

Univerzita Hradec Králové

Fakulta informatiky a managementu

Katedra managementu

Vliv deskových her na rozvoj osobnosti budoucího manažera

Bakalářská práce

Autor: Václav Jíra

Studijní obor: Informační management

Vedoucí práce: Mgr. Gabriela Slaninová, Ph.D.

Hradec Králové

2023

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně a uvedl jsem všechny použité prameny a literaturu.

V Hradci Králové dne

.....

podpis

Poděkování:

Chtěl bych poděkovat Mgr. Gabriele Slaninové, Ph.D. za velmi odborné vedení, rady a trpělivost, kterou se mnou měla během vypracovávání práce.

Anotace

Moje bakalářská práce pojednává o vlivu deskových her na rozvoj osobnosti budoucích manažerů. V první kapitole teoretické části je definována osobnost se zřetelem k osobnosti manažera, ve stručnosti je představen proces utváření osobnosti a manažerské dovednosti jako součást osobnostních kvalit vedoucích pracovníků. Druhá kapitola je zaměřena na deskové hry jako prostředek rozvoje osobnosti. Třetí část tvoří výzkumné šetření, kde je zkoumáno subjektivní vnímání vlivu deskových her na rozvoj manažerských dovedností u budoucích manažerů v oblasti ICT. Kvalitativní výzkum, realizovaný za využití polostrukturovaných rozhovorů a inspirovaný v rámci analýzy prvou fází zakotvené teorie, přinesl následující zjištění: hráči deskových her vnímají možné vlivy deskových her na rozvoj jejich dovedností, například plánování, rozhodování či kreativní myšlení, a uvědomují si, že je lze využít při výkonu budoucího povolání.

Annotation

My bachelor thesis deals with the potential effects of board games on the personality development of future managers. The first chapter of the theoretical part defines manager personality, personality formation and managerial skills. The second chapter focuses on board games as a means of personality development. The third section is a research investigation where subjective perceptions of the effects of board games on personality and skill development are examined. The qualitative research was conducted in the form of semi-structured interviews.

Obsah

1 Úvod.....	1
2 Cíl práce.....	1
3 Metodika.....	2
4 Osobnost jedince se zřetelem k osobnosti manažera.....	2
4.1 Utváření osobnosti v rodině a širším sociálním poli.....	4
4.2 Osobnost manažera.....	6
4.2.1 Manažerské dovednosti jako součást osobnostních kvalit vedoucího pracovníka.....	7
4.2.2 Manažer v oblasti ICT.....	10
5 Hra jako prostředek rozvoje osobnosti.....	12
5.1 Deskové hry a jejich potenciál pro rozvoj osobnosti.....	13
5.2 Kontext hraní deskových her a rozvoje vybraných manažerských dovedností.....	14
6 Výzkumné šetření.....	16
6.1 Cíle výzkumu a popis výzkumného vzorku.....	16
6.2 Popis výzkumné strategie.....	17
6.3 Průběh výzkumu a etické nároky šetření.....	18
6.4 Analýza získaných dat.....	19
6.5 Diskuze a shrnutí výsledků.....	37
7 Závěry a doporučení.....	40
8 Literatura a prameny.....	42

1 Úvod

Tématem práce je vliv deskových her na rozvoj osobnosti budoucích manažerů. Toto téma jsem si vybral proto, že žádný koníček mi není tak blízký jako právě deskové hry. Vděčím za to svým rodičům, kteří se mi od mládí věnovali, a když zrovna nebyla možnost jet na výlet, strávili jsme odpoledne hraním deskových her. Dnes je to pro mě hlavně kvalitně strávený čas v dobré společnosti přátel či rodiny.

Dnes je stále ještě problém najít literaturu, která pojednává o využití deskových hrách ve vzdělávání, ale je to čím dál populárnější a je možné, že se deskové hry stanou běžnou pomůckou učitelů na školách, stejně jako se dnes například chytré technologie na základních školách. Deskové hry ovšem stále převládají jako spíše zábavní produkt, přesto lze najít několik článků a studií, které se snaží poukázat, že mají vliv na naše dovednosti, například vliv na kreativní potenciál či analytické myšlení. Obě tyto dovednosti využijeme právě v manažerské profesi.

Teoretická část je rozdělena na dvě části. V první je popsána osobnost a její rozvoj a jak to mohou deskové hry ovlivnit, dále pak definuji manažera a dovednosti, kterými by měl disponovat, cestu, která vede k nabytí těchto dovedností. Druhá část je zaměřena na deskové hry, jejich potenciál pro rozvoj osobnosti a kontext hraní a rozvoje dovedností.

Praktická část, vedena vzhledem k tématu práce kvalitativní formou, představuje analýzu polostrukturovaných rozhovorů se studenty různého věku i pohlaví, kteří se během života setkali či setkávají s hraním deskových her. Výpovědi participantů přináší informace o subjektivně vnímaném vlivu deskových her na rozvoj manažerských dovedností, konkrétně rozvoj analytických dovedností jako plánování a strategické myšlení a kreativity.

2 Cíl práce

Cílem této práce je podrobně popsat a analyzovat osobnostní charakteristiky manažerů a potenciál deskových her pro rozvoj manažerských dovedností. V rámci výzkumného šetření je záměrem zjistit subjektivně vnímaný vliv hraní deskových her na rozvoj manažerských dovedností u budoucích vedoucích pracovníků, například v oboru ICT.

3 Metodika

Teoretická část je postavena na odborné literatuře, kterou tvoří převážně knižní a elektronické zdroje, jak české, tak zahraniční. Praktická část je zpracována kvalitativní formou, opírá se o polostrukturované rozhovory s participanty a následnou analýzu pomocí metody otevřeného kódování.

4 Osobnost jedince se zřetelem k osobnosti manažera

Pokud bychom chtěli definovat osobnost, můžeme poukázat na kombinaci myšlenek, emocí, chování a vlastností, které vymezují konkrétního jedince od ostatních. Jednou z možností, jak lze popsat osobnost, je psychodynamická perspektiva, která klade důraz na nevědomé procesy a životní zkušenosti, které formují osobnost. Podle teorie Sigmunda Freuda je osobnost ovlivňována třemi faktory: id, ego a superego. Tento pohled zdůrazňuje roli nevědomých motivací, obranných mechanismů a vliv zkušeností z dětství při utváření osobnosti. Osobnost ale není určována pouze vnitřními faktory. K tomu, jak se člověk chová, přispívají i další faktory, jako je sociální kontext. Ten se vztahuje k prostředí, v němž se člověk pohybuje, například rodina, přátelé a vrstevníci. To vytváří normy, které poté ovlivňují chování a vystupování (Mikšík, 2007; Říčan, 2010).

Osobnost hraje důležitou roli ve schopnosti manažera při řízení a vedení. Mezi důležité manažerské vlastnosti patří asertivita, sebedůvěra, přístupnost, silné komunikační schopnosti, kreativní myšlení, schopnost řešit problémy a strategické myšlení. Manažeři, které tyto vlastnosti mají mohou kromě efektivního vykonávání povolání pozitivně ovlivnit pracovní prostředí, například budovat pevné vztahy se členy svého týmu a inspirovat svůj tým k dosažení cílů (Lojda, 2011; Mikuláščík, 2015).

V kontextu povolání manažera je vhodné popsat osobnost například využitím takzvané "Velké pětky". Většina empirických výzkumů spojuje „Velká pětka“ osobnost s pracovním úspěchem. Do této pětky patří tyto dimenze: otevřenost, svědomitost, extraverté, přívětivost a neuroticismus (De Raad, 2000).

Otevřenost je vlastnost, která podporuje osobní růst, podporuje porozumění a inovativní myšlení. Na osobní úrovni zahrnuje vnímavost vůči novým možnostem a informacím. Otevření

lidé jsou schopni zpochybňovat vlastní přesvědčení, aktivně vyhledávají různé alternativy a nebojí se setkat s názory, které se mohou lišit od jejich vlastních. Ve vztazích a interakcích otevřenost podporuje důvěru a podněcuje lidi k otevřenému sdílení myšlenek, emocí a zkušeností (Bozionelos, 2004).

U manažera je otevřenost důležitá, proto není překvapující fakt, že jsou mnohem otevřenější než pracovníci, kteří přijdou do kontaktu se zákazníky či veřejností. Manažer by měl být otevřený novým nápadům, způsobům a inovacím, aby byl schopen čelit konkurenci či vývoji technologií (Hammer et al., 1994).

Další vlastností je svědomitost, která se vyznačuje organizovaností, odpovědností a silnou pracovní morálkou. Zahrnuje například sebekázeň, spolehlivost nebo smysl pro povinnost. Svědomití lidé jsou cílevědomí a při vykonávání činností úsilí usilují o dokonalost. K úkolům přistupují většinou systematicky a dbají na nejmenší detaily. Díky své spolehlivosti a důslednosti bývají důvěryhodnými členy týmu a spolehlivými přáteli. Naopak extrémní svědomitost může vést k perfekcionismu, což může u člověka vyvolávat stres, a v některých případech i vyhoření (Bozionelos, 2004; Tett et al., 2000).

Svědomitost je pro manažera v podstatě samozřejmostí. Manažer by měl jakožto vůdčí role jít ostatním příkladem v dodržování termínů, připravenosti a organizovanosti. I zde můžeme zmínit, že manažeři dosahují nadprůměrných výsledků, pokud jde o svědomitost než lidé, kteří nepracují ve vůdčích pozicích (Cattell et al., 1970; Tett et al. 2000).

Kromě svědomitosti a otevřenosti je ve Velké pětce zmíněna i Extraverze. Jedná se o vlastnost, která charakterizuje člověka, který je společenský a vyhledává sociální interakce. Extrovertní lidé bývají nadšení, hovorní a přátelští, snadno navazují rozhovory a rádi se zapojí do komunikace s okolím. Jejich komunikační schopnosti bývají na velmi vysoké úrovni, dokážou na sebe upoutat pozornost a rádi bývají středem pozornosti (Bozionelos, 2004; Tett et al., 2000).

To lze využít i v pracovním prostředí, často pozitivně ovlivňují morálku spolupracovníků a vynikají v týmové práci, vystupování a reprezentování a navazování nových vztahů s obchodními partnery (Briggs Myers, 2022; Tett et al., 2000).

To souvisí s další vlastností, přívětivostí. Podle které lze říci, jak je daný člověk soucitný, ohleduplný a jak spolupracuje s ostatními. Velmi souhlasní lidé bývají vřelí, empatictí a cení si harmonických vztahů. Extrémně vysoká přívětivost může vést k tomu, že člověk je příliš vstřícný, což má za následek potíže při prosazování vlastních potřeb. V opačném případě se jedná o lidi skeptické a zaměřené pouze na svůj osobní cíl (Bozionelos, 2004; Tett et al., 2000).

V případě pracovního prostředí je přívětivost velmi vítána a pozitivně ovlivňuje spolupracovníky. Takoví se v pracovním prostředí nejlépe uplatní při řešení týmových aktivit, především proto, že jsou tolerantní, přizpůsobiví a chápaví (Digman, 1990; Mount et al., 1998).

Na druhé straně neuroticismus může ovlivňovat pracovníky negativně, lidé s vysokou úrovní neuroticismu mají sklony ke změnám nálad a emoční nestabilitě. Opakem toho je reverzní neuroticismus. Lidé s vysokým reverzním neurotismem jsou vyrovnaní, udržují si pozitivní přístup a velmi dobře zvládají své emoce (Bozionelos, 2004).

Kromě toho lidé s vysokou úrovní reverzního neurotismu jsou v pracovním prostředí vnímáni jako spolehliví a díky jejich schopnosti zachovat klid jsou pro ostatní zdrojem útěchy ve stresových situacích. V opačném případě takový člověk ve vůdčí pozici může mít tendence k tomu být nepřátelský vůči ostatním (Brown a Trevino, 2006).

4.1 Utváření osobnosti v rodině a širším sociálním poli

Utváření osobnosti je složitý proces a je ovlivněn jak vnějšími, tak vnitřními vlivy. Mezi vnitřní vlivy na utváření naší osobnosti má například dědičnost. Kromě osobnostních rysů „Velké pětky“, která je rozepsána výše, mají geny podíl na temperamentových vlastnostech a inteligenci člověka (Vágnerová, 2010).

Temperament je základní aspekt osobnosti a tyto vlastnosti určují chování osobnosti. Často se projevuje již v raném věku, a kromě genů je ovlivněn i faktory prostředí. Lze ho popsat různými způsoby podle mnoha teorií a typologií, jednou z nejpopulárnějších Humorální a první ucelenou myšlenku o temperamentu uvedl Hippokrates typologii podle čtyřech tělních tekutin: krev, hlen, žluč a černá žluč. Tuto teorii rozšiřovali později další, například Galénos nebo H. Eysenck (Blatný, 2010).

Hippokratovy typy jsou následně představeny v kontextu výhod těchto typů pro oblast pracovního pole.

První zmíněnou tekutinou je krev, která patří k sangvinikovi. Takový člověk je velmi společenský, optimistický a rychle se vyrovnává s negativními jevy. V pracovním prostředí týmový hráč a je schopen podřídit se. Oproti tomu je hlen, symbolizující flegmatika, klidný, trpělivý a postupuje rozvážně. V týmu je ceněn převážně pro svou spolehlivost a dlouhotrvající výkonost (Mikšík, 2007).

