MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLOMOUC

Ústav společenských a právních věd

Martina Kopecká

Neurolingvistické programování jako metoda rozvoje pracovníků v organizacích

Neuro-linguistic Programming as a Method of Employee Development in an Organization

Bakalářská práce

Vedoucí práce: PhDr. Dana Bernardová, Ph.D.

Olomouc 2014

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedené informační zdroje.

Olomouc

Ráda bych poděkovala paní PhDr. Daně Bernardové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady, ochotu a trpělivost, které mi v průběhu zpracování bakalářské práce věnovala. Dále bych ráda poděkovala své rodině za podporu v průběhu celého vysokoškolského studia.

OBSAH

ÚVOD **5**

1 ROZVOJ PRACOVNÍKŮ V ORGANIZACÍCH **8**

1.1 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizacích 8

1.2 Pravidla pro osobní rozvoj 10

2 KOMPETENCE PRACOVNÍKŮ **16**

2.1 Co je to kompetence 16

2.2 Vnitřní struktura kompetence 19

2.3 Manažerské kompetence 22

3 NLP **30**

3.1 Co je to NLP 30

3.2 Využití NLP 33

3.3 Prvky NLP 34

4 VYUŽITÍ NLP V ROZVOJI MANAŽERSKÝCH KOMPETENCÍ **42**

4.1 Srovnávání získaných výstupů 42

ZÁVĚR **48**

ANOTACE **51**

SEZNAM LITERATURY **52**

SEZNAM ELEKTRONICKÉ LITERATURY **54**

SEZNAM OBRÁZKŮ **55**

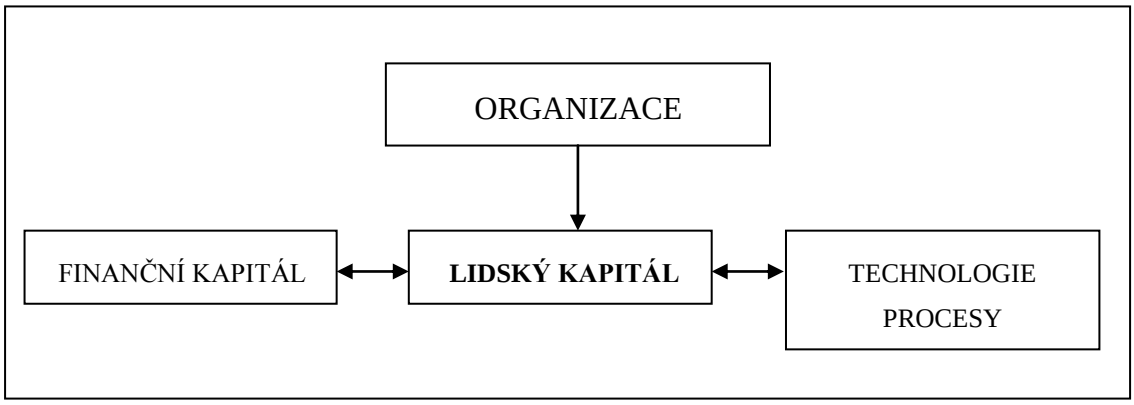
SEZNAM TABULEK **56**

Úvod

Stále častěji je možné se setkat s organizacemi, v jejichž podnikových strategiích hraje vzdělávání a rozvoj pracovníků nejdůležitější roli. O lidských zdrojích byly napsány řady tuzemských a zahraničních publikací; například od Koubka, Armstronga nebo Druckera. Jako počáteční vstup k tomuto tématu jsem si proto vybrala přehledně napsanou publikaci od Vodáka a Kucharčíkové. Vzdělávání a rozvoj pracovníků se čím dál více stává nezbytnou potřebou organizací, které si začínají uvědomovat, že chtějí-li být na trhu úspěšné a konkurenceschopné, musí mít především dostatečné množství finančního kapitálu, ze kterého mohou investovat do pořizování kvalitních technologií, ale zejména do rozvoje lidského kapitálu.

Následující obrázek zobrazuje výše uvedenou větu do grafické podoby. Na obrázku lze vidět tři stěžejní pilíře každé organizace, jejímž úkolem je mezi těmito pilíři dosáhnout rovnováhy. Pokud jeden z pilířů zaostává, jeho negativní vliv se přesune i na další pilíře a organizace se tak stává neefektivní.

Obr. č. 1- Tři nejdůležitější pilíře organizace



Zdroj: vlastní zpracování

Finanční kapitál zahrnuje veškeré peněžní i nepeněžní prostředky. Vytváří jej lidské zdroje výrobou produktů nebo poskytováním služeb, ale zpětně je investován do vzdělávání a rozvoje lidí v organizaci. **Lidský kapitál** představují zaměstnanci a jejich znalosti, dovednosti, schopnosti, postoje a kompetence.[1] „Lidské složky podniku jsou takové složky, které jsou schopny učení, změny, inovace a tvořivosti, což – dobře motivováno – zajišťuje jeho dlouhodobé přežití.“[2] Lidský kapitál využívá

[1] Srov. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, s. 19.

[2] Tamtéž.

technologie a procesy k dosažení finančního kapitálu a naopak technologie a procesy potřebují lidský kapitál k tomu, aby mohly být řízeny k vytváření výstupů (služeb, produktů), které jsou předmětem podnikání organizace. **Technologie, procesy**, ale také patenty a licence lze charakterizovat jednotným pojmem – intelektuální kapitál.[3] „Intelektuální kapitál jsou organizované znalosti využívané k tvorbě bohatství podniku.“[4]

Výše uvedený obrázek poskytuje základní pohled na organizaci a její pilíře, bez kterých by ve světě obchodu jen stěží mohla existovat. Vzhledem k zaměření tématu bakalářské práce, se nebudu nadále zabývat všemi třemi pilíři, ale pouze jedním z nich, a to - **lidským kapitálem**. S lidským kapitálem jsou spojeny a často zaměňovány pojmy *lidské zdroje* a *lidský potenciál*, proto bude vhodné, vzhledem k tématu bakalářské práce, tyto pojmy vysvětlit. „Lidské zdroje představují lidé v pracovním procesu.“[5] Lidský potenciál lze definovat jako schopnost člověka vytvářet produkty (výrobky a služby) a přetvářet i sama sebe.[6]

Jak už jsem zmínila při popisu obrázku č. 1, lidský kapitál je tvořen pracovníky, kteří jsou pro organizace nejhodnotnějším zdrojem a investice do jejich vzdělávání a rozvoje rozhodně nepřijde organizace v niveč (i když se většina investic do vzdělávání a rozvoje neprojeví ze dne na den, ale až po delším časovém období). V dnešní době je pro organizace velmi důležité, aby po svém boku měly kompetentní zaměstnance, kteří mají dostatečné znalosti, jsou flexibilní, kreativní a schopní vykonávat potřebné pracovní činnosti. Požadavky organizací na znalosti a dovednosti současných či potenciálních pracovníků (zejména pro manažerské a vedoucí pozice), jsou čím dál více náročnější a mnohdy přesahují rozmezí pracovních činností, které musí být vykonávané na dané pracovní pozici či funkci.

Aby byli současní i potenciální pracovníci schopni splňovat požadavky organizací, sami investují část svých peněžních prostředků do různých vzdělávacích a rozvojových kurzů, za účelem rozšiřování svých znalostí, dovedností nebo tzv. soft skills. Výsledkem tohoto zájmu je rostoucí počet školicích a vzdělávacích center

[3] Srov. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, s. 19.

[4] Tamtéž.

[5] Tamtéž, s. 20.

[6] Srov. tamtéž.

nebo soukromých koučů, kteří chtějí zaujmout nabídkou širokého spektra tradičních i netradičních vzdělávacích kurzů.

Mezi netradiční vzdělávací kurzy patří neurolingvistické programování (dále NLP), což je nástroj, který se stává oblíbenější pro svůj netradiční způsob rozvoje osobnosti manažerů a jejich potenciálu v návaznosti na jejich schopnosti a dovednosti.[7]

Cílem bakalářské práce je zjistit, zda je NLP vhodné pro rozvoj manažerských kompetencí, jakým způsobem a v jakých oblastech. Vyvstává zde ale otázka, zda NLP, jako psychoterapeutický nástroj, rozvíjí právě kompetence. Já vnímám NLP jako nástroj ovlivňující spíše osobnost člověka – konkrétně vlastnosti, hodnoty, postoje, motivy, předsudky, přesvědčení, což zcela neodpovídá popisu kompetencí v plném pojetí. Pojem kompetence je velmi diskutabilním tématem, neboť není zcela jasné, co je jejím obsahem. Já si pod pojmem kompetence představuji něco více než jen pouhou osobnost člověka. Proto si stanovuji **hypotézu**: NLP nerozvíjí kompetence manažera v pojetí popisovaném v odborné literatuře.

Pro potvrzení nebo vyvrácení hypotézy bude podstatné zodpovědět následující **otázky**:

- Co jsou to manažerské kompetence?
- Čím a jak jsou kompetence, potřebné v rozvoji pracovníků, rozvíjeny?
- Co je to NLP?
- Jak NLP působí na rozvoj člověka?
- Kde existují styčné body mezi nástroji rozvoje manažerských kompetencí a nástroji NLP?

Pro zpracování bakalářské práce budou z metodologického hlediska vybrány přístupy kvalitativního výzkumu, studium literatury, deskripce, systematizace, obsahová analýza textu doplněná komparací a shrnutím získaných výstupů.

[7]Osobní zkušenost s NLP nemám, ale měla jsem možnost si vyzkoušet techniku EFT – Techniky emoční svobody (Emotional Freedom Techniques), která je pododvětvím NLP.

1 ROZVOJ PRACOVNÍKŮ V ORGANIZACÍCH

1.1 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizacích

Pojmy vzdělávání a rozvoj se ve svých významech liší, přesto jeden bez druhého nemohou existovat, neboť vytváří a formují lidský kapitál nezbytný pro přežití organizace v moderní společnosti. Existuje řada vnějších i vnitřních důvodů, které podněcují organizace k tomu, aby do svých podnikových strategií zaváděly vzdělávání i rozvoj svých pracovníků a sebe samotných. Koubek uvádí řadu takovýchto důvodů, z nichž uvádím ty nejčastější:

- Stále častěji se objevují nové poznatky a vznikají nové technologie, takže znalosti a dovednosti lidí stále rychleji zastarávají.
- Proměnlivost lidských potřeb, a tím i proměnlivost trhu výrobků a služeb je výraznější, což si vynucuje pružnou reakci organizací a pružnost jejich pracovníků.
- Častější jsou organizační změny, jež lidé musejí zvládat.
- Zvyšuje se proměnlivost podnikatelského prostředí a organizace na to musejí reagovat.
- Rozvoj informačních technologií a jejich používání v organizacích.
- Péče o vzdělávání a rozvoj pracovníků spoluvytváří dobrou zaměstnavatelskou pověst organizace a usnadňuje získávání a stabilizaci pracovníků.[8]

Pojem **vzdělávání** si většina lidí spojuje s budovou školského zařízení a neustálým učením se. Jak lze vlastně vzdělávání definovat? „Vzdělávání je nepřetržitý proces, který nejen zvyšuje existující schopnosti, ale také vede k rozvíjení dovedností, znalostí a postojů, které připravují lidi na budoucí širší, náročnější a z hlediska úrovně i vyšší úkoly.“[9] Zmíněná definice vzdělávání může být chápána v souvislosti se vzděláváním na školách či univerzitách. Tomu by ale neodpovídalo téma mojí bakalářské práce, proto zdůrazňuji, že se touto definicí rozumí i vzdělávání v organizacích. Cílem každé organizace, která pro své pracovníky vytváří různé vzdělávací programy, je dostatečně a odborně připravit své pracovníky na neustále

[8] Srov. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 252 - 253.

[9] ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 462.

měnící se prostředí, zabezpečit, aby měli zájem se vzdělávat a osvojovat si nejnovější znalosti a dovednosti potřebné k udržení své organizace mezi konkurenčními podniky.

Koubek ve své publikaci zpracoval rozsáhlou kapitolu o vzdělávání a rozvoji pracovníků,[10] ve které uvádí, že: „V systému formování pracovních schopností člověka se obvykle rozlišují tři oblasti:

- oblast všeobecného vzdělávání;
- oblast odborného vzdělávání;
- oblast rozvoje.“[11]

„V *oblasti všeobecného vzdělávání* se formují základní a všeobecné znalosti a dovednosti, které umožňují člověku žít ve společnosti, a v návaznosti na ně získávat a rozvíjet specializované pracovní schopnosti i další vlastnosti.“[12]

Jak uvádí Koubek, *oblast odborného vzdělávání* se zaměřuje na zaměstnání, konkrétně na základní přípravu pro povolání, doškolování či prohlubování kvalifikace.[13]

Oblast rozvoje se zaměřuje nejen na rozšiřování již získaných znalostí a dovedností, ale také na rozvíjení schopností a vlastností člověka. „Kromě formování ryze pracovních schopností náleží v této oblasti významné místo i formování osobnosti jedince.“[14] V osobnosti jedince vyvíjí zejména talent a potenciál pracovníka a přispívá k jeho celkové spokojenosti nejen v profesním, ale i v soukromém životě. Pokud pracovník ve spolupráci s organizací dokáže v těchto oblastech dosáhnout rovnováhy, stává se z něj způsobilý pracovník a hodnotný lidský zdroj pro organizaci v boji s konkurencí.

Následující odstavec se týká pojmu **rozvoj**. Jak ale definovat ne tak zcela konkrétní pojem? „Rozvoj je vývojový proces, který umožňuje progresivně postupovat ze současného stavu znalostí a schopností k budoucímu stavu, v němž je zapotřebí vyšší úrovně dovedností, znalostí, schopností.“[15] Součástí tohoto vývojového procesu

[10] Ze které jsou často používány některé její části i na internetových stránkách týkající se vzdělávání a rozvoji pracovníků v organizacích.

[11] KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 254 - 255.

[12] Tamtéž, s. 255.

[13] Srov. tamtéž, s. 256.

[14] Tamtéž, s. 257.

