

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE

Bakalářská práce

2016

Jana Barková

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Studijní obor: Podniková ekonomika a management



Název bakalářské práce:

Kognitivní spojitosti ve vztahu k zákazníkovi

Autor bakalářské práce: Jana Barková

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Franková Emilie, Ph.D.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma
„Kognitivní spojitosti ve vztahu k zákazníkovi“
vypracovala samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne 12. dubna 2016

Podpis

Název bakalářské práce:

Kognitivní spojitosti ve vztahu k zákazníkovi

Abstrakt:

Ve své bakalářské práci budu prezentovat tvorbu myšlenkových map, jako poměrně méně známou metodu, která umožňuje iniciaci a zachycení individuálních příslušně zaměřených myšlenkových procesů, jejich obsahu a struktury u jednotlivých pracovníků obchodního oddělení, jež jsou na denní bázi v kontaktu se zákazníkem. Obsahem pojmu, který jsem se v organizaci rozhodla zkoumat, je samotný ZÁKAZNÍK. Cílem této práce je zjistit, jakým způsobem jednotliví pracovníci obsah pojmu zákazník vnímají. Výsledky kvalitativního výzkumu metodou mentálního mapování přinesou důležitá asociační zjištění o obsahu pojmu zákazník, které odrážejí vzhled do mysli pracovníka. Aby mohl následně management přistoupit k novým opatřením vedoucím k zlepšení péče o zákazníky, je klíčové, aby obsah pojmu, který pro pracovníky organizace zákazník představuje, znal.

Klíčová slova:

myšlenková mapa, kognitivní psychologie, zákazník, kreativita, asociace

Title of the Bachelor's Thesis:

Cognitive continuity in relation to the customer

Abstract:

In my Bachelor thesis I will present mind mapping which is a relatively less known method that enables initiation and capturing individual appropriately focused thought processes, content and structure of individual employees who are working in the sales department. These employees are on a daily basis in contact with the customer. The content of the notion that I was in the organization decided to investigate is the CUSTOMER. The aim of this Bachelor thesis is to find out how individual employees perceive the concept of customer. The results of qualitative research by the mental mapping method will bring important associations about the concept of customer, which will be spontaneously reflected in the mind of the worker. In every way executive management needs to know what the employees are spontaneously thinking about the customer in order to improved customer care.

Key words:

Mind map, cognitive psychology, customer, creativity, association

Obsah

Úvod	7
1 Teoretická část.....	8
1.1 Vznik kognitivní psychologie.....	8
1.2 Předmět zkoumání kognitivní psychologie	9
1.3 Kognitivní styl	10
1.4 Kreativita	10
1.4.1 Kognitivní (experimentální) přístup ke zkoumání kreativity	11
1.4.2 Rozvoj kreativity.....	12
1.5 Metoda zjišťování obsahu pojmu („zákazník“)	12
1.6 Charakteristiky zjišťování obsahu pojmu („zákazník“)	13
1.7 Myšlenková mapa jako nástroj kognitivní psychologie	14
1.7.1 Historie myšlenkových map	15
1.7.2 Tvorba myšlenkové mapy	15
1.7.3 Možnosti využití	15
1.8 Asociace	16
1.9 Zákazník náš pán aneb péče o zákazníky	17
1.10 Vytvoření prostředí zaměřeného na spokojenost zákazníka.....	17
1.11 Role obchodníků vs. ostatních pracovníků.....	18
1.12 Role vedoucího pracovníka	19
2 Praktická část.....	20
2.1 Základní informace o společnosti podléhající kvalitativnímu výzkumu	20
2.2 Průběh a zadání kvalitativního výzkumu.....	20
2.3 Rozbor a analýza dat	22
2.3.1 Rozbor mentální mapy A	23
2.3.2 Rozbor mentální mapy B	24
2.3.3 Rozbor mentální mapy C	26
2.3.4 Rozbor mentální mapy D	28
2.3.5 Rozbor mentální mapy E	29
2.3.6 Rozbor mentální mapy F.....	30
2.3.7 Rozbor myšlenkové mapy G.....	31
2.4 Srovnání opakujících se asociací z hlediska kvantity a obsahu.....	32
2.4.1 Srovnání obsahu pojmu asociace prvního řádu DOBRÝ (zákazník) v mentálních mapách A,B,C,F	33
2.4.2 Srovnání obsahu pojmu asociace prvního řádu ŠPATNÝ (zákazník) v mentálních mapách A,B,C	34
2.4.3 Srovnání obsahu pojmu asociace prvního řádu PRÁCE (zákazník) v mentálních mapách A, C, D, E, F.....	34
2.5 Doporučení	35
Závěr.....	38
Seznam použité literatury	40
Seznam příloh.....	42

Úvod

Jako téma své bakalářské práce jsem si zvolila „Kognitivní spojitosti ve vztahu k zákazníkovi“. Tento námět jsem si vybrala a zároveň navrhla, jelikož mě zajímá nejen kognitivní psychologie jako taková, ale především její aplikace v praxi.

Z tohoto důvodu jsem se rozhodla zkoumat, zjistit, analyzovat a následně popsat kognitivní pohled zaměstnanců obchodního oddělení v souvislosti s jejich vnímáním obsahu pojmu zákazník. Klíčovou otázkou je, jakým způsobem je v myslích jednotlivých pracovníků tohoto oddělení, jehož součástí jsem i já sama, zákazník vnímán. Dále budu zjišťovat, existuje-li v chápání obsahu tohoto pojmu u pracovníků obchodního oddělení určitá shoda, která je důležitým předpokladem pro jejich úspěšné vedení a vytváření příznivého vztahu k zákazníkovi. Obsah, který je tomuto pojmu přikládán jednotlivými zaměstnanci v organizaci determinuje i způsob, jakým je se zákazníkem z jejich strany jednáno. Model průzkumu mentálního mapování, který jsem provedla v organizaci, také mimo jiné odhalí skutečnosti, jako jsou bezprostřední postoje pracovníků obchodního oddělení vůči zákazníkům, které se dále promítají ve způsobu jejich chování vůči nim. Budu se především zaměřovat na přirozené nastavení mysli pracovníků, spojitosti a asociace, které se v jejich mysli spontánně evokují, jestliže se nad pojmem zákazník samostatně zamyslí. Existuje několik metod kognitivní psychologie, díky kterým, můžeme zachytit a nahlédnout do myšlenkových procesů jedinců. V praktické části této bakalářské práce jsem si zvolila jeden z perspektivních kreativních způsobů zjišťování obsahu pojmu zákazník ve vědomí pracovníků, a tím je mentální mapování. Mentální mapování spočívá v individuální tvorbě myšlenkové mapy každým jednotlivým pracovníkem. Kvalitativní metoda výzkumu, kterou budu prezentovat v praktické části, je zaměřena na rozbor individuální tvorby myšlenkových map. Tato metoda je poměrně méně známá, nicméně umožňuje iniciaci a zachycení individuálních příslušně zaměřených myšlenkových procesů. Vystihuje jejich obsah a struktury v myslích jednotlivých respondentů. V neposlední řadě navrhnu několik opatření spolu s doporučeními, která by měl management na základě výstupů z mentálních map využít a realizovat, aby zlepšil zákaznickou péči, a také zefektivnil vedení a motivaci pracovníků obchodního oddělení.

1 Teoretická část

1.1 Vznik kognitivní psychologie

V této kapitole se budu zabývat vznikem kognitivní psychologie, tedy otázkou, kdy a kde vzniklo studium kognitivní psychologie. Odpověď na tuto otázku nalezneme v samotném pochopení toho, jak vznikla samotná psychologie. Kořeny psychologie směřují ke dvěma různým přístupům, které se zabývají lidskou myslí. Jsou jimi a) „*Filozofie, která se snaží objevit obecnou podstatu mnoha aspektů světa, přičemž pracuje především s introspekci, tedy se sledováním vlastních myšlenek a zážitků (intro – znamená „dovnitř, uvnitř“ a – spect „dívat se)*“; b) *fyzilogie, vědecké studium funkcí udržujících život v živé hmotě, která pracuje především empirickými metodami (založenými na pozorování).*“ [1 s. 21]

Témata, která jsou předmětem zkoumání v těchto dvou vědních oborech potom i nadále ovlivňují vývoj psychologie jako takový. Mezi základní otázky dnešní psychologie patří řada otázek, které se týkají právě oblastí fyziologie a filozofie. Kognitivní psychologové si například často pokládají otázku: „*Jsou psychické charakteristiky lidí, a dokonce i lidský způsob poznávání vrozené (zděděné od rodičů či předků), nebo získané (naučené na základě interakcí s fyzickým a sociálním světem)?*“ [1 s. 21] Další často kladenou otázkou je například tato: *Jaký je nejlepší způsob zjišťování a chápání odpovědí na otázky – pozorování založené na smyslech, nebo logické postupy zahrnující interpretaci dostupných informací?* [1 s. 21]

Na moderní psychologické uvažování i řadu dalších vědních oborů měli vliv dva velmi známí řeční filozofové, a to Platon (asi 427 – 347 př. n. l.) a jeho žák Aristotele (384-322 př. n. l.). Tito dva filozofové měli na povahu reality odlišné názory. Platon si stál za názorem ovlivněných jeho dualistickou teorií forem, která uvádí, že realita nespočívá v konkrétních objektech například, jakou jsou stoly a židle, které vnímáme našimi smysly, ale v abstraktních formách, kterými jsou dané objekty představovány. To znamená, že realita není obsažena v konkrétních objektech (například ve stolech), kterých se můžeme dotýkat a jež vidíme, ale ve věčných abstraktních idejích objektů existujících v našich myslích. Na druhou stranu Aristoteles měl na povahu reality jiný názor. Domníval se, že realita spočívá pouze ve světě konkrétních objektů, které vnímáme našimi smyslovými orgány, a Platonovy intelektuální formy (tj. např. idea stolu) považoval za odvozené aspekty konkrétních objektů. Tito dva filozofové se lišili i v názoru způsobu zkoumání myšlenek. Každý z nich dával přednosti jiné metodě jejich zkoumání. Oba filozofové se tedy lišili nejen v otázce, týkající se názorů na pravdu, ale také v otázce jak pravdu zjišťovat. Přístup Platona je definován jako racionalistický, jelikož považuje za cestu k vědomostem logickou analýzu a pozorování nedokonalých, konkrétních objektů nebo činů je podle něho zavádějící a odvádějící od pravdy. Aristotelův přístup je naopak definován jako empirický, jelikož se domnívá, že naše vědomosti získáváme empirickými důkazy, k nimž dospíváme na základě zkušeností a pozorováním. Z toho vyplývá, že Aristotelův postoj v psychologii vede přímo k empirickému výzkumu, zatímco Platonův upřednostňuje logické usuzování. [1]

V 17. století opět začali tyto dva protichůdné názory objevovat. Francouzský racionalista René Descart (1596-1650) podobně jako Platon upřednostňuje introspekci, tedy reflexivní metodu, která je dle jeho mínění nadřazená empirickému pozorování. Oproti tomu britský empirik John Lock (1632-1704) sdílí názor Aristotelův zásadní role empirického pozorování. Pojetí člověka je posuzováno jako *tabula rasa* (lat. nepopsaná deska). Poznání člověka je získáváno v průběhu celého života skrze zkušenosti a klíčem k pochopení lidské mysli je studium. V 18. století došlo k vyvrcholení diskuzí na téma antiteze uvedených dvou směrů. K rozklíčování tohoto tématu přispěl německý filozof Immanuel Kant (1724-1904), který zahájil proces dialektické syntézy. V diskuzi týkající se protikladů v oblasti

empirismu a racionalismu a současně návrhu řešení otázky zda jsou znalosti člověka vrozené, či pasivně získané zkušeností, došel k závěru, že důležitou roli hraje jak empirismus, tak racionalismus. Dle jeho názoru tedy musí oba tyto směry spolupracovat současně. Kant ale tuto otázku nevyřešil doslova, nicméně měl veliký vliv na rozvoj filozofie a rozvoj vědeckého výzkumu lidského těla a jeho funkcí. Přestože ke vzniku kognitivní psychologie došlo o mnoho let později, a to na přelomu padesátých a šedesátých let 20. století. Vědci se tímto se tímto rozporem dvou směrů zabývají i nadále. [1]

Dále bych chtěla ve stručnosti uvést některé psychologické předchůdce kognitivní psychologie. Jedním ze směrů byl strukturalismus, který je považován za jednu z prvních významných myšlenkových škol v psychologii. Jeho hlavním předmětem zkoumání bylo pochopit strukturu mysli a uspořádání jeho vjemů. Základním procesem byla analýza jednotlivých vjemů, až k jejich detailním stavebním součástem. Například při analýze květiny, rozebírali její barvy, geometrické tvary, vztahy mezi jednotlivými složkami a tak dále. Dalším přístupem byl funkcionalismus (alternativa ke strukturalismu). Funkcionalisté si pokládali otázky typu: „Co lidé a proč lidé dělají?“ zatímco předmětem zkoumání strukturalistů bylo zjistit, jaké jsou hlavní obsahy (tj. struktury mysli)? Funkcionalisté byli především zaměřeni na studium procesů, tedy jak a proč lidská mysl pracuje. Dalším směrem byl takzvaný asocianismus. Tento směr se zaměřuje na zkoumání otázky: „Jak se mohou jednotlivé události nebo myšlenky spojovat v mysli jedna s druhou tak, aby jejich výsledkem bylo učení?“ Asociace mohou vyplývat z blízkosti, podobnosti nebo protikladu. Navazujícím směrem, který předcházel kognitivní psychologii, byl behaviorismus. Vědci spadající do tohoto směru, jako například ruský fyziolog a nositel Nobelovy ceny Ivan Petrovič Pavlov (1846-1936) zkoumali vztah podnět-reakce na pokusech se zvířaty. Jedním z nejznámějších pokusů je právě Petrovičův pokus slinění psů. Jedním z posledních předchůdců kognitivní psychologie byla gestalt psychologie. Gestaltistická (tvarová) psychologie byla jedním z nekompromisních kritiků behaviorismu. Dle této psychologie pochopíme psychologické jevy nejlépe tak, že je budeme vnímat jako jeden uspořádaný strukturovaný celek a nebudeme ho rozdělovat na jednotlivé části. [1]

Všechny výše uvedené přístupy vedly ke vzniku kognitivní psychologie. Kognitivismus můžeme definovat jako *přesvědčení, že většina způsobů lidského chování může být pochopena, zjistíme-li, jak lidé myslí*. [1 s. 28] K rozvoji kognitivismu a moderní kognitivní psychologie nejvíce přispěli vědní obory jako psychobiologie, lingvistika, antropologie, teorie komunikačních systémů, inženýrství a výpočetní technika. [1]

1.2 Předmět zkoumání kognitivní psychologie

Kognitivní psychologové zkoumají, jak lidé vnímají různé tvary, proč si některé informace pamatují, zatímco jiné zapomenou, jak se učí jazyk, jak přemýšlejí, když hrají šachy nebo řeší každodenní problémy. „*Kognitivní psychologie se zabývá otázkou, jak lidé vnímají informace, učí se jim, pamatují si je a přemýšlejí o nich*.“ [1 s. 19] Dále se také zabývá tématy, jako jsou například úvahy o tom, z jakého důvodu se nám některé objekty za snížené viditelnosti zdají dál, než jsou ve skutečnosti. Proč si lidé pamatují některé konkrétní události (jako například výrok určitého politika nebo aféru známého podnikatele), ale na druhou stranu zapomenou jména lidí, které jsou jim velmi blízcí a zají je roky? Proč se řada lidí méně bojí létat v letadle, ale z jízdy autem strach nemají, přestože dle statistik jim hrozí mnohem větší riziko úrazu nebo i smrti než při letu letadlem? Zde můžeme vidět několik příkladů otázek, kterými se kognitivní psychologie zabývá a hledá na ně odpověď. [1]

1.3 Kognitivní styl

Kognitivní styl (Cognitive Style) v obecném pojetí souvisí s naším poznáním světa. Kognitivní styl patří k psychickým jevům z okruhu přetrvávajících osobnostních charakteristik, které mají zásadní vztah k hodnocení situace a tím i k celému průběhu a výsledku adaptačního procesu. Kognitivní styl jako individuálně zaměřenou osobnostní charakteristiku můžeme vzhledem ke zmíněnému významu kognitivních aspektů adaptace považovat za důležitou součást odolnosti vůči zátěži. Tento pojem označuje způsob vnímání, myšlení, rozhodování a řešení problémů. Každý člověk samozřejmě uvažuje a myslí trochu jinak, avšak většinou má určitý charakteristický styl myšlení. Jako první uplatnil v psychologii pojem styl G. W. Allport ve své práci o psychologickém pojetí osobnosti v roce 1937. K tomuto pojmu došel při charakterizování určitých obecnějších typických znaků osobnosti či chování. V termínu styl je podle V. Smékala (2009) reprezentováno úsilí vynaložené k objasnění vnitřní konzistence a jednoty osobnosti. V jejím chování a prožívání se promítají jedinečné způsoby vytváření subjektivních obrazů okolního světa a sebe samého včetně různých představ a myšlenek o nejrozličnějších spojitostech, vztazích a souvislostech. Tyto obrazy poté mají tendenci v generalizované podobě přetrvávat v naší mysli a ovlivňovat způsob jakých se chováme. [2]

V současné psychologii považuje za nesporné zjištění, že: „vývoj obsahů zkušenosti jedince v ontogenezi vede ke vzniku stereotypizovaných obrazů sebe, světa lidí, věcí a idejí, charakteristických způsobů nazírání a jednání a že vytvořené obrazy i jejich formální aspekty determinují prožívání a chování. Kognitivní styly jsou individualizované psychické struktury, které ovlivňují organizaci zpracování informací jedincem. Považují se za skutečné determinanty prožívání a chování, přičemž důraz je na formě struktury, nikoliv na obsahu zkušenosti.“ [2 s. 75]

Kognitivní styl je chápán jako *tendence jedince přijímat a zpracovávat informace a podněty ze svého okolí určitým více méně konzistentním způsobem. Kognitivní styl představuje jakéhosi „společného jmenovatele“ postupů obvykle volených jedincem při poznávání reality. Kognitivně orientovaní psychologové v pojmu styl zobecňují charakteristické vzorce prožívání a chování, v nichž se uskuteční abstrakce ze specifických vjemů a reakcí.*“ [3 s. 27]

V této souvislosti existují i další termíny, se kterými se můžeme setkat například u autora J. Piageta, jež hovoří o takzvaných schématech. *Schémata jsou složité utvářené komplexy psychických aktivit a obsahu vztahujících se k určitému jevu.* Schémata jsou na rozdíl od stylů dynamičtější. [3 s. 27]

G. A. Kelly používá pojem osobní kontrast. *Osobní kontrasty jsou ze zkušenosti vyvozené, individuálně příznačné a přetrvávající způsoby hodnocení a anticipace událostí, které ovlivňují jednání jedince v určitých situacích.* [3 s. 27]

Teoretická analýza pojmu kognitivní, případně percepčně-kognitivní styl je diferenciovaná do různých stylů. V odborné literatuře se neshodují v podobě ani počtu, ale předpoklad o jejich souvislosti s odolností se zdá být jako přijatelný. O jejich konkrétní genezi se dosud neví mnoho, nicméně se předpokládá, že jsou zčásti vrozeny, zčásti se tvoří od raného věku daného jedince díky klíčovým zkušenostem a jsou do značné míry odolné vůči změně. Například D. Falhout uvádí celkem 21 kognitivních stylů. Dále například S. Messick, 1984, uvažuje o počtu dimenzí kognitivních stylů od 10 do 19 a rozděluje je do pěti skupin, kterými jsou funkční úroveň, specializace, diferenciací, flexibilita a stabilita. [3]

1.4 Kreativita

"Současné období rozvoje lidské společnosti je označováno jako věk kreativity". [2 s. 12] Autorka Emílie Franková dále uvádí, že s vývojem lidstva docházelo k postupnému přesunu od zemědělských ekonomik k jejich průmyslovým formám. S tím docházelo k fluktuaci obyvatel

vesnických komunit do rozrůstajících se městských a průmyslových center. V této souvislosti byly uvedeny do pohybu demografické, společenské, ekonomické a kulturní změny.

