

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Využití myšlenkových map v podnikatelské praxi

Use of Mind Maps in Business Practice

Dagmar Trnková

Plzeň 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Využití myšlenkových map v podnikatelské praxi“

vypracoval/a samostatně pod odborným dohledem vedoucí/vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 22. 4. 2024

v. r. *Dagmar Trnková*

Zásady pro vypracování práce

1. Definujte cíl práce.
2. Vysvětlete, co jsou myšlenkové mapy a jak se tvoří.
3. Popište, z jakého důvodu mohou být užitečným nástrojem v podnikatelské sféře.
4. Zjistěte pomocí vlastního dotazníkového šetření, zda a jak jsou myšlenkové mapy v českých podnicích využívány.
5. Zpracujte informace získané dotazníkovým šetřením, případně uveďte konkrétní příklady z praxe.
6. Interpretujte výsledky výzkumu.
7. Zhodnoťte dosažení cílů práce a její přínosy.

Studijní program

Projektové řízení

Poděkování

Za odborné vedení mé bakalářské práce, cenné rady, postřehy a vstřícný přístup patří můj velký dík doc. Ing. Jiřímu Vackovi, Ph.D.

Dále bych ráda poděkovala všem respondentům, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření a rozhovorů pro kvalitativní výzkum, za jejich čas a postřehy z praxe.

Moc děkuji také své rodině a blízkým přátelům za podporu nejen při studiu.

Obsah

Úvod	6
1 Představení myšlenkových map.....	7
1.1 Účel a význam využívání myšlenkových map.....	7
1.2 Historie vzniku myšlenkových map.....	8
1.3 Princip fungování myšlenkového mapování	8
2 Tvorba myšlenkových map	13
2.1 Obecná pravidla tvorby myšlenkových map.....	13
2.2 Formáty tvorby myšlenkových map.....	14
2.3 Představení vybraných nástrojů pro elektronické myšlenkové mapy	17
3 Oblasti využití myšlenkových map.....	20
3.1 Myšlenkové mapy při studiu	20
3.2 Myšlenkové mapy při práci.....	21
3.3 Myšlenkové mapy v osobním životě.....	21
3.4 Uživatelé myšlenkových map	22
4 Myšlenkové mapy v oblasti práce a podnikání	23
4.1 Organizace informací v pracovním životě díky myšlenkovým mapám.....	23
4.2 Komunikace v práci za pomoci myšlenkových map.....	25
4.3 Management a rozvoj s využitím myšlenkových map.....	27
4.4 Využití myšlenkových map pro tvorbu ekonomických analýz.....	30
5 Výzkum využití myšlenkových map ve firmách v ČR.....	32
5.1 Rešerše potenciálních respondentů	32
5.2 Princip sestavení dotazníkového šetření.....	33
5.3 Zpětná vazba k dotazníkovému šetření pro kvalitativní výzkum.....	34
6 Interpretace výsledků kvantitativního výzkumu	35

6.1	Používání myšlenkových map v podniku.....	35
6.2	Porovnání dotazovaných skupin respondentů	35
6.3	Respondenti používající myšlenkové mapy.....	38
6.4	Respondenti nepoužívající myšlenkové mapy	44
7	Kvalitativní výzkum a interpretace jeho výsledků	50
7.1	Plzeňské městské dopravní podniky, a. s.	50
7.2	KOLTEX COLOR, s. r. o.....	52
7.3	Konica Minolta Business Solutions Czech, spol s r. o.....	54
7.4	RETIA, a. s.	56
7.5	Shrnutí kvalitativního výzkumu	58
Závěr	59	
Seznam použitých zdrojů	61	
Seznam tabulek	63	
Seznam obrázků	64	
Seznam grafů.....	65	
Seznam příloh.....	66	

Úvod

Myšlenkové mapy jsou fenoménem, který se postupně dostává do povědomí lidí jako kreativní technika rozvoje myšlenek. Zdá se, že poměrně často je spojován spíše s technikou efektivního učení, ačkoli jeho využití je podstatně širší. Velký potenciál mají myšlenkové mapy nejen pro studenty. V pracovním, zejména podnikatelském, prostředí mohou být jednou z věcí, která by mohla firmám přinést mnoho benefitů a jistou konkurenční výhodu právě v podobě nových nápadů či neotřelých řešení.

Faktem je, že v zahraničí lze vysledovat větší popularitu myšlenkových map, nicméně i v České republice již mají své zastánce a příznivce. I přesto je velmi obtížné určit, jak moc známé a používané na našem území mohou být. Tato bakalářská práce se zabývá konkrétně jejich využíváním v pracovním prostředí. Klade si za cíl zjistit, do jaké míry se ve firmách v České republice myšlenkové mapy uplatňují, a pokud tomu tak není, co to způsobuje a zda je v této oblasti potenciál pro změnu.

Důvodů, proč by využití myšlenkových map mělo přinést firmám a jejich pracovníkům výhody, je mnoho. Myšlenkové mapy jsou efektivním nástrojem pro rozvoj kreativního myšlení a zápisu myšlenkových pochodů a informací. Dále je pracováno s hypotézou, která předkládá využívání myšlenkových map jako prostředků přinášejících řadu výhod spojených s přehledností, rychlostí a vyšší efektivností práce v podnikatelské sféře.

Po představení myšlenkových map, jejich historie, vysvětlení tvorby a popisu oblastí pro možné využití především v pracovním prostředí následuje část práce věnovaná vlastnímu výzkumu. Ten se zaměřuje v první polovině na dotazníkové šetření pro respondenty využívající i nevyužívající tuto techniku a dále na kvalitativní výzkum v podobě čtyř polostrukturovaných rozhovorů s uživateli myšlenkových map, přičemž se výzkum částečně zaměřuje i na propojení s prací projektového manažera.

1 Představení myšlenkových map

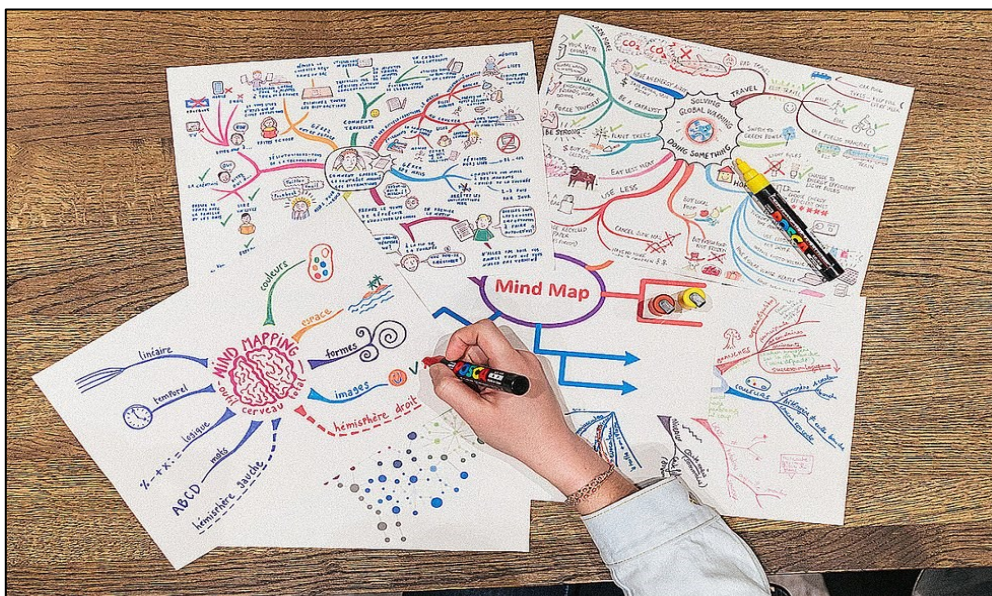
Myšlenkové mapy jsou kreativním nástrojem pro podporu efektivního myšlení a skvělou pomůckou nejen pro efektivní plánování, organizování informací nebo rozvíjení nových nápadů. Struktura myšlenkových map dovoluje člověku myslet způsobem, jenž je pro lidský mozek přirozený (ukázka viz Obr. 1). Myšlenkové mapy umožňují díky volným asociacím, ke kterým mysl automaticky podněcujej, přidávat další myšlenky a nápady do různých směrů mapy a rozvětňovat tím zároveň strukturu psaného textu. Princip tvorby myšlenkových map se tak zásadně liší od běžných lineárních poznámek.

1.1 Účel a význam využívání myšlenkových map

Prvotním účelem vzniku konceptu myšlenkových map bylo efektivní učení. Postupně se ovšem tato technika začala využívat i v dalších sférách. Myšlenkové mapy pomáhají tvořit nové nápady a řešení, organizovat informace, zefektivnit plánování času nebo i událostí, zlepšit koncentraci atp., což může tvořit významné zlepšení v různých oblastech života. (Buzan, 2007)

Konkrétním možností využití myšlenkových map při studiu, v osobním životě a zejména v pracovní oblasti a podnikání se věnují podrobněji kapitoly 3 a 4 této bakalářské práce.

Obr. 1: Ukázka různých pojetí myšlenkových map



Zdroj: Welcome to the Jungle, 2020

1.2 Historie vzniku myšlenkových map

Myšlenkové mapy v podobě, jak je vnímáme dnes, vytvořil a zpopularizoval Angličan Tony Buzan, který za svých studií na univerzitě postrádal efektivní metodu učení. Zjistil, že v té době o učení nebylo mnoho specializovaných publikací. Toto téma ho však zaujalo a sám se proto začal vzdělávat v rozličných oborech, studoval psychologii, neurofyziologii mozku, neurolingvistiku, metody mnemotechniky a memorování, kreativní myšlení a mnohé další. (Buzan & Buzan, 2023)

Své poznatky Buzan postupně transformoval do inovativní metody psaní poznámek a zaznamenávání zápisků, která je založená na obrázcích a schématickém znázornění, což umožňuje jejich lepší organizaci, učení a vybavování. (Buzan, 2002)

Je možné tvrdit, že myšlenkové mapy, jinak nazývané i jako mentální, Buzan vynalezl v 60. letech 20. století. Napsal o myšlenkových mapách a efektivním učení několik knih a vytvořil komunitu nadšenců pro myšlenkové mapy po celém světě. O těchto tématech také přednášel a školil. (Buzan & Buzan, 2023)

Buzan se mimo jiné významně podílel na vytvoření mapovacího softwaru iMindMap, dnes již změněného na desktopovou aplikaci Ayoa. (Ayoa, n.d.a)

Důležité je ovšem zmínit, že tento koncept do té doby nebyl úplně neznámý. Inspirovaly jej například systémy myšlení z dob antiky a renesance, které se vyznačovaly dvěma základními znaky, asociacemi a fantazií. Jako příklad lze uvést styl, jímž si tvořil zápisky Leonardo da Vinci. Namísto dlouhých souvětí využíval spíše obrázky a výrazy, které vzájemně propojoval. (Müller, 2013)

V dnešní době je ovšem koncept myšlenkových map ještě více inovativní díky řadě softwarových nástrojů, v nichž lze myšlenkové mapy tvořit i elektronicky.

Nehledě na zvolenou formu tvorby myšlenkových map ale stále platí, že jedním z největších užitků jejich používání je schopnost formulovat individuální duševní výtvar jednoho člověka a ten předat ostatním tak, aby byl přehledný, přijatelný a snadno zapamatovatelný. (Buzan & Buzan, 2023)

1.3 Princip fungování myšlenkového mapování

Jak již bylo nastíněno, myšlenkové mapy fungují na odlišném principu než „klasické“ lineární myšlení a psaní poznámek. Je důležité pochopit rozdíly mezi těmito procesy

a závislostmi fungování mozku, které zde budou rozepsány v podobě vysvětlení základních pojmů.

1.3.1 Paprskovité myšlení

Myšlenkové mapy přinášejí přirozenější styl zachycování myšlenek. Pro psaní poznámek a zápisků je člověk nucen využívat tzv. paprskovité myšlení (název přejatý z anglického *radiant thinking*). Jedná se o proces, při němž myšlenky vychází z daného centra a zůstávají s ním spojené. Důvod, proč je tento přístup efektivní, spočívá v jeho fungování odrážejícím strukturu a procesy v lidském mozku. Typickým příkladem jsou například neurony, mozkové buňky, které mají jádro, ze kterého vychází mnoho výběžků, větvících se dále do všech stran. (Buzan & Buzan, 1996)

Myšlenkovou mapu tak lze definovat jako obrazové vyjádření paprskovitého myšlení. (Buzan & Buzan, 2023)

Tento protipól lineárního myšlení vyjadřují také označení jako synergetický způsob myšlení nebo kreativní myšlení. (Buzan, 2007) Některá literatura se o tom, co je zde popisováno jako paprskovité myšlení, zmiňuje jako o zářivém myšlení, pocházejícím z druhého, taktéž relevantního, významu slova *radiant*. (Buzan & Buzan, 1996).