[15] ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 470.

je osobní rozvoj zaměřující se především na rozvoj osobnosti a jejích charakteristických prvků (znalostí, dovedností, schopností, vlastností). Podle Koubka se rozvoj pracovníka spíše soustředí na jeho kariéru než na vykonávanou práci.[16] „Formuje spíše jeho pracovní potenciál než kvalifikaci, a vytváří tak z jedince adaptabilní pracovní zdroj.“[17]

Tento vývojový proces lze realizovat u jakéhokoli pracovníka organizace, ale zejména souvisí s rozvojem manažerů na vrcholové a střední úrovni, kteří se pohybují na vysokých pracovních pozicích vyžadující celoživotní vzdělávání a rozvoj. Nejpodstatnějším cílem rozvoje manažerů v organizacích je ten, aby organizace směřovaly k vlastní výchově svých manažerů, kteří budou schopni naplňovat jejich současné i budoucí, krátkodobé i dlouhodobé podnikové potřeby, cíle a vize. K naplnění požadavků (potřeby, cíle, vize) organizací, které navíc musí reagovat na neustále se měnící prostředí, musí schopnosti manažerů pronikat do mnoha různorodých oblastí. Jen tak organizace přežijí v nekompromisním světě businessu. Z tohoto důvodu uvádí Armstrong tři prvky, které je nutné spojit k tomu, aby se rozvoj manažerů stal efektivní:

- rozvoj sebe sama;
- rozvoj pocházející od organizace;
- rozvoj pocházející od šéfa.[18]

Pro rozvoj každého manažera je důležité, aby on sám chtěl a vyhledával možnosti a příležitosti pro svůj rozvoj. Naopak jakákoli podpora ze strany organizace, nadřízeného manažera, mentora, kouče, a také přívětivé pracovní prostředí vede manažera k dosahování lepších výsledků a zvyšuje jeho zájem se rozvoji věnovat.

1.2 Pravidla pro osobní rozvoj

Tento odstavec se zabývá klíčovými pravidly osobního rozvoje, která považuji za neodmyslitelnou součást rozvoje pracovníků v organizacích. Pravidla se navzájem prolínají, a proto je nezbytné splnit každé z nich k tomu, aby se osobní rozvoj stal efektivním. Pro porozumění těchto pravidel uvádím jednu zásadní informaci. Vzdělávání a osobní rozvoj vnímám jako subsystémy rozvoje (jako celku), a proto zde

[16] Srov. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 257.

[17] Tamtéž.

[18] Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 491.

považuji pravidla vzdělávání také za pravidla osobního rozvoje. Všechna níže uvedená pravidla uvádí Armstrong.

Nejvýznamnějším pravidlem, nejen pro efektivní rozvoj osobnosti pracovníků, je **motivace.**[19] Motivace správně nasměruje myšlení pracovníka a usnadní mu přístup k jakékoli činnosti, neboť napomáhá překonávat myšlenkové bariéry a omezení. Motivace je natolik důležitým pravidlem, že bez ní nelze dosáhnout požadovaných výsledků.

Dalším pravidlem pro osobní rozvoj je **samostatné vzdělávání.**[20] „Samostatné nebo samostatně řízené vzdělávání znamená podněcovat lidi k tomu, aby převzali odpovědnost za uspokojování svých vlastních potřeb vzdělávání za účelem zlepšení pracovního výkonu na svém současném pracovním místě nebo za účelem rozvoje svého potenciálu a uspokojení svých aspirací ohledně kariéry.“[21]

Následující pravidlo se v osobním rozvoji pracovníků týká **stanovení cílů,**[22] které musí být přesně definované. Cíle musí být převážně akceptovatelné a přiměřeně náročné schopnostem pracovníků. Příliš náročné nebo snadno dosažitelné cíle mohou odradit pracovníka od jejich dosažení nebo snížit jeho pracovní výkonnost. Snadno dosažitelné cíle mohou totiž pracovníka demotivovat. „Lidé by měli být vedeni k tomu, aby si své vlastní cíle stanovovali sami, a mělo by se jim přitom dostávat potřebné pomoci.“[23] Pokud si nestanoví své vlastní cíle, nebudou mít představu, kam chtějí směřovat, ničeho v životě nedosáhnou.

Pro dosahování cílů organizací v souvislosti s osobním rozvojem pracovníků se využívají různé **nástroje** (metody, modely, techniky). Kombinací těchto nástrojů se rozvoj pro pracovníky stává efektivnější a rychleji naplňuje účel zaměřený na požadované výsledky. Klíčový je tedy jejich správný výběr. Vodák ke způsobu výběru uvádí následující. „Výběr a vhodné použití metody by měly odrážet individuální

[19] Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 462.

[20] Srov. tamtéž, s. 463.

[21] Tamtéž.

[22] Srov. tamtéž.

[23] Tamtéž.

potřeby a požadavky podniku, měly by také reagovat na současné celosvětové trendy technického a ekonomického vývoje.“[24]

Další pravidlo, které uvádí Armstrong – **stanovení úrovně vzdělávání**[25] – taktéž zahrnuji mezi pravidla osobního rozvoje z toho důvodu, že úroveň osobního rozvoje se odvíjí od důležitosti a naléhavosti požadavků organizace a od náročnosti rozvíjení jednotlivých složek osobnosti (například: znalosti, dovednosti, schopnosti, vlastnosti). To znamená, že nejnižší úroveň rozvoje je typická především pro rozvoj takových složek osobnosti, které nevyžadují použití složitých ani specifických nástrojů, ale s rostoucí úrovní rozvoje je nutné zaměřit se na jejich správný výběr.

Ještě před samotným uvedením vzdělávacích metod bude upřesněna terminologie pojmů převzatých z pravidel osobního rozvoje:

- **nástroj** – „Prostředek (sloužící k provádění, šíření n., dosažení něčeho): jazyk, n. myšlení a dorozumívání.“[26]
- **metoda** – „Termín označuje poměrně rozsáhlý soubor postupů uplatňovaných v činnosti vyučujících subjektů (učitelů, instruktorů, lektorů, školitelů aj.) ve výuce a směřujících k dosažení plánovaných cílů.“[27] „Ve výuce dospělých se uplatňuje zejména přednáška, seminář, instruktáž, konzultace, případová studie, řešení problémů aj.“[28]
- **technika** – „Odborná znalost způsobu, postupů provádění určité činnosti, praktická dovednost (zvl. v oborech nevýrobních).“[29] Hartl a Hartlová popisují techniku jako: „činnost, pracovní postup, způsob, jak lze něco získat, dosáhnout; zatímco metoda je pojem obecnější, něco jako cesta vedoucí k cíli; technika představuje konkrétní dopravní prostředek, jímž se lze po cestě k cíli dostat.“[30] Příklady některých manažerských technik: time management, SWOT analýza, TQM.

[24] VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, s. 96.

[25] Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 464.

[26] HAVRÁNEK, B., *Slovník spisovného jazyka českého*, s. 262.

[27] PRŮCHA, J., VETEŠKA, J., *Andragogický slovník,* s. 172.

[28] Tamtéž, s. 173.

[29] HAVRÁNEK, B., *Slovník spisovného jazyka českého*, s. 128.

[30] HARTL, P., HARTLOVÁ, H., *Velký psychologický slovník*, s. 588.

- **model** – „V psychologii vzor, jehož chování subjekt napodobuje.“[31] Příkladem je předloha, vzor, kterými může být úspěšný manažer, podnikatel.

Důvod, který mě vedl k zavedení terminologie, byl ten, že se autoři ve svých publikacích nezaměřují na správnou klasifikaci a interpretaci výše uvedených pojmů. Proto jsou jejich výroky o vzdělávacích metodách, technikách a modelech zavádějící a nejednotné (nerozlišují je). Studium literatury mi ale umožnilo porozumět těmto pojmům následujícím způsobem. Pro vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizacích jsou potřebné nástroje ve smyslu modelů, metod a technik, které lze různě kombinovat za účelem vyšší efektivnosti. Modely neboli tzv. předlohy, lze obecně použít, neboť jsou předem definované. Součástí modelů jsou metody, konkrétnější teoretické postupy, pomocí kterých už lze dosáhnout určitých výsledků. V metodách se využívají různé techniky, které považuji za nástroje využívané v přímé rovnosti s metodami.

Vzdělávací metody vhodné pro vzdělávání pracovníků

Koubek ve své publikaci uvádí seznam nástrojů, které definuje jako vzdělávací metody. Popis některých z nich ale nekoresponduje s výše uvedenou terminologií, a proto není úplně zřejmé, zda se skutečně jedná pouze o metody nebo i modely a techniky. Proto jsem k posouzení těchto nástrojů využila informace z publikace od Palána; *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Oba autoři se shodují v tom, že se jedná o vzdělávací metody. Níže tedy uvádím seznam vzdělávacích metod, které popisuje Koubek:

- *instruktáž* – metoda, kdy nadřízený, zkušenější pracovník předvede pracovní postup méně zkušenému pracovníkovi, který pak postup opakuje a snaží si jej osvojit;
- *coaching* – podobný instruktáži s tím rozdílem, že se jedná o dlouhodobější proces, doplněný pravidelnou kontrolou umožňující správné nasměrování pracovníka;
- *mentoring* – vzdělávaný pracovník si vybírá mentora, který mu poskytuje rady, pomáhá v kariéře;
- *counselling* – vzájemné ovlivňování vzdělávaného pracovníka prostřednictvím konzultací;

[31] PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J., *Pedagogický slovník,* s. 121.

- *asistování* – vzdělávaný pracovník je neustále po boku zkušenějšího pracovníka, se kterým plní úkoly, až je po určité době schopen úkoly plnit zcela samostatně;
- *rotace práce* – vzdělávaný pracovník vykonává pracovní úkoly na různých pracovních pozicích;
- *pracovní porady* – účastníci se seznamují s problémy a fakty jednotlivých oddělení a celé organizace;
- *přednáška* – předávání velkého množství teoretických znalostí, informací, bez zapojení vzdělávaných pracovníků;
- *demonstrování* – praktická ukázka pracovního postupu prostřednictvím pomůcek, nástrojů, technik;
- *případová studie* – je metoda založená na skutečném či fiktivním příkladu, dílčího nebo komplexnějšího rozsahu, jejímž cílem je příklad nastudovat a následně vyřešit;
- *simulace* – vzdělávaní pracovníci získají seznam úkolů, podle kterých se musí rozhodnout;
- *hraní rolí* – vzdělávaní pracovníci si přebírají určité role a učí se v nich čelit problémům, různým situacím;
- *assessment centre* – plnění úkolů, řešení každodenních problémů náhodně generovaných s vyhodnocením a vyřešením situací;
- *outdoor training* – je charakteristický fyzickou náročností, protože se jedná o sportovní aktivity, činnosti odehrávající se většinou na místech odlišných od pracovního prostředí (příroda);
- *e-learning* – nová moderní metoda zažívající boom nejen ve firemním vzdělávání, kterou lze popsat jako: simulování situací, poskytování informací s různými testy, cvičeními a možností ohodnotit proces získávaných znalostí a dovedností.[32]

Další metody vzdělávání:

- *e-development* – se liší od e-learningu tím, že dlouhodobě rozvíjí úzce stanovené kompetence;[33]
- *sebevzdělávání* – vlastní rozvoj.

[32] Srov. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 267 - 273.

[33] Srov. HRONÍK, F., *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, s. 199.

Výčet výše uvedených vzdělávacích metod není sice kompletní, ale právě tyto metody jsou nejčastěji využívány organizacemi pro vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizacích. Proto jsem se rozhodla tyto vzdělávací metody uvést.

Závěr kapitoly

První kapitola se týká rozlišením pojmů vzdělávání a rozvoje pracovníků v organizacích. Vzdělávání se zaměřuje na získávání schopností, dovedností a znalostí, zatímco rozvoj se týká posílení osobnosti člověka, konkrétně jeho talentu a potenciálu. V podkapitole 1.2 uvádím pravidla osobního rozvoje, která musí být splněna ještě před zahájením vzdělávání a osobního rozvoje. Prvním pravidlem je motivace, která každého pracovníka podporuje k dosahování cílů. Druhé pravidlo pojednává o samostatnosti, tedy o přijetí odpovědnosti za svůj rozvoj. Třetí pravidlo, stanovení cílů, je důležité, ale bývá jedno z nejproblémovějších, neboť se odráží od potřeb osobnosti každého jednotlivce. Dalšími pravidly osobního rozvoje je výběr vhodných nástrojů a stanovení úrovně vzdělávání, která se odvíjí podle náročnosti rozvoje jednotlivých složek osobnosti. Aby se předešlo případnému nedorozumění, upřesnila jsem terminologii pojmů: nástroj, model, metoda a technika, které naleznou své využití i v dalších kapitolách. Na závěr kapitoly uvádím seznam vzdělávacích metod, které jsou vhodné pro vzdělávání a rozvoj pracovníků.

2 KOMPETENCE PRACOVNÍKŮ

2.1 Co je to kompetence

V odborné literatuře jsou názory na definici pojmu kompetence velmi rozdílné. Vzhledem k tomu, že slovo kompetence lze vyjádřit dvěma významy, bude vhodnější je nejprve od sebe rozlišit. „Prvním je kompetence jako pravomoc, oprávnění, obyčejně udělené nějakou autoritou nebo patřící nějaké autoritě (instituci, jednotlivci).“[34] „Druhý význam slova kompetence zdůrazňuje schopnost vykonávat nějakou činnost, umět ji vykonávat, být v příslušné oblasti kvalifikovaný.“[35] Protože druhý význam tvoří podstatu mé bakalářské práce, budu se mu v textu nadále věnovat.

Vytvořit a správně zformulovat kompletní a dostatečnou definici, která by jasně stanovila mantinely určující, co do kompetence patří a naopak, co do ní nepatří, je velmi obtížné. Organizace, jejich personalisté či autoři publikací, kteří se zabývají vzděláváním a rozvojem manažerských kompetencí, mají problém se na takové definici vzájemně dohodnout. Jejich vnímání pojmu kompetence je v některých případech podobné, ale v jiných zcela odlišné. Není tedy naprosto zřejmé, jestli mezi sebou dosáhnou nějakého konsenzu. Z toho důvodu k níže uvedeným definicím od různých autorů přidávám i následující definici z andragogického slovníku.

„Z psychologického hlediska jsou kompetence takové vlastnosti osobnosti, zejména však schopnosti a jim odpovídající vědomosti a dovednosti, které ve svém komplexu umožňují jejich nositeli vykonávat úspěšně náročnou činnost v podmínkách často i nepředvídatelně se měnících situací a obtížných problémů a tím zastávat větší počet pracovních a sociálních pozic a rolí v průběhu životní cesty (kariéry), průběžně zdokonalovat svou osobnost i činnost.“[36]

Jak uvádí Hroník: „Kompetence je trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle.“[37] Naopak Kubeš a kol. považují za složky osobnosti kompetence: motivy, rysy, vnímání sebe samotného, vědomosti a dovednosti.[38] Zcela odlišný pohled na kompetence přináší Siegrist. „Kompetence

[34] KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R., *Manažerské kompetence*, s. 14.