V současnosti prochází USA i Evropa obdobím rozsáhlých změn, zejména v hospodářské a společenské transformaci, která se vyznačuje přechodem od ekonomiky průmyslové k ekonomice kreativity, ve které dominuje především lidská inteligence, znalosti a kreativita jako taková. V dnešní době se s kreativitou pracuje v mnoha odvětvích ekonomiky vyspělých zemí. Je jimi například věda a technika, výzkum a vývoj, vyspělé technologie, odvětví zaměřená na výtvarné umění, hudbu, design, ale i odvětví zdravotní péče, finance a právo. *"Kreativita je základním fenoménem lidské existence - každému lidskému jedinci je vlastní kreativní potenciál a každý lidský jedinec je či může být kreativní."* [2 s. 12]

Postindustriální organizace současné doby jsou ve většině případech založené na znalostech a jejich úspěch, rozvoj a přežití jsou odrazem jejich kreativity, inovací a objevování. Klíčovým faktorem podporujícím kreativitu je organizační prostředí, které ji bude podporovat. Organizační prostředí, které ji podporuje spolu s inovacemi se tak staly stěžejním předpokladem úspěchu a rozvoje organizací, jejichž cílem je dosahovat úspěchu na trhu díky inovacím služeb a výrobků. Nejde ale pouze o kreativitu ve vztahu k inovování produktů a technologií, ale také o kreativitu ve vedení lidí v organizaci. Vlivem změn v organizačním okolí je získávána na důležitosti také kreativita uvnitř organizace, která se zaměřuje zejména na týmovou práci, organizační kulturu a inovace. *"Do určité míry by měla být kreativita členů organizace a organizační kultura podporující kreativitu a inovace přítomna v každé organizaci."* [2 s. 12]

K progresivnímu vývoji konkurenceschopnosti organizace a jejímu ekonomickému úspěchu zapotřebí využívat kreativní potenciál členů organizace a stimulovat ho a rozvíjet podporováním individuální kreativity a kreativity v týmech a utvářením organizační kultury podporující kreativitu a inovace. O kreativitě také pojednává teorie 3T (angl. the 3 T's of economic development), kreativitu spojuje především s vysokou mírou tolerance a vyspělostí technologie (high-tech), které získávají na své působnosti až teprve ve spojení několika podpůrných faktorů jako je kreativní talent jedince, vysoká míra tolerance k novým lidem, novým myšlenkám a různorodosti. [2] „Teorie T3 přiznává kreativním jedincům mimořádně důležitou roli. Současně však upozorňuje na to, že kreativita je nejen týmový, ale také široký společenský proces, který je stimulován společenským pohybem a tvorbou a využitím networkingu v reálných komunitách a na reálných místech.“ [2 s. 13]

1.4.1 Kognitivní (experimentální) přístup ke zkoumání kreativity

Existují různé způsoby ke studiu kreativity. Jedná se o psychodynamický přístup, biografický přístup, přístup, který vysvětluje kreativitu jako zanedbanou oblast výzkumu, psychometrický přístup a v neposlední řadě kognitivní (experimentální) přístup. Jelikož je tato práce zaměřená na kognitivní spojitosti zkoumající obsah pojmu zákazník, budu blíže popisovat kognitivní (experimentální) přístup ke zkoumání kreativity. [2]

Psychologové, jež jsou zaměřeni na kognitivní psychologii využívají zejména experimentálních postupů a studují kreativitu jako poznávací proces. Jejich cílem je vysvětlit tvorbu kreativních nápadů. Dále se také snaží objasnit jaké duševní procesy a struktury jsou základem kreativního myšlení. Dle kognitivního přístupu je kreativita více než divergentní myšlení. Jeden z kognitivních modelů, který tuto teorii potvrzuje je tzv. Geneplore model, jehož autorem je kognitivní badatel Finke a jeho kolegové. Model vypovídá o tom, že v kreativním myšlení jsou dvě hlavní fáze. Jednou z nich je fáze generativní a druhou fáze exploratorní. V části generativní člověk konstruuje mentální reprezentace popisované jako preinventivní struktury. Tyto preinventivní struktury mají vlastnost podporující kreativní objevy. V exploratorní fázi jsou tyto vlastnosti užívány pro vybavování si kreativních myšlenek. Během tvorby myšlenek v těchto dvou fázích vstupují další různé mentální procesy, mezi které patří procesy jako

vyhledávání, asociace, syntézy, transformace, analogického přenosu a kategoriální redukce. Dnešní kognitivní psychologové studují nejen lidské subjekty, ale i počítačové simulace kreativního myšlení. Kreativita je jimi chápána jako v úzké spojitosti s odborností (vědomostmi a dovednostmi). Hlavním terčem jejich pozorování je však intuice a vhled, tedy kognitivní procesy, které se nedají vyunutit. [2]

„Vhled obvykle následuje po hlubokém ponoření do problému a přichází nečekaně poté, co byl pracován mimo vědomou snahu jedince.“ [2 s. 13]

Dalším faktorem, na který kognitivní psychologové zaměřují svou pozornost, je aktivní znalost. Aktivní znalost je také jeden z kognitivních procesů, jehož důležitost byla v kreativním myšlení zjištěna. Pojednává o tom, že vše co člověk viděl, slyšel, dalo by se říci, všemu čemu byl v poslední době vystaven, bude mít vliv na jeho myšlení. [2]

1.4.2 Rozvoj kreativity

Kreativitou rozvíjíme naše originální nápady, představy a řešení založené na starých myšlenkách, dále využíváme také představivost a naše asociace. *„Kreativita znamená podnikat v myslí nové cesty a nechat mozek zkoumat originální a dříve neprozkoumané oblasti. Z těchto nových asociací vznikají nové objekty, kterým pak svět říká kreativní průlom.“ [4 s. 84]* Paměť využívá představivost a asociace k uchování minulosti a k jejímu novému vytvoření v přítomnosti, zatímco kreativita využívá představivost a asociace k umístění současných myšlenek do budoucnosti a k reálnému hmotnění současných myšlenek někdy v budoucnosti. Pokud tvoříme něco kreativního, naše práce vede k mnoha myšlenkám. Tyto myšlenky lze posoudit a rozebrat. Následně z nich vybereme ty nejlepší, které přetvoříme na reálná řešení a stanou se tak skutečností. Tímto procesem dle Buzana zvyšujeme náš cenný „intelektuální kapitál.“ Už Leonardo da Vinci byl toho názoru, chceme-li zvyšovat náš kreativní potenciál a být, tak plně kreativní, měli bychom rozvíjet naše smysly, studovat umění vědy, studovat vědu umění a uvědomovat si, že vše nějakým způsobem souvisí se vším ostatním. [4]

1.5 Metoda zjišťování obsahu pojmu („zákazník“)

Má-li míra jednoty chápání pojmu zákazník a jeho způsob chápání uvnitř organizace pro řízení zaměstnanců značný význam, je zapotřebí, aby management organizace obsah, jež pracovníci organizace tomuto pojmu přiřkládají, znal. Zásadní otázkou je, jak obsah tohoto pojmu ve vědomí jednotlivých pracovníků zjistit? Zkoumáme-li sociální jevy, nabízejí se nám dva základní postupy výzkumu, které jsou často užívány. Jde o postup kvantitativní a kvalitativní, případně lze využít i jejich kombinace. Hlavním znakem kvantitativního postupu je ten, že je založen na kvantitativním mapování výskytu určitých znaků. Pokud bych ve své práci využila kvantitativní postup při zjišťování obsahu pojmu zákazník u jednotlivých pracovníků, musela bych jim předem určité znaky definovat. To znamená předem stanovit určité předdefinované varianty obsahu tohoto pojmu, které by se v jejich myslích mohly ve spojitosti s pojmem zákazník evokovat. To sebou ovšem přináší značné nesnáze, protože je třeba typické varianty chápání obsahu existujícího pojmu (zákazník) znát. I když by volba daných znaků mohla být podložena poznatky z teoretických prací a dosud publikovaných empirických výzkumů, tak je problémem fakt, že jich prozatím nebylo mnoho provedeno. Naproti tomu cílem kvalitativních výzkumných postupů je získávání informací o zkoumaném jevu (v tomto případě o smyslu, který je přisuzován pojmu zákazník.) Respondenti, kteří jsou dotazováni, nemají předem stanovené žádné předdefinované varianty odpovědí, ale odpovídají a reagují podle toho, co oni považují v dané situaci za významné a relevantní. Data, prostřednictvím nichž získáváme informace, které jsou pro náš výzkum žádoucí a potřebné mohou nabývat různých podob. Může se jednat o kresby, text, ale i jiné projevy a aktivity. Jediněc si vzhledem k rozmanité a dynamické povaze kultury a jejího jazyka, není ve většině případech téměř nikdy plně vědom všech možných předpokladů a souvislostí svého

myšlení a jednání. Z tohoto tvrzení vyplývá, že pro tento typ výzkumu, jehož cílem bude zjistit obsah pojmu zákazník, jsou vhodnější metody kvalitativního výzkumu, protože nám umožňují zmapovat význam pojmu zákazník „zevnitř“, tj. z pohledu daného respondenta. Můžeme tak zachytit i skryté významy, emocionální poznatky, podtexty a souvislosti, o které bychom se v kvantitativním výzkumu pravděpodobně ochudili. Mezi základní kvalitativní výzkumné metody nejčastěji patří kvalitativní rozhovor a zúčastněné pozorování. Oba tyto postupy mohou nabývat různých podob, které jsou přizpůsobeny danému výzkumu. I když bychom mohli použít tyto tradiční kvalitativní postupy pro zjišťování obsahu pojmu „zákazník“ ve vědomí zkoumaných osob, jejich použití by bylo do značné míry komplikované a náročné, a to jak z hlediska časového, tak organizace daného výzkumu. Pokud bychom chtěli zachytit například emocionální podtexty, nabízí se další formy kvalitativního výzkumu, jako jsou například metody projektivní (nedokončené věty, bubble testy). Využití projektivních technik je však pro tento typ účelu výzkumu rovněž do značné míry náročný. V případě jejich využití nastává problém jak z hlediska interpretace výsledků, tak z hlediska kombinace a volby metod. Pro účel svého výzkumu jsem si zvolila kvalitativní metodu, která se v případě tohoto výzkumu jeví jako nejvíce perspektivní. Je označovaná jako mentální mapování, nebo také jako tvorba mentální či myšlenkové mapy. Tato metoda je u nás poměrně málo známá. [11]

1.6 Charakteristiky zjišťování obsahu pojmu („zákazník“)

„Konkrétním výsledkem dané metody je grafické zobrazení vytvářené respondentem na základě vlastního myšlenkového procesu. Má obvykle tyto základní charakteristiky:

- *Ústřední téma (problém), které je centrováno uprostřed zobrazení a celý proces mapování zahajuje.*
- *Asociace prvního řádu, které jsou ze středu „vyzařovány“ pomocí tzv. větví.*
- *Na asociace (a větve) prvního řádu navazují asociace (a větve) druhého a dalších řádů, detaily „vyzařují“ od středu směrem ven.*
- *Větve obsahují klíčové slovo nebo klíčový obrázek umístěný na přiřazené linii, event. na jejím konci.*
- *Větve spolu s klíčovými slovy a klíčovými obrázky formují propojenou uzlovou strukturu celého zobrazení.“ [11 s. 60]*

Uvedeným postupem daný respondent vytvoří originální obraz (model), který bude zachycovat originální strukturu myšlenkových procesů iniciovanou předem sdělenou instrukcí, tedy ústředním tématem, kterým je v mém případě „zákazník“. Model zachycuje a zobrazuje celkový pohled na dané téma, a mimo jiné také soustřeďuje několik přehledně uspořádaných kvantitativních dat na jednom místě. Tyto data je možné následně detailněji analyzovat a současně porovnávat s mentálními mapami, které byly vytvořeny ostatními respondenty. Tato metoda přináší velký benefit v tom, že respondenti jsou nuceni při tvorbě myšlenkové mapy aktivně zapojit svoje myšlení. Iniciaci myšlenkových procesů, které jsou zaměřeny na konkrétní zadané téma a zachycení jejich struktury pomocí myšlenkové mapy je hlavním přínosem metody mentálního mapování. Respondenti jsou podvědomě vedeni k tomu, aby strukturovali své myšlenky, dle jejich individuálního významu na asociace prvního, druhého a vyššího

řádu. Zachycuje jejich jedinečný postup (proces) myšlení, který se odráží v jejich individuální kreativní tvorbě myšlenkové mapy. Respondenti neodpovídají v tomto kvalitativním modelu v souvislosti s obsahem pojmu krátce, vágně, povrchně a především nejsou ovlivněny jakýmkoliv předem definovanými znaky, jako je tomu u většiny metod výzkumů. [11]

1.7 Myšlenková mapa jako nástroj kognitivní psychologie

„Myšlenková mapa (anglicky mind map) je vnějším vyjádřením přirozeného způsobu práce našeho mozku.“ [5 s. 163]

Velmi známým autorem koncepce mentálních map je Tony Buzan. *„Koncepce mentálních map (Mind Maps), je myšlenková mapa graficky a vizuálně provázaná pomůcka myšlení, která umožňuje ukládání, organizování, kategorizování a vydávání informací.“ [4 s. 113]*

Jako jednu z dalších definic myšlenkové mapy uvádím následující: *„A Mind Map is ‘the whole-brain alternative to linear thinking. It reaches out in all directions and catches thoughts from any angle‘.“ [4 s. 9]* Mentální (myšlenková) mapa je tvořena prostorovou strukturou. Takto struktura myšlenkového procesu se utváří na základě vyvolaného myšlenkového procesu v souvislosti se zadaným klíčovým tématem, na které se pozornost mysli zaměřuje, a od kterého odvíjí další a další myšlenky a představy. Jde o kognitivní konstrukt, který napomáhá jedinci v orientaci ve svém okolí. Dále mu také napomáhá tomuto okolí lépe porozumět, a to díky tomu, že zjednodušuje, kóduje a uspořádává často velmi složité a nepřehledné myšlení a jednání lidí v (určitém) prostoru. Myšlenková nebo také mentální mapa může být označována jako samotná technika, jež zachycuje struktury myšlenkového procesu. [10]

Myšlenková mapa je jeden z nástrojů kognitivní psychologie, který je v souladu s přirozeným zachycováním toku lidských myšlenek a spojitostí mezi nimi. Myšlenková mapa reflektuje přirozené procesy myšlení, a to tím způsobem, který je pro mozek přirozený. Můžeme prostřednictvím ní zachytit naši kreativitu, nekladou se zde žádné omezení v naší fantazii a způsobu myšlení. Myšlenková mapa byla vyvinuta na základě tvrzení, že funkce v lidském mozku nejsou lineární, ale vyloženě komplexní. Neustále se při nich tvoří nové asociace a struktury, mezi kterými existují spojení. Proto tak i vypadá grafické zobrazení myšlenkové mapy, která připomíná strom s mnoha větvemi či pavučinu. Nejedná se o neefektivní a otřelé zapisování výpisků, u kterých člověk není nucen zapojovat myšlení a kreativitu, nicméně jde o rychlé zařazování myšlenek do souvislostí, stejně jako je možné jejich nekonečné doplňování o nové a nové aspekty, které nás napadnou. [5]

Lidé, nebo přesněji řečeno lidské mozky, mají tendenci své myšlenky doplňovat a dokončovat. Vychází zde z gestalt teorie. Uvádí zajímavý příklad, že lidé mají potřebu či nutkání dokončit a doplnit různé aspekty. Například při čtení slov od jedné do tří (jeden, dva tři...), bude mít většina z nás nutkání doplnit číslo čtyři. Dalším zajímavým příkladem, je nastínění nějakého příběhu, u kterého si v průběhu vyprávění uvědomíme, že ho vlastně nesmíme doříct, protože je to tajné, či by to nebylo vhodné. Následně se v naší mysli rozpoutá touha po jeho dovyprávění druhému protějšku. Jde o takzvaný vrozený pud vyplňování prázdného místa, této tendenci hledat doplnění se říká „gestalt“. A proč to zde zmiňuji? Jedná se především o to, že myšlenkové mapy nám napomáhají tento pud, vyplnění prázdného místa ukojit. Díky nim, můžeme vytvořit nekonečnou řadu spojitostí „háčků“, které nám pomohou lépe prozkoumat, rozvinout a napojit další myšlenku. [9]