Další dimenzí tekutinou je žluč, symbolizující cholera. Takový člověk je živý, zásadový a všechno silně prožívá. Pokud zvládá netrpělivost, je cholera vhodnou vůdčí osobností díky jeho ambicím a svědomitému tempu při plnění úkolů. Opakem toho je černá žluč, která symbolizuje melancholika. Melancholik je klidný, trpělivý a s citem pro detaily, chybí mu ale cholera živosť. V některých případech mají díky jejich přemýšlivosti a citlivosti sklony k depresím a smutku (Mikšík, 2007).

Působením v rodině, a posléze v širším sociálním prostoru, se konstruuje charakter jedince. Charakter je soubor vlastností a vzorců chování, které definují, kdo jsme, a je formován nejenom učením, každé rozhodnutí a zkušenost, kterou získáme, ovlivňuje náš charakter. Odborníci M. Seligman a Ch. Peterson definovali charakter v souvislosti se silnými stránkami, pozitivními rysy, kterými člověk disponuje a které v průběhu života rozvíjí. Mezi šest hlavních pozitivních charakterových vlastností patří moudrost, odvaha, spravedlnost, umírněnost, statečnost, laskavost a spiritualita (Blatný, 2010; Cakirpaloglu, 2012).

Kromě vrozených aspektů se na utváření osobnosti podílí také faktory prostředí.

Dělíme je na fyzické a sociálně-kulturní, kde mezi fyzické patří krajina, podnebí a podmínky k životu. Sociálně kulturní dále dělíme podle skupin: velké skupiny, tam patří kolegové v práci, případně spolužáci ve škole, připomeňme znovu malé skupiny, kam patří rodina a blízcí, a sociálně-kulturní skupiny neboli společnost, ve které se člověk od narození pohybuje (Balcar, 1991).

Jak bylo uvedeno, osobnost každého člověka se formuje už od narození. Prvními, kdo ji formují a ovlivňují jsou rodiče. Od rodičů se očekává senzitivita k individuálnímu potenciálu a originalitě jejich dětí. Na základě tohoto pak vytvářejí pro děti prostor vybrat si z aktivit, které

jim mohou být blízké, protože jsou rodiče schopni identifikovat nadání svých dětí, případně s ohledem na dítě nabídnout pestré a vyvážené množství činností, aby byl zajištěn, pokud možno, harmonický rozvoj osobnosti dítěte (Škrabánková, 2004).

Rodina poskytuje mj. prostor a motivaci pro rozvoj schopností. Jejich získávání je celoživotní, některé dědíme, jiné získáváme výchovou, tréninkem či vzděláním. Schopnosti člověka lze chápat jako souhrn předpokladů, díky kterým jsme schopni uspět při vykonávání určitých aktivit. Mezi základní patří perceptivní, psychomotorické, intelektuální, paměťové, verbální a výkonové. U manažerů kromě již zmíněných očekáváme také emoční inteligenci, schopnost chápat emoce druhých a zvládat vlastní emoce, která je základním kamenem pro budování vztahů s dalšími lidmi (Nakonečný, 2009; Škrabánková, 2004).

4.2 Osobnost manažera

Manažer je někdo, kdo dohlíží na skupinu lidí a vede ji tak, aby společně dosáhli předem daných cílů v rámci organizace nebo projektu. Manažer by měl být silnou vůdčí osobností a zároveň inspirací a motivací pro členy svého týmu, aby podával co možná nejlepší výkon. Mezi základní dovednosti patří komunikace, ta je pro manažery klíčová – musí svému týmu jasně sdělit očekávání a stanovit postupy, kterými se bude celý tým řídit, dále plánování, rozhodování a řízení času. Manažerům se při vykonávání povolání řadí tři role, interpersonální, která je zaměřena na mezilidské vztahy, představitele, tedy že reprezentuje sebe i firmu, případně část firmy, a spojovací článek mezi nadřízenými a svými podřízenými (Bělohlávek, 2003).

Předpoklady k tomu stát se manažerem rozdělujeme do dvou skupin: vrozené a získané. S vrozenými se člověk rodí a patří mezi ně právě již výše zmíněný temperament, charakter, empatie nebo potřeba vést jiné lidi. Do získaných můžeme zařadit komunikaci, intelekt a zkušenosti. Osobnost manažera zahrnuje mnoho vlastností důležitých k úspěšnému vedení týmu, jako například potřeba vést, empatie, autorita a inspirace, a klíčových dovedností, kam patří například plánování, rozhodování a strategické myšlení (Bělohlávek, 2003).

Vedoucí pracovník může ovlivňovat i větší množství lidí, proto by měl být schopen se rozhodovat, organizovat, komunikovat a zvládat náročnější situace (Bedrnová et al., 2007).

Podle projevů zaměstnanců na pracovišti lze odhadnout, kteří mají výjimečné osobnostní kvality a mohli by zastávat vůdčí manažerskou pozici. Mezi takové projevy patří například:

- a) Schopnost samostatné práce – sami si práci organizují, kontrolují, nepotřebují dohled vedoucího či zkušenějšího pracovníka, a přesto pracují s maximálním možným úsilím.
- b) Ochota a tendence rozvíjet se – snaží se prosadit, cílí na vlastní rozvoj (Bedrnová et al., 2007).

Bedrnová et al. (2007) tvrdí, že v praxi si manažeři často vybírají podřízené podle sebe, proto je pravděpodobné, že lidé s výjimečnými kvalitami budou hledat k sobě rovné, ale platí to i v negativním smyslu.

Manažer je hlavně vůdčí osobnost, tedy očekává se, že půjde příkladem a ostatní ho budou následovat. Podle Owena (2006) si lidé u svých nadřízených nejvíce cení schopnosti motivovat jiné. Abychom věděli jak a mohli působit na jiné lidi, je potřeba nejprve poznat sama sebe. Populární je například Myers-Briggs Type Indicator (MBTI).

Další důležitou kvalitou, kterou je třeba zmínit, je autorita. Často je přirozeně spojena s vůdčí pracovní pozicí, ale je potřeba, aby dbal i na neformální autoritu – pracovníci si ho váží jako člověka, ne pouze nadřízenou osobu, kterou musí poslouchat (Bedrnová et al., 2007).

4.2.1 Manažerské dovednosti jako součást osobnostních kvalit vedoucího pracovníka

Manažer by měl kromě výše uvedeného disponovat určitou sadou dovedností. Ty se dělí na technické, lidské a koncepční. Technické dovednosti jsou dovednosti specifické pro danou oblast, které se manažer věnuje. Měl by mít úplný přehled o technologiích a postupech, se kterými on a jeho tým pracuje, aby byl schopen komunikovat jak s ostatními, tak se zákazníkem, aby byl schopen zpracovat jeho požadavky. Do lidských dovedností můžeme zařadit spolupráci, komunikaci a motivování ostatních, do koncepčních pak dovednosti jako řízení lidí, aktivit a času, koordinovat cíle zákazníků a cíle firmy, ale i plánování, rozhodování, podstupování rizik a strategické myšlení. Pro zvýšení efektivity se manažeři řídí pěti myšlenkovými postoji (podrobněji viz níže): analytickým, celkovým pohledem na svět, reflexí sebe sama, kolaboračním a akčním. Díky těmto postojům dosahují lepších výsledků.

Plánování je první dovedností, kterou manažer potřebuje. Zahrnuje stanovení cíle, který popisuje Owen (2008) následovně:

Otázka, „čeho chce dosáhnout?“ (nebo také jaký je cíl) definuje cíl, ke kterému budou směřovat zbylé tři otázky (Owen, 2008).

- 1) Často manažer pracuje pro někoho, například pro zákazníka nebo obchodního partnera, a měl by analyzovat a správně definovat, jaké výsledky očekávají. Podle jejich požadavků se lze vyhnout zbytečné práci, předpovídat problémy, ale hlavně výsledek bude přesně to, o co si požádali (Lojda, 2011), (Owen, 2008).
- 2) Owen (2008) tvrdí, že někteří lidé mají tendenci věci komplikovat, proto by efektivní manažer, který takové lidi vede, měl být schopen věci naopak zjednodušovat. K tomu si lze položit otázku „Kolik kroků bude potřeba k dosažení cíle?“ Při hledání odpovědi na tuto otázku by měl manažer hledat cesty, jak proces urychlit, zkrátit nebo zjednodušit (Owen, 2008).
- 3) Jakmile je definován co nejmenší počet kroků, lze si položit otázku: „Jaké budou jejich důsledky?“ Důsledkem nějakého kroku může být vznik bariéry, problému či rizika. Pokud si tuto otázku položíme na začátku, lze se těmto „nepříjemnostem“ částečně či v některých případech úplně vyvarovat. Může to znamenat složitější cestu, ale v praxi manažeri poznávají, že nejrychlejší cesta není tou nejsprávnější (Owen, 2008).

Manažeri by se neměli zaměřovat pouze na výsledky, ale na to, jak jich dosáhnout efektivně. K tomu, aby se toto naučili, lze podle Goslinga a Mintzberga (2003) použít například pět myšlenkových postojů.

Jako první zmiňují myšlenkový postoj zaměřený na odraz a reflexi sama sebe. Manažer by neměl jenom hnát svůj tým dopředu, motivovat je, ale také se ohlížet za tím, co bylo, zamyslet se proč se tak stalo, co tomu předcházelo a jak se tomu do budoucna vyhnout (Gosling et al., 2003).

Druhým je postoj analytický. Ten vlastně souvisí s manažerskou dovedností plánování. Proces analýzy by měl proběhnout před učiněním každého rozhodnutí, nehledě na to, co všechno toto rozhodnutí ovlivní. Analýza vede například k odhalení rizik nebo vzniku efektivnějších metod (Gosling et al., 2003).

Třetím je celkový pohled na svět. Manažer by se měl neustále rozvíjet, mít oči otevřené a sbírat zkušenosti, aby si takzvaně „rozšířil obzory“. Ve světě totiž nikdy nejsme sami a obzvláště

manažeři mají na starosti nejen sebe, ale i svůj tým který vedou a ty mají zase další kolem sebe, případně, pokud jde o korporaci aktivní na nějakém trhu, se musí potýkat s konkurencí (Gosling et al., 2003).

Předposlední je kolaborační postoj myšlení. Ten, jak již název napovídá, je o spolupráci. Manažer by měl podporovat týmovou práci v týmu, snažit se naslouchat potřebám ostatních pracovníků. Čím více nad tímto přemýšlí a dává tomu důraz, tím zdravější a kvalitnější je pracovní prostředí, ve kterém manažer vystupuje (Gosling et al., 2003).

Posledním je akční postoj. Ten je o tom, že změny se dějí neustále, ale ne samy. Je potřeba, aby někdo změny inicioval, organizoval a realizoval. A manažer je právě ten člověk, ten první, kdo by se toho měl ujmout (Gosling et al., 2003).

Dále plánování zahrnuje analýzu strategie. Zde vystupuje mnoho faktorů, například jaké překážky dosažení cíle je možné předpovídat, jaké jsou možné postupy dosažení cíle a jejich silné a slabé stránky. Nakonec je potřeba naplánovat časovou linii a lidskou kapacitu, aby bylo možné plán realizovat (Wilmington, 2011-2023).

V analýze se manažeři snaží uplatňovat dovednost strategického myšlení. Jedná se o proces myšlení, který zahrnuje analýzu složitých situací a zvažování různých variant. Manažer by měl zvažovat, který postup je pro něho lepší, vytvářet scénáře a snažit se předcházet rizikům (Mallya, 2007).

Abychom tomu porozuměli, je podle Owena (2008) třeba:

1. Pochopit, co je strategie a jaký má význam v našich činnostech
2. Naučit se strategicky myslet
3. Hrát strategické hry

Nejen v závěru plánování, ale každodenním chlebem je pro manažery rozhodování. Manažeři čelí neustálému rozhodování, ať už jde o rutinní nebo složitá dlouhodobá rozhodnutí. Stejně jako plánování i rozhodování se dělí na dva hlavní kroky. Tím prvním je definování problému. Může se jednat o zcela jasný běžný problém, kde manažer už postup dopředu zná, nebo o zcela novou vážnou hrozbu, kterou je potřeba řešit, proto je potřeba druhý krok, analýza. Manažer

zvažuje, jak se nejlépe rozhodnout na základě faktorů, mezi které často patří například náklady nebo dopady. Owen (2008) definuje čtyři způsoby chování, které jsou typické pro rozhodného manažera:

1. Upřednostnění akce před analyzováním minulosti – manažeři více jednají, méně analyzují, to může vést k lepšímu řešení.
2. Upřednostnění praktického řešení – manažeři jednající podle tohoto způsobu věří, že perfektní řešení neexistuje, proto hledají řešení, které funguje.
3. Řešení problému s ostatními – takoví manažeři řeší problémy kolektivně se svým týmem a využívají jejich znalostí a zkušeností.
4. Přejímají odpovědnost – manažer je ten, kdo má plán, přejímá odpovědnost a ostatní ho následují

Někdy jsou schopni analyzovat i některá rizika s rozhodnutím spojené, ale někdy je potřeba spolehnout se na svoji dovednost řízení rizik (Wilmington, 2011-2023).

Výše uvedené dovednosti a osobnostní kvality získává jedinec v průběhu života (zmíněna byla rodina aj. a přirozeně lze trénovat v rámci hraní deskových her). Poskytují krom jiného základ pro efektivní vykonávání manažerské profese.