[35] Tamtéž, s. 15.

[36] PRŮCHA, J., VETEŠKA, J., *Andragogický slovník,* s. 150.

[37] HRONÍK, F., *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, s. 61.

[38] Srov. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R., *Manažerské kompetence,* s. 30 - 31.

sestávají z různých schopností a z jejich vzájemného ovlivňování.“[39] Siegrist navíc zavádí i pojem klíčové kompetence. „Klíčové kompetence jsou takové znalosti, schopnosti a dovednosti, které vyúsťují v kompetence, s jejichž pomocí je možno v daném okamžiku zastávat velký počet pozic a funkcí a které jsou vhodné ke zvládání problémů celé řady většinou nepředvídatelně se měnících požadavků v průběhu života.“[40] Klíčovým kompetencím se budu věnovat až v další podkapitole.

V tomto odstavci uvádím definici pojmu **osobnost** člověka a zabývám se detailnějším popisem jednotlivých **složek osobnosti**, aby byl pojem kompetence zcela zřejmý. Podle Bedrnové, Nového a kol. lze osobnost člověka definovat takto: „Osobnost je individuální jednota člověka; je to jednota jeho duševních vlastností a dějů založená na jednotě těla a utvářená a projevující se v jeho společenských vztazích.“[41] Naopak Bělohlávek interpretuje osobnost člověka jako propojení psychických rysů, mezi které patří schopnosti, dovednosti, znalosti, vlastnosti, potřeby, motivy, postoje, hodnoty.[42] Jednotlivé složky osobnosti člověka, které uvádí Bělohlávek, blíže popisuji v následujících odrážkách.

- *Schopnosti* vznikají z vloh, které jsou lidem vrozené, ale pokud se nevyužívají, zaniknou.[43]
- „*Znalosti* lze získat studiem, jsou to informace, kterým se učíme z literatury, přednášek, vyprávění.“[44]
- *Dovednosti* se získávají výcvikem.[45]
- „*Vlastnosti* osobnosti vyjadřují relativně stálý způsob chování jednotlivce.“[46]
- „*Motivy* jsou pohnutky k jednání.“[47]
- „*Potřeba* je nutnost organismu něco získat nebo se něčeho zbavit.“[48]

[39] BELZ, H., SIEGRIST, M., *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*, s. 167.

[40] Tamtéž, s. 174.

[41] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol., *Psychologie a sociologie řízení,* s. 47.

[42] Srov. BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O., *Management*, s. 44.

[43] Srov. tamtéž.

[44] Tamtéž, s. 46.

[45] Srov. tamtéž.

[46] Tamtéž.

[47] Tamtéž, s. 48.

[48] HARTL, P., HARTLOVÁ, H., *Velký psychologický slovník*, s. 433.

- „*Postoje* vyjadřují vztah člověka k nějakému objektu – jevu, předmětu nebo jinému člověku.“[49]
- „*Hodnoty* jsou skutečnosti, způsoby, jednání, cílové stavy, které lidé považují za důležité.“[50]

K těmto složkám osobnosti člověka považuji za podstatné uvést i další pojmy:

- „*Charakter* je mravní hodnota osobnosti; projevuje se zejména ve vztazích k lidem, práci, sobě samému, k překonávání překážek, k přírodě; struktura je závislá na pevnosti či pružnosti vazeb jednotlivých vlastností, postojů, hodnot.“[51]
- *Temperament* je často zaměňován s charakterem. „Jde o vlastnosti, které se projevují jak v prožívání, tak chování (souhrnně v psychické činnosti, a které určují formální způsob, styl veškeré lidské činnosti.“[52]
- „*Předsudky* – předpojatost, názorová strnulost; emočně nabitý, kriticky nezhodnocený úsudek a z něj plynoucí postoj, názor přijatý jedincem nebo skupinou; může se vztahovat k čemukoli, nezávisí na okamžité situaci a neopírá se o porozumění.“[53]
- „*Přesvědčení* je postoj založený na víře, že určitý soubor informací a názorů je pravdivý a správný a člověk je připraven dle toho jednat.“[54]

Tyto pojmy jsou integrální součástí výše jmenovaných pojmů a dále s nimi konkrétně pracovat nebudu. Ve výše jmenovaných a dále používaných pojmech je mám zahrnuty.

Jednotlivé složky osobnosti jsou ovlivnitelné na různé úrovni a hlavně jinými metodami. Volba metody pro osobní rozvoj je tedy závislá na tom, co má u člověka rozvíjet. Zdůrazňuji také zavedení pojmu tzv. **vnějších faktorů** člověka, mezi které patří motivy, potřeby, postoje, hodnoty, předsudky a přesvědčení. Ve své bakalářské práci se věnuji také vlastnostem člověka, které jsou součástí temperamentu (lze zmírnit projevy vlastností) a charakteru (lze ovlivnit) člověka.

[49] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O., *Management*, s. 52.

[50] Tamtéž, s. 53.

[51] HARTL, P., HARTLOVÁ, H., *Velký psychologický slovník*, s. 198.

[52] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol., *Psychologie a sociologie řízení,* s. 56.

[53] Tamtéž, s. 454.

[54] Tamtéž, s. 456.

Domnívám se, že rozvoj kompetencí pracovníků přináší organizacím i samotným pracovníkům nezanedbatelnou přidanou hodnotu, jinak by své peněžní prostředky investovaly například do technologií a procesů (viz Obr. č. 1.) V dalším odstavci proto uvádím některé hlavní přínosy a výhody rozvoje kompetencí pracovníků.

Přínosy a výhody rozvoje kompetencí mají pozitivní vliv na jednotlivé pracovníky i na samotnou organizaci. Kubeš a kol. uvádí přínosy a výhody rozvoje kompetencí z pohledu pracovníků, ze kterých vybírám například: zlepšení pracovního výkonu, zvýšení sebedůvěry, využití potenciálu, zefektivnění pracovních činností.[55] Dopady přínosů a výhod rozvoje kompetencí lze také zaznamenat ve vnějším a vnitřním prostředí organizace. Kubeš a spol. uvádí zejména tyto přínosy a výhody rozvoje kompetencí z pohledu organizace; lepší vnímání zákazníky, vyšší kvalita služeb, zvýšení obratu, konkurenceschopnost.[56] Další přínosy rozvoje kompetencí pracovníků, které já považuji jako podstatné pro organizaci, je mimo jiné bližší vztah pracovníků ke kultuře organizace, budování vztahů mezi pracovníky, zlepšení interní i externí komunikace se stakeholdery a shareholdery.

2.2 Vnitřní struktura kompetence

Vnitřní struktura kompetence se liší dle toho, jak jednotliví autoři vnímají a definují pojem kompetence. V průběhu tvorby své vlastní vnitřní struktury kompetence mi byl inspirací Siegrist. Z tohoto důvodu věnuji následující řádky jeho pohledu na strukturu kompetence.

Siegrist u struktury kompetence popisuje tzv. individuální kompetenci k jednání.[57] „Ta se vyvíjí ze spolupůsobení sociální kompetence, kompetence ve vztahu k vlastní osobě a kompetence v oblasti metod.“[58] Pro mě je ale podstatnější informací to, že se kompetence skládají z různých schopností, které jsou rozděleny na dovednosti z důvodu lepší přehlednosti a pochopitelnosti.[59] Jinak řečeno vnitřní struktura kompetence se skládá ze schopností, které se podrobněji člení na dovednosti.

[55] Srov. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R., *Manažerské kompetence*, s. 118 - 119.

[56] Srov. tamtéž, s. 119.

[57] Srov. BELZ, H., SIEGRIST, M., *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení,* s. 166.

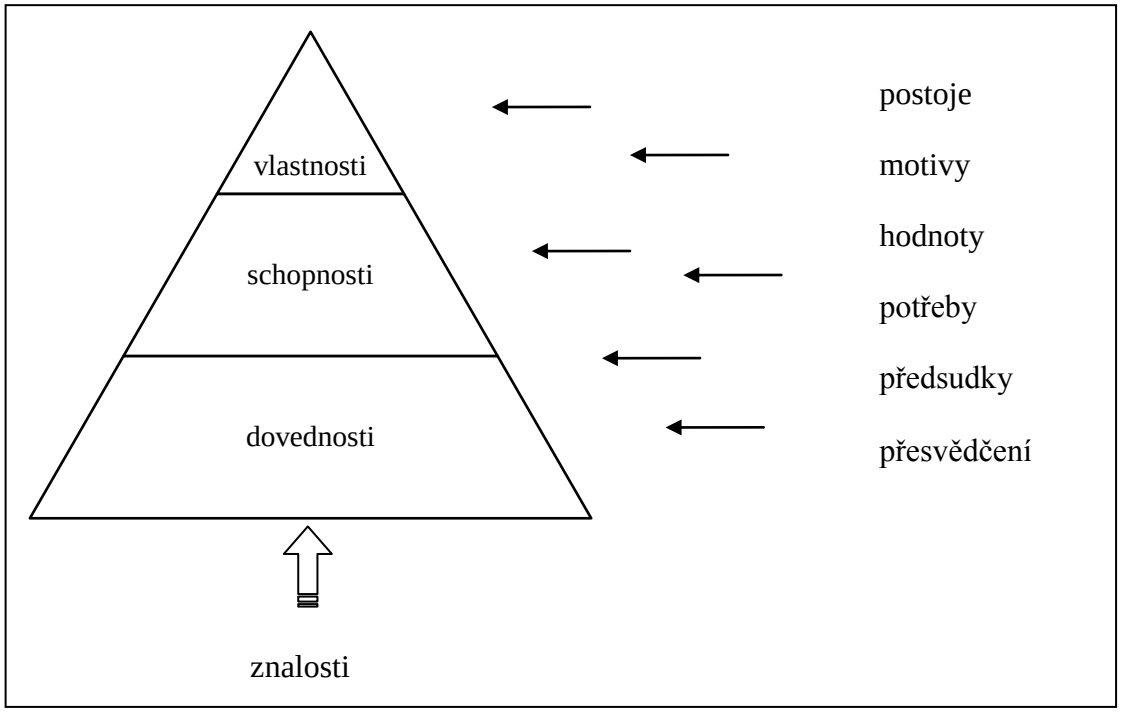
[58] Tamtéž.

[59] Srov. tamtéž, s. 167 – 168.

Takto tedy vypadá detailnější pohled jednoho z autorů na vnitřní strukturu kompetence. Následující odstavec se týká mé vlastní vytvořené vnitřní struktury kompetence, jejíž součástí je i grafické znázornění.

Obrázek č. 2 (viz další strana) zobrazuje vnitřní strukturu mé vlastní vytvořené kompetence tak, jak ji sama vnímám. Obecně jsou základem každé kompetence znalosti. Ačkoliv se považují za „odrazový můstek“ rozvoje kompetencí, nelze je rozvíjet, pouze získávat, a proto je do struktury nezahrnuji. Jak si lze z obrázku povšimnout struktura kompetence má tvar pyramidy, která je rozdělena na tři části. V nejvyšší, resp. v nejužší části pyramidy se nachází vlastnosti (viz podkapitola 2.1), které jsou rozvojem nejméně ovlivnitelné, neboť jsou součástí charakteru a temperamentu člověka. Dalším důvodem umístění vlastností na vrcholu pyramidy v tomto malém prostoru je omezené zastoupení v portfoliu všech ostatních složek, které tvoří kompetenci. Po vlastnostech následuje prostřední část se schopnostmi (viz podkapitola 2.1). Počet schopností oproti vlastnostem roste, stejně jako vliv na jejich rozvoj. Každá schopnost se člení na několik dovedností, jejichž počet je ještě vyšší než počet schopností a vliv působící z rozvoje je tedy nejvyšší. Stručně řečeno, čím níže jsou umístěny díly pyramidy, tím vyšší je počet daných složek a tím vyšší je i jejich ovlivnitelnost. Na schopnosti, dovednosti a vlastnosti, tedy na vnitřní strukturu kompetence, působí vnější faktory osobnosti člověka (viz podkapitola 2.1). Na jedné straně mohou být pro kompetence člověka prospěšné, ale mohou také vytvářet bariéry. A to člověka omezuje v rozvoji jeho kompetencí.

Obr. č. 2 - Struktura kompetence



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek č. 2, který vyjadřuje mé vlastní pojetí vnitřní struktury kompetence, je užitečný nejen pro další zpracování bakalářské práce, ale také bude uveden v jejím konečném grafickém zpracování.

Předchozí obrázek č. 2 propojím se vzdělávacími metodami (viz strany 13 - 14) a vytvořím tabulku, která zpřehlední dosud získané poznatky. **Tabulka č. 1** (viz další strana) je rozdělena na dva sloupce; v levém sloupci uvádím jednotlivé složky osobnosti (viz strany 17 – 18), v pravém sloupci ke každé složce osobnosti přiřazuji jednotlivé vzdělávací metody (viz strany 13 – 14), které ji formují. Některé ze vzdělávacích metod přiřazuji dle Koubka, který při popisu u některých z nich zmiňuje i konkrétně formované složky osobnosti. Ostatní metody zařazuji na základě operacionalizace pojmů uvedených v předchozích podkapitolách (1.2 a 2.1).

- **vlastnosti** – jsou vrozenou složkou osobnosti, tudíž je nelze měnit, pouze ovlivňovat a tím jsou schopny určitého rozvoje dosáhnout;
- **schopnosti** – se skládají z dovedností, proto je lze rozvíjet stejnými metodami, jako dovednosti;

- **dovednosti** – jsou nejovlivnitelnější složky osobnosti (splněním pravidel se jejich rozvoj stává efektivnější);
- **znalosti** – jak už bylo řečeno při popisu Obr. č. 2, znalosti nelze rozvíjet, pouze získávat, ale přesto existují vzdělávací metody, jako jsou přednášky, diskuze, výklady či rozhovory, které přináší informace obohacující osobnost člověka;
- **postoje, motivy, hodnoty, potřeby, předsudky, přesvědčení** – tyto složky osobnosti jsou potřebné při rozvoji znalostí, dovedností, schopností i vlastností. Na jedné straně se mohou postupně měnit, ale díky své stálosti samy omezují svobodu myšlení jednotlivce a někdy i ztěžují rozvoj osobnosti. Proto se domnívám, že tyto metody nějak zásadně vnější faktory člověka nerozvíjí.