Konkrétním příkladem při tvorbě myšlenkové mapy je ten, že od prvotní asociace nakreslíme prázdnou nenadepsanou čáru, čímž pobídeme mozek, aby vyplnil prázdné místo. Jakmile si mozek uvědomí, že dokáže najít spojení mezi kterýmikoliv myšlenkami, prakticky okamžitě najde patřičné další související asociace. Proces je ještě rychlejší, pokud mu k tomu napomůže nějaký další stimul. Mozek využívá ke zpracování myšlenek pět hlavních funkcí, jsou jimi: příjem (počítky všech smyslů),

podržení (to zajišťuje naše paměť, do které dokážeme zapisovat, ale i vyvolat danou informaci), analýza (mozkem dokážeme rozpoznat opakující se vzorce a zpracovat informace. Další funkcí je výstup (jde o všechny formy komunikace, či kreativity, včetně myšlen) a na závěr kontrola, která zahrnuje schopnost odkázat na všechny duševní i fyzické funkce. [9]

Myšlenkové mapy napodobují myšlenkové procesy. Při tvorbě mapy využíváme synergické přemýšlení, to znamená, že při jejich tvorbě jsme nuceni zapojit „celý mozek“. Náš mozek nepracuje lineárně ani sekvenčně jako počítače. Náš mozek pracuje a myslí multilaterálně. To znamená, že pracuje mnoha směry, takzvaně paprskovitě. Při tvorbě myšlenkové mapy vycházíme ze středu od klíčového slova. Větvě směřující od středu (jádra myšlenkové mapy) tvoří další úrovně větví, což stimuluje mozek k vymýšlení a přidávání navazujících, souvisejících myšlenek a nápadů, přímo tak, jak probíhají zrovna v našem mozku. Jelikož se myšlenky v myšlenkové mapě dále propojují jedna s druhou, pomáhají tak našemu mozku díky asociacím věci lépe pochopit a vymýšlet. [9]

1.7.1 Historie myšlenkových map

Už ve starověkém Řecku se můžeme setkat s takzvaným fenoménem myšlení, který je znázorněním pojmu mnemotechnika. Pojem Mnemotiechnika pochází z řeckého Mnemosyné, jména řecké bohyně paměti. Řeckové fenomén paměti znázorňovali takzvanou personifikací. Prvním filozofem, který se zabýval fenoménem myšlení, byl Aristoteles. [6]

Biskup Augustinus, nejvýznamnější a poslední pokračovatel antických filosofů, označoval paměť, ve svém díle *Vyznání*, jako palác, jehož komnaty jsou plné pokladů, které musíme využívat. [6]

Nákresy podobající se myšlenkovým mapám byly známy již ve středověku. Nejrozličnějšími metodami strukturování paměti se lidé zabývali již od dob antických. Španělský filozof Ramon Llull spojil určitým způsobem slovo a obraz a znázornil tak své myšlenky jako „strom znalostí“. Tento strom se podobal struktuře rodokmenu a lze ho považovat jako předchůdce dnešní metody myšlenkových map. Zajímavostí je, že už většina géniů jako například Albert Einstein či Leonardo da Vinci svou představivost promítali do obrázků a grafických nákresů, ke kterým si doplňovali svoje poznámky, ať už ve formě zajímavých nápadů, myšlenek či asociací. [6] *Myšlenková mapa využívá všech dovedností, které se ukrývají v mozkové kůře – slovních, obrázkových, číselných, logických, rytmičných, barvových i prostorových – v jednoduché a jedinečné účinné technice.* [4 s. 57]

1.7.2 Tvorba myšlenkové mapy

Abychom si byli schopni vytvořit myšlenkovou mapu, potřebujeme prázdný papír, nejméně formátu A4. Následně je potřeba zformulovat centrální pojem a zapsat ho do středu papíru. Poté sbíráme další myšlenky, asociace a nápady, které nás v souvislosti s centrálním pojmem myšlenkové mapy napadají a uvádíme je do logických linií, které budou z centrálního pojmu vycházet, tak jako vyrůstají větve ze stromu. Na nové větve můžeme kdykoliv připojit další. [4]

1.7.3 Možnosti využití

Myšlenkovou mapu jsem využila jako jednu z kreativních metod zachycení toku lidských myšlenek pro svůj primární výzkum v praktické části této bakalářské práce. Jedná se o jeden z nástrojů kognitivní psychologie, který představuje nástroj zachycující naše myšlenkové spojitosti, které jsou logicky zorganizovány. Tento nástroj nám napomáhá usnadnit uspořádání informací v našem mozku. Jde o přirozenější formu zaznamenávání našich myšlenek a informací, která je kreativnější a efektivnější, než standardní psaní poznámek u kterých daný jedinec není nucen přemýšlet a propojovat je s dalšími souvisejícími poznatky z dlouhodobé paměti. Všechny myšlenkové mapy mají jednu společnou věc, kterou je používání barev. Struktura myšlenkových map se vyznačuje tím, že v jejím

středu figuruje nejhlavnější myšlenka. Ze středu se dále odvíjejí další myšlenky, které s ní souvisí a logicky na ni navazují. [6]

Tvoříme-li složitější myšlenkovou mapu, doporučuje se na počátku zachytit širší souvislosti (tedy strom a hlavní větve) na počáteční list a další větve následně napsat na nové stránky. Na tyto stránky se doporučuje překreslit hlavní rozvětvení a červeným bodem označit, na jakém místě nové rozvětvení navazuje. V současné době už jsou k dispozici i počítačové programy, které slouží k tvorbě myšlenkových map. Jejich využití je vhodné zejména pro lidi, kterým dělá problém vytvořit graficky přehlednou mapu. [7]

Myšlenková mapa je velmi užitečným nástrojem, který nám pomáhá rozvíjet naše vlastní myšlení, utváření souvislostí, spojitosti, třídění myšlenek, lepší orientaci v nich a v neposlední řadě jejich následné snadnější vybavení. Významný Britský psycholog a spisovatel Tony Buzan, který je dle mého názoru opravdovým specialistou v oblasti techniky myšlenkových map, uvádí ve své knize *The ultimate book of mind maps* následující definici tvorby a významu myšlenkové mapy: „*A Mind Map is the easiest way to put information into your brain and to take information out of your brain – it's a creative and effective means of note-taking that literally 'maps out' your thoughts. And it is so simple. You can compare a Mind Map to a map of a city. The centre of your Mind Map is like the centre of the city. It represents your most important idea. The main roads leading from the centre represent the main thoughts in your thinking process; the secondary roads represent your secondary thoughts, and so on. Special images or shapes can represent sites of interest or particularly interesting ideas.*“ [7 s. 6]

Myšlenkové mapy lze využít pro tvůrčí myšlení, ale i kreativní myšlení. Můžeme je uplatnit téměř ve všech oblastech. Díky myšlenkové mapě vnímáme celé komplikované spektrum vzájemně spojených asociací, což nám podává logický rámec a podporuje možnost objevení více klíčů řešení problému. Barvy v nás navíc vyvolávají důležité emocionální reakce. Můžeme je využít při studiu, v práci, pro sebeanalýzu, plány do budoucna, při řešení osobních problémů, pro tvorbu mapového diáře, na poradách, při zkoušce, pro sestavení týdenního či denního plánu a další. [9]

1.8 Asociace

Tématika asociací jako taková vznikla původně z potřeb psychologie. Poprvé se tak o tuto oblast zajímal John Locke na konci 17. století, problematika *sdužování představ*, což je podstata asociací, začíná být soustavně zkoumána odborníky až v 18. a 19. století za účelem pochopení *mechaniky duše*. Pro účely této bakalářské práce bych využila teorii asociací od lékaře a psychoterapeuta Carla Gustava Junga, který ji rozvíjel za účelem přesnější a rychlejší diagnostické orientaci v symptomatologii, charakteristice a v osobní problematice pacienta. Ten pomocí tzv. asociačního experimentu zkoumal, jaké sdružené představy se váží u zkoumaných osob k tzv. podnětovým slovům. To zároveň vysvětluje podstatu asociačního procesu, při kterém se tedy zjednodušeně řečeno zjišťuje, jaké slovo či představa (pojem) respondenta napadne na jiné zadané slovo, kterému říkáme podnětové. Význam asociací pak spočíval ve zjišťování, které pocity, myšlenky či představy vyvolává podnětové slovo u zkoumané osoby a dle toho odvozovat, jaký daná osoba má postoj k různým věcem. Pokud by byl asociační experiment aplikován na skupinu respondentů, pak se pomocí něj dá zjišťovat, jaké jsou nejčastější sdružené představy pro celou skupinu k jistým jevům/slovům. Například ve firemní sféře se takto dá zjišťovat, zda ve firmě jsou asociace na slovo zákazník či výkaz práce ve většině případů pozitivní či negativní. Toto by samozřejmě bylo možné zjistit i dotazníkem, u něj je však nutné, aby respondent odpovídal přímo, což by některým mohlo dělat problém. Výhoda asociačního experimentu spočívá v nepřímosti, tj. závěry jsou odvozovány jakoby bez vědomí respondenta. [16]

1.9 Zákazník náš pán aneb péče o zákazníky

Literatura, která odkazuje na kvalitu služeb a s ní spojované aspekty customizace, které se týkají zvyšování spokojenosti zákazníka, uvádí širokou řadu názorů, které vedou k vysoké kvalitě nabízených služeb. Klíčovou roli v zákaznické spokojenosti faktory jako: přátelské vztahy mezi klientem a poskytovatelem, sociální interakce a v neposlední řadě jsou jimi emoce. Zákazníci preferují spolupráci s profesionály, kterým mohou věřit. Klientova spokojenost také závisí na poskytování hodnoty – řešení problému klienta za dobrou cenu. V zájmu klienta je maximalizovat výnosy, zatímco minimalizuje náklady. Další pohled týkající se spokojenosti zákazníků vyžaduje úzkou spolupráci mezi zákazníkem a profesionálními poskytovateli servisních služeb. To znamená, že zákazník by měl být aktivně zapojen do každé fáze procesu, ať už se jedná o design produktu, či služby, její vývoj nebo způsob doručení. K vyšší spokojenosti zákazníka přispívají také takzvaní „*trusted advisors*“, kterými jsou důvěryhodní poradci, kteří skutečně pochopí potřeby klienta, na jejichž základě jsou jim schopni poskytnout odborné poradenství. [8]

Jednou z mnoha zajímavých definicí týkající se pohledu na zákazníka, jež jsem si vybrala, je následující: „*Zákazník není králem, ale diktátorem. Na něm záleží naše bytí, nebo nebytí. Je na nás, zda vytvoříme prostředí, kde je zákazník pro každého pracovníka tím nejdůležitějším, ke komu se naši zaměstnanci obracejí a uspokojují jeho potřeby. Vždy musí být toto prostředí zaměřeno směrem ven.*“ [12 s. 17]

Důležitými základními principy, které hrají klíčovou roli v péči o zákazníka, jsou otevřenost, proaktivita, férovost a znalost zákazníka. Otevřenost je základním prvkem dlouhodobého partnerství, které se může vyznačovat sdílením obchodních informací, společné dohodě nad nákladovými cenami, dočasnými výpomocemi - například v obdobích krizí. Zákazník se na nás může obracet buď jako na nejlepšího nebo jako na jednoho možného dodavatele služby. Čím otevřeněji nás zákazník o svých potřebách zpraví, tím kvalitněji a přesněji budeme moci uspokojit jeho potřeby. Jelikož se lidé (zákazníci) chovají recipročně, zákazník začíná být otevřený, pokud s ním i daný pracovník tímto způsobem začne jednat. Z toho vyplývá, že zaměstnanec by měl zákazníka otevřeně zpravit o situaci. Dalším principem je již zmiňovaná proaktivita. Pro dodavatele je ve většině případů daleko snazší pouze reagovat na podněty ze strany zákazníka. Nicméně zákazník ocení mnohem více, chová-li se k němu daný pracovník proaktivně. To znamená, že dokáže předvídat zákazníkovi potřeby, je chopen je předem odhalit, zaměřuje se na to, co by zákazníka mohlo trápit, a také proaktivně zjišťuje, co od něho zákazník může očekávat. Dalším principem je férovost. Při obchodním styku mohou nastat situace, kde je dodavatel služby v jisté výhodě. Může se například stát, že dodavatel služby disponuje informacemi, ke kterým zákazník nemá přístup, a tím pádem z nich může vytěžit. Dalším neférovým typem jednání může být například situace, při které dodavatel služby využije určité klíčky v obchodních podmínkách nebo zneužije dočasnou krizi zákazníka. Tyto výhody působí pouze krátkodobě, náš zákazník si to velmi dobře zapamatuje a může to mít z jeho strany v budoucnu na naši firmu velmi negativní dopad. Uvedených neférových jednání bychom se tedy měli raději vyvarovat. Porušení těchto zásad k našemu zákazníkovi vede v mnohých případech partnerství mezi zákazníkem a dodavatelem služby. Posledním důležitým principem je znalost zákazníka. Je velmi podstatné znát, kdo je naším zákazníkem, a to nejen samotné jednotlivce, ale i mikrosegmenty a segmenty. [12]

1.10 Vytvoření prostředí zaměřeného na spokojenost zákazníka

Hlavním aktérem, který musí nastavit orientaci pracovníků ve firmě směrem ven, tedy na zákazníka je management, viz následující definice, která zní: „*Společnost orientovanou na zákazníka nepoznáte podle bohatství, výše tržeb, segmentu, v němž podniká, ani podle druhu vlastnictví. Tyto znaky*

nejsou příčinami, které bezprostředně ovlivňují zaměření zákazníka. Bezprostředním spouštěcím mechanismem, který uvede společnost do pohybu, je vždy strategické rozhodnutí managementu. Management formuje, čím chce společnost být, kam směřuje, čím se má odlišit a v čem chce být nejlepší. Management je ta část společnosti, která si potřebu změny z orientace dovnitř na orientaci ven – tedy na zákazníka musí uvědomit jako svůj úkol a dát tomu plnou zjevnou podporu.“ [12 s. 19]

Cestou jak změnit celkovou orientaci pracovníků, a tedy celé společnosti na zákazníka, je zapotřebí dosáhnout perfektního přístupu v oblastech poznání zákazníka, zajištění personálu, nastavení procesů, řízení očekávání zákazníka a zajištění vybavení. Do přístupu týkajícího se poznání zákazníka zahrnujeme poznání zákazníka z hlediska sociálně-psychologických principů, které ovlivňují jeho chování a jednání v daném segmentu. Zákazník je emocionálně i racionálně jednající člověk, nikoliv pouze faktor bez emocí přinášející firmě peníze, jak ho mohou mnozí pracovníci chápat, zvláště pokud s ním nepřijdou do osobního kontaktu, ale jednají s ním pouze prostřednictvím e-mailu či telefonicky. Další oblastí je zajištění personálu, a to takového, který bude ze své přirozenosti ochoten plnit potřeby zákazníků. Personálu, který zná roli své společnosti a svoji roli v uspokojování potřeb je motivován a patřičně vyškolen. V oblasti zajištění personálu figuruje také vedoucí pracovník. Do oblasti patří tvorba systému odměňování, který bude pracovníky motivovat k dlouhodobým akcím, které budou dále posilovat jejich spokojenost a loajalitu. Nastavení procesů je další oblastí, kterou by společnost orientovaná na zákazníka měla splňovat. Oblast zahrnuje vytvoření standardů kvality s ohledem na potřeby zákazníka. Řízení očekávání zákazníka je také velmi důležitou oblastí, patří do ní aktivní ovlivňování toho, co zákazník očekává od hmotného produktu, od dodávky, servisu či provedení služby. Klíčovou a poslední oblastí je zajištění technologií a prostředí včetně hardwaru a softwaru, které budou umožňovat a vytvářet základní pracovní podmínky pro to, aby personál mohl plnit úkoly a požadavky, které jsou pro uspokojování požadavků zákazníka nezbytné. [12]

1.11 Role obchodníků vs. ostatních pracovníků

„Existují efektivní cesty, jak zaměstnance vybírat, motivovat, školit. Dostihneme tak toho, že zaměstnanci budou sami aktivně ovlivňovat vznik zákaznický orientovaného prostředí.“ [12 s. 27]

Obchodníci se v mnoha věcech při jednání se zákazníkem mohou odlišovat. Snaží se mu ve většině případů vyjít maximálně vstříc, a to bez ohledu na to, jaké má společnost zdroje či je ochotna a schopna zákazníka efektivně obsloužit. Obchodník je takový pracovník, který figuruje vlastností velmi krátké orientace na nastavené cíle. Jeho cíle jsou z hlediska doby trvání v měsíčním časovém horizontu, v lepším případě maximálně čtvrtletním. *„Ale to je dobře, protože po něm chceme, aby jako honící pes našel každou obchodní příležitost a přinesl do firmy dost informací na to, aby bylo možné produkt/službu dodat.“ [12 s. 50]*

Obchodníci bývají odměňováni ve většině společností provizí, plynoucí z uzavřené smlouvy, a tak jsou lidově řečeno schopni naslibovat zákazníkovi téměř cokoli. Pracovníky obchodního oddělení často vůbec nezajímá, zda zákazník daný produkt potřebuje, je chopen ho využít, či ne. Často obchodní pracovníky ani nezajímá, zda zákazník přinesl do firmy dostatek informací potřebných k dodání samotné ho produktu, či pro kvalitní realizaci služby. Uvedené příklady jednání pracovníků obchodního oddělení se vyznačují jejich dravostí a jistou mírou neukázněnosti, která může vést ke vzniku latentních konfliktů vůči procesně orientovanou opatrností pracovníků zodpovědných za spokojenost zákazníka. Pracovníci z oddělení péče o zákazníky by měli být s tímto možným konfliktem odlišných úkolů a motivací uvědomění, tolerovat je, případně chyby napáchané obchodníkem se zákazníky napravovat. [12]

