

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM
2012–2015**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Věra Seibothová

**Přínos NLP v řízení lidských zdrojů
v nemocničním zařízení**

Praha 2015

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Marcela Pikálková

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

**BACHELOR COMBINED STUDIES
2012–2015**

BACHELOR THESIS

Věra Seibothová

**The contribution of NLP in human resource
management in hospital**

Prague 2015

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

Mgr. Marcela Pikálková

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, kterou jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Jablonci nad Nisou dne: 10. 3. 2015

Jméno autorky:

Poděkování

Děkuji Mgr. Marcele Pikákové za odborné rady a doporučení, které mi při zpracování bakalářské práce poskytla. Dále děkuji za podporu a podněty kolegyni Mgr. Petře Hybnerové, MBA a neteři Bc. Veronice Vojtíškové. Zvláštní poděkování patří knihovnici Zdence Jelínkové, která mi byla nápomocna při shánění odborné literatury.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá přínosem metody NLP při řízení lidských zdrojů v nemocničním zařízení. Nejprve definuje pojmy jako: management, manažerské dovednosti, lidské zdroje a jejich řízení. Dále popisuje proces vzdělávání a možnosti rozvoje vedoucích zaměstnanců. Následuje část, která vysvětluje, čím se zabývá metoda NLP a kde všude se s ní můžeme setkat nebo ji využít. Praktická část práce nejprve blíže charakterizuje zdravotnické zařízení, kde průzkum probíhal a metody rozvoje liniových manažerů. Dále jsou teoretické poznatky z oblasti NLP konfrontovány s mírou znalostí o metodě NLP vedoucími pracovníky. V závěru jsou uvedena doporučení pro management příslušného zdravotnického zařízení.

Klíčová slova

Lidské zdroje, liniovní manažeři, management, manažerské dovednosti, metamodelové otázky, neurolingvistické programování, osobnostní rozvoj, raport, řízení lidských zdrojů, vedoucí pracovníci.

Annotation

The bachelor thesis deals with the contribution of NLP method in human resource management in health facility (hospital). First, it defines terms such as: management, managerial skills, human resources and their management. It also describes the process of learning and development opportunities of the executives. After, there follows a section explaining what the NLP method deals with and where we can encounter it or use it. The practical part characterizes the medical facility where the survey proceeded and the methods of line managers development. Further on, the theoretical knowledge of NLP is confronted with the extent of understanding the NLP method by the executives. The thesis concludes with recommendations for management of the health institution.

Key words

Executives, human resources, human resource management, line managers, management, managerial skills, meta model questions, neuro-linguistic programming, personal development, rapport.

OBSAH

OBSAH	7
ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ŘÍZENÍ A ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ	11
1.1 Historie managementu	11
1.2 Pojetí managementu	12
1.3 Lidské zdroje.....	14
1.4 Řízení lidských zdrojů	15
1.5 Význam řízení lidských zdrojů	17
2 MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI A PROCES ROZVOJE.....	18
2.1 Manažerské dovednosti	18
2.2 Osobnostní rozvoj manažerů	20
2.3 Možnosti rozvoje manažerů	21
3 NEUROLINGVISTICKÉ PROGRAMOVÁNÍ.....	23
3.1 Pojem NLP.....	23
3.2 Vzdělávání a NLP	24
3.3 Vznik NLP	26
3.4 Prvky NLP	27
3.4.1 Neuro	27
3.4.2 Lingvistické.....	29
3.4.3 Programování.....	32
3.5 Vedení lidí a NLP	33
3.6 Pozice vnímání	34
3.6.1 Logické úrovně	34
3.7 Raport.....	36
3.7.1 Raport jako forma vlivu	37
3.8 Kritika NLP	38
PRAKTICKÁ ČÁST	39
4 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE.....	39
4.1 Organizační struktura nemocnice.....	40
4.2 Vzdělávání vedoucích zaměstnanců	41
4.3 Metody rozvoje vedoucích zaměstnanců.....	42

5	PRŮZKUM PŘÍNOSU NLP PŘI VEDENÍ ZAMĚSTNANCŮ V NEMOCNIČNÍM ZAŘÍZENÍ.....	43
5.1	Vymezení průzkumného cíle	43
5.2	Průzkumné otázky.....	43
5.3	Hypotézy	44
5.4	Průzkumný vzorek.....	44
5.5	Metodika průzkumu	45
5.6	Časová organizace průzkumu	46
5.7	Výsledky průzkumu	47
5.8	Shrnutí dat a interpretace výsledků	73
	ZÁVĚR.....	77
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	79
	SEZNAM ZKRATEK.....	82
	SEZNAM GRAFŮ A TABULEK	83
	SEZNAM PŘÍLOH.....	85

ÚVOD

Téma bakalářské práce si autorka vybrala z pracovních a také osobních důvodů. Od dětství ji vždy zajímalo, proč s některými lidmi je komunikace tak snadná, a rozumí si s nimi, a proč s některými jedinci to poněkud „drhne“. A protože již patnáct let pracuje na pozici vrchní sestry, tedy středního managementu, cítila, že studium komunikačních dovedností by jí mohlo na některé otázky odpovědět, a zároveň přispět k jejímu profesnímu rozvoji. Při rozhlížení se po vhodné metodě jí padla do ruky kniha spoluvůrce NLP Richarda Bandlera *NLP pro každého, naprogramujte svou hlavu na úspěch*, kterou přečetla za jeden večer. Objevila v ní spoustu návodů a možností pro zlepšení vlastní komunikace a také cest k pochopení jednání a myšlení druhých lidí. Proto se rozhodla více proniknout do metody NLP (neurolingvistické programování – dále jen NLP), která je komunikačními technikami prostoupena od začátku až do konce.

Dalším důvodem pro výběr tématu bylo i vědomí, že vedení nemocnice, ve které průzkum probíhal, se řízením lidských zdrojů intenzivně zabývá a klade velký důraz na rozvoj všech svých zaměstnanců. Zvláště pak podporuje rozvoj komunikačních dovedností, a to nejen ve vztahu ke klientům, ale i ve vztahu mezi zaměstnanci samými. Velká část rozvojových aktivit organizace je směřována právě k rozvoji lidských zdrojů v oblasti tzv. „soft skills“ česky „měkkých dovedností“. Tyto aktivity jsou zaměřeny na rozvoj komunikačních dovedností, asertivního jednání, umění řešit konflikty, budování týmu, ovlivňování lidí, na schopnost přizpůsobit se a učit se novým věcem. Význam rozvoje měkkých dovedností spočívá také ve schopnosti naučit se přijímat kritiku a využít ji jako možnost pro vlastní zlepšení.

Při shromažďování informací o tématu od zaměstnanců nemocnice však autorka zjistila, že pojem NLP není mezi laickou¹ veřejností zcela známý, ačkoliv jeho techniky denně používáme, jak bude vysvětleno v další části práce. Z toho důvodu se autorka rozhodla provést průzkum v nemocnici, kde pracuje, a zjistit, jak na tom její kolegové a kolegyně jsou s používáním technik NLP. Výsledky průzkumu následně použila ve své práci. U některých otázek v dotazníku cíleně používala odborné výrazy, aby později dokázala odlišit, jestli respondenti metodu NLP a její techniky skutečně znají. Některé otázky záměrně formulovala tak, jako by se ptala na běžné způsoby

¹ Laickou veřejností jsou pro potřebu bakalářské práce nazýváni všichni lidé, kteří se metodou NLP přímo nezabývají, ať už jde o zdravotníky či širokou nezdravotnickou veřejnost.

vyjadřování. Cílem průzkumu bylo zjistit, jestli vedoucí pracovníci tuto metodu znají, jestli ji používají a také, zda používají jmenovanou konkrétní techniku. Z osobních důvodů vybrala autorka techniku raport, kterou sama shledává jako velmi přínosnou při jednání s podřízenými, kolegy i nadřízenými, při každodenním ovlivňování lidí v týmu a při řešení nepříjemných situací.

Pro průzkumné šetření byla použita metoda kvantitativního sběru dat formou anonymního dotazníku, který autorka sama vytvořila pod supervizí vedoucí práce. Nashromážděné údaje byly zpracovány čárkovací metodou a výsledná data byla prezentována pomocí tabulkového procesoru Microsoft Excel v tabulkách a grafech. K výstupům z jednotlivých otázek připojila autorka slovní vyjádření. Místo řízeného rozhovoru s vybranými pracovníky, který byl zmíněn v zadání bakalářské práce, použila autorka v dotazníku dvě otevřené otázky, tedy šetření kvalitativního typu.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ A ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ

První kapitola se zabývá vysvětlením jednotlivých pojmů, ze kterých vycházíme při zpracování zvoleného tématu. Nejprve hovoříme o historii managementu a jeho vývoji a volně navazujeme částí, která popisuje vnímání managementu různými autory. Další část věnujeme vysvětlení pojmu lidské zdroje, řízení lidských zdrojů a jejich významu.

1.1 Historie managementu

Historický vývoj každé společnosti není spojován pouze s panovníky či svedenými bitvami, ale i s rozvojem výroby, technologií, dělby práce a také se schopností organizovat a vést lidi. Jak uvádějí Veber a kol., je nesporné, že rozsáhlé stavby, jako jsou např. egyptské pyramidy či velká čínská zeď „... vyžadovaly nasazení mnoha tisíc pracovníků, jejichž práce musela být dokonale koordinována“². S těmito řídicími aktivitami se tedy setkáváme již ve starověku.

Management prošel za svou mnoholetou historii zásadním vývojem. Ve starověku i středověku je řízení či organizování lidí za účelem splnění úkolu spojeno téměř vždy s použitím fyzického násilí. V dalším období dochází podle Vebera a kol. k přeměně systému fyzických pobídek a trestů na systém pobídek ekonomických, které jsou podstatně humánnější³.

S rozvojem a zvětšováním rozsahu průmyslové výroby vznikají podle stejných autorů⁴ nové požadavky, jako je např. kalkulace nákladů, evidence, kontrola a sledování výkonů, které vyvolávají potřebu věnovat samostatnou pozornost nejen procesům řízení vzhledem k podřízeným, ale i vlastnímu chování, jednání a vystupování řídicích pracovníků. Přesto je však ještě v padesátých letech 19. století pojem management zcela neznámým pojmem, zrovna tak jako podniky řízené

² VEBER, J. a kol. 2007, s. 287.

³ VEBER, J. a kol. 2007, s. 287.

⁴ VEBER, J. a kol. 2007, s. 287.

manažery. Jako příklad uvádí Drucker⁵ přádelnu bavlny v Manchesteru, která zaměstnávala tři sta lidí, a přesto, že byla nejziskovějším podnikem ve své době, nebyli zde ještě žádní manažeři. Práci řídili předáci, kteří pouze udržovali kázeň mezi svými kolegy.

Pojem novodobý management potom Veber a kol. datují na počátek 20. století, jehož symbolem je úsilí o zvyšování produktivity práce v podnicích. Manažerské praktiky jsou zaměřeny zejména na zvyšování pracovní disciplíny, na ekonomii výrobních procesů a pořádek v časových rozvrzích⁶. Shodně i Drucker⁷ zasazuje uvědomění si potřeby řízení do období první světové války.

Jak dále uvádějí Veber a kol.⁸, management se stále mění a vyvíjí a je prověřován realitou tržní ekonomiky. Některé zapomenuté principy se vracejí, užitečné zkušenosti byly zobecněny a jsou dále v praxi využívány. Některá tvrzení bylo třeba upravit, aby mohla být aplikována v dnešní době. Některé závěry bylo nutné trvale opustit jako překonané, protože ani realita není neměnná. Toto vše je podle stejných autorů⁹ důvod, abychom i nadále studovali historii managementu a poučili se z ní.

1.2 Pojetí managementu

Pojem management má několik možných významů. Podle Tureckiové¹⁰ nacházejí někteří jazykovědci jeho kořeny v latinském slově „manus“, nebo-li ruka. Praktický anglicko-český slovník pro podnikání a veřejnou správu¹¹ překládá anglické sloveso „manage“ jako: vést, řídit, spravovat, ovládat, zvládnout, dokázat, ale také vědět si rady, či dobře hospodařit. Podle Vebera a kol.¹² pojem management v jazykové rovině přibližně odpovídá českému řízení.

Na tom, že samotný pojem management lze vyložit různým způsobem, se Drucker shoduje s dalšími autory. Můžeme ho chápat jako určitý způsob práce s lidmi

⁵ DRUCKER, P.F. 2007, s. 15.

⁶ VEBER, J. a kol. 2007, s. 287.

⁷ DRUCKER, P.F. 2007, s. 15.

⁸ VEBER, J. a kol. 2007, s. 288.

⁹ VEBER, J. a kol. 2007, s. 287.

¹⁰ TURECKIOVÁ, M. 2004, s. 27.

¹¹ SKÁLOVÁ, E. 2002, s. 154.

¹² VEBER, J. a kol., 2007, s. 18.

tedy jako jejich profesi. Jeho úkolem je „... umožnit lidem kolektivní výkonnost...“¹³, a trvalé snažení o využití předností těchto lidí k dosažení společných cílů. Dalším úkolem managementu je umožnit lidem rozvoj a růst, který bere v úvahu potřeby jednotlivých zaměstnanců. Jako samozřejmou vidí Drucker¹⁴ skutečnost, že všichni přispějí k dosažení cílů tím, že se budou zamýšlet právě nad těmi cíli, kterých by chtěli dosáhnout. Ostatní musí být s těmito cíli seznámeni a musí znát cestu, která vede k jejich splnění.

Další vysvětlení pojmu management uvádí např. Tureckiová¹⁵. Jde o označení skupiny řídicích pracovníků, kteří realizují manažerské funkce jako je např. plánování, organizování, koordinace činností a rozhodování. Stejná autorka management také definuje jako předmět nebo účel studia pro zvýšení či doplnění kvalifikace pro kompetentní výkon profese.

Veber a kol. uvádějí¹⁶, že v literatuře se můžeme setkat s celou řadou definic, které je možné rozdělit do několika skupin. První skupina zdůrazňuje náplň manažerské profese. Označuje management jako soubor názorů, zkušeností, přístupů, doporučení a metod, kterých manažeři využívají ke zvládnutí manažerských funkcí. Ve druhé skupině definic označují stejní autoři management jako umění dosáhnout toho, aby lidé dělali, co je potřeba. Ve třetí skupině zdůrazňují další faktory, s nimiž jsou manažerské činnosti spojeny: „... mobilizace a aktivizace všech zdrojů a podstupování rizik s cílem dosáhnout žádoucích přínosů pro řízenou instituci“¹⁷.

V dalším významu bychom podle Vebera a kol. našli pojem management vysvětlen jako ty výkonné řídicí pracovníky, „... kteří řídí firmu podle záměrů vlastníků“¹⁸, což jsou např. akcionáři. Proto můžeme také tento pojem chápat jako označení funkce nebo skupiny lidí, která tyto funkce vykonává. Stejní autoři¹⁹ považují management též za vědní disciplínu, která ovšem neposkytuje nezvratná fakta, protože realita není neměnná a některé názory a přístupy platné na začátku 20. století už byly překonány a nahrazeny novými koncepcemi.

Management je stejnými autory²⁰ považován za umění, protože záleží právě na individuálních schopnostech manažerů, jak přistupují k vedení lidí. Patří sem např. způsob, jakým manažer ovlivňuje svůj tým, jak ho dokáže nadchnout, motivovat

¹³ DRUCKER, P.F. 2007, s. 21.

¹⁴ DRUCKER, P.F. 2007, s. 22.

¹⁵ TURECKIOVÁ, M. 2004, s. 28.

¹⁶ VEBER, J. a kol. 2007, s. 17.

¹⁷ VEBER, J. a kol. 2007, s. 18.

¹⁸ VEBER, J. a kol. 2007, s. 18.

¹⁹ VEBER, J. a kol. 2007, s. 19.

²⁰ VEBER, J. a kol. 2007, s. 19.

k práci, jak dokáže práci zorganizovat, jeho komunikační dovednosti, schopnost vidět příležitosti tam, kde jiní vidí problém a jeho schopnost vytvářet vize a najít vhodné příležitosti k podnikání.

1.3 Lidské zdroje

Kapitolou o lidských zdrojích navazujeme na kapitolu o managementu, protože tyto dva pojmy spolu úzce souvisí. Pojem lidský zdroj se do slovníku českých společností dostal volným překladem anglického výrazu „Human resources“, jehož jiný překlad je lidské obnovitelné zdroje. Termín lidský zdroj můžeme nahradit pojmy lidský kapitál či lidský potenciál, nikoliv však pojmem pracovní síla.

Pojem lidský zdroj vychází podle Palána²¹ z jiné filozofie, než pojem pracovní síla. Pojem pracovní síla představuje v tomto kontextu „... *postavení člověka jako pouhého vykonavatele zadané činnosti...*“²², tedy pasivní článek, jehož schopností je třeba využít. Naproti tomu pojem lidský zdroj představuje člověka jako osobnost, která činí vlastní rozhodnutí ohledně seberealizace v těch činnostech, jež vykonává.

Podle Vebera a kol.²³ jsou lidé v organizaci klíčem k dosažení vytyčených cílů, proto je snahou každé společnosti účinně a efektivně využít jejich pracovního úsilí. Jsou to právě schopnosti lidí, které ve spojení s finančními a hmotnými zdroji rozvíjejí základní kompetence, způsobilost a schopnost organizace.

To, jací lidé v organizaci pracují, jak jsou ochotní pracovat, jak jsou naladěni, motivovaní a spokojení, ale také to, jak dokáže jejich potenciálu management využít, je podle Heinové²⁴ její významnou konkurenční výhodou a závisí na ní úspěšnost společnosti na trhu.

Také v dalších faktorech vidí Heinová²⁵ vliv na stav lidských zdrojů a lidského potenciálu v organizaci. Patří k nim: kreativita a flexibilita pracovníků, schopnost inovovat, týmová kapacita, loajalita, ochota a vůle lidí využít své znalosti, schopnosti, zkušenosti a dovednosti ve prospěch organizace, v níž pracují. Za významné atributy považuje stejná autorka také ochotu a předpoklady lidí učit se, což je zejména v dnešní

²¹ PALÁN, Z. *Lidské zdroje (LZ)*. [online]. [cit. 2015-02-02].

Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/lidske-zdroje-lz>.

²² PALÁN, Z. *Lidské zdroje (LZ)*. [online]. Dostupné z: tamtéž.

²³ VEBER, J. a kol. 2007, s. 166.

²⁴ HEINOVÁ, H. *Učební text č. 16 Rozvoj lidských zdrojů*. [online]. [cit. 2015-02-03].

Dostupné z: http://www.cmkos.cz/data/articles/down_2533.pdf.

²⁵ HEINOVÁ, H. *Učební text č. 16 Rozvoj lidských zdrojů*. [online]. Dostupné z: tamtéž.

zrychlené době plné nových technologií velmi důležité. Lidské zdroje a jejich potenciál jsou tedy největším bohatstvím organizací, společností, podniků či firem.

1.4 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidí je jednou z nejobtížnějších činností manažerské práce, protože každý člověk je jedinečnou osobností a proto i přístup nemůže být jednotný. Každý člověk vyžaduje jiný styl vedení i ovlivňování v různých pracovních situacích. O řízení lidí bylo napsáno mnoho odborných knih mnoha autory. Ve většině názorů na vedení lidí se shodují, některé oblasti však mohou vidět jinak.

Ke změně myšlení v oblasti řízení lidských zdrojů dochází podle Bartáka²⁶ v druhé polovině 20. století ve Spojených státech, jako reakce na nárůst konkurence z asijských zemí. V té době se začíná stále více ukazovat, že potenciál firmy je hlavně v lidech, kteří v ní pracují, jenom ho firmy neumí správně využít. Řízení lidských zdrojů se proto začíná zaměřovat na lidi samotné. Hledá cesty, jak nejlépe využít znalostí, schopností a dovedností zaměstnanců, dává jim prostor pro uplatnění a rozvoj a snaží se je motivovat. Řízení lidí se stává uměním.

Armstrong definuje řízení lidských zdrojů jako „... *strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují...*“²⁷, a kteří se aktivně podílejí na dosažení stanovených cílů²⁸.

Veber a kol. vymezili v oblasti řízení lidských zdrojů některé základní pojmy. Toto vymezení je ve srovnání s definicemi Armstronga pouze obecné, ale pro potřeby bakalářské práce by mělo být dostačující, protože pojem lidské zdroje jako takový již nebude dále podrobněji rozpracován.

- **Personální strategie** je vymezení základních cílů vycházejících ze strategických záměrů organizace, managementu, majitelů i hodnotové orientace pracovníků, kterých má být dosaženo v oblasti řízení lidských zdrojů. Tyto cíle berou v úvahu i působení vnějších vlivů, jako je např. stav trhu práce, ekonomické prostředí, stupeň sociálního rozvoje aj.²⁹

²⁶ BARTÁK, J. 2010, s. 11.

²⁷ ARMSTRONG, M. 2007, s. 27.

²⁸ ARMSTRONG, M. 2007, s. 30.

²⁹ VEBER, J. a kol. 2007, s. 166.