Tab. č. 1 - Metody rozvíjející jednotlivé složky osobnosti

SLOŽKY OSOBNOSTI	METODY ROZVOJE
vlastnosti	případová studie, hraní rolí, outdoor training, assessment centrum
schopnosti	viz metody rozvíjející dovednosti
dovednosti	coaching, případová studie, hraní rolí, outdoor training, instruktáž, asistování, demonstrování, simulace, e-learning, e-development
znalosti	pracovní porady, instruktáž, e-learning, e-development, sebevzdělávání
postoje, motivy, hodnoty, potřeby, předsudky, přesvědčení	viz text k tabulce

Zdroj: vlastní zpracování

Vytvořená tabulka č. 1 přináší zpřehlednění složek osobnosti a k nim přidružené jednotlivé metody osobního rozvoje. Důvodem zpracování této tabulky bude její využití při dalším zpracování bakalářské práce.

2.3 Manažerské kompetence

Manažer spolu se svými kompetencemi zaujímá nejdůležitější roli v životě organizace, neboť je zodpovědný za její správné fungování a ovlivňuje, v jaké fázi svého životního cyklu se organizace nachází. Manažerské kompetence jsou organizacemi vyžadovány pro uplatnění manažera v jakékoli funkci, při plnění

různých druhů úkolů či pracovních povinností. Jeho kvalitně a nadprůměrně odvedená práce udržuje organizaci na „top“ úrovni. Obzvláště v období hospodářské krize se firmy snaží „ušetřit, kde se dá“, a proto je logické, že v případě propouštění pracovníků, si snaží udržet právě pracovníky nadprůměrně kompetentní (v tomto případě se nemusí jednat pouze o manažery, ale o jakéhokoli zaměstnance organizace).

„**Manažerské kompetence** jsou komplexní schopnosti a další předpoklady (zejména motivace) podávat manažerský výkon.“[60] Jak uvádí Kubeš a kol. k tomu, aby se manažer stal kompetentní, musí být splněny tři následující předpoklady:[61]

- „je vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušeností, které k takovému chování nezbytně potřebuje (viz podkap. 2.1);
- je motivovaný takové chování použít, tedy vidí v požadovaném chování hodnotu a je ochoten tímto směrem vynaložit potřebnou energii (viz podkapitola 1.2);
- má možnost v daném prostředí takové chování použít.“[62]

První dva předpoklady jsou popsány již v Obr. č. 2, třetí předpoklad je zde zmíněn poprvé. Jeho mimořádnost spočívá v tom, že záleží na samotném manažerovi, zda a jakým způsobem využije příležitostí, které mu nabízí jeho organizace k naplnění výše uvedených předpokladů (pokud sama organizace je však ochotná takové příležitosti poskytnout). Svým vlastním zpracovaným obrázkem č. 2. jsem tedy nezávisle potvrdila autorovo tvrzení.

Jak již bylo zmíněno v podkapitole 2.1, kompetence je velice všeobecný pojem, a proto se autoři ve svých publikacích i rozchází v tom, jakým způsobem dělit, resp. rozlišovat druhy kompetencí. Následující dělení kompetencí využiji ke zpracování výsledné tabulky, jejímž cílem bude shrnout schopnosti, dovednosti a vlastnosti do různých manažerských kompetencí.

Kubeš a kol. uvádí dva typy dělení kompetencí:

- „**klíčové** – pro všechny zaměstnance;
- **týmové** – pro skupiny, které jsou vzájemně závislé a projektově zaměřené;
- **funkční** – finance, vývoj a rozvoj, marketing, atd.;

[60] KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R., *Manažerské kompetence*, s. 15.

[61] Srov. tamtéž, s. 27

[62] Tamtéž.

- **vůdcovské** a **manažerské**.“[63]

Druhým typem dělení kompetencí, které uvádí Kubeš a kol., jsou:

- **manažerské kompetence** – dovednosti a schopnosti potřebné k plnění úkolů a vykonávání pracovních činností na manažerské pozici (například řešení konfliktů, delegování, plánování, koučování);
- **interpersonální kompetence** – týkající se efektivní komunikace a vytváření vztahů (například empatie, vyjednávání, formování vztahů);
- **technické kompetence** – souhrn dovedností týkající se pracovní funkce a jejích úkolů (účetnictví, řešení problémů, rozhodování).[64]

Odlišný typ dělení kompetencí uvádí Siegrist, který je nazývá jako:

- **sociální kompetence** – týmová práce, kooperativnost, schopnost čelit konfliktním situacím, komunikace;
- **kompetence ve vztahu k vlastní osobě** – kompetentní zacházení se sebou samým, být svým vlastním manažerem, rozvíjení vlastních hodnot a lidského obrazu, schopnost se dále rozvíjet;
- **kompetence v oblasti metod** – uplatňování odborných znalostí, vypracovávat tvořivé, neortodoxní řešení, strukturovat a klasifikovat nové informace, dávat věci do kontextu, poznávat souvislosti, kriticky přezkoumávat v zájmu dosažení inovací, zvažovat šance a rizika.[65]

Jak už jsem zmínila v podkapitole 2.2, kompetence jsou sestaveny ze schopností, které se dále člení na dovednosti. Protože mé pojetí kompetencí bylo inspirováno Siegristovým pohledem na strukturu kompetence, použiji jeho níže uvedené schopnosti a dovednosti pro zpracování závěrečné tabulky:

- **komunikace** – dávat zpětný signál, vyjadřovat se jasně, všímat si neverbálních signálů, opakovat, shrnovat, umět naslouchat, znát potřeby;[66]
- **kooperace** – sledovat cíle, přinášet představy, přejímat odpovědnost, respektovat mínění, umět urovnávat konflikty, respektovat ostatní;[67]

[63] KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R., *Manažerské kompetence*, s. 35.

[64] Srov. tamtéž, s. 34 - 35.

[65] Srov. BELZ, H., SIEGRIST, M., *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*, s. 167.

[66] Srov. tamtéž, s. 186.

[67] Srov. tamtéž, s. 212.

- **řešení problémů, kreativita** – vytyčit cíle, poznat struktury, umět analyzovat, odpoutat se, být spontánní, vytvářet asociace;[68]
- **samostatnost a výkonnost** – motivace k výkonu, převzít odpovědnost, využívat možností, nejprve to, co je důležité, adekvátní řešení konfliktů, poznat hranice výkonu;[69]
- **odpovědnost** – odhadnout důsledky, umět vybírat, dodržovat úmluvy, mít vůli, jednat vědomě, tvůrčí jednání;[70]
- **přemýšlení a učení** – umět propojovat, získávat emocionální podněty, dbát na prožitky úspěchu, aktivní aplikování, používat všech smyslů, vytvářet „obrazy“;[71]
- **argumentace a hodnocení** – rozpoznat souvislosti, umět se distancovat, umět argumentovat, umět pozorovat, umět rozlišovat, objasňovat hodnoty.[72]

Posledním autorem, jehož poznatky využiji pro sestavení závěrečné tabulky manažerských kompetencí, je Adair. Ten se na rozdíl od svých předchůdců zabývá předpoklady, jimiž musí každý vůdce disponovat. Opět zde ale dochází k nepřesnému definování pojmů, neboť vůdcovské schopnosti označuje jako činnosti. Podle Adaira mezi schopnosti patří určení úkolu, plánování, informování, kontrolování, hodnocení, motivování, organizování a dávání příkladu.[73] Adair také navíc uvádí souhrn předpokladů dobrého vůdce, ze kterého vybírám ty nejzákladnější:

- schopnost rozhodovat;
- vůdcovství;
- nadšení;
- představivost;
- schopnost analytického myšlení;
- porozumění druhým;
- schopnost vyřešit nepříjemné situace;
- schopnost rychle se přizpůsobit změnám;

[68] Srov. BELZ, H., SIEGRIST, M., *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*, s. 232.

[69] Srov. tamtéž, s. 266.

[70] Srov. tamtéž, s. 302.

[71] Srov. tamtéž, s. 332.

[72] Srov. tamtéž, s. 354.

[73] Srov. ADAIR, J., *100 tipů jak řídit a vést lidi*, s. 50.

- ochota riskovat;
- schopnost dobrého vyjadřování;
- schopnost efektivního řízení;
- objektivita;
- ambicióznost;
- cílevědomost.[74]

Výše uvedené seznamy různých druhů kompetencí, schopností, dovedností a předpokladů představují důležité informace a poznatky, které využiji pro další zpracování bakalářské práce.

Vytvořená **tabulka č. 2** (viz další strana) je souhrnem všech uvedených informací ke kompetencím manažera. Systematizuje vlastnosti, schopnosti, dovednosti uvedené různými autory do klíčových kompetencí. Při sestavování tabulky jsem musela soustředit svou pozornost na některé odlišné způsoby označení pojmů, které mají stejný nebo téměř stejný význam. Proto jsem je sjednotila pod jeden společný název. Zdůrazňuji, že se kompetence navzájem prolínají, není tedy možné jednoznačně usoudit, zda je rozdělení dostatečné. I samotní autoři příliš nedbají na správné pojmenování a rozdělení kompetencí, schopností, dovedností a vlastností. Například Adair mezi uvedenými předpoklady definuje vůdcovské vlastnosti, ale zahrnuje mezi ně schopnost se přizpůsobit změnám či schopnost řešit nepříjemné situace. Tento „terminologický chaos" nejspíš nebude nikdy uspořádán, neboť každý člověk vnímá oblast kompetencí odlišně. Proto jsem využila operacionalizaci pojmů (viz podkapitola 2.1).

Z tabulky č. 2 lze vyvodit následující závěry. Manažerské kompetence se dělí na tři nejdůležitější skupiny kompetencí: kompetence interpersonální (sociální kompetence), manažerská kompetence (kompetence v oblasti metod) a kompetence ve vztahu k sobě sama. Ty tvoří základní, ale důležité kompetence každého manažera. Každá kompetence obsahuje několik schopností a každá schopnost se skládá z ještě více dovedností. Kompetence je také charakteristická určitými vlastnostmi, které jsou její nezbytnou součástí a korespondují se schopnostmi i dovednostmi. Jednotlivé skupiny kompetencí se navzájem ovlivňují, doplňují a prolínají. Spolupráce těchto kompetencí je zárukou toho, že se z manažera stane kompetentní manažer.

[74] Srov. ADAIR, J., *100 tipů jak řídit a vést lidi*, s. 86.

Tab. č. 2 - Manažerské kompetence

kompetence	schopnosti	dovednosti	vlastnosti
Interpersonální kompetence neboli sociální kompetence	komunikace	vyjednávání formování mezilidských vztahů dávat zpětný signál všímat si neverbálních signálů opakovat shrnovat znát potřeby argumentace	empatie emoční inteligence porozumění druhým objektivita nadšení
	kooperativnost	sledovat cíle přinášet představy přejímat odpovědnost respektovat ostatní řešení konfliktů	
	hodnocení	umět se distancovat umět pozorovat umět rozlišovat objasňovat hodnoty	
	motivování		
	koučování		
	týmová práce		
	dávat příklad druhým lidem		
kompetence	**schopnosti**	**dovednosti**	**vlastnosti**
Manažerská kompetence neboli	delegování		spontánnost představivost flexibilita ochota riskovat
	organizování		
	plánování		
	kontrolování		

kompetence v oblasti metod	informování		kreativita
	vůdcovství		
	analytické myšlení		
	rozhodování		
	efektivní řízení		
	řešení problémů	vytyčit cíle poznat struktury analyzovat vytvářet asociace	
kompetence	**schopnosti**	**dovednosti**	**vlastnosti**
Ve vztahu k sobě sama	být svým manažerem	rozvíjení vlastních hodnot zacházet sám se sebou reflexe vůči sobě sama	ambicióznost cílevědomost
	samostatnost a výkonnost	motivace k výkonu využívat možnosti	
	převzít odpovědnost	odhadnout důsledky umět vybírat dodržovat úmluvy mít vůli jednat vědomě	
	přemýšlení, učení se	vytvářet „obrazy“ používat smysly dbát na prožitky úspěchu získávat emocionální podněty umět propojovat	

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce č. 2 rozlišuji jednotlivé druhy kompetencí, ke kterým přiřazuji pro ně typické schopnosti, dovednosti a vlastnosti. Tabulka tak umožňuje snadnější

orientaci v kompetencích a jejich jednotlivých oddílech a je také stěžejní částí pro zpracování závěrečné kapitoly.[75]

Závěr kapitoly

V této kapitole se zabývám tématem kompetence. Na základě studia literatury považuji kompetenci za souhrn složek osobnosti člověka (vlastnosti, dovednosti, schopnosti, znalosti), jejíž rozvoj přináší nejen pro pracovníky, ale také pro organizace určité benefity ve smyslu zvýšení sebevědomí, zefektivnění pracovních činností za účelem lepšího vnímání zákazníky či jejich celkové spokojenosti. V podkapitole 2.2 graficky znázorňuji vlastní vytvořenou vnitřní strukturu kompetence, která má tvar pyramidy rozdělené do tří oddílů na vlastnosti, schopnosti a dovednosti. V obrázku jsou uvedeny i vnější faktory člověka, například postoje, přesvědčení, předsudky, které ovlivňují vnitřní strukturu kompetence. Vytvoření tohoto obrázku je důležité pro přiřazení jednotlivých vzdělávacích metod ke každé složce osobnosti, kterou formuje (viz Tab. č. 1). Podkapitola 2.3 se týká manažerských kompetencí a odlišnými pohledy autorů na jejich dělení. Z těchto pohledů jsem vytvořila tři nejdůležitější kompetence manažera (interpersonální kompetence, manažerská kompetence a kompetence ve vztahu k sobě sama), které přehledně zobrazuje Tab. č. 2. Sestavená tabulka je hlavním východiskem pro vyvození závěrů na konci bakalářské práce, kde ji čeká srovnávání s kompetencemi rozvíjenými pomocí nástroje NLP.

[75]Kubeš a kol. uvádí, že lze kompetence také nalézt v pojetí **kompetenčního modelu**, který navrhuje konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti. Při jeho sestavování záleží na organizaci, manažerovi a personalistovi, jaký typ kompetenčního modelu bude odpovídat osobnosti manažera i požadavkům organizace.