1.12 Role vedoucího pracovníka

Pro roli vedoucího pracovníka je charakteristické anglické slovo „manažer“, které vychází z původu slova „to manage“. Tento pojem zahrnuje: „Řídit, vést, být vedoucím, ale také dobře hospodařit, dokázat, zvládnout, podařit se.“ [12 s. 46] V češtině máme ale daleko zajímavější slovo, kterým je „vésti“. S tímto pojmem by se měl ztotožnit každý vedoucí pracovník, který řídí lidi, ať už se jedná o manažera, supervisora či samotného ředitele. Role vedoucího pracovníka je velmi náročná, a v praxi ji jen málokterý z nich dokáže bravurně zvládat. Vedoucí pracovník nese zodpovědnost za živobytí a spokojenost jiných lidí, a proto by jim měl jít příkladem, aby pro ně představoval jakýsi vzor, ke kterému budou vzhlízet a respektovat ho. Dávno již neplatí stanoviska typu: „Jsem šéf, na mě dělají podřízení“. Chce-li vedoucí pracovník, aby i jeho podřízení pracovali naplno, musí s tím nejprve začít sám u sebe. [12]

„K pracovní právním povinnostem vedoucího pracovníka v českém prostředí patří:

- *„řídit a kontrolovat práci podřízených zaměstnanců a pravidelně hodnotit jejich pracovní výkon,*
- *co nejlépe organizovat práci,*
- *vytvářet příznivé podmínky a zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci,*
- *vytvářet podmínky pro zvyšování odborné úrovně zaměstnanců,*
- *odměňovat zaměstnance podle mzdových předpisů a kolektivních smluv,*
- *zabezpečovat dodržování pracovních a vnitřních předpisů,*
- *zabezpečovat přijetí opatření k ochraně majetku zaměstnavatele.“ [17 s. 21]*

Mezi míněné body patří ale pouze ty nejhlavnější činnosti, které by měl vedoucí pracovník brát spíše jako samozřejmost. V současné době se nároky na roli vedoucích pracovníků zvyšují především v oblastech odpovědnosti za motivaci podřízených zaměstnanců. Také by se měli orientovat na rozvoj jejich pracovních kompetencí. Vedoucí pracovník ze své pozice odpovídá za stabilizaci pracovníků, řízení jejich pracovního výkonu, včetně jejich vzdělávání na pracovišti a rozvoje. Správně by měl také zodpovídat za zajištění pracovní spokojenosti. [17]

2 Praktická část

V praktické části se budu věnovat rozboru dat, která jsem získala z kvantitativního průzkumu, jež probíhal metodou mentálního mapování u zaměstnanců obchodního oddělení. Hlavním cílem této praktické části bylo zjistit obsah pojmu slova zákazník u jednotlivých zaměstnanců obchodního oddělení. Pro zkoumání sociálních jevů je možné využít kvantitativní či kvalitativní postupy. V praktické části jsem se rozhodla zvolit kvalitativní postup, více viz teoretická část kapitola 1.5. Praktická část bakalářské práce je zaměřena na rozbor a analýzu dat, která jsem získala z mentálních map, jež vypovídají o nastavení mysli respondentů. Kvantitativního výzkumu se účastnili všichni pracovníci obchodního oddělení. Pro praktickou část jsem si ze všech získaných map zvolila jejich užší výběr, a to vzhledem k náročnosti zpracování dat, odůvodnění naleznete v kapitole 2.3. Rozbor a analýza dat. V praktické části se věnuji sedmi vybraným mentálním mapám, které jsem pro přehlednost označila písmeny A, B, C, D, E, F, G. Pro mentální mapu v textu využívám zkratku MM. Data získaná z graficky vytvořených mentálních map od jednotlivých respondentů jsem přepsala do asociačních tabulek, pro jejichž inspiraci jsem využila obdobné metody řešení, kterou již při svých výzkumech zaměřených na zkoumání obsahu pojmu slova představila paní doktorka Emilie Franková, více viz kapitola 2.3. Originály graficky zpracovaných mentálních map uvádím naskenované v příloze na konci dokumentu. V praktické části se věnuji analýze a rozboru získaných dat, zaznamenaných v asociačních tabulkách, jimž náleží můj komentář. Nejprve jsou rozebrána a komentována data jednotlivých zpracovaných asociačních tabulek samostatně, a poté následuje jejich vzájemné srovnání na základě podobností, spojitostí a postřehů, které jsem mezi nimi objevila. V neposlední řadě navrhuji několik opatření spolu s doporučeními, která by měl management na základě výstupů z mentálních map využít a realizovat, aby zlepšil zákaznickou péči, a také zefektivnil vedení a motivaci pracovníků obchodního oddělení.

2.1 Základní informace o společnosti podléhající kvalitativnímu výzkumu

Z důvodu velmi citlivých informací jsem se rozhodla název společnosti neuvádět, nicméně popíši její hlavní charakteristiky. Společnost je jedna z vedoucích leaderů na trhu v odvětví logistiky s využitím mnoha přepravních kanálů pro vnitrostátní i mezinárodní přepravu zásilek. Poskytují služby v mezinárodní přepravě, expresní, letecké, námořní, silniční, ale i železniční dopravě. Dále do jejich portfolia služeb patří nabídka expresní přepravy, která zahrnuje i přepravní poradenství, celní podporu, mezinárodní expresní dodávky, objednávky obalových materiálů a nadstandardní přepravní řešení. Také nabízejí doručování mezinárodních příchozích zásilek, exportní a importní služby, balení zásilek a skladování. Co se týče doplňkových služeb, řadí se mezi ně pojištění zásilky, zajištění obalového materiálu, přesměrování zásilky, celní odbavení a komunikace, zasílatelské poradenství, sledování zásilek a další. Společnost pokrývá více než 220 zemí a teritorií na celém světě a je jednou z nejglobálnějších společností na světě. Společnost má více než 1200 zaměstnanců v České Republice. Celkově disponuje 340 000 zaměstnanci a nabízí téměř nekonečné množství logistických řešení.

2.2 Průběh a zadání kvalitativního výzkumu

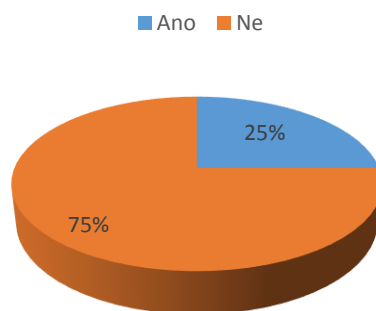
Kvalitativní výzkum metodou mentálního mapování, který jsem prováděla v rámci obchodního oddělení organizace, měl následující průběh. Respondenti byli svoláni do jedné zasedací místnosti po skončení meetingu, kde jim byly rozdány prázdné papíry formátu A4. Následně jsem jim vysvětlila

obecnou teorii myšlenkových map, k jakým účelům se dají využívat a zajisté, jak samotnou mapu ztvárnit. Poté jim bylo zadáno, aby vytvořili myšlenkovou mapu na téma *ZÁKAZNÍK*, který tvořil srdce (střed) jejich myšlenkové mapy. Zajímavým zjištěním bylo, že 75 % pracovníků se s tvorbou myšlenkové mapy nikdy předtím nesetkali (viz graf č. 1). Pouhých 25 % pracovníků, což odpovídá šesti respondentům z celkového počtu, někdy myšlenkovou mapu tvořili. Kvalitativního výzkumu se účastnilo 24 respondentů, z toho 8 respondentů tvořili ženy a 16 respondentů tvořili muži. Celkem tedy bylo vytvořeno pracovníky obchodního oddělení 24 myšlenkových map. Poté, co jsem každou myšlenkovou mapu pečlivě prozkoumala a zanalyzovala, musím podotknout, že myšlenkové mapy mužů se pro mne jeví jako zajímavější, a to co do obsahu a kreativity jejich asociací, tak i grafické stránky zpracování. Myšlenkové mapy mužů se jeví jako odvážnější a objevovaly se v nich více vulgární výrazy, než v myšlenkových mapách, které tvořily ženy. Připadalo mi, že muži se v myšlenkových mapách nedrželi tolik zpátky a nechali se větší měrou unést. Uvedené zjištění mě vedlo k rozhodnutí provést rozbor myšlenkových procesů metodou mentálního mapování, které bude orientované pouze na mužské pohlaví. Pro detailní analýzu nasbíraných mentálních map jsem si vzhledem k obtížnosti zpracování dat vybrala jejich užší výběr, a to sedm mentálních map. Těmito vybranými mentálními mapami se v praktické části budu podrobněji věnovat, rozebírat a vyhodnocovat dle jejich souvislostí, zajímavých charakteristik, spojitostí, kreativní stránky zpracování, ale i dle jejich rozdílů a prvků jedinečnosti.

Kvalitativní výzkum byl prováděn s pracovníky obchodního oddělení, jehož součástí týmu jsem již necelý rok i já sama. Na obchodní oddělení jsem se zaměřila z toho důvodu, že tito pracovníci jsou v denním kontaktu se zákazníkem a z velké části na nich stojí prosperita firmy, jelikož svojí každodenní činností přispívají k tvorbě zisku, ať už prostřednictvím získávání nových zákazníků, či vyjednávání a rozšiřováním spolupráce se stávajícími zákazníky. Respondenti byli obchodními pracovníky, jakožto obchodními referenty, obchodními asistenty, obchodními řediteli a pracovníky telesalesu.

Mezi jejich každodenní pracovní náplň patří tyto činnosti: telefonické oslovování nových zákazníků, péče o stávající zákazníky, komunikace se stávajícími či novými zákazníky, vyjednávání se zákazníky, uzavírání obchodních kontraktů, tvorba a prezentování nabídek, řešení zákaznických problémů souvisejících s obchodní činností, zajišťování přepravy dovozních i vývozních zásilek, opakované kontaktování zákazníků, osobní schůzky se zákazníky a dalších činností zahrnujících kontakt se zákazníkem. Do průzkumu jsem zařadila i vedoucí pracovníky obchodního oddělení, jejichž mentální mapy byly od ostatních odděleny při jejich odevzdání. Součástí tvorby každé mapy bylo zaznamenání věku respondenta, doba, po kterou na dané pozici pracuje a pohlaví. Respondenti byli předem srozuměni s pokyny a tím, že jejich mapa bude anonymní. Na tvorbu myšlenkové mapy měli respondenti hodinu čistého času s tím, že odevzdávali všichni najednou, aby nerušili ostatní, kteří ještě pracují, při tvorbě. Dále jsem všem respondentům položila otázku, zda už se s tvorbou mentální mapy někdy setkali - viz Graf č. 1.

Graf č. 1: Už jste někdy předtím tvořili mentální mapu?



2.3 Rozbor a analýza dat

Nyní už k samotným výsledkům nasbíraných dat. V kvalitativním výzkumu metodou mentálního mapování jsem získala, jak již bylo řečeno, 26 výstupů mentálních map. Vzhledem k náročnosti zpracování velkého množství získaných dat jsem po přezkoumání všech mentálních map provedla jejich užší výběr, ve kterém figurovalo sedm mentálních map. Tyto mentální mapy spadající do užšího výběru byly tvořeny respondenty mužského pohlaví. Všichni tito muži jsou starší třiceti let. Nejmladší z nich je ve věku 34 let a nejstarší 42 let. Všichni z vybraných sedmi respondentů na dané pozici pracují šest a více let.

Nashromážděná data z mentálních map jsem přepsala do takzvaných asociačních tabulek. Inspiraci pro přepsání dat do asociačních tabulek jsem čerpala z metody, kterou již představila v obdobných výzkumech zaměřených na zkoumání obsahu pojmu slova paní doktorka Emilie Franková.

Výhodu uspořádání asociací do asociační tabulky spatřuji především v následném snadnějším a přehlednějším zobrazení získaných dat, a to jak pro jejich srovnání, tak pro vyhodnocení opakujících se asociací z hlediska jejich kvantity. Samotná mentální mapa nám na druhou stranu umožňuje vidět kreativní jedinečné grafické zpracování jedince a lepší pochopení smyslu jeho toku myšlenek a asociací. Asociace se totiž mohou různým způsobem cyklit a propojovat, což v asociační tabulce stěží zjistíme. Asociační tabulka je rozdělena do dvou hlavních sloupců podle typu asociací. První sloupec znázorňuje asociace prvního řádu, které vyobrazují asociace respondenta, které ho v souvislosti s obsahem slova zákazník v jeho mysli napadly jako první. Jde o jeho nejsilnější asociace. Následující sloupec znázorňuje asociace druhého řádu, které jsem v tabulce znázornila velkým tiskacím písmem. Následující asociace třetího a vyššího řádu jsou znázorněny malým písmem psaným kurzívou. Tyto asociace třetího a vyššího řádu jsem také rozdělila barevně dle jejich souvislosti. Každá barva, která vždy začíná u asociace druhého řádu, následně zabarvuje s ní související řetězec asociací třetího a vyššího řádu. Uvedené barevné rozlišení jsem vymyslela pro lepší orientaci a hledání souvislostí u jednotlivých asociací převzatých z myšlenkových map.

Nyní už se budu zabývat samotným rozbořem nasbíraných dat. Nejprve budou komentována data, jednotlivých zpracovaných asociačních tabulek samostatně a následně se zaměřím na jejich srovnání dle určitých spojitostí a podobností, které jsem mezi nimi objevila. Do užšího výběru jsem vybrala tři mentální mapy, označené jako A, B a C, z důvodu jejich podobnosti a četnosti asociací prvního řádu. V těchto mentálních mapách jsem také shledala podobnost v grafickém, ale i asociačním stylu přemýšlení. Všechny tři mentální mapy jsou rozloženy do zajímavých uspořádaných celků, dle asociací prvního řádu. Následně jsem vybrala jednu myšlenkovou mapu vyznačující se značně negativními asociacemi a nedostatkem kreativity, označenou písmenem D. Analýze jsem také podrobila mentální mapu s označením E, která se vyznačovala naopak velmi pozitivními asociacemi ve vztahu k obsahu pojmu zákazník, a její grafické zpracování bylo velmi kreativní. Do výběru jsem zařadila mentální mapu s označením F, jež byla zpracována vedoucím pracovníkem oddělení. Poslední mentální mapou, jež jsem analyzovala, byla mapa s označením G, která mě zaujala myšlenkovými procesy daného respondenta. Jeho asociace reflektovaly značnou míru sebereflexe.

Jako první budu rozebírat po asociační stránce mentální mapy A, B a C u nichž jsem shledala podobnost v grafickém, ale i asociačním stylu přemýšlení. Všechny tři mentální mapy jsou rozloženy do zajímavých uspořádaných celků, dle asociací prvního řádu, její grafické zpracování připomíná čtyřlístek, a to u mentální mapy A a C. Obdobný typ grafického rozložení spatřuji i u mentální mapy B s výjimkou toho, že jsou na ní zobrazeny pouze tři asociace prvního řádu.

2.3.1 Rozbor mentální mapy A

Pojďme se podívat na tabulku, kterou jsem vytvořila dle mentální mapy A. Mentální mapa byla tvořena mužem, ve věku 34 let, který na pozici v rámci obchodního oddělení pracuje již dvanáctým rokem, jak si můžeme povšimnout v úvodních řádcích názvu tabulky. V prvním sloupci tabulky vidíme slovo *zákazník*, jehož obsah zachycují respondenti asociace prvního řádu, které jsou zachyceny v druhém sloupci a následně asociace druhého a vyššího řádu zaznamenané ve sloupci třetím. U tohoto respondenta byly zaznamenány pouze čtyři asociace prvního řádu, jež byly výsledkem jeho spontánního nezaújatého myšlenkového procesu. Mezi respondentovy asociace prvního řádu patří DOBRÝ, ŠPATNÝ, ČLOVĚK a PRÁCE. Rozděluje tedy zákazníky především na dobré a špatné. V dobrém zákazníkovi respondent spatřuje příjem, z kterého následně plyne rozvoj firmy, růst a peníze. Další z asociací druhého řádu související s dobrým zákazníkem je zde uvedena spolupráce, jejíž výsledný efekt je partnerství. Objevili se zde také referenci, které si dobří zákazníci navzájem předávají, a tak tím se otvírá příležitost získání nových zákazníků. Také se zde v souvislosti s asociací *dobry* objevila asociace druhého řádu *oběd*, což sice se zákazníkem přímo nesouvisí, ale na druhou stranu to znázorňuje spontánní tok myšlenek daného respondenta a jeho uvolněnost při tvorbě myšlenkové mapy. Na špatného zákazníka respondent nahlíží především ze svého emocionálního pohledu. Zřejmě se ho jednání s takovýmto typem zákazníka velmi dotýká a bere si ho osobně.

Asociacemi druhého řádu, které se v souvislosti s obsahem pojmu *špatný* (zákazník) objevily, byly *špatná nálada*, *ztráta iluzí* a *ztráta času*, který se dal využít dle respondenta jinde a jehož výsledkem ztráty je nedostatek a panika. V této souvislosti se také objevila asociace *oběť*. Další asociací druhého řádu byla *ztráta nervů* a s ní spojená *agrese*, *špatná nálada*, kterou pak daný pracovník reflektuje na zákazníka. Respondent bohužel špatného zákazníka nijak nedefinuje, ale pouze se mu vybavují negativní emoce, které v něm špatný zákazník vyvolává. U dobrého zákazníka jsou jeho asociace více zaměřeny na firmu jako celek, zatímco u špatného zákazníka si můžeme všimnout pouze jedné asociace vztahové k firmě, a tou je *negativní publicita*.

Respondent vnímá zákazníka jako člověka. Od této asociace se následně odvíjela asociace druhého řádu *lidé*, v souvislosti s touto asociací se respondent od zákazníka opět odpoutal a jeho myšlenkové procesy se začaly orientovat více na tým, vzájemnou pomoc, ale i na fakt, že je nad pracovníky dohled v souvislosti s otevřenými prostory kanceláří, typu open-space. Objevuje se zde asociace druhého řádu, jako jsou *city* a následná *empatie*. Respondent se pravděpodobně dokáže do jednání se zákazníkem vcítit.

Poslední asociací prvního řádu byla asociace *práce*. Z asociací druhého a vyššího řádu respondenta vyplývá, že se mu do práce nechce vstávat, bere ji jako stereotyp, rutinu a nic nového už ho v ní nepřekvapí.

Zaměřím-li se na grafické zpracování mentální mapy A (viz příloha), neoplývá nikterak přílišnou kreativitou, nicméně je zde zajímavé její rozložení. Mentální mapa je rozložena do čtyř uspořádaných celků, dle asociací prvního řádu, její grafické zpracování připomíná čtyřlístek. Obdobný typ grafického rozložení spatřuji i u mentální mapy C a B, s tou výjimkou, že mapa B obsahuje jen tři asociace prvního řádu.