1.3.2 Lineární a paprskovitý zápis poznámek

Bylo zjištěno, že po celém světě, nehledě na jazyk nebo účel psaného textu, drtivá většina lidí používá lineární styl psaní zápisků (tj. zaznamenání myšlenek jiných lidí) a poznámek (tedy vlastních myšlenek). Lidé jsou zvyklí na tvorbu poznámek a zápisků ve stylu vyprávění ve větách, s využitím seznamů či osnov seřazených dle čísel nebo abecedy. (Buzan & Buzan, 2023)

Tento styl psaní nejenže limituje mozkové funkce a kreativitu, jejich monotónnost ale způsobuje i nudu a únavu, což může tvořit obecné vnímání psaní poznámek jako otravnou aktivitu. Takto psané lineární poznámky, často také jednobarevné, totiž postrádají důležité prvky jako obrazy, vizuální vzorce, barvy, práci s prostorem a asociacemi. Místo toho lidé převážně využívají slova, čísla, věty, řádky, logiku, seznamy atd. Tyto dva styly zápisu se od sebe podstatně liší, viz Obr. 2. (Buzan & Buzan, 2023)

Obr. 3: Funkce pravé a levé mozkové hemisféry v myšlenkové mapě



Zdroj: Buzan & Buzan (2023, s. 24)

Pro pravou hemisféru je tedy typické myšlení laterální. Autorem pojmu laterální myšlení je Edward de Bono, který na jeho základě vytvořil kreativní techniku s názvem *šest myslících klobouků*. Termín laterální, kromě synonyma pro slovo mnohoúrovňový, vyjadřuje také „způsob hledání řešení problémů neobvyklou nebo částečně nelogickou cestou“ (de Bono citovaný v Žák, 2017, s. 213). Díky laterálnímu myšlení lze také nahlížet na problém z různých úhlů pohledu, použít různé způsoby nacházení řešení. (Žák, 2017)

De Bonova kreativní technika šesti klobouků spočívá v nahlížení na danou věc pohledem, který je přisouzen každému jednotlivému klobouku dle charakteristik spojených s jeho barvou. Člověk s bílým kloboukem by měl být neutrální, objektivní. Červený klobouk symbolizuje emoce, černý klobouk dovoluje nahlížet na věc skepticky a hledat protiargumenty, žlutý je naopak optimistický. Klobouk zelené barvy charakterizuje vznik

nových tvořivých myšlenek a modrý klobouk s nadhledem řídí proces skupinového myšlení. (de Bono, 1997)

Lidé se často přiklání k tomu, že u nich dominuje buď “logické” nebo “tvůrčí” myšlení a podle toho pracují. Myšlenkové mapy jsou ale nástroj, který přirozeně kombinuje schopnosti obou hemisfér, čímž využívají větší kapacitu mozku. (Hubatka, 2021a)

Zajímavým fenoménem, který je pro myšlenkové mapování také významný, je *gestalt*. Jedná se vrozený pud, který Buzan & Buzan (2023) uvádí jako tendenci člověka doplňovat prázdná místa slovy nebo právě i obrazy, k čemuž mohou myšlenkové mapy dopomoci. Právě *gestalt* je také další charakteristikou a schopností pravé mozkové hemisféry.

1.3.4 Asociace

Hartl (2004) ve Stručném psychologickém slovníku definuje asociace jako „spojení, vztah mezi duševními obsahy, jako jsou představy, pojmy, pocity; spojují se podle asociačních zákonitostí“. (Hartl, 2004, s. 24) Tyto asociační zákonitosti dále definuje jako „principy, podle kterých se spojují asociace; na základě podobnosti, kontrastu a prostorové blízkosti nebo časových následností“. (Hartl, 2004, s. 24)

Díky uspořádání myšlenkové mapy a stylu psaní slov na její větve se v mozku různými směry tvoří asociace volně a automaticky, což umožňuje propojování zapsaných slov, a tím i myšlenek, vedoucích ke snadnějšímu rozpomenutí na obsah vytvořené mapy. (Buzan, 2007)

2 Tvorba myšlenkových map

Ačkoli se může tvoření myšlenkové mapy zdát složité, není tomu tak. I když se jedná o dovednost, kterou je třeba trénovat, existuje řada ustálených kroků a doporučení pro tvorbu myšlenkových map a způsobů, jak s nimi dále efektivně pracovat. Každá mapa je originálním výtvozem, nejlépe ji vždy pochopí její tvůrce, nicméně se jedná o zajímavý nástroj i pro týmovou práci, pokud se skupina domluví na společných pravidlech. Po nasbírání zkušeností v tvorbě myšlenkových map si každý uživatel pravděpodobně upraví proces tvorby podle svých potřeb a preferencí, přesto by však myšlenková mapa měla mít vždy následující společné rysy.

2.1 Obecná pravidla tvorby myšlenkových map

Mapu je vhodné vždy tvořit na dostatečně velké ploše. Při využití softwarového prostředí je k dispozici většinou podstatně větší prostor než na papíru. Lze v něm posouvat, přibližovat či oddalovat obrazovku, ovšem to vše na úkor přehlednosti. Při tvorbě myšlenkové mapy na papíru je vhodné vybrat si co největší formát papíru, pokud možno čistého, nikoli linkovaného či čtverečkového. List se doporučuje vždy položit na šířku, jelikož při psaní ve formátu na výšku by brzy došlo k nedostatku místa na papíru. (Buzan & Buzan, 2023)

Buzan (2007) shrnuje těchto několik základních kroků, které by měly být součástí tvorby každé nové mapy. Pro jasnou představu bude brán v úvahu příklad mapování na papír.

Začátek mapy by měl být vždy uprostřed listu, což člověku poskytne svobodu rozepsat se do větví všemi směry. Úvodní myšlenka, téma mapy, by ve středu papíru měla být v ideálním případě znázorněna obrázkem. (Buzan, 2007)

Důvodem je fakt, že jeden obrázek takřikajíc vydá za tisíc slov. To se děje díky zapojení mnoha schopností mozku, jako je rozpoznávání barev, linií, velikostí nebo také imaginace. Obrázek tak vyvolává množství asociací a povzbudí nejen paměť, ale i kreativní myšlení. Obrázky je dobré umístit i do dalších částí mapy. Může se jednat také o jednoduché symboly nebo rychlé náčrtky. Tvorba myšlenkové mapy pak není monotónní. (Buzan & Buzan, 2023)

Dále se doporučuje využívat minimálně tři různé barvy. Nejen že zvýrazňování a barevné odlišení pomáhá zorganizovat a utřídit obsah mapy, výsledek, který je barevný, zároveň povzbuzuje další nápady. (Buzan, 2007).

K centrálnímu obrázku se následně připojují hlavní větve mapy. Ty je vhodné zvýraznit. Z těchto hlavních větví pak vychází vedlejší větve, které se mohou rozdělovat dál a dál. Velikost písma by měla být uzpůsobena blízkosti dané větve centrálnímu obrázku. Větve vzdálenější od středu by měly nést informaci zapsanou drobnějším písmem. Tento koncept propojování větví se velmi podobá tomu, co známe z přírody. Lidský mozek myslí podobně propojeně, díky daným spojením si informace lépe pamatuje a pracuje s asociacemi. Všechny větve by také neměly být rovné, nýbrž zaoblené, podobně jako to lze vidět na stromech, což mysl přirozeně upoutá a je to pro člověka na pohled mnohem atraktivnější. (Buzan, 2007)

Jednou z nejčastějších chyb je psaní poměrně dlouhých slovních spojení nebo dokonce celých vět na jednu větev mapy (viz Příloha A). Toto zahlcení mozek a tvořené asociace velice omezuje. Pro to, aby byl princip myšlenkového mapování co nejefektivnější, je důležité na jednotlivé větve v případě, že se nevyužije žádný obrázek nebo symbol, psát pouze slova, maximálně krátká slovní spojení. Ačkoli se to může při tvorbě mapy zdát nepřírozené, paradoxně je to mnohem přínosnější. Každá větev se tak přirozeně stává startovním bodem pro další asociace, kdežto zapsání celé věty na jednu větev brání dalším asociacím. (Buzan, 2007)

2.2 Formáty tvorby myšlenkových map

Existuje mnoho způsobů, jak myšlenkovou mapu tvořit. Jedním z nich je využití obyčejného papíru nebo tabule a psacích potřeb, nicméně v dnešní době existuje i mnoho aplikací a softwarů pro tvorbu elektronických myšlenkových map. Oba přístupy mají své výhody i nevýhody, vždy záleží na dané situaci, kdy a proč se mapa tvoří. V některých případech je vhodné, nebo dokonce i doporučované práci s papírem a softwarem zkombinovat.

2.2.1 Ručně psané myšlenkové mapy

Původně bylo možné myšlenkové mapy vytvářet pouze ručně. I dnes je využití papíru pro znázornění myšlenkových map poměrně časté, jelikož poskytuje výhody jako rychlý přístup a snadnou přenositelnost (papír a tužku lze nosit stále při sobě, nápad tak lze do

mapy zanést okamžitě), kromě psacích potřeb není nutné pořizovat nějakou zvláštní techniku jako v případě elektronických map. Papírové myšlenkové mapy jsou bezesporu praktičtější i co se týká individuality a kreativního vyjádření, jelikož zde není žádný limit nebo přednastavené tvary. (Buzan & Griffiths, 2013)

Samozřejmě i využití papíru pro tvorbu myšlenkových map má své limity, a to zejména omezený prostor a úpravy. Do ručně psaných map se dají hůře doplňovat další větve při špatném uspořádání nebo zaplnění papíru. Většinou také není možné mapu upravovat nebo přepisovat bez zásahu do přehlednosti, čitelnosti či celkového estetického dojmu. (Buzan & Griffiths, 2013)

V případě myšlenkového mapování na papír je velice důležité dodržet některá výše uvedená pravidla tvorby. Papír by měl být co největší, ideálně čistý a položený na šířku. Je také dobré se pokusit dopředu odhadnout počet a velikost větví pro dobré rozložení na papíře, jelikož špatně umístěné větve se již jen těžko mění a upravují. Problém může nastat i pokud dojde na papíře místo. Takovou situaci je možné vyřešit přilepením dalšího listu papíru k původní mapě, čímž vznikne další volný prostor, nebo založením nové mapy, jejíž tématem bude jedna z obsáhlých větví původní mapy. (Buzan & Buzan, 2023)

Kromě papírů jsou potřebné ještě další pomůcky. Ne vždy jsou různé barvy k dispozici, pokud to ale lze, doporučuje se použít alespoň tři. Pak záleží pouze na tvůrci, zda použije tužky, pastelky, fixy nebo další typy psacích potřeb. (Buzan & Buzan, 2023)

Ručně psané a kreslené myšlenkové mapy se hodí například v situacích, kdy je potřeba rychle zpracovat myšlenku, na kterou se může podrobněji zaměřit později, nebo v případech, kdy je vhodné například tvořit mapu ve skupině. (Buzan & Griffiths, 2013)

Do této kategorie lze zařadit i myšlenkové mapy vytvořené na tabuli pomocí barevných fixů nebo kříd. Tento typ může být využit například při brainstormingu nebo pro práci ve skupině.

2.2.2 Elektronické myšlenkové mapy

Další a velice zajímavou možností, jak tvořit rozsáhlé a propracované myšlenkové mapy, je využití softwarových aplikací pro počítač, případně tablet či chytrý telefon. Využití mobilního telefonu se však z důvodu velice malého prostoru pro tvorbu myšlenkové mapy hodí pouze příležitostně, například pro velice jednoduché mapy nebo když není v dosahu jiná možnost pro zaznamenání aktuálního nápadu. Přenesení myšlenkových

map do elektronické podoby s sebou přináší mnoho dalších funkcí, které na papíře nejsou možné. Jedná se například o širokou škálu možností editace mapy, jelikož lze na počítači zaplnit nekonečnou plochu, na rozdíl od omezeného papíru. Navíc lze elektronickou mapu donekonečna upravovat, například změnit tvar, velikost či polohu větví, písmo i barvy. (Buzan & Griffiths, 2013)

Bezespornou výhodou tohoto nástroje pro myšlenkové mapování je také možnost přiložit ke větvím poznámky, dokumenty, videa, zvukové nahrávky nebo externí odkazy, aniž by to narušilo celkový estetický dojem. Také se zde nabízí nekonečná škála vizuálních prvků, například lze vkládat obrázky z různých online galerií. K mapám je možné se kdykoli vrátit a zpětně je upravovat. (Buzan & Griffiths, 2013; Hubatka, 2021d)

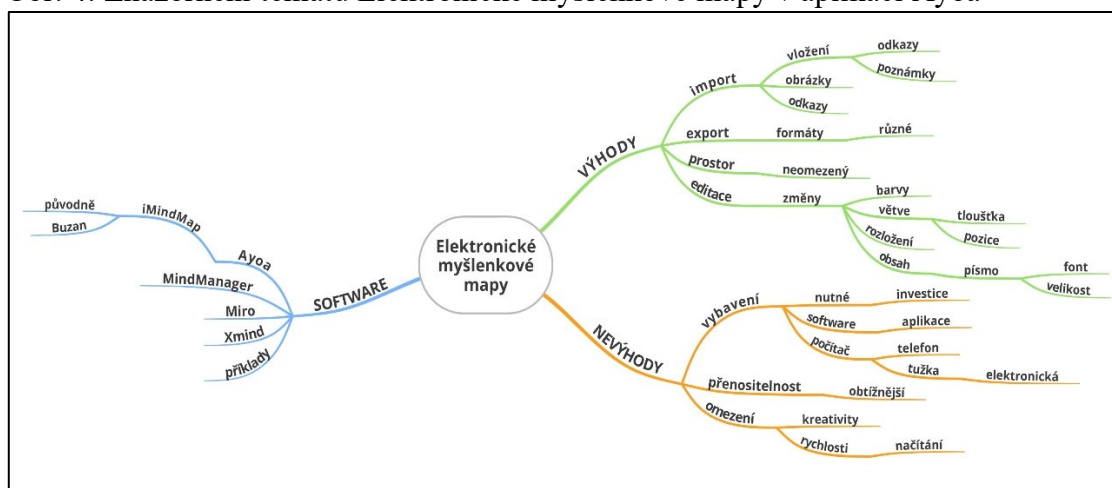
Důležité je ale zmínit, že tyto možnosti mohou na druhou stranu omezovat vlastní kreativní vyjádření, například právě co se týká obrázků. Často platí, že kreslení vlastních obrázků je efektivnější než vložení fotografie. Kompromisem mezi papírovými a elektronickými mapami může být použití elektronické tužky, která umožňuje psát myšlenkové mapy ručně, nicméně za využití již zmíněných výhod softwarového rozhraní. (Buzan & Griffiths, 2013)

Najít lze samozřejmě i další nevýhody jako například to, že je nutné mít zařízení a některý ze softwarů, které umožňují tvorbu elektronických myšlenkových map. Při potřebě rychlého zaznamenání a zpracování myšlenky nebo nápadu se může objevit zdržení při čekání na zapnutí počítače nebo nalezení té správné aplikace. I tyto časové prostoje mohou překážet očekávanému výsledku. (Buzan & Griffiths, 2013)

Existuje však mnoho důvodů, proč mohou být elektronické myšlenkové mapy dobrou volbou právě pro využití ve firmách. Pojí se s nimi totiž mnoho funkcí, kupříkladu možnost exportu do mnoha různých formátů, přeposílání, sdílení, nebo dokonce i kolaborativní tvorba jedné mapy více lidmi na několika, i vzdálených, zařízeních. (Buzan & Griffiths, 2013; Hubatka, 2021d)

Shrnutí této podkapitoly pojednávající o elektronických myšlenkových mapách (včetně vybraných nástrojů pro jejich tvorbu popsaných podrobněji v následující kapitole 2.3) viz Obr. 4.