3 NLP

3.1 Co je to NLP

V 70. letech 20. století v USA stáli u zrodu NLP John Grinder (profesor lingvistiky) a Richard Bandler (student psychologie).[76] Zabývali se studiem vzorců jednání, které využívali tři nejuznávanější terapeuti, následně je zdokonalili a vytvořili modely dnes používané po celém světě.[77] Lübeck uvádí tyto tři terapeuty, mezi které patří:

- **Virgina Satir** – rodinná terapeutka schopná vyřešit nejkomplikovanější rodinné vztahy;
- **Fritz Perls** – zakladatel gestalt terapie;
- **Milton Erickson** – nejlepší hypnoterapeut.[78]

„V současnosti je NLP považováno za jednu z nejúspěšnějších a nejpoužívanějších metod firemního i osobního vzdělávání, používanou pro rozvojové školení manažerů střední úrovně i TOP manažerů pro školení a tréninky specialistů, pro rozvoj trenérů, pedagogů a konzultantů, pro kreativní rozvojové tréninky dospělých i dětí, rodinnou terapii a podobně.“[79] Důkazem jsou nabídky školicích a tréninkových center prostřednictvím certifikovaných NLP kurzů pro firmy, širokou veřejnost ve skupinovém nebo individuálním vzdělávání. Školicí a tréninková centra NLP lze navštívit převážně v Praze a Brně, ale výjimkou nejsou ani další velká města České republiky. Mezi nejznámější NLP centra v České republice patří: Institut pro NLP, NLP akademie, Centrum systematiky NLP, která spolupracují i s centry na Slovensku. Ceny za tyto kurzy jsou enormně vysoké, například NLP kurz se může skládat ze sedmi modulů, kde jeden modul může činit až 25.000 Kč.[80]

---

[76] Srov. O’CONNOR, J. SEYMOUR, J., *Úvod do neurolingvistického programování,* s. 2.

[77] Srov. tamtéž.

[78] Srov. LÜBECK, W., *Základní kniha: Spirituální NLP*, s. 18.

[79] INSTITUT PRO NLP, *Historie NLP,* <http://www.nlp.cz/historie-nlp-a38.html>.

[80] Levnější alternativou, ale také účinnou je metoda EFT – Emotional freedom techniques – Techniky emoční svobody, která je pododvětvím NLP. Jedná se o techniku, která využívá poklepů prstů na určité body na obličeji, těle a ruce. Tuto metodu lze využívat 24 hodin denně, ale je nezbytné, aby počáteční seznámení proběhlo ve spolupráci s terapeutem či koučem EFT.

Ještě před detailnějším pohledem na oblast NLP uvádím terminologii pojmů, které se budou v dalších částech textu objevovat, a proto bude vhodné tyto pojmy objasnit:

- **prvek** – „podstatná nejjednodušší část něčeho tvořícího celek; složka, součást, element;“[81]
- **chování** – „souhrn vnějších projevů, činností, jednání a reakcí organismu na vnější i vnitřní podněty, včetně projevů slovních, protože chování může odrážet i vnitřní stavy myšlení a velmi často se tak děje;“[82]
- **jednání** – „záměrné chování založené na určité motivaci, měnící dosavadní stav či situaci.“[83]

Co vlastně **NLP** znamená a jak tento pojem definovat? To je velice obtížný úkol, neboť autoři publikací zavádí své vlastní terminologie a definice pojmů, které se od ostatních názorů liší a není tedy možné podat laikům jasný důkaz, co je NLP a jak jej lze vysvětlit. Osobně se domnívám, že se nejedná o věrohodný psychoterapeutický nástroj zejména z těchto důvodů. Publikace o NLP obsahují řadu nesrozumitelných pojmů a slovních spojení, jejichž úkolem je pravděpodobně pomoci s orientací v této oblasti. Dalším důvodem, proč se domnívám, že je NLP nevěrohodným nástrojem, je celá řada zahraničních článků a studií, které ve většině případů odmítají NLP jako seriozní vědu.

V tomto odstavci uvádím **definice** a odlišné pohledy autorů na **NLP** (prozatím pohledy vyzdvihující NLP jako „revoluční nástroj“ k rozvoji člověka). Knightová definuje NLP ve své publikaci následovně. „Neurolingvistické programování (NLP) je proces modelování jedinečných, každému vlastních, vědomých i nevědomých vzorců (myšlení, komunikace a chování), při němž nepřetržitě rozvíjíme a posilujeme svůj vlastní potenciál.“[84] Podle Knightové je modelování napodobování vzorců myšlení, jazyka a chování s přijetím identity a přesvědčení druhého člověka dosahujícího vynikajících výsledků.[85] „Modelování umožňuje odhalit jedinečnost, specifičnost toho či onoho modelu, kvalitu a vlastnosti vrozeného nadání, přirozené schopnosti

[81] HAVRÁNEK, B., *Slovník spisovného jazyka českého*, s. 514.

[82] HARTL, P., HARTLOVÁ, H., *Velký psychologický slovník*, s. 202.

[83] Tamtéž, s. 235.

[84] KNIGHT, S., *NLP v praxi*, s. 11.

[85] Srov. tamtéž, s. 131.

a dovednosti.“[86] Podle O’Connora a Seymoura: „Je to soubor modelů, dovedností a technik pro účinné myšlení a chování ve světě.“[87] Naopak Alder se domnívá, že se NLP orientuje obzvláště na komunikaci, jak se sebou samým, tak i s ostatními lidmi.[88] „Zabývá se celou strukturou lidských zážitků a zkušeností, pokouší se modelovat myšlenkové procesy, pocity a přesvědčení, jejichž výsledkem je lidské chování.“[89]

Výše zmíněné definice o NLP poukazují na nejednotnost v názorech jednotlivých autorů, a z toho důvodu se v následujících řádcích soustředím na podrobnější popis jednotlivých kategorií názvu **neurolingvistického programování**.

Kategorie **neuro** má souvislost s lidským mozkem (myšlení). Knightová se domnívá, že pokud si člověk uvědomí, jak myslí, bude schopen ovlivnit své pracovní i životní výsledky.[90] **Lingvistiku** definuje Knightová jako verbální i neverbální komunikaci člověka se sebou samým a ostatními lidmi.[91] **Programování** interpretuje jako způsob, jakým člověk spojuje myšlení, jazyk a chování k dosahování pozitivních a negativních výsledků.[92] Na základě prostudované literatury o NLP se domnívám, že kategorie NLP nevytváří jednotlivé na sebe navazující kroky vedoucí k dosažení cílů či výsledků. Jak uvedu v podkapitole „Prvky NLP“, každá kategorie obsahuje několik prvků, které se navzájem doplňují. Domnívám se, že podstata NLP spočívá v tom, že pokud chce člověk dosáhnout nějakého cíle, zkombinuje určité prvky z kategorií *neuro* a *lingvistické*, aby získal dostatečné množství potřebných informací, na základě kterých bude schopen *modelovat* druhou osobu. Tato domněnka by potom odpovídala celému názvu NLP tak, jak se píše – *neurolingvistické* nebo také *neuro-lingvistické programování*. Slovní spojení neurolingvistické programování může být pro člověka, který slyší či vidí tento název poprvé, nevyslovitelný a nepochopitelný. Přesto název dostatečně vystihuje, co je obsahem tohoto psychoterapeutického nástroje.

[86] KNIGHT, S., *NLP v praxi*, s. 141.

[87] O’CONNOR, J. SEYMOUR, J., *Úvod do neurolingvistického programování*, s. XI.

[88] Srov. ALDER, H., *NLP pro manažery*, s. 8.

[89] Tamtéž.

[90] Srov. KNIGHT, S., *NLP v praxi*, s. 12.

[91] Srov. tamtéž.

[92] Srov. tamtéž.

Já, na základě uvedené literatury a terminologie, chápu NLP jako souhrn nástrojů (modelů, metod a technik) měnící jednání a chování člověka, za použití lidských smyslů (čichu, sluchu, zraku, chuti, hmatu), jimiž člověk vnímá vnější i vnitřní svět, následně si organizuje myšlenky, které převádí do jazyka. To, co člověk vnímá kolem sebe (vnější svět) i uvnitř sebe (vnitřní svět) a jak o všem komunikuje, způsobuje jeho jednání a chování (současné i budoucí), prostřednictvím kterého dosahuje určitých výsledků.

Na závěr upřesňuji způsob označení NLP jako nástroj[93], protože z dostupné literatury nelze pro NLP najít správnou terminologii.

3.2 Využití NLP

Mezi **výhody a přínosy** NLP patří jeho využitelnost jak v pracovním, tak i osobním životě. Na základě získaných teoretických poznatků z literatury na mě NLP působí jako velmi flexibilní nástroj, schopný se adaptovat na různé typy osobností. Autoři o NLP konstatují, že jej lze využít ve všech oblastech od businessu, přes sport až k umění. Převážně se ale využívá při terapiích, rozvoji osobnosti člověka a vzdělávání lidí ve světě obchodu; například manažerů, obchodníků.

Knightová uvádí přibližně dvoustránkový seznam příkladů, které výstižněji popisují, s čím může NLP pomoci. Vzhledem k tématu této bakalářské práce vybírám ze seznamu pár příkladů:

- neustále průběžně rozvíjet nové způsoby myšlení, která vám umožní lépe se vyrovnat s vnějším světem bez ohledu na to, k jakým změnám v něm dochází;
- vítat zpětnou vazbu a přistupovat k ní způsobem, jenž umožňuje – s přispěním všech vašich zákazníků, kolegů a přátel – přicházet s novými myšlenkami a produkty;
- navázat prvotřídní vztahy s důležitými lidmi, a to ve všech oblastech a souvislostech vašeho života, s využitím všech vhodných prostředků;

[93] Pro označení „nástroj“ jsem se rozhodla z toho důvodu, že je chápán jako všeobecný neutrální pojem, který zastoupí odlišné typy pojmů (metodu, nástroj, techniku či proces modelování) uvedené jednotlivými autory.

- zlepšit svoji schopnost vyvolávat v druhých lidech odhodlání, ochotu spolupracovat a nadšení pro věc.[94]

Na základě prostudovaných publikací o NLP se domnívám, že autoři o NLP velmi často využívají **Barnumův efekt**[95] (neboli Forerův efekt), aby dokázali výjimečnost tohoto nástroje. Toto je domněnka, ke které docházím v průběhu zpracování této práce. Nicméně nijak tato domněnka nemůže ovlivnit platnost stanoveného cíle celé práce.

3.3 Prvky NLP

Metody, modely, techniky, vzorce, postupy a principy, takto definují autoři o NLP jednotlivé komponenty tohoto nástroje. Knightová je zahrnuje do obecnějšího pojmu „prvky NLP"[96], který používám i pro označení této kapitoly. „Jednotlivé prvky NLP se nedají zcela dokonale zařadit do kategorií Neuro, Lingvistické a Programování."[97] Knightová tvrdí, že: „Všechny prvky NLP se navzájem doplňují."[98] Dle literatury o NLP se domnívám, že prvky NLP nelze zcela přesně klasifikovat tak, jak je klasifikovaný osobní rozvoj manažera v odborné literatuře. Na druhou stranu s pomocí znalostí z psychologie, ale převážně na základě zkušeností s NLP, je možné přibližně rozdělit (pro lepší porozumění) prvky NLP do jednotlivých kategorií tak, jak je rozděluje Knightová.

Prvků NLP je opravdu mnoho a některé názvy se dokonce od různých autorů liší, ale definice a významy zůstávají víceméně stejné. U pojmenování a definování prvků NLP záleží tedy většinou na samotném autorovi a jeho zkušenostech. Například O'Connor a Seymour uvádí obsáhlý seznam různých abstraktních pojmů, ze kterých lze jen stěží určit, které prvky patří do kategorií *neuro*, *lingvistické* a *programování*

---

[94] Srov. KNIGHT, S., *NLP v praxi*, s. 15 – 16.

[95] *Barnumův efekt* - obecně platný psychologický fenomén, kdy člověk má tendenci akceptovat jakékoli obecné a vágní popisy osobnosti jako přímo ušité na jeho osobu.
HEŘT, J., *Sysifos ,Český klub skeptiků, Barnumův efekt,*
<http://www.sysifos.cz/index.php?id=slovnik&act=zobrazit&idd=&pismeno=&vyraz=1189075887&heslo=Barnum%F9v%20efekt>.

[96] Slovo „prvky" zastupuje modely, metody a techniky, které se v NLP využívají a spojením vytváří jeho celek. Prvky jsou všeobecným a neutrálním pojmem, jehož využití je prospěšné při předcházení terminologického konfliktu.

[97] KNIGHT, S., *NLP v praxi*, s. 20.

[98] Tamtéž, s. 270.

a jak porozumět tomu, co vyjadřují. Mezi tyto pojmy patří například: mapy a filtry, pacing, leading, predikáty, submodality, kalibrace, metamodel či generátor nového chování. Naopak Knightová tím, že se ve své publikaci zaměřuje na využití NLP v praxi, předkládá čitelnější a srozumitelnější seznam prvků NLP, které pojmenovává názvy, jako jsou: vzorce myšlení, zušlechtěná komunikace, hypnotický jazyk nebo modelování. Její dělení (vhodnější i pro běžného čtenáře) považuji za nejpřijatelnější, a proto jej dále využiji ve své práci.[99] K jejímu dělení použiji i pojmy převzaté od O'Connora a Seymoura, které důkladněji přiblíží tuto problematickou obtížnou část NLP.

Jak jsem zmínila výše, uvedené členění prvků NLP do kategorií *neuro*, *lingvistické* a *programování* jsem převzala od Knightové, ale protože nebylo dostatečné, doplnila jsem jej o prvky z publikace od O'Connora a Seymoura. Tmavé odrážky se zvýrazněným textem představují základní prvky NLP (vzorce, modely), které se dále dělí na větší počet prvků (metody, techniky), které jsou napsané kurzívou (světlé odrážky). V závorkách (u některých prvků) navíc uvádím odlišné názvy prvků NLP interpretovaných podle O'Connora a Seymoura. Na konci každé kategorie vypisuji konkrétní složky osobnosti, které NLP (podle autorů) ovlivňuje nebo rozvíjí. Každá uvedená složka osobnosti je doplněna větou (v přímé citaci), která má teoreticky objasňovat využitelnost NLP pro danou složku osobnosti. U některých složek osobnosti, kde chybí důkaz použitelnosti NLP, uvádím své vlastní příklady.

Rozdělení prvků NLP zjednoduší orientaci v této složité oblasti, poslouží a přiblíží NLP běžným čtenářům a navíc se tímto rozdělením dostávám na úroveň terminologie osobního rozvoje pracovníků v organizacích a kompetencí manažera.