- **Personální politika** je soubor pravidel, metod a zásad uplatňovaných v řízení lidských zdrojů.
- **Řízení lidských zdrojů** je ovlivňování a usměřování lidí tak, aby bylo dosaženo stanoveného cíle s tím, že budou uspokojeny zájmy organizace i zájmy pracovníka.
- Mezi **personální činnosti** patří plánování, získávání a výběr pracovníků, analýza pracovních míst a rozmisťování pracovníků, jejich hodnocení, odměňování a motivace, řízení kariéry, plánování a realizace podnikového vzdělávání, péče o pracovníky a pracovní vztahy, sledování pracovních podmínek, bezpečnosti a hygieny práce a tvorba a udržování personálního informačního systému³⁰.
- **Hodnocení pracovníků** nám může sloužit jako motivace pro zlepšování pracovního výkonu a zároveň dává podklady k odměňování pracovníků, či plánování kariérního růstu některých z nich. Při hodnocení pracovníků jde o zjišťování kvality práce a pracovníkova výkonu.
- **Řízení pracovní kariéry** je ovlivňování pracovního zařazení zaměstnance, které bere v potaz aktivitu pracovníka, jeho pracovní úsilí a osobnostní i znalostní předpoklady pro výkon činnosti. Jeho cílem je zabezpečit, aby organizace měla odpovídající strukturu kvalifikovaných pracovníků³¹.

³⁰ VEBER, J. a kol. 2007, s. 167.

³¹ VEBER, J. a kol. 2007, s. 167.

1.5 Význam řízení lidských zdrojů

Jak již bylo uvedeno, cílem řízení lidských zdrojů v každé organizaci je, aby prostřednictvím lidí byly naplněny stanovené cíle³² a také bylo vysvětleno, že lidé jsou největším bohatstvím organizace. Úspěšní manažeři si to uvědomují a chápou řízení lidských zdrojů jako dlouhodobý proces, při kterém je potřeba správné lidi získat, vhodně a motivačně na ně působit, umožnit jim další rozvoj a samozřejmě je i odpovídajícím způsobem odměňovat.

Také Heinová³³ uvádí, že bylo odbornými studii i výsledky z ankety Zaměstnavatel roku 2003 potvrzeno, že vrcholoví manažeři nejlepších zaměstnavatelů si cení lidského kapitálu mnohem více než ekonomické situace, konkurence či přístupu ke kapitálu samotnému. Právě tito manažeři vědí, že nestačí jen využívat potenciálu lidí pracujících v organizaci, ale je třeba také investovat do jejich rozvoje a vzdělání. S každým zaměstnancem pracovat individuálně, snažit se rozpoznat jeho silné stránky a ty nadále rozvíjet způsobem, který je pro konkrétního pracovníka nejvíce vyhovující. Řízení lidských zdrojů, které je možné nahradit termínem personální management nebo personální řízení, musí být v souladu s cíli a strategickými záměry managementu organizace a zároveň i s potřebami zaměstnanců.

Zcela se ztotožňujeme s tvrzením Bartáka³⁴, který efektivní řízení lidí spatřuje v respektu k člověku jako takovému, bere v úvahu jeho přirozené potřeby a očekávání, ale zároveň využívá a rozvíjí schopnosti zaměstnanců ve prospěch organizace.

Veber a kol.³⁵ mimo jiné zmiňují, že ekonomické cíle a prosperita organizace však mohou být v rozporu se sociálními cíli, které vedou ke spokojenosti zaměstnanců. Výše personálních nákladů negativně ovlivňuje náklady podniku a jeho konkurenceschopnost. Snížení těchto nákladů však nemá dlouhodobý efekt, protože vede k demotivaci zaměstnanců, zhoršení výkonu organizace a následně i k celkovému zhoršení firemního klimatu.

³² ARMSTRONG, M. 2007, s. 30.

³³ HEINOVÁ, H., *Učební text č. 16 Rozvoj lidských zdrojů*. [online]. 2010 [cit. 2015-02-03] Dostupné z: http://www.cmkos.cz/data/articles/down_2533.pdf.

³⁴ BARTÁK, J. 2010, s. 11.

³⁵ VEBER, J. a kol. 2007, s. 169.

2 MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI A PROCES ROZVOJE

V této kapitole se budeme blíže věnovat manažerským dovednostem, protože jednání s lidmi je klíčovou dovedností manažerské práce. Každodenní jednání s lidmi, jejich ovlivňování, koučování, hodnocení, motivování, ale i přijímání nových zaměstnanců či jejich propouštění, by měli manažeři ovládat velmi dobře, aby svým působením nenapáchali škody, které budou dlouhodobě negativně ovlivňovat pracovníky i jejich okolí, čemuž byla autorka osobně přítomna ve své praxi.

V literatuře se dočteme, že myšlenky o zvýšení výkonnosti a produktivity firem prostřednictvím efektivního vedení lidí se objevují od počátku vědeckého zkoumání velkých podniků. Přístup k řízení či vedení lidí se vyvíjí a mění podle poznatků dané doby. Tureckiová³⁶ zde zmiňuje např. snahy F. W. Taylora o dosažení co nejvyššího pracovního výkonu dělníků prostřednictvím přesného zadávání úkolů vedoucími pracovníky s požadavkem bezpodmínečného dodržení zadaného postupu. Jako dalšího představitele autoritativního či direktivního řízení uvádí H. Fayola, který pojmenoval 14 principů managementu. Z českých představitelů autoritativního a zároveň charismatického vůdce můžeme jmenovat např. Tomáše Baťu, který svými originálními metodami řízení výroby a obchodu a systémem motivací dokázal ovlivnit celou řadu budoucích ekonomů.

2.1 Manažerské dovednosti

Na manažerské dovednosti můžeme nahlížet z různých úhlů pohledu, tak jako autoři odborných publikací. Jejich rozdělení je velice rozvětvené a při zpracování této bakalářské práce je nelze zcela obsáhnout. Proto se zaměříme pouze na jeden z možných pohledů, který koresponduje s další částí práce.

Nejprve je třeba uvést, že termín manažerská dovednost nelze volně zaměňovat s termínem manažerská kompetence, přestože k této záměně běžně dochází. Kubeš, Spillerová a Kurnický³⁷ vysvětlují pojem kompetence jako určitou pravomoc či oprávnění, vykonávat konkrétní činnost z pozice autority nebo autoritou

³⁶ TURECKIOVÁ, M. 2004, s. 73.

³⁷ KUBEŠ, M., D. SPILLEROVÁ a R. KURNICKÝ. 2004, s. 15.

udělené. Druhý význam se začal používat pod vlivem manažerské literatury a vysvětluje kompetenci jako schopnost, kvalifikaci či způsobilost vykonávat nějakou činnost.

Pro potřebu bakalářské práce uvádíme termín manažerské dovednosti, jako soubor aktivit, které manažer využívá ve své běžné každodenní práci. Obecně můžeme k této kapitole uvést tvrzení Vebera a kol.³⁸, že jsou to právě manažeři, kteří jsou zodpovědní za úspěšné fungování organizací i jejich jednotlivých týmů, protože uvádějí do pohybu všechny složky se záměrem dosáhnout vytyčených cílů. Aby tomu tak skutečně bylo, musí mít manažer potřebné odborné znalosti, praktické dovednosti a musí být sociálně zralou osobností. Některé tyto atributy jsou vrozené, větší část však získávají manažeři praxí a studiem.

V každodenní praxi je to zejména práce s lidmi, která je nedílnou součástí manažerské práce. Významným atributem této činnosti je styl práce, který manažer používá při vytyčování úkolů, vedení spolupracovníků a jejich zapojování do plnění úkolů. Tento styl, nebo jinak také způsob vedení, je do jisté míry ovlivňován kulturou organizace, kterou v tomto kontextu rozumíme soubor hodnot, norem, pravidel, postojů a přesvědčení sdílených v rámci organizace. Všechna tato vyjádření pojmu organizační kultura mohou být v organizaci velmi nenápadná, nejsou nikde psaná, nemluví se o nich, a přesto o nich lidé vědí a „cítí“ je.

Vnímání kultury organizace významnou měrou ovlivňují manažeři jako vůdci svých týmů a zvláště potom vrcholoví manažeři. Armstrong³⁹ uvádí čtyři způsoby formování norem a hodnot. Jsou jimi:

- **Vizionářští vůdci**, s jejichž chováním se lidé ztotožňují a berou je jako svůj vzor⁴⁰.
- **Kritické případy**, což jsou významné události, které jsou pro lidi poučením, jak je možné se v takovém okamžiku chovat, ať v kladném či záporném smyslu.
- **Efektivní pracovní vztahy**, které vytváří kulturu organizace tím, že upevňují hodnoty a očekávání mezi členy organizace⁴¹.
- **Samotné prostředí organizace**, které ovlivňuje její kulturu.

Přestože se manažerská práce do jisté míry liší podle úrovně, na níž manažer pracuje, je možné, vytipovat určité společné rysy manažerské práce, které lze podle Vebera a kol.⁴² považovat za univerzální. Patří sem:

- **Klasické funkce** – plánování, organizování, rozhodování, kontrola atd.

³⁸ VEBER, J. a kol. 2007, s. 285.

³⁹ ARMSTRONG, M. 2007, s. 259.

⁴⁰ SCHEIN, E.H. In: ARMSTRONG, M. 2007, s. 259.

⁴¹ FURNHAM, A.- B. GUNTER. In: ARMSTRONG, M. 2007, s. 259.

⁴² VEBER, J. a kol. 2007. s. 253.

- **Práce s lidmi** – komunikace s nimi, jejich motivace, vzdělávání (manažer by měl umět své podřízené přesvědčit, zaujmout, měl by mít odborné znalosti, vliv a charisma).
- **Zaměření do budoucnosti** – manažer by měl být vizionářem, měl by umět koncepčně myslet, být otevřený vůči změnám a všemu novému.
- **Nároky na trvalé zlepšování** – zvyšování výkonnosti a produktivity ze strany nadřízených či samotných majitelů podniku.
- **Prostor pro doplňování a rozvoj znalostí**⁴³ – nelze vystačit se znalostmi získanými během školní docházky, ale je třeba je průběžně rozšiřovat a doplňovat.

2.2 Osobnostní rozvoj manažerů

Na schopnostech a rozvoji manažerů závisí do značné míry podle Armstronga⁴⁴ schopnost organizace plnit svou podnikovou strategii, protože rozvoj manažerů zlepšuje jejich výkon, poskytuje jim příležitost k rozvoji a zabezpečuje následnictví ve funkcích. Proces rozvoje by měl být podle stejného autora anticipující – předjímající, reagující a motivační. To znamená, že by manažeři měli vědět, jak mohou přispět ke splnění dlouhodobých cílů a jak bude podle splnění těchto cílů posuzován jejich výkon. Také by měli vědět, co se od nich očekává a ve které oblasti by se měli zlepšit.

Plán osobního rozvoje, který si manažeři zpracovávají a následně realizují, by měl brát v potaz jejich potenciál, který bude základním stavebním kamenem pro další rozvoj. Vzdělání a zkušenosti, kterých se jim dostane, považuje Armstrong⁴⁵ za přípravu na další náročnější povinnosti, ať už na jejich současném či jiném pracovišti.

Dalším cílem rozvoje manažerů, by pak měl být vypracovaný systém následnictví, který by zajišťoval přípravu manažerů do konkrétních funkcí. Tento systém by měl být průběžně revidován a aktualizován.

Jak rovněž upozorňuje Armstrong,⁴⁶ musí podnik v souvislosti s rozvojem manažerů myslet zejména na to, aby rozvoj individuálního výkonu a potenciálu manažerů byl vždy orientován na podnikové úkoly, a aby podnik určoval, jaké

⁴³ VEBER, J. a kol. 2007, s. 254.

⁴⁴ ARMSTRONG, M. 2007, s. 489.

⁴⁵ ARMSTRONG, M. 2007, s. 489.

⁴⁶ ARMSTRONG, M. 2007, s. 490.

manažery potřebuje získat a v jakých oblastech se budou rozvíjet a vzdělávat k dosažení jeho strategických cílů. Tento přístup je dle autorky již několik let uplatňován v organizaci, ve které pracuje a vnímá ho jako plně funkční.

2.3 Možnosti rozvoje manažerů

V dnešní době se nám nabízí velké množství vzdělávacích aktivit. Zadáme-li si do kteréhokoliv internetového vyhledavače heslo „vzdělávání“ či „rozvoj manažerů“, objeví se nám desítky odkazů na různé odborné kurzy, školení, semináře, workshopy, vzdělávací instituce a také publikace či pouhá vysvětlení tohoto pojmu. Zejména kurzů a školení s tematikou rozvoje manažerů v oblasti tzv. soft skills, nebo-li měkkých dovedností, zde najdeme nepřeberné množství. Můžeme si vybrat, jaké oblasti rozvoje se chceme věnovat a podle toho si vybrat vhodnou vzdělávací či rozvíjející aktivitu. Vzdělávat se můžeme v těchto oblastech: řízení lidí, marketing, tvořivost, podnikový rozvoj, interpersonální vztahy, komunikační dovednosti a ještě v mnoha dalších.

Vodák a Kucharčíková⁴⁷ považují schopnost týmové práce, vhodné vedení, pozitivní motivaci podřízených, spolupráci se zákazníky a schopnost úspěšné komunikace za významné atributy, nezbytné pro efektivní fungování podniků, firem, organizací či společností. Pro podniky je totiž důležité pochopit, že pro zdokonalování výrobních procesů, zavádění informačních technologií, zvyšování kvality a zavádění inovací musí také investovat do rozvoje lidského kapitálu, aby byly rozvíjeny kompetence jednotlivých zaměstnanců. K tomuto rozvoji přispívá výchova a vzdělávání, které spolu úzce souvisí a navzájem se ovlivňují.

Proces vzdělávání může mít podle Bartáka⁴⁸ několik různých forem a každá forma může být realizována různými metodami. Vhodná metoda je většinou vybírána podle toho, jaká dovednost, návyk či zručnost se má pěstovat nebo jaký poznatek má být poskytnut či upevňován. Použity mohou být formy monologické (přednáška, vysvětlování, vyprávění, referát atd.), dialogické (diskuze, workshopy atd.) a skupinové (školení, workshopy, semináře, kurzy atd.). Všechny tyto formy lze kombinovat a potom hovoříme o formě kombinované. Samostatnou kapitolu tvoří formy

⁴⁷ VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ. 2011, s. 70.

⁴⁸ BARTÁK, J. 2003, s. 92.

složené, které jsou spojením všech předchozích forem s metodami praktickými, názornými a samostatné práce účastníků⁴⁹.

Plamínek⁵⁰ spatřuje v učení rozšíření našich možností. Díky nově nabytým znalostem, zkušenostem či vzorcům chování můžeme lépe reagovat na nové neznámé situace, které se v našem životě objevují. Díky učení se můžeme stát úspěšnějšími při řešení problémových situací a v některých případech se dokonce naučit využít je ve svůj prospěch nebo jim alespoň předejít. Můžeme si dovolit říct, že všechna tato vyjmenovaná pozitiva jsou pro manažery více než žádoucí.

Jednou z možných metod rozvoje manažerů je neurolingvistické programování (NLP). Folwarczná⁵¹ chápe NLP jako nauku o subjektivní zkušenosti, protože zkoumá, jakým způsobem si utváříme svůj vnitřní svět. Také se zabývá tím, jak se myšlenky, činy a jazyk vzájemně ovlivňují. Jeho cílem je podle stejné autorky naučit se vystupovat sebevědoměji, proniknout do umění přesvědčování druhých a také dává člověku možnost změnit sám sebe. Proto NLP učí manažery, jak budovat vztah se zákazníkem, jak provádět snáze organizační změny, jak ovlivňovat druhé, jak se naučit jim porozumět, jak použít v komunikaci vhodná slova a také, jak být dobrým vůdcem, který rozumí sám sobě a ví, co chce.

⁴⁹ BARTÁK, J. 2003, s. 106.

⁵⁰ PLAMÍNEK, J. 2010, s. 18.

⁵¹ FOLWARCZNÁ, I. 2010, s. 146.

3 NEUROLINGVISTICKÉ PROGRAMOVÁNÍ

V této kapitole si vysvětlíme některé pojmy z oblasti NLP, kterým potřebujeme porozumět pro zpracování další části práce. Nejprve si řekneme, jak na NLP nahlízejí různí autoři, seznámíme se s možnostmi vzdělávání v této oblasti a krátce se zmíníme o vzniku metody. Navazujeme vysvětlením jednotlivých prvků (neuro, lingvistické, programování) a pokračujeme částí, ve které si přiblížíme, jak je možné používat metodu NLP při vedení lidí. Blíže si objasníme pojmy: pozice vnímání, logické úrovně a raport. Kapitulu zakončíme vysvětlením, jak nám pomůžeme technika raport při ovlivňování druhých lidí.

3.1 Pojem NLP

Co tedy vlastně pojem NLP, nebo-li neurolingvistické programování, znamená? Kdo ho nikdy neslyšel, může se mu zdát podezřelý. Většinou, když před lidmi zmíníme, že se zabýváme metodou neurolingvistického programování nebo vyslovíme jeho zkratku NLP, setkáme se s nechápavými pohledy a dotazy, co že je to za jazykolam. Přesto v oblasti vzdělávání není tento pojem neznámý a různé společnosti nabízí pomocí metody NLP možnosti osobního rozvoje, komunikačních dovedností či zvýšení osobního potenciálu.

NLP je podle O'Connora a Seymoura⁵² model či způsob, jakým lidé mohou přemýšlet, komunikovat a ukládat si své vzpomínky a zkušenosti. Je o přístupu myslí a o způsobu, jakým lze ve světě existovat. Podle stejných autorů⁵³ je také uměním a vědou o osobní výjimečnosti, která se stále vyvíjí a přichází s novými myšlenkami, jež můžeme využít pro svoje chování i účinné myšlení. Jeho účelem je být užitečným, dávat nám další možnosti volby a zvyšovat kvalitu našeho života⁵⁴. *„NLP si tedy nečiní nároky být objektivně pravdivé. Je to model, a modely existují proto, aby byly užitečné.“*⁵⁵

⁵² O'CONNOR, J. a J. SEYMOUR. 1998, s. x.

⁵³ O'CONNOR, J. a J. SEYMOUR. 1998, s. 1.

⁵⁴ O'CONNOR, J. a J. SEYMOUR. 1998, s. xi.

⁵⁵ O'CONNOR, J. a J. SEYMOUR. 1998, s. 5.

O'Connor a Seymour⁵⁶ označují také NLP jako praktickou dovednost, která nás učí, jak porozumět sami sobě. Také nám dává návod, jak dosáhnout toho, čeho opravdu dosáhnout chceme, a učí nás, jak vytvářet hodnoty pro sebe i pro druhé. Díky NLP se můžeme naučit, jak vytvářet svůj vlastní úspěch tak, abychom ho mohli opakovat a jak ze sebe i z druhých dostat to nejlepší.

Další autorkou, která se metodou NLP zabývá, je Sue Knight⁵⁷, která hovoří o NLP jako o procesu modelování našeho myšlení, chování a komunikace, o učení se a o hledání cest, „... *jak vyniknout, jak dosahovat mimořádných výsledků...*“⁵⁸. Toto vše potřebujeme proto, abychom uměli komunikovat s lidmi a také se sebou samými, abychom dokázali pochopit představy druhých lidí a také abychom zvládali naše vlastní myšlení a konflikty a naučili se nakládat se zkušenostmi, kterých se nám dostalo.⁵⁹

3.2 Vzdělávání a NLP

Jedinou oficiální NLP organizací v České republice, která je uznávaná Univerzitou NLP v USA a Robertem Diltssem⁶⁰, je Institut pro NLP s.r.o. v ČR⁶¹ sídlící v obci Nupaky poblíž Prahy. Tato prověřená akreditovaná vzdělávací instituce je jako jediná oprávněná provádět výcvik a školení v NLP a udělovat z těchto školení certifikáty. Generální ředitelkou Institutu pro NLP je Zorica Gajić⁶², která je zároveň jednatelkou a majitelkou Institutu pro NLP s.r.o. v SR a předsedou Asociace NLP v ČR. Titul Practitioner Certification a Master Practitioner of NLP a NLP Business Consulting Certified Trainer získala na Univerzitě v Santa Cruz v Kalifornii pod vedením předních profesorů Roberta Diltsa a Judith Delozier. V roce 2000 se Zorica Gajić zúčastnila významné konference „Tisíciletí 2000“, která se konala právě na této univerzitě a byla setkáním nejvýznamnějších osobností v oblasti NLP z celého světa. Pravidelně se účastní dalšího studia a tréninků NLP na Univerzitě v Santa Cruz.

⁵⁶ O'CONNOR, J. a J. SEYMOUR. 1998, s. 2.

⁵⁷ KNIGHT, S. 2011, s. 11.

⁵⁸ KNIGHT, S. 2011, s. 11.

⁵⁹ KNIGHT, S. 2011, s. 14.

⁶⁰ Robert Brian Dilts je developer, spisovatel, trenér a kouč v NLP, je autorem několika knih a duchovních myšlenek v NLP. <http://www.anlp.org/robert-dilts>

⁶¹ Institut pro neurolingvistické programování, *O nás*. [online] [cit. 2015-02-03] <http://www.nlp.cz/o-nas/>

⁶² Institut pro neurolingvistické programování, Zorica Gajić, [online] [cit. 2015-02-03] <http://www.nlp.cz/zorica-gajic-nlp-business-consulting-certified-trainer/>

Další společností, která se specializuje na nové a netradiční přístupy a metody ve vzdělávání a rozvoji dospělých, je Centrum systemiky a NLP s.r.o.⁶³, která nabízí unikátní certifikované studium NLP v rámci specializovaných akademií, kurzy osobního rozvoje i kurzy pro firmy. Centrum systemiky a NLP vzniklo za účelem integrace nejnovějších poznatků z nejatraktivnějších oborů a přístupů ve vzdělávání a rozvoji dětí i dospělých v 21. století, kterými jsou koučování, systemické přístupy, NLP a Ericksonský přístup.