Obr. 4: Znázornění tématu Elektronické myšlenkové mapy v aplikaci Ayoa



Zdroj: vlastní zpracování

2.3 Představení vybraných nástrojů pro elektronické myšlenkové mapy

Výše uvedené příklady funkcí, které mají aplikace či softwary pro tvorbu myšlenkových map, jsou pouze obecné. Existuje mnoho takových programů, některé se nabídkou funkcionalit liší více, jiné méně. Trh s těmito aplikacemi se neustále vyvíjí a rozrůstá, je proto obtížné zaznamenat všechny dostupné elektronické nástroje. Vybrány však byly jedny z nejznámějších, případně často zmiňovaných v rámci dotazníkového šetření.

V následujících informacích o možnostech vybraných nástrojů nemusí být zmíněno úplně vše i vzhledem k možným aktualizacím do budoucna. Popsané funkce jsou dostupné při použití na začátku dubna 2024. Jedná se však pouze o informativní popis. Vycházelo se pouze z verzí dostupných zdarma, aby měl čtenář možnost si vše také vyzkoušet. Důležité je však zmínit, že v placené verzi mají všechny programy mnoho funkcí navíc, jak je dále popsáno například v interpretaci rozhovorů v rámci vlastního výzkumu.

Pro ukázkou možného grafického zpracování všech zmíněných softwarových nástrojů či aplikací se nachází v Příloze B porovnání obsahově stejných myšlenkových map s mapou vytvořenou ručně na papír. I zde se ovšem jedná o jednu z mnoha možností výsledných map, jsou vytvořeny autorkou práce co možná nejlépe dle obecných pravidel tvorby myšlenkových map.

2.3.1 Ayoa

Ayoa (n.d.b) je již zmíněná desktopová aplikace, která nahradila původní program iMindmap, jehož spoluautorem byl Tony Buzan. Tuto aplikaci lze po registraci a zhlédnutí reklamního videa po každém přihlášení využívat s omezenými funkcemi zdarma. Uživatelské prostředí je v angličtině. Zájemci si mohou platit měsíční předplatné, které má dvě varianty dle výše poplatku a rozšíření funkcí aplikace. Například dražší předplatné *Ultimate* nabízí kromě rozšíření o další různé předlohy, jako je třeba Ganttův diagram, také možnost přidávat audio poznámky, tvořit prezentace či využívat umělou inteligenci pro tvorbu obrázků nebo získání nápadů na doplňování větví mapy.

V této aplikaci je možné i v neplacené verzi vytvořit mapy s mnohými zajímavými funkcemi. Uživatel si může nastavit vzhled větví mapy (buď běžné větve nebo tzv. bubliny) i font písma. Co se týká uživatelského pohodlí, lze například dvojitým stisknutím tlačítka Enter přidat paralelní větev mapy bez nutnosti překlíkávat myši nebo upravovat větve jednotlivě i po skupinách, přesouvat je a měnit jejich barvy. K mapě lze přidat textové pole, obrázky (dostupná je fotobanka), odkazy na jinou mapu, poznámky i emotikony. Vedle mapy je možnost psát si rychlé nápady. Mapu lze sdílet s dalšími uživateli a exportovat ji do formátu obrázku. (Ayoa, n.d.b)

2.3.2 MindManager

Software MindManager je nutné si stáhnout z oficiálních webových stránek. Po jeho instalaci si lze vyzkoušet 30denní zkušební verzi zdarma. Na webu je také možnost přečíst si tipy ohledně používání programu i projektového managementu. Internetové stránky i uživatelské prostředí programu, které vzhledově připomíná Microsoft Word či Excel, jsou v angličtině. (MindManager, n.d.)

Ve staženém programu je možné tvořit mapy v mnoha předpřipravených šablonách. Vedle mapy je možnost otevřít internetový prohlížeč, e-mail, tabulkový procesor atp. do podokna úloh. Je také možné propojit myšlenkovou mapu s dalšími pracovními nástroji. K mapě lze přidat poznámky, ikony, komentáře, odkazy, upozornění, obrázky nebo připojit soubory. Mapu lze vytisknout nebo exportovat do mnoha různých formátů. Nevýhodou může být omezení přesunu větví jen do stran nebo pod středovou myšlenku dle vybrané šablony a znázornění větví prvního řádu v bublině. (MindManager, n.d.)

2.3.3 Miro

Miro je software, jehož hlavní předností je možnost pracovat najednou v týmu. Je třeba vytvoření registrace na webových stránkách a po přihlášení lze pracovat v online prostředí, nebo si program stáhnout jako aplikaci do počítače, tabletu či telefonu. Funguje s omezenými funkcemi i ve verzi zdarma, která i tak poskytuje mnoho možností. Na stránkách softwaru Miro je k nalezení také velké množství tipů a rad pro uživatele. Kromě toho lze vytvořit týmy spolupracovníků, případně poslat jednotlivým osobám odkaz pro společnou tvorbu mapy nebo jiného diagramu. Aplikace i webové stránky jsou v angličtině a nabízí možnost zapojit se do komunity uživatelů programu. (Miro, n.d.)

Neplacená verze umožňuje tvorbu schémat a diagramů podle více než 2500 dostupných šablon, přičemž pro pohodlnější tvorbu konkrétně myšlenkové mapy je jejich využití doporučeno. Poskytuje omezené množství tzv. pracovních tabulí, jejichž obsah ale lze obměňovat. Větve je možné po kliknutí do textové části upravovat, měnit barvy, typy čar, font písma apod., praktickým doplňkem jsou funkce sbalení a zamčení větví. Dále lze přidávat různé typy poznámek, komunikovat v týmu přes chat, prezentovat či využít funkci *Miro Assist* podporovanou umělou inteligencí. Do mapy lze vkládat ikony, Google obrázky a mnoho dalšího, exportovat je možné například do formátu PDF, CSV, na Google Drive nebo jako obrázek. (Miro, n.d.)

2.3.4 Xmind

Desktopová aplikace Xmind je přímo zaměřena na tvorbu myšlenkových map dostupná ke stažení z oficiálních webových stránek, kde se pro inspiraci nachází i galerie map. Uživatelské prostředí této aplikace je taktéž v angličtině, nicméně po úvodním návodu, jak v ní mapu tvořit pomocí pokynů stisknutím určených kláves je následně tvorba myšlenkové mapy velice intuitivní. I Xmind lze využívat v neplacené verzi s omezenými funkcemi a je potřeba se registrovat. (Xmind, n.d.)

Oproti jiným aplikacím nemá Xmind sice tolik možností, ale prostředí je přehledné, umožňuje vybírat a průběžně upravovat šablony přímo určené pro myšlenkové mapy, měnit barvy větví i pozadí mapy, přidávat ikonky a šipky. Do aplikace lze přidávat odkazy, importovat textový soubor do podoby myšlenkové mapy nebo přepínat zobrazení mapy a osnovy z obsahu jejích větví. Export výsledné mapy lze v neplacené verzi do formátů PNG a PDF. (Xmind, n.d.)

3 Oblasti využití myšlenkových map

Myšlenkové mapy jsou nástrojem, který lze využít v mnoha situacích. Ne všechny způsoby využití je možno přímo kategorizovat, nicméně za základní oblasti je považováno studium, pracovní a osobní život.

3.1 Myšlenkové mapy při studiu

Efektivní studium bylo původně jedno z hlavních témat, které zakladatele myšlenkových map, Tonyho Buzana, zajímalo. Jejich základním využitím při studiu může být psaní zápisků a poznámek, například při učení se určité látky na test. To ovšem není jediný způsob, jak myšlenkové mapy využít. Při učení jako takovém je důležité opakování, aby se dané informace udržely v paměti. Pro jejich vybavení třeba i ve stresujících chvílích mohou myšlenkové mapy skvěle pomoci. (Buzan & Buzan, 2023)

Jak bylo již popsáno u tématu lineárních poznámek, pro efektivní učení a paměť mají myšlenkové mapy neskutečnou výhodu i tím, že člověka tolik neunaví, díky barvám a obrázkům se nebude nudit a jejich intuitivní tvoření a asociace mozek povzbudí k práci. (Buzan & Buzan, 2023)

Myšlenkové mapy mohou pomoci i v efektivní práci s odbornými texty. Ještě před čtením samotného textu je vhodné se nejprve zamyslet, co už člověk o daném tématu ví. Tyto znalosti by měl zapsat do malé myšlenkové mapy. Díky tomu si pak může ujasnit, co chce z nového textu zjistit, na jaké otázky hledá odpověď. Toto všechno si lze připravit do šablony myšlenkové mapy pro práci s textem při čtení, vytvořit větve pro informace, které chce zjistit, jako dané otázky, kontext, výzkumy ohledně tématu nebo i detaily k textu, například jeho aktuálnost. Po přečtení textu však práce s ním nekončí. Pro lepší zapamatování a pochopení je vhodné pročíst si své poznámky, doplnit význam případných neznámých pojmů, dohledat odpovědi v případě neúplně zodpovězených otázek. Na závěr je dobré vytvořit shrnující myšlenkovou mapu se všemi důležitými informacemi, případně není chybné ani její doplnění dle vypsání poznámek. To vše podpoří proces učení. (Černý & Chytková, 2014)

Dalším využitím myšlenkových map je tvorba něčeho nového, kdy je vhodné zapojit tvůrčí myšlení a zaznamenávat své nápady. Studenti tak mohou tuto techniku využít i při tvorbě různých školních projektů, prezentací, přípravě osnov esejí, seminárních,

a dokonce i kvalifikačních prací a postupu jejich zpracování. Myšlenkové mapy pomohou udržet kontrolu nad tím, zda na sebe témata a podtémata logicky navazují. Ulehčí také plánování z časového hlediska nebo závěrečné shrnutí, jelikož umožní tvůrci pohled na práci jako na celek, a proto mu tím usnadní interpretaci vyplývajících závěrů. (Černý & Chytková, 2014)

3.2 Myšlenkové mapy při práci

V pracovním prostředí mohou myšlenkové mapy pomoci k mnoha úspěchům. Jejich základní využití může být například při přípravě a průběhu pracovních porad, nehledě na počet účastníků. Samozřejmě se jedná o pomůcku vhodnou i pro přípravu prezentací nebo aktivit managementu, jako je vedení lidí či řízení změn v podniku. Obecně se jedná také o praktický doplněk různých týmových akcí. (Buzan & Buzan, 2023)

Zajímavými a přínosnými mohou být v podnikatelské oblasti myšlenkové mapy při zpracování různých ekonomických analýz a dalších nástrojů strategického myšlení ve firmách. Využití lze například při tvorbě SWOT analýzy, Porterova modelu pěti sil, PEST analýzy, životního cyklu produktu a dalších. (Buzan & Griffiths, 2013)

Jelikož je využití myšlenkových map v podnikatelské sféře ústředním tématem bakalářské práce, je mu věnována kapitola 4, v níž budou nejen tyto možnosti využití podrobněji rozepsány.

3.3 Myšlenkové mapy v osobním životě

Myšlenkové mapy jsou tak univerzálním nástrojem, že je možné je používat při každodenních činnostech. Jejich podporu organizace informací a myšlenek lze využít například při tvorbě diáře ve formě myšlenkové mapy, který pomůže nejen nezapomenout na důležité události, ale také si na ně lehce rozpomenout. Myšlenková mapa může být i skvělým pomocníkem podobným seznamu úkolů, aniž by došlo ke ztrátě přehlednosti nebo vynechání něčeho důležitého. (Buzan & Buzan, 2023)

Myšlenkové mapy mohou pomoci i při rozhodování. Stačí vytvořit mapu obsahující klady a zápory vyplývající z potenciálního rozhodnutí a mapu upravit přidáním „plusových“ či „mínusových“ bodů ke každé větvi. Po následném sečtení bodů by mělo vyplynout, jaké řešení je pro člověka vhodné. Samozřejmě se jedná pouze o ukázkou jedné z technik rozhodování, vždy záleží také na závažnosti daného rozhodnutí a situaci. V některých

případech ovšem může už samotné vypsání myšlenek do mapy pomoci s tím, jak se rozhodnout. (Buzan & Buzan, 2023)

3.4 Uživatelé myšlenkových map

Jak je zřejmé nejen z výše popsaných možností využití myšlenkových map, tento nástroj je vhodný úplně pro každého. Důležité ovšem je naučit se s ním dobře pracovat, což podobně jako jakákoli jiná dovednost vyžaduje trpělivost a cvik. Myšlenkové mapy mají sice svá osvědčená pravidla, důležitý je ale užitek, dobrý pocit při jejich tvorbě a výsledky, ke kterým dopomáhají.