Neuro

- **Vzorce myšlení** (dle O'Connera a Seymoura – **reprezentační systémy**) – podle O'Connora a Seymoura jsou to způsoby jak přijímat, ukládat a kódovat informace.[100] Dělí se na vizuální, sluchové a pocitové, ale většinou se prolínají. Následující seznam prvků, převzatých od Knightové a O'Connora a Seymoura, se vztahuje k reprezentačním systémům:

[99] Knightová také uvádí, že využívá zejména ty prvky NLP, které jsou dobrým základem pro začátečníky s NLP.

[100] Srov. O'CONNOR, J., SEYMOUR, J., *Úvod do neurolingvistického programování*, s. 26.

- *preferovaný reprezentační systém* – takový, který převládá u daného člověka;
- *predikáty* – každý reprezentační systém je charakteristický svými typickými druhy slov, dle kterých lze rozpoznat převládající reprezentační systém daného člověka;
- *nápověda očními pohyby* – „Oční pohyby ukazují na druh myšlení, jenž se v mysli člověka odehrává.“[101] Směr pohledu udává druh reprezentačního systému.;
- *myslíme tělem – vzorce řeči těla (jiné nápovědy)* – jedná se o další druhy neverbální komunikace (například mimika, gestikulace, držení těla, intonace hlasu);
- *jemnější odlišnosti (submodality)* – detailnější a preciznější určení a popis daného reprezentačního systému;
- *SWISH* – „Tento vzorec mění problémový stav nebo chování tím, že jim poskytne nový směr.[102]

Kompetence: **schopnost přemýšlet, efektivní komunikace, navázání vztahu, vnímání neverbální komunikace** („Myšlenka reprezentačních systémů je velmi užitečný způsob pochopení toho, jak lidé přemýšlejí, a čtení nápověd je neocenitelnou dovedností pro každého, kdo chce s druhými lépe komunikovat.“[103]); **zapojení smyslů, jednat vědomě** (Zapojování smyslů a vědomé jednání tvoří podstatu vzorců myšlení.); **stanovení cílů** (Stanovení cílů musí předcházet před čímkoli, čeho chce člověk dosáhnout).

- **Filtry vnímání světa** (dle O’Connora a Seymoura – **mapy a filtry**)
  „Filtry, přes něž prochází naše zkušenosti a prožitky, určují, jaký smysl dáváme světu kolem sebe.“[104] Pojem filtr odpovídá skutečnému použití filtru – propouští to, co má pro člověka význam a naopak zachycuje to, co je pro člověka bezvýznamné, nepotřebné:
  - *naučit se, odnaučit se, znovu se naučit* – využívá reprezentačních systémů, filtrů. O’Connor a Seymour tento proces popisují tak,

[101] KNIGHT, S., *NLP v praxi*, s. 54.

[102] O’CONNOR, J., SEYMOUR, J., *Úvod do neurolingvistického programování*, s. 174.

[103] Tamtéž, s. 40.

[104] KNIGHT, S., *NLP v praxi*, s. 51.

že v průběhu učení se mohou filtry způsobit uniknutí některých informací, a proto se lze dosud naučené odnaučit a najít jiný způsob pro znovu naučení se.;[105]

- *raport* – jeho součástí je *pacing, leading*, využívá reprezentační systémy, neverbální a verbální komunikaci. „Raport je schopnost napojit se na druhé způsobem, jenž vytváří klima důvěry a pochopení.“[106] Jak uvádí O'Connor a Seymour pomocí *pacingu* vytvoříme spojení na základě důvěry s druhým člověkem, a potom jej můžeme *vést* požadovaným směrem.;[107]
- *vyvolání stavu* – způsob jakým je možné vyvolat emocionální stav (sebedůvěra, motivace) u druhé osoby, například využitím neverbální i verbální komunikace, raportu a reprezentačních systémů;
- *kalibrace* – vnímání a pozorování fyziologického stavu člověka (prostředník mezi emocemi a pocity člověka a vnějším světem);
- *kotvy* – jakékoli předměty, slova, zvuky, doteky či vůně, které vyvolávají pozitivní nebo negativní emocionální stav. „Proces kotvení umožňuje zvolit si asociace, jaké chceme používat, a to pro sebe i pro druhé.“[108] Součástí kotev je *změna osobní historie*, kam také patří *generátor nového chování* a *future pacing*.;
- *pozice vnímání (trojí popis)* - „Umožňuje chápat rozmanité situace z různých pohledů – z pohledu druhých lidí.;“[109]
- *vzorce přesvědčení (přesvědčení)* – Přesvědčení ovlivňují a vytváří myšlenkové bariéry. „Přesvědčení pocházejí z mnoha zdrojů – výchovy, modelování jiných osobností, minulých traumat a opakovaných zkušeností.“[110]
- *metaprogramy* – Jsou součástí filtrů a O'Connor a Seymour je definují jako vzory využívané pro stanovení informací.[111]

[105] Srov. O'CONNOR, J., SEYMOUR, J., *Úvod do neurolingvistického programování*, s. 7 – 8.

[106] KNIGHT, S., *NLP v praxi*, s. 273.

[107] Srov. O'CONNOR, J., SEYMOUR, J., *Úvod do neurolingvistického programování*, s. 21.

[108] KNIGHT, S., *NLP v praxi*, s. 179.

[109] Tamtéž, s. 308.

[110] O'CONNOR, J., SEYMOUR, J., *Úvod do neurolingvistického programování*, s. 83.

[111] Srov. tamtéž, s. 149.

Kompetence: **adaptabilita, budování vztahů, komunikace** („Pokud to dokážete a budete schopni se pružně adaptovat na vše, co objevíte, budete na dobré cestě uspět při práci a komunikaci s druhými lidmi.“[112]); **objektivita** („Můžete zvažovat různé situace nezaujatě a objektivně, bez emocí.“[113]); **motivace** („Někdy je nejlepší volbou asociace – například když chceme zapojit emoce, vytvořit motivaci nebo dát najevo zranitelnost.“[114]); **rozhodování** („Pokud váš byznys vyžaduje, abyste podporovali u druhých lidí rozhodování, potřebujete vědět, jak se asociovat a jak ostatním pomáhat dělat totéž.“[115]); **vyjednávání, přesvědčování** („Každého člověka přesvědčí něco jiného – jinak řečeno, přesvědčit ho vyžaduje užít jiné prostředky.“[116]); **vedení druhých, řešení konfliktů a problémů** („Vyvážené využívání pozic vnímání, ať už na úrovni jedince nebo společnosti, je zdrojem přizpůsobivosti a zvyšuje pro všechny strany šanci dosáhnout cílů a výsledků typu výhra - výhra.“[117]); **empatie, emoční inteligence, objektivita, umět se distancovat** (Projevují se u trojího popisu, kdy lze situace vnímat z pohledu druhé osoby, která se snaží vcítit do ostatních lidí nebo z pohledu cizího pozorovatele, který musí být objektivní a umět se distancovat například od emocí.); **změna přesvědčení** (Změna přesvědčení je spouštěčem například pro změnu chování, jednání, dosažení cílů budování vztahů.); zjištění **potřeb** („Pokud chceme navazovat celoživotní vztahy, ať už v osobním nebo podnikatelském životě, potřebujeme se naučit stále lépe studovat a „číst“ styly a požadavky druhých lidí.“[118]); **porozumění a respektování druhých** (Je při budování vztahů s druhými lidmi velice důležité. Pokud chce člověk navázat dobrý vztah s druhou osobou, musí ji respektovat takovou, jaká je, nevnucovat ji své názory a nepřesvědčovat ji o svých postojích a hodnotách.); **pozorování** (Pozorování je výhodou zejména pro obchodníky a manažery, kteří mohou snadno zjistit preference osob, s nimiž jednají.).

[112] KNIGHT, S., *NLP v praxi*, s. 39.

[113] Tamtéž, s. 42.

[114] Tamtéž.

[115] Tamtéž, s. 43.

[116] Tamtéž, s. 50.

[117] Tamtéž, s. 308.

[118] Tamtéž, s. 38.

Lingvistické

- **Vzorce jazyka (metamodel)** – „Metamodel představuje mocný nástroj pro shromažďování informací, objasňování významů a rozpoznávání omezení v myšlení u daného člověka“.[119]
    - Dle O’Connora a Seymoura se skládá z: *hluboká a povrchová struktura, neurčitá podstatná jména, neurčitá slovesa, srovnávání, úsudky, nominalizace, modální operátory možnosti, modální operátory nutnosti, všeobecné kvantifikátory, složená ekvivalence, předpoklady, příčina a následek.*
    - Knightová popisuje metamodel následujícími pojmy: *zušlechtěná komunikace, nepředpojaté otázky, upřesňující otázky.*

Kompetence: modelování, koučování („Když modelujete vynikající jedince. Když koučujete.“[120]); **přesvědčování, argumentace** (Pokud člověk dokáže zformulovat správné otázky je schopen svojí argumentací přesvědčit ostatní lidi.); **dávat příklad druhým lidem** (Dávání příkladu druhým lidem, lze jednáním a vystupováním před lidmi i zároveň použitím správných slov.); **převzít zodpovědnost** (Převzetí zodpovědnosti za sebe či druhou osobu, ať už v osobním nebo pracovním životě, je velkým krokem, který směřuje k **samostatnosti** a vyšší **výkonnosti**.)

- **Hypnotický jazyk (Miltonův model)** – „Miltonův model obsahuje strukturu jazyka, v němž je veškerý konkrétní obsah vynechán.“[121]

Kompetence: hodnocení, koučování („Tento styl dotazování je mimořádně vhodný, když jednáme s někým, kdo by mohl být – například při hodnocení nebo při koučování – velmi nedůtklivý nebo citlivý, nebo s někým, kdo při pohovoru pociťuje nervozitu a přímé otázky by ji mohly dále jenom prohlubovat.“[122]).

- **Metafory** – „Metafora je způsob pochopení, vyjádření a prožívání jedné věci pomocí druhé.“[123] „Metafory obcházejí jakékoli vědomé bloky nebo odpor a pronikají do nevědomé části naší mysli.“[124]

[119] O’CONNOR, J., SEYMOUR, J., *Úvod do neurolingvistického programování*, s. 107.

[120] KNIGHT, S., *NLP v praxi*, s. 89.

[121] Tamtéž, s. 119.

[122] Tamtéž, s. 122 – 123.

[123] Tamtéž, s. 91.

- *přerámcování* – Metafory se často využívají pro přerámcování. O'Connor a Seymour uvádí, že změní-li se rámec, změní se význam a následně se změní i chování člověka.[125]

Kompetence: **koučování, komunikace** („Metafory mají velkou schopnost pomáhat lépe a kvalitněji komunikovat.“[126]); **změna přesvědčení, hodnot, postojů** (Domnívám se, že poutavým příběhem než „promlouváním do duše“ lze ovlivnit nebo změnit přesvědčení, hodnoty i postoje člověka); **mít vůli** (Z vlastní zkušenosti vím, že vůli lze budovat psychickou i fyzickou zátěží, ale musí tomu předcházet změna přesvědčení a motivace).

Programování

- **Modelování** – „Modelování může být jednoduše definováno jako proces napodobování vynikajících výkonů jedinců.“[127]„Modelování umožňuje odhalit jedinečnost, specifičnost toho či onoho modelu, kvalitu a **vlastnosti** vrozeného nadání, přirozené **schopnosti** a **dovednosti**.“[128]
  - *TOTE*– (Test – Operate – Test – Exit) – Knightová definuje TOTE jako proces porovnání současného a požadovaného stavu, kdy pokud není požadovaného stavu dosaženo, musí se hledat jiné způsoby, jak daného stavu dosáhnout a proces ukončit.[129]

Cílem analýzy jednotlivých kategorií NLP a jejich prvků bylo zjistit, konkrétně jaké složky osobnosti rozvíjí tento psychoterapeutický nástroj. Souvětí a věty uvedené v závěru každé kategorie, mají poskytnout důkazy o tom, zda je NLP schopné nebo neschopné rozvíjet tyto složky osobnosti. Zvýrazněné složky osobnosti porovnám v poslední kapitole se složkami osobnosti manažerských kompetencí (viz obrázek č. 2).

---

[124] KNIGHT, S., *NLP v praxi*, s. 101.

[125] Srov. O'CONNOR, J., SEYMOUR, J., *Úvod do neurolingvistického programování*, s. 126.

[126] KNIGHT, S., *NLP v praxi*, s. 94.

[127] O'CONNOR, J., SEYMOUR, J., *Úvod do neurolingvistického programování*, s. 181.

[128] KNIGHT, S., *NLP v praxi*, s. 141.

[129] Srov. tamtéž, s. 155 – 156.

Závěr kapitoly

Třetí kapitola se zabývá neurolingvistickým programováním, což je psychoterapeutický nástroj, který se nejčastěji využívá v oblasti osobního rozvoje lidí ať už v soukromém nebo pracovním životě (umožňuje například vybudovat přátelské vztahy s ostatními lidmi, zefektivnit komunikaci či dosahovat vynikajících výsledků). NLP nelze vysvětlit jednou komplexní definicí, takže se například může jednat o způsob modelování druhých lidí, který využívá vzorců myšlení a jazyka za účelem změny jednání a chování člověka. Podkapitola 3.3 definuje prvky tohoto nástroje, které jsem klasifikovala do jednotlivých kategorií tvořící název NLP (neuro, lingvistické, programování). U každého prvku uvádím jeho jednoduchý popis a na závěr každé kategorie a jejích charakteristických prvků uvádím konkrétní výňatky z publikací o NLP, které mají přinést důkazy o schopnosti nebo neschopnosti NLP rozvíjet složky osobnosti člověka. Výstupy z této analýzy porovnám s výstupy získanými ve druhé kapitole na základě zpracované tabulky č. 2.

4 Využití NLP v rozvoji manažerských kompetencí

4.1 Srovnávání získaných výstupů

Cílem bakalářské práce je zjistit, zda je NLP vhodné pro rozvoj manažerských kompetencí, jakým způsobem a v jakých oblastech. Tato kapitola odpovídá na otázku, kde existují styčné body mezi nástroji rozvoje manažerských kompetencí a nástroji NLP, kterou jsem si ve smyslu stanoveného cíle formulovala v úvodu práce, jako vyústění mých postupně zjištěných dílčích poznatků o manažerských kompetencích a NLP.