Také na NEWTON College⁶⁴, která se v letech 2012, 2013 i 2014 stala nejlépe hodnocenou soukromou vysokou školou v ČR, můžeme absolvovat výcvik v NLP s mezinárodně uznávanou certifikací, který se jedinečným způsobem zabývá psychologií úspěchu. V odkazu se dočteme, že výcvik NLP s hypnózou kombinuje genialitu neuro-lingvistického programování s Ericksonovskou konverzační hypnózou. Absolvent se naučí rozeznávat i drobné změny v klientově verbální i neverbální komunikaci a toto poznání pak může dále využít. Během výcviku se absolventi také naučí, jak mohou hypnózu a NLP techniky využít pro snižování nadváhy, pro odstranění strachu a fobií, depresí, alergií, bolestí a pro odvykání kouření.

Tyto nabídky, a ještě mnoho dalších, můžeme na internetu najít, pokud budeme hledat vzdělávání a rozvoj pomocí technik NLP. Z těchto nabídek je zřejmé, že NLP je v oblasti osobnostního rozvoje, komunikačních dovedností, koučování a rozvoje týmů využíváno.

⁶³ Centrum systemiky NLP. *Úvodní stránka*. [online] 2010-2014 [cit. 2015-02-03]. Dostupné z: <http://www.systemika-nlp.cz/>

⁶⁴ Newton college Vysoká škola managementu. *Manažerský výcvik: Neurolinguistické programování (NLP)* [online] 2010 [cit. 2015-02-03]. Dostupné z: <http://www.newtoncollege.cz/sekce/dalkove-studium/manazersky-vycvik-neurolingvisticke-programovani-1/>

3.3 Vznik NLP

Metoda NLP se objevila na začátku sedmdesátých let 20. století. Za její zakladatele jsou považováni asistující profesor lingvistiky na Kalifornské univerzitě John Grinder a student psychologie Richard Bandler, kteří se společně zabývali studiem tří význačných terapeutů: psychoterapeuta Fritze Perlse, vynikající rodinné terapeutky Virginie Satirové a světově známého hypnoterapeuta Milтона Ericksona. Richard Bandler o této době říká: „... na počátku jsem jen chodil na procházky a zabýval se tím, jak se lidé kolem mě chovají: Byl jsem přesvědčen o tom, že musí existovat nějaký lepší způsob, jak uspořádat údaje o tom, jakým způsobem se lidé chovají.“⁶⁵

Podle O'Connora a Seymoura⁶⁶ chtěli tito vědci identifikovat vzorce jednání významných terapeutů a předat je ostatním. Podle jejich zjištění používali tito tři terapeuti, ač velmi odlišné osobnosti, podobné základní vzorce jednání. Bandler a Grinder tyto vzorce zdokonalili a vytvořili model, který můžeme použít pro účinnou komunikaci, zrychlené učení, osobní změny a také pro větší radost ze života.

Stejní autoři⁶⁷ dále vysvětlují rozvinutí NLP do dvou vzájemně se doplňujících směrů, z nichž první se zabývá procesem rozpoznání vzorců výjimečnosti v jakékoliv oblasti lidské činnosti a druhý směr, jako způsob myšlení a komunikace používaný výjimečnými lidmi.

NLP využívá podle Knight⁶⁸ mnoho různých postupů a technik známých již celou řadu let a kombinuje je s novými poznatky. Zpočátku bylo NLP využíváno pouze v oblasti terapie, ale postupně proniklo i do světa podnikání. Tato metoda se podle stejné autorky stále vyvíjí i díky tomu, že sílí a získává stále větší vliv.

⁶⁵ BANDLER, R., A. ROBERTI a O. FITZPATRICK. 2013, s. 20.

⁶⁶ O'CONNOR, J. a J. SEYMOUR. 1998, s. 2.

⁶⁷ O'CONNOR, J. a J. SEYMOUR. 1998, s. 3.

⁶⁸ KNIGHT, S. 2011, s. 19.

3.4 Prvky NLP

Jak již bylo výše uvedeno, má NLP mnoho různých postupů a technik. V této kapitole hovoříme o prvcích NLP, tedy o tom, jakým způsobem využíváme naše smysly v procesu myšlení a také jak si získané informace v mysli ukládáme a následně vybavujeme. Dále popisujeme, jak používáme jazyk v komunikaci s druhými lidmi i se sebou samými, jaký význam slovům přiřazujeme a jakým způsobem požadované informace od druhých lidí získáváme. V závěrečné části této kapitoly hovoříme o procesu modelování či programování, který nám dává návod, jak zvládnout techniky, které vedou k mimořádným výkonům.

3.4.1 Neuro

Tento pojem vysvětluje, jak vnímání světa našimi pěti smysly (zrak, sluch, hmat a cit⁶⁹, čich a chuť) ovlivňuje naše chování. „... *naše myšlenky ‚prosakuji‘ do všeho, co děláme...*“⁷⁰, často i na nevědomé úrovni. Tyto myšlenky, které o nás říkají, kým jsme, co chceme a čemu věříme, pak „vysíláme“ do světa kolem nás, který na ně reaguje.

Jak uvádí Knight⁷¹, získané informace o okolním světě dále zpracováváme ve své mysli a „kódujeme“ tak své prožitky a zkušenosti. Protože každý z nás preferuje jiný reprezentační systém, jsou naše vzorce myšlení odlišné. Nelze však říci, že se dělíme na určité „typy“, podle toho, který z těchto systémů používáme, ale umožňuje nám to poznat, jakým způsobem lidé v daném kontextu uvažují.

Termínem **reprezentační systém** se v NLP označuje způsob, jakým přijímáme, ukládáme a zpracováváme informace v naší mysli. O'Connor a Seymour⁷² vysvětlují, že pro vybavení určitého zážitku používáme stejných neurologických cest jako při zážitku samotném. To znamená, že např. představa rozkrojeného citrónu s kapkami šťávy vyvolá tvoření slin stejně, jako kdybychom citrón skutečně krájeli.

⁶⁹ Hmat a cit se v NLP označuje souhrnně jako kinestetický systém. Zahrnuje jednak vnější kinestezi, což je hmatové vnímání (doteky, teplotu, atd.) a kinestezi vnitřní, kam patří nejen emoce a pocity, ale také vnímání našeho těla v prostoru a vnímání rovnováhy, které nám zajišťuje vestibulární systém uložený ve vnitřním uchu. O'CONNOR, J. a J. SEYMOUR. 1998, s. 27.

⁷⁰ KNIGHT, S. 2011, s. 24.

⁷¹ BANDLER, R., A. ROBERTI a O. FITZPATRICK. 2013, s. 122.

⁷² O'CONNOR, J. a J. SEYMOUR. 1998, s. 27.

Někteří z nás myslí „v obrazech“, to znamená, že jejich myšlenky, vzpomínky a představy budou v podobě obrazů, tedy **vizuální**, často zkracováno na „**V**“ (např. obraz šálku kávy)⁷³. Tito lidé budou pro popis události častěji používat slova typu: pohled, objasnit, vidět, odhalit, ukázat, vize, iluze, perspektivní, jas, oko, předvídat aj.⁷⁴

Někteří lidé přemýšlí spíše „ve zvucích“, a proto i v jejich vyjadřování budou převládat slova označující zvuky, tedy sluchová – **auditivní** – „**A**“ (např. „poslouchám vás“, „jak zní váš příběh“ „jak jsem vám povídal“ atd.), jak ukazují na příkladech Bandler, Roberti a Fitzpatrick⁷⁵.

Další skupina reprezentuje podle Knight⁷⁶ svoje myšlenky jako pocity, a to buď jako vnitřní emoce, nebo vzpomínky či myšlenky na fyzické doteky. Lidé používající nejvíce tento reprezentační systém – **kinestetický** – „**K**“, budou volit častěji slova typu: dotek, kontakt, konkrétní, jemný, tlak, trpět, pevný, čerstvý, sladký, chuť aj⁷⁷. Do této kategorie řadíme i čich – „**O**“⁷⁸ a chuť – „**G**“⁷⁹ (např. chuť kávy).

Vzorce myšlení, které má každý z nás ve své hlavě, je možné podle Knight⁸⁰ odhalit, poznat a porozumět jim a díky tomuto porozumění rozvinout schopnost přemýšlet. Podle O'Connora a Seymoura⁸¹ to však není jen neviditelný proces myšlení, ale také viditelné fyziologické reakce na myšlenky a události, protože tělo a mysl jsou jeden celek.

Do sekce neuro řadí Knight⁸² také „filtry vnímání světa“, což jsou filtry, které určují, jak vnímáme různé situace a lidi kolem sebe. Děláme to proto, že nejsme schopni přijímat všechny stimuly, kterým jsme vystaveni. Některé věci odfiltrujeme na úkor jiných. Také O'Connor a Seymour hovoří o „mapách“ „... *jedinečné realitě vytvořené z vlastních smyslových vjemů a individuální životní zkušenosti...*“⁸³ a „filtrech“, které „... *určují druh světa, ve kterém žijeme*“⁸⁴. Podle Bandlera⁸⁵ byla právě koncepce o vytváření map jednou z myšlenek, které položily základ pro vznik NLP. Pro ucelení kapitoly uvádíme ještě třetí oblast, kterou je řeč těla, podle Knight⁸⁶

⁷³ KNIGHT, S. 2011, s. 27.

⁷⁴ O'CONNOR, J. a J. SEYMOUR. 1998, s. 45.

⁷⁵ BANDLER, R., A. ROBERTI. a O. FITZPATRICK. 2013, s. 29.

⁷⁶ KNIGHT, S. 2011, s. 27.

⁷⁷ O'CONNOR, J. a J. SEYMOUR. 1998, s. 46.

⁷⁸ „O“ – olfaktorický reprezentační systém – v západních kulturách méně používaný.

⁷⁹ „G“ – gustatorický reprezentační systém – v západních kulturách méně používaný.

⁸⁰ KNIGHT, S. 2011, s. 20.

⁸¹ O'CONNOR, J. a J. SEYMMOUR. 1998, s. 3.

⁸² KNIGHT, S. 2011, s. 39.

⁸³ O'CONNOR, J. a J. SEYMOUR. 1998, s. 4.

⁸⁴ O'CONNOR, J. a J. SEYMOUR. 1998, s. 4.

⁸⁵ BANDLER, R., A. ROBERTI a O. FITZPATRICK. 2013, s. 20.

⁸⁶ KNIGHT, S. 2011, s. 57.

nazvaná „myslíme tělem“. Řeč těla jsou neverbální projevy, které více než slova prozrazují naše nejniternější myšlenky. Můžeme říci, že všichni sledujeme řeč těla druhých lidí, ale ne všichni jí věnujeme pozornost.

3.4.2 Lingvistické

Jak uvádí Knight⁸⁷, jazyk je velmi účinným nástrojem a obzvláště v byznysu je „... měnou obchodních transakcí...“⁸⁸. Jestliže se naučíme mistrovsky pracovat s jazykem, můžeme ovlivnit výsledek určité situace či jednání, zlepšit kvalitu předávaných informací, být v komunikaci přesvědčivými, vyrovnat se s jazykovými bariérami a posílit tak sebe i ostatní komunikující. Také se naučit rozpoznávat řeč těla, zvýšit úroveň porozumění a pochopení, svou i druhých lidí, a také upoutat pozornost. Přičemž pracovat s jazykem můžeme nejen při komunikaci s druhými lidmi, ale i se sebou samými.

Pod pojmem lingvistické najdeme v knize Knight uvedené tyto termíny: zušlechtěná komunikace, nepředpojaté otázky, metafory, upřesňující otázky a hypnotický jazyk. Protože některé termíny nebudou použity ani dotazovány v praktické části, budou zde zmíněny jen krátce.

Zušlechtěná komunikace hovoří o naší schopnosti používat bohatý jazyk oslovující všechny naše smysly, tak jak to Knight⁸⁹ představuje na úryvku básně Williama Shakespeara *Marná lásky snaha* či na výňatku projevu Baracka Obamy. Rovněž Bandler uvádí jako příklad bohatosti jazyka svou přítomnost u terapeutického sezení Virginie Satirové s manželskou dvojicí, „... která se hádala natolik, že se jejich manželství nacházelo těsně před krachem“⁹⁰.

Nepředpojaté otázky jsou podle Knight⁹¹ takové otázky, při kterých jsou lidé ve střehu, otevření, vnímaví, fascinovaní, nezištní a ochotní učit se. Při používání nepředpojatých otázek zrcadlíme slova druhé strany (přesně zopakujeme, co druhý říkal) a na závěr se zeptáme např.: Jak?, Jaké to je?, Co jste očekával? apod. Některé tyto otázky vedou klienta k tomu, aby rozšířil svoje vjemy. Potom hovoříme

⁸⁷ KNIGHT, S. 2011, s. 68.

⁸⁸ KNIGHT, S. 2011, s. 68.

⁸⁹ KNIGHT, S. 2011, s. 69–70.

⁹⁰ BANDLER, R., A. ROBERTI. a O. FITZPATRICK. 2013, s. 28.

⁹¹ KNIGHT, S. 2011, s. 82.

o „rozvíjejících otázkách“⁹². Uvádíme příklad výroku a nepředpojaté otázky podle Knight: „... *myslím, že jsem očekával, že tomu tak bude...*“ „*Co tím míníte, že jste to očekával?*“⁹³

Metaforu vysvětluje Knight⁹⁴ jako způsob pochopení, vyjádření a prožívání jedné věci pomocí druhé. Například pro někoho je život „procházkou růžovým sadem“ a pro druhého naopak „peklem na zemi“. Význam metafory nám sdělují nejen použitá slova, ale hlavně různé pomlky, pokašlávání, smích, výkřiky či prohlášení⁹⁵. S metaforami se setkáváme každý den, jsou všude kolem nás. Každá reklama, film, knihy, časopisy a noviny obsahují metafory. Jsou obsaženy v jazyce, ve snech, v pohádkách, v pohybech, jsou součástí volby prostředí a užití prostoru. Jak dále uvádí Knight⁹⁶, metafory nás mohou fascinovat, okouzlit, hypnotizovat či uvádět v pokušení. Metaforou umíme vyjádřit více než doslovným popisem („*všechno se jeví růžově*“)⁹⁷.

Podle O'Connora a Seymoura⁹⁸ jsou metafory jednoduché a složité. Jednoduché metafory srovnávají jednoduše: studený jako led, sladký jako med, silný jako lev, štíhlý jako proutek, mazaný jako liška. Složité metafory mohou být podle stejných autorů příběhem s mnoha úrovněmi, při kterém vyprávění odpoutá vědomou mysl a aktivuje podvědomí, aby hledalo nové významy a zdroje vyřčeného. Výborným příkladem takovéto složité metafory jsou pohádky, které kromě toho, že jsou zábavné, také předávají poznání a předkládají pravdy a potenciál za hranicemi obvyklého jednání⁹⁹. „*Byl jednou jeden...*“ „... *a žili navždy šťastně...*“¹⁰⁰

Upřesňující otázky podle Knight¹⁰¹ připravili a „vypilovali“ John Grinder a Richard Bandler, aby obnovili naše spojení nejen s našimi původními prožitky, ale také se zkušenostmi a skutečným potenciálem. Bandler, Roberti a Fitzpatrick¹⁰² označují upřesňující otázky jako „metamodelové“. Tyto metamodelové otázky či jinak „metamodel“ jsou takové otázky, které nám pomohou konkretizovat a vysvětlit určité informace a také zpřístupnit svůj model světa ostatním. Podle O'Connora a Seymoura¹⁰³ zahrnuje metamodel sadu otázek, „... *kteří se snaží změnit a rozluštit*

⁹² KNIGHT, S. 2011, s. 85.

⁹³ KNIGHT, S. 2011, s. 82.

⁹⁴ KNIGHT, S. 2011, s. 91.

⁹⁵ KNIGHT, S. 2011, s. 94.

⁹⁶ KNIGHT, S. 2011, s. 92.

⁹⁷ KNIGHT, S. 2011, s. 94.

⁹⁸ O'CONNOR, J. a J. SEYMOUR. 1998, s. 121.

⁹⁹ O'CONNOR, J. a J. SEYMOUR. 1998, s. 122.

¹⁰⁰ O'CONNOR, J. a J. SEYMOUR. 1998, s. 123.

¹⁰¹ KNIGHT, S. 2011, s. 106.

¹⁰² BANDLER, R., A. ROBERTI a O. FITZPATRICK. 2013, s. 79.

¹⁰³ O'CONNOR, J. a J. SEYMOUR. 1998, s. 91.

vypouštění, překroucení a zobecňování jazyka¹⁰⁴. Cílem těchto otázek je získat chybějící informace a dát komunikaci smysl. Jako příklad uvádí autoři některé věty: „Dům byl postaven“ „Kdo postavil tento dům?“ „Domácí zvířata jsou na obtíž.“ „Jaká domácí zvířata?“¹⁰⁵

Jak dále vysvětlují Bandler, Roberti a Fitzpatrick¹⁰⁶, právě tyto metamodelové či upřesňující otázky nám pomáhají získat další informace o tom, o čem dotyčný opravdu hovoří, o tom, co se odehrává v jeho hlavě, ale také nám pomáhají uvědomit si určité neférové srovnání vůči své osobě¹⁰⁷. Tyto otázky zní: „Jak? Jak to víš? Kdy? Co? Kde? Co konkrétně? Podle koho? Kdo to říká? Co tím máš na mysli? V porovnání s kým nebo s čím? Všichni? Vždycky? Každý? Nikdo? Nic? Co by se stalo, kdybys to udělal? Co by se stalo, kdybys to neudělal?“¹⁰⁸

Pro názornost uvádíme několik výroků a použitých upřesňujících – metamodelových otázek z knihy *NLP pro každého*. Výrok: „Lidé mě nemají rádi.“ Otázka: „Kdo to říká?“¹⁰⁹ Výrok: „Vůbec mi to nejde.“ Otázka: „V porovnání s kým?“¹¹⁰ Výrok: „Na každém kroku mě pronásleduje úzkost.“ Otázka: „Co tím máš na mysli?“¹¹¹ Protože tyto otázky jsou velice osobní a přímé, je nutné s dotyčnou osobou nejprve vytvořit a udržet raport, jinak je bude vnímat jako nevhodné až útočné (pojem raport bude vysvětlen v kapitole 3.7 Rapport)¹¹².

Hypnotický jazyk nám umožňuje podle Knight¹¹³ činit prohlášení, která znějí konkrétně, protože jsou blízká posluchačově zkušenosti, ať je tato zkušenost jakákoliv. Tato prohlášení jsou obecná, protože v nich je veškerý konkrétní obsah vynechán. Hypnotický jazyk umožňuje obejít vědomý odpor, stimuluje trans (pozměněný stav vědomí), poskytuje naslouchajícímu dát slovům svůj vlastní smysl a vyhýbá se nesouladu v komunikaci. Knight uvádí, že Grinder a Bandler nazvali tento způsob používání jazyka jako Miltonův model.

Při používání hypnotického jazyka používají komunikující podle Knight vnořené příkazy a otázky („Můžete začít relaxovat.“)¹¹⁴, nejednoznačné věty a otázky („Kdo si myslíte, že jste?“)¹¹⁵, předpoklady („Mohlo by vás zajímat,... na tomto projektu...“)¹¹⁶,

¹⁰⁴ O'CONNOR, J. a J. SEYMOUR. 1998, s. 91.

¹⁰⁵ O'CONNOR, J. a J. SEYMOUR. 1998, s. 93.

¹⁰⁶ BANDLER, R., A. ROBERTI a O. FITZPATRICK. 2013, s. 83.

¹⁰⁷ BANDLER, R., A. ROBERTI a O. FITZPATRICK. 2013, s. 85.

¹⁰⁸ BANDLER, R., A. ROBERTI a O. FITZPATRICK. 2013, s. 83–88.

¹⁰⁹ BANDLER, R., A. ROBERTI a O. FITZPATRICK. 2013, s. 84.

¹¹⁰ BANDLER, R., A. ROBERTI a O. FITZPATRICK. 2013, s. 85.

¹¹¹ BANDLER, R., A. ROBERTI a O. FITZPATRICK. 2013, s. 84.

¹¹² BANDLER, R., A. ROBERTI a O. FITZPATRICK. 2013, s. 89.

¹¹³ KNIGHT, S. 2011, s. 119.

¹¹⁴ KNIGHT, S. 2011, s. 122.

¹¹⁵ KNIGHT, S. 2011, s. 121.

narušení – rozptýlení (spojení něčeho, co je pro druhé lidi skutečné, s něčím, na co chceme, aby reagovali: „Zatímco se o tom bavíme ... bychom mohli pokračit dál.“)¹¹⁷ a „čtení mysli“ („Vím, co řeknete, když vám to sdělím.“)¹¹⁸.

3.4.3 Programování

„Jestliže to dokáže někdo, dokáží to všichni.“¹¹⁹ Podle Knight se v této větě skrývá základ programování (modelování), protože všichni se můžeme naučit vystihnout okamžik skvělého výkonu, studovat ho, zakódovat a podle vlastního rozhodnutí kdykoliv reprodukovat.