Asociační tabulka č. 1 vytvořená dle mentální mapy A		
Asociace 1. řádu, 2. řádu a ostatních řádů vztahující se k pojmu ZÁKAZNÍK		
Výchozí mapa tvořená mužem, na pozici pracuje 12 let, věk 34 let		
ZÁKAZNÍK	ASOCIACE 1. ŘÁDU	ASOCIACE 2. ŘÁDU a ostatních řádů
	DOBRÝ	OBĚD
		večeře
		manželství

		dovolená
		REFERENCE
		nový zákazníci
		vyšší příjmy
		SPOLUPRÁCE
		partnerství
		PŘÍJEM
		rozvoj firmy
		peníze
		růst
		rozvoj
	ŠPATNÝ	ŠPATNÁ NÁLADA
		ZTRÁTA ILUZÍ
		ztráta peněz
		NEGATIVNÍ PUBLICITA
		ZTRÁTA ČASU
		dal se využít jinde
		nestíhám
		panika
		oběť
		ZTRÁTA NERVŮ
		agrese
		špatná nálada (přenos na zákazníka)
	ČLOVĚK	LIDÉ
		vše o lidech
		tým
		pomáháme si
		dohled
		open-space (kanceláře)
		CITY
		empatie
	PRÁCE	BEZ NEJSOU KOLÁČE
		VSTÁVAT
		nechce se
		RUTINA
		stereotyp
		nic nového

2.3.2 Rozbor mentální mapy B

Mentální mapa B je tvořena mužem ve věku 39 let, který na své pozici v rámci obchodního oddělení pracuje již 10 let. Tento respondent rozděluje zákazníky hlavně na základě velikosti a počtu zakázek. Podíváme-li se z hlediska rozboru asociací mentálního mapování na mapu s označením B, vidíme zde pouze tři asociace prvního řádu, mezi které patří DOBRÝ, ŠPATNÝ a NOVÝ (zákazník). Zde můžeme vidět hned dvě opakující se asociace prvního řádu, jako u mentální mapy A. Respondent opět nahlíží na zákazníka z hlediska toho, zda je dobrý či špatný. U dobrého zákazníka se především soustředí na jeho charakteristiky. Dobrým zákazníkem je pro něho především ten, který objednává.

Z mentální mapy plyne, že zákazník, který je *náš pán*, je právě ten, který objednává, nikoliv všichni zákazníci. Od této asociace se respondent nechal unést k asociaci *konzervativní*, která ho následně vedla ke *konzervě, tuňáku, svalům a síle*. Můžeme zde opět vidět, že respondent byl uvolněný a nechal volný, necenzurovaný průběh svým myšlenkám, což je pro výzkum z hlediska kvality asociací velmi důležité. Další charakteristikou dobrého zákazníka je pro respondenta ta, že zákazník komunikuje. Od této asociace druhého řádu postupoval jeho myšlenkový proces k samotné *zakázce*. Orientuje se především na její rozšíření a navázání dlouhodobé spolupráce se zákazníkem. Objevují se zde také pozitivní asociace jako *radost* ve spojitosti s asociací *win-win*, dojde-li tedy k uzavření zakázky, která vede k vzájemné spokojenosti.

Na základě asociací druhého řádu je špatný zákazník u tvůrce mentální mapy B charakterizován jako takový, který figuruje malými zakázkami, ale velkými požadavky a problémovostí. Tento typ zákazníka pro něho vzbuzuje velmi negativní emoce, jako jsou *špatná nálada, stres, frustrace, nezájem*, opětovně se zde objevuje i *ztráta času*.

Poslední asociací prvního řádu je zde NOVÝ ZÁKAZNÍK. V souvislosti s touto asociací vyvstal v mysli respondenta celý proces navazování vztahu se zákazníkem od jeho oslovení až po podpis smlouvy a podání ruky. Nepřemýšlí zde nikterak negativně, jeho asociace jsou přirozeně zaměřeny na fakt, že smlouva bude úspěšně podepsána. Dle asociací se zdá, že respondent přistupuje k novému zákazníkovi sebevědomým stylem a důvěrou v sama sebe, bez větších pochybností, že ho nezíská.

U této mentální mapy je zajímavé grafické zpracování, ve kterém jsou asociace rozloženy do tří uspořádaných útvarů. Proud myšlenek je zakreslen formou řetězců, jednotlivé asociace se rozvíjejí dál a dál, způsobem vyššího a vyššího řádu. Mentální mapa je také barevně propracovaná, dobrý zákazník evokoval v tvůrci mapy zelenou barvu, a všechny asociace s ním spojené dále zakroužkoval zeleně, jakožto pozitivní. Oproti tomu asociace spojené se špatným zákazníkem jsou vybarveny červenou barvou. Červená barva u většiny lidí představuje negativum a zelená klad, viz semafor na ulici. Nový zákazník je zakroužkován nadějnou modrou barvou.

Asociační tabulka č. 2 vytvořená dle mentální mapy B		
Asociace 1. řádu, 2. řádu a ostatních řádů vztahující se k pojmu ZÁKAZNÍK		
Výchozí mapa tvořená mužem, na pozici pracuje 10 let, věk 39 let		
ZÁKAZNÍK	ASOCIACE 1. ŘÁDU	ASOCIACE 2. ŘÁDU a ostatních řádů
	DOBRÝ	OBJEDNÁVÁ PRAVIDELNĚ
		<i>náš pán</i>
		<i>konzervativní</i>
		<i>konzerva</i>
		<i>tuňák</i>
		<i>svaly</i>
		<i>síla</i>
		OBJEDNÁVÁ
		<i>platí včas</i>
		KOMUNIKUJE
		<i>zakázka</i>
		<i>rozšíření zakázky</i>
		<i>dlouhodobá spolupráce</i>
		<i>dobrý pocit</i>
		<i>win-win</i>
		<i>pozitivní motivace</i>
		<i>radost</i>
		<i>telefonicky</i>

		písemně
		osobně
	ŠPATNÝ	ŠPATNÁ PLATEBNÍ MORÁLKA
		MALÉ ZAKÁZKY
		velké požadavky
		otravuje
		problematický
		lži
		podraz
		špatná nálada
		stres
		nebezpečí
		negativní recenze
		ztráta
		ztráta času
		frustrace
		idiot
		nezájem
	NOVÝ ZÁKAZNÍK	OSLOVENÍ ZÁKAZNÍ
		navázání vztahu
		schůzka
		příprava
		oblek
		občerstvení
		small-talk
		nabídka služby
		vyjednávání
		cena
		smlouva
		podpis
		podání ruky

2.3.3 Rozbor mentální mapy C

Mentální mapa C byla tvořena mužem, ve věku 37 let, který na pozici v rámci obchodního oddělení pracuje již osmým rokem. V této mentální mapě se opět objevují asociace prvního řádu, jako jsou DOBRÝ, ŠPATNÝ, PRÁCE a nově si zde můžeme také povšimnout asociace prvního řádu, kterou je VZTAH. Pro pracovníka, který byl tvůrcem mentální mapy C, představuje dobrý zákazník velmi pozitivní emoce. Vidíme zde asociace druhého řádu, jako jsou *satisfakce, motivace, radost a smysl*. Tento respondent opět nijak nedefinuje dobrého či špatného zákazníka, pouze mu v mysli vyvstávají emoce s ním spojené.

U špatného zákazníka se cítí po emocionální stránce velmi špatně a pravděpodobně se ho jednání s takovýmto typem člověka po osobní stránce dotýká, stejně jako tomu bylo u předchozích respondentů.

Práce, která již byla obdobně asociací druhého řádu u respondenta ztvárňujícího myšlenkovou mapu A, představovala asociace, jako *stereotyp, nutnost, peníze*. Pohlíží na ni jako na něco, co musí dělat, aby vydělal peníze, ale nijak z jeho asociací ve spojitosti s prací, nepřamení nadšení či radost.

Nově se zde objevila asociace prvního řádu VZTAH. Pro respondenta je potřeba vztah se zákazníkem *budovat a udržet*. Na druhou stranu to celé bere jen jako neosobní „divadlo“. Vztah může být dle jeho asociací bouřlivý a intimní, zde se pravděpodobně nechal unést, což opět evokuje volný proud myšlenek.

Co se týče grafického zpracování, tak po kreativní stránce mentální mapa C není příliš atraktivní, nicméně je zde opět zajímavé pozorovat rozložení asociací do čtyř celků podobajících se čtyřlístku, jako tomu bylo u mentální mapy A.

Asociační tabulka č. 3 vytvořená dle mentální mapy C		
Asociace 1. řádu, 2. řádu a ostatních řádů vztahující se k pojmu ZÁKAZNÍK		
Výchozí mapa tvořená mužem, na pozici pracuje 8 let, věk 37 let		
ZÁKAZNÍK	ASOCIACE 1. ŘÁDU	ASOCIACE 2. ŘÁDU a ostatních řádů
	DOBRÝ	SATISFAKCE
		<i>pocit štěstí</i>
		MOTIVACE
		<i>růst</i>
		<i>kariéra</i>
		<i>zkušenosti</i>
		RADOST
		SMYSL
		<i>energie</i>
		<i>klid</i>
	ŠPATNÝ	NEFÉR
		MARNOST
		<i>ztráta motivace</i>
		ZOUFALSTVÍ
		ZABEDNĚNOST
		BEZNADĚJ
		<i>útěk</i>
		STRES
		<i>nemoc</i>
		AGRESE
		<i>nepřítel</i>
		<i>ohrožení</i>
	PRÁCE	NÁPLŇ
		<i>zisk</i>
		<i>úspěch</i>
		<i>prestiž</i>
		NUTNOST
		STEREOTYP
		<i>nuda</i>
		MOTIVACE
		<i>stagnace</i>
		PENÍZE
	VZTAH	BUDOVAT
		UDRŽET
		„DIVADLO“
		PŘÍPRAVA

	OČEKÁVÁNÍ
	<i>naplnění</i>
	<i>zklamání</i>
	NAPLNĚNÍ
	<i>kladné</i>
	<i>negativní</i>
	NAPĚTÍ
	BOUŘLIVÝ
	<i>odolat</i>
	INTIMNÍ
	<i>porozumění</i>
	<i>spokojenost</i>

2.3.4 Rozbor mentální mapy D

Mentální mapa D byla tvořena mužem, ve věku 42 let, který na pozici v rámci obchodního oddělení pracuje již sedmým rokem. Tato mentální mapa se vyznačuje velmi negativními asociacemi, které jsou u tohoto respondenta spojeny s obsahem slova zákazník. Všechny asociace prvního řádu, až na jednu, kterou je PRÁCE, jsou negativního ražení. Patří mezi ně NEVDĚK, POVÝŠENOST, ŽROUT ČASU, RUŠENÍ, TLAK, OBTĚŽOVÁNÍ, NEKONEČNÉ POŽADAVKY. Tento pracovník se zdá být dle jeho asociací velmi negativně naladěný vůči zákazníkovi. Zaměříme-li se na asociaci PRÁCE, opět se zde objevují asociace druhého řádu, jako jsou NUDA, STEREOTYP, ale i NEDOCENĚNÍ, a to jak po finanční tak morální stránce. Této pracovník spojuje zákazníka s POVÝŠENOSTÍ a *arogancí*, kterou si pravděpodobně bere osobně a poté se cítí ponížene. Zákazníka také bere jako někoho, kdo ho ruší a obtěžuje.

Grafické zpracování této myšlenkové mapy působí velmi mdle. Celá je tvořena šedou obyčejnou tužkou a neobjevují se v ní žádné barvy, které by evokovali sebemenší známku kreativity, a s tím spojené větší zapojení kreativní pravé mozkové hemisféry při její tvorbě.

Asociační tabulka č. 4 vytvořená dle mentální mapy D		
Asociace 1. řádu, 2. řádu a ostatních řádů vztahující se k pojmu ZÁKAZNÍK		
MAPA VYZNAČUJÍCÍ SE NEGATIVNÍMI ASOCIACEMI A NEDOSTATKEM KREATIVITY		
Výchozí mapa tvořená mužem, na pozici pracuje 7 let, věk 42 let		
ZÁKAZNÍK	ASOCIACE 1. ŘÁDU	ASOCIACE 2. ŘÁDU a ostatních řádů
	NEVDĚK	ROZČÍLENÍ
	PRÁCE	NUDA
		STEREOTYP
		NEDOCENĚNÍ
		<i>finanční</i>
		<i>morální</i>
	POVÝŠENOST	AROGANCE
		<i>ponižující</i>
	ŽROUT ČASU	-
	RUŠENÍ	NESOUSTŘEDĚNOST
	TLAK	STRES
		<i>deprese</i>
	OBTĚŽOVÁNÍ	MÁLO ČASU

		DEADLINE
	NEKONEČNÉ POŽADAVKY	NEUSPOKOJENÍ
		žalování

2.3.5 Rozbor mentální mapy E

Mentální mapa E byla tvořena mužem, ve věku 39 let, který na pozici zástupce šéfa obchodního oddělení pracuje již devátým rokem. Pravdou je, že tento muž byl jeden z respondentů, kteří již myšlenkovou mapu tvořili a je velkým obdivovatelem Tonyho Buzana. Tvůrce mapy ztvárnil jednu z nejkreativnějších a nejvíce pozitivně laděných mentálních map ze všech. Střed jeho mentální mapy je tvořen pojmem zákazník v graficky vyobrazeném srdci. Také z pohledu zúčastněného pozorování podotýká, že tento muž je velmi pozitivně laděný, hýří kolem sebe pozitivní energií a vytváří příjemnou atmosféru ve firmě. Pokaždé, když se vyskytne jakýkoliv problém je ochotný ostatním pomoci, nad danou záležitostí se zamyslet a poskytnout vlastní pohled a způsob, jakým by situaci řešil on. Pracovníci ho mají velice rádi, vzhlíží k němu a současně si k němu zachovávají respekt. V jeho myšlenkové mapě se objevily asociace prvního řádu vztažené k obsahu pojmu zákazník, jako jsou POCITY, VÝVOJ, JÁ ZÁKAZNÍK, NÁŠ PÁN a opět PRÁCE. Asociace druhého a vyššího řádu, které jsou spojené s asociací prvního řádu POCITY, vypovídají o tom, že tento člověk vnímá uspokojení potřeby zákazníka jako *magic moment* a pocit *zadostiučinění*, na druhou stranu se zde objevuje i asociace *zklamání* (ale v souvislosti se zklamáním zákazníka nikoliv respondenta – zaměstnance), z této asociace vede ihned další, a tou je *náprava*, respondent se tedy hned snaží najít řešení, jak zklamaného zákazníka znovu uspokojit, což pak opět vede k uspokojení. Zajímavou asociací je *osobní angažovanost*, která je podpořena citátem Billa Gatese v anglickém znění: „*All your most unhappy customers are your greatest source of learning.*“ Tvůrce této mapy, nebere nespokojeného zákazníka jako negativního, dle jeho asociací v něm nevzbuzuje negativní emoce. Nahlíží na něho jako na zákazníka, v kterém spatřuje příležitost přinášející ponaučení a vyvarování se opakovanému problému v budoucnosti. Na zákazníka nahlíží jako na našeho pána, a to bez ohledu jestli je dobrý či špatný. Objevila se zde také asociace druhého řádu JÁ ZÁKAZNÍK, kde je dle asociací patrné, že respondent je náročným zákazníkem, ale dokáže i ocenit a pochválit, je-li spokojený. Asociace druhého řádu PRÁCE pro něho představuje *seberealizaci, zábavu, zodpovědnost, motivaci*, ale i *peníze* z kterých si následně může dopřát dovolenou a koníčky.

Po grafické stránce je myšlenková mapa E velmi pěkně provedená, objevuje se zde mnoho obrázků, pozitivních barev, ale i kreativních výrazů v angličtině. Mapa je doplněná také citátem od Billa Gatese.

Asociační tabulka č. 5 vytvořená dle mentální mapy E		
Asociace 1. řádu, 2. řádu a ostatních řádů vztahující se k pojmu ZÁKAZNÍK		
MAPA VYZNAČUJÍCÍ SE POZITIVNÍMI ASOCIACEMI A KREATIVITOU		
Výchozí mapa tvořená (zástupcem šéfa), obchodní oddělení, na pozici pracuje 9 let, věk 39 let		
ZÁKAZNÍK	ASOCIACE 1. ŘÁDU	ASOCIACE 2. ŘÁDU a ostatních řádů
	POCITY	OSOBNÍ ANGAŽOVANOST
		ZKLAMÁNÍ
		Bill Gates „All your most unhappy customers are your greatest source of learning“
		Náprava
		USPOKOJENÍ
		magic moment
		Zadostiučinění

	VÝVOJ	POKROK
		hnací motor
	JÁ ZÁKAZNÍK	PROFESNÍ PERFORMANCE
		NÁROČNÝ
		DETAILISTA
		SCHOPNOST OCENĚNÍ
		pochvala
		radost
		pocity
	NÁŠ PÁN	USPOKOJENÍ
		lokalita
		POTŘEBA
		CENA/VÝKON
	PRÁCE	THE BEST
		9 LET
		SEBEREALIZACE
		ZÁBAVA
		ZODPOVĚDNOST
		PENÍZE
		DOVOLENÁ (obrázek)
		PENÍZE (obrázek)
		PIVO A JÍDLA (obrázek)
		BADMINTON
		prohra :(
		výhra :)
		MOTIVACE
		uspokojení

2.3.6 Rozbor mentální mapy F

Mentální mapa F byla tvořena mužem, ve věku 41 let, který na pozici šéfa obchodního oddělení pracuje již šestým rokem. Uvedenou mentální mapu jsem zařadila do své praktické části a podrobila ji rozboru z toho důvodu, že asociace, které se v ní objevovaly, byly velmi negativně laděny a jejím tvůrcem byl šéf oddělení, který má u pracovníků představovat jistý vzorový příklad. Některé asociace, jakožto nositelé obsahu pojmu zákazník, které v mentální mapě F figurovaly, byly velmi vulgární a negativní, z tohoto důvodu jsem se je rozhodla nekomentovat. V mentální mapě se také objevila asociace prvního řádu DOBRÝ (zákazník), který představuje *zdroj příjmů*, ale *dává málo*. Opětovně se zde také objevila asociace prvního řádu PRÁCE. V mysli tvůrce mapy se v souvislosti s touto asociací dále spojuje asociace *čas na změnu*. Uvažuje nad tím, zda mu nová pracovní pozice přinese něco nového, nebo to bude to samé. Z myšlenkové mapy je zřetelné, že tvůrce uvažuje o změně zaměstnání, jelikož se tato myšlenka promítá i do dalších asociací. Dokonce i nad samotným zákazníkem uvažuje jako nad rivalem, který má možná lepší pracovní pozici, než on sám. Objevují se zde asociace typu: *Dělá něco lepšího?*, *Kde pracuje?* Tento respondent nenahlíží na zákazníka, jako na někoho, koho by měl uspokojovat. Do svých asociací promítá především svoje osobní nekontrolované negativní myšlenky a pocity, kterými reflektuje obsah pojmu zákazník.