4.2.2 Manažer v oblasti ICT

ICT je anglickou zkratkou pro Informační a komunikační technologie. Jedná se o pojem, který znamená použití technologií pro správu, zpracování a ukládání informací. Přinesly revoluci do všech společenských oblastí, například podnikání, vzdělávání, zdravotnictví nebo zábavy. Díky těmto systémům mají uživatelé informačního systému lepší přístup k informacím a jsou schopni s nimi efektivně pracovat. Přesto přinesly do našich životů také určitá rizika – více informací na více místech znamená problém v případě ochrany osobních údajů, zpracovatelé informací mají podle povinnosti, jak s nimi mohou nakládat a musí dbát na kyberbezpečnost (Rouse, 2017).

Podle “ICT (Information and Communications Technology) Manager: Meaning & Tasks?” (2023) je ICT manažer osoba, která odpovídá za informační systém z pohledu vývoje, bezpečnosti, provozu a organizaci a řízení zaměstnanců. K tomu stát se ICT manažerem vede

dlouhá cesta a lze ji dosáhnout několika způsoby. Dle výše uvedeného zdroje je skvělým způsobem bakalářské studium zaměřující se na tuto problematiku.

Dále lze zmínit Projektového manažera v ICT. Ten by měl mít kromě technických a sociálních dovedností také dovednosti z projektového řízení (Cleland, 1994). Mezi kompetence manažera v oblasti ICT jsou například:

1. Znalost používaných technologií je základní kompetencí manažera – musí znát technologie, se kterými on a jeho tým pracují, aby byl schopen komunikovat jak se zákazníky, tak se svými spolupracovníky (Gramignoli et al., 1999).
2. Manažer v oblasti ICT často komunikuje přímo se zákazníky a vysvětluje funkčnost daného informačního systému, který on a jeho tým zpracovává. Perfektní znalost projektu a technologií je z tohoto důvodu samozřejmostí, stejně jako perfektní dovednost komunikace (Gramignoli et al., 1999). Jedná se tedy o kompetenci podmíněnou dovedností komunikace.
3. Vedení je důležité, aby jeho spolupracovníci viděli v daném projektu smysl a chtěli manažera následovat a podpořit jeho snažení (Gramignoli et al., 1999). Dovednost vedení je jednou ze základních dovedností manažera.
4. Řešení problémů je zásadní kompetencí manažera, protože problémy se v ICT oblasti často mění.

Krom potřebných kompetencí lze zmínit i charakteristiky, které jsou pro projektového manažera důležité. Görög (2013) zmiňuje schopnost improvizace, protože v ICT mohou nastat neočekávané problémy a manažer na ně musí být schopen reagovat. Dále pak zmiňuje charakteristiky týkající se ovlivňování svého týmu, jako například motivaci, optimismus nebo dovednost týmové spolupráce.

Jak vidno, řada dovedností, které byly zmíněny jako součást osobnostní a profesní výbavy vedoucích pracovníků, se rovněž očekává i u manažerů v oblasti ICT. Mnohé z nich lze v základu podporovat a rozvíjet již v dětství, a to například v zájmové sféře. V kontextu cíle práce byla tato sféra konkretizována a zaměřena na hraní deskových her, přičemž považují za vhodné nejprve vymezit hru obecně a v kontextu rozvoje osobnosti jedince. Poté téma specifikují na sledovanou oblast her deskových, potažmo na kontext hraní tohoto typu her a podpory rozvoje manažerských dovedností.

5 Hra jako prostředek rozvoje osobnosti

Hra hraje významnou roli v rozvoji osobnosti dětí v různých fázích jejich růstu. Od dětství až po školní léta se stává nástrojem, díky kterému se děti mohou rozvíjet v různých oblastech. Pro děti do tří let věku je osamělá hra zásadním prvkem, který podporuje jejich kognitivní a emocionální vývoj. Prostřednictvím zkoumání a manipulace s hračkami se děti učí chápat svět kolem sebe. Od tří let děti začínají objevovat aspekt kooperativních her. Takové hry jim umožňují zlepšovat komunikační dovednosti a spolupráci v týmu. Po nástupu do školy, na prvním a druhém stupni základní školy, se hry stávají strukturovanějšími a nabízejí příležitosti pro další rozvoj, například kritické myšlení nebo strategické plánování (Suchánková, 2014).

Hry, jak vyplývá z textu výše, mohou ovlivňovat psychický a sociální rozvoj. Nejvíce her odehrajeme v mládí, konkrétně v předškolním a školním věku. A právě v tomto období nás mohou hodně posunout. Pro děti je to hlavně socializace – učí se interagovat s jinými dětmi, prohrávat či spolupracovat. (Lokajíčková, 1974).

Dle Mareše (2003) je hra forma činnosti, která se liší od práce i od učení, a má řadu aspektů, například poznávací, procvičovací, emocionální, pohybový atd. Dále dle Huizingy (2000) je hra dobrovolnou aktivitou, která má své hranice, pravidla, cíl, a při jejím hraní můžeme prožívat radost či napětí.

Obecně jde o nějakou činnost, jejíž hlavním účelem bývá bavit se. Rozlišujeme vzdělávací, poznávací či dokonce reálné simulační hry. Hra je vždy omezena pravidly, která určují, jak se hraje, případně dohodou mezi hráči. Můžeme hrát sami, častěji se ale setkáme s interakcí s jinými hráči, které lze potom rozdělit dle pravidel na spoluhráče či protihráče (Lokajíčková, 1974).

Podle účelu hry je potřeba ji také připravit a hrát se správnými lidmi. Znamená to, že pokud chcí edukativní hrou naučit studenty základy finanční gramotnosti, musím je do hry správně uvést a správně zakomponovat jednotlivé edukativní prvky (Lokajíčková, 1974).

V dětství je hra hlavní činností, v dospělosti je tomu jinak. Někteří mají hry i jako koníček, většinou jde o sportovní nebo deskové hry. Jedná se aktivní odpočinek, kdy hraní přináší úlevu od starostí každodenního pracovního života. (Lokajíčková, 1974).

Desková hra je skvělý prostředek k učení, hlavně u mladších. Vzhledem k již velké konkurenci na trhu se designéři více než snaží vymyslet takovou kombinaci herních aspektů, jako je například náhoda, strategie, riskování, rozhodování, plánování (hodně z těchto můžeme mimochodem spojit s manažerskými dovednostmi), aby přitáhla co největší množství hráčů a vystoupila něčím z řady. Hry jsou proto čím dál komplexnější, zábavnější a propracovanější, což mladé hráče samozřejmě motivuje hrát. (Hromek et al., 2009).

Co se týče sociálních benefitů, které může hraní her přinést, můžeme zmínit například vyjednávání, sdílení či řešení konfliktů, dále morální zásady, mezi které zařadíme schopnost snést prohru, hrát čestně a podle pravidel, a nakonec třeba dovednosti obecně prospěšné pro budoucí vzdělávání a život – počítání, čtení, nebo velmi důležité soustředění (Hromek et al., 2009).

Následující text se věnuje deskovým hrám a jejich vlivu na potenciální rozvoj osobnosti. Deskové hry nejsou pouze zdrojem zábavy, lze jimi, jak bylo uvedeno, trénovat kognitivní schopnosti, kritické myšlení, plánování a komunikaci. Také při hraní dochází k sociální interakci, trénování spolupráce a schopnosti řešit problémy.

5.1 Deskové hry a jejich potenciál pro rozvoj osobnosti

Deskovými hrami se mohou děti učit i základní věci, jako třeba psát, počítat, číst nebo kreslit, což pro ně bude velká výhoda při nástupu do školy. Také soustředění, dodržování pravidel a to, že ne vždy vyhrají, lze prostřednictvím her trénovat (Zander, 2019).

Deskové hry jsou také skvělým způsobem, jak děti přimět trávit čas bez obrazovky, a přitom se skvěle bavit. Pokud se dostanou i k náročnějším hrám, než je pexeso nebo Člověče nezlob se, můžou právě prostřednictvím her přijít k procvičování různých dovedností, například plánování, strategie nebo rozhodování – tedy dovednosti, které jsou předpokladem manažerské profese (Zander, 2019).

I při rozvoji v sociálním směru můžeme využít deskové hry. Hráči jsou často nuceni spolu komunikovat a interagovat, v pozitivním smyslu lze vyzdvihnout týmovou spolupráci, ale při hraní deskových her může docházet i k negativním interakcím, kdy hráč záměrně sabotuje

úmysly jiného hráče. Zde je také příležitost nacvičit si sportovní chování, projevování emocí a zvládnání porážky. Dle Rhodiana (2017) lze také díky deskovým hrám procvičit slovní zásobu, gramatiku a výslovnost (Arslan et al., 2011; Syakur, 2020).

5.2 Kontext hraní deskových her a rozvoje vybraných manažerských dovedností

Při hraní deskových her můžeme trénovat mnoho dovedností, kam patří i ty manažerské. Hlavními dovednostmi jsou spolupráce, podstupování rizik, kreativita a strategické myšlení. Spolupráce i strategické myšlení mají přímo svůj žánr her, kooperativní a strategické, kde je ovládnutí této dovednosti při hraní výhodou a může být způsobem, jak ji trénovat. K tréninku podstupování rizik lze využít strategické hry s mechanismem náhody, například házení kostek či tahání karet. V případě kreativity lze využít strategické hry.

První dovedností je strategické myšlení. Existují různé metody strategického myšlení, jako příklad lze uvést metodu „Ready, Fire, Aim“, kdy, jak už vyplývá z názvu, se nejdříve manažer definuje, co v danou chvíli vidí jako důležité, poté se na tom začne pracovat a během toho postupně dále zjišťuje více do hloubky, co je ještě potřeba a kam další vývoj posouvat. Příkladem tréninku strategického myšlení pomocí této metody může být strategická hra Agricola, kde je potřeba si na začátku hry jasně stanovit strategii dle získaných karet a během hry ji vylepšovat, směřovat a udržovat i vzhledem k tahům ostatních hráčů (Ready, 2011).

Týmová práce a spolupráce, to je další dovednost, kterou lze hraním deskových her rozvíjet a zlepšit. Hry, které toto nabízí, najedeme převážně v žánru kooperativních, protože zde jsou hráči sjednoceni proti vlivům samotné hry (většinou se jedná o tahání karet či jiného mechanismu autonomního odporu vůči hráčům). Příkladem za všechny je hra Pandemic. Jedná se o čím dál větší trend a přináší do pracovního prostředí spoustu pozitivních vlivů. Hned první výhodou práce v týmu je možnost předávat si know-how a informace potřebné k dokončení úkolu. Toho využijí jak seniorní pracovníci, tak nováčci, kteří se rychle naučí pracovat s danými systémy a problematikou zadaného úkolu (Siang et al., 2023).

Další dovedností, kterou můžeme spojit manažerské dovednosti a deskové hry, je podstupování rizik. Součástí manažerské pozice je podstupování rizik, i vzhledem k tomu, jak velkou odpovědnost manažeři častou nesou. K odhalení a předcházení rizik využívají analýzy.

Příkladem studie zaměřenou na deskovou hru, která zkoumá porozumění a rozhodování s podstupováním rizik, jsou Monopoly (Hertel, 2015).

Hlavním předpokladem hry, kde se tedy musíme rozhodovat a podstupovat určitá rizika, je přítomnost náhody, v jakékoliv formě. Může se jednat o kostky, karty nebo tahání žetonů z plátěného pytlíku. Studie zmiňuje ještě jednu velmi známou hru, mnou už také zmíněnou, Osadníci z Katanu (Hertel, 2015).

Další dovedností, často zmiňovanou a potřebnou nejen k vykonávání manažerských povinností, ale například základním kamenem při tvorbě deskových her, je kreativita a kreativní přístup.

Velmi populární hrou, se kterou by se tato dovednost dala spojit, jsou Krycí jména od českého autora Vladimíra Chvátila – zase se jedná o celosvětově známou populární hru (Zunjani et al., 2019).

Poslední a velmi důležitým bodem, který úzce souvisí s prací manažera, je odpočinek od stresu. Deskové hry mohou být prostředkem k uvolnění, odpočinku a možnosti, jak trávit volný čas. Můžeme se při nich nejen vzdělávat, trénovat dovednosti, ale taky se u nich jednoduše pobavit, zasmát, a vítězství přinese pocit uspokojení (Lokajíčková, 1974).

6 Výzkumné šetření

K vypracování praktické části jsem použil kvalitativní výzkum. Výzkum probíhal formou polostrukturovaných rozhovorů s participanty, kteří se připravují na budoucí manažerskou profesi a zároveň se v průběhu svého života setkali nebo setkávají s různými deskovými hrami. Získaná data byla poté analyzována za využití první fáze zakotvené teorie – otevřeného kódování.

6.1 Cíle výzkumu a popis výzkumného vzorku

Výzkumný cíl mé bakalářské práce je zjistit subjektivně vnímaný vliv hraní deskových her na rozvoj manažerských dovedností u budoucích vedoucích pracovníků například v oblasti ICT.

Participanti byli vybráni na základě principu účelového výběru, tedy podle předem daných kritérií. Výzkum byl tedy zaměřen na participanty připravující se na budoucí manažerskou profesi pomocí vysokoškolského studia, kteří se setkali či setkávají s různými deskovými hrami. Jednalo se cíleně o participanty různého věku a pohlaví, ovšem za zachování období počátku mladé dospělosti. Konkrétní popis výzkumného vzorku je charakterizován níže:

Participant 1 je student oboru Informační management prezenční formy, deskové hry hraje od dětství a převážně se jedná náročnější strategie.