Programování definují O'Connor a Seymour jako „... proces napodobování vynikajících výkonů jedinců...“¹²⁰. Autoři zde hledají odpověď na to, co dělají někteří lidé jinak, že jsou tak úspěšní a jakým způsobem dosahují svých cílů, a proč jsou naopak někteří jedinci ve svém konání trvale neúspěšní. Autoři tvrdí¹²¹, že pokud budeme používat naši mysl a tělo stejným způsobem jako špičková osobnost, můžeme zvýšit kvalitu našich činů i výsledků. Modelovat můžeme i své vlastní stavy a naučit se je používat vědomě.

Pokud modelujeme úspěšně, dosáhneme podle O'Connora a Seymoura¹²² stejných výsledků jako náš model, musíme však při tomto modelování zvládnout všechny strategie, které jsou za tímto jednáním, což je přesvědčení, fyziologie a specifický proces myšlení „... NLP neříká, že kdokoli může být Einsteinem, říká však, že kdokoli může myslet jako Einstein...“¹²³

Lidé, kteří dosahují vrcholných výkonů, používají některé fyzické a mentální programy, aniž by si to uvědomovali, a proto je určitě nenajdeme v žádné publikaci věnované modelům řízení, prodeje či dovednostem potřebným pro efektivní vedení prezentací. Protože tyto programy mohou být efektivní jen v konkrétním prostředí, situaci či při určité události, uvádí Knight, že schopnost vynikat má kontextuální povahu

¹¹⁶ KNIGHT, S. 2011, s. 125.

¹¹⁷ KNIGHT, S. 2011, s. 127.

¹¹⁸ KNIGHT, S. 2011, s. 128.

¹¹⁹ KNIGHT, S. 2011, s. 133.

¹²⁰ O'CONNOR, J. a J. SEYMOUR. 1998, s. 181.

¹²¹ O'CONNOR, J. a J. SEYMOUR. 1998, s. 182.

¹²² O'CONNOR, J. a J. SEYMOUR. 1998, s. 182.

¹²³ O'CONNOR, J. a J. SEYMOUR. 1998, s. 182.

„... je to záležitost konkrétních souvislostí“.¹²⁴ Výsledkem modelování je mistrovské ovládání dovedností a schopností, které máme a chceme mít. Když je budeme používat, stanou se přirozenou součástí nás samých – toho, kým jsme¹²⁵.

3.5 Vedení lidí a NLP

Při ovlivňování či vedení lidí využíváme našich komunikačních dovedností. O'Connor a Seymour¹²⁶ označují komunikaci jako smyčku, při které naše chování ovlivňuje druhé lidi a jejich chování zase ovlivňuje nás. NLP tedy znamená schopnost efektivně reagovat na chování a komunikaci druhé osoby, na schopnost porozumět jí a respektovat její model světa. Toto ovlivňování bohužel bývá občas hanlivě označováno jako manipulace, která je vnímána jako negativní prvek, kdy nutíme někoho dělat něco, co nechce.

Techniky NLP jsou neutrální a záleží pouze na nás, budeme-li je využívat čestně a v souladu s našimi hodnotami. Každý z nás může převzít zodpovědnost za svoji část komunikační smyčky a vybrat si, bude-li druhé ovlivňovat vědomě či podvědomě¹²⁷.

Podle O'Connora a Seymoura¹²⁸ je nejlepší způsob, jak změnit druhé, změnit nejprve sám sebe, protože pak změníme i své vztahy k ostatním lidem a ti se pak změní také, stejně tak, jako se to stane u kaleidoskopu. Pokud změníme jeden dílek, změní se celý vzor.

¹²⁴ KNIGHT, S. 2011, s. 131.

¹²⁵ KNIGHT, S. 2011, s. 146.

¹²⁶ O'CONNOR, J. a J. SEYMOUR. 1998, s. 18.

¹²⁷ O'CONNOR, J. a J. SEYMOUR. 1998, s. 19.

¹²⁸ O'CONNOR, J. a J. SEYMOUR. 1998, s. 69.

3.6 Pozice vnímání

McDermott a O'Connor¹²⁹ představují v rámci NLP koncepci tzv. „pozic vnímání“. Tato koncepce je založena na schopnosti vidět události očima druhých lidí a je už dlouho považována za „... *charakteristický znak mistrů strategie*“¹³⁰, ať je to šachový velmistr, ředitel velké společnosti či liniový manažer. To znamená, že i když jsme vůči někomu v opozici, měli bychom být flexibilní, abychom dokázali odhadnout jeho další kroky. V komunikaci je důležité věnovat pozornost tomu, co lidé skutečně říkají, vnímat jednotlivá slova a respektovat jejich názory. Proto v NLP bereme doslovně formulace, které lidé v komunikaci používají (např. „z *firemního hlediska*“) a ukazují nám z jaké pozice či úhlu pohledu celou situaci vnímají. Tyto úhly pohledu jsou tři. První pozice je naše vlastní hledisko, náš pohled na svět neovlivněný názorem druhého¹³¹. Druhá pozice nahlíží na svět z hlediska druhé osoby (např. zákazníka, šéfa, dodavatele atd.) a snažíme se při ní o způsob myšlení druhé osoby. Třetí pozice nahlíží na obě předchozí hlediska a vztahy mezi nimi jakoby zvenčí, má poznatky z pohledu obou stran, ale s žádným z nich není totožná¹³².

Pro manažery i další vedoucí pracovníky je tato schopnost, vidět problém či situaci z různých pozic velice důležitá, protože si dokážou představit, jak je vidí ze svého hlediska jejich podřízených, kolegů a zákazníků a je způsobem strategického myšlení¹³³.

3.6.1 Logické úrovně

Pohled na věc můžeme podle McDermotta a O'Connora¹³⁴ získat nejen z různých pozic, ale také na různých podnikových úrovních. Těchto úrovní je pět a patří k nim: 1. prostředí, 2. chování, 3. dovednost, 4. přesvědčení a hodnoty, 5. identita.

¹²⁹ MCDERMOTT, I. a J. O'CONNOR. 1999, s. 54.

¹³⁰ MCDERMOTT, I. a J. O'CONNOR. 1999, s. 54.

¹³¹ O'CONNOR, J. a J. SEYMOUR. 1998, s. 76.

¹³² MCDERMOTT, I. a J. O'CONNOR. 1999, s. 55.

¹³³ MCDERMOTT, I. a J. O'CONNOR. 1999, s. 57.

¹³⁴ MCDERMOTT, I. a J. O'CONNOR. 1999, s. 63.

O'Connor a Seymour¹³⁵ popisují elegantní model podle Roberta Diltse který můžeme použít k přemýšlení nejen o osobní změně a nazývají ho „neurologické úrovně“. V tomto modelu specifikují ještě šestou úroveň – sounáležitost (někdy nazývané termínem „duchovní“), kterou však mezi podnikové úrovně neřadíme.

Prostředím, první úrovní, jsou v tomto kontextu nejen budovy či místa, kde pracujeme, ale také naši kolegové, s nimiž pracujeme, protože dobré vztahy, jsou ještě důležitější než perfektně vybavené pracoviště. Druhou úrovní je chování, tedy to, co děláme, a představuje úroveň jednotlivých činností. Mohou sem patřit např. různé reklamní kampaně, rozhodování, vedení pohovorů aj.¹³⁶ Třetí úrovní jsou dovednosti, O'Connor a Seymour¹³⁷ je nazývají schopnostmi, a je to tedy určitá obratnost či zběhlost v konkrétní činnosti, které mnohdy mohou být natolik zautomatizovány, že se pro nás stávají určitým návykem. Opakované manažerské procesy nacházíme na úrovni dovedností¹³⁸. Na čtvrté úrovni se nacházejí přesvědčení a hodnoty, které vyjadřují, co je pro nás důležité a proč děláme to, co děláme. Organizační hodnoty, které do čtvrté úrovně patří, bývají vyjádřeny v poslání nebo vizi organizace. Pátou úrovní je identita a říká nám, kdo je ten, co něco dělá. Na individuální úrovni je to pocit sebe samého a vypovídá o našich hodnotách, přesvědčeních a vyznáních. „*Práce představuje velice významnou příležitost, jak svou identitu rozvíjet.*“¹³⁹ Šestá úroveň, sounáležitost, je podle O'Connora a Seymoura ze všech neurologických úrovní nejhlubší, protože „... *představuje všechno, co jsme a děláme...*“¹⁴⁰. Tato úroveň tvaruje naše životy a má významný vliv na všechny ostatní úrovně. Jak již bylo řečeno výše, do podnikových úrovní ji neřadíme.

Strukturu organizace určuje pět uvedených úrovní. Problémy řízení mohou vzniknout na jakékoli úrovni a je důležité tuto úroveň rozpoznat. Jednou z cest, jak odhalit, na které úrovni problém vyvstal, je naslouchat slovům, která lidé při popisování těchto problémů či situací používají a zejména, na která slova kladou důraz. Podle toho pak můžeme přizpůsobit svůj jazyk a reagovat přiměřeně dané úrovni a situaci, jak o tom hovoří McDermott a O'Connor¹⁴¹.

Pro vedení či řízení lidí je důležité si uvědomit, že jakákoliv změna na jedné úrovni, může ovlivnit to, co se děje na dalších úrovních, s čímž autorka plně souhlasí,

¹³⁵ O'CONNOR, J. a J. SEYMOUR. 1998, s. 78.

¹³⁶ MCDERMOTT, I. a J. O'CONNOR. 1999, s. 63.

¹³⁷ O'CONNOR, J. a J. SEYMOUR. 1998, s. 78.

¹³⁸ MCDERMOTT, I. a J. O'CONNOR. 1999, s. 64.

¹³⁹ MCDERMOTT, I. a J. O'CONNOR. 1999, s. 65.

¹⁴⁰ O'CONNOR, J. a J. SEYMOUR. 1998, s. 78.

¹⁴¹ MCDERMOTT, I. a J. O'CONNOR. 1999, s. 67.

protože má podobné zkušenosti z vlastní praxe. Některé změny mohou lidem pomoci uvolnit skrytý potenciál, osvojit si jiný pohled na sebe samé a iniciovat tak další změny.

3.7 Raport

Raport je podle O'Connora a Seymoura¹⁴² nejspíše vrozená dovednost, protože už novorozenci se pohybují v rytmu hlasu lidí, kteří jsou kolem nich. Pokud jsou dva lidé v raportu, je jejich komunikace plynulá a těla komunikujících jsou vzájemně sladěna. Lidé v raportu mají tendenci vzájemně zrcadlit svoje pohyby – tedy napodobovat je a jejich řeč těla se navzájem doplňuje. Vypadají, jako by spolu tančili. Raport poznáme také podle gest komunikujících, očních kontaktů a intonace hlasu.

Mezi základní prvky raportu patří: odezva na oční kontakt, napodobování postojů těla¹⁴³ (pohyby paží, rukou, hlavy, základní postoj aj.), soulad hlasu (hlasitost, intonace, rychlost řeči, rytmus) a sladění dechu, které je podle O'Connora a Seymoura¹⁴⁴ mocným způsobem získání raportu.

Knight¹⁴⁵ vidí raport jako schopnost být naladěn na druhé a také schopnost chápat a uznávat jejich pocity a názory (což neznamená, že s těmito názory musíme souhlasit „... *raport neznamená přijímat vše, co někdo říká nebo dělá.*“¹⁴⁶). Raport může vzniknout nejen při osobním kontaktu, ale také při komunikaci mailem, po telefonu, dopisem či na dálku, pokud vyvoláme dobrý dojem svým stylem komunikace a apelem na očekávání druhých¹⁴⁷. Raport může vzniknout okamžitě, ale také může být budován delší dobu¹⁴⁸. Raport nejsou v žádném případě mimikry, které jsou zjevným a nekritickým kopírováním druhé osoby a většinou jsou považovány za útočné, na což upozorňují O'Connor a Seymour¹⁴⁹.

Jak zdůrazňuje Knight¹⁵⁰, raport není jenom o tom, že s druhými trávíme čas a klábosíme s nimi o počasí či o rodině a že přijímáme vše, co druhý říká nebo dělá. Při raportu naopak vytváříme klima důvěry a poměry, které nám umožňují o sporných záležitostech diskutovat a ovlivnit je.

¹⁴² O'CONNOR, J. a J. SEYMOUR. 1998, s. 19.

¹⁴³ O'CONNOR, J. a J. SEYMOUR. 1998, s. 19.

¹⁴⁴ O'CONNOR, J. a J. SEYMOUR. 1998, s. 20.

¹⁴⁵ KNIGHT, S. 2011, s. 276.

¹⁴⁶ KNIGHT, S. 2011, s. 276.

¹⁴⁷ KNIGHT, S. 2011, s. 275.

¹⁴⁸ KNIGHT, S. 2011, s. 273.

¹⁴⁹ O'CONNOR, J. a J. SEYMOUR. 1998, s. 20.

¹⁵⁰ KNIGHT, S. 2011, s. 276.

3.7.1 Raport jako forma vlivu

Raport nám umožňuje mít vliv na druhé osoby a to v tom smyslu, aby se s námi druzí cítili příjemně a uvolněně. Při raportu se i my naopak ve společnosti druhého člověka cítíme příjemně a nenuceně, konverzace plyne a nelze říci, kdo vede a kdo je veden. Pocity druhého si uvědomujeme a respektujeme je, i když ve všem, co říká, s ním nesouhlasíme. Na úrovni raportu závisí podle Knight¹⁵¹ síla našeho vzájemného vlivu. Jak autorka¹⁵² dále zdůrazňuje, je velice důležité, aby mezi manažery a zaměstnanci takto fungoval raport a aby si obě strany navzájem poskytovaly zpětnou vazbu.

Podle O'Connora a Seymoura nám raport umožňuje „... *vystavět most k jinému člověku* ...“¹⁵³, čímž získáme určitou úroveň porozumění a kontaktu. NLP používá pro tento stav termín „pacing“ (což může znamenat také „vcítění se“ či „sladění se s druhými“). Toto vcítění používáme většinou proto, abychom si vzájemně usnadnili chování a vztah s druhými lidmi¹⁵⁴.

Pokud se nám podaří navázat raport a sladit se s protistranou, můžeme začít pozvolna měnit svoje chování, a pokud nás partner následuje, máme na něj vliv. Jak uvádí Knight¹⁵⁵, tomuto vlivu či vedení se v NLP říká „leading“.

Zde uvádíme několik příkladů zmiňovaných Knight¹⁵⁶, kdy je možné použít raport k vedení a ovlivňování druhých: když chceme zaujmout potenciální zákazníky, když chceme uklidnit rozzlobeného člověka, když chceme člověku pomoci uklidnit se ve vypjaté situaci, když potřebujeme lidem na pracovišti představit nový způsob práce, když chceme, aby nás lidé v konkrétní situaci podpořili atd.

¹⁵¹ KNIGHT, S. 2011, s. 280.

¹⁵² KNIGHT, S. 2011, s. 283.

¹⁵³ O'CONNOR, J. a J. SEYMOUR. 1998, s. 21.

¹⁵⁴ O'CONNOR, J. a J. SEYMOUR. 1998, s. 22.

¹⁵⁵ KNIGHT, S. 2011, s. 280.

¹⁵⁶ KNIGHT, S. 2011, s. 280.

3.8 Kritika NLP

Téměř každá metoda, která svým způsobem obchází naši vědomou mysl a realistické uvažování, má své obdivovatele a příznivce, ale také kritiky a odpůrce. Jedním z největších českých kritiků NLP a metod alternativní medicíny byl český lékař, profesor anatomie a druhý předseda Českého klubu skeptiků Sisyfos¹⁵⁷ Jiří Heřt¹⁵⁸, který popisuje NLP jako novou alternativní psychoterapeutickou komunikační metodu. Uvádí, že tato metoda je inzerována téměř jako zázračná, protože vede k pozitivnímu myšlení a přístupu ke světu, může změnit chování a prožívání člověka a také odstranit fobie, stresy a deprese. Heřt vysvětluje, že představou NLP je, že každý člověk se řídí jedním „reprezentativním smyslem“. Tímto termínem Heřt zaměňuje pojem reprezentační za reprezentativní.

Heřt dále zmiňuje, že tato alternativní metoda nemá s neurologií, psychologií, lingvistikou ani programováním nic společného, a že se sice tváří vědecky, ale odborné formulace jsou mylně interpretovány a nesmyslně nakupeny. Heřt také uvádí, že nebyly provedeny žádné studie, které by účinnost metody potvrdily. Označuje NLP za pseudovědeckou metodu, která má klienta vést k pozitivnímu myšlení.

¹⁵⁷ Sisyfos je občanské sdružení, které má asi 400 členů. Jeho cílem je obhajovat poznatky současné vědy, podporovat racionální a kritické myšlení, vystupovat proti šíření neověřených postupů, paranormálních názorů, zkoumat sporné jevy a chránit občany před nebezpečnými metodami léčitelů a alternativní medicíny. http://cs.wikipedia.org/wiki/Český_klub_skeptiků_Sisyfos

¹⁵⁸ HEŘT, J. *Alternativní medicína a léčitelství, Kritický pohled* [online]. [cit. 2015-02-04]. Dostupné z: http://www.sysifos.cz/files/Alternativni_medicina_Hert.pdf

PRAKTICKÁ ČÁST

Součástí praktické části bakalářské práce je realizace průzkumného šetření formou anonymního dotazníku. Uvádíme zde výsledky průzkumu provedeného v konkrétním zdravotnickém zařízení. Nejprve si tuto organizaci stručně charakterizujeme a popíšeme její organizační strukturu, metody vzdělávání a rozvoje vedoucích zaměstnanců. V další části vysvětlujeme cíl průzkumu, specifikujeme průzkumný vzorek a použitou metodiku. Pro ucelení kapitoly uvádíme i časovou organizaci průzkumu. V závěru praktické části je uvedeno shrnutí výsledků průzkumu.

4 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

Nemocnice Jablonec nad Nisou, p.o., jejímž zřizovatelem je statutární město Jablonec nad Nisou, je zdravotnickým zařízením střední velikosti. Poskytuje a organizuje léčebnou preventivní péči, ambulantní péči, lůžkovou základní a speciální diagnosticko-léčebnou péči, zejména pro svou spádovou oblast, ale i mimo ni. Dále zajišťuje výchovu a další vzdělávání pracovníků ve zdravotnictví a další činnosti nezbytné k plnění stanovených úkolů a poskytování nadstandardních zdravotnických služeb. Nemocnice se dlouhodobě snaží naplňovat vytyčenou strategii, která stojí na čtyřech pilířích: spokojený pacient, spokojený zaměstnanec, vysoká odborná úroveň a ekonomická stabilita.

Nemocnice má 310 akutních lůžek a 67 lůžek následné péče. V roce 2014 zde bylo hospitalizováno 15 503 pacientů, bylo provedeno 6 777 operací a uskutečnilo se 1 326 porodů. O pacienty se stará 128 lékařů, 385 středních a 131 nižších nelékařských pracovníků. Zdravotnickým úsekům zajišťuje podporu hospodářsko-technická správa, která zaměstnává 51 THP pracovníků a 74 dělníků. Většina činností je prováděna vlastními zaměstnanci, pouze úklid, právní služby, bezpečnost práce a částečně informační technologie zajišťují jiné subjekty formou outsourcingu¹⁵⁹.

¹⁵⁹ Zajištění určitých podpůrných firemních činností externí specializovanou firmou. <http://www.nechybujte.cz/>

4.1 Organizační struktura nemocnice

Organizační strukturu nemocnice, její vnitřní chod, dělbu práce, řízení, odpovědnosti, pravomoci a vztahy nadřízenosti a podřízenosti zaměstnanců na všech úrovních organizačního členění určuje Organizační řád nemocnice¹⁶⁰. Dále vysvětluje vzájemné vztahy a vazby na jednotlivých stupních řízení, včetně zvláštních orgánů a jejich kompetencí. Organizační řád je zpracován v souladu s platnými právními normami, je součástí dokumentace systému managementu kvality Nemocnice Jablonec nad Nisou, p.o. a je závazný pro všechny zaměstnance nemocnice. Jablonecká nemocnice má liniově-štabní organizační strukturu. Tato struktura je jedním z typů formální organizační struktury. Pozice a vztahy nadřízenosti a podřízenosti jsou uspořádány a orientovány vertikálně. Každý nadřízený má jasně přidělené podřízené a každý podřízený má jasně přiděleného nadřízeného. Ředitel má tři náměstkyně – náměstkyně pro léčebně preventivní péči, náměstkyně pro ošetrovatelskou péči a náměstkyně pro hospodářsko-technickou správu (HTS). Každý z těchto náměstků spravuje několik úseků, odborů či oddělení.

Na pozicích vyššího středního managementu pracuje 15 primářů¹⁶¹, 16 vrchních sester¹⁶² a 3 vedoucí pracovníci jiné oblasti (náměstek pro léčebně preventivní péči, manažerka kvality a vedoucí nemocniční lékárny). Pro potřebu našeho průzkumného šetření a zachování anonymity jsme do jiné oblasti zařadili i 3 členy vrcholového managementu nemocnice (ředitel, náměstkyně pro ošetrovatelskou péči, náměstek pro HTS¹⁶³).

Na pozici nižšího středního managementu pracuje 18 staničních sester a 8 vedoucích pracovníků některého úseku HTS (personální oddělení, ekonomický odbor, dopravní zdravotní služba – DZS, prádelna, stravovací provoz, velín, oddělení zdravotnického zásobování, provozní odbor).

Liniovou strukturu rozšiřují takzvané štabní útvary, které zajišťují podporu řídicích činností pro různé hierarchické úrovně a oblasti fungování organizace (např.