Postupným tréninkem si každý uživatel myšlenkových map vytvoří svůj osobitý styl. Stejně jako je každá myšlenková mapa unikátní, jedinečný je i její tvůrce. Není pravděpodobné, aby na stejné téma dva různí lidé vytvořili úplně totožnou mapu. V tom tkví síla této techniky a například i synergický efekt v rámci využití ve skupině. Každý člověk má jiné zkušenosti a znalosti, proto je schopen vytvářet i trochu jiné asociace, což je zde ovšem výhodou. (Buzan & Buzan, 2023)

Myšlenkové mapy jsou tedy přizpůsobivou technikou pro každého uživatele. Tento proces lze shrnout a při tréninku myšlenkového mapování dodržovat dle tzv. principu 3A. Ten udává, že je třeba nejprve *akceptovat* pravidla tvorby myšlenkových map a dodržovat je. Dále se *aplikují* tato pravidla na různé možnosti využití myšlenkových map. Tyto nacvičené metody se pak *adaptují* dle osobního stylu a nejefektivnějšího využití pro každého uživatele dle jeho potřeby. (Müller, 2013)

Nezáleží ovšem pouze na situaci, kdy je myšlenková mapa tvořena, velice důležité je i aktuální duševní rozpoložení jejího tvůrce. Špatná nálada, nepříjemné pocity, časový tlak, únava či stres mají většinou negativní dopad na výslednou myšlenkovou mapu. Pokud je to možné, doporučuje se na chvíli odložit její tvorbu, případně se po určité době k mapě vrátit a zrevidovat ji. Zásadní také je dopřát si pro její tvorbu dostatek času. (Hubatka, 2021b)

4 Myšlenkové mapy v oblasti práce a podnikání

Ačkoli je princip tvorby myšlenkových map již relativně známý, jejich využití v pracovním prostředí se zdá být pro mnohé novinkou. Právě myšlenkové mapy jako užitečný nástroj nejen pro podnikatelskou praxi jsou tématem této bakalářské práce i z důvodu rozšíření povědomí o možnostech, které uživatelům nabízí.

Tato kapitola se proto podrobněji zabývá mnoha různými způsoby, jak využít myšlenkové mapy v řadě situací z pracovního života. Příležitostí, jak myšlenkové mapy využívat i takovýmto způsobem, je ovšem bezpočet, z toho důvodu jsou obsahem kapitoly pouze jedny z nejčastějších příkladů. Často se ovšem různé situace překrývají a bylo by tak možné zařadit jednotlivé podkapitoly do více kategorií, proto se jedná o informativní rozdělení.

4.1 Organizace informací v pracovním životě díky myšlenkovým mapám

V práci se každý člověk setkává s velkým množstvím informací různého druhu, které musí nějakým způsobem zpracovat a dále využít, předat, vysvětlit a zapamatovat si. Často díky těmto znalostem může dělat zásadní plány, jako například tvorbu podnikatelských strategií, nebo si tak efektivně naplánovat své povinnosti.

4.1.1 Tvorba podnikatelského plánu

Jak známo, myšlenkové mapy jsou dobrým nástrojem pro efektivní plánování. Tvorba podnikatelského plánu a zdokumentování jakéhokoli nového podnikatelského nápadu je extrémně důležitý krok. V začátcích podnikání bývá člověk přehlcnen nejen svými vlastními nápady a představami, ale také mnoha povinnostmi a věcmi k řešení. (Buzan, 2007)

Buzan (2007) dále poukazuje na fakt, že zanesení svých myšlenek do mapy hned v úvodu podnikání výrazně pomůže k rozmyšlení celé strategie, a lze z ní čerpat v průběhu procesu rozjezdu celého plánu. Také bude vše zaznamenáno na jednom místě, k mapě se může uživatel kdykoli vrátit pro inspiraci v případech, kdy je třeba opět najít správný směr nebo se ujistit, že to důležité je již rozmyšlené. Pomůže tedy nejen překonat těžké momenty plné chaosu, ale také s tím, že všechny původní skvělé kreativní nápady, například týkající se marketingu, neupadnou v zapomnění kvůli řešení jiných priorit. Pro

takovou mapu lze dát na hlavní větve hesla jako například *cíle, finance, zaměstnanci, marketing, sídlo* a mnoho dalších.

4.1.2 Plánování, průběh a zápis z porady

Myšlenkové mapy mohou pomoci efektivně naplánovat například i pracovní poradu. Buzan & Griffiths (2013) udávají jako příklady hlavních větví pro takovou myšlenkovou mapu slova *cíle, agenda, pomůcky, kdo, kdy, kde*. Centrální obrázek by měl odpovídat tématu schůzky. Buďto si členové porady tvoří své individuální mapy, nebo je možné vytvořit skupinovou mapu například na tabuli, kam může osoba moderátora zapisovat postupně vznikající příspěvky z porady.

Dle takovéto mapy lze vést poradu přehledným způsobem, aniž by bylo cokoli důležitého vynecháno. Ne každá porada je ovšem vedena strukturovaně. Častými problémy může být přeskokování v agendě porady, skákání do řeči účastníky navzájem a obecně chaotická komunikace. Toto může poměrně zkomplikovat psaní záznamu z porady, nicméně při využití myšlenkových map je možné poznámky přizpůsobit kontextu a případnému chaosu při projednávání jednotlivých bodů porady. (Pilný, 2014)

S tímto tématem se pojí i psaní zápisků či poznámek obecně. Nemusí se jednat pouze o zápis z porady, ale o záznam jakýchkoli myšlenek a nápadů. Myšlenkové mapy lze využít pro poznamenání vlastních nápadů nebo tvorbu zápisků a sdělení ostatním. Na rozdíl od již zmiňovaných lineárních poznámek, které mají sekvenční povahu, tedy jasně daný proces psaní jedné věty za druhou, tato forma zápisků obecně ušetří mnoho času pro psaní i čtení a taktéž prostor, a to při maximální zachované hodnotě napsaného textu. Tvůrce mapy totiž její význam pochopí, a naopak jej může podnítit k dalším myšlenkám. (Buzan & Griffiths, 2013)

Müller (2013) zmiňuje i zajímavý nápad, vytvořit pozvánky na poradu rovnou ve formě myšlenkové mapy. Pokud bude kolem základní mapy dostatek místa, mohou ji i ostatní účastníci využít k vlastní přípravě či zápiskům.

4.1.3 Organizace času a plánování úkolů

Organizace času je něco, co lze v myšlenkové mapě jasně znázornit. Jednotlivé větve mapy mohou být popsány různými obdobími, pro organizaci dne například hesly *ráno, oběd, odpoledne, večer* či *různé*. Pro delší časový úsek lze popsat větve konkrétními termíny, pro plán roku měsíci či čtvrtletími. Buzan & Griffiths (2013) také poukazuje na

opačný prístup, a to napsat na hlavní větve největší úkoly, které mají být do konce dne hotové.

Přehledný rozpis úkolů je nejen motivací, ale pomůže člověku utřídit si v jakém pořadí dané položky plnit, zjistit, které mají prioritu a nad kterými se naopak zbytečně ztrácí čas. Tvorba takové mapy na začátku období, například každý den ráno, se následně může stát příjemným zvykem, jak přistupovat nejen k pracovním úkolům. (Buzan & Griffiths, 2013)

4.2 Komunikace v práci za pomoci myšlenkových map

Komunikace je nedílnou součástí každodenního života. Obzvlášť v organizacích by měla mít komunikace svá zavedená pravidla pro zajištění maximální efektivity. Nejedná se pouze o tu interní, týkající se komunikace mezi pracovníky, předávání informací mezi vedením a zaměstnanci apod., kdy je potřebné mít správně nastavené procesy ve firmě. Důležitá je také komunikace externí, tedy vystupování firmy vůči svému okolí.

4.2.1 Vyjednávání

Vyjednávání bývá velice důležitou, ovšem také poměrně stresující situací ve firemním prostředí. Když se střetávají dvě strany s rozdílnými představami o ideálním řešení, je obtížné se v situaci vyznat a vymyslet společnou cestu tak, aby bylo dosaženo vítězství pro všechny. Každé vyjednávání je samozřejmě specifické dle situace, obsahu jednání, personálního obsazení i závažnosti problému. Nikdy ovšem není na škodu se na něj připravit. Tomu může pomoci myšlenková mapa vytvořená před vyjednáváním, která člověku pomůže uvědomit si, čeho by chtěl dosáhnout, a dá mu jistotu, že se bude mít čeho držet. (Buzan & Griffiths, 2013; Pilný, 2014)

Základní struktura hlavních a vedlejších větví se může týkat jednak toho, co chce osoba či strana tvůrce mapy, jaké jsou její cíle, potřeby, přání, motivace jich dosáhnout, ale také limity a omezení, za která již nemůže zajít. Další část mapy je vhodné věnovat protějšku ve vyjednávání a jeho cílům, přáním, hodnotám a vizím, ale také osobnímu přesvědčení, charakteru či emočnímu založení. Takto je možné se připravit na jeho různé reakce. Je ovšem důležité brát v úvahu, že dopředu není často možné znát svůj protějšek nijak podrobně. Dobré je také zamyslet se nad možnými výsledky vyjednávání, co by pro koho znamenala výhra či prohra, jaké alternativy by se daly vymyslet pro různé situace nebo kam až by mohly strany ustoupit. (Buzan & Griffiths, 2013)

Další možností, jak zde využít myšlenkovou mapu, je tvořit ji přímo v průběhu vyjednávání. Samozřejmě by to bylo možné v situaci, kdy by byla druhá strana ochotna na ní spolupracovat. Taková mapa může mít určitou ustálenou formu, kdy na hlavních větvích mohou být hesla jako například *agenda*, *pozice*, *debata*, *alternativy*, *uzavření* atd. Tento společný přístup oběma stranám umožňuje získat přehled nad detaily vyjednávání a možnost přijít na vhodná společná řešení. (Buzan & Griffiths, 2013)

4.2.2 Prezentování

Prezentování je nedílnou součástí pracovního života pro mnoho lidí. Často to bývá poměrně nepříjemné, je třeba se vypořádat s vlastní přípravou a případným strachem z mluvení před publikem. Nutné ale je také brát v úvahu publikum jako takové, vcítit se do posluchačů a počítat s tím, jak prezentované informace vnímají, co a kdy nejlépe upoutá jejich pozornost. (Buzan & Griffiths, 2013; Pilný, 2014)

Co se týká přípravy na prezentaci, je vhodné vytvořit si tzv. pracovní verzi myšlenkové mapy, která zahrne základní aspekty plánované prezentace a maximum klíčových bodů, jako je cíl prezentace, její forma, potřebné technické či softwarové vybavení, pořadí prezentovaných témat a samozřejmě i informace o prostředí a publiku, které udávají celkovou formální či méně formální atmosféru. (Buzan & Griffiths, 2013)

Tyto informace lze postupně zpřesnit, mapu doplnit symboly, barvami, označit místa pro přidání audiovizuálních prvků či odkazů do části týkající se obsahu prezentace atd. Podobnou mapu je vhodné následně přepsat do zredigované verze. Výhodou takovéto mapy znázorňující vše potřebné pro přípravu prezentace je minimalizace zapomenutí něčeho důležitého. (Buzan & Griffiths, 2013)

Dle běžného postupu si může přednášející připravit osnovu celé prezentace. Jako poznámky k prezentaci má mapa bezesporou výhodu v tom, že všechny informace jsou přehledně jen na jednom listu. Pomůže mu nejen jako podpůrný materiál při samotném prezentování, ale pro posluchače může být cenná jako osnova prezentace. Taková mapa je dobrá pro orientaci v prezentaci, lze ji promítat po celou dobu nebo alespoň na začátku a ke konci pro závěrečné shrnutí probraných témat. (Buzan & Griffiths, 2013)

Díky poznámkám přednášejícího ve formě myšlenkových map bude stále dobře připravený, ale vyhne se doslovnému předčítání připraveného proslovu, který může publikum velice pravděpodobně brzy znudit. Myšlenkové mapy tvoří kompromis mezi

přípravou podrobného obsahu prezentace a určitou mírou spontaneity projevu přednášejícího. Přednášející se také neztratí v textu, může více udržovat oční kontakt s publikem a snadno přeskakovat na různá témata, aniž by se ve výkladu publikum nebo on sám ztratil. (Buzan & Griffiths, 2013)

4.2.3 Telefonování

Telefonní hovory jsou často plné mnoha informací a je důležité se v nich vyznat a následně s nimi pracovat. Pokud člověk nějaký hovor očekává, buďto jemu někdo zavolá, nebo má sám někde volat, je vhodné se na telefonát připravit. Všechny důležité body hovoru, otázky či termíny je možné si zaznamenat do myšlenkové mapy, kam následně lze připsat i úkoly, nápady nebo další myšlenky, které z hovoru vyplynou. Případně je možné telefonát zpracovat do formy myšlenkové mapy i zpětně. (Pilný, 2014)

4.2.4 E-mailová komunikace

Buzan & Griffiths (2013) také poukazují na efektivní zpracování e-mailů za pomoci myšlenkových map. Tvrdí, že je dobré e-mail otvírat každý den v určitý vyhrazený čas, aby se zabránilo tzv. multitaskingu v průběhu dne. Jako přípravu pro odpovídání na e-mailovou komunikaci radí nejprve otevřít všechnu přijatou poštu a pro důležité velké zprávy, které nelze vyřešit krátkou odpovědí, udělat v myšlenkové mapě vlastní větev. Následně na ně lze připojit všechny nápady, jak na e-mail reagovat, i informace, co je třeba zmínit a na co nezapomenout. Díky takovému diagramu bude zřejmé, které e-maily spolu souvisí, a bylo by vhodné je vyřídit najednou, případně které mají prioritu.