Participant 2 je student oboru Informační management prezenční formy, deskové hry hraje od osmnácti let a preferuje karetní a strategické hry.

Participantka 3 je studentkou oboru Informační management prezenční formy, deskové hry hraje od dětství a preferuje rodinné a společenské hry.

Participantka 4 je studentkou oboru Informační management prezenční formy, deskové hry hraje od dětství a převážně hraje vědomostní a společenské hry.

Participant 5 je student oboru Informační management prezenční formy, deskové hry hraje od pandemie a preferuje vědomostní a strategické hry.

6.2 Popis výzkumné strategie

Vzhledem k cíli výzkumu, zjistit subjektivně vnímaný vliv hraní deskových her na manažerské dovednosti, jsem koncipoval výzkumné šetření dle kvalitativního designu. Níže uvádím ve stručnosti vymezení a důvody, které mě vedly k volbě dílčích výzkumných metod.

Kvalitativní výzkum se zaměřuje na hlubší porozumění sociálním jevům a procesům z pohledu lidí, kteří se s těmito jevy setkávají. Používá se k získání kvalitativních dat, jako jsou slovní popisy, názory a zkušenosti, které jsou následně zpracovávány, například pomocí polostrukturovaných rozhovorů. Jednou z hlavních výhod kvalitativního výzkumu je právě schopnost zachytit názory a zkušenosti lidí, což je důležité v případě výzkumu zabývajícím se sociálními jevy. Na rozdíl od kvantitativního je jeho cílem zjišťovat a výsledkem může být úplně nová teorie (Řiháček et al., 2013; Vojtíšek, 2012).

Při sběru dat byl použit polostrukturovaný rozhovor, která se běžně používá v kvalitativním výzkumu. V polostrukturovaném rozhovoru jsou předem určené otázky, které jsou předloženy participantům, ale zároveň umožňuje rozvinutí témat. Výhodou polostrukturovaného rozhovoru je například získání hloubkových informací o tématu, nevýhodou je náročnější proces sběru a analýzy dat (Řiháček et al., 2013).

Analýza dat byla inspirována zakotvenou teorií. Ta se zaměřuje na to, že naše zkušenosti a interakce s ostatními lidmi jsou klíčové faktory, které ovlivňují naše vnímání světa a chování. První fází této metody je otevřené kódování (Řiháček et al., 2013). Tuto fázi jsem využil v rámci výzkumného šetření.

Cílem metody otevřeného kódování je vytvořit pojmy, které vyjadřují podstatu zkoumaných jevů. V této fázi se hledají významové jednotky, kódy, díky kterým lze se zkoumanými jevy dále pracovat. Tyto významové jednotky je třeba vhodně a výstižně pojmenovat, můžeme použít i slova participantů, a následně je možné je kategorizovat a popsat (Řiháček et al., 2013).

Díky kategorizaci dat můžeme potom kódy zařadit do jednotlivých kategorií podle výzkumných otázek a ty poté popsat (Řiháček et al., 2013).

V souladu s cílem výzkumného šetření a uvedených metodologických zákonitostí jsem formuloval hlavní výzkumnou otázku a k přináležející výzkumné otázky dílčí:

HVO: Jaký vliv hraní deskových her reflektují budoucí vedoucí pracovníci v kontextu rozvoje svých manažerských dovedností?

Sycena je dílčími výzkumnými otázkami:

DVO1 S jakými deskovými hrami se v průběhu svého života participanti setkávají a co jim hraní deskových her přináší?

DVO2 Jakou inspiraci čerpají participanti z hraní deskových her pro komunikaci a týmovou spolupráci v kontextu budoucí profese manažera?

DVO3 Jakou inspiraci čerpají participanti z hraní deskových her pro plánování, rozhodování a podstupování rizik v kontextu budoucí profese manažera?

DVO4 Jakou inspiraci čerpají participanti z hraní deskových her pro strategické myšlení a kreativitu v kontextu budoucí profese manažera?

6.3 Průběh výzkumu a etické nároky šetření

Všichni participanti, kteří byli osloveni, byli informováni o hlavním výzkumném cíli a o samotném průběhu rozhovoru. Nejprve byli tázáni, zda se chtějí dobrovolně tohoto výzkumu zúčastnit, jestli souhlasí s nahráváním celého rozhovoru a byla jim oznámena skutečnost, že data z celého výzkumu budou anonymizována. Před započítím samotného rozhovoru byl participant poučen o tom, že nebude souzen ani porovnáván na základě jeho odpovědí a v případě, že na některou otázku nebude schopen či nebude chtít odpovědět, nebude k tomu nucen.

Rozhovor probíhal s každým participantem dle individuální domluvy, buď osobně nebo online přes komunikační program a trvaly u každého participanta různě dlouho – časové rozmezí bylo od patnácti až do čtyřiceti minut. Rozhovory byly bezproblémové a většina tázaných se po

prvních pár otázkách rozpovídala a více se otevřela – díky tomu jsem byl schopen získat více než jen odpovědi na výzkumné otázky, rozpovídali se například o jejich zkušenostech, pocitech, nebo například o tom, jaké další dovednosti by deskové hry mohly potenciálně rozvíjet.

Samotný rozhovor byl postaven na základě čtyř DVO a podle toho rozdělen na čtyři části, kde každá reprezentuje jednu výzkumnou otázku. První část obsahovala otázky zaměřené na deskové hry, které účastníci během života hráli či hrají, a kromě toho zjišťovala, co jim hraní her přináší. Druhá, třetí a čtvrtá DVO byly zaměřeny na konkrétní manažerské dovednosti – týkaly se komunikace a týmové spolupráce, plánování, rozhodování a podstupování rizik, a také strategického myšlení a kreativity. Poslední otázka byla otevřená a jejím cílem bylo zjistit jiný potenciální faktor deskových her pro rozvoj manažerských dovedností.

6.4 Analýza získaných dat

Pro analýzu získaných dat jsem zvolil již zmiňované otevřené kódování. Data jsem rozdělil na významové jednotky (v textu vyznačeny tučně, z nich generovány kódy – seřazeny pod odrážky), a následně jsem tyto segmenty zařadil do kategorií, které jsou výstupem analýzy.

K rozhovoru jsem měl připravený okruh otázek, které přinášejí odpovědi na dílčí výzkumné otázky (DVO). Pro přehled viz níže:

DVO1: S jakými deskovými hrami se v průběhu svého života účastníci setkávají a co jim hraní deskových her přináší?

- Kdy jste začal s hraním deskových her a s jakými hrami jste se v životě setkal? Prosím, zkuste jmenovat některé pro vás významné:
- Jaký a v čem má pro vás hraní deskových her význam? Změnil se v průběhu vašeho života, a pokud ano, dokázal byste říct proč?
- Jaký žánr/typ her preferujete a proč? Nakolik se domníváte, že může mít hraní deskových her vliv na rozvoj manažerských dovedností? Jaké žánry her Vám v tomto připadají nejvýhodnější? Prosím, uveďte pár příkladů:

DVO2: Jakou inspiraci čerpají participantů z hraní deskových her pro komunikaci a týmovou spolupráci v kontextu budoucí profese manažera?

- Je pro vás komunikace s ostatními hráči během hry důležitá? Jak reflektujete, že Vám posloužil tento „trénink“ v rozvoji komunikačních dovedností, verbálních i neverbálních, kterými má disponovat manažer? Prosím, zkuste uvést konkrétní příklady:

- Jaký typ hry je podle vás vhodný pro trénink vyjednávání, které úzce souvisí s komunikačními dovednostmi? Jak se domníváte, že vám může pomoci v rámci budoucího povolání?

- Jak hodnotíte vaši schopnost spolupráce při hraní deskových her? Měnila se v čase? Jak se domníváte, že Vám posloužil tento „trénink“ pro postoj ke spolupráci a pro rozvoj schopnosti kooperace v rámci Vaší budoucí profese? Prosím, uveďte konkrétní příklady:

DVO3: Jakou inspiraci čerpají participantů z hraní deskových her pro plánování, rozhodování a podstupování rizik v kontextu budoucí profese manažera?

- Jak velkou část samotné partie vám zabere plánování tahů? Jak se domníváte, že vám plánování v deskových hrách může pomoci při plánovacích aktivitách v budoucnu, například při výkonu povolání? Prosím odůvodněte.

- Jaké faktory mají vliv na vaše rozhodování během hry? Jak by vám „trénink“ rozhodování z deskových her mohl pomoci v budoucí profesi? Prosím, zkuste uvést konkrétní příklady:

- Jaká je Vaše zkušenost s riskováním během hraní deskových her? Je pro vás podstupování rizik během hry snadné? Jak se domníváte, že Vám posloužil tento „trénink“ pro podstupování rizik v rámci manažerské profese? Prosím, zkuste uvést konkrétní příklady

DVO4: Jakou inspiraci čerpají participantů z hraní deskových her pro strategické myšlení a kreativitu v kontextu budoucí profese manažera?

- Jaké jsou vaše strategické cíle, na základě čeho je stanovujete a na základě čeho je během hry měníte? Jak se domníváte, že byste tento „trénink“ mohl využít ve Vaší budoucí profesi? Prosím, zkuste uvést pár příkladů her, pomocí kterých lze podle Vás strategické myšlení trénovat.

- Jak se domníváte, že mohou deskové hry pomoci v rozvoji kreativity a jak je můžeme využít ve výkonu manažerského povolání? Prosím zkuste uvést příklady některých her, které se vám v souvislosti s rozvojem kreativity vybaví.

- Jakou máte zkušenost s objevováním nových postupů při hraní deskových her? Snažíte se sám přijít na originální postupy? Jak se domníváte, že tyto zkušenosti využijete v manažerské profesi? Prosím, odůvodněte.

DVO1 sytí následující kategorie – poukazují na typy her a také subjektivně spatřované přínosy hraní těchto her pro participanty. Dle výpovědí informantů proběhlo první setkání s deskovými hrami již v dětství. Dotazovaní postupně rozšiřovali spektrum her a u hraní deskových her zůstávají doposud.

Kategorie 1 Pestré spektrum deskových her

Kódy:

- Strategické hry
- Karetní hry
- Vědomostní a vzdělávací hry

Co do strategických her se jedná se o hry, které jsou komplexnější, kde mají hráči prostor přemýšlet a plánovat si své tahy. Často je zde interakce mezi hráči, například vyjednávání, obchodování či konkurenční souboj. Sem můžeme zařadit například hry Osadníci z Katanu, Dostihy a sázky, Monopoly, Brass: Birmingham nebo Twilight Impérium. Všechny tyto hry můžeme zařadit do strategicko-ekonomických her, protože je v nich kladen důraz i na práci s kapitálem, ať už se jedná přímo o peníze nebo suroviny. Osadníci z Katanu, Dostihy a sázky a Monopoly můžeme zařadit i mezi rodinné strategie, hlavně díky velkému prvku náhody, v těchto případech kostky, a také relativně jednoduchým pravidlům.

Karetní hry zahrnují ty, které se hrají převážně s kartami, často jednoduché, svižné a s krátkou herní dobou. I přes velký prvek náhody mohou být některé karetní hry strategické, například Citadela nebo Banda packalů. Magicon, Kvarteto a Maškarní bál patří spíše do rodinných karetních her.

Vědomostní a vzdělávací hry vyžadují k vítězství znalosti z různých okruhů, záleží na konkrétní hře. Princip těchto her je velmi jednoduchý, stačí správně odpovídat na kladené otázky či řešit zadané hádanky, hráč si může během hry rozšířit svoje znalosti či zopakovat si znalosti již osvojené. Do této kategorie patří Tipni si!, Tik Tak Bum, Cashflow a Souboj na talíři.