¹⁶⁰ Interní dokument. *Organizační řád nemocnice*, 2014.

¹⁶¹ Počet primářů a vrchních sester se neshoduje, protože Oddělení rehabilitační a fyzikální medicíny má vrchní sestru, která řídí práci sester a vedoucí fyzioterapeutku, která řídí práci fyzioterapeutů.

¹⁶² Pro zjednodušení výkladu používáme označení vrchní sestra i pro vedoucího radiologického asistenta, vedoucí laborantku OKBH a vedoucí fyzioterapeutku. V praxi jsou tyto střední liniovní manažeři na stejné úrovni řízení jako vrchní sestry. Termín vrchní sestra bude pro tuto skupinu pracovníků použit i v další části práce.

¹⁶³ Náměstek pro oblast HTS vede a řídí činnosti vedoucích pracovníků jednotlivých úseků HTS, které jsou v této kapitole vyjmenovány.

finanční účtárna, oddělení zdravotnického zásobování, oddělení zdravotních pojišťoven, velín, kuchyň, prádelna atd.)

4.2 Vzdelávání vedoucích zaměstnanců

Vedení Nemocnice Jablonec nad Nisou, p.o.¹⁶⁴ umožňuje svým zaměstnancům zvýšení a prohlubování kvalifikace v souladu s příslušnými ustanoveními dle Zákoníku práce (dále jen ZP), na základě svých potřeb, v souladu se základními strategickými cíli a s ohledem na potřeby zaměstnanců.

Zvýšením kvalifikace se rozumí změna hodnoty kvalifikace. Zvýšením kvalifikace je též její získání nebo rozšíření v souladu s potřebou zaměstnavatele (dle § 231 ZP) na vysokých školách, na středních a vyšších odborných školách a v rekvalifikačních kurzech.

Prohlubováním kvalifikace se rozumí její průběžné doplňování, kterým se nemění její podstata (dle § 230 ZP). Za prohlubování kvalifikace se považuje i její udržení a obnovování. Zaměstnanec je povinen prohlubovat si svou kvalifikaci k výkonu sjednané práce. Do této oblasti patří atestace lékařů a farmaceutů, pomaturitní specializační studium pro nelékařský zdravotnický personál, kurzy prohlubující odbornou kvalifikaci, jazykové kurzy, kontinuální/celoživotní učení – sebevzdělávání, školení vyplývající ze zákona – povinná školení a ostatní školení (např. manažerská školení, školení systému managementu kvality apod.).

Nemocnice dále umožňuje a zajišťuje prohlubování kvalifikace prostřednictvím zajištění účasti na interních a externích školeních a odborných seminářích. Zaměstnancům nemocnice je umožněn přístup k nemocničnímu intranetu a k odborné literatuře, která je k dispozici v nemocniční knihovně.

Rozvoj vedoucích zaměstnanců vychází z aktuálního stavu kvalifikace zaměstnanců a potřeby dalšího rozvoje jejich kvalifikace vzhledem k potřebám a cílům nemocnice. Dále vychází z potřeby povinných školení vyplývajících ze zákonů a souvisejících vyhlášek, z nabídek vzdělávacích akcí, z požadavků zaměstnanců na

¹⁶⁴ Interní dokument. *Směrnice pro řízení lidských zdrojů*. 2014.

rozvoj své vlastní kvalifikace a z přidělených finančních prostředků určených na vzdělávání.

4.3 Metody rozvoje vedoucích zaměstnanců

Vedení zkoumané nemocnice využívá k rozvoji vedoucích zaměstnanců odborné kurzy, semináře, workshopy¹⁶⁵ a také některé teambuildingové¹⁶⁶ aktivity, které řadíme mezi participativní metody vzdělávání. Součástí teambuildingových aktivit jsou tréninky konkrétních dovedností a způsobilostí, které jsou formou tzv. zážitkového učení. Účastníci jsou zapojeni do různých manažerských her, skupinových prací a řešení reálných úkolů. Využívány jsou také metody brainstormingu¹⁶⁷ nebo brainwritingu¹⁶⁸. Těchto aktivit se účastní střední management, tedy primáři jednotlivých oddělení, jejich vrchní sestry a dále vedoucí jiných oblastí, které byly vyjmenovány v kapitole 4.1 Organizační struktura nemocnice.

Některé aktivity jsou pořádány i pro nižší liniové manažery, tedy staniční sestry a vedoucí úseků HTS. Náplní těchto akcí bývá nejčastěji rozvoj komunikačních a sociálních dovedností, rozvoj různých metod personální práce a v některých případech i spolupráce na řešení konkrétních problémů.

¹⁶⁵ Workshop je tzv. pracovní setkání, při němž účastníci řeší praktické úkoly, které jsou všem společné. <http://www.slovník-cizich-slov.cz/>

¹⁶⁶ Teambuilding je aktivita sloužící k budování týmu, jehož smyslem je navzájem se poznat, budovat kolektiv a odreagovat se od pracovního stereotypu. <http://www.absolutin.cz/slovník-pojmu/39-teambuilding/>

¹⁶⁷ Brainstorming je skupinová technika založená na vymyšlení co největšího počtu nápadů na určité téma. Primární myšlenkou je předpoklad, že lidé ve skupině vymyslí více než samostatně. Brainstorming má určitá pravidla, která musí dodržovat všichni účastníci. Patří sem: sdělit i nesmyslné nápady, cizí nápady nehodnotit ani nekritizovat, všechny nápady zapsat, nechat se inspirovat nápady ostatních. <http://cs.wikipedia.org/wiki/Brainstorming>

¹⁶⁸ Brainwriting je jedna z nejpoužívanějších metod písemné diskuze. Metoda je založená na vypsání různých nápadů a jejich akceptaci. Nejčastějším modelem je varianta 6-3-5 (6 účastníků, 3 nápady, 5 minut). <http://artslexikon.cz/index.php/Brainwriting>

5 PRŮZKUM PŘÍNOSU NLP PŘI VEDENÍ ZAMĚSTNANCŮ V NEMOCNIČNÍM ZAŘÍZENÍ

Nedílnou součástí praktické části bakalářské práce je realizace průzkumného šetření, které bylo prováděno pomocí anonymního dotazníku. Před zahájením průzkumného šetření byl stanoven průzkumný problém, definovány jednotlivé průzkumné cíle a na ně navazující průzkumné otázky. Dále byl vymezen průzkumný vzorek, vybrána průzkumná metodika a stanovena časová organizace průzkumu. Získaná data jsou zpracována v další části práce.

5.1 Vymezení průzkumného cíle

Cílem našeho průzkumného šetření bylo zjistit, jestli vedoucí pracovníci v konkrétním zdravotnickém zařízení znají metodu NLP, jestli tuto metodu používají při své práci častěji vědomě, než nevědomě, popřípadě, která skupina manažerů používá konkrétní techniku NLP při komunikaci se svými kolegy a podřízenými častěji. Z tohoto průzkumného cíle byly definovány jednotlivé průzkumné otázky a na ně navazující hypotézy, které jsou blíže specifikovány v následující části práce.

5.2 Průzkumné otázky

Otázka č. 1: Vědí respondenti, co je to metoda NLP?

Otázka č. 2: Používají respondenti při řízení lidských zdrojů metodu NLP častěji vědomě, než nevědomě?

Otázka č. 3: Používají vyšší linioví manažeři při komunikaci se svými podřízenými častěji jednu z technik NLP – raport, než nižší linioví manažeři?

5.3 Hypotézy

Hypotéza č. 1: Předpokládáme, že alespoň 30% respondentů ví, co je metoda NLP.

Hypotéza č. 2: Předpokládáme, že respondenti častěji používají metodu NLP při řízení lidských zdrojů nevědomě, než vědomě.

Hypotéza č. 3: Předpokládáme, že vyšší linioví manažeři používají techniku NLP, raport, v komunikaci se svými podřízenými častěji, než nižší linioví manažeři.

5.4 Průzkumný vzorek

Průzkumný vzorek tvořili vedoucí pracovníci na všech úrovních řízení konkrétního zdravotnického zařízení – Nemocnice Jablonec nad Nisou, p.o. Osloveni byli členové vrcholového managementu (ředitel a jeho náměstci), střední management – vyšší linioví manažeři (primáři, vrchní sestry, vedoucí laborant, vedoucí fyzioterapeut, vedoucí radiologický asistent, vedoucí pracovníci jiných oblastí) a nižší linioví manažeři (staniční sestry a vedoucí jednotlivých úseků HTS¹⁶⁹). Z oslovených 63 vedoucích pracovníků dva odmítli dotazník vyplnit z důvodu osobní antipatie k těmto „anketám“. Další tři respondenti dotazník přijali, ale z důvodu vážného onemocnění již nebyli schopni jej doručit autorce. Jeden respondent byl v době sběru dat služebně mimo republiku. Výběr respondentů byl cílený, aby bylo možné získat požadovaná data.

Abychom zachovali anonymitu tří členů vrcholového managementu¹⁷⁰, nebyla v otázce č. 4 průzkumného dotazníku záměrně zadána odpověď „člen vedení“. Tito vedoucí pracovníci zaškrtovali možnost e) jiná oblast.

Pro upřesnění uvádíme, že pro potřebu vyhodnocení výsledků průzkumu, bude 57 respondentů, kteří dotazníky vyplnili, tvořit 100 % zkoumaného souboru, protože do hodnocení nelze zahrnout dotazníky, které se nevrátily.

¹⁶⁹ Jednotlivé úseky HTS jsou vyjmenovány v kapitole 4.1 Organizační struktura nemocnice.

¹⁷⁰ Jedná se o dva muže a jednu ženu – již bylo vysvětleno v kapitole 4.1 Organizační struktura nemocnice.

5.5 Metodika průzkumu

Pro získání požadovaných údajů byla použita metoda kvantitativního sběru¹⁷¹ dat formou anonymního dotazníku, jehož součástí byly i dvě otevřené otázky, tedy šetření kvalitativního typu¹⁷².

Ve zkoumaném zdravotnickém zařízení bylo provedeno šetření menšího rozsahu, protože předpokládaný počet respondentů byl kolem 60 osob. Z toho důvodu označujeme šetření za průzkum a nikoliv výzkum.

Byl vytvořen strukturovaný dotazník, který obsahoval 15 uzavřených a 2 otevřené otázky. Prvních 5 otázek se týkalo identifikace pracovníků, aby byly získány základní údaje o průzkumném vzorku. Otázky zjišťovaly pohlaví respondentů, věk, dosažené vzdělání, zastávanou vedoucí pozici a délku praxe na vedoucí pozici. Další otázky již byly cíleny na metodu NLP. Jednalo se o otázky č. 6, 7, 8, a 15 – možnosti b) a c), které ověřovaly znalost pojmu, abychom získali odpověď na průzkumnou otázku č. 1. Na další průzkumnou otázku č. 2 jsme získali odpověď vyhodnocením otázek č. 9, 11, 12, 13 a 14, které zjišťovaly používání konkrétních technik NLP v praxi, přičemž otázky č. 9, 11 a 12 byly formulovány tak, jako by nebyly technikami zkoumaného tématu, ale otázkami na běžné činnosti. Další otázky se týkaly používání techniky raport. Jednalo se o otázky č. 10, 15 – možnost a). Na závěr byly respondentům položeny 2 otázky. První otázka se týkala zjišťování informací o zkoumaném tématu, abychom rozlišili, jak moc byli zaměstnanci ovlivněni tím, co si přečetli např. na internetu a druhá, zároveň závěrečná otázka, zjišťovala míru zájmu respondentů o další informace z této oblasti.

Celkem bylo rozdáno 60 dotazníků. Celková návratnost činila 95 %.

¹⁷¹ Podstatou kvantitativního výzkumu je zkoumání vztahu mezi proměnnými. Jejich hodnoty se zjišťují měřením a výsledkem jsou kvantitativní nebo numerická data. Cílem výzkumníka je nalézt vzájemnou závislost mezi proměnnými. PUNCH, K. F. 2008, s. 24.

¹⁷² Kvalitativní výzkum pracuje se slovními vyjádřeními a snaží se spíše o poznání sociální reality. Jeho cílem je prozkoumat určitý jev a získat o něm co nejvíce informací. Při kvalitativním výzkumu nestanovujeme hypotézy ani proměnné. ŠVARÍČEK, R. a kol. 2007, s. 24.

5.6 Časová organizace průzkumu

Průzkum byl proveden v období od října 2014 do poloviny února 2015. V přípravné fázi (říjen–prosinec) byly shromažďovány materiály potřebné k vypracování teoretické části a stanoven průzkumný problém, na jehož základě byly formulovány průzkumné cíle, z nichž měly vycházet průzkumné otázky. V této fázi byl průzkumník nucen podstoupit operaci a následné léčení, které trvalo až do konce listopadu a zpomalilo tak průběh průzkumu.

Počátkem ledna 2015 byl vypracován návrh dotazníku, který byl konzultován s vedoucí práce. Po drobnějších korekturách byl dotazník, který obsahoval 17 otázek, připraven k distribuci.

Vlastní sběr dat, pomocí průzkumného dotazníku, probíhal poslední týden v lednu a první týden v únoru 2015. Průzkumník osobně rozdál všechny dotazníky respondentům s prosbou včasného navrácení a vyplnění všech uvedených položek, i když budou respondentům připadat zcela neznámé. Rozdané dotazníky se vracely do pěti dnů, tak jak průzkumník požadoval.

Výsledná data byla zpracována od poloviny do konce února. Ke zpracování byla použita čárkovací metoda a tabulkový procesor Microsoft Excel, s jehož pomocí byly vygenerovány přehledné tabulky a grafy. Údaje zanesené v těchto tabulkách a grafech byly následně průzkumníkem slovně okomentovány a získané výsledky byly shrnuty¹⁷³.

¹⁷³ Kapitola 5.8 Shrnutí dat a interpretace výsledků.

5.7 Výsledky průzkumu

V následující části práce se budeme podrobně věnovat vyhodnocení průzkumného šetření. Výsledná data včetně přesné interpretace průzkumných otázek jsou shrnuta a vyobrazena v příložených tabulkách a grafech. Následují vysvětlení k jednotlivým průzkumným otázkám. První část průzkumného dotazníku nám blíže specifikuje složení výběrového souboru (pohlaví, věk, dosažené vzdělání, vedoucí pozice a doba práce na vedoucí pozici).

Otázka č. 1 – Jaké je Vaše pohlaví?

Tabulka 1: Pohlaví respondentů

Pohlaví	Počet respondentů	Podíl
Muž	17	30%
Žena	40	70%
Celkem	57	100%

Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

Složení výběrového vzorku z hlediska pohlaví bylo součástí statistického zjišťování. Z celkového počtu 57 navracených dotazníků (100 %) se průzkumu zúčastnilo 17 vedoucích pracovníků mužského pohlaví (30 %) a 40 vedoucích pracovníků ženského pohlaví (70 %). Složení tohoto vzorku je dáno specifickou povahou práce v organizaci (ve zdravotnictví všeobecně pracuje více žen než mužů).

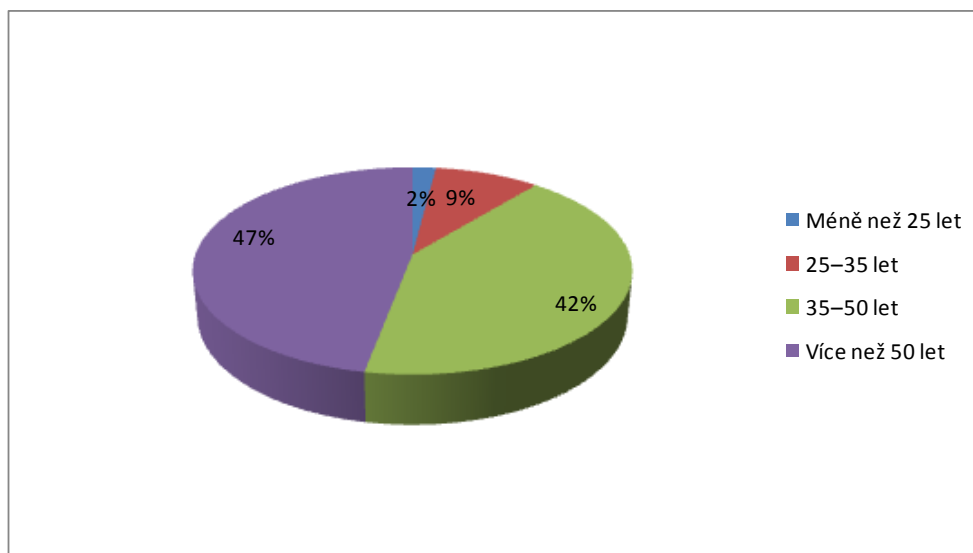
Otázka č. 2 – Jaký je Váš věk?

Tabulka 2: Věk respondentů

Věk	Počet respondentů	Podíl
Méně než 25 let	1	2%
25–35 let	5	9%
35–50 let	24	42%
Více než 50 let	27	47%
Celkem	57	100%

Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

Graf 1: Věk respondentů



Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

V tabulce 2 jsou respondenti rozděleni podle věku do čtyř skupin. Nejpočetnější dotazovanou skupinou jsou vedoucí pracovníci v kategorii nad 50 let (47 %). Z průzkumného šetření dále vyplývá, že tuto skupinu tvoří 9 primářů (34 %), 8 vrchních sester (30 %), 6 staničních sester (22 %), 2 vedoucí úseku HTS (7 %) a 2 vedoucí

pracovníci z jiné oblasti managementu nemocnice (7 %). Pro zajímavost uvádíme, že ve skupině primářů nad 50 let je pouze jedna žena.

Druhou nejpočetnější skupinu (42 %) zastupují vedoucí pracovníci ve věkovém rozmezí 35–50 let. V největší míře (37 %) jsou to staniční sestry, kterých je 9. Vrchních sester je v této skupině 7, tedy 29 %. Primáři jsou v této věkové kategorii 4, což činí 7 %. Vedoucími úseku HTS jsou 3 respondenti, vedoucí jiné oblasti je v této kategorii jeden. Do věkové kategorie 25–35 let spadalo v době průzkumného šetření 5 respondentů (9 %). Jednalo se o 2 vedoucí pracovníky úseku HTS a 1 vrchní sestru, která je v současné době nejmladší vrchní sestrou v jablonecké nemocnici. Úplně nejmladším vedoucím pracovníkem ve zkoumané nemocnici je žena mladší 25 let, vysokoškolsky vzdělaná, pracující na pozici nižšího liniového manažera v oblasti HTS. Z uvedených výsledků nám vyplývá, že vedoucí pracovníci na všech stupních řízení jsou převážně starší 35 let a více než 50 % z této skupiny je starší 50 let.

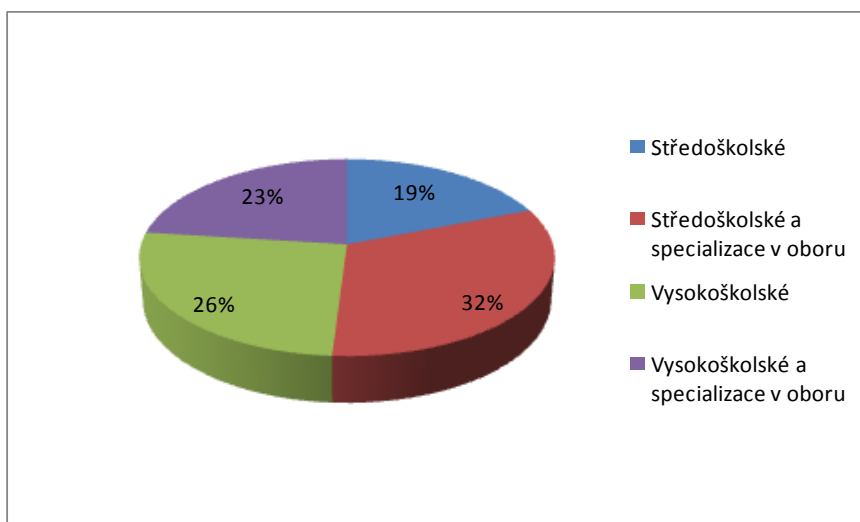
Otázka č. 3 – Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Tabulka 3: Vzdělání respondentů

Vzdělání	Počet respondentů	Podíl
Středoškolské	11	19%
Středoškolské a specializace v oboru	18	32%
Vysokoškolské	15	26%
Vysokoškolské a specializace v oboru	13	23%
Celkem	57	100%

Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

Graf 2: Vzdělání respondentů



Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

Přestože údaje o vzdělání nebudou v další části práce blíže zkoumány, uvádíme je pro ucelení obrazu o skupině respondentů. Otázka č. 3 zjišťovala dosaženou úroveň jejich vzdělání. Tabulka 3 a graf 2 zobrazují, jaké je celkové zastoupení jednotlivých kategorií v jablonecké nemocnici. Středoškolského vzdělání bez další specializace dosáhlo 11 vedoucích pracovníků (19 %), většinou se jedná o staniční sestry. Specialistkami v oboru se středoškolským vzděláním je 8 vrchních a 10 staničních sester (32 %). Vysokoškolské vzdělání uvedlo 7 vedoucích pracovníků některého úseku HTS, 4 primáři, 3 vrchní sestry a 1 staniční sestra. Celkem tedy 15 vedoucích pracovníků, což je 26 %. Specializace v oboru a vysokoškolského vzdělání dosáhlo 8 primářů, 2 vrchní sestry a 3 vedoucí pracovníci jiné oblasti.

