vyjednávání*. Praha: Grada.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2014). *Leadership challenge: jak zařídit, aby se ve firmách děly zázračné věci*. Praha: Baronet.
- Kozel, R., Mynářová, L., & Svobodová, H. (2011). *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada.
- Kroy, P. (2003). *Metoda řešení konfliktů pomocí analýzy transakcí*. Praha: MV P ČR.
- Křivohlavý, J. (1973). *Konflikty mezi lidmi*. Praha: Avicenum, Zdravotnické nakladatelství.
- Křivohlavý, J. (1993). *Povídej – naslouchám*. Praha: Návrat.
- Kunhart, J. (2003). *Sociologie*. Pardubice: Univerzita Pardubice.
- Mackintosh, N. J., & Hurtík, P. (2000). *IQ a inteligence* (Vyd. 1). Praha: Grada Publishing.
- Malhotra, N. K. (2010). *Marketing research: an applied orientation*. Boston: Pearson.
- Malý, V. (2004). *Marketingový výzkum: teorie a praxe*. Praha : Oeconomica.
- McClelland, D. (2007). *Testing for competence rather than for "intelligence"*. *The American psychologist*. 2nd ed. Editor Michael Rundell. Oxford: Macmillan.
- McLagan, P. (1980). Competency models. *Training and Development Journal*, 34 (12), 22-26.
- Merktechniken: Die Geisselhart-Technik | PRIMUS. Dostupné z: <http://jazz-christmas.de/primus/merktechniken-die-geisselhart-technik>
- Michelon, P. (2013). *Zdokonalte si paměť: úplný obrázkový průvodce*. Praha: Knižní klub.
- Mikuláščík, M. (2003). *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing.
- Mikuláščík, M. (2010). *Tvořivost a inovace v práci manažera*. Praha: Grada.
- Miovský, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada.
- Musil, J. (2003). *Sociometrie v psychologické kognici*. Olomouc: CMTF UP Olomouc.
- Nazare-Aga, I. (2012). *Nenechte sebou manipulovat* (Vyd. 6.). Praha: Portál.
- Nolke, C. (2004). *Umění prezentace: jak přesvědčivě, srozumitelně a působivě prezentovat*. Praha: Grada.
- Nollke, M. (2006). *Naučte se myslet kreativně*. Praha: Grada.
- Nový, I., & Surynek, A. (2002). *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada.
- O'Brien, D. (2014). *Cvičte svoji paměť: tipy a techniky mistra paměti, jež mohou změnit váš život* (Vyd. 1). Praha: Knižní klub.
- Obst, O. a kol (2006). *Základy obecného managementu*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.

- Olecká, I., & Ivanová, K. (2010). *Metodologie vědecko-výzkumné činnosti*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc.
- Pacovský, P. (2006). *Člověk a čas: time management IV. generace*. 1. vyd. Praha: Grada.
- Papřoková, A. (2012). *Techniky sociologického výzkumu*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava.
- Paulík, K. (2010). *Psychologie lidské odolnosti*. Praha: Grada.
- Pavlica, K., Jarošová, E., & Kaiser, R. (2010). *Versatilní vedení. Dynamická rovnováha manažerských dovedností*. Praha: Management Press.
- Petrusek, M., Maříková, H., & Vodáková, A. (1996). *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum.
- Pink, D. H. (2011). *Pohon: překvapivá pravda o tom, co nás motivuje!*. Olomouc: ANAG.
- Plamínek, J. (2010). *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali* (2., doplněné vyd.). Praha: Grada Publishing.
- Plamínek, J. (2012). *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět*. Praha: Grada.
- Plamínek, J. (2008). *Řešení problémů a rozhodování: jak přinutit problémy, aby pracovaly ve váš prospěch*. Praha: Grada.
- Pletzer M. (2009). *Emoční inteligence*. Praha: Grada.
- Pokorná, A. (2008). *Efektivní komunikační techniky v ošetrovatelství*. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů v Brně.
- Pokorný, J. (2006). *Psychologie tvořivého myšlení*. Brno: Cerm.
- Proiectum. (2015). *Laterální myšlení*. Dostupné na: http://www.proiectum.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=5: mindma nager&catid=5:nastroje&Itemid=6.
- Přibová, M. a kol. (1996). *Marketingový výzkum v praxi*. Praha: Grada.
- Pucová, V. a kol. (2003). *Orientace ve světě práce, metodická příručka*. Nakladatelství Hněvín.
- Punch, K. (2008). *Základy kvantitativního šetření*. Praha: Portál.
- Radcliffe, S. (2012). *Leadership: lídrem jednoduše a přirozeně*. Praha: Grada.
- Reichel, J. (2009). *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada.
- Robson, M. (1995). *Skupinové řešení problémů*. Praha: Victoria Publishing.
- Rock, D. (c2009). *Leadership s klidnou myslí: šest kroků ke změně výkonnosti : pomozte lidem lépe myslet - neříkejte jim, co mají dělat!*. Praha: Pragma.
- Rosenau, M. D. (2003). *Řízení projektů: příprava a plánování, zahájení, výběr lidí a jejich řízení, kontrola a změny, vyhodnocení a ukončení*. Brno: Computer Press.
- Různí. (2015). *Komunikační dovednosti: empatie*. Dostupné na: <http://www.newwaveservice.cz/blog/2015/07/02/komunikacni-dovednosti-empatie>.
- Rychtaříková, I. (2008). *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha: Grada.
- Řehoř, P. (2012). *Manažerská komunikace*. Č. Budějovice: EF JU v Č. Budějovicích.