Výpovědi participantů (dále využito označení „P“ a číselného znaku) vztahující se k danému konceptu:

P1: „S hraním deskových her **jsem se setkal už od malička**, nedokážu si vzpomenout kdy přesně, prostě od dětských let, a typy se kterými jsem se setkal nejdřív – strategické, rodinné a RPG, to jsou ty nejdůležitější. Potom kdybych měl jmenovat, tak jsem se setkal s takovými klasikami jako **Dostihy a sázky** a **Monopoly**, anebo potom jsem hrál hodně s rodiči **Osadníky z Katanu**. V poslední době hrajeme strategické hry, například **Brass: Birmingham** nebo **Twilight Imperium**. Také jsem hrál rozvojovou hru na finance, například **Cashflow**.“

P2: „Začal jsem deskové hry hrát zhruba ve svých devatenácti letech, možná dvaceti letech, když nepočítám hry jako jsou **Monopoly** a **Člověče, nezlob se**, co jsem hrál jako malý. Mezi významnější hry, které znám, patří **Banda packalů**, **Twilight Imperium** nebo **Království Valerie**.“

P3: „Začala jsem s hraním deskových her v svých deseti letech, a myslím si, že moje nejoblíbenější desková hra bylo **Člověče, nezlob se**, což je samozřejmě trošku taktická hra, kde chceš toho protihráče vyhodit z těch políček. A nejzajímavější hra, kterou jsem v životě hrála, je hra **Carcassone**, která mě hrozně baví, protože je taková budovatelská, a musíš si postavit to svoje město z kartiček, a to mě hrozně baví a inspiruje mě to k tomu, abych vždycky měla to největší město za nejvíc bodů.“

P4: „Začala jsem někdy v osmi až deseti letech a začínala jsem s **Pexesem**, s **Člověče, nezlob se**, **Dostihy a sázky**, **Aktivita** a **Kvartetem**. V poslední době s **Maškarním bálem**, **Sedm divů světa**, **Magicon** a **Tik Tak Bum**.“

P5: „Řekl bych, že **standardně jako každý**: občas nějaké **Monopoly**, něco takového, nebo když jsem jel někde na chatu, kde nebyl internet, tak se vzali deskovky. V poslední době třeba **Souboj na talíři**, to je o tom, že máš popis nějakého jídla, snažíš se uhodnout, jaké to je, dál máme **Tipni si**, a kromě toho hrajeme občas **Citadelu**.“

Z výpovědí participantů vyplývají tyto skutečnosti – pokud začali dotazovaní hrát deskové hry již v dětství, logicky se setkali s těmi, které možno považovat za klasiku (např. pexeso, člověče, nezlob se, monopoly, dostihy a sázky, z novějších osadníci z katanu). Postupně se spektrum her rozšiřovalo (dle zmíněných her i obtížnost a typ spoluhráčů) a výsledný výčet je značný. Informanti zmiňují oblíbené hry (zdá se, dle výpovědi P3, že člověče nezlob se je vhodná „startovací“ hra), důvody či pozitivní zážitky, které mají s hraním her spojené – viz možnost v rámci hry rozvíjet něco „hmatatelného“, touha vyhrát.

Kategorie 2 Pozitivní vliv deskových her na rozvoj „životních dovedností“

Kódy:

- Nejlepší možnost pro mě
- Kalkulace strategie
- Přehled o okolním dění
- Sebehodnocení
- Dílčí cíle
- Spolupráce
- Upevňování a získávání znalostí

„Životní dovednosti“ využijeme nejen v osobním životě, ale i v oblasti vztahů a pracovní oblasti. Mezi takové dovednosti patří např. komunikace, řešení problémů, kritické myšlení, rozhodování, kreativita a uvědomování si hodnoty svých zdrojů. P2 uvedl jako příklad deskovou hru Twilight Imperium. Z výpovědí participantů vyplývá, že deskové hry zlepšují právě tyto „životní dovednosti“.

P1: *„Určitě si vyhodnocuji, která možnost je pro mě nejlepší z toho, co aktuálně mám, například karty na ruce nebo jaké mám možnosti. Podle toho si určím, co je pro mě nejvýhodnější v rámci budoucího postupu, a co zhruba mi může přijít na ruku, jak můžu počítat s náhodou, nějak si to v hlavě strategicky vypočítávám a na základě toho pak konám. V průběhu hry pak sleduji chování ostatních hráčů a základě toho reaguji, a případně přizpůsobuji strategii tak, abych to na to co nejlíp napasoval.“*

P2: *„Určitě jsem ve spoustě her ze začátku podceňoval hodnotu svých peněz nebo hodnotu svých armád, a v rámci komunikace nebo kooperace s ostatními jsem dost podhodnocoval směny v rámci nějakých obchodů. Tohle se určitě i v profesi dá využít tak, že člověk dokáže*

správně peněžně ohodnotit svoji práci, a to co přináší té dané firmě. A opět asi Twilight Imperium je skvělá příležitost, kde tuto dovednost pilovat a zlepšovat.“

P3: *„Pokud hru, kterou hraji, znám, tak si **určitě stanovuji menší strategické cíle před zahájením hry, jelikož už vím, jak ve hře postupovat.**“*

P4: *„Určitě myslím, že **mi ty hry pomohly k nějaké spolupráci s lidmi celkově, třeba i na projektech ve škole, například víc o tom komunikovat.** Určitě mi pomohly i do budoucna, v nějakých týmových spolupracích.“*

P5: *„Asi osobně nejvíc ty **„hádací“**, to mě nejvíc baví, taky proto, že si tím **osvěžují znalosti a rozšiřují si je.** Mimo to si čas od času rád zahraji něco strategického.“*

Z hraní deskových her si participanti odnášejí cenné zkušenosti pro život i do budoucí profese – například v bezpečném herním prostředí zažili a poučili se z toho, když se podceňují – a vyvozují pro pracovní pole závěry o důležitosti vědomí vlastní hodnoty, osobních přínosů pro firmu, v kontextu správného ohodnocení své práce. Také se učí volbě nejlepší či nejvýhodnější možnosti pro sebe (včetně flexibility a ochoty ke změně strategie), ovšem za zvažování reálného dosažení v souvislosti s vnějšími okolnostmi. Lze konstatovat, že deskovými hrami se participanti učí stanovovat dílčí cíle – respektive získávají zkušenost s takovým postupem jako s výhodou. Konkretizovali rovněž pozitivní vliv hraní deskových her na jejich komunikativní dovednosti ve vztahu k týmové spolupráci a dosahování společných cílů. Uvedli, že deskové hry jsou pro ně zdrojem kognitivního tréninku a rozšiřování znalostí.

DVO2 poukazuje na význam komunikace v deskových hrách a subjektivně vnímaný vliv na rozvoj dovedností komunikace a spolupráce. Z výpovědí participantů vyplývá, že komunikace je během hry důležitým aspektem a někteří se setkali s hrami, které jsou zaměřené i na neverbální komunikaci.

Kategorie 3 Rozvoj přátelského interagování

Kódy:

- Přátelská atmosféra u stolu

- Čas s přáteli
- Společná taktika
- Naladění na stejnou vlnu

Většina deskových her se hraje ve dvou a více hráčích a nutí nás více či méně interagovat. Komunikaci v deskových hrách vnímají participanté jako důležitou a příjemnou věc, převážně proto, že jedním z důvodů, proč je deskové hry baví, je socializace, hrají hru s rodinou a kamarády, a společně budují příjemnou atmosféru u stolu. P1 uvedl jako příklad strategickou hru Twilight Imperium.

Výpovědi participantů vztahující se k danému konceptu:

P1: *„Určitě hry podle mě rozvíjejí komunikaci, zároveň je to pro mě důležitá, je to jeden z aspektů, který mě při těch stolních hrách baví, protože v dnešní době už nejdu jenom hrát hru, ale trávím čas s přáteli nebo s lidmi, který mají podobný smýšlení a hry je taky baví. Zářoveň bych mohl znovu uvést to Twilight Imperium.“*

P4: *„Jo určitě, když se hraje v týmech, tak je pro mě komunikace s hráči důležitá v tom svém týmu, abychom spolu přemýšleli nad taktikou té hry, nad dalšími kroky, které budeme hrát, abychom docílili výhry v té hře, a určitě i s ostatními hráči je komunikace důležitá.“*

P3: *„Podle mě je komunikace důležitá, protože potom víš, jak se ti hráči cítí, co je tíží v té hře, cítíš i tu atmosféru mezi všemi u stolu, kteří se snaží hrát co nejlépe. Za mě teda ta atmosféra nebo ta komunikace je zásadní u těch her.“*

Participanté vnímají i mimo-herní aspekty, například přátelskou atmosféru u stolu. Z jejich výpovědí vyplývá, že se jedná o přátele či rodinu a je pro ně důležité s nimi během hry komunikovat, případně vymýšlet strategie. Dle výpovědi P1 se jedná o zábavný aspekt hry, který může manažerskou dovednost komunikace rozvíjet.

Kategorie 4 Přirozený trénink verbální i neverbální komunikace

Kódy:

- Jasně vyjadřování
- Předávání informací
- Pozorování neverbálních znaků
- Snaha o ovládnání neverbálních projevů

Verbální komunikace je ve většině hrách samozřejmostí, často jsou k tomu hráči nuceni přímo pravidly, kdy spolu mají interagovat. V kooperativních hrách je poté žádoucí, aby byl hráč schopen se vyjádřit jasně, stručně a uměl předat svoji myšlenku spoluhráčům. V jiných hrách zase může jít obchodování nebo vyjednávání. Příkladem hry zaměřené na verbální komunikaci jsou Aktivitty.

Výpovědi participantů k verbální komunikaci:

P2: *„I ty verbální, když je nějaká kooperativní hra, je důležité se **správně vyjadřovat, správně říct svoji myšlenku**, mít promyšlené svoje tahy a nějak to komunikovat s těmi lidmi. A to samé je myslím si i v pracovním životě, třeba v roli manažera dost důležité, volit **správná slova, a správnou myšlenku předávat dál.**“*

P5: *„Teď mě napadly Aktivitty, tam mně přijde, že **je ta komunikace důležitá**, hlavně jak to hraješ s někým, **musíš se sním naladit na stejnou vlnu**, abyste se chápali, **dokázali si ty informace předávat**, takže tam bych řekl, že je to důležitý.“*

Neverbální komunikace je v některých hrách klíčovou složkou, bez které lze jen těžko dojít k vítězství. Z uvedených výpovědí vyplývá, že deskové hry slouží k zvyšování schopnosti rozpoznat neverbální sdělení a také k tréninku seberegulace. Někdy může být komunikace mezi hráči omezena přímo pravidly, jindy je na jedinci, jestli dává najevo své pocity nebo je záměrně skrývá. Dva příklady, které participanté uvedli, jsou Maškarní bál a Bang!

Výpovědi participantů k neverbální komunikaci:

P1: „Například **Maškarní bál**, kde je neverbální komunikace dost důležitá. Bylo důležité **vyčíst výrazy v obličeji, emoce, a sledovat je** proto, aby se člověk dokázal ve hře líp orientovat a vyhrát.“

P3: „U neverbální například že se člověk **nesmí smát v určitých chvílích**, kdy ten druhý člověk taktizuje, **nesmí dávat na sobě vědět své pocity**, musí umět dobře komunikovat, například aby se neprořekl, že je banditou.“

Při hraní deskových her označují participantů při verbální komunikaci za důležité správné vyjadřování a předávání informací v týmu, což je důležité i pro manažera v rámci vedení týmu. P2 a P5 nezávisle na sobě zmínili kooperativní žánr deskových her, jako příklad byly zmíněny Aktivitu. V případě neverbální komunikace z výpovědí P1 a P3 vyplývá, že jsou schopni identifikovat neverbální komunikace v rámci deskových her – P1 uvedl příklad detektivní hry Maškarní bál, kde je třeba číst emoce, P3 uvedl karetní hru Bang!, při které je potřeba nedávat najevo své pocity.

Kategorie 5 Rozvoj schopnosti spolupracovat v týmu

Kódy:

- Ochota spolupracovat
- Zlepšení spolupráce v čase
- Potěšení ze spolupráce

Tato kategorie přinesla rovněž informace o jednom z pozitivních vlivů deskových her na rozvoj manažerských dovedností. Z výpovědí participantů vyplývá proces změny, ve kterém od počáteční ochoty a zlepšení spolupráce, přecházejí do módu, kdy jim postupně činí spolupráce potěšení, a nad dřívějším kompetitivním „vyhrát“, vystupuje kooperativní „společně uspět“.

Mnoho deskových her je navrženo tak, aby hráči museli spolupracovat k dosažení vítězství ve hře. Tyto hry mohou pomoci hráčům naučit se, jak si vzájemně pomáhat, komunikovat, vyjednávat s ostatními hráči a najít společnou cestu ke splnění společného cíle. Také mohou pomoci naučit se využívat odlišných schopností a dovedností členů v týmu, což se dá využít i v manažerské roli. Příkladem takové hry je Pandemic, kooperativní desková hra, kde hráči představují tým výzkumníků snažící se najít lék proti pandemii.

Výpovědi participantů k páté kategorii:

P1: „**Určitě se mi spolupráce v čase měnila, dříve jsem hrával hry primárně jenom na sebe, s nikým jsem nerad obchodoval** a vždycky jsem si držel ty nejlepší zdroje.“

P2: „**Určitě jsem ve spoustě her ze začátku podceňoval hodnotu svých peněz nebo hodnotu svých armád, a v rámci komunikace nebo kooperace s ostatními jsem dost podhodnocoval směny v rámci nějakých obchodů.**“

P3: „**Podle mě se to změnilo, protože v těch deseti letech byl člověk rád, že zvítězí nad ostatními, ale v dnešní době jsou ty hry takové, že si rád s těma lidmi sedneš, popovídáš si a zahraješ si ty hry. Samozřejmě ta taktika a strategie tam trochu je. Ted' spolupracuji radši než předtím.**“

P5: „**Já jsem naprosto skvělý spolupracovník, horší jsou ty lidi, co hrají se mnou, tak bych to řekl, ale záleží, s kým zrovna seš, pokud seš naladěný na stejnou vlnu nebo je to někdo úplně neznámý, ale jinak bych řekl, že ta spolupráce je pro mě naprosto bezproblémová. Ta se vylepšila s postupem času, ale úplně nevím, jestli na to měly čistě vliv ty deskovky. Asi tomu taky pomohly.**“

Na základě výpovědí participantů lze konstatovat, že se spolupráce při hraní deskových her v čase zlepšila. P1 a P2 poukazují na to, že důvodem neochoty spolupracovat může být například podceňování vlastních schopností či nezkušenost s hrou.