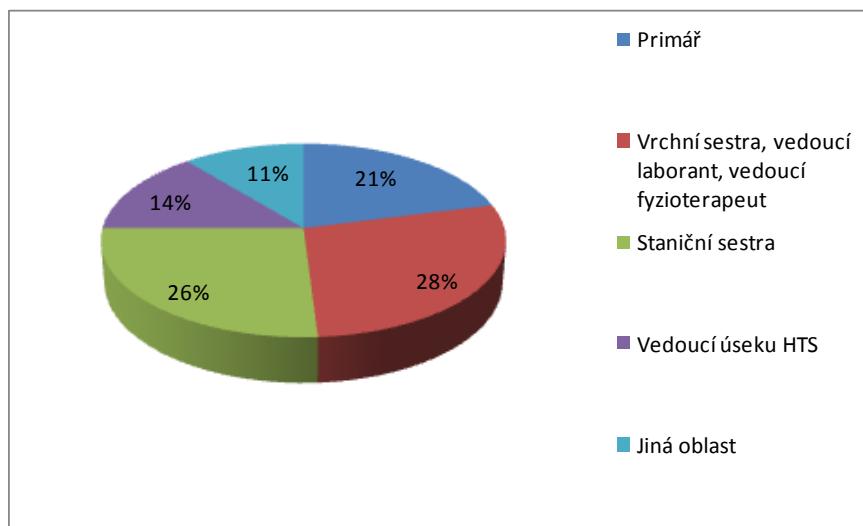
Otázka č. 4 – Na jaké vedoucí pozici pracujete?

Tabulka 4: Vedoucí pozice

Vedoucí pozice	Počet respondentů	Podíl
Primář	12	21%
Vrchní sestra, vedoucí laborant, vedoucí fyzioterapeut	16	28%
Staniční sestra	15	26%
Vedoucí úseku HTS	8	14%
Jiná oblast	6	11%
Celkem	57	100%

Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

Graf 3: Vedoucí pozice



Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

Vyhodnocením této otázky se již blíže dostáváme k údajům, které potřebujeme k potvrzení či vyvrácení hypotézy č. 3. Výsledná data nám konkretizují počty manažerů na jednotlivých stupních řízení. Tedy vyšší střední management (primáře, vrchní sestry a vedoucí jiné oblasti) a nižší střední management (staniční sestry a vedoucí některého

úseku HTS - např. vedoucí personálního odboru, vedoucí dispečerka DZS, vedoucí prádelny atd.).

Tabulka 4 a graf 3 nám ukazují, že na úrovni vyššího středního managementu se šetření zúčastnilo 12 primářů (21 %), 16 vrchních sester¹⁷⁴ (28 %) a 6 vedoucích pracovníků (11 %) jiné, výše jmenované oblasti¹⁷⁵. Na úrovni nižších liniových manažerů se průzkumu zúčastnilo 15 staničních sester (26 %) a 8 vedoucích pracovníků některého úseku HTS (14 %). Z uvedených údajů vyplývá, že pozice vyššího středního managementu zastává v nemocnici přibližně 60 % respondentů a pozice nižšího středního managementu přibližně 40 % respondentů.

¹⁷⁴ Ref. 162.

¹⁷⁵ Členové vrcholového managementu (ředitel nemocnice a jeho náměstci) uváděli svoje odpovědi, po předchozí domluvě s autorkou, právě do kategorie vedoucí jiné oblasti, aby byla zachována jejich anonymita. Jedná se o tři respondenty – již bylo vysvětleno v kapitole 4.1 Organizační struktura nemocnice.

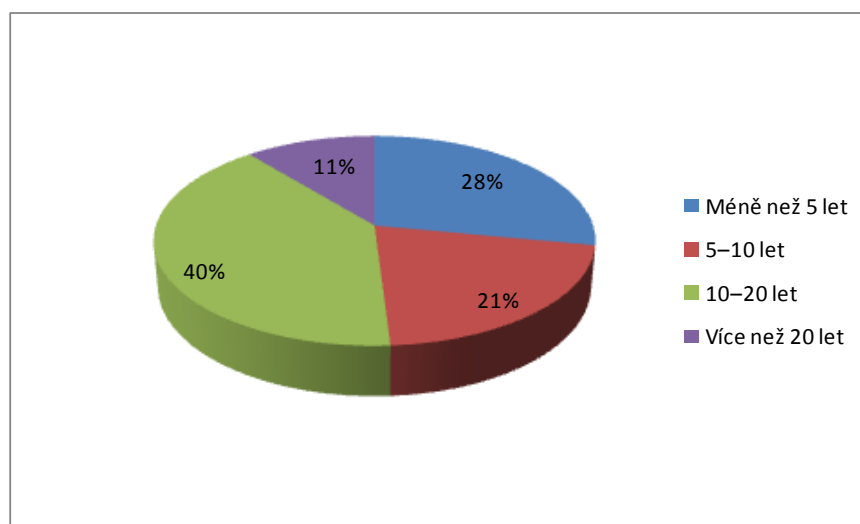
Otázka č. 5 – Jak dlouho pracujete na vedoucí pozici?

Tabulka 5: Délka praxe na vedoucí pozici

Délka praxe na vedoucí pozici	Počet respondentů	Podíl
Méně než 5 let	16	28%
5–10 let	12	21%
10–20 let	23	40%
Více než 20 let	6	11%
Celkem	57	100%

Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

Graf 4: Délka praxe na vedoucí pozici



Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

Zjištěním délky praxe respondentů uzavíráme první část našeho průzkumného šetření, jejímž cílem bylo získat ucelené údaje o zkoumaném vzorku. Z tabulky 5 a grafu 4 vyplývá, že více než 20 let pracuje na vedoucí pozici 6 respondentů (11 %). Největší počet respondentů, 23, vykonává řídicí činnost mezi 10–20 lety (40 %). 12 dotazovaných (21 %) pracuje na vedoucí pozici 5–10 let a 16 manažerů pracuje na vedoucí pozici méně než 5 let.

Druhá část dotazníku obsahuje otázky zaměřené na poznatky o metodě NLP. Otázky zjišťují znalost a používání metody NLP jako celku i znalost a používání jednotlivých technik NLP.

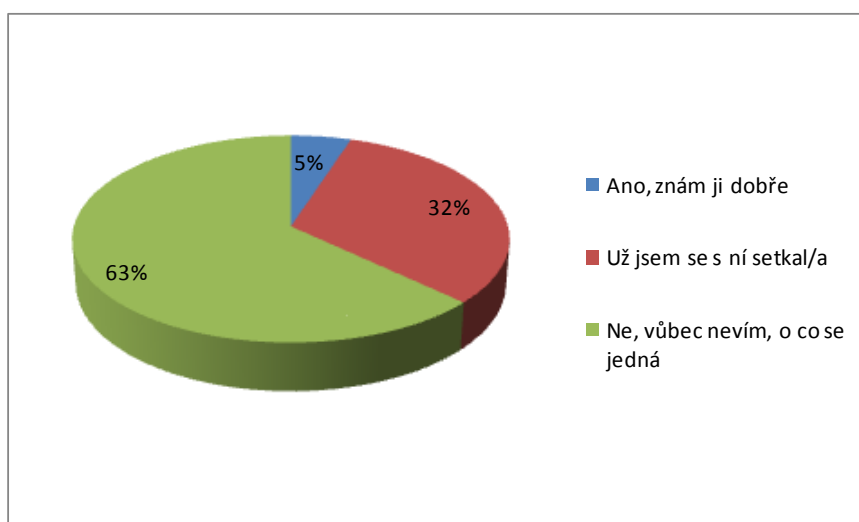
Otázka č. 6 – Znáte metodu neurolingvistické programování (NLP)?

Tabulka 6: Znalost NLP

Znalost NLP	Počet respondentů	Podíl
Ano, znám ji dobře	3	5%
Už jsem se s ní setkal/a	18	32%
Ne, vůbec nevím, o co se jedná	36	63%
Celkem	57	100%

Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

Graf 5: Znalost NLP



Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

Z tabulky 6 a grafu 5 je zřejmé, že z celkového počtu 57 dotazovaných znají metodu NLP pouze 3 z nich (5 %). Dalších 18 respondentů se s ní někdy setkali¹⁷⁶ a 36 respondentů (63 %) metodu NLP nezná vůbec. Toto primární zjištění vypovídá o nízké informovanosti respondentů o metodě NLP ve zkoumané nemocnici. S ohledem na stanovenou hypotézu nám významnou měrou ovlivní výsledky celého průzkumného šetření, protože vycházíme z předpokladu, že alespoň 30 % respondentů metodu NLP zná.

¹⁷⁶ Respondenti o metodě slyšeli nebo o ní něco četli. Někteří se dotazovali přímo autorky, o jakou metodu se jedná, ta se však záměrně vyvarovala poskytnutí jakýkoliv bližších informací

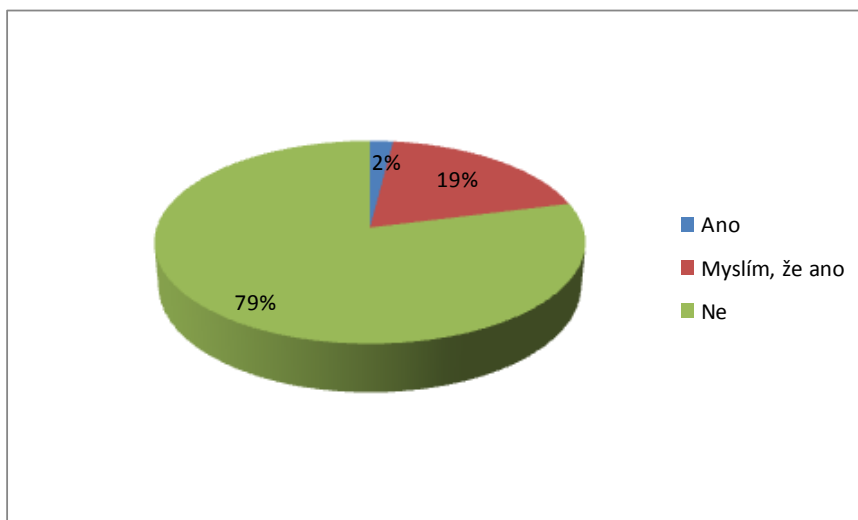
Otázka č. 7 – Používáte při řízení lidí na Vašem úseku metodu NLP?

Tabulka 7: Použití NLP v praxi

Použití NLP v praxi	Počet respondentů	Podíl
Ano	1	2%
Myslím, že ano	11	19%
Ne	45	79%
Celkem	57	100%

Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

Graf 6: Použití NLP v praxi



Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

Tabulka 7 a graf 6 nám zobrazují další zjištění, ve kterém metodu NLP při řízení lidí používá vědomě pouze 1 vedoucí pracovník (2 %). 11 respondentů (19 %) uvedlo, že si myslí, že metodu NLP používá a 45 dotazovaných (79 %) uvedlo, že ji nepoužívá. Z tohoto vyhodnocení nám plyne shodné zjištění jako u otázky č. 6, že respondenti metodu neznají, tudíž ani nevědí, jestli ji používají.

Otázka č. 8 – Pokud při své práci používáte metodu NLP, konkretizujte, prosím, jak přesně.

Pro zpracování údajů získaných v této otázce nebylo možné použít numerické vyobrazení v tabulce či grafu, protože se jednalo o slovní vyjádření respondentů. Přestože v otázce č. 7 celkem 12 dotazovaných uvedlo, že metodu NLP nějakým způsobem používá, slovně se jich vyjádřilo pouze 6. Jednalo se o 2 muže (1 primář oddělení, 1 vedoucí úseku HTS) a 4 ženy (2 vrchní sestry, 1 vedoucí úseku HTS a 1 vedoucí jiné oblasti). Zbývajících 6 respondentů se nevyjádřilo. Poslední odpověď (č. 7) je od respondenta, který v předchozí otázce uvedl, že metodu NLP nepoužívá. Z odpovědi usuzujeme, že respondentka (jednalo se o vrchní sestru) zcela nepochopila návaznost obou otázek.

Odpovědi respondentů nyní uvádíme, pro přehlednost označené čísly 1–7:

1. *Zcela automaticky, nepřemýšlím o přesnosti.*
2. *V komunikaci s lidmi na oddělení.*
3. *Snažím se s lidmi komunikovat podle jejich reprezentačního smyslového vnímání.*
4. *Při pohovoru s pracovníky, řešení kázeňských přestupků, při krizových situacích na oddělení.*
5. *Vizuální – nákresy, procesuální – pocitový, nálady.*
6. *Snažím se při komunikaci naladit na osobu, se kterou hovořím. Nedaří se mi to s agresivními lidmi.*
7. *Metodu neznám, pokud ji používám, tak podvědomě, nemohu konkretizovat.*

Celkově můžeme konstatovat, že správný příklad použití metody NLP uvedli pouze 3 respondenti (odpověď č. 3, 5, 6). Jednalo se o 1 primáře, 1 vrchní sestru a 1 vedoucího jiné oblasti. I tato položka vypovídá o nízké informovanosti dotazovaných o metodě NLP.

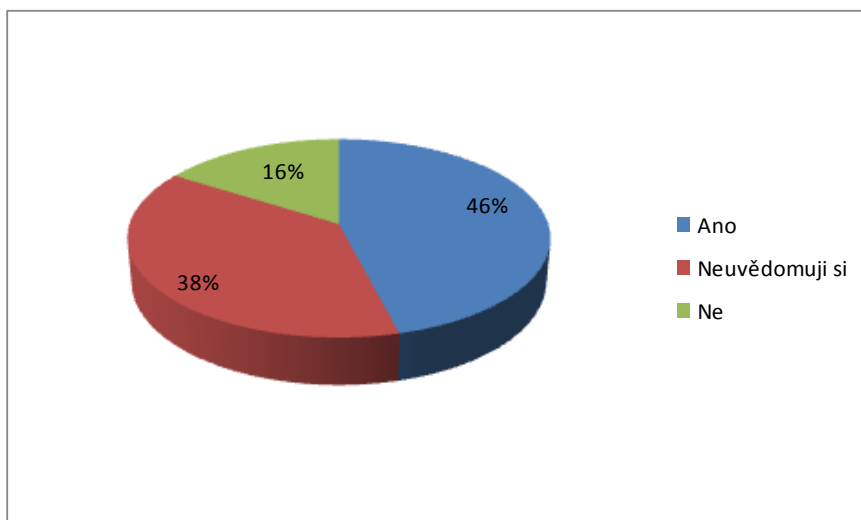
Otázka č. 9 – Když hovoříte s podřízenými, používáte někdy slovní obraty typu: „Co přesně tím myslíte?“ nebo „Kdo to říká?“ nebo „Jak přesně jste splnil/a Váš úkol? Popište mi to.“ nebo „Ve srovnání s čím, je to lepší postup?“

Tabulka 8: Slovní obraty

Slovní obraty	Počet respondentů	Podíl
Ano	26	46%
Neuvědomuji si	22	38%
Ne	9	16%
Celkem	57	100%

Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

Graf 7: Slovní obraty



Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

Z odpovědí uvedených k otázce č. 9 nám vyplývá, že metamodelové otázky¹⁷⁷ používá 26 vedoucích pracovníků (46 %), jak vidíme v tabulce 8 a grafu 7. Dalších

¹⁷⁷ Tímto termínem se označují v NLP otázky podobného typu, jako je vidíme v dotazníku, což vysvětlujeme v teoretické části bakalářské práce v kapitole 3.2.2 Lingvistické.

22 respondentů si jejich používání neuvědomuje (38 %) a zbylých 9 vedoucích pracovníků (16 %) si je zcela jistých, že metamodelové otázky nepoužívá. V této poslední skupině byli 4 muži a 5 žen. Spíše pro zajímavost uvádíme, že všichni 4 muži byli primáři oddělení starší 50ti let.

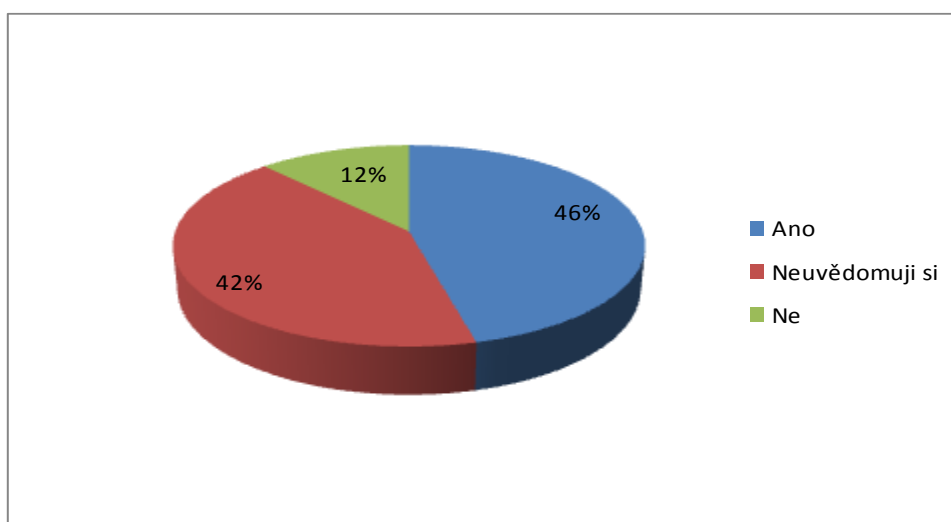
Otázka č. 10 – Přizpůsobujete se při komunikaci s druhými lidmi jejich způsobu vyjadřování (tempo řeči, hlasitost, důraz na některá slova, řeč těla...)?

Tabulka 9: Přizpůsobení komunikaci

Přizpůsobení komunikaci	Počet respondentů	Podíl
Ano	26	46%
Neuvědomuji si	24	42%
Ne	7	12%
Celkem	57	100%

Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

Graf 8: Přizpůsobení komunikaci



Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

Také při vyhodnocení otázky č. 10 vidíme, že další z metod NLP – raport¹⁷⁸ vedoucí pracovníci používají, což nám znázorňuje tabulka 9 a graf 7. K této otázce uvedlo 26 dotazovaných (46 %), že se způsobu vyjadřování druhé osoby přizpůsobuje, 24 dotazovaných (42 %) si přizpůsobování neuvědomuje a 7 respondentů si je jistých, že se komunikaci druhé osoby nepřizpůsobuje.

¹⁷⁸ Termín raport blíže vysvětlujeme v teoretické části bakalářské práce v kapitole 3.4 Raport.

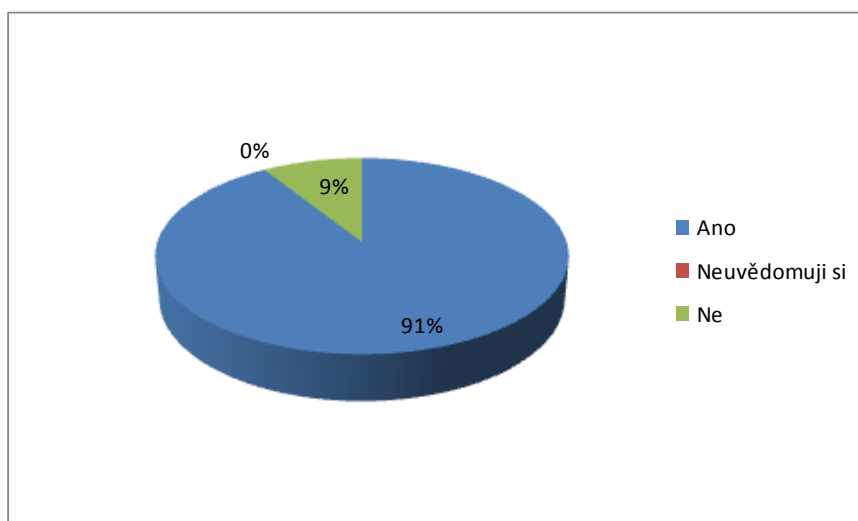
Otázka č. 11 – Když s kolegou/kolegyní něco probíráte a všimnete si, že nerozumí, co se mu/jí snažíte říct, vezmete třeba papír a pokusíte se mu/jí to nakreslit nebo mu/jí to prostě ukážete?

Tabulka 10: Názorné ukázky

Názorné ukázky	Počet respondentů	Podíl
Ano	52	91%
Neuvědomuji si	0	0%
Ne	5	9%
Celkem	57	100%

Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

Graf 9: Názorné ukázky



Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

Výsledky z vyhodnocení otázky č. 11 nám poskytují prostor k zamyšlení nad tím, že používání některých technik NLP je zcela běžné, jenom si lidé neuvědomují, že

se o tyto prvky jedná. V tomto případě vedoucí pracovníci patrně podvědomě cítí, že je kolega „neslyší“, a proto použijí jiný způsob, při kterém třeba „uvidí“¹⁷⁹ a pak porozumí.

Na tuto otázku odpovědělo nejvíce respondentů, že výše jmenovanou metodu používají, jak vidíme v tabulce 10 a grafu 9. Jednalo se o 52 vedoucích pracovníků (91 %). Zbýlých 5 vedoucích pracovníků (9 %) uvádí, že názorné ukázky nepoužívají. Odpověď NE uvedli 3 primáři starší 50ti let, 1 vrchní sestra starší 50ti let a nejmladší vedoucí žena řídící jinou oblast na úseku HTS.

¹⁷⁹ Bližší vysvětlení podává teoretická část bakalářské práce v kapitole 3.2.1 Neuro, odstavec Reprezentační systém.