Tabulka č. 3 porovnává jednotlivé složky osobnosti (levý a prostřední sloupec) vyžadovaných manažerských kompetencí se složkami osobnosti, které jsou rozvíjeny pomocí nástroje NLP (pravý sloupec). Každá kompetence je tvořena *schopnostmi*, tučně vyznačená slova, pod kterými se nachází jednotlivé *dovednosti* (levý sloupec). Prostřední sloupec obsahuje *vlastnosti* typické pro jednotlivé kompetence. Zvýrazněné složky osobnosti v levém a prostředním sloupci odpovídají složkám v pravém sloupci tzn., že z teoretických poznatků vyplývá, že NLP má určitý vliv na schopnosti, dovednosti a vlastnosti.

Tab. č. 3 - Srovnávání kompetencí formovaných firemním vzděláváním a NLP

Manažerské kompetence (viz tab. č. 2)		**Složky osobnosti, rozvíjené pomocí NLP (viz strany 35 - 40)**
schopnosti a dovednosti	**vlastnosti**	
INTERPERSONÁLNÍ KOMPETENCE		
komunikace vyjednávání formování mezilidských vztahů dávat zpětný signál všímat si neverbálních signálů opakovat shrnovat znát potřeby argumentace	empatie emoční inteligence porozumění druhým objektivita nadšení	vnímání neverbální komunikace navázání vztahu efektivní komunikace budování vztahů vyjednávání empatie emoční inteligence potřeby změny hodnoty argumentace respektovat a porozumět druhým objektivita (umět se distancovat) motivace koučování hodnocení dávat příklad druhým lidem
kooperativnost sledovat cíle přinášet představy přejímat odpovědnost respektovat ostatní řešení konfliktů		
hodnocení umět se distancovat umět pozorovat		

umět rozlišovat objasňovat hodnoty **motivování** **koučování** **týmová práce** **dávat příklad druhým lidem**		
MANAŽERSKÁ KOMPETENCE		
delegování **organizování** **plánování** **kontrolování** **informování** **vůdcovství** **analytické myšlení** **rozhodování** **efektivní řízení** **řešení problémů** vytyčit cíle poznat struktury analyzovat vytvářet asociace **kooperace**	spontánnost představivost flexibilita ochota riskovat kreativita	rozhodování vedení druhých řešení problémů stanovení cílů
KOMPETENCE VE VZTAHU K SOBĚ SAMA		
být svým manažerem rozvíjení vlastních hodnot zacházet sám se sebou reflexe vůči sobě sama **samostatnost a výkonnost** využívat možností motivace k výkonu **převzít odpovědnost** odhadnout důsledky umět vybírat dodržovat úmluvy mít vůli jednat vědomě **přemýšlení, učení se** vytvářet „obrazy“ používat smysly dbát na prožitky úspěchu získávat emocionální podněty umět propojovat	ambicióznost cílevědomost	schopnost přemýšlet zapojení smyslů mít vůli jednat vědomě potřeby samostatnost výkonnost převzít zodpovědnost pozorování adaptabilita postoje přesvědčování (změna přesvědčení)

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky č. 3 vyvozuji následující závěry. NLP nejvíce působí na interpersonální kompetence; konkrétně na schopnost komunikovat, hodnotit, motivovat, koučovat a dávat příklad druhým lidem a také ovlivňuje téměř všechny vlastnosti s ní spojené (empatie, emoční inteligence, porozumění druhým a objektivita). V souvislosti s rozvojem interpersonální kompetence však musí být přednostně ovlivňována kompetence ve vztahu k sobě sama. Toto tvrzení objasňuje poslední část

tabulky, ze které lze vypozorovat, že i zde má NLP značný vliv. Naopak nejméně ovlivnitelné jsou složky osobnosti v prostřední části tabulky (manažerská kompetence), na které NLP působí minimálně. Podle údajů, uvedených v tabulce se domnívám, že k rozvoji manažerské kompetence je nutné rozvinout nejprve kompetenci ve vztahu k sobě sama a následně interpersonální kompetenci.

Na základě nastudované literatury o NLP a působení Barnumova efektu, ale nejsem přesvědčená, že NLP rozvíjí složky osobnosti jednotlivých kompetencí. Důvodem je i například nejednotnost a nejednoznačnost v tvrzeních autorů, které se týkají definic NLP, jednotlivých kategorií a jejich prvků. Domnívám se, že jakýkoli psychoterapeutický nástroj musí být dostatečně, srozumitelně vysvětlen, aby nedocházelo k zaměňování pojmů a nedorozuměním mezi lidmi, kteří jej využívají. Dalším důvodem, který poukazuje na nevěrohodnost NLP, jsou i zahraniční články a studie, které ve většině případů tento nástroj kritizují.[130]

[130] Witkowski publikuje článek o NLP: *Thirty-Five Years of Research on Neuro-Linguistic Programming. NLP Research Data Base. State of the Art or Pseudoscientific Decoration?* (Třicet pět let výzkumu o NLP. Databáze o NLP výzkumu. Umění nebo pavědecká dekorace?). Witkowski provedl analýzu vědeckých článků, které byly věnovány NLP, a které byly kdy publikovány. Z třiatřiceti studií bylo 18,2 % podporující NLP, 54,5 % nepodporující NLP a 27,3 % výsledků bylo nepřesných. (WITKOWSKI, T. *Thirty-FiveYearsofResearch on Neuro-LinguisticProgramming. NLP Research Data Base. Stateofthe Artor Pseudoscientific Decoration?,* s. 58, <http://versita.metapress.com/content/r55252v703607521/fulltext.pdf>.)

Uvádí také řadu důkazů, které zpochybňují účinnost a smysluplnost NLP: poukazuje na pochybnosti už v názvu NLP, kde je plno přejímaných slov z vědy a na ni odkázaných výrazů, které ztrácí veškerý vědecký význam. (Srov. tamtéž, s. 64.) Upozorňuji, že na tomto důkazu se s Witkowským nezávisle shoduji. Ve svém článku se Witkowski zmiňuje zejména o reprezentačních systémech. Mezi studiemi, podporující NLP, nebyla nalezena žádná, která by jednoznačně uvedla existenci různých reprezentačních systémů. Neexistuje ani důkaz, že spojování primárních reprezentačních systémů přináší pozitivní výsledky v komunikaci a terapii. (Srov. tamtéž, s. 63.) Dalšími důkazy, které Witkowski uvádí, je vyšší metodologická úroveň studií nepodporující NLP a tzv. *file drawer effect* – studie podporující NLP mají větší šanci na zveřejnění než studie, které NLP dostatečně nepodporují. (Srov. tamtéž.) Jak uvádí Tosey a Mathisonová, nedostatek šetření založených na výzkumu je stejný, jako nedostatek rozhovorů mezi těmi, co praktikují NLP a akademickou komunitou, jejichž vzájemné vnímání je často typické nedorozuměním, nedůvěrou nebo obojím. (TOSEY, P., MATHISON, J., FabulousCreaturesof HRD: a critical natural historyof NLP, s. 4, <http://epubs.surrey.ac.uk/1193/1/fulltext.pdf>). To je dle mého názoru také důvod, proč NLP rozděluje společnost na dvě skupiny.

Na základě prostudovaných článků a literatury si myslím, že část *neuro* je bezvýznamnou kategorií, neboť neexistují dostatečné důkazy o její účinnosti a funkčnosti (v některých případech ani dnešní věda nedokáže vysvětlit některé reakce lidského mozku). Kategorii *lingvistickou* považuji za srozumitelnější, propracovanou a myslím si, že ji lze uplatnit především při terapii, koučování, v rétorice (v mezilidských vztazích, komunikaci). Z toho ale vyplývá, že nemůže rozvíjet složky osobnosti, ale naopak pomocí slov spíše působit na vnější faktory člověka (postoje, hodnoty, motivy, potřeby, předsudky a přesvědčení). Kategorii *programování* lze využít pro modelování druhých osob, ale podstatné je uvědomit si, že každý člověk je jiný, a proto nelze modelovat druhého člověka zcela přesně. Všechny získané výstupy a teoretické poznatky uvádím do grafické podoby v obrázku č. 3 (viz další strana).

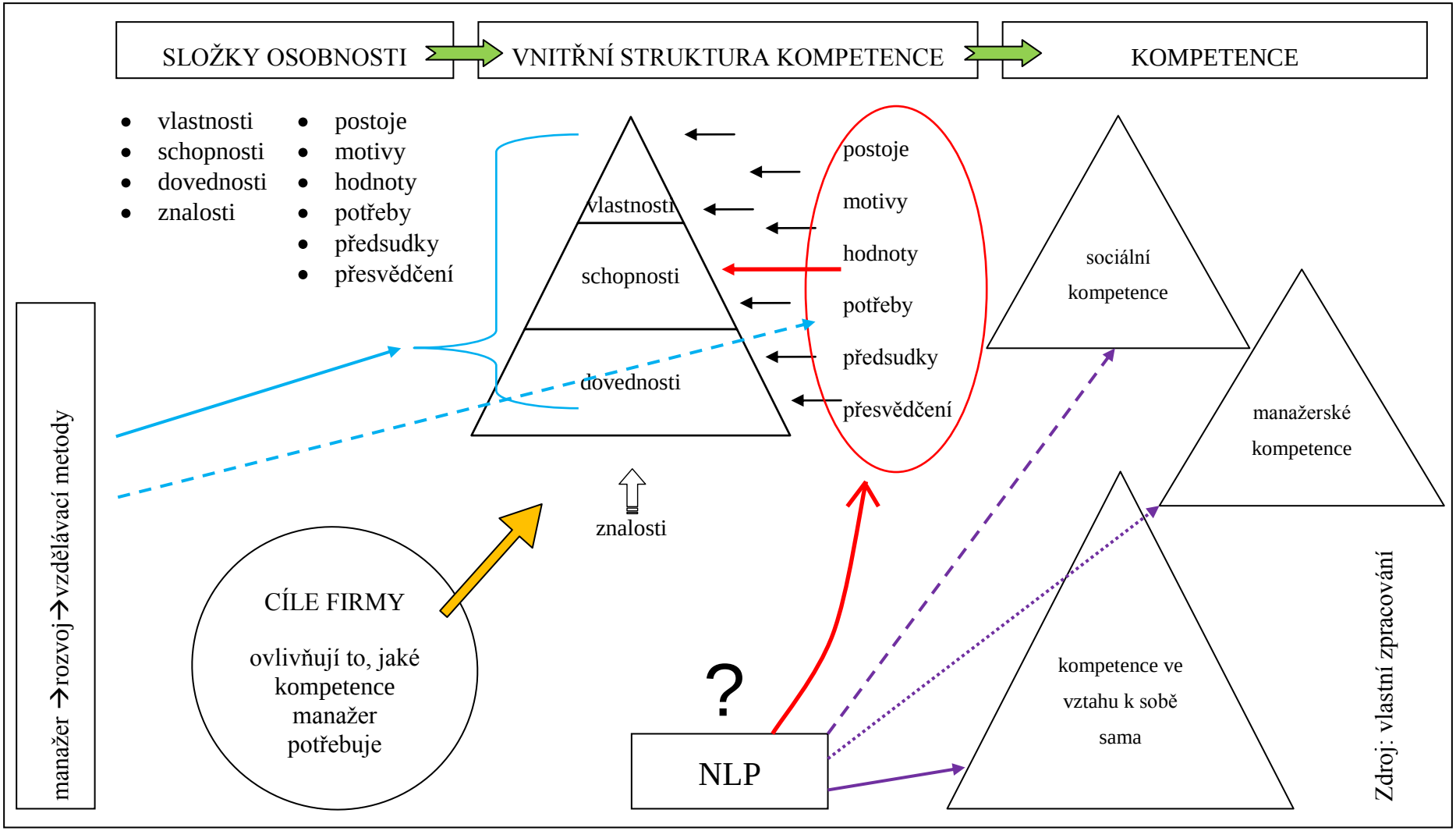
Obrázek č. 3 (viz strana 47) neboli „Pojmová mapa" shrnuje veškeré znalosti, poznatky a výstupy získané během tvorby této bakalářské práce. V levé horní části obrázku se nachází jednotlivé složky osobnosti, které jsou rozděleny na dva sloupce a to z důvodu síly jejich ovlivnitelnosti. Uprostřed se nachází obrázek vnitřní struktury kompetence a vnějších faktorů člověka. Zde upozorňuji, že vnější faktory člověka nejsou uspořádány dle hierarchie ovlivnitelnosti (tím, že jsou v kruhu, vyjadřují celek). V pravé části mapy jsou zobrazeny tři důležité kompetence každého manažera: sociální kompetence, manažerská kompetence a kompetence ve vztahu k sobě sama. Ve spodní levé části obrázku zaujímá své místo i manažer, jehož jednotlivé složky osobnosti lze rozvíjet pomocí vzdělávacích metod. Plná šipka směřující od manažera na vnitřní strukturu kompetence ukazuje, že vzdělávací metody nejvíce rozvíjí dovednosti, schopnosti a vlastnosti. Přerušovaná šipka znamená, že některé vzdělávací metody, jako například mentoring nebo asistování, mohou v omezené míře ovlivňovat vnitřní faktory člověka. Podstatnou částí „pojmové mapy" je NLP a jeho vztah k jednotlivým složkám osobnosti. Šipka směřující od NLP k vnějším faktorům člověka poskytuje informaci, že NLP nejprve ovlivňuje vnější faktory člověka a potom může mít určitý vliv i na vnitřní strukturu kompetence. Z místa, kde se nachází NLP, směřují na kompetence manažera tři tvarově odlišné šipky. Plná šipka směřuje ke kompetencím, které jsou jako první ovlivňovány pomocí nástroje NLP. Silně přerušovaná šipka posunuje, na základě vlivu NLP, sociální kompetence na druhé místo a jemně přerušovaná šipka zobrazuje nejmenší vliv NLP na tento typ kompetencí. Na závěr popisu obrázku je nutné zdůraznit „Cíle firmy". Organizace jsou totiž hlavním aktérem

rozhodujícím o tom, které kompetence manažera a jakým způsobem budou rozvíjeny či ovlivňovány za účelem splnění cílů organizace.