DVO3 poukazuje na subjektivní přínosy hraní deskových her v kontextu plánování, získávání zkušeností v oblasti podstupování rizik a rozhodování a adaptibilitě, tedy jak jsou participanté schopni reagovat na nenadálé situace a jak by tento trénink mohli využít v kontextu povolání manažera. Podle výpovědí participantů je plánování nedílnou součástí partie a stráví jím delší dobu. Dále vypověděli, že největším vlivem na rozhodování jsou osoby, které se partie účastní nebo do hry nějakým způsobem zasahují. V případě podstupování rizik participanté vnímají zkušenosti z deskových her jako přínosné pro budoucí manažerskou profesi.

Kategorie 6 Pozitivní vlivy plánování v deskových hrách na analytické a plánovací schopnosti

Kódy:

- Včasné plánování
- Průběžné plánování
- Promyšlení tahů
- Dobrá strategie

Plánování můžeme najít převážně u strategických her. Hráč by si měl už před začátkem partie stanovit plán, podle kterého bude následující tahy, popřípadě celou hru, hrát. Schopnost plánovat v dané hře se může měnit podle zkušeností s danou hrou. Plánování v deskových hrách může mít pozitivní vliv například na analytické schopnosti. Jako příklad strategické hry, u které je potřeba plánovat uvedli participantů opět Twilight Imperium, kde se každý hráč zmocní jedné ze sedmnácti odlišných ras a snaží se ovládnout galaxii.

Výpovědi participantů vztahující se k této kategorii:

P1: „**Plánuji vždy v průběhu**, když všichni ostatní hrají, ne-li ještě v čase kdy hrají já. Záleží, jak ta hra je dlouhá, jak jsou komplikované tahy, ale plánuji dlouho a plánuji pořad. Myslím si, že to **pomáhá s analytickými schopnostmi**.“

P2: „Člověk, co hraje nějakou složitější deskovou hru a už ji nějakým způsobem zná, tak **by si měl dopředu plánovat určité tahy** nebo strategii kterou zvolí. To samé v roli manažera, ví, s kým pracuje a jeho úkolem je zvolit správnou strategii pro správné lidi, aby ten projekt fungoval.“

P3: „Při strategických hrách plánuji hodně, aby moje určité tahy vyšly. Sice se to občas nepodaří, ale **opravdu nad tím hodně přemýšlím**. Já si myslím, že **může mít vliv na rozvoj dovedností manažera**, protože manažer může být jenom určitý typ člověka, který tomu plánování a řízení rozumí a je schopen ho vykonávat.“

P5: „Tohle záleží na tom, co se zrovna hraje a po kolikáté tu hru hrají. Pokud je to něco nového, tak mi to zabere fakt hodně dlouho, **protože nad tím přemýšlím**, pak jsou všichni kolem mě naštvaní, že mi to trvá zbytečně dlouho. U nějakých her si u toho rád popřemýšlím, ale pak zase jsou hry, který už mám naučené a už mám i naučený postup, jak nad tím i co nejmíň přemýšlet,

že si to chci čistě spíš jen užít, mám nějaký plán, jak co nejlíp vyhrát, s tím že do toho musím zapojit co nejmíň přemýšlení a toho se držím. Takže záleží na hře.“

Participantů uvedli, že při hraní deskových her plánují a přemýšlí nad strategií. P1 uvedl, že plánování v deskových hrách rozvíjí jeho analytické myšlení, důležité pro manažerskou profesi, P3 zase že plánování má potenciální vliv na rozvoj dovednosti plánování v rámci manažerské profese.

Kategorie 7 Bezpečné získávání zkušeností s podstupováním rizik

Kódy:

- Přijímání rizik
- Pozitivní zkušenosti s podstupováním rizik
- Analýza rizik
- Podstupování absolutního rizika

Zkušenosti s riskováním máme každý jiné a každý je jinak vnímáme. Podle výpovědí participantů je zřejmé, že někteří jsou schopni riskovat v rámci deskové hry, protože mají pocit, že nemají co ztratit, a tím pádem pro ně může být riskování snadné. Lze usuzovat, že deskové hry přinášejí bezpečnou možnost riskovat (význam bezpečí byl několikrát participanty zdůrazněn), tj. vyzkoušet si, jaké důsledky riskování má, aniž by hráči museli nést zásadní hmotné či vztahové následky. Jiní to vnímají jako možnost zisku zkušeností nebo jako formu zábavy. Participantů uváděli konkrétní hry, jako například Monopoly nebo Člověče, nezlob se.

Výpovědi participantů k této kategorii:

P1: *„Za mě **není podstupování rizik nikdy snadné, ale podstupuji je často, obzvláště proto, že jde jen o hru. Například ve hře Monopoly, když vyměňuji něco, co se hodí oběma hráčům, tak sázím na riziko, že ho „oberu“ dřív, než on „obere“ mě, a dalo by se to uvést i na dalších příkladech v jiných hrách, ale teď si nevybavím. Umět přijímat rizika a být na ně připravený je určitě taky důležitou vlastností.“***

P2: „**Většinou mně riskování dost vychází, protože moje zkušenost je taková, že lidi mě berou jako někoho, kdo moc neriskuje. V tom případě, například když mají možnost zjistit, co jsem zahrál, a vsadit na to, tak většinou sází na to, že to nebude riskantní tah, ale většinou riskuji, pokud to nemá za důsledek, že bych prohrál.**“

P3: „**Já hodně ráda riskuji, protože si vždycky říkám, že buď to vyjde, nebo bohužel to nevyjde. Vlastně bych to přirovnala jako když skáčeš bungee jumping, takový trochu adrenalin to je. Chci tím říct, že buď můžeš zůstat stát na tom prkně a nic nezískáš, nebo skočíš dolů a získáš zkušenost, získáš nové pocity, máš v sobě probuzené nové emoce a můžeš být na sebe hrdý, že jsi to zvládnul. Určitě si myslím, že to jsou dobré zkušenosti s tím riskováním, protože buď to může být pro manažera přínosné, nebo nepřínosné, ale to se nedozví, pokud nezariskuje.**“

P4: „Riskuji například při Člověče, nezlob se, když se ty figurky vyhazují a seš v nějakém postavení, kdy tě může vyhodit zadní hráč, nebo můžeš táhnout druhou figurkou, kde tě může vyhodit druhý hráč, tak **přemýšlet, kdo co hodí nebo kde se ti to vyplatí víc.** A při těch Aktivitách taky, tam si můžeš vybrat otázky za 3, 4 a 5 bodů, a ty za 5 bodů by měli být těžší.“

P5: „Většinou pro mě ten risk už třeba v závěru té hry spočívá v tom, že už jsem u konce, nějak jsem hrál, plánoval, udělal jsem to tak, jak jsem chtěl, a **potom na závěr vyhrávám, tak už mi je jedno, když všechno vsadím na jednu kartu, a nakonec vyjdu jako ten co úplně prohrál, ale užil jsem si průběh té hry a na závěr je to pro mě takové zpestření, přijde mi to zábavnější než nudně vyhrát. Zase když prohrávám, tak mi přijde lepší to vsadit na tu jednu kartu, protože se nic nezmění, stejně bych prohrál, a při nejlepším se to může celé obrátit, a takové nečekané zvraty v těch hrách, to je pro mě ta největší zábava.**“

Z výpovědí participantů vyplývá, že každý nahlíží na riskování odlišně. P1 uvedl, že pro něho není riskování vůbec snadné, naopak P3 riskuje rád a přirovnává riskování v deskové hře k riskování v reálném životě. P5 zase uvedl, že je pro něho zábavou hrát o všechno i v případě, že to může znamenat porážku. V kontextu manažerských dovedností vyplynulo u P4, že trénink riskování je pro něj důležitý do budoucna.

Kategorie 8 Trénink procesu rozhodování a odhadování protihráče

Kódy:

- Emoce
- Chování protihráče
- Předchozí zkušenosti
- Typ hry
- Fáze hry
- Nový hráč

Na rozhodování během hraní deskových her může mít vliv mnoho faktorů. Zmínili chování protihráče, předchozí zkušenosti, typ hry, fázi hry i to, jestli se jedná o nováčka či o zkušeného protivníka. Dále pak rozebírali vliv emocí, toho, co cítíme, když hru hrajeme a jak do ní vstupujeme. Zde participanti neuvodili konkrétně hru, ovšem P1 se znovu odkazuje na Twilight Imperium a P3 na karetní hru Bang!, kterou zmiňovala v jedné z předchozích výpovědí.

Výpovědi participantů:

P2: „*Na rozhodování mají vliv určitě emoce, v jaké emoční situaci člověk aktuálně je, potom záleží dost na tom, co to je za hru, protože spousta her má nějaký daný cíl a fungují tak, že to nejde nějak moc ovlivnit.*“

P3: „*Myslím si, že faktory, které ovlivňují hru, je například to, s kým hraješ, kde se nacházíte, takže určitě prostředí, předchozí zkušenosti s danou hrou či podobnou hrou, a určitě výrazy ve tváři ostatních hráčů.*“

P4: „*Určitě záleží, v jakém věku je můj spoluhráč nebo protihráč. Když jde o děti, tak je nechám většinou vyhrát, do nějakého určitého věku nemusí poznat prohrání a chceš jim udělat radost, ale pak samozřejmě od deseti plus se musí naučit prohrávat, protože to tak je a v životě člověk prohrává. Další faktory jsou chování toho hráče, jak tu hru vnímá, protože někdy se stává, že jsou hry, kde někdo individuálně hraje za sebe, tak je schopen mi do toho i přesto kecat. To nemám hodně ráda, když mi do toho mluví někdo, kdo nehraje, ale zároveň nechce hrát. Takže určitě věk a chování, jak se ke mně, kdo chová u té hry, to hodně ovlivní moje rozhodování. Také záleží, v jaké fázi hry jsem, podle toho se rozhodnu, jak budu postupovat.*“

P5: „*Ten nejdůležitější u mě bude, jestli tam je nějaký třetí člověk, který tu hru sleduje, a ještě když to je člověk, kterého neznám, tak to mě hodně ovlivňuje, to mě znervózní a částečně i ta hlava u toho vypíná. Taky velký vliv má, když hraješ s novými lidmi.*“

Z výpovědí participantů vyplývá, že jsou schopni identifikovat vlivy na rozhodování během hraní deskových her, jedná se o typ hry, věk participantů, vliv emocí či fáze hry.

Na základě výpovědí v kategoriích DVO3 lze konstatovat, že v případě plánování, rozhodování a podstupování rizik si participanté jasně uvědomují návaznost na reálný život a výkon budoucí profese. Jasně zde taky vyvstaly rozdíly mezi přístupy k plánování, přijímání rizik i vlivům na rozhodování.

DVO4 poukazuje na rozvoj strategické myšlení, které participanté během hry vnímají, také na rozvoj kreativity, kterou lze se strategickým myšlením do jisté míry spojit, a osvojování způsobů výhry v deskových hrách.

Kategorie 9 Přirozený rozvoj strategického myšlení

Kódy:

- Příprava strategie
- Zhodnocení nejlepší možnosti
- Přizpůsobování strategie situaci
- Stanovení menších strategických cílů
- Změny strategie

Strategické myšlení je v mnoha deskových hrách klíčovým aspektem. Hráči musí přemýšlet o svých tazích, **plánovat své akce** a snažit se předvídat tahy soupeřů. Musí být schopni zvážit rizika a výhody a rozhodnout se pro nejlepší postup, který jim umožní dosáhnout vítězství. Také **se musí přizpůsobit situacím**, které mohou během hry nastat a změnit své plány, pokud se objeví nové okolnosti nebo změny situace. Z výpovědí vyplývá, že participanté vnímají i spojitost s budoucí praxí. Mezi příklady her uvedli participanté budovatelskou strategii Carcassone a Šachy.

Výpovědi participantů:

P1: „**Určitě si vyhodnocuji, která možnost je pro mě nejlepší z toho, co aktuálně mám, například karty na ruce nebo jaké mám možnosti. Podle toho si určím, co je pro mě nejvýhodnější v rámci budoucího postupu, a co zhruba mi může přijít na ruku, jak můžu počítat s náhodou, nějak si to v hlavě strategicky vypočítávám a na základě toho pak konám. V průběhu hry pak sleduji chování ostatních hráčů a základě toho reaguji, a případně přizpůsobuji strategii tak, abych to na to co nejlíp napasoval. Myslím si, že strategické myšlení, obzvláště když se člověk naučí měnit za chodu, je určitě prospěšné.**“

P2: „**V závislosti na komplexitě hry, záleží, která z těch strategií mi je nějakým způsobem příjemná. Vždycky se snažím hrát strategii, která mě baví, případně která mi vychází, a plánuji si dopředu jednotlivé kroky, ale ne jako v šachách, třeba pět kroků dopředu, spíš tak dva. Cíle měním třeba i okamžitě, na základě toho, jak se hra vyvíjí, případně když zjistím, že jiný hráč staví stejný typ budov, tak se okamžitě snažím najít jinou strategii. Určitě to má vliv třeba na rozvržení práce, jak budu postupovat při plnění různých úkolů, nebo i komunikace s lidmi, jaký zvolím komunikační kanály, otázky, atd...**“

P3: „**Pokud hru, kterou hraji, znám, tak si určitě stanovuji menší strategické cíle před zahájením hry, jelikož už vím, jak ve hře postupovat, takže například v tom Carcassone už vím, že potřebuji co nejvíc bodů, abych dosáhla té výhry, takže stavím co největší městečka, a mám takovou taktiku, že většinou si nechám ve městě jednu kartičku volnou, protože čekám, že přijde kartička, která zmnohonásobí body toho daného města. Takže to je za mě zase příklad risku, takhle riskuji v těch hrách. Měním ho na základě vývoje hry.**“

P5: „**Mám před začátkem hry nějakou strategii, co tak chci dělat, čeho bych chtěl dosáhnout v té hře. Pak podle toho, jak ten průběh vypadá, tak se tomu přizpůsobuji. Dejme tomu, že jsou Monopoly, rozhodnu se na začátku hry, že chci skoupit všechny nádraží, ale když už je třetí kolo a já nemám ani jedno nádraží, a polovina už je prodaná, tak od tohohle ustupuji a změním tu svoji strategii tomu, co je zrovna volné. Přizpůsobuji se té hře, ale od začátku do toho jdu s nějakou strategií. Když něco nevychází tak, jak má, tak ten pocit je dost blízky tomu, když se to stane v reálném životě. Je to dobrý trénink, tam si to můžeš nasimulovat, a když se to stane v organizaci, kterou vedeš, tak víš, jak s tím pocitem pracovat, jak ho zkrotit, hodit ho za hlavu a soustředit se na nějaký nový postup.**“

Participantů uvedli, že si ještě před zahájením hry stanovují strategii, kterou poté během hry obměňují na základě situace. P2 uvedl, že dovednost strategického myšlení je důležitá hlavně k rozvržení práce a postupů, jak ji vykonávat, P5 zase zmínil pro manažera velmi důležitou sebekontrolu v případě neúspěchu.