Co se týče grafického zpracování této myšlenkové mapy, působí velmi chaoticky. Asociace zobrazené v myšlenkové mapě nejsou nikterak logicky uspořádány. Jsou zde zakroužkované zelenou

barvou asociace jako DEPRESE a PRÁCE. Pravděpodobně se jedná o klíčové asociace, které daného respondenta nejvíce tíží a klade na ně důraz.

Asociační tabulka č. 6 vytvořená dle mentální mapy F		
Asociace 1. řádu, 2. řádu a ostatních řádů vztahující se k pojmu ZÁKAZNÍK		
MAPA VYZNAČUJÍCÍ SE NEGATIVNÍMI ASOCIACEMI		
Výchozí mapa tvořená mužem, obchodní oddělení, na pozici <i>vedoucího pracovníka</i> pracuje 6 let, věk 41 let		
ZÁKAZNÍK	ASOCIACE 1. ŘÁDU	ASOCIACE 2. ŘÁDU a ostatních řádů
	DOBŘÝ	ZDROJ PŘÍJMŮ
		dává mi málo
	ZMRD CO OPRUZUJE	MÁ HODNĚ PENĚŽ?
		Kde pracuje?
		Dělá něco lepšího?
		Deprese
	NOVÝ	MÁ HODNĚ ČASU?
		BUDE TAKY ZMRD?
		Deprese
	PRÁCE	jak z toho ven?
		ČAS NA ZMĚNU
		co přinese?
		to samý?
		kde hledat?
		hledání je práce
		práce pro práci
	TÝM	vybrat agenturu (*stávám se zákazníkem)
		KONTROLA
	PRODEJ	VĚTŠÍ VÝKON
		neflákat se
		zmrd co opruzuje

2.3.7 Rozbor myšlenkové mapy G

Tato myšlenková mapa je poslední myšlenkovou mapu, kterou jsem se rozhodla zařadit a rozebírat ve své praktické části. Mentální mapa F byla tvořena mužem, ve věku 36 let, který na pozici v rámci obchodního oddělení pracuje již osmým rokem. Uvedenou mentální mapu jsem se rozhodla analyzovat, protože mě zaujala stylem myšlenkových pochodů, které se vyznačují velkou měrou sebereflexe. Tento tvůrce sice pohlíží na zákazníka z hlediska asociací prvního řádu jen jako na ztrátového či ziskového, nicméně zde přemýšlí nad různými situacemi, které mohou nastat při procesu získávání zákazníka a jeho ztrátě. Nejsilnější asociace prvního řádu tvůrce uvádí pouze dvě, a to ZISK a ZTRÁTA. Asociacemi druhého a vyššího řádu vztahujícími se k obsahu pojmu zákazník jsou z převážné většiny fráze, nikoliv pouhá slova. Respondent však nahlíží na zákazníka jako na příležitost, někoho, koho pokud se mu podaří získat, tak přinese zisk. Naopak asociace prvního řádu ZTRÁTA neznamena ztráta ve smyslu finanční ztráta, ale ztráta samotného zákazníka. Respondent se především zamýšlí nad tím, co všechno musí udělat pro to, aby zákazníka získal, jaké mohou nastat situace. Můžeme si povšimnout, že si pokládá i různé otázky, z kterých plynou asociace vyššího řádu reflektující jeho pocity. Příkladem asociací druhého řádu plynoucích od asociace prvního řádu ZISK jsou například: *Jak ho získám?, Co potřebuji? Kolik z něj bude?, Chci to uzavřít hned!, Co když se to uzavře za dlouho?*

Z jeho asociací plyne na první dojem nadšení a jistá nedočkavost. Na rozdíl od asociací respondenta zachycených v mentální mapě B, tento pracovník stále pochybuje o tom, zda obchod uzavře, či ne a je plný očekávání. Pokud zákazníka ztratí, zamýšlí se nad tím, co udělal špatně, proč se to stalo a objevuje se zde asociace *naštvaní*. Dále jeho asociace vedou k tomu, že se zamýšlí nad tím, jak ztrátu zákazníka napravit a také to, že musí udělat maximum. V kontrastu je ale asociace *kašlu na to, najdu si jiné a klid*. Daný pracovník je pravděpodobně ze ztráty zákazníka zklamaný, snaží se přijít na důvod, proč se to stalo a co udělal špatně, nicméně se snaží uklidnit tím, že si najde jiného. Z toho vyplývá, že ztráta zákazníka se ho nějakým způsobem dotýká a vede ho k motivaci hledat místo něho zákazníka nového.

Grafické zpracování uvedené myšlenkové mapy nebylo z vizuálního hlediska příliš zajímavé. Mapa byla zpracována pouze jednou barvou, nicméně byla přehledně a logicky uspořádána do dvou hlavních celků, pro jejichž rozdělení byly klíčové asociace prvního řádu.

Srovnání opakujících se asociací prvního řádu vztahujících se k obsahu pojmu ZÁKAZNÍK

Asociační tabulka č. 7 vytvořená dle mentální mapy G		
Asociace 1. řádu, 2. řádu a ostatních řádů vztahující se k pojmu ZÁKAZNÍK		
MAPA VYZNAČUJÍCÍ SE SEBEREFLEXÍ VE VZTAHU K ZÁKAZNÍKOVÍ		
Výchozí mapa tvořená mužem, obchodní oddělení, na pozici pracuje 8 let, věk 36 let		
ZÁKAZNÍK	ASOCIACE 1. ŘÁDU	ASOCIACE 2. ŘÁDU a ostatních řádů
	ZISK	JAK HO ZÍSKÁM?
		CO POTŘEBUJE?
		<i>musím mu na to udělat prezentaci</i>
		<i>jak mu ukázat, že on potřebuje mě?</i>
		KOLIK Z NĚJ BUDE?
		<i>natěšenost?</i>
		CHCI TO UZAVŘÍT HNED
		<i>spokojenost</i>
		CO KDYŽ SE TO UZAVŘE ZA DLOUHO?
		<i>jak to udělám dřív?</i>
		<i>rozpaky</i>
	ZTRÁTA	CO JSEM UDĚLAL ŠPATNĚ?
		<i>naštvaní</i>
		KAŠLU NA TO NAJDU SI JINÉHO
		<i>klid</i>
		PROČ SE TO STALO?
		<i>jak to mám napravit?</i>
		<i>musím udělat maximum</i>
		<i>natěšenost</i>

2.4 Srovnání opakujících se asociací z hlediska kvantity a obsahu

Každý člověk je jedinečnou osobností, jehož mozkové buňky se větví v reakci na podněty okolního prostředí. Tím jak člověk získává individuální zkušenosti, stává se jedinečným. Konkrétní zkušenosti nabyté během života každého jedince začnou přeskupovat a reorganizovat jeho synapse. „Osobnost je tvořena individuální jednotou biologických, psychologických a sociálních aspektů, je utvářena ve vztazích mezi lidmi a v nich se také projevuje. Pojem osobnost se pokoušíme vyjádřit stabilitu a rozdílnost lidského chování.“ [13 s. 11] S tím souvisí individuální vnímání obsahu pojmu

slova zákazník u jednotlivými tvůrci mentálních map, přesto se mi podařilo najít určité podobnosti, které budu popisovat níže. Došla jsem ke zjištění, že vybraní respondenti rozdělovali nejčastěji zákazníka na DOBRÉHO a ŠPATNÉHO, dle zpracování výsledků asociací prvního řádu.

2.4.1 Srovnání obsahu pojmu asociace prvního řádu DOBRÝ (zákazník) v mentálních mapách A, B, C, F

Zde jsem zaznamenala čtyři stejné asociace prvního řádu, které se objevili v myslích respondentů při zkoumání obsahu pojmu zákazník. Můžeme si povšimnout skutečnosti, že každý z tvůrců mentální mapy pojal obsah pojmu DOBRÝ (zákazník) individuálním, jedinečným způsobem. Touto asociací je asociace prvního řádu DOBRÝ. Tvůrce myšlenkové mapy (dále jen zkratka MM) A spontánně spatřuje dobrého zákazníka, jako takového, s kterým vzniká spolupráce a partnerství, obdobným způsobem ho vnímá i tvůrce MM B. V mysli tvůrce MM B je dobrým zákazníkem především ten, který objednáva pravidelně a komunikuje. Tvůrce MM C se soustředí především na pozitivní pocity, které v něm dobrý zákazník vyvolává, jsou jimi *motivace, satisfakce, radost a smysl*. Pro tvůrce MM F, který má velmi negativní postoj, jak již bylo zmíněno při rozboru jeho MM výše, představuje dobrý zákazník pouze zdroj příjmů, ale *dává málo*. U MM A, B, C se objevily v souvislosti s obsahem pojmu DOBRÝ (zákazník) asociace vyjadřující pozitivní emoce, jako je *radost, pocit štěstí a dobrý pocit*. V MM A a B se objevila obdobná asociace, a tou je *spolupráce*.

Asociační tabulka č. 8 vytvořená dle mentální mapy A, B, C, F				
Srovnání asociace 1. řádu „DOBRÝ ZÁKAZNÍK“ a s ní spojených asociací 2. řádu a vyšších řádů				
ZÁKAZNÍK	MM A	MM B	MM C	MM F
DOBRÝ	OBĚD	OBJEDNÁVÁ PRAVIDELNĚ	SATISFAKCE	ZDROJ PŘÍJMŮ
	<i>večeře</i>	<i>náš pán</i>	<i>pocit štěstí</i>	<i>dává mi málo</i>
	<i>manželství</i>	<i>konzervativní</i>	MOTIVACE	
	<i>dovolená</i>	<i>konzerva</i>	<i>růst</i>	
	REFERENCE	<i>tuňák</i>	<i>kariéra</i>	
	<i>nový zákazníci</i>	<i>svaly</i>	<i>zkušenosti</i>	
	<i>vyšší příjmy</i>	<i>síla</i>	RADOST	
	SPOLUPRÁCE	OBJEDNÁVÁ	SMYSL	
	<i>partnerství</i>	<i>platí včas</i>	<i>energie</i>	
	PŘÍJEM	KOMUNIKUJE	<i>klid</i>	
	<i>rozvoj firmy</i>	<i>zakázka</i>		
	<i>peníze</i>	<i>rozšíření zakázky</i>		
	<i>růst</i>	<i>dlouhodobá spolupráce</i>		
	<i>rozvoj</i>	<i>dobrý pocit</i>		
		<i>win-win</i>		
		<i>pozitivní motivace</i>		
		<i>radost</i>		
		<i>telefonicky</i>		
		<i>písemně</i>		
		<i>osobně</i>		

2.4.2 Srovnání obsahu pojmu asociace prvního řádu ŠPATNÝ (zákazník) v mentálních mapách A,B,C

Zde byly zaznamenána opakující se asociaci prvního řádu, a to hned třikrát v MM A, B, C vztahující se k obsahu pojmu zákazník. Představovala ji asociace ŠPATNÝ (zákazník). V souvislosti se špatným zákazníkem se objevují velmi negativní emocionální asociace druhého a vyššího řádu ze strany zaměstnance. V zaměstnancích špatný zákazník vyvolává emoce vyobrazené formou asociací, jako jsou *špatná nálada, ztráta nervů, agrese* (MM A, B), *stres* (MM B, C), *ztráta času* (MM A, B). Dále také *negativní recenze a negativní publicita* (MM A, B).

Asociační tabulka č. 8 vytvořená dle mentální mapy A, B, C			
Srovnání asociace 1. řádu „ŠPATNÝ ZÁKAZNÍK“ a s ní spojených asociací 2. řádu a ostatních řádů			
ZÁKAZNÍK	MM A	MM B	MM C
ŠPATNÝ	ŠPATNÁ NÁLADA	ŠPATNÁ PLATEBNÍ MORÁLKA	NEFÉR
	ZTRÁTA ILUZÍ	MALÉ ZAKÁZKY	MARNOST
	<i>ztráta peněz</i>	<i>velké požadavky</i>	<i>ztráta motivace</i>
	NEGATIVNÍ PUBLICITA	<i>otravuje</i>	ZOUFALSTVÍ
	ZTRÁTA ČASU	<i>problematický</i>	ZABEDNĚNOST
	<i>dal se využít jinde</i>	<i>lži</i>	BEZNADĚJ
	<i>nestíhám</i>	<i>podraz</i>	<i>útěk</i>
	<i>panika</i>	<i>špatná nálada</i>	STRES
	<i>oběť</i>	<i>stres</i>	<i>nemoc</i>
	ZTRÁTA NERVŮ	<i>nebezpečí</i>	AGRESE
	<i>agrese</i>	<i>negativní recenze</i>	<i>nepřítel</i>
	<i>špatná nálada (přenos na zákazníka)</i>	<i>ztráta</i>	<i>ohrožení</i>
		<i>ztráta času</i>	
		<i>frustrace</i>	
		<i>idiot</i>	
		<i>nezájem</i>	

2.4.3 Srovnání obsahu pojmu asociace prvního řádu PRÁCE (zákazník) v mentální mapách A, C, D, E, F

Dále jsem při analýze dat našla opakující se asociaci prvního řádu, a to hned u pěti případů MM A, C, D, E, F vztahující se k obsahu pojmu zákazník. Jedná se o asociaci prvního řádu PRÁCE. Pracovníci tedy spojují zákazníka se svou každodenní pracovní činností. Pojďme se podívat, jaké asociace se v jejich myslích odrážejí vzhledem k tomuto pojmu. Bohužel je mnoho asociací ve vztahu k práci opět velmi negativních. Často se zde objevují asociace jako *stereotyp* (MM A, C, D). Dále asociace *nic nového* (MM A), *nuda* (MM D a C). Z asociací zachycených v MM A, B, D a F vyplývá, že respondenti chodí do práce neradi, představuje pro ně pouze nuda a stereotyp. Respondenti MM (A a C) chápou práci, jako povinnost, aby vydělali peníze. Pouze MM E se od ostatních odlišuje tím, že se v ní neobjevují negativně laděné asociace, daný jedinec bere práci, jako možnost *seberealizace, zábavu* a motivuje ho – viz asociace druhého řádu *motivace*. Objevuje se zde také asociace *peníze*, s kterými spojuje volnočasové aktivity, ve svém osobním životě. Tento tvůrce má s prací sladěný i osobní život, a tak to má být.

Asociační tabulka č. 9 vytvořená dle mentální mapy A, C, D, E, F					
Srovnání asociace 1. řádu „ŠPATNÝ ZÁKAZNÍK“ a s ní spojených asociací 2. řádu a ostatních řádů					
ZÁKAZNÍK	MM A	MM C	MM D	MM E	MM F
PRÁCE	BEZ NEJSOU KOLÁČE	NÁPLŇ	NUDA	9 LET	ČAS NA ZMĚNU
	VSTÁVAT	Zisk	STEREOTYP	SEBEREALIZACE	co přinese?
	nechce se	Úspěch	NEDOCENĚNÍ	ZÁBAVA	to samý?
	RUTINA	prestíž	finanční	ZODPOVĚDNOST	kde hledat?
	stereotyp	NUTNOST	morální	PENÍZE	hledání je práce
	nic nového	STEREOTYP		DOVOLENÁ (obrázek)	práce pro práci
		Nuda		PENÍZE (obrázek)	vybrat agenturu (*stávám se zákazníkem)
		MOTIVACE		PIVO A JÍDLO (obrázek)	
		stagnace		BADMINTON	
		PENÍZE		prohra :(	
				výhra :)	
				MOTIVACE	
				uspokojení	

2.5 Doporučení

Na základě zjištěných informací o vnímání obsahu pojmu zákazníka metodou mentálního mapování vybranými pracovníky obchodního oddělení, jimiž byli muži ve věku 34 – 42 let, pracující na pozici v rámci obchodního oddělení 6 a více let, navrhuji následující doporučení pro management. Z výběrových mentálních map jsem zjistila, že přirozené nastavení mysli zaměstnanců reflektovalo třídění zákazníků ihned na DOBRÉHO a ŠPATNÉHO viz opakující se asociace prvního řádu. Zjištění, že zaměstnanci mají tímto způsobem nastavenou mysl, respektuji, nicméně z pohledu managementu, v jehož zájmu je zlepšovat péči o zákazníky a zvyšování efektivity se toto zjištění jeví jako nežádoucí. Jelikož se v průzkumu objevilo mnoho negativních asociací ve vztahu k zákazníkovi špatnému. Bylo by žádoucí, aby management zjistil, jaké charakteristiky pro pracovníky špatný zákazník představuje, například metodou brainstormingu, či prostřednictvím dotazníků a následně uspořádat školení, kde se jednotlivé výsledky vyhodnotí a budou navržena opatření. Například tvůrce mapy B rozděluje zákazníka na dobrého a špatného podle toho, zda objednává pravidelně nebo přináší pouze malé zakázky. Takovýmto způsobem by na zákazníka vůbec nemělo být nahlíženo. To, že zákazník přináší pouze malé zakázky, neznamená, že je špatný. Naopak, firma daného zákazníka se může do budoucna rozrůst, a následně přinést i větší zakázku, či naši organizaci doporučit jinému zákazníkovi. Takový zákazník, který může být dle asociací také problémový, pro tvůrce MM B představuje ztrátu času, frustraci a nezájem. Dále byla ve spojitosti se špatným zákazníkem u pracovníků obchodního oddělení zjištěná značná averze spojená se silně negativními emocemi, až agresivitou. V tomto případě bych doporučila školení zaměřená na asertivitu pro zefektivnění komunikace při jednání se zákazníkem. Dále by zde bylo žádoucí aplikovat během školení techniky, které podporují k přenastavení zarytých schémat, v nichž evidentně mysl těchto pracovníků setrvává. Navrhovala bych například de Bonovu techniku šesti myslitelských klobouků. Zmíněná technika napomáhá zlepšit kreativitu a aktivně podporuje tvorbu

odlišných nových pohledů v mysli jedince. Z mého pohledu by tato technika byla v tomto případě žádoucí proto, aby zaměstnanci získaly nový způsob nahlížení na zákazníka a upustili od svých zažitých schémat pohledu. Techniku lze aplikovat jak skupinově, tak pro jednotlivce.