4.3 Management a rozvoj s využitím myšlenkových map

Myšlenkové mapy mají své využití i v oblasti managementu. Nemusí se jednat pouze o projektový management či již zmíněné řízení času. Je to velice rozsáhlý pojem. Lze sem zařadit i prvky práce v týmu a neustálé zlepšování například formou brainstormingů. Do této kategorie je proto okrajově zařazen i osobní rozvoj ve firemním prostředí, jelikož je důležité dbát i na osobní aspekty práce s lidmi, což se projevuje i v trendu osobního či firemního koučování. Jedná se ovšem pouze o přiblížení několika typů využití myšlenkových map v této oblasti.

4.3.1 Vedení projektů

Ačkoli je v rámci řízení projektů mnoho zautomatizovaných procesů a ověřených postupů, není pochyb o tom, že využití dalšího nástroje, myšlenkových map, nemůže být na škodu. Myšlenkové mapy totiž pomohou buďto s úvodním vyhodnocováním cílů a s tím spojeným brainstormingem pro stanovení dalších kroků, nebo je lze využít pro přehledné znázornění úkolů a jejich částí týkajících se udržení chodu projektu. Navíc stejně jako se může projekt postupně měnit, například po strážce termínů a z nich dále vyplývajících problémů k řešení, i myšlenkovou mapu lze průběžně neustále aktualizovat, doplňovat a přizpůsobovat změnám. (Buzan & Griffiths, 2013)

Ačkoli se nelze vyhnout běžně lineárně tvořené projektové dokumentaci, je vhodné do základů projektu zahrnout i myšlenkovou mapu. Otázkou může být, zda stačí její papírová forma, kterou lze okopírovat a předat kolegům nebo je lepší pracovat se softwarem pro tvorbu myšlenkových map. Ani jedna varianta není špatně, ovšem Buzan & Griffiths (2013) upozorňují na výhodu elektronických myšlenkových map, které nejen že se snadno sdílí s dalšími pracovníky, ale některé aplikace mají také možnost zobrazení v módu upraveném pro práci na projektech, například Buzanova aplikace iMindMap (dnes Ayoa) nebo MindManager doporučená Müllerem (2013). Myšlenková mapa obsahující všechny důležité body se tak snadno propojí například s Ganttovým diagramem nebo přepíše do automatizovaného seznamu úkolů, kam lze přidat více detailů k danému bodu.

Hubatka (2021c) ovšem upozorňuje, že i toto je dovednost, kterou je třeba se nejprve dobře naučit, než je možné začít ji využívat. Ačkoli propojení intuitivní a kreativní techniky myšlenkových map a nástrojů projektového managementu s jasně danými pravidly má práci značně usnadnit, není vyloučeno, že mohou nastat matoucí situace, například když se stejný pojem objeví v mapě víckrát. Pracovat dále s takovou mapou chce úplné porozumění vazeb v projektu a znalosti, co z čeho vyplývá. Je potřeba mít zkušenosti s vedením projektů i myšlenkovým mapováním, aby bylo možné se s podobnými problémy vypořádat. V dnešní době ale existují i možnosti proškolení pro získání těchto dovedností.

4.3.2 Řízení změn

Řízení změn, jakožto disciplína týkající se přechodu organizace, týmu, či jiného celku ze současného stavu do jiného, budoucího, je plná mnoha úkolů a problémů, které se musí rozmyslet, zpracovat a vyřešit. Myšlenkové mapy mohou být dobrou pomůckou pro vytvoření přehledu o aktuálním stavu věci, průběhu zavádění změny a způsobech, jak jí dosáhnout. (Mahnot, 2018)

Díky myšlenkovým mapám může manažer nejen přijít s mnohými zajímavými nápady, ale také si například rozplánuje, jaké úkoly komu delegovat. Nejen při zavádění změny by měl být otevřen nápadům kolegů a zaměstnanců, které lze do mapy evidovat a propojovat tak souvislosti. V neposlední řadě jsou myšlenkové mapy krásným vizuálním nástrojem pro vysvětlení dané změny a jejího průběhu ostatním pracovníkům. (Buzan & Griffiths, 2013)

V rámci strategického plánování lze využít myšlenkové mapy v podniku také pro tvorbu scénářů, které pomáhají formovat firemní strategie ohledně budoucího vývoje a reakce na možné problémy. Myšlenková mapa umožní shrnout, jakým externím silám může firma čelit, jaké scénáře mohou kvůli tomu nastat, a zpracovat, jaké vzorce se v mapě opakují, jaké strategie by měly být použity v případě, kdy by nastal některý ze scénářů. Také je tak možné všimnout si, jaké signály by mohly nepříznivému vývoji předcházet. Myšlenkové mapy lze tedy využít i při konkrétnějším řízení rizik. (Buzan & Griffiths, 2013)

4.3.3 Práce v týmu

Pro práci v týmu mohou mít myšlenkové mapy mnoho využití. Například může být výhodné zanést do mapy hierarchii pracovního kolektivu včetně náplně práce jednotlivých pracovníků, kontaktů atd. Všichni členové si tak mohou představit strukturu celého týmu nebo i oddělení, každý pochopí i práci ostatních, což může zlepšit týmovou dynamiku. Poznání struktury týmu může být vhodné také pro vedoucí pracovníky, kteří tak mohou lépe zadávat úkoly a pochopit silné stránky nebo naopak úzká místa v dané skupině a díky tomu lépe vést své podřízené. (Buzan & Griffiths, 2013)

Týmová práce má mnoho podob. Využití myšlenkových map v týmu je vhodné zvláště v případě, že je znají a využívají všichni členové. Při řešení společného úkolu tak mohou

spolupracovat při tvorbě myšlenkových map, navzájem budou chápat zápisky ostatních a přicházet s vlastními nápady, mohou pracovat na společných mapách atd.

Tímto způsobem lze pojmout i skupinové brainstormingy. Někdy může velká skupina paradoxně zabránit komunikaci mnoha nápadů v kolektivu a brainstorming se může změnit v debatu pouze nad několika prvními návrhy. Vhodným postupem je například říct všem zadání brainstormingu a nechat každého člena vytvořit svou vlastní myšlenkovou mapu na dané téma. Následně se vytvoří několik skupin, kde si členové prodiskutují své nápady z vlastních map a spojí je do jedné nové mapy. Tyto skupinové mapy se následně spojí do jedné myšlenkové mapy vytvořené z nápadů celé skupiny. (Buzan & Griffiths, 2013)

4.3.4 Koučování

K pracovním úspěchům nepatří jen zlepšování se na úrovni celé firmy či pracovních skupin. Rozvoj jednotlivců je základním prvkem úspěšného týmu. Myšlenkové mapy mohou být nástrojem pro zajímavou formou sebereflexe a hodnocení pracovního výkonu. Díky individuálnímu přístupu při tvorbě mapy je zřejmé, že ačkoli mohou dva lidé tvořit mapu na stejné téma, nahlíží na něj jinak, a proto se budou i jejich mapy odlišovat. Tento efekt lze dobře využít kupříkladu pro hodnocení pracovníků a jimi odvedené práce. (Buzan & Griffiths, 2013)

Pokud například zaměstnanec a jeho vedoucí vytvoří každý sám myšlenkovou mapu, jejíž větve budou na témata toho, co se zaměstnanec povedlo, nepovedlo a co je třeba zlepšit, při propojení těchto dvou map mohou získat podrobný pohled na věc. Nejen že vznikne prostor pro motivaci zaměstnance, díky návrhům na zlepšení lze také využít konstruktivní kritiku jako něco, co zaměstnance posune dál k lepší práci. Zároveň při střetu pohledu zaměstnance i jeho vedoucího skrz jejich myšlenkové mapy dojde k upřímné a nezkrácené komunikaci ohledně zjišťovaných kvalit. (Buzan & Griffiths, 2013; Pilný, 2014)

4.4 Využití myšlenkových map pro tvorbu ekonomických analýz

Myšlenkové mapy mohou pomoci i při tvorbě ekonomických analýz a strategických plánů v podniku. Ne vždy může předem stanovená struktura dané tabulky či diagramu umožňovat produkci nových nápadů. V rámci chápání konceptu myšlenkových map by se dalo naopak říci, že jejich ohraničená struktura „brzdí“ kreativitu. Pro originální

nápady je doporučeno se od těchto hranic oprostít a místo do tabulek rozepsat dané téma do myšlenkové mapy. Buzan & Griffiths (2013) zmiňují hned několik příkladů a jejich praktických využití, přičemž je třeba pouze upravit strukturu. Ústředním tématem mapy je daný konkrétní problém či název používané analýzy, jako hlavní větve mohou pro začátek být jen oblasti analýzy.

Například SWOT analýzu, jež znázorňuje silné a slabé stránky firmy a její příležitosti a hrozby, lze do myšlenkové mapy přenést tak, že jejím ústředním tématem bude SWOT analýza dané firmy, z čehož by vycházely hlavní větve představující čtyři kvadranty klasického zobrazení analýzy: *silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby*. Obzvlášť u tohoto příkladu lze demonstrovat to, že ne vždy je snadné se rozhodnout, zda daný nápad patří do jedné či druhé kategorie. V myšlenkové mapě může být cokoli rozepsáno na více větvích, opakující myšlenky lze zvýraznit a dále rozvést. (Buzan & Griffiths, 2013; Pilný, 2014)

Podobným způsobem lze rozpracovat i jiné běžné analýzy, jako například analýzu politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů PEST (případně její obdoby) s hlavními větvemi pojmenovanými podle faktorů: *politické, ekonomické, sociální a technologické*. Dalším příkladem může být Balanced Scorecard, nástroj pro uplatnění strategie a vize a cílů pro jejich realizace, s hlavními větvemi jako: *finance, operační procesy, zákazníci a schopnost růstu*. Myšlenkové mapy jsou vhodné i pro zpracování Porterova modelu pěti konkurenčních sil, který pomáhá vyznat se v konkurenčním prostředí na trhu v daném odvětví, větve by zde vypadaly například takto: *dodavatelé, odběratelé, substituty, stávající konkurence, nová konkurence*. Jako další může být například plánování životního cyklu projektu (*uvedení, růst, zralost, úpadek*), případně využití Bostonské matice růstu; tvorba marketingového mixu, tzv. 4P (*produkt, cena, distribuce, propagace* či *marketingová komunikace*) a mnohé další. (Buzan & Griffiths, 2013; Pilný, 2014)

5 Výzkum využití myšlenkových map ve firmách v ČR

Jako obsah praktické části této bakalářské práce byl primárně zvolen přístup kvantitativního výzkumu formou dotazníkového šetření, jehož cílem bylo zejména zjistit, jestli firmy v České republice znají myšlenkové mapy a zda, případně jak, je využívají. Toto šetření je doplněné i kvalitativním výzkumem formou polostrukturovaných rozhovorů, viz 7. kapitola.

5.1 Rešerše potenciálních respondentů

Pro zajištění vypovídací hodnoty zjištěných dat z odpovědí v dotazníkovém šetření byla vybrána skupina potenciálních respondentů dle předem stanovených kritérií. Jelikož byl vytvořený dotazník rozeslán e-mailem, bylo potřeba zjistit e-mailové adresy patřící pokud možno členům vedení firem dle zvolených parametrů, či pracovníkům jejich personálních, marketingových, projektových nebo jiných oddělení. Pro tento účel byla většina adres získána z databáze podnikatelských subjektů *Orbis All Companies* (Bureau van Dijk, n.d.), k níž má knihovna Západočeské univerzity v Plzni přístup díky zakoupené licenci.

Z této databáze byla získána výsledná data dle postupného filtrování. Nejprve byly zvoleny veškeré společnosti, které v rámci databáze mají aktivní status (případně neznámý), aby bylo minimalizováno kontaktování již neexistujících či neaktivních firem. Výsledky byly dále zpřesněny na firmy z České republiky (nemuselo se jednat výhradně o české společnosti, důležité je, aby měly firmy v republice alespoň českou pobočku). Tyto společnosti musely mít právní formu podnikání jako akciová společnost, společnost s ručením omezeným, komanditní společnost nebo veřejná obchodní společnost.

Důvodem využití databáze bylo to, že obsahuje i kontakty na ekonomické subjekty. Proto byl zvolen filtr společností, které uvedly e-mailovou adresu. Po tomto kroku databáze nabízela stále poměrně mnoho výsledků (přes 177 000). Pro jejich zúžení bylo vyhledávání omezeno také tím, zda se ve firmě vyskytuje personální nebo projektový manažer.

Konečným výsledkem bylo vyfiltrování 2782 firem. Jelikož některé z nich do databáze uvedly více než jednu kontaktní e-mailovou adresu, nakonec jich bylo získáno 5829. Výsledná data byla z databáze exportována do tabulkového procesoru Excel.

Na všechny tyto e-mailové adresy byl v rámci několika hromadných e-mailů (s využitím skrytých e-mailových adres pro zachování soukromí adresátů) rozeslán jednotný e-mail s představením bakalářské práce a žádostí o vyplnění anonymního dotazníku, na který byl ve zprávě přiložen odkaz.

Jediným respondentem nad rámec vygenerovaných kontaktů ve zmíněné databázi byla Lean manažerka výrobní firmy v Klatovech, která byla autorčinou vedoucí při absolvování odborné praxe. Z osobní komunikace vyšlo najevo, že i v této firmě jsou myšlenkové mapy využívány, a z toho důvodu byla vedoucí taktéž oslovena s prosbou o vyplnění dotazníkového šetření.

Ještě před spuštěním oficiálního dotazníkového šetření byla úspěšně provedena pilotáž a získané zpětné vazby bylo využito pro úpravu dotazníku do finální formy.