Kategorie 10 Hra Aktivita jako prostředek podpory kreativity

Kódy:

- Rozvíjení hry
- Inspirace od ostatních
- Kreslení
- Pantomima
- Jedinečné pohledy

V této kategorii vystupuje do popředí hra Aktivita. Je to hra, která podporuje kreativitu a představitelost hráčů. Hráči si v ní vybírají karty s různými slovy nebo slovními spojeními a poté se je snaží co nejpřesněji popsat pomocí kresby, mimiky nebo **slovního popisu**. Při řešení úkolů je tedy za potřebí přemýšlet kreativně. Důležitá je taky **komunikace v týmu**.

Výpovědi účastníků:

P2: „Určitě, jelikož člověk má vždycky nějaká pravidla, podle kterých se řídí, a každá hra je jiná, takže už tím, že jí hraje, musí nějakým způsobem tu svoji danou hru rozvíjet a posouvat nějakým směrem, a už to **člověku rozvíjí ty schopnosti přemýšlet nad tím, co dělá**, vytvářet si nějaký plán, případně jenom sledování ostatních hráčů, co dělají a jak vlastně strategizují dost pomáhá v té kreativě, kterou pak člověk dělá do budoucna, že se **může inspirovat od ostatních**.“

P3: „Já bych se určitě přikláběla k Aktivitám a k rozvoji toho manažera, což znamená **kreslení**, a myslím si, že to je velmi kreativní, a hlavně komunikace a **pantomima**. Tyhle tři věci jsou podle mě zásadní, ne třeba přímo kreslení, ale takový ten návrh, jak by měla ta strategie vypadat. **Aktivita jsou na rozvoj manažera velmi dobré**.“

P4: „Například mě napadla hra Aktivita, kde popisuješ slova na kartičkách, buď za pomoci tužky a papíru, pantomimy nebo slovního popisování. V rámci té kreativity může každý nakreslit

*a popsat to slovo **různými způsoby, různou formou**, a každý to může pochopit různě, má jiné myšlení, vidí to jinak, má jiné nadání, a v tom mi to přijde zajímavé. Dalo by se to využít v plánování a navrhování u manažerů.“*

Lze říci, že spatřování rozvoje či podpory kreativity ve hře typu Aktivita se dalo ve výčtu odpovědí participantů předpokládat. Za zajímavé možno pokládat zdůvodnění této volby – setkání originality s originalitou (viz výpověď P4). Stejně tak by si zde zasloužily místo i jiné hry, jako např. Carcassonne a jiné hry, které vyžadují od hráčů kreativní myšlení. Nebyly ovšem zmíněny. Participantů také kreativitu vnímají jako významnou v kontextu plánování strategie.

Kategorie 11 Osvojování bezpečně fungujících způsobů dosažení výhry

Kódy:

- Originální způsob
- Nejlepší způsob
- Změny postupu
- Osvědčený způsob
- Klasický postup

Hraní deskových her umožňuje hráčům zkoušet různé způsoby vedoucí k výhře, aniž by jim hrozilo velké riziko. Z výpovědí participantů vyplývá, že při prvních partiích se snaží **najít si způsob výhry a ten stále opakovat**, dokud si ho neosvojí.

Výpovědi participantů:

P1: *„Osobně se vždycky snažím najít **způsob, který ještě nikoho nenapadl**, nebo se snažím analyzovat nejlepší způsob, jak maximalizovat možnost na vítězství i v případě náhody, a **ten postup měním**, jak získávám zkušenosti, a myslím, že tohle té kreativitě určitě napomůže.“*

P2: *„Já jsem většinou dost konzervativní, co se týče objevování nových postupů a různých věcí, většinou se spíš **držím svojí zaběhlé linie**, ale když už tu hru hraji déle, případně pětkrát po sobě, tak už pak se **snažím hledat co nejvíce možností**, který můžu udělat, abych tu hru vyhrál.“*

P3: *„**Moje originální postupy jsou založeny na tom, abych byla co nejdříve v cíli nebo abych měla co nejvíce bodů**, takže se snažím co nejrychleji a hodně takticky hrát, abych vyhrála.“*

Prostě jedu svoje zaryté metody, které vím, že fungují. Určitě využiji tyto zkušenosti v manažerské profesi, protože vždycky je něco, co jde zlepšovat, a jde to dělat stokrát rychleji, levněji, i náklady jdou snížit, jen vymyslet novou strategii. “

P4: *„Já moc zkušenost s objevováním nových postupů nemám, já právě jsem takový ten typ člověka, co používá klasický postupy u všech, takže já si ráda přečtu pravidla a hraji podle nich. Nejsem takový ten kreativní typ, kterého napadnou nové postupy, ale znám hodně lidí, kteří tohle kreativní myšlení mají. Kdybych chtěla poradit s novým postupem nebo novými metodami, tak bych se s někým poradila. “*

P5: *„Většinou u těch her si postupně po pár hrách najdu jednu cestu a té se držím, že jí vyhodnotím jako nejlepší a jdu po ní. Může se třeba během hry klikatit, různě to přizpůsobuješ tomu průběhu, ale nějaký ten základ, nějaký ten návrhový vzor, jak postupovat, ten v hlavě mám a už ho moc neobměňuji.*

Z výpovědí participantů vyplývá, že se buď drží dobře známého fungujícího postupu, který vede k výhře, nebo že se snaží vymyslet inovativní způsob, jak výhry dosáhnout, v obou případech pak spojují tuto dovednost s manažerskou profesí. P3 konkrétně zmiňuje, že manažer by se měl snažit neustále zefektivňovat svoje postupy při vykonávání povinností.

6.5 Diskuze a shrnutí výsledků

Výsledky jsou níže představeny dle výzkumných otázek. V závěru je zodpovězena hlavní výzkumná otázka.

Na základě odpovědí na DVO 1: **S jakými deskovými hrami se v průběhu svého života participanté setkávají a co jim hraní deskových her přináší?** bylo zjištěno, že kromě určité formy socializace a zábavy jde o skvělý prostředek k rozvíjení dovedností uplatnitelných v běžném životě pro svoji potřebu a v rámci mezilidských vztahů a participanté jsou si vědomi toho, že deskové hry jim slouží jako přirozený trénink některých dovedností efektivních v manažerské praxi – zde uvedli zj. strategické myšlení a plánování. Z rozhovorů je také zřejmé, že setkávání při hraní deskových her je pro ně komunitní záležitostí.

DVO 2: **Jakou inspiraci čerpají participanté z hraní deskových her pro komunikaci a týmovou spolupráci v kontextu budoucí profese manažera?** Participanté uvedli, že záleží nejenom na konkrétní hře, ale důležitým faktorem při hraní deskových her je i přátelská

atmosféra u stolu. Z výpovědí participantů také vyplynulo, že se jejich schopnost spolupráce díky hraní deskových her zlepšila (gradace této manažerské dovednosti je popsána podrobně výše v textu) a komunikaci v týmu vnímají jako velmi důležitou manažerskou kvalitu, kterou lze hraním deskových her trénovat.

Tyto výsledky se shodují s odborným zdrojem od Arslana (2011) a Syakura (2020), kteří uvádějí, že deskové hry mohou být skvělým prostředkem pro rozvoj osobnosti v sociálním směru. Konkrétně uvedli, že hry je nutí do interakce mezi hráči – to vnímají participanté při hraní deskových her jako důležitou kvalitu – a lze pomocí deskových her pozitivně podporovat spolupráci při hraní deskových her. Jako příklad hry na týmovou spolupráci uvádí odborný zdroj od Sianga (2023) Pandemic, kooperativní hru, ve které má každý hráč přímo určenou roli a možnosti, jak lze hrát, a pouze spoluprací lze dojít k vítězství.

DVO 3 zněla: Jakou inspiraci čerpají participanté z hraní deskových her pro plánování, rozhodování a podstupování rizik v kontextu budoucí profese manažera? Někteří participanté uvedli, že plánují rádi a často, jiní zase, že spíše méně, přesto se poté u otázky možného vlivu na budoucí manažerskou profesi shodli, že může mít pozitivní vliv. V případě podstupování rizik vyšlo najevo, že někteří participanté vnímají podstupování rizik při hraní deskových her jako bezpečný trénink pro budoucí manažerské povolání.

Zjištěné výsledky lze porovnat s odborným zdrojem od Zanderové (2019). Ve výsledcích bylo zjištěno, že participanté si uvědomují vliv deskových her na dovednosti plánování, například P4 zmínil hru Dostihy a sázky, rozhodování, rozhodování, kde participanté zmínili Twilight Imperium, a podstupování rizik, kde byla znovu zmíněna hra Monopoly. To koresponduje se Zanderovou (2019), která tvrdí, že deskové hry mohou pozitivně ovlivňovat děti, kromě zlepšení slovní zásoby a soustředěnosti lze také trénovat důležité manažerské dovednosti, jako je plánování, strategie a rozhodování.

V rámci DVO 4: Jakou inspiraci čerpají participanté z hraní deskových her pro strategické myšlení a kreativitu v kontextu budoucí profese manažera? bylo zjištěno, že vliv na kreativitu může mít například hra Aktivity, kterou většina participantů zmínila. Někteří uvedli, že rádi plánují a vymýšlí strategie, přesto se ale drží již fungující a osvojené metody.

Takové výsledky lze porovnat s odborným zdrojem od Zunjaniho (2019). Ten tvrdí, že deskové hry mají vliv na kreativitu a lze ji trénovat deskovou hrou Krycí jména od českého autora Vladimíra Chválita. Hraje se v týmech po dvojicích a cílem je popsat spoluhráči co nejlépe a

nejpřesněji slova uvedená na kartičkách. Správné vyjadřování bylo participanty popsáno v rámci DVO2, kde uváděli, že správně se vyjadřovat je důležitou manažerskou kvalitou.

Na základě výše uvedeného zodpovídám HVO: **Jaký vliv hraní deskových her reflektují budoucí vedoucí pracovníci v kontextu rozvoje svých manažerských dovedností?** následovně: Participanti při hraní deskových her reflektují pozitivní vliv na rozvoj některých manažerských dovedností, jako například plánování, strategické myšlení, rozhodování, podstupování rizik a kreativitu a domnívají se, že jde o zábavný „trénink“ těchto dovedností. Lze konstatovat, že takový trénink je pro dotazované bezpečný a tím pádem je dobrou možností zkoušet nové způsoby nebo kultivovat ty stávající. V neposlední řadě zmiňovali v souvislosti s pozitivním vlivem deskových her pro budoucí profesi manažera téma týmovosti a spolupráce.

7 Závěry a doporučení

Cílem práce bylo popsat a analyzovat osobnost manažera a potenciál deskových her pro rozvoj manažerských dovedností. Cílem výzkumného šetření bylo zjistit subjektivně vnímaný vliv hraní deskových her na rozvoj manažerských dovedností u budoucích vedoucích pracovníků, například v oblasti ICT.

První část byla zaměřena na definování manažera jako osobnosti a dovedností, které jsou předpokladem k výkonu tohoto povolání, například dovednost komunikace, plánování a rozhodování. Druhá část směřovala k deskovým hrám a jejich potencionálnímu významu pro rozvoj osobnosti.