Jelikož jsem do analýzy mentálních map úmyslně zařadila také šéfa oddělení, který byl představitelem jedné z nejvíce negativních mentálních map ve vztahu ke zkoumanému obsahu pojmu zákazník, je zřejmé, že jeho postoje budou mít vliv na chování pracovníků. V přenastavení vnímání obsahu pojmu zákazník by tedy měl začít v první řadě samotný šéf obchodního oddělení, aby mohl představovat u svých zaměstnanců jistý vzor a mohli k němu vzhlížet. Ukázkovým příkladem kreativní a pozitivní mentální mapy byl naproti tomu zástupce šéfa, který nahlíží na zákazníka, jako na hlavní hybnou sílu organizace, jehož potřeby by se měly uspokojovat, jak nejlépe to jde. Zákazník tvořil srdce jeho mentální mapy. Z chyb, které jsou na zákazníkově napáchány, si bere ponaučení a vidí je jako výzvu do budoucna. Tímto způsobem by zákazníka měli vnímat všichni zaměstnanci. Neškatulkovat je na dobré a špatné, ale snažit se přistupovat ke všem zákazníkům pozitivně.

Když jsem průzkum u pracovníků organizace prováděla, setkala jsem se s reakcemi, typu: „Vidiš, tohle by měli dělat manažeři z vlastní iniciativy, jenže tady naše názory nikoho nezajímají.“, „Na zákazníka žádný názor nemám, nezajímá mě to.“, „Nikdy jsem se nad zákazníkem nezamýšlel, proč bych to měl dělat?“ I z pohledu zúčastněného pozorování, musím podotknout, že většina zaměstnanců přistupuje k zákazníkovi laxním způsobem. Management by se měl více zaměřit na jejich postoje vůči zákazníkovi a snažit se je proaktivně změnit pozitivním směrem. Ukázat zaměstnancům smysl v pozitivním vnímání a působení na zákazníka, protože je obecně známo, že dvě třetiny zákazníků odcházejí od firmy proto, že se jim nelíbí netečnost některého zaměstnance a získání nového zákazníka je přitom pětikrát nákladnější než udržení stávajícího. [14] Navrhovala bych zde najmout externí kouče, například z vybrané společnosti AZ – Dialog s.r.o., do jejichž kompetence patří jízdy s obchodními pracovníky do terénu, pozorování jejich činnosti při jednání se zákazníkem, analyzování jejich silných a slabých stránek, odposlouchávání a monitorování vybraných rozhovorů se zákazníky. Tito externí kouči následně obchodníkovi a jeho nadřízenému poskytnou zpětnou vazbu vyhotovením zhodnocení toho, jak si daný obchodník vedl a v čem by se měl zlepšit. Kouč by ho měl také nasměrovat, aby se choval více prozákaznickým způsobem. Díky koučově zpětné vazbě obchodník získá nezaújatý pohled na svou práci a s ní spojená konkrétní doporučení ke zlepšení výkonu. Jeho obchodní jednání tak bude efektivnější a obohaceno o nové poznatky. Uvedené služby nabízí například společnost AZ – Dialog s. r. o. Prostředky pro financování těchto koučů by mohly být uvolněny namísto nesmyslných firemních darů v řádech tisíců (firemní bundy, či hodinky), které zaměstnanci dostávají.

Dále se v myšlenkových mapách objevilo mnoho negativních emocí typu *agrese, vztek, špatná nálada, napětí*. Emoce jsou klíčové vnitřní procesy každého člověka a promítají se do jeho chování. Emoce se můžou odehrávat v rovině vědomé, ale i nevědomé, každopádně je ve většině případů druzí lidé vycítí, ať už z tónu hlasu, chování či způsobu jednání. Zákazník je tedy jistojistě vnímá. Silnější emoce bývají na úrovni vědomé, ale o to více může být způsob jejich reflektování v podobě chování nekontrolovaný. Zaměstnanci by na pracovišti svoje negativní emoce vůči zákazníkovi měli ovládat a chovat se profesionálně. V tomto směru bych doporučila uspořádání hromadného školení, kde budou pracovníkům prezentovány nejrůznější typy pro lepší zvládání stresu, řešení konfliktních situací a udržení pracovní výkonnosti. Vhodné by bylo i uspořádání workshopů či skupinových terapií, které budou zaměřeny na prevenci a nápravu nežádoucích stavů plynoucích z nadměrné zátěže pracovníků. Pracovníci obchodního oddělení se vyznačují vzájemnou rivalitou a v mnoha případech se jedná o sólisty. Z tohoto důvodu bych doporučila zajištění několika externích psychologů, kteří budou do firmy docházet a individuálně se pracovníkům obchodního oddělení například jednou týdně věnovat (30 – 60 minut) formou individuálních rozhovorů a zapojením prvků kognitivně behaviorální terapie. Uvedená KBT terapie se především zaměřuje na zvládání emocí, myšlení, tělesné reakce a pozorovatelné chování. Budou je pozitivně motivovat, poskytovat jim poradenství, a v neposlední

radě se budou snažit odbourávat jejich stres. Velká část stresu vychází z nitra jedince, a proto by zaměstnanci měli chtít především sami převzít odpovědnost, spolupracovat v těchto programech a následně se naučit řídit úroveň svého stresu. Pro zavedení a realizaci uvedených programů má opět zásadní význam podpora ze strany vyššího vedení.

Předmětem zkoumání kvalitativního výzkumu byli muži, kteří v obchodním oddělení pracují déle jak šestým rokem. Dle jejich asociací většině z nich už práce nepřináší nic nového, utápějí se ve stereotypu a zajetých kolejích, jsou prací znuděni. Objevovaly se zde asociace jako *nuda, stereotyp, nic nového, stres či práce pro práci*. S tím může být spojená i výše komentovaná asociace *stres*. Chronický stres může vést až k syndromu vyhoření (syndrom burnout). Tento syndrom se často projevuje především na pracovnících, kteří jsou v častém kontaktu s lidmi, jejichž hodnocení má vliv na jejich kvalitu a kvantitu. Symptomy syndromu vyhoření se často projevují u jedinců, kteří byli nejprve do práce velmi zapálení, nicméně časem jejich nadšení opadlo z důvodu nejrůznějších problémů, se kterými se během výkonu práce na dané pozici museli potýkat. Vyhoření se projevuje hlavně u pracovníků, na které jsou dlouhodobě kladeny vysoké nároky v pracovní činnosti. Těmto tlakům obchodní pracovníci podléhají. Zaměstnanci obchodního oddělení musí plnit předem stanovené cíle (target), jako např. počet obvolaných zákazníků denně, počet nově uzavřených zakázek, jejichž kritéria (počet a termíny) jsou předem stanoveny vedením. V případě jejich nedodržení jsou zaměstnancům obchodního oddělení strženy peníze ze mzdy. Syndrom vyhoření má několik fází, dle asociací, které jsem zaznamenala v mentálních mapách, a také z pohledu zúčastněného pozorování, si dovoluji tvrdit, že pracovníci spadají do 2. a 3. fáze tohoto syndromu. Druhou fází je stagnace, jejíž součástí jsou příznaky emocionálního vyčerpání, zažívá pracovní zklamání, pochybuje o smysluplnosti své práce, v profesi sice nadále funguje, ale přestává pracovat pro to, že by ho samotná práce bavila, ale pro peníze. Třetí fáze, kterou je frustrace, se vyznačuje tím, že jedinec polevuje ve své pracovní aktivitě, novým úkolům se vyhýbá a dává přednost rutinním úkolům. Objevují se zde pocity jako je zklamání, narůstá pocit bezmoci, který ústí do negativismu a frustrace. [15] V tomto případě bych doporučovala, aby management z vlastní iniciativy udělal vstřícný krok a zavedl systém rotace práce. Zaměstnanci by tak byli přemístěni na jinou pracovní pozici a poznali by organizaci z jiného úhlu pohledu. Zajímavým kontrastem by bylo, přesunout pracovníky obchodního oddělení na oddělení helpdesk či oddělení specializovaného na péči o zákazníky.

Závěr

V následujících odstavcích se budu věnovat kompletnímu souhrnu zjištění, jež tato bakalářská práce přináší. Má-li dojít ke zlepšení zákaznické péče ze strany zaměstnanců, je předmětné, aby management organizace obsah, který zaměstnanci pojmu „zákazník“ přikládají, znal. Teprve na základě znalostí a zjištění toho, jaké mají zaměstnanci k zákazníkovi postoje, a jaký je jejich pohled, kterým ho ve svých myslích vnímají, mohou zvolit skutečně účinná opatření. Bakalářská práce přináší reálný kognitivní pohled zaměstnanců obchodního oddělení logistické společnosti v souvislosti se zkoumaným obsahem pojmu zákazník. Zvolila jsem si kvalitativní postup formou mentálního mapování, který měl odhalit přirozené nastavení mysli všech zaměstnanců pracujících na obchodním oddělení dané společnosti. Celkem jsem získala 24 mentálních map, z toho 8 respondentů tvořili ženy a 16 muži. Z celého oddělení se s tvorbou mentální mapy ve svém životě setkala pouze 25 % respondentů. Průzkum jsem prováděla a zorganizovala, vysvětlila pracovníkům, jak se myšlenkové mapy tvoří a následně jim zadala klíčové slovo zákazník, ke kterému individuálně tvořili mentální mapy. Všechny získané mentální mapy jsem následně pečlivě prošla a zaměřila se na jejich zúžený opodstatněný výběr z důvodu náročnosti zpracování dat. Tyto vybrané mentální mapy jsem následně zpracovala do asociačních tabulek, okomentovala a vyhodnotila na základě zřejmé podobnosti, souvislostí, zajímavostí a dalších postřehů, které jsem zaznamenala. Myšlenkové mapy mi pomohly odhalit nejen samotný zkoumaný obsah pojmu zákazník, ale odkryly i další fakta, např. jak se zaměstnanci cítí v práci, zda jsou s ní spokojeni či frustrováni, jsou-li negativně či pozitivně naladěni a další. Na základě těchto zjištěných skutečností jsem navrhla doporučení a opatření, která by měli řídicí pracovníci aplikovat pro zlepšení a zefektivnění nejen samotné péče o zákazníky, ale i pro nápravu nově odhalených skutečností, které se jeví jako nežádoucí a měly by se zlepšit. Z výběrových mentálních map vyplývalo, že zaměstnanci často ihned zákazníka dělili na dobrého a špatného, vzhledem k často se opakujícím asociacím prvního řádu v tomto znění. Z mého pohledu by zde bylo žádoucí, aby management aplikoval během interních školení kreativní techniky, které podporují mysl zaměstnanců v přenastavení zarytých schémat ve vnímání zákazníka. Navrhovala bych využít Bonovu techniku šesti myslitelných klobouků, která napomáhá zlepšit kreativní myšlení jedinců a aktivně podporuje tvorbu odlišných nových podhledů v mysli jedince. Z navazujících asociací vztahujících se k asociaci prvního řádu *špatný zákazník*, která se ve vybraných mentálních mapách u respondentů několikrát opakovala, vycházely dále asociace druhého a vyššího řádu. Tyto asociace vypovídaly o značném negativním naladění zaměstnanců. Zaměstnanci k takovému to typu zákazníka cítili averzi, ba dokonce se v tomto případě v mentálních mapách objevovaly i asociace jako je *agresivita*. V tomto případě jsem navrhla doporučení pro management, která by spočívala v podobě interních školení zaměřených na asertivitu, aby došlo k zefektivnění komunikace během jednání se zákazníkem. I z pohledu zúčastněného pozorování jsem zjistila, že zaměstnanci obchodního oddělení přistupují k zákazníkovi často laxním, dalo by se říci až neprofesionálním způsobem jednání, viz kapitola 2.5. Management by se měl více zaměřit na jejich postoje vůči zákazníkovi, ukázat zaměstnanců smysl v pozitivním vnímání zákazníka. Naučit zaměstnance k zákazníkovi přistupovat profesionálně, aby docházelo k neustálému pokroku a zlepšování zákaznické péče a efektivnosti během jednání se zákazníkem. Dle mého názoru by bylo přínosné najmout externí specializované pracovníky, např. ze společnosti AZ – Dialot s. r. o., do jejichž kompetence patří pozorování obchodních pracovníků během jejich činnosti. Tito externí specialisté dokáží objektivně vyhodnotit silné a slabé stránky daného zaměstnance během jeho pracovní náplně, a následně mu poskytnout zpětnou vazbu v podobě návrhů na zlepšení. V jejich silách je nasměrovat zaměstnance více prozákaznickým směrem. V myšlenkových mapách se také objevovaly asociace vyjadřující negativní emoce a naladění zaměstnanců během jejich pracovního výkonu. Jelikož zákazník tyto emoce do jisté míry vnímá, jeví se v tomto případě jako nežádoucí. Vedoucí pracovníci by se tak

měli proaktivně snažit tyto emoce u zaměstnanců eliminovat. Naučit pracovníky negativní emoce na pracovišti zvládat tak, aby se chovali ve vztahu k zákazníkovi profesionálně. Jejich negativní emoce by neměly mít na zákazníka sebemenší dopad. V tomto směru bych doporučila uspořádání hromadného školení, kde budou pracovníkům prezentovány nejrůznější typy pro lepší zvládání stresu, řešení konfliktních situací a udržení pracovní výkonnosti. Vhodné by bylo i uspořádání workshopů či skupinových terapií, které budou zaměřeny na prevenci a nápravu nežádoucích stavů plynoucích z nadměrné zátěže pracovníků. Pracovníci obchodního oddělení se vyznačují vzájemnou rivalitou a v mnoha případech se jedná o sólisty. Z tohoto důvodu bych doporučila zajištění několika externích psychologů, kteří budou do firmy docházet a individuálně se pracovníkům obchodního oddělení například jednou týdně věnovat (30 – 60 minut) formou individuálních rozhovorů a zapojením prvků kognitivně behaviorální terapie. Uvedená KBT terapie se především zaměřuje na zvládání emocí, myšlení, tělesné reakce a pozorovatelné chování. Tito experti je budou pozitivně motivovat, poskytovat jim poradenství, a v neposlední řadě se budou snažit odbourávat jejich stres. Předmětem zkoumání kvalitativního výzkumu byli muži, kteří v obchodním oddělení pracují déle jak šestým rokem. Dle jejich asociací většině z nich už práce nepřináší nic nového, utápějí se ve stereotypu a zajetých kolejích, jsou prací znuzeni. Objevovaly se zde asociace jako *nuda, stereotyp, nic nového, stres či práce pro práci*. S tím může být spojená i výše komentovaná asociace *stres*. Chronický stres může vést až k syndromu vyhoření (syndrom burnout). Jelikož typické symptomy tohoto syndromu zkoumaným respondentům do značné míry odpovídají, a to jak z asociací objevujících se v mentálních mapách, tak z pohledu zúčastněného pozorování, bylo by žádoucí, aby management aktivně podporoval rotaci práce. Zaměstnanci by tak byli přemístěni na jinou pracovní pozici, naučili se vnímat svou profesi i z jiného úhlu pohledu. Tento krok by napomohl ke zvýšení pestrosti jejich pracovní činnosti a obohatil zaměstnance o nové poznatky. Myslím si, že mentální mapování je velmi zajímavou a kreativní činností, které mi napomohlo odhalit nastavení mysli zaměstnanců obchodního oddělení, a zjistit tak jaké je jejich vnímání obsahu pojmu zákazník. Doporučila bych techniku mentálního mapování v organizaci provádět v nejrůznějších oblastech, jelikož je velmi úzce zacílená na zkoumaný jev a respondenti nejsou v odpovědích nijak omezováni. Navíc je tato technika mnohem zábavnější, kreativnější a bohatší v obsahu nasbíraných dat, než pouhé předem definované odpovědi např. v dotazníku. Zaměstnanci také ocenili, že se management proaktivně zajímá o jejich pocity a názory. Klíčové je, aby následně management na základě zjištěných a zanalyzovaných dat zrealizoval daná opatření a sledoval v daných oblastech postupná zlepšení.