5.2 Princip sestavení dotazníkového šetření

Účelem dotazníkového šetření bylo zaprvé zjistit, jestli ve firmách v České republice myšlenkové mapy pracovníci vůbec znají a využívají, a zadruhé, zda je ve zmíněné databázi kontaktů někdo, kdo tento nástroj používá a byl by ochoten o svých zkušenostech poskytnout rozhovor pro podrobnější kvalitativní výzkum. Tyto informace by jinou cestou byly velice těžko dostupné, v případě snahy o získání kontaktů pro zmíněný rozhovor by bylo taktéž potřeba zkontaktovat co nejvíce potenciálních respondentů. Z tohoto důvodu bylo rozhodnuto pro tento účel využít rovnou dotazníkové šetření, díky kterému by byla zabezpečena data pro výzkum i v případě, kdy by se nepodařilo oslovit nikoho, kdo by byl ochoten zúčastnit se rozhovoru.

Bylo možné předpokládat, že mezi oslovenými respondenty budou s vysokou pravděpodobností nejen lidé, kteří koncept myšlenkových map znají, ale zejména i ti, kteří s nimi nemají žádné zkušenosti. Hned první otázka se proto zaměřovala na to, jestli respondenti využívají myšlenkové mapy v podniku, v němž pracují, případně v jeho části (například v určitém oddělení). Následně se dotazník rozdělil na dvě části dle toho, zda respondenti myšlenkové mapy používají nebo ne. Vhodné je též zmínit, že hned pod první otázkou byl jako příklad vložen obrázek znázorňující různé pojetí myšlenkových (stejný obrázek viz podkapitola 1.1).

Nejprve jsou zpracovány otázky, které byly stejné pro všechny respondenty a týkaly se firmy, ve které pracují, a jejich pracovní pozice. Respondenti také dostali prostor vyjádřit

se k tématu myšlenkových map a mohli vyplnit svou e-mailovou adresu, pokud měli zájem po zveřejnění bakalářské práce obdržet výsledky šetření. Kontakt mohli zanechat i ti, kteří používají myšlenkové mapy a byli by případně ochotni účastnit se zmíněného kvalitativního šetření prostřednictvím rozhovoru.

Dále jsou zpracovány odpovědi ze sekce dotazníku *Používám myšlenkové mapy* určené respondentům, kteří odpověděli v první otázce ano, tedy že tento nástroj využívají. Zbytek odpovídajících vyplňoval sekci dotazníku *Nepoužívám myšlenkové mapy*. Ti měli možnost si v úvodu přečíst krátké představení myšlenkových map (viz Příloha C), nehledě na to, zda je znají a nepoužívají, nebo o nich nikdy neslyšeli. Takto měli všichni alespoň minimální znalosti na to, aby mohli odpovídat na zbytek dotazníkového šetření.

5.3 Zpětná vazba k dotazníkovému šetření pro kvalitativní výzkum

Ze všech 5829 rozeslaných dotazníků, jich bylo zodpovězeno celkem 179. V rámci zpětné vazby se objevilo 13 e-mailů s odmítnutím vyplnění dotazníku a 101 automatických odpovědí o předání zprávy do zpracování či posunutí jejího vyřízení do doby po návratu adresáta do kanceláře například z důvodu nemoci, které přišly obratem. Je vhodné uvést, že z důvodu zpracování i těchto e-mailových adres byla pro vyplnění dotazníků ponechána lhůta třiceti dní. Poslední dotazníky byly poslány 28. února a 28. března bylo dotazníkové šetření zastaveno.

Po ukončení sběru odpovědí byla primárně zjištěna zpětná vazba od respondentů používajících myšlenkové mapy na poslední otázku ohledně možnosti poskytnutí rozhovoru. Celkem 9 osob zde na sebe zanechalo kontakt. Dle jejich odpovědí byli seřazeni vzhledem k předchozí e-mailové komunikaci (1 respondent), případně dle vzdálenosti pro možný osobní rozhovor (jeden respondent z plzeňské firmy) a pracovní pozice, jelikož zájmem autorky bylo zaměřit se na projektové řízení a udělat rozhovor alespoň s jedním projektovým manažerem. Potenciální respondenti byli postupně oslovováni s žádostí o poskytnutí rozhovoru. První čtyři oslovení s rozhovorem souhlasili, zbylým adeptům byl poslán e-mail s poděkováním a informací, že byla kapacita respondentů naplněna. Tuto část výzkumu reflektuje 7. kapitola bakalářské práce.

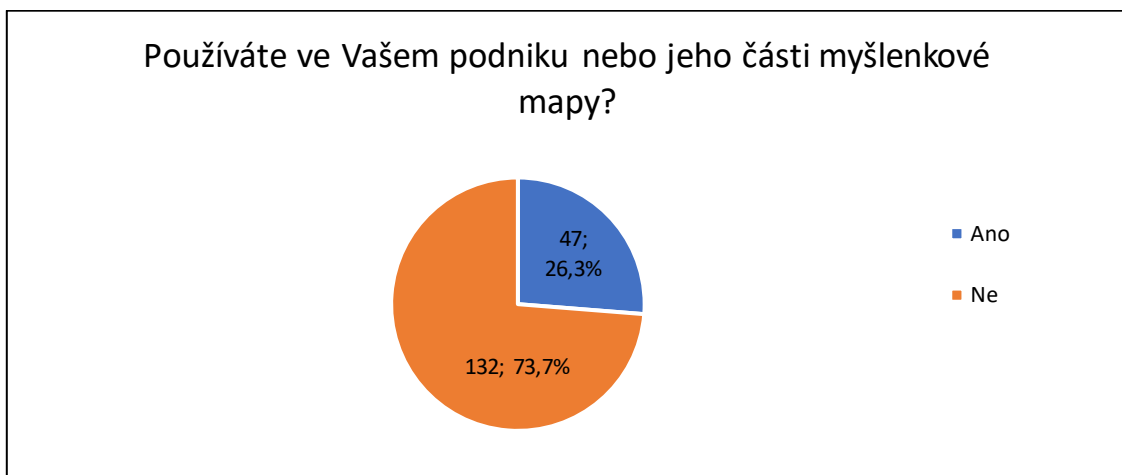
6 Interpretace výsledků kvantitativního výzkumu

Následující kapitola je věnována nejzajímavějším výstupům dotazníkového šetření a vyhodnocení získaných dat. Kvůli přehlednosti je na vhodných místech využito zkratky MM pro pojem myšlenkové mapy.

6.1 Používání myšlenkových map v podniku

Základní rozlišení skupin respondentů na ty, kteří myšlenkové mapy v pracovním prostředí využívají a na ty, kteří nikoliv, zajistila již první otázka. Z celkem 179 respondentů je dle výsledných dat nepoužívají necelé tři čtvrtiny, viz Graf 1.

Graf 1: Rozdělení respondentů dle využívání myšlenkových map při práci



Zdroj: vlastní výzkum, 2024

Tento graf je jedním ze stěžejních výsledků tohoto šetření. Ukazuje, že firem, v nichž se myšlenkové mapy využívají, je něco málo přes jednu čtvrtinu. Navíc je třeba mít na zřeteli, že používání myšlenkových map nemusí nutně znamenat jejich využití v rámci celé firmy, ale například jen u jednotlivců nebo týmů některých oddělení. (podrobnosti viz Graf 1 u otázky *V jakém rozsahu myšlenkové mapy využíváte?*).

6.2 Porovnání dotazovaných skupin respondentů

Tato kapitola porovnává skupiny respondentů, kteří využívají a nevyžívají myšlenkové mapy.

6.2.1 Velikost firem, kde respondenti pracují

U otázky *Jak velká je vaše firma?* byl přiložen obrázek definující kategorizaci malých a středních podniků podle velikosti na střední, malý a mikropodnik, a to podle počtu zaměstnanců a obratu nebo roční bilanční sumy, viz Tab. 1.

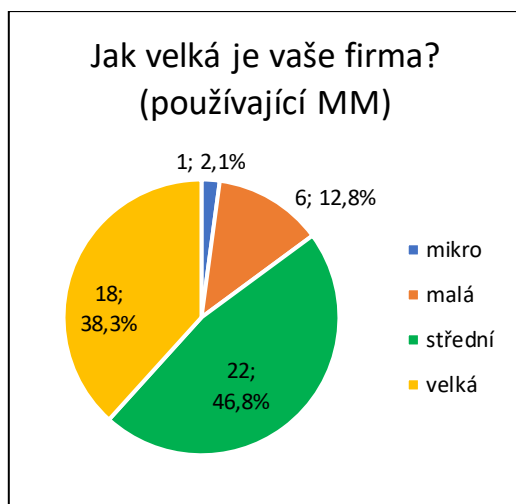
Tab. 1: Definice velikosti podniků

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců	Obrat	Roční bilanční suma
Střední	< 250	≤ 50 mil. EUR	≤ 43 mil. EUR
Malý	< 50	≤ 10 mil. EUR	≤ 10 mil. EUR
Mikropodnik	< 10	≤ 2 mil. EUR	≤ 2 mil. EUR

Zdroj: Evropská komise (2006), zpracováno autorkou

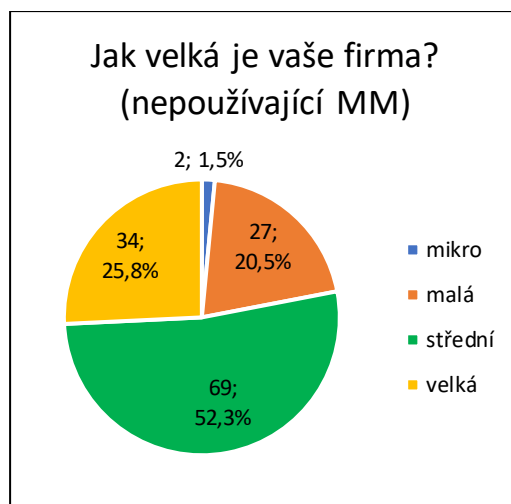
Respondenti měli vybrat, zda firma, ve které pracují, patří do jedné z těchto kategorií, případně zda se jedná o firmu velkou, Graf 2 a Graf 3.

Graf 2: Velikost firem používajících myšlenkové mapy



Zdroj: vlastní výzkum, 2024

Graf 3: Velikost firem nepoužívajících myšlenkové mapy



Zdroj: vlastní výzkum, 2024

Lze si všimnout, že v obou případech převažovaly firmy střední (celkově 65,9 %) a mikropodniky byly zastoupeny minimálně. Zajímavé také je, že v případě firem, které používají myšlenkové mapy, bylo poměrně značné procento velkých podniků oproti

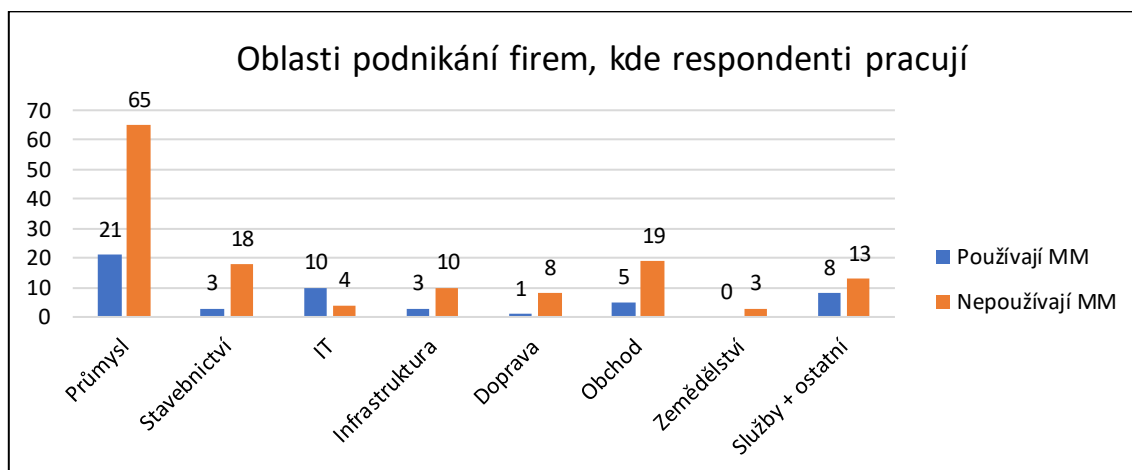
malým, což může ukazovat na to, že ve velkých firmách je větší pravděpodobnost, že tam bude pracovat někdo, kdo myšlenkové mapy zná. (vlastní výzkum, 2024)

6.2.2 Oblast podnikání firem, kde respondenti pracují

Otázka *Jakou oblastí podnikání se vaše firma zabývá?* byla otevřená, jelikož šlo předpokládat různé a rozdílně obsáhlé odpovědi.

Odpovědi byly poměrně různorodé, proto byly autorkou pro účely kvantitativního zpracování rozděleny do několika shrnujících kategorií. Některé odpovědi obsahovaly více činností, kdy každá patřila do jiné kategorie (proto je v součtu dat více než respondentů a byl proto vybrán sloupcový graf, viz Graf 4). Vybrané kategorie jsou ovšem pouze informativního charakteru. I přes snahu o co nejpřesnější rozdělení je možné, že jiný člověk by některé odpovědi zařadil do odlišné kategorie. Tabulka s upřesňujícími příklady oblastí zařazených do daných kategorií viz Příloha D.