Pro realizaci výzkumného šetření jsem zvolil kvalitativní výzkum. Výzkumný soubor tvořilo pět participantů, studentů a potencionálních budoucích manažerů, kteří se během života setkali či dodnes setkávají s deskovými hrami. Během kvalitativního výzkumu jsem zjistil, že participanté skutečně vnímají možný pozitivní vliv deskových her na rozvoj některých manažerských dovedností, například komunikace, kreativity, rozhodování, plánování nebo strategického myšlení. Každý participant odpovídal jinak, na základě vlastních zkušeností s deskovými hrami, a díky tomu byl i výsledek výzkumu pro mě zajímavý. Někteří hrají více strategické hry, jiní rodinné či vědomostní. Výsledky ale ukázaly, že nejdůležitější je atmosféra u stolu, participanté vnímají deskové hry kromě možných pozitivních přínosů pro sféru profesní jako prostředek zábavy a socializace. Ze zkušeností participantů také vyplývá, že s rozšířením herního spektra se jim zvyšuje i množství dovedností, které lze při hraní trénovat, například první dva participanté hrají strategické hry a zmiňují rozvoj analytických dovedností, oproti tomu P4 a P5 zmiňují týmovou spolupráci v rámci deskové hry Aktivita. Kromě toho zmínili participanté i další hry vztahující se k mému tématu, P1 uvedl Cashflow, vzdělávací hru s cílem naučit či trénovat finanční gramotnost, P5 zase Vyhrěj život, zaměřen na obchodování.

Jako zajímavost bych mohl uvést odlišné odpovědi respondentů na faktory ovlivňující rozhodování. P1 zmínil, že se rozhoduje na základně situace tak, aby získal v danou chvíli co nejvíce a vyhrál. Oproti tomu P2 uvedl emoce, je názoru, že záleží na tom, jak se člověk v danou chvíli cítí. Odlišnou odpověď zmínil i P3, který vypověděl, že pro něho má vliv více faktorů, jako například s kým hraje, prostředí, či předchozí zkušenost. Výpověď P4 byla zaměřena na protihráče, sdělil, že záleží, jak se protihráč chová a v jakém je věku. Poslední P5 poté poukázal

na přítomnost třetí osoby, která se snaží ovlivňovat hru, které není součástí. Na základě zjištěných výsledků lze konstatovat, že emoce, předchozí zkušenosti, přítomnost třetí osoby i komunikační partner mohou mít vliv na manažerské rozhodování a tato problematika, například s ohledem na kontext osobnosti, by zasloužila další výzkumné šetření.

Vzhledem k malému počtu participantů a velmi specifickému výzkumnému souboru (participanti setkali s různými deskovými hrami v různé frekvenci), nelze dokázat, že mají deskové hry vliv na rozvoj manažerských dovedností v rámci celkové populace, přesto ale může práce poukázat na zatím nepříliš diskutovanou problematiku potencionálního vlivu na rozvoj dovedností využitelných v manažerské praxi. Zároveň může posloužit pro další zkoumání této problematiky.

Jako doporučení pro dobrou praxi lze například zmínit zařazení deskových her na program večerních teambuildingových aktivit. Cílem může být seznámit kolektiv a vytvořit přátelskou atmosféru u vhodně zvolené deskové hry, vedlejším účinkem bude trénování určitých dovedností v závislosti na zvolené hře, například v případě strategické deskové hry budou nuceni plánovat a tvořit strategie, případně vyjednávat a obchodovat se ostatními u stolu.

8 Literatura a prameny

Elektronické články

AKMAL, Nazarov a Karimova Maftuna TO'RA QIZI. Kinds Of Temperament Of Human Beings. *Web of Scientists: International Scientific Research Journal* [online]. 2022, **3**(1), 321-324 [cit. 2023-04-23]. Dostupné z: doi: 10.17605/OSF.IO/AFUQ4.

BOZIONELLOS, Nikos. The big five of personality and work involvement. *Journal of Managerial Psychology*[online]. 2004, **19**(1), 69-81 [cit. 2023-04-23]. ISSN 0268-3946. Dostupné z: doi:10.1108/02683940410520664.

GOSLING, Johnatan a Hentry MINTZBERG. The five minds of a Manager. *Haward Business Review* [online]. 2003, [cit. 2023-03–21]. Dostupné z <https://hbr.org/2003/11/the-five-minds-of-a-manager>

GRAMIGNOLI, Stefano, Aurelio RAVARINI a Marco TAGLIAVINI. A profile for the IT manager within SMEs. In: *Proceedings of the 1999 ACM SIGCPR conference on Computer personnel research* [online]. New York, NY, USA: ACM, 1999, 200-208 [cit. 2023-04-23]. ISBN 1581130635. Dostupné z: doi:10.1145/299513.299677

HERTEL, Joshua T. Understanding Risk Through Board Games. *The Mathematics Enthusiast* [online]. 2015, **12**(1-3), 38-54 [cit. 2023-04-21]. ISSN 1551-3440. Dostupné z: doi:10.54870/1551-3440.1333

HROMEK, Robyn a Sue ROFFEY. Promoting Social and Emotional Learning With Games. *Simulation & Gaming* [online]. 2009, **40**(5), 626-644 [cit. 2023-04-23]. ISSN 1046-8781. Dostupné z: doi:10.1177/1046878109333793

KILIÇ, Mehmet Yaşar a Mustafa YAVUZ. The Evaluation of Authentic Leadership in terms of Trust in Manager and Schools' Levels of Openness to Change. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* [online]. 2021, **50**(2), 1033-1068 [cit. 2023-04-23]. Dostupné z: doi: 10.14812/cufej.863251

LOUNSBURY, John W., Eric D. SUNDSTROM, Lucy W. GIBSON, James M. LOVELAND a Adam W. DROST. Core personality traits of managers. *Journal of managerial psychology* [online]. 2016, **31**(2), 434–450 [cit. 2023-04-23]. ISSN: 02683946. Dostupné z: doi: doi/10.1108/JMP-03-2014-0092

ÖZBAĞ, Gönül Kaya. The Role of Personality in Leadership: Five Factor Personality Traits and Ethical Leadership. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* [online]. 2016, **235**, 235-242 [cit. 2023-04-27]. ISSN 18770428. Dostupné z: doi:10.1016/j.sbspro.2016.11.019

Plánování (Planning). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2023, 27.05.2016 [cit. 2023-08-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/planovani>

ROUSE, Margaret. ICT (information and communications technology, or technologies)[online]. *TechTarget*, 2017, [cit. 2023-08-01]. Dostupné také z: <https://searchcio.techtarget.com/definition/ICT-information-and-communications-technology-or-technologies>

Rozhodování (Decision Making). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2023, 04.02.2018 [cit. 2023-08-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rozhodovani>

SIANG, Sanyin a Michael CANNING. Coaching Your Team as a Collective Makes It Stronger. *Haward Business Review* [online]. 2023, [cit. 2023-03–21]. Dostupné z: <https://hbr.org/2023/02/coaching-your-team-as-a-collective-makes-it-stronger>

WITT, L. A., Lisa A. BURKE, Murray R. BARRICK a Michael K. MOUNT. The interactive effects of conscientiousness and agreeableness on job performance. *Journal of Applied Psychology* [online]. 2002, **87**(1), 164-169 [cit. 2023-04-27]. ISSN 1939-1854. Dostupné z: doi:10.1037/0021-9010.87.1.164

WONG, Catherine Hui Tiing a Melor Md YUNUS. Board Games in Improving Pupils' Speaking Skills: A Systematic Review. *Sustainability* [online]. 2021, **13**(16) [cit. 2023-03-27]. ISSN 2071-1050. Dostupné z: doi:10.3390/su13168772

ZANDER, Megan. The Surprising Benefits Your Kids Get From Playing Board Games. *Scholastic* [online]. 2019, [cit. 2023-03-21]. Dostupné z: <https://www.scholastic.com/parents/kids-activities-and-printables/activities-for-kids/arts-and-craft-ideas/benefits-board-games.html>

ZUNJANI, Faheem Hassan a Ana-Maria OLTE, TEANU. *Towards reframing Codenames for computational modelling and creativity support using associative creativity principles*. 2019. Dostupné z: doi: 10.13140/RG.2.2.11080.78083

Tištěné odborné zdroje

BALCAR, Karel. *Úvod do studia psychologie osobnosti*. 2., opr. vyd. V Chrudimi: Mach, 1991.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-726-1064-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *Desatero manažera: [to nejdůležitější, co potřebuje znát a ovládat úspěšný manažer]*. Praha: Computer Press, 2003. Rozvoj osobnosti (Computer Press). ISBN 80-7226-873-2.

BLATNÝ, Marek. *Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3434-7.

CAKIRPALOGLU, Panajotis. *Úvod do psychologie osobnosti*. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4033-1.

DAVID, F.R. *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*. Global Edition, 2016. ISBN: 978-1292148496

HUIZINGA, J. *Homo ludens: o původu kultury ve hře*. Přeložil Jaroslav VÁCHA. Praha: Dauphin, 2000. Studie (Dauphin). ISBN 80-7272-020-1.

LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 9788024739021.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1349-6.

MIKŠÍK, Oldřich. *Psychologické teorie osobnosti*. 2., přepracované vyd. Praha: Karolinum, 2007. ISBN 978-80-246-1312-3.

NAKONEČNÝ, Milan. *Psychologie osobnosti*. Praha: Stanislav Juhaňák – Triton, 2021. ISBN 978-80-7553-886-4.

OWEN, Jo. *Jak se stát úspěšným lídrem: leadership v praxi*. Praha: Grada, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1726-3.

OWEN, Jo. *Tři pilíře úspěšného manažera*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2400-3.

READY, Kevin. *Startup: An Insider's Guide to Launching and Running a Business*. Apress, 1st ed. Edition. 2011. ISBN 978-1430242185.

ŘIHÁČEK, Tomáš, Ivo ČERMÁK a Roman HYTYCH. *Kvalitativní analýza textů: čtyři přístupy*. Brno: Masarykova univerzita, 2013. ISBN 978-80-210-6382-2.

ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie osobnosti: obor v pohybu*. 6., rev. a dopl. vyd., V Grada Publishing 2. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3133-9.

VÁGNEROVÁ, Marie. *Psychologie osobnosti*. V Praze: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2010. ISBN 978-80-246-1832-6.

SUCHÁNKOVÁ, Eliška. *Hra a její využití v předškolním vzdělávání*. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0698-9.

Periodika

ŠKRABÁNKOVÁ, Jana. *Vliv rodinného prostředí na utváření osobnosti*. Pedagogická orientace 1, 2004. Praha: Česká pedagogická společnost. ISSN 1211-4669

LOKAJÍČKOVÁ, Jiřina. *Pedagogické problémy volného času*. Hradec Králové: Pedagogická fakulta, 1974. Učební texty vysokých škol.

Projekty

VOJTÍŠEK, Petr. *Výzkumné metody*. Vyšší odborná škola sociálně právní, Praha, 2012. ISBN 978-80-905109-3-7

Webové stránky

BRIGGS MYERS, J. *Extraversion and Introversion*. The Myers & Briggs Foundation [online]. 2022 [cit. 2023-04-23]. Dostupné z: <https://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/extraversion-or-introversion.htm>

Studium psychologie.cz [online]. DK – Educational s.r.o., nedatováno [cit. 2023-04-23]. Dostupné z <https://www.studium-psychologie.cz/o-temperamentu/temperament.html>

Zadání bakalářské práce

Autor: Václav Jíra

Studium: I2000595

Studijní program: B0688A140001 Informační management

Studijní obor: Informační management

Název bakalářské práce: **Vliv deskových her na rozvoj osobnosti budoucího manažera**

Název bakalářské práce AJ: The influence of board games on the personality development of future managers

Cíl, metody, literatura, předpoklady:

Cíl práce Cílem této práce je podrobně popsat a analyzovat osobnostní charakteristiky manažerů a potenciál deskových her pro rozvoj manažerských dovedností. V rámci výzkumného šetření je záměrem zjistit subjektivně vnímaný vliv hraní deskových her na rozvoj manažerských dovedností u budoucích vedoucích pracovníků, například v oboru ICT Metodika Teoretická část je postavena na odborné literatuře, kterou tvoří převážně knižní a elektronické zdroje, jak české, tak zahraniční. Praktická část je zpracována kvalitativní formou, opírá se o polostrukturované rozhovory s participanty a následnou analýzu pomocí metody otevřeného kódování. Obsah 1 Úvod 2 Cíl práce 3 Metodika 4 Osobnost jedince se zřetelem k osobnosti manažera 4.2 Utváření osobnosti v rodině a širším sociálním poli 4.2 Osobnost manažera 4.2.1 Manažerské dovednosti jako součást osobnostních kvalit vedoucího pracovníka 4.2.2 Manažer v oblasti ICT 5 Hra jako prostředek rozvoje osobnosti 5.1 Deskové hry a jejich potenciál pro rozvoj osobnosti 5.2 Kontext hraní deskových her a rozvoje vybraných manažerských dovedností 6 Výzkumné šetření 6.1 Cíle výzkumu a popis výzkumného vzorku 6.2 Popis výzkumné strategie 6.3 Průběh výzkumu a etické nároky šetření 6.4 Analýza získaných dat 6.5 Diskuze a shrnutí výsledků 7 Závěr 8 Seznam použité literatury

Owen, Jo; Tři pilíře úspěšného manažera. Grada Publishing, a.s., Praha 2008, ISBN 978-80-247-2400-3

Owen, Jo; Jak se stát úspěšným lídrem. Grada Publishing, a.s., Praha 2006, ISBN 80-247-1726-3

Bedrnová, Eva - Nový Ivan & kol.; Psychologie a sociologie řízení. 2 rozšířené vydání, Management press, ISBN 80-726-1064-3

Zadávací pracoviště: Katedra managementu,
Fakulta informatiky a managementu

Vedoucí práce: Mgr. Gabriela Slaninová, Ph.D.

Oponent: Mgr. Markéta Levínská, Ph.D.

Datum zadání závěrečné práce: 24.5.2023