Seznam použité literatury

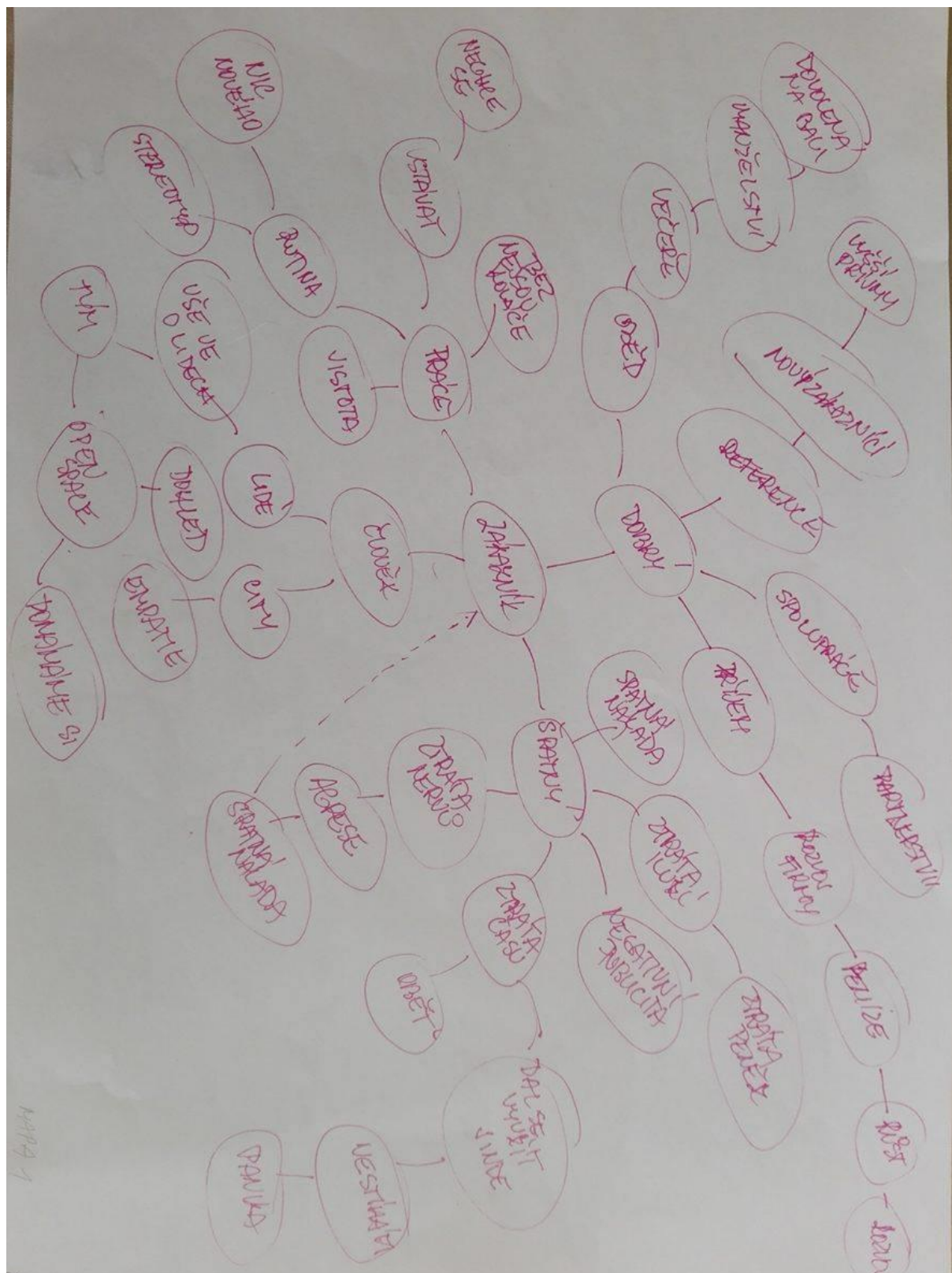
- (1) STERNBERG, Robert J. Kognitivní psychologie. Praha: Portál, 2002. 636 s. ISBN 80-7178-376-5
- (2) FRANKOVÁ, Emilie. Kreativita a inovace v organizaci. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 254 s. Expert. ISBN 978-80-247-3317-3.
- (3) PAULÍK, Karel. Psychologie lidské odolnosti. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. 240 s. Psyché. ISBN 978-80-247-2959-6.
- (4) BUZAN, Tony a HARRISON, James, ed. Používejte hlavu: jak uvolnit energii své mysli. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2013. 200 s. ISBN 978-80-265-0069-8.
- (5) Velká kniha technik učení, tréninku paměti a koncentrace. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 226 s. ISBN 978-80-247-3023-3
- (6) STENGER, Christiane. Jak si vybudovat fantastickou paměť. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 189 s. ISBN 978-80-247-3776-8
- (7) BUZAN, Tony a ABBOTT, Susanna, ed. The ultimate book of mind maps: unlock your creativity, boost your memory, change your life. London: Thorsons, ©2005. xix, 235 s. ISBN 0-00-721291-7.
- (8) Zhong, L. (2006). Cognitive strategies to enhance client satisfaction: An analysis of how expert consultants learn and address client needs (Order No. 3236994). Available from ProQuest Central. (305300975). Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/305300975?accountid=17203>
- (9) BUZAN, Tony a BUZAN, Barry. Myšlenkové mapy: probud'te svou kreativitu, zlepšete svou paměť, změňte svůj život. 2. vyd. V Brně: BizBooks, 2012. 210 s. ISBN 978-80-265-0030-8.
- (10) FRANKOVÁ, E. Myšlenkové mapy a jejich využití při rozvoji manažerů. In Česká ekonomika v procesu globalizace. Brno: MU, 2006. ISBN 80-210-4089-0, s. 96 - 100.
- (11) LUKÁŠOVÁ, Růžena, FRANKOVÁ, Emilie. Řízení kvality v organizacích poskytujících služby: pojem kvalita a jeho význam. Trendy ekonomiky a managementu, 2007, roč. 1, č. 1, s. 56–62. ISSN 1802-8527
- (12) SPÁČIL, Aleš. Péče o zákazníky: co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti. Praha: Grada, ©2003. 116 s. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0514-1.
- (13) ŠNÝDROVÁ, Ivana. Psychodiagnostika. Praha: Grada, 2008. 143 s. Psyché. ISBN 978-80-247-2165-1.
- (14) GLANZ, Barbara A. Jak získat věrné zákazníky. Praha: Grada Publishing, 1996. 123 s. ISBN 80-7169-318-9.

- (15) LHOTKOVÁ, Irena, ŠNÝDROVÁ, Ivana a TURECKIOVÁ, Michaela. Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. 96 s. Řízení školy. ISBN 978-80-7478-349-4.
- (16) CASEMENT, Ann, Carl Gustav Jung, Vyd. 1, London: SAGE Publications, 2001. 169 s. IBSN 0 7619 6238 7 (pbk), Library of Congress Control Number: 2001131024
- (17) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Řízení lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2012. 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

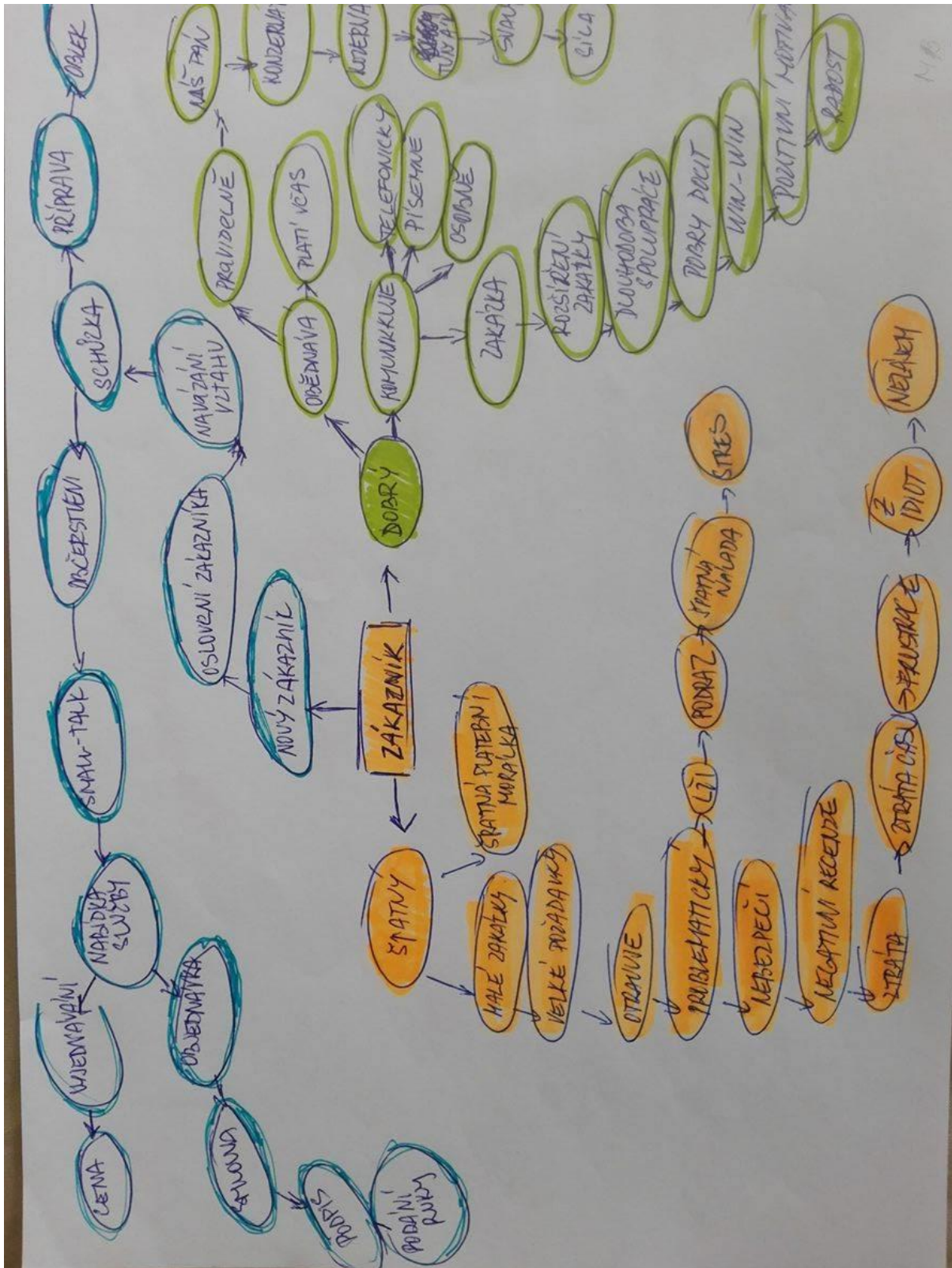
Seznam příloh

1. Graficky zpracovaná mentální mapa A
2. Graficky zpracovaná mentální mapa B
3. Graficky zpracovaná mentální mapa C
4. Graficky zpracovaná mentální mapa D
5. Graficky zpracovaná mentální mapa E
6. Graficky zpracovaná mentální mapa F
7. Graficky zpracovaná mentální mapa G

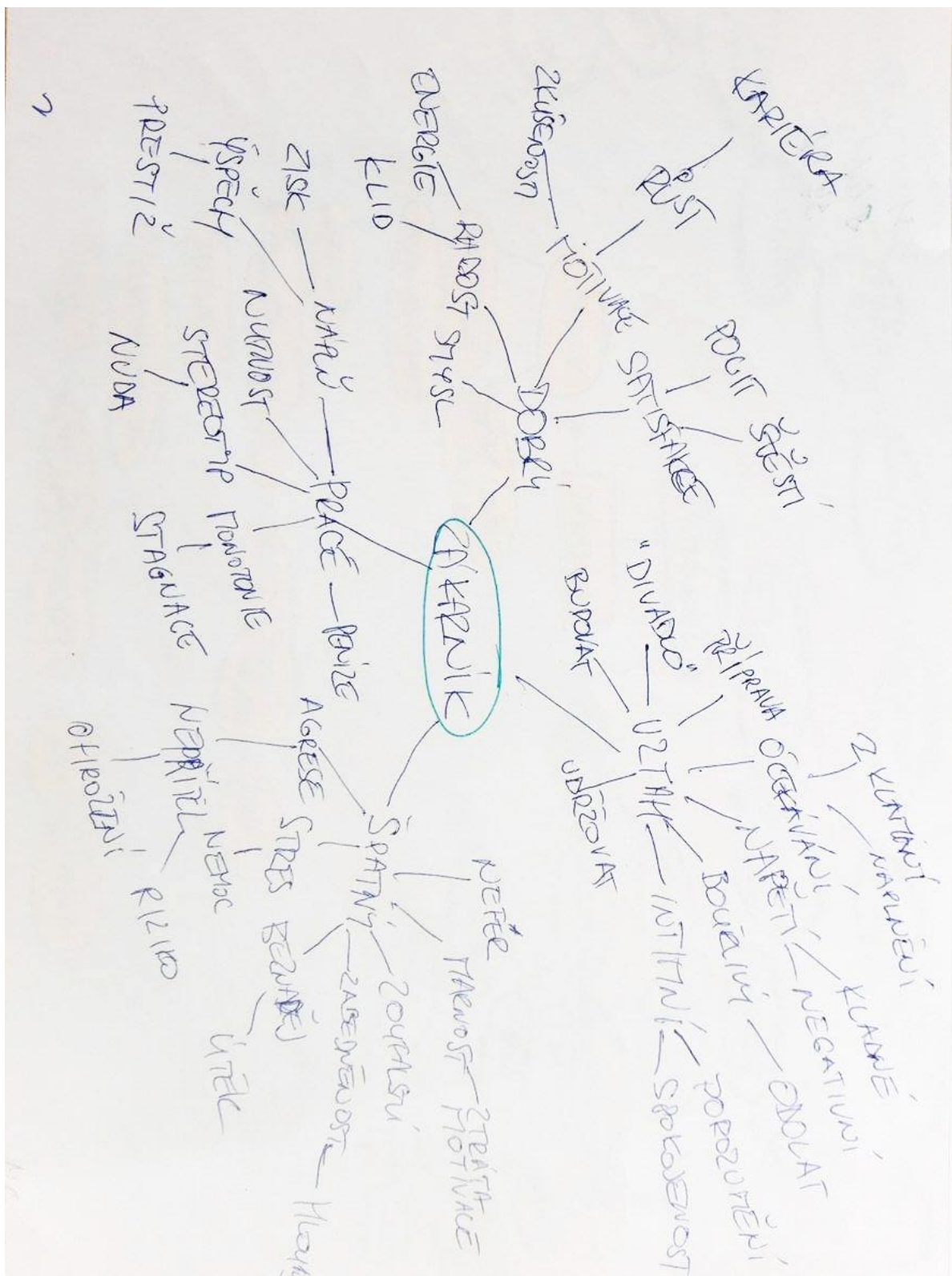
1. Graficky zpracovaná mentální mapa A



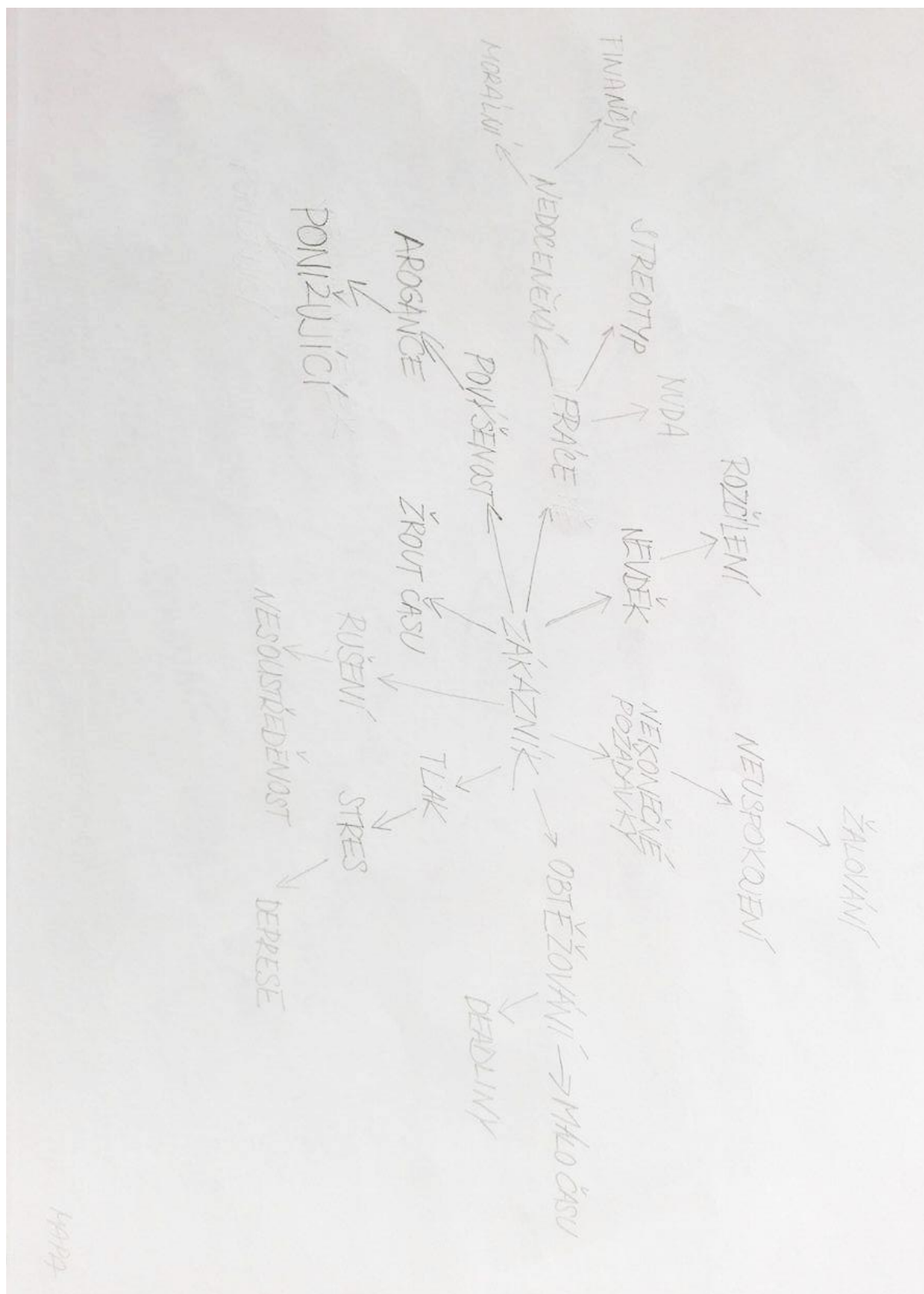
2. Graficky zpracovaná mentální mapa B



3. Graficky zpracovaná mentální mapa C



4. Graficky zpracovaná mentální mapa D



5. Graficky zpracovaná mentální mapa E



विकास

- शिक्षण**
 - बच्चों की शिक्षण
 - शिक्षण के माध्यम से
 - शिक्षण के माध्यम से
- स्वास्थ्य**
 - बच्चों की स्वास्थ्य
 - स्वास्थ्य के माध्यम से
 - स्वास्थ्य के माध्यम से
- कृषि**
 - कृषि के माध्यम से
 - कृषि के माध्यम से
 - कृषि के माध्यम से
- उद्योग**
 - उद्योग के माध्यम से
 - उद्योग के माध्यम से
 - उद्योग के माध्यम से
- पर्यावरण**
 - पर्यावरण के माध्यम से
 - पर्यावरण के माध्यम से
 - पर्यावरण के माध्यम से

7. Graficky zpracovaná mentální mapa G