Graf 4: Oblasti podnikání firem, kde respondenti pracují



Zdroj: vlastní výzkum, 2024

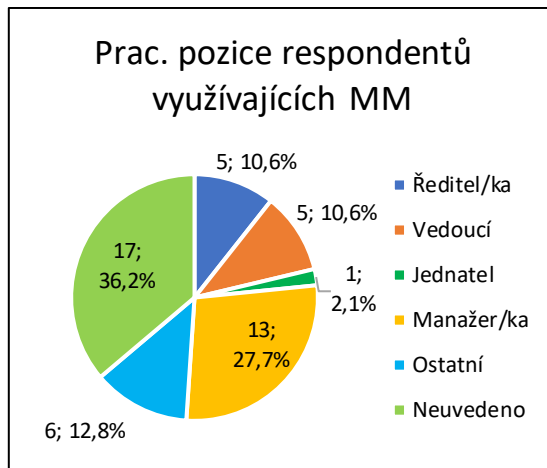
Z dat jednoznačně vyplývá převaha průmyslově zaměřených firem mezi respondenty, ačkoli by se tato kategorie dala rozdělit ještě do mnoha podkategorií. I tak je ale rozdíl značný a pravděpodobně by podobný zůstal. Dále lze z dat vyčíst, v jakých odvětvích jsou myšlenkové mapy více či méně používány. Pro účely porovnání skupin respondentů je zajímavé, že v tomto rozčlenění převažuje počet firem v IT, které využívají myšlenkové mapy. Může se to zdát překvapivé, ale z jednoho rozhovoru kvalitativního výzkumu (viz podkapitola 7.2) vyplývá, že pojetí myšlenkových map může být různé, a proto vhodné i jako kreativní nástroj pro technické profese. Zde je ovšem důležité

upozornit, že jsou výsledky zpracovány v procentech, proto je nutné mít na paměti zmíněný rozdíl v počtech respondentů v obou skupinách. (vlastní výzkum, 2024)

6.2.3 Pracovní pozice respondentů

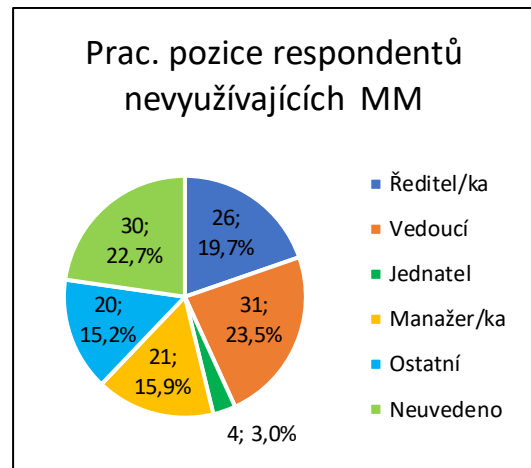
V otázce *Na jaké pozici, popř. v jakém oddělení pracujete?* měli respondenti možnost uvést svou pracovní pozici. Tyto odpovědi byly také pro přehlednost rozděleny do několika kategorií. Výsledky viz grafy 5 a 6.

Graf 5: Pracovní pozice respondentů využívajících myšlenkové mapy



Zdroj: vlastní výzkum, 2024

Graf 6: Pracovní pozice respondentů nevyžívajících myšlenkové mapy



Zdroj: vlastní výzkum, 2024

Uvedené grafy znázorňují procentuální rozdělení respondentů do těchto kategorií: ředitel/ka společnosti (případně určitého úseku), vedoucí (většinou určitého oddělení firmy), jednatel společnosti, manažer/ka (určitého oddělení), ostatní a neuvedeno. Do kategorie ostatní byly zařazeny pozice jako například asistentka, referent, ekonom, náměstek, předseda představenstva, programátor či specialista.

6.3 Respondenti používající myšlenkové mapy

Tato podkapitola se věnuje té části dotazníkového šetření, jež vyplňovalo pouze 47 respondentů, kteří na úvodní otázku odpověděli, že myšlenkové mapy v práci používají. Obsahem této části dotazníku byly uzavřené i otevřené otázky.

6.3.1 Rozsah využívání myšlenkových map ve firmách

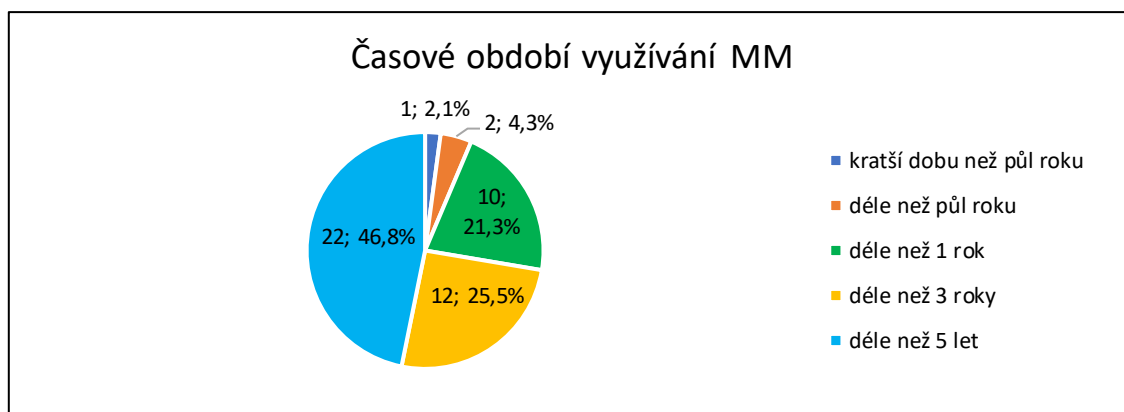
Respondenti byli dotázáni, v jakém rozsahu myšlenkové mapy v pracovním prostředí využívají. Důvodem bylo zjistit, zda se tento nástroj ve firmách používá spíše v některých odděleních, pouze u jednotlivců nebo je zavedený v rámci celého podniku.

Zjištěná data ukazují, že využití myšlenkových map v celé firmě je pouze ojedinělé, týká se to jen 2 respondentů (4,3 %). Převažuje využití různé, dle příležitostí, jak odpovědělo 27 respondentů (57,5 %). Celkem 31,9 % odpovědí se týká využití této techniky v rámci jednoho či více určitých oddělení, přičemž 11 respondentů odpovědělo, že jsou myšlenkové mapy používány pouze v určitých odděleních a u 4 odpovídajících jen na oddělení, v nichž sami pracují. Z toho vyplývá, že oddělení je nejčastější a největší seskupení lidí využívajících myšlenkové mapy v podobném kontextu. V možnosti *jiné* se vyjádřili 3 respondenti. Ve firmě jednoho z nich tento nástroj používají pouze pro výjimečné případy, v jiné firmě je využívají jen jednotlivci a na pracovišti třetího respondenta jsou myšlenkové mapy využívány dle individuální potřeby každého zaměstnance. (vlastní výzkum, 2024)

6.3.2 Časové období používání myšlenkových map ve firmách

Respondenti byli dotázáni, jak dlouho již myšlenkové mapy využívají. Odpovědět bylo možné jedno z časových období, které prezentuje následující Graf 7.

Graf 7: Časové období využívání myšlenkových map ve firmách



Zdroj: vlastní výzkum, 2024

Téměř polovina odpovídajících využívá myšlenkové mapy při práci již více než 5 let. Naopak kratší dobu než rok je používají pouze jednotky respondentů, což může ukazovat,

že před několika lety byly myšlenkové mapy více probíraným tématem. Otázkou je, zda by větší propagace této techniky firmám pomohla rozšířit o ní povědomí, nebo je znají, ale rozhodly se je nevyužívat. (vlastní výzkum, 2024)

6.3.3 Účel využívání myšlenkových map ve firmách

Účelů využití myšlenkového mapování může být celá řada. Respondentům byly nabídnuty některé z nejčastějších možností, kdy by tato technika mohla být vhodná, a odpovídali, k jakým z těchto účelů ji skutečně využívají v praxi. U otázky bylo možné zaškrtnout více odpovědí a z tohoto důvodu bylo vhodné výsledky graficky zpracovat ve formě skupinových sloupcových grafů, viz Příloha E.

Respondenti vybírali jednu nebo více možností, k čemu využívají myšlenkové mapy. Zde je přehled možných odpovědí:

- efektivní zápisy z porad
- tvorbu podkladů k prezentacím
- rychlý přehled (myšleno jako například přehledy informací na nástěnkách nebo v rámci dokumentů)
- jednotný nástroj komunikace (například pro členy týmu pracující na stejném projektu či jako forma zpráv pro zaměstnance apod.)
- kreativní technika pro vymýšlení nebo rozvíjení nových nápadů
- rozplánování úkolů, změn, projektů nebo například time-managementu.

Poměrně zajímavým výsledkem bylo méně časté využití myšlenkových map pro efektivní zápisy z porad a naopak nejčastější odpovědí byla kreativní technika pro vymýšlení nebo rozvíjení nových nápadů a pro plánování.

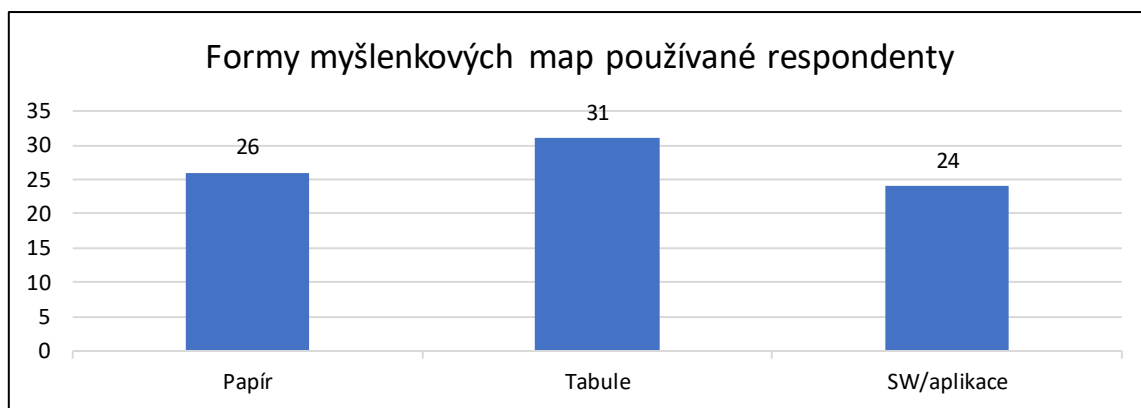
Následující otázka se týkala taktéž tohoto tématu *Pokud používáte myšlenkové mapy v práci i k jinému účelu, k jakému?* Jednalo se o nepovinnou otevřenou otázku, kterou zodpovědělo pouze několik respondentů. Mezi odpověďmi zaznělo například to, že jeden z odpovídajících využívá myšlenkové mapy pro organizaci a evidenci obchodních partnerů. Jiní takto shromažďují své nápady, dělají si přehledy souvisejících dat nebo si za pomoci myšlenkových map stanovují cíle, vize a strategie, také je využívají pro soukromé účely. (vlastní výzkum, 2024)

6.3.4 Forma využívání myšlenkových map ve firmách

Jako odpověď na otázku *V jaké formě s myšlenkovými mapami pracujete?* mohli respondenti zvolit více možností. Na výběr měli z:

- Papír a tužka
- Tabule a fixy/křídly
- Software/aplikace.

Graf 8: Forma tvoření myšlenkových map



Zdroj: vlastní výzkum, 2024

Odpovědi byly poměrně vyrovnané, viz Graf 8. Odpovídajících na tuto otázku bylo 47, z čehož vyplývá, že řada z nich vybrala více možností. Velice zajímavé je, že nejčastěji byla zaškrtnuta odpověď využití tabule a fixů či kříd. Důvodem toho může být pracovní prostředí, v němž jsou myšlenkové mapy využívány, jelikož je zde velká pravděpodobnost časté práce s vizuály nebo používání flipchartu.

Další otevřená nepovinná otázka též souvisela s formou myšlenkových map, konkrétně elektronických. Na dotaz *Pokud používáte pro tvorbu myšlenkových map aplikaci nebo software, jaký to je?*, reagovalo 26 odpovídajících, z čehož 22 vyplnilo jeden či více softwarů, případně webových aplikací, které používají. Nejčastěji se objevoval software X-mind (4krát), dále Miro (3krát), dvakrát bylo vyplněno MindManager, Coggle a interní software. Dále byly zmíněny nástroje MS Visio, One Note, Ithoughts, FreeMind, Asana, Monday, Trello, Excel, sketchboard.me, Mural, Figma a Lucidechart. (vlastní výzkum, 2024)

6.3.5 Výhody a nevýhody myšlenkových map

Respondenti byli dotázáni, jak by okomentovali výhody, případně nevýhody, používání myšlenkových map při práci. Jednalo se opět o nepovinnou otevřenou otázku, na kterou odpovědělo 38 respondentů. 28 odpovědí se týkalo pouze výhod, dvě zmiňovaly jen nevýhody a 8 odpovídajících popsaloby klady i zápory. (vlastní výzkum, 2024)

Jako výhody byly nejčastěji zmíněny pojmy jako přehlednost, utřídění myšlenek a zefektivnění činností. Několikrát se objevovaly také odpovědi ohledně propojování myšlenek do souvislostí a znázornění vazeb mezi nimi, vymýšlení něčeho nového, zejména ve smyslu nacházení překvapivých jiných řešení, a lehká prezentace například kolegům. Uvedena byla také slova jako kreativita, vizualizace, rychlost a srozumitelnost. Dva respondenti ocenili též možnost dopsat podrobnosti i s odstupem času.

Ze získaných dat lze citovat kupříkladu tyto odpovědi anonymních respondentů:

„Komplexnost, nutí mě uvažovat nad různými scénáři postupu a zároveň tím efektivizují zdroje a práci při jejich získání.“

„Netradiční nástroj na uvědomění si souvislostí a příležitostí“ (vlastní výzkum, 2024)

V dotazníku byly však uvedeny i některé nevýhody, jako například to, že technika tvoření myšlenkových map nemusí každému vyhovovat, popřípadě aktuálně některým zaměstnancům nevyhovuje. Někdo zmínil i to, že se mu myšlenkové mapy nezdají praktické v případech, kdy není možné je upravovat či gumovat, stávají se tak poměrně nepřehlednými. Dále bylo zjištěno, že se tato technika zdá některým respondentům pracná, časově náročná a hůře aplikovatelná do praxe, například může být těžké předávat jejím prostřednictvím informace kolegům bez bližšího vysvětlení, o co jde. Některý z odpovídajících také podotkl význam lidského faktoru. Nejen že může způsobit problém v případě chybného zápisu informací do mapy, ale také je nutné počítat s různými předsudky lidí ohledně myšlenkových map a jejich používání. Případné problémy jsou také vnímány u nekompatibility konkrétního mapovacího softwaru a jiného programu pro projektový management, případně možné uživatelské nepohodlí v některých softwarových prostředích. (vlastní výzkum, 2024)

„Výhody: vše na jednom místě. Nevýhody: každému nemusí tento styl uspořádání vyhovovat, nehodí se také pro všechna data apod.“ (vlastní výzkum, 2024)

Z odpovědí na tuto otázku vyplývá, že jsou myšlenkové mapy a jejich přínos uživateli hodnoceny převážně pozitivně, ačkoli se v jistých případech nevyhnou konstruktivní kritice. Přestože se jedná o velmi subjektivní věc, je důležité vnímat výhody i nevýhody pro ještě efektivnější práci s tímto nástrojem.