-
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9(3), 185-211.
- Salovey, P., & Grewal, D. (2005). The science of emotional intelligence. *Current Directions in Psychological Science*, 14, 281-285.
- Scott, S. J. (2014). *23 zabijáků prokrastinace: přestaňte lenořit a jděte za svým cílem*. Brno: BizBooks.
- Seiwert, L. J. (2013). *Simplify your time - konečně mít čas*. Olomouc: ANAG.
- Schautová, N. (2016). *Rozhodování a intuice: využijte plný potenciál intuice při rozhodování*. Praha: Portál.
- Schmidt, G., & Dupal'ová, H. (2008). *Efektivní myšlení: poznej sám sebe: praktická cvičení, IQ testy* (3. vyd). Čestlice: Rebo.
- Sokolová, D. (2012). *Naučte se říkat ne, život bude hned jednodušší*. Dostupné na: <https://www.novinky.cz/zena/vztahy-a-sex/261770-naucte-se-rikat-ne-zivot-bude-hned-jednodussi.html>
- Spencer, L. M., & Spencer, S.M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: Wiley.
- Steigauf, S. (2011). *Vůdcovství, aneb, Co vás na Harvardu nenaučí*. Praha: Grada.
- Steiger, T., & Lippmann, D.E. (2012). *Psychologie pro manažery: jak ovládnout umění vést*. Brno: BizBooks.
- Stein J. S. (2009). *Emotional Intelligence For Dummies*. Mississauga: John Wiley & Sons Canada.
- Stern, W., & Whipple, G. M. (1914). *The psychological methods of testing intelligence*. Baltimore: Warwick & York.
- Stritzelberger, R. (2014). *Tajemství sebmotivace: jak dosáhnout všeho, co chcete*. Praha: Grada.
- Surynek, A., Komárková, R., & Kašparová, E. (2001). *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Management Press.
- Šmorancová, N. (2011). *Metody koučování*. Dostupné na: <http://www.mujskouc.cz/clanky-o-koucinku/koucink-pri-praci/serial-o-koucinku-III-metody-koucovani.html>
- Štěpničková, T. (2009). *Naučte se odmítat: 6 způsobů jak říct ne*. Dostupné na: <http://www.forexample.cz/view.php?nazevclanku=naucte-se-odmitat-6-zpusobu-jak-rikt-ne&cisloclanku=2010010025>
- Šuleř, O. (1997). *Manažerské techniky II*. Olomouc: Rubico.
- Šuleř, O. (2009). *100 klíčových manažerských technik: komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování*. Brno: Computer Press.
- Thorndike, E.L. (1920). Intelligence and its uses. *Hatper's Magazine*, 140, 227-235.
- Knoblauch, J. (2012). *Time management: mějte svůj čas pod kontrolou*. Praha: Grada.
- Tomek, G., & Vávrová, V. (2009). *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C.H. Beck.
- Townsend, J. (2007). *Prezentace*. Praha: Portál.