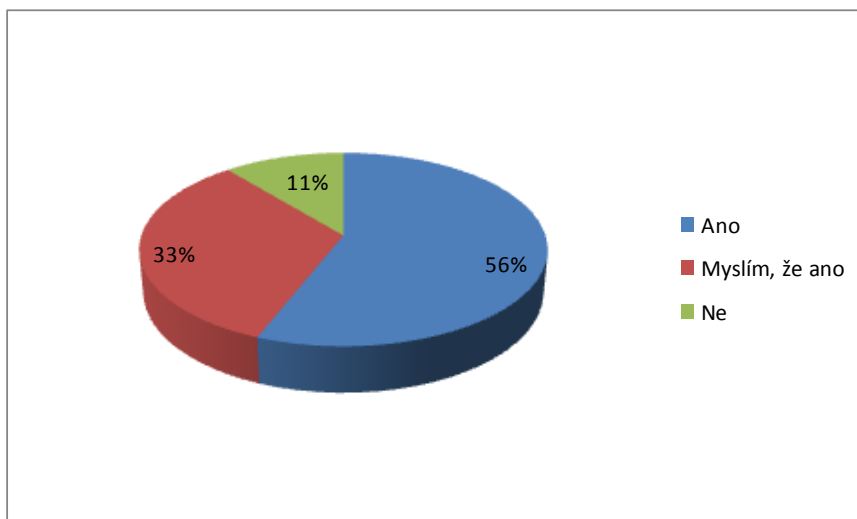
Otázka č. 12 – Používáte někdy asociace a příměry, abyste druhému člověku něco vysvětlili (např.: „*To máš jako s autem.... Copak u svého auta Ti je také jedno, že Ti svítí kontrolka na olej a klidně se rozjedeš? Tak proč tenhle přístroj nekontroluješ stejně jako svoje auto?*“).

Tabulka 11: Asociace a příměry

Asociace a příměry	Počet respondentů	Podíl
Ano	32	56%
Myslím, že ano	19	33%
Ne	6	11%
Celkem	57	100%

Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

Graf 10: Asociace a příměry



Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

Z odpovědí uvedených k otázce č. 12 je zřejmé, že asociace a příměry také používá větší část vedoucích pracovníků, jak můžeme vidět v tabulce 11 a grafu 10. Konkrétně se jedná o 32 respondentů (56 %), kteří odpověděli, že tuto metodu při komunikaci s druhými lidmi používají. Druhá, méně početná skupina (19 respondentů – 33 %) uvedla, že si myslí, že asociace a příměry také zařazují do svého slovníku.

Pouze 6 dotázaných (11 %) tento způsob komunikace nepoužívá. Mezi 6 naposledy uvedenými respondenty, kteří uvedli, že asociace a průměry nepoužívají, tentokrát nebyla žádná ze skupin pracovníků zastoupena výrazněji než ostatní.

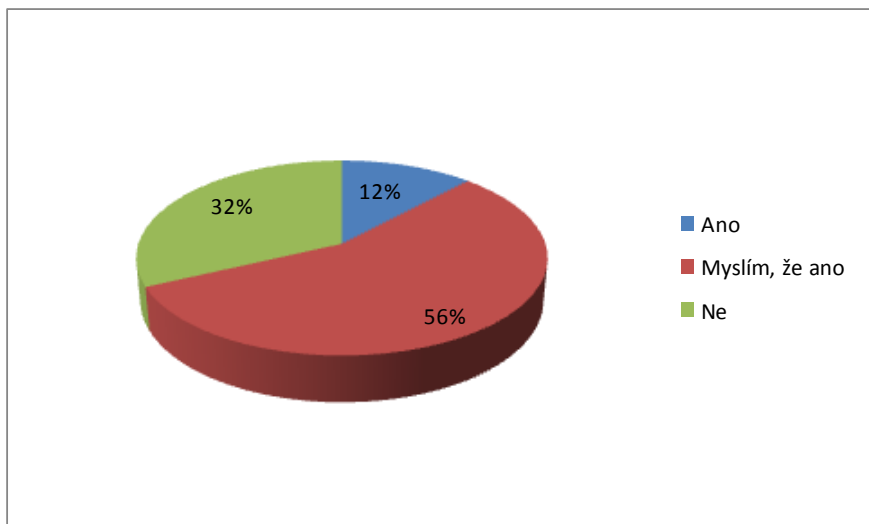
Otázka č. 13 – Používáte při řízení lidí a komunikaci s nimi „metamodelové otázky“?

Tabulka 12: Metamodelové otázky

Metamodelové otázky	Počet respondentů	Podíl
Ano	7	12%
Myslím, že ano	32	56%
Ne	18	32%
Celkem	57	100%

Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

Graf 11: Metamodelové otázky



Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

Tabulka 12 a graf 11 nám znázorňují, kolik vedoucích pracovníků uplatňuje metamodelové otázky při řízení lidí. Z celkového počtu 57 respondentů uvedlo jen 7 dotázaných (12 %), že metamodelové otázky používá. Dalších 32 vedoucích pracovníků (56 %) uvedlo, že si myslí, že tyto otázky používají a 18 vedoucích pracovníků (32 %) si bylo jistých, že metamodelové otázky nepoužívají.

Z uvedených výsledků usuzujeme, že používání těchto otázek si většina respondentů neuvědomuje, i když si myslí, že je používají. Tuto naši domněnku potvrzuje srovnání s otázkou č. 9, kde byly konkrétní metamodelové otázky představeny v podobě běžné řeči, a kde téměř polovina respondentů uvedla, že tyto otázky používá a dalších 38 % si myslí, že je používá. Při přímém dotazu na používání metamodelových otázek (nyní neuvedených v podobě běžné řeči) vidíme, že respondenti tento termín neznají a tudíž nevědí, které otázky se jako metamodelové označují.

Otázka č. 14 – Pokud při své práci používáte „metamodelové otázky“, konkretizujte, prosím, jak přesně a v jakých situacích.

Stejně tak, jako u otázky č. 8, nebylo ani zde možné použít k vyhodnocení získaných dat numerický způsob. Respondenti měli uvést konkrétní příklady používání metamodelových otázek. V tomto případě všichni dotázaní, kteří uváděli, že metamodelové otázky používají (bylo jich 7), upřesnili, jakým způsobem. Jejich odpovědi nyní citujeme. Také u této otázky uvádíme odpovědi respondentů pro přehlednost označené čísly 1–7:

1. Kdo Vám to přesně řekl? Nikdo mě nebere. Kdo Vás nebere? 2. Co by se stalo, když to neuděláš? Co? Jak? Kdy? Co Ti brání? 3. Poměrně často v příkladných situacích, jak něco udělat lepším. 4. Jak? Kde? Co? Kdy? Proč si to myslíš? 5. Pokud jsem přesvědčen nebo mám podezření, že odpověď na mou otázku není 100% pravdivá, úplná, jasná, srozumitelná. 6. Momentálně nevím, to vyplyne z konkrétní situace. 7. V situacích, kdy zcela nesouhlasím s výrokem, použiju otázku: Kdo to říká? Proč? Opravdu každý?

Z uvedených odpovědí vyplývá, že někteří respondenti skutečně metamodelové otázky znají a používají je při komunikaci s druhými lidmi. Toto tvrzení dokazují odpovědi č. 1, 2, 4, a 7.

Otázka č. 15 – Znáte některý z těchto pojmů a dovedli byste ho vysvětlit?

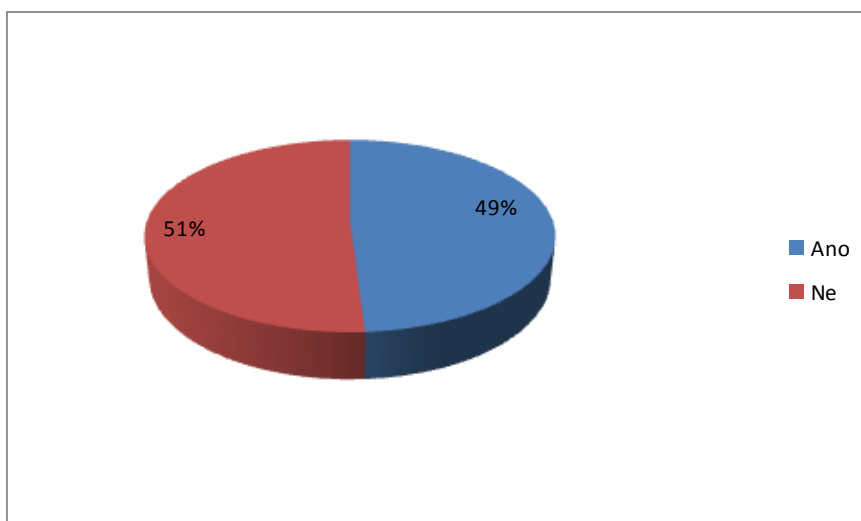
U této otázky jsou získaná data zobrazena v jedné tabulce, ale vyjádření jednotlivých pojmů v procentech je vyobrazeno ve třech samostatných grafech.

Tabulka 13: Znalost pojmů

Znalost pojmů	Raport	Metaforický jazyk	Reprezentační systém
Ano	28	29	14
Podíl	49%	51%	25%
Ne	29	28	43
Podíl	51%	49%	75%
Celkem	57	57	57
Podíl	100%	100%	100%

Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

Graf 12: Znalost pojmu – Rapport



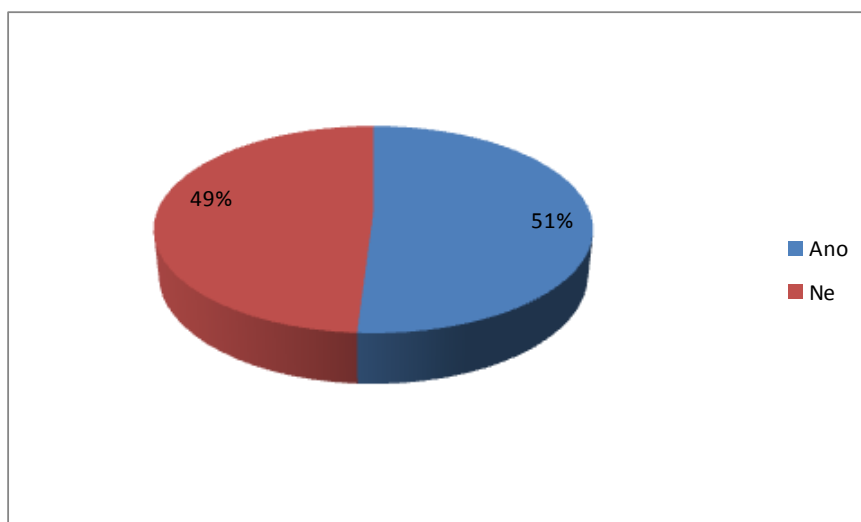
Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

Znalost pojmu Rapport uvedlo 28 respondentů (49 %), pro dalších 29 dotazovaných (51 %) byl tento pojem neznámý. Bližší vysvětlení tohoto pojmu

uvedlo 5 respondentů. Žádné vysvětlení nebylo správné. Pro úplnost všechna vysvětlení doslovně uvádíme, tak jako v předchozí části práce označené čísly.

1. *Report.* 2. *Tzv. vojenský.* 3. *Hlášení, spojení.* 4. *Několik významů.* 5. *Úřední hlášení.*

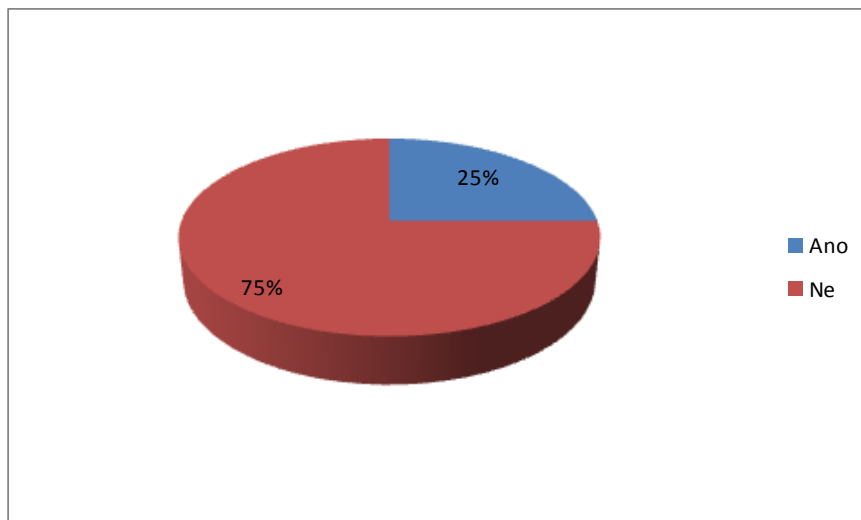
Graf 14: Znalost pojmu – Metaforický jazyk



Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

Znalost dalšího pojmu, metaforický jazyk, v našem průzkumu uvádí 29 vedoucích pracovníků (51 %), neznalost pojmu 28 vedoucích pracovníků (49 %). Slovní vyjádření doplňují 3 respondenti. Zde opět uvádíme jejich odpovědi označené čísly: 1. *Obrazné vyjádření.* 2. *Podobnost.* 3. *Přenesení významu slov.* Všechny tyto tři odpovědi můžeme z hlediska vysvětlení pojmu „Metaforický jazyk“ považovat za správné.

Graf 15: Znalost pojmu – Reprezenační systém



Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

Poslední z uvedených pojmů, reprezenační systém, znalo jenom 14 dotazovaných (25 %). Zbýlých 43 respondentů (75 %) pojem reprezenační systém neznalo. Pouze 2 respondentky samy popsaly tento termín slovy: 1. *Využití smyslů*. 2. *Komunikace*. Tyto odpovědi můžeme považovat za správné vysvětlení pojmu „Reprezenační systém“.

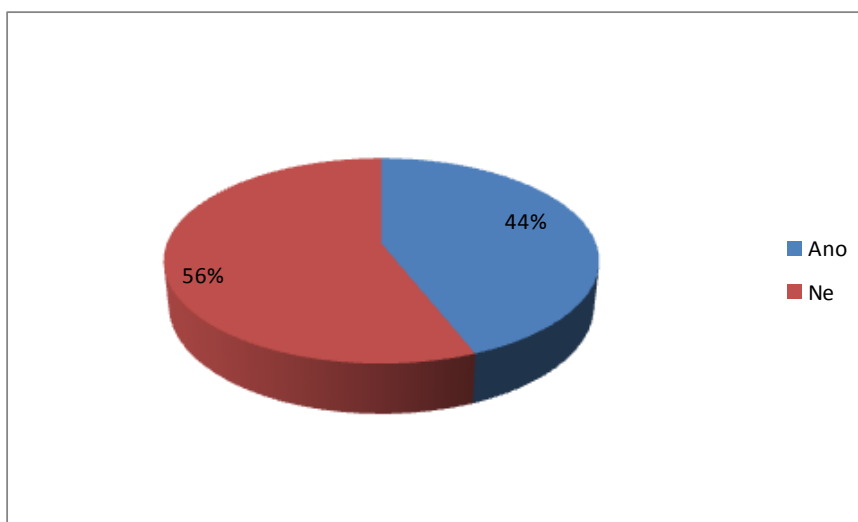
Otázka č. 16 – Vyhledávali jste při vyplňování tohoto dotazníku nějaké informace o metodě NLP (např. na internetu, dotazem u kolegů, známých...)?

Tabulka 14: Vyhledávání informací

Vyhledávání informací	Počet respondentů	Podíl
Ano	25	44%
Ne	32	56%
Celkem	57	100%

Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

Graf 16: Vyhledávání informací



Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

Abychom zjistili, jak moc si respondenti „pomáhali“ při vyplňování dotazníku, položili jsme jim otázku, zda vyhledávali nějaké informace a metodě NLP. Z celkového počtu 57 respondentů uvedla menší část – 25 respondentů (44 %), že informace vyhledávali, jak vidíme v tabulce 14 a grafu 16. Většina z nich uváděla internet. Větší část dotazovaných však uvedla, že žádné informace nikde nesháněli. Z 8 respondentů, kteří alespoň na některou otázku odpověděli správně, vyhledávaly informace 4 osoby.

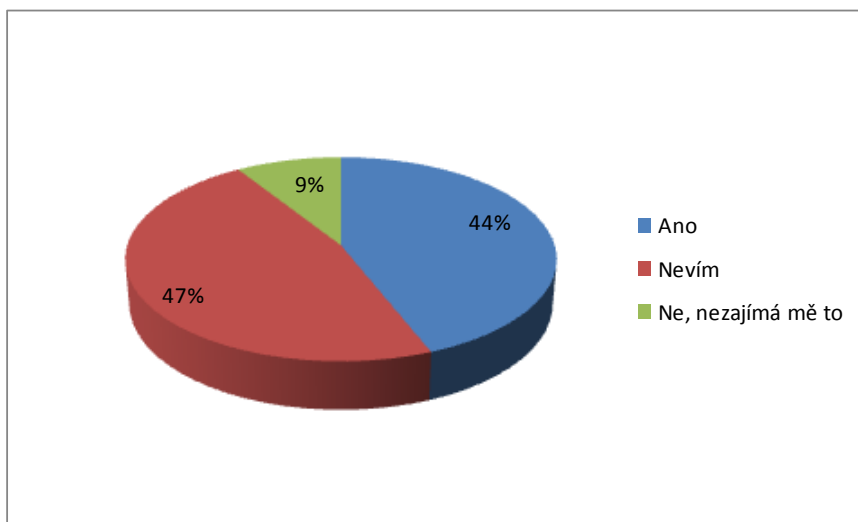
Otázka č. 17 – Chtěli byste se o této metodě dozvědět více?

Tabulka 15: Více informací

Více informací	Počet respondentů	Podíl
Ano	25	44%
Nevím	27	47%
Ne	5	9%
Celkem	57	100%

Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

Graf 17: Více informací



Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

Spíše pro vlastní potřebu, a možnost plánování dalších vzdělávacích aktivit vedoucích pracovníků, jsme chtěli zjistit, jaký je zájem respondentů o metodu NLP a proto jsme jim položili na závěr výše uvedenou otázku. Jak vyplývá z tabulky 15 a grafu 17, další informace o NLP by uvítalo 25 dotazovaných (44 %). Nerozhodných bylo v této otázce 27 vedoucích pracovníků (47 %) a 5 pracovníků uvedlo, že je tato oblast nezajímá.

5.8 Shrnutí dat a interpretace výsledků

V průzkumném šetření jsme se pokusili zmapovat, jaké poznatky z oblasti NLP mají vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení a úseků zkoumané nemocnice, pracující na úrovni středního managementu. Ze získaných výsledků bychom chtěli vycházet při návrhu plánování dalších vzdělávacích aktivit v oblasti sociálních dovedností, zpočátku u vedoucích pracovníků a následně u všech zaměstnanců nemocnice.

Cílem bakalářské práce bylo zjistit, jestli respondenti vědí, co je to metoda NLP, jestli tuto metodu používají při řízení lidských zdrojů vědomě či nevědomě a jestli vyšší linioví manažeři používají při komunikaci se svými podřízenými častěji techniku NLP, tzv. raport, než nižší linioví manažeři.

Pro tuto bakalářskou práci s názvem Přínos NLP při řízení lidských zdrojů v nemocničním zařízení jsme si stanovili 3 cíle, na ně navazující 3 průzkumné otázky a 3 předpokládané odpovědi na formulované průzkumné otázky, hypotézy.

Cíl č. 1: Zjistit, jestli vedoucí pracovníci v konkrétním zdravotnickém zařízení znají metodu NLP.

Průzkumná otázka č. 1: Vědí respondenti, co je to metoda NLP?

Hypotéza č. 1: Předpokládáme, že alespoň 30 % respondentů zná metodu NLP.

Z výsledků průzkumného šetření vyplynulo (v dotazníku otázka č. 6), že pojem NLP zná 5 % respondentů, což byli v případě našeho průzkumného šetření 3 vedoucí pracovníci. Na následující otázku č. 7, zda tito manažeři používají metodu NLP při řízení lidí na svém úseku, odpověděl kladně 1 respondent. Další 2 respondentky si nebyly zcela jisté a odpověděly, že si myslí, že metodu NLP používají. Přesto všichni 3 vedoucí pracovníci dokázali v další otázce (č. 8) konkrétně popsat, jakým způsobem, či při jakých aktivitách, tak činí, tudíž můžeme potvrdit, že pojem NLP skutečně znají. Naši domněnku potvrzují i další správně definované pojmy. Jedná se o pojem metaforický jazyk, který správně definovali stejní 3 respondenti, jako v případě otázky č. 6. Pojem reprezentační systém správně vysvětlily 2 respondentky, které znaly odpověď i na předchozí otázky.

Výsledky průzkumného šetření ukázaly, že metodu NLP jako „metodu NLP“ opravdu zná necelých 5 % respondentů, z čehož vyplývá, že **hypotéza č. 1 se nepotvrdila.**

Cíl č. 2: Zjistit, jestli respondenti častěji používají metodu NLP při řízení lidských zdrojů vědomě, než nevědomě.

Průzkumná otázka č. 2: Používají respondenti při řízení lidských zdrojů metodu NLP častěji vědomě nebo nevědomě?

Hypotéza č. 2: Předpokládáme, že respondenti při řízení lidských zdrojů častěji používají metodu NLP nevědomě, než vědomě.

Doposud jsme při vyhodnocování dotazníků zjistili, že 5 % respondentů zná metodu NLP a používá ji při ovlivňování lidí na svém úseku či oddělení. Vyhodnocením otázek č. 9, 11, 12, 13, 14 jsme získali další údaje, vedoucí nás k předpokládanému zjištění, že respondenti výše jmenovanou metodu používají častěji nevědomě, než vědomě.