Závěr

Poslední kapitola se týká srovnávání výstupů, které jsem získala v průběhu zpracování bakalářské práce. V úvodu kapitoly je uvedená tabulka č. 3, která porovnává jednotlivé složky osobnosti vyžadovaných manažerských kompetencí se složkami osobnosti, které jsou rozvíjeny nástrojem NLP. Výsledkem tohoto porovnání je, že k rozvoji manažerských kompetencí je nutné rozvinout kompetenci ve vztahu k sobě sama a následně interpersonální kompetenci. Na základě literatury o NLP a dle důkazů získaných ze zahraničních článků; například nejednotnost a nejednoznačnost v tvrzeních autorů týkajících se definic NLP, kategorií NLP a jednotlivých prvků, nižší metodologická úroveň studií podporující NLP, vyplývá, že NLP (jako celek) není schopné rozvíjet jednotlivé složky osobnosti, ale pouze působí na vnější faktory osobnosti člověka. Na závěr kapitoly uvádím „pojmovou mapu“, která shrnuje a graficky zobrazuje veškeré poznatky a informace, získané během zpracování bakalářské práce. Obrázek tak popisuje cestu tvorby bakalářské práce spolu se získanými výstupy.

Obr. č. 3 - Pojmová mapa



Závěr

V následujícím odstavci uvádím souhrn odpovědí na položené otázky z úvodní kapitoly. Manažerské kompetence jsou schopnosti, dovednosti a vlastnosti, které předurčují manažera k dosahování vynikajících výkonů. Kompetence, potřebné k rozvoji pracovníků, jsou rozvíjeny kombinací tradičních vzdělávacích metod (například: mentoring, asistence či rotace práce), které rozvíjí jednotlivé složky osobnosti (schopnosti, dovednosti a vlastnosti). K rozvoji kompetencí pracovníků jsou častěji využívány i netradiční způsoby vzdělávání a rozvoje, jako je například neurolingvistické programování. „Neurolingvistické programování (NLP) je proces modelování jedinečných, každému vlastních, vědomých i nevědomých vzorců (myšlení, komunikace a chování), při němž nepřetržitě rozvíjíme a posilujeme svůj vlastní potenciál.“[131] Podle Brownsona je NLP o praktické zkušenosti. Čtení o NLP sice považuje za dobrý začátek, ale ve skutečnosti se na rozdíl od praxe z toho nedá moc naučit ani hlouběji pochopit, stejně jako není možné se naučit řídit auto pomocí manuálu.[132] Collingwood definuje NLP jako zkoumaný vztah mezi tím, jak myslíme (neuro), jak verbálně i neverbálně komunikujeme (lingvistika) a našimi vzory chování a emocemi (programování).[133]

NLP, konkrétně lingvistická část, působí na člověka zejména svým vlivem na jeho stálé a jen těžce ovlivnitelné složky osobnosti, jako jsou přesvědčení, předsudky, hodnoty, postoje, potřeby a motivy. Právě tyto konkrétní složky osobnosti považuji za důležité faktory, které způsobují to, jak lidé myslí, komunikují a následně jednají a chovají se.

Na základě získaných poznatků, ale nenacházím žádnou spojitost mezi nástroji rozvoje manažerských kompetencí a nástroji NLP, protože bližší popis nástrojů NLP v odborné literatuře neprokazuje schopnost NLP rozvíjet složky osobnosti. Z toho vyplývá, že NLP nemůže rozvíjet ani kompetence manažerů. Zdůrazňuji, že jsem si vědoma, že k tomuto závěru dospívám zvolenou metodikou pro tuto práci, která limituje

[131] KNIGHT, S., *NLP v praxi*, s. 11.

[132] BROWNSON, T., *An introduction to NLP*,
<http://www.adaringadventure.com/nlp/an-introduction-to-nlp/html>.

[133] COLLINGWOOD, Ch., *Neuro-Linguistic Programming NLP FAQ*,
<http://www.inspiritive.com.au/nlp_faq.html> .

zjištění na úroveň popisů v odborné literatuře a v hloubce odbornosti manažera, ne psychologa. Připomínám však na tomto místě i svou sondu do odborných statí k NLP, které svým obsahem a závěry spíše inklinují k mému zjištění. Tímto tedy potvrzuji definovanou hypotézu z úvodu bakalářské práce, že NLP **nerozvíjí kompetence** manažera v pojetí popisovaném v odborné literatuře. Na základě potvrzené hypotézy zdůrazňuji, že NLP (jako celek) není tedy vhodným nástrojem pro rozvoj manažerských kompetencí v metodickém pojetí této práce.

Myslím si, že také z důvodu nedostatku studií a experimentů, nemůže být posouzena vhodnost a účinnost tohoto nástroje do hloubky v této manažersky pojaté práci.

Zdůrazňuji, že NLP je v této bakalářské práci považováno za celek, i přesto, že jej z důvodu porozumění rozděluji na jednotlivé kategorie.

Z prostudovaných internetových zdrojů si myslím, že NLP je díky rostoucí popularitě, příležitostí k finančnímu prospěchu školicích a vzdělávacích center NLP a soukromých koučů NLP. Pro ty, co v NLP věří, je to způsob k dosažení výjimečnosti. Ti, co v NLP nevěří, se domnívají, že se jedná o finanční podvod.[134] Jako například skeptik Key, který definuje NLP jako aplikování placebo efektu.[135]

V průběhu zpracování bakalářské práce byla pro mě nejobtížnější teorie o NLP. Porozumění definicím NLP, kategoriím a jejich prvkům, pouze na základě teorie z knih a internetových zdrojů, bylo v některých případech velmi náročné. Také téma kompetencí bylo celkem náročné, zejména při ujasnění si její definice a struktury. I zde se totiž objevuje nejednotnost v tvrzeních autorů, kteří se zabývají touto oblastí. Nejzajímavější na bakalářské práci shledávám anglické články o NLP, konkrétně rozdílné pohledy zastánců a skeptiků.

Je to pro mou budoucnost výrazný podnět pro to být bedlivá a důsledná při výběru a studiu odborné literatury i při seznamování se s konkrétními používanými postupy

[134] Brownson uvedl, že si pamatuje na jednoho muže, který se přiznal k tomu, že si na Internetu koupil NLP certifikát.

[135] KEY, H., *Is NLP Pseudoscientific Baloney or an Effective Tool for Personal Development?*, <http://www.harrykey.com/is-nlp-pseudoscientific-baloney-or-an-effective-tool-for-personal-development/html>.

v praxi, důsledně si vše operacionalizovat a potvrzovat věrohodnost zdrojů, nepodléhat povrchnosti. Ne vše, co se používá a vychvaluje, musí fungovat a být pravda.

Na závěr bych k tématu NLP doporučila zpracovat nějaký zajímavý experiment. V tomto případě bych apelovala zejména na zastánce a skeptiky NLP, aby vzájemnou spoluprací poskytli důvěryhodné výsledky. Pokud by kdokoli měl zájem zúčastnit se kurzu NLP, doporučila bych, aby se zbytečně nezatěžoval bezvýznamnými pojmy z knih o NLP nebo alespoň ještě před ponořením své mysli do teorie, nabyl praktické zkušenosti za pomoci NLP trenéra. Dále pak těmto lidem doporučím výsledky takové terapie raději moc do hloubky nestudovat a zjišťovat, zda se dostavili díky víře či skutečné účinnosti použitého nástroje.

Zůstává otázkou pro další diskusi, jak v tomto tématu jít dále a do hloubky. Napadají mě dva směry. Pokusit se doplnit moji práci experimentem a srovnat posuny v rozvoji kompetencí manažerů, kteří prošli NLP, a kteří neprošli NLP nebo se začít zajímat spíše marketingovou stránkou vzdělávání manažerů a zjišťovat, co je skutečným motivem pro manažery nebo firmy, že NLP přijímají jako nástroj pro rozvoj manažerských kompetencí.

ANOTACE

Příjmení a jméno autora:	Kopecká Martina
Instituce:	Moravská vysoká škola Olomouc
Název práce v českém jazyce:	Neurolingvistické programování jako metoda rozvoje pracovníků v organizacích
Název práce v anglickém jazyce:	Neuro-linguistic Programming as a Method of Employee Development in an Organization
Vedoucí práce:	PhDr. Dana Bernardová, Ph.D.
Počet stran:	56
Počet příloh:	0
Rok obhajoby:	2014

Klíčová slova v českém jazyce:

neurolingvistické programování, metoda, rozvoj, pracovníci, organizace

Klíčová slova v anglickém jazyce:

neuro-linguistic programming, method, development, employee, organization

Stručně a výstižně charakterizujte obsah práce v českém jazyce

Součástí práce je popis a rozlišení rozvoje a vzdělávání pracovníků v organizaci, se kterými úzce souvisí definování kompetencí zejména manažerských. Hlavní část práce se věnuje popisu neurolingvistického programování (NLP) a jeho prvků. Ty jsou analyzovány a porovnány s nástroji firemního vzdělávání, za účelem zjištění, zda je NLP schopné rozvíjet manažerské kompetence.

Stručně a výstižně charakterizujte obsah práce v anglickém jazyce

Part of thesis is description and differentiation of development and training of employee in organization which is closely related to the definition of managerial competencies. The major part is devoted to the description of neurolinguistic programming (NLP) and its components. These are analyzed and compared with the tools of corporate training, in order to determine whether NLP is able to develop managerial competencies.

SEZNAM LITERATURY

ADAIR, John. *100 tipů jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 130 s. ISBN 80 – 251 – 0529 – 6.

ALDER, Harry. *NLP pro manažery: jak v práci dosáhnout vynikajících výsledků*. Praha: Pragma, 1997. 216 s. ISBN 80 – 7205 – 473 – 2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978 – 80 – 247 – 1407 - 3.

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978 – 80 – 7261 – 169 – 0.

BELZ, Horst, SIEGRIST, Marco. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. 1. Vyd. Praha: Portál, 2001. 376 s. ISBN 80 – 7178 – 479 – 6.

BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol, a ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80 – 251 – 0396 – X.

HARTL, Pavel, HARTLOVÁ, Helena. *Velký psychologický slovník*. 4. vyd. Praha: Portál, 2010. 797 s. ISBN 978 – 80 – 7367 – 686 – 5.

HAVRÁNEK, Bohuslav. *Slovník spisovného jazyka českého*. 3. část, M – O. 2. vyd. Praha: Academia, 1989. 608 s.

HAVRÁNEK, Bohuslav. *Slovník spisovného jazyka českého*. 6. část, Š – U. 2. vyd. Praha: Academia, 1989. 608 s.

HAVRÁNEK, Bohuslav. *Slovník spisovného jazyka českého*. 4. část, P – Q. 2. vyd. Praha: Academia, 1989. 608 s.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 240 s. ISBN 978 – 80 -247 – 1457 – 8.

KNIGHT, Sue. *NLP v praxi: neurolingvistické programování jako cesta k osobní jedinečnosti*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2011. 370 s. ISBN 978 – 80 – 7261 – 231 – 4.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 2009. 399 s. ISBN 978 – 80 – 7261 – 168 – 3.

KUBEŠ, Marián, SPILLEROVÁ, Dagmar, a KURNICKÝ, Roman. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 184 s. ISBN 80 – 247 – 0698 – 9.

LUBECK, Walter. *Spirituální NLP: neurolingvistické programování: základní kniha*. 1. vyd. Praha: Pragma, 1996. 233 s. ISBN 80 – 7205 – 049 – 4.

O'CONNOR, Joseph, SEYMOUR, John. *Úvod do neurolingvistického programování*. Praha: Institut pro NLP. ISBN 80 – 238 – 2604 – 2.

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.

PRŮCHA, Jaroslav. *Andragogický slovník*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 294 s. ISBN 978 – 80 – 247 – 3960 – 1.

PRŮCHA, Jaroslav, WALTEROVÁ, Eliška, a MAREŠ, Jiří. *Pedagogický slovník*. 1. vyd. Praha: Portál, 1995. 292 s. ISBN 80 – 7178 – 029 – 4.

VODÁK, Josef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007. 212 s. ISBN 978 – 80 – 247 – 1904 – 7.

SEZNAM ELEKTRONICKÉ LITERATURY

BROWNSON, Tim. *Is nlp a scam?* [online]. A daring adventure, December 2009 [cit. 2014 – 06 – 18].
Dostupné na WWW: <http://www.adaringadventure.com/nlp/is-nlp-a-scam/html>.

BROWNSON, Tim. *An introduction to NLP* [online]. A daring adventure, February 2011 [cit. 2014 – 06 – 18]. Dostupné na WWW:
<http://www.adaringadventure.com/nlp/an-introduction-to-nlp/html>.

COLLINGWOOD, Chris. *Neuro-Linguistic Programming NLP FAQ* [online]. Inspiritive, [cit. 2014 – 06 – 18]. Dostupné na WWW:
<http://www.inspiritive.com.au/nlp_faq.html>.

INSTITUT PRO NLP. [online]. [cit. 2014 – 05 – 20]. Dostupné na WWW:
<http://www.nlp.cz/historie-nlp-a38.html>.

HEŘT, Jiří. Slovník esoteriky a pavěd, Barnumův efekt [online] Sysifos, Český klub skeptiků, 2007 [cit. 2014 – 06 – 24]. Dostupné na WWW:
<http://www.sysifos.cz/index.php?id=slovnik&act=zobrazit&idd=&pismeno=&vyraz=1189075887&heslo=Barnum%F9v%20efekt>.

KEY, Harry. *Is NLP pseudoscientific baloney or an effective tool for personal development?* [online]. Harry Key, February 2011 [cit. 2014 – 06 – 18].
Dostupné na WWW: <http://www.harrykey.com/is-nlp-pseudoscientific-baloney-or-an-effective-tool-for-personal-development/html>.

TOSEY, Paul, MATHISON, Jane. *Fabulous Creatures of HRD: a critical natural history of Neuro-Linguistic Programming*. [online]. University of Surrey, 2007 [cit. 2014 – 06 – 22]. Dostupný na WWW:
<http://epubs.surrey.ac.uk/1193/1/fulltext.pdf>.

WITKOWSKI, Tomasz. *Thirty-Five Years of Research on Neuro-Linguistic Programming. NLP Research Data Base. State of the Art or Pseudoscientific Decoration?* [online]. 41 nr 2, s. 58 – 66 [Wroclaw (Polsko)]: Polish Psychological Bulletin, 2011 [cit. 2014 – 06 – 22]. Dostupné na WWW:
<http://versita.metapress.com/content/r55252v703607521/fulltext.pdf>.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1- Tři nejdůležitější pilíře organizace 5

Obr. č. 2 - Struktura kompetence 21

Obr. č. 3 - Pojmová mapa 47

SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1 - Metody rozvíjející jednotlivé složky osobnosti 22

Tab. č. 2 - Manažerské kompetence 27

Tab. č. 3 - Srovnávání kompetencí formovaných firemním vzděláváním a NLP 42