- Ulrich, D., Smallwood, W. N., & Sweetman, K. (2015). *Kodex lídrů: pět základních pravidel vedení lidí*. Praha: Management Press.
- Urban, L. (2011). *Sociologie trochu jinak*. Praha: Grada.
- Vališová, A. (2008). *Jak získat, udržet a neztrácet autoritu*. Praha: Grada Publishing.
- Veselá, J., & Kanioková Veselá, P. (2001). *Sociologické aspekty managementu*. Praha: Grada.
- Vojtíšek, P. (2012). *Výzkumné metody*. Praha: Vyšší odborná škola sociálně právní.
- Vrchota, J. (2012). *Vymezení klíčových manažerských kompetencí pro řízení podniků v ČR*. České Budějovice, disertační práce.
- Vymětal, J. (2008). *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada.
- Whitmore, J. (2004). *Koučování*. Praha: Management Press.
- Wilding Ch. (2010). *Emoční inteligence: Vliv emocí na osobní a profesní úspěch*. Praha: Grada.
- Winter, S. (2000). *Quantitative vs. Qualitative Methoden*. Dostupné na: http://imihome.imi.uni-karlsruhe.de/nquantitative_vs_qualitative_methoden_b.html.
- Wolfgang, R. (2014). *Osobní IQ trenér: Cvičení pro rozvoj myšlení a trénink paměti + velký IQ test*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Zhang, Y., & Wildermuth, B. M. (2009). *Unstructured interviews*. In Wildemuth, B.. Applications of Social Research Methods to Questions in Information and Library Science. Westport, Conn.: Libraries Unlimited.
- Žák, P. (2006). *Kreativita a její rozvoj*. Brno: Computer Press.

Seznam tabulek

Tabulka 1.1: Master systém.....	15
Tabulka 1.2 Obecné hodnoty čtení	25
Tabulka 1.3 Zběžné čtení.....	25
Tabulka 4.1 Vybrané charakteristiky kvalitativního a kvantitativního výzkumu..	73
Tabulka 6.1 Cirkadiální rytmy.....	98
Tabulka 8.1 Trojúhelníková matice.....	124
Tabulka 8.2 Hodnotící matice.....	124

Seznam obrázků

Obrázek 1.1 Hemisféry	12
Obrázek 1.2 Koncetrace	14
Obrázek 1.3 Elaborativní kódování.....	15
Obrázek 1.4 Zastoupení IQ v populaci.....	18
Obrázek 1.5 Schéma vztahu IQ a EQ	22
Obrázek 1.6 Nasazování oka v textu	24
Obrázek 3.1 Proaktivní a reaktivní chování.....	55
Obrázek 3.2 Síť kompetencí.....	63
Obrázek 3.3 Míra talentu na Gaussově křivce	64
Obrázek 4.1 Sociogram	79
Obrázek 5.1 Maslowova pyramida potřeb	90
Obrázek 5.2 SDT.....	92
Obrázek 6.1 Eisenhowerův princip.....	98
Obrázek 6.2 Vyrušení v rámci dne.....	100
Obrázek 6.3 Výkonnost v minutách	102
Obrázek 7.1 Schéma obchodního jednání.....	106
Obrázek 7.2 Typologie osobnosti.....	108
Obrázek 7.3 Výsledky jednání	113
Obrázek 8.1 Analýza silového pole	117
Obrázek 8.2 Rozhodovací strom.....	120
Obrázek 8.3 ABC analýza.....	122
Obrázek 8.4 Model Vrooma a Yettona.....	126
Obrázek 8.5 Relační bublinový diagram	129
Obrázek 8.6 Šestero sluhů	130

Název:	Manažerské techniky
Autor:	Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D. doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
Vydavatel:	Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích Ekonomická fakulta
Vydání:	1. vydání, 2017
Účel:	Vysokoškolská učebnice
Počet stran:	163
Elektronická verze:	http://omp.ef.jcu.cz

**Tato publikace neprošla jazykovou úpravou v redakci nakladatelství.
Za věcnou a jazykovou správnost díla odpovídají autoři.**

ISBN 978-80-7394-632-6