V otázce č. 9 vidíme, že metamodelové otázky, uvedené v „laické“ podobě, používá 26 respondentů (46 %). Otázka č. 13 se však respondentů ptá na znalost a používání metamodelových otázek doslovně. Největší část respondentů (56 %) uvádí, že si myslí, že tyto otázky používá a 7 respondentů si je zcela jistých, že je používá.

Z odpovědí na otázku č. 14, kde měli konkretizovat, jakým způsobem tak činí, vyplývá, že respondenti metamodelové otázky spíše neznají. Správné příklady metamodelových otázek, které blíže vysvětlujeme v teoretické části v kapitole 3.4.2 Lingvistické, uvádějí 4 respondenti (7 %). Další 3 respondenti správné odpovědi neuvádějí.

Otázkou č. 11, jsme se nepřímo dotazovali na rozeznávání či vnímání reprezentačního systému u svých podřízených či kolegů. Zde odpovědělo 52 respondentů (91 %), že použijí obrázek nebo názornou ukázkou, pokud jim kolega při vysvětlování „problému“ nerozumí. Pojem reprezentační systém, tak jak byl uveden v otázce č. 15, však znalo jen 14 dotazovaných (25 %). Zbýlých 43 respondentů (75 %) pojem reprezentační systém neznalo. Pouze 2 respondentky (3,5 %) konkretizovaly

tento termín slovy: využití smyslů, komunikace. Ostatní respondenti žádné další vysvětlení pojmu reprezentační systém neuvedli.

Také metaforický jazyk vedoucí pracovníci používají, pokud se na něj zeptáme příslušnou otázkou, srozumitelnou laikům, tak jak je uvedena v otázce č. 12. Více než polovina, 32 z nich, si je jistých, že metaforický jazyk používá (56 %). Dalších 19 si myslí, že ho používá (33 %). Celkem tedy 89 % vedoucích pracovníků používá podobné příměry.

Pokud se ptáme na pojem metaforický jazyk doslovně, uvádí 29 respondentů (51 %), že ho znají. Neznalost uvádí 28 respondentů (49 %). Správné slovní vyjádření doplňují 3 respondenti (5 %). Zde uvádíme jejich odpovědi: obrazné vyjádření, podobnost, přenesení významu slov.

Z výše uvedených zjištění jsme získali celkový průměrný počet respondentů, kteří vědomě používají některou z technik NLP. Tento průměr činí 3 %. **Hypotéza č. 2 se potvrdila**, protože větší část respondentů používá některou z technik NLP nevědomě.

Cíl č. 3: Zjistit, která skupina manažerů používá při komunikaci se svými podřízenými častěji konkrétní techniku NLP.

Průzkumná otázka č. 3: Používají vyšší linioví manažeři při komunikaci se svými podřízenými jednu z technik NLP, tzv. raport, častěji, než nižší linioví manažeři?

Hypotéza č. 3: Předpokládáme, že vyšší linioví manažeři používají při komunikaci se svými podřízenými techniku NLP, tzv. raport, častěji, než nižší linioví manažeři.

Abychom potvrdili, nebo vyvrátili hypotézu č. 3, museli jsme podrobněji prozkoumat odpovědi na otázky č. 10 a 15a. Zejména pak složení skupiny 26 respondentů, kteří uvedli, že se komunikaci druhé osoby přizpůsobují. Kladně u této otázky odpověděli 4 primáři (15 %), 6 vrchních sester (23 %), 8 staničních sester (31 %), 5 vedoucích některého úseku HTS (19 %) a 3 vedoucí pracovníci jiné oblasti (12 %), celkem 26 manažerů. Zjistili jsme, že skupina vyšších liniových manažerů má shodný počet kladných odpovědí na danou otázku jako skupina nižších liniových manažerů. Konkrétně se jedná o 13 osob v obou skupinách (50 %). Mezi vyšší liniové manažery patří primáři, vrchní sestry a vedoucí pracovníci jiné oblasti. Nižší linioví

manažeři jsou staniční sestry a vedoucí pracovníci některého úseku HTS¹⁸⁰. **Hypotéza č. 3 se nepotvrdila**, protože se nepotvrdil předpoklad, že vyšší linioví manažeři používají při komunikaci se svými podřízenými techniku NLP, tzv. raport, častěji, než nižší linioví manažeři.

¹⁸⁰ Toto rozdělení bylo specifikováno v kapitole 4.3 Metody rozvoje vedoucích zaměstnanců.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo zjistit, jestli vedoucí pracovníci Nemocnice Jablonec nad Nisou, p.o. znají metodu NLP, jestli tuto metodu používají vědomě při ovlivňování svých podřízených a kolegů a jestli používají jmenovanou konkrétní techniku z této oblasti. Po vyhodnocení všech ukazatelů bylo zjištěno, že cíl práce byl splněn, protože všechny tři položené otázky byly zodpovězeny.

V teoretické části bylo nejprve potřeba vysvětlit jednotlivé pojmy, vztahující se k oblasti managementu, řízení a rozvoji lidských zdrojů. Byly uvedeny poznatky z oblasti manažerských dovedností a rozvoje manažerů. Rozvoji manažerů pomocí metody NLP byla věnována další část bakalářské práce.

Druhá polovina teoretické části byla zaměřena na samotnou metodu NLP. Bylo vysvětleno, co tento pojem znamená, popsán jeho vznik a instituce, ve kterých je možné se pomocí této metody vzdělávat. Byly vyjmenovány a blíže vysvětleny jednotlivé prvky NLP, aby bylo možné metodě co nejvíce porozumět. Bylo dbáno na to, aby byly popsány všechny poznatky z oblasti NLP, jež korespondovaly s cílem bakalářské práce. Důraz byl kladen na to, aby nebyla opomenuta některá důležitá fakta, a aby bylo zřejmé, jak jmenované techniky fungují.

Cílem teoretické části bakalářské práce nebylo jenom vyjmenovat pojmy a poznatky z výše uvedených oblastí izolovaně a nezávisle na ostatních poznatcích, bylo potřeba tyto dvě oblasti propojit do jednoho celku. Proto byla další část práce zaměřena na vedení lidí pomocí NLP. Aby byl pohled na metodu NLP ucelený, bylo třeba zmínit i kritický pohled, který mohou někteří lidé na tuto metodu mít.

V praktické části bylo nejprve představeno zkoumané zdravotnické zařízení a jeho organizační struktura. Podrobněji byla rozpracována část, která specifikuje jednotlivé pracovní pozice a jejich hierarchické úrovně. Vzdělávání vedoucích pracovníků a metody rozvoje byly přiblíženy v dalších kapitolách.

Následující část byla věnována vyhodnocení průzkumného šetření, které mělo dát odpovědi na jednotlivé průzkumné otázky. Ke sběru dat byl použit průzkumný dotazník, jehož otázky vycházely ze stanovených cílů. Dotazník byl vytvořen pouze pro potřebu této bakalářské práce samotnou autorkou, která tak učinila pod supervizí vedoucí práce.

Výsledkem bakalářské práce jsou konkrétní zjištění, ze kterých je možné vycházet při návrhu vzdělávacích aktivit ve zkoumané nemocnici v dalším období.

Vedení nemocnice má zájem na tom, aby se všichni jeho zaměstnanci vzdělávali, a velký důraz klade zejména na rozvoj svých manažerů. Uvědomuje si, že na nich stojí z velké části vnímání firemní kultury, vnímání vize a strategie organizace. Jsou to právě linioví manažeři, kteří svým způsobem předávání a prezentování informací od vedení směrem k podřízeným, významnou měrou ovlivní, jak budou informace podřízenými vnímány. A protože si vedení nemocnice přeje, aby manažeři uměli informace předávat pozitivně, aby je zaměstnanci pozitivně vnímali, aby do práce chodili rádi, a aby byli hrdí na to, že mohou být její součástí, dělá všechno pro to, aby tomu tak bylo. Z toho důvodu nechává vzdělávat svoje manažery také v oblasti sociálních dovedností, kam patří i komunikační techniky. A právě k rozvoji komunikačních technik bude možné použít metodu NLP. Konkrétní návrh rozvojové aktivity s technikami NLP bude předložen vedení nemocnice, jako možná alternativa firemního rozvoje. Nelze sice předpokládat, že bude možné těmito technikami ovlivnit všechny spolupracovníky, ale čím víc bude manažer schopen porozumět přemýšlení ostatních, tím víc se jim může přiblížit a působit na ně vhodným způsobem.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BANDLER, R., A. ROBERTI a O. FITZPATRICK. *NLP pro každého: naprogramujte svou hlavu na úspěch*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2013. ISBN 978-80-265-0122-0.
3. BARTÁK, J. *Řídit nebo vést*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-87197-34-9.
4. BARTÁK, J. *Základní kniha lektora/trenéra*. Praha: Votobia, 2003. ISBN 80-7220-158-1.
5. DRUCKER, P.F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 978-80-7261-066-2.
6. FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.
7. KNIGHT, S. *NLP v praxi: neurolingvistické programování jako cesta k osobní jedinečnosti*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-231-4.
8. KUBEŠ, M., D. SPILLEROVÁ a R. KURNICKÝ. *Manažerské kompetence způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0698-9.
9. MCDERMOTT, I. a J. O'CONNOR. *Neurolingvistické programování v manažerské praxi: efektivní komunikace – motivování – vedení týmů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-82-4.
10. O'CONNOR, J. a J. SEYMOUR. *Úvod do neurolingvistického programování: jak lépe porozumět sobě i jiným a dosáhnout svých cílů*. 1. vyd. Praha: Institut pro neurolingvistické programování, 1998. ISBN 80-238-2604-2.
11. PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3235-0.
12. PUNCH, K.F. *Základy kvantitativního šetření*. 1. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-381-9.

13. SKÁLOVÁ, E. *Praktický anglicko-český a česko-anglický slovník pro podnikání a veřejnou správu*. 1. vyd. Praha: ISV, 2002. ISBN 80-85866-99-4.
14. ŠVAŘÍČEK, R. a kol. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. 1. vyd. Praha: Portál. 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.
15. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
16. VEBER, J. a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-029-7.
17. VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Seznam použitých internetových zdrojů

1. HEINOVÁ, H. *Učební text č. 16 Rozvoj lidských zdrojů*. [online]. 2010 [cit. 2015-02-03]. Dostupné z: http://www.cmkos.cz/data/articles/down_2533.pdf/
2. HEŘT, J. *Alternativní medicína a léčitelství, Kritický pohled* [online]. [cit. 2015-02-04]. Dostupné z: http://www.sysifos.cz/files/Alternativni_medicina_Hert.pdf/
3. PALÁN, Z. *Lidské zdroje (LZ)*. [online]. [cit. 2015-02-02]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/lidske-zdroje-lz/>
4. http://cs.wikipedia.org/wiki/Český_klub_skeptiků_Sisyfos/
5. <http://www.slovník-cizich-slov.cz/>
6. <http://www.absolutin.cz/slovník-pojmu/39-teambuilding/>
7. <http://cs.wikipedia.org/wiki/Brainstorming/>
8. <http://artslexikon.cz/index.php/Brainwriting/>

SEZNAM ZKRATEK

DZS – dopravní zdravotní služba

HTS – hospodářsko-technická správa

NLP – neurolingvistické programování

p. o. – příspěvková organizace

s. r. o. – společnost s ručením omezeným

SR – Slovenská republika

THP – technicko-hospodářský pracovník

ZP – Zákoník práce

SEZNAM GRAFŮ A TABULEK

Seznam grafů

Graf 1: Věk respondentů

Graf 2: Vzdělání respondentů

Graf 3: Vedoucí pozice

Graf 4: Délka praxe na vedoucí pozici

Graf 5: Znalost NLP

Graf 6: Použití NLP v praxi

Graf 7: Slovní obraty

Graf 8: Přizpůsobení komunikaci

Graf 9: Názorné ukázky

Graf 10: Asociace a příměry

Graf 11: Metamodelové otázky

Graf 12: Znalost pojmu – Raport

Graf 14: Znalost pojmu – Metaforický jazyk

Graf 15: Znalost pojmu – Reprezentační systém

Graf 16: Vyhledávání informací

Graf 17: Více informací

Seznam tabulek

Tabulka 1: Pohlaví respondentů

Tabulka 2: Věk respondentů

Tabulka 3: Vzdělání respondentů

Tabulka 4: Vedoucí pozice

Tabulka 5: Délka praxe na vedoucí pozici

Tabulka 6: Znalost NLP

Tabulka 7: Použití NLP v praxi

Tabulka 8: Slovní obraty

Tabulka 9: Přizpůsobení komunikaci

Tabulka 10: Názorné ukázky

Tabulka 11: Asociace a příměry

Tabulka 12: Metamodelové otázky

Tabulka 13: Znalost pojmů

Tabulka 14: Vyhledávání informací

Tabulka 15: Více informací

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník	I
Příloha B – Datová matice 1.....	V
Příloha C – Vysvětlivky k datové matici.....	VI
Příloha D – Datová matice 2.....	VII

Příloha A

Dotazník

Vážené kolegyně a kolegové, chtěla bych Vás požádat o laskavou spolupráci při zpracování mé bakalářské práce na téma „*Přínos neurolingvistického programování (NLP) v řízení lidských zdrojů*“. V tomto dotazníku bych chtěla zjistit, jestli metodu NLP znáte, a pokud ano, jestli ji využíváte ve své práci při vedení podřízených či při komunikaci s druhými lidmi. Proto prosím o vyplnění tohoto dotazníku podle Vašeho nejlepšího uvážení. Dotazník je anonymní a slouží pouze pro účely bakalářské práce. Předem moc děkuji za Váš čas, který strávíte vyplňováním.

Věra Seibothová

Část A

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- a) Muž b) Žena

2. Jaký je Váš věk?

- a) Méně než 25 let b) 25–35 let c) 35–50 let d) více než 50 let

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) Středoškolské b) Středoškolské a specializace v oboru c) Vysokoškolské
d) Vysokoškolské a specializace v oboru

4. Na jaké vedoucí pozici pracujete?

- a) Primář b) Vrchní sestra, vedoucí laborant, vedoucí fyzioterapeut
c) Staniční sestra d) Vedoucí některého úseku HTS e) Jiná oblast

5. Jak dlouho pracujete na vedoucí pozici?

- a) Méně než 5 let b) 5–10 let c) 10–20 let d) více než 20 let

Část B

5. Znáte metodu neurolingvistické programování (NLP)?

- a) Ano, znám ji dobře
b) Už jsem se s ní setkal/a
c) Ne, vůbec nevím, o co se jedná

6. Používáte při řízení lidí na Vašem úseku metodu NLP?

- a) Ano, používám
b) Myslím si, že ano
c) Ne

7. Pokud při své práci používáte metodu NLP, konkretizujte, prosím, jak přesně...

.....
.....
.....

8. Když hovoříte s podřízenými, používáte někdy slovní obraty typu: „Co přesně tím myslíte?“ nebo „Kdo to říká?“ nebo „Jak přesně jste splnil/a Váš úkol? Popište mi to.“ nebo „Ve srovnání s čím, je to lepší postup?“

- a) Ano
b) Neuvědomuji si
c) Ne

10. Přizpůsobujete se při komunikaci s druhými lidmi jejich způsobu vyjadřování (tempo řeči, hlasitost, důraz na některá slova, řeč těla,...)?

- a) Ano
- b) Neuvědomuji si
- c) Ne

11. Když s kolegou/kolegyní něco probíráte a všimnete si, že nerozumí, co se mu/jí snažíte říct, vezmete třeba papír a pokusíte se mu/jí to nakreslit nebo mu/jí to prostě ukážete?

- a) Ano
- b) Neuvědomuji si
- c) Ne

12. Používáte někdy asociace a příměry, abyste druhému člověku něco vysvětlili (např.: „*To máš jako s autem... Copak u svého auta Ti je také jedno, že Ti svítí kontrolka na olej a klidně se rozjedeš? Tak proč tenhle přístroj nekontroluješ stejně jako svoje auto?*“)

- a) Ano
- b) Myslím, že ano
- c) Ne

13. Používáte při řízení lidí a komunikaci s nimi „metamodelové otázky“?

- a) Ano
- b) Myslím, že ano
- c) Ne

14. Pokud při své práci používáte „metamodelové otázky“, konkretizujte, prosím, jak přesně a v jakých situacích.

.....

.....

.....

15. Znáte některý z těchto pojmů a dovedli byste ho vysvětlit?

- | | | |
|--------------------------|-----|----|
| a) Raport | Ano | Ne |
| b) Metaforický jazyk | Ano | Ne |
| c) Reprezentační systémy | Ano | Ne |

16. Vyhledávali jste při vyplňování tohoto dotazníku nějaké informace o metodě NLP (např. na internetu, dotazem u kolegů, známých,...)?

- a) Ano
- b) Ne

17. Chtěli byste se o této metodě dozvědět více?

- a) Ano
- b) Nevím, potřeboval/a bych více informací
- c) Ne

Příloha B – Datová matice 1

Respondent č.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
Pohlaví	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Věk	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
Nejvyšší dosažené vzdělání	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	1	1	2	2	2	2	2	2	4	4	3	2	2	3	3	1
Vedoucí pozice	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Délka praxe na vedoucí pozici	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	2	3	1	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	1
Znalost NLP	3	3	3	3	3	2	2	1	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	1	1	2	2	3	3
Použití NLP v praxi	3	3	3	3	3	2	2	1	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3
Použití NLP konkrétně	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2
Slovní obraty	3	3	3	3	2	1	2	1	2	1	2	1	1	3	1	2	2	3	2	1	1	2	2	1	1	1	2	3
Přizpůsobení komunikaci	3	3	3	3	2	1	3	1	2	2	1	2	2	3	1	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1
Názorné ukázky	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asociace a příklady	3	3	3	2	2	1	2	1	1	2	1	1	2	3	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	1
Metamodelové otázky	3	3	3	3	3	2	3	2	1	1	1	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2
Metamodelové otázky konkrétní	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2
Znalost pojmu raport	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2
Znalost pojmu metaforický jazyk	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2
Reprezentační systém	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2
Vyhledávání informací	1	2	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2
Více informací	3	3	3	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	3	1	1	1	2	1	2	2	1	2	1	3	2

Příloha C – Vysvětlivky k datové matici

1. Pohlaví

Muž	1
Žena	2

2. Věk

Méně než 25 let	1
25–35 let	2
35–50 let	3
více než 50 let	4

3. Vzdělání

Středoškolské	1
Středoškolské a specializace v oboru	2
Vysokoškolské	3
Vysokoškolské a specializace v oboru	4

4. Vedoucí pozice

Primář	1
Vrchní sestra	2
Staniční sestra	3
Vedoucí některého úseku HTS	4
Jiná oblast	5

5. Délka praxe

Méně než 5 let	1
5–10 let	2
10–20 let	3
20 let a víc	4

6. Znalost NLP

Ano	1
Setkal/a jsem se	2
Ne, neznám	3

7. Použití NLP

Ano	1
Myslím, že ano	2
Ne	3

8. NLP konkrétně

Ano	1
Ne	2

9. Slovní obraty

Ano	1
Neuvědomuji si	2
Ne	3

10. Přizpůsobení komunikaci

Ano	1
Neuvědomuji si	2
Ne	3

11. Názorné ukázky

Ano	1
Neuvědomuji si	2
Ne	3

12. Asociace a příměry

Ano	1
Myslím, že ano	2
Ne	3

13. Metamodelové otázky

Ano	1
Myslím, že ano	2
Ne	3

14. Konkrétní metamodelové otázky

Ano	1
Ne	2

15. Znalost pojmu raport

Ano	1
Ne	2

16. Znalost pojmu metaforický jazyk

Ano	1
Ne	2

17. Znalost pojmu reprezentační

Ano	1
Ne	2

18. Vyhledávání informací

Ano	1
Ne	2

19. Více informací

Ano	1
Nevím	2
Ne	3

Příloha D – Datová matice 2

	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	
Pohlaví	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	
Věk	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	2	2	4	3	2	1	2	4	4	3	3	2	
Nejvyšší dosažené vzdělání	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	3	4	3	3	1	1	1	3	3	4	4	3	3	1	
Vedoucí pozice	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
Délka praxe na vedoucí pozici	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	1	1	1	1	1	2	3	3	3	3	1	
Znalost NLP	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	
Použití NLP v praxi	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	
Použití NLP konkrétně	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	
Slovní obraty	3	3	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	
Přizpůsobení komunikaci	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	1	
Názorné ukázky	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	
Asociace a příměry	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	3	2	3	1	1	1	2	2	2	3	1	1	1	1	1	1	
Metamodelové otázky	2	2	2	2	3	1	2	2	1	2	3	2	2	3	3	2	1	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	
Metamodelové otázky konkrétně	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	
Znalost pojmu raport	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	
Znalost pojmu metaforický jazyk	2	1	2	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	
Znalost pojmu reprezentační syst.	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	
Vyhledávání informací	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	
Více informací	2	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	

Primář	1
Vrchní sestra	2
Staniční sestra	3
Vedoucí úseku HTS	4
Jiná oblast	5

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Věra Seibothová

Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinované

Název práce: Přínos NLP v řízení lidských zdrojů v nemocničním zařízení

Rok: 2015

Počet stran textu: 69

Celkový počet stran příloh: 7

Počet titulů českých použitých zdrojů: 17

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 8

Vedoucí práce: Mgr. Marcela Pikálková