6.3.6 Zájem o školení o myšlenkových mapách

Následující otázka *Měl/a byste zájem o pravidelná školení o myšlenkových mapách?* narážela na jeden z možných způsobů vzdělávání se v této oblasti, a právě školení bylo vybráno (například místo studia literatury) z toho důvodu, že je vhodnější pro pracovní prostředí, kde by mělo být žádoucí, aby všichni pracovníci měli stejné informace a možnost se zdokonalovat na podobné úrovni, což by usnadnilo následnou komunikaci.

Respondenti vyjadřovali na škále 1 až 4, jak velký zájem by o pravidelná školení měli. Jeden bod představuje ne a čtyři body ano, mezi nimi se tak na škále pohybují odpovědi spíše ne a spíše ano. Celkem odpovídalo 47 respondentů, z nichž se většina vyjádřila, že by o školení nestála (20 odpovědí) a 14 se také přiklánělo spíše k ne. 4 respondenti by o školení zájem měli a 9 zbývajících spíše ano. (vlastní výzkum, 2024)

Tyto výsledky mohou ukazovat na vnímání myšlenkových map spíše jako pracovní pomůcku, nikoli dovednost, kterou by její uživatelé chtěli zlepšovat. Je možné předpokládat, že mnozí příznivci této techniky si ji již zvykli používat určitým způsobem a necítí proto potřebu své postupy upravovat či měnit.

6.3.7 Ohlasy uživatelů na používání myšlenkových map

Další otevřená nepovinná otázka v části dotazníku věnované uživatelům myšlenkových map se týkala uživatelských zkušeností a posbíraných ohlasů ohledně jejich používání. Vzhledem k možnosti se rozepsat a jejich obsahové podobnosti byly dvě podotázky spojeny do jedné: *Jak se Vám s nimi (myšlenkovými mapami) pracuje, případně jaké ohlasy na jejich používání máte od kolegů či zaměstnanců?* Odpověď napsalo 35 respondentů.

Pouze k vlastní uživatelské zkušenosti se vyjádřila přibližně polovina respondentů, nikdo neuvedl žádné negativum, převažovaly odpovědi jako například, že se s myšlenkovými mapami pracuje dobře, skvěle a jsou s technikou spokojeni. V druhé polovině odpovědí se vyskytovaly ohlasy spolupracovníků respondentů na jejich používání. Odpovědi byly

převážně pozitivní (10 odpovědí z 18), dva odpovídající se setkali s negativními ohlasy a zbylých šest zaznamenalo smíšenou zpětnou vazbu. (vlastní výzkum, 2024)

Ze všech anonymních odpovědí na tuto otázku jich bylo vybráno několik pro ukázkou:

„Mně dobře, v ČR se tolik nevyužívá mi přijde, ale v zahraničí se s nimi pracuje denně.“

„Vizualizace je vysoce ceněna napříč firmou.“

„Není to pro každého, někteří z kolegů nejsou např. schopni překonat systém přemýšlení stylem „odrážek“. Vnímám, že s mapami pracují většinou kolegové, kteří jsou myšlenkově kreativnější.“

„mě skvěle. Ostatní nevím nenutím je k tomu.“

„Berou je už jako standardní nástroj“ (vlastní výzkum, 2024)

K tomuto tématu lze připojit i závěrečnou otázku *Je něco dalšího, co byste mi k tématu myšlenkových map v podniku chtěl/a sdělit?*, jejíž zodpovězení bylo opět dobrovolné. Prostor k napsání jakéhokoli dalšího názoru nebo postřehu využilo 7 respondentů. Některé z jejich odpovědí byly:

„Používám hlavně pro odhalení kořenových příčin při vzniku problému nebo při definování jednotlivých procesů a stanovení rizik a příležitostí“

„Pokud má být myšlenková mapa v podniku pro všechny, nedoporučoval bych jí pro složitější témata. Všem její struktura vyhovovat určitě nemusí.“

„Má zkušenost je taková, že pokud oslovím někoho mimo IT, tak ani neví, o co jde :)“

„Myšlenkové mapy je možné využít pro jednotlivce i kolektivy, já sama si kreslím tyto mapy jako zápis k jednotlivým oblastem svých úkolů“

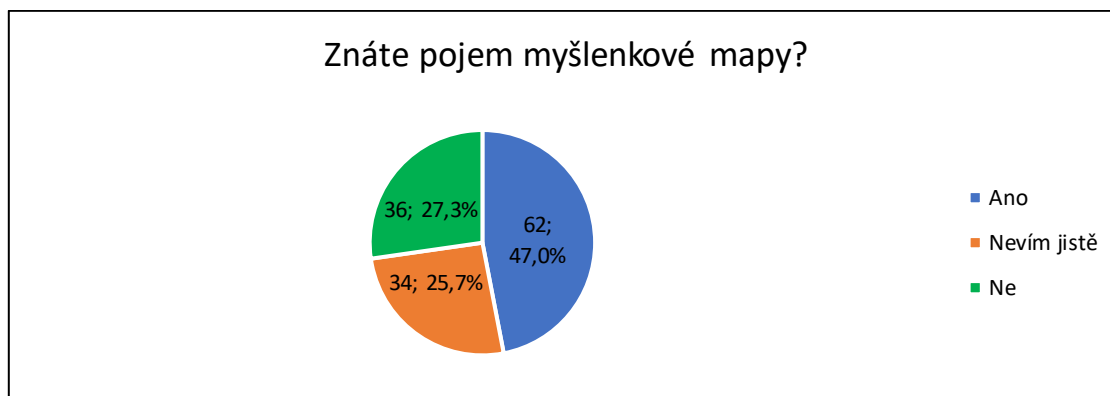
„Už děti na základní škole by se měly učit tuto formu rozvoje svých myšlenek. Lze využít v jakékoli oblasti“ (vlastní výzkum, 2024)

6.4 Respondenti nepoužívající myšlenkové mapy

Poslední část dotazníkového šetření se týkala respondentů, kteří myšlenkové mapy neznají či nepoužívají. Podle odpovědí na první otázku této sekce dotazníku *Znáte pojem myšlenkové mapy?* vyplývá, že necelá polovina tento pojem zná, přibližně čtvrtina respondentů odpověděla *Už jsem to někde slyšel/a, ale nevím jistě, o co jde* a pro 27,3 % odpovídajících se jedná o pojem zcela nový.

Přehled odpovědí viz Graf 9.

Graf 9: Kolik respondentů myšlenkové mapy nepoužívá, případně nezná



Zdroj: vlastní výzkum, 2024

6.4.1 Jiné používané techniky, než myšlenkové mapy

Jelikož tato část respondentů myšlenkové mapy nevyužívá, dostali otázku: *Jaké jiné nástroje a techniky, když ne myšlenkové mapy, byste vy osobně (případně se svým týmem) nyní použili pro práci na úkolu, jestliže by jeho zadání po Vás požadovalo úplně nové řešení, nový přístup, znalosti, pohled na věc apod.?* Byli tedy dotázáni, jaké jiné techniky či postupy využívají v situacích, kdy by jim právě myšlenkové mapy mohly významně pomoci. Odpovědělo všech 132 respondentů. Jednalo se o otevřenou otázku a v některých odpovědích bylo zmíněno více možností. 28 respondentů se vyjádřilo neutrálně, ve smyslu, že v dané situaci nepoužívají nic podobného, neví, případně nechtějí odpovídat.

Ve výsledcích se nejčastěji (27krát) objevilo slovo brainstorming. S tím se váže i další častá odpověď, která zahrnovala možnosti jako sestavení týmu, diskuse či porada a tvorba tzv. flipchartu (což bylo zmíněno 17krát). Dále bylo často uváděno i to, že se respondenti řídí zkušenostmi z řešení minulých úkolů, rutinními postupy, přesnými zadáními či nařízeními vedení, případně mají zavedené své interní postupy, nebo se řídí vždy dle daného specifického úkolu (odpověď obsahující některou z této variant byla uvedena 14krát). (vlastní výzkum, 2024)

Není bez zajímavosti, že se i v této skupině respondentů našli tací, kteří myšlenkové mapy v podstatě využívají, aniž jsou s touto technikou obeznámeni, případně využívají princip jejich tvorby dle svého, což vyplynulo ze čtyř odpovědí. Pro příklad je uvedena následující citace:

„Když si přečtu, co jsou myšlenkové mapy, asi intuitivně dělám totéž, jenom to tak nenazývám.“ (vlastní výzkum, 2024)

Dalším opakujícím se typem odpovědi byly nástroje projektového řízení, konkrétně byl zmíněn logický rámec a metoda DMAIC (tedy cyklus zlepšování definovaný dle zkratk z anglických názvů jeho fází: definovat, měřit, analyzovat, zlepšovat a řídit). Dále sem bylo zařazeno i projektové řízení obecně, případně procesní plánování. K této kategorii lze zařadit i metodu Kaizen. V tomto duchu odpovědělo 12 respondentů. 18 odpovídajících také napsalo, že pracují s diagramy, grafy či schémata. Jako konkrétní příklady se nejčastěji objevovaly vývojové diagramy, dále Ishikawa diagram (diagram rybí kosti) a SWOT analýza. Samostatně byla zmíněna i analýza 5why, UML diagramy či schéma procesní želvy. (ManagementMania, 2016; vlastní výzkum, 2024)

Poslední větší skupinou souvisejících odpovědí byl sběr a analýza dat, tvorba průzkumů či strategických plánů. Podobně odpovědělo 8 respondentů, někteří jako příklad konkrétních nástrojů uvedli Excel nebo frekvenční tabulku. Častou odpovědí byla také logika či selský rozum (10krát). Dva respondenti využívají i umělou inteligenci.

V rámci jedinečných neopakovaných odpovědí zaznělo využití softwaru Raynet, Google, akční plány, klasické seznamy úkolů, nástroje Mentimeter a Slido, osnovy, mapy empatií a business modely. (vlastní výzkum, 2024)

6.4.2 Příčiny nevyužívání myšlenkových map ve firmách

V otázce *Dokážete odhadnout, z jakých důvodů ve své firmě myšlenkové mapy nevyužíváte?* bylo zjišťováno, proč se respondenti domnívají, že na místě, kde pracují, myšlenkové mapy nejsou používány. V odpovědi bylo možné zaškrtnout více možností, které byly ve znění:

- Vedení o možnosti využívat myšlenkové mapy neví/dosud nevědělo
- Používáme něco podobného, myšlenkové mapy nejsou potřeba
- Máme už dlouho zavedené a osvědčené jiné postupy, proč to měnit?
- Nemáme dostatek technického zázemí
- Máme málo technicky zdatné pracovníky
- Není dostatek času na efektivní implementaci takové změny.

Odpovídat bylo možné na škále určitě ano, spíše ano, spíše ne, určitě ne a nedokážu posoudit. Grafické zpracování odpovědí viz Příloha F.

Ve výsledcích je možné si povšimnout, že ohledně neznalosti myšlenkových map v rámci vedení firmy byli respondenti spíše neutrální, počty odpovědí zde byly téměř vyrovnané. Zajímavé jsou výsledky u odpovědi, že jsou již ve firmě zavedené jiné osvědčené postupy, které tak není třeba měnit. Zde jasně převažovala odpověď spíše ano, v součtu s odpovědí určitě ano se vyjádřily kladně dvě třetiny odpovídajících. V porovnání s předchozí odpovědí se jedná o velký rozdíl, který ukazuje na to, že ve firmách většinou nejsou používány techniky podobné myšlenkovým mapám, nicméně jsou nastaveny postupy jiné, u kterých nemusí být ochota je upravovat, jelikož se již osvědčily. Právě zde může být ale velká šance tyto metody, na které jsou pracovníci zvyklí, díky myšlenkovým mapám vylepšit, zefektivnit, nikoli úplně změnit.

Následovala možnost odpovědět, že důvodem může být nedostatek technického zázemí (což se může týkat zejména podpory tvorby elektronických myšlenkových map). U této možné příčiny však jasně převažovala odpověď určitě ne, což je dobrá zpráva. Podobné výsledky jsou i u možného důvodu týkajícího se málo technicky zdatných pracovníků ve firmách, což bylo i zde vyvráceno.

Poslední z odpovědí, že má společnost málo času na implementaci změny tohoto charakteru, byla vybírána opět poměrně vyváženě, s výjimkou možnosti spíše ano, kterou zvolila jedna třetina respondentů. To může ukazovat na možný problém v podobě zbytečně ušlých příležitostí, ve kterých by mohlo být využití myšlenkových map ku prospěchu. Samozřejmě nelze spekulovat o tom, co brání jejich zavedení v podnicích, jejichž respondenti vybrali tuto odpověď. Možným řešením by ovšem bylo seznámit pracovníky s technikou myšlenkových map a dále nechat na jejich uvážení, zda je začnou používat. Implementace v této podobě by neměla být příliš časově náročná. (vlastní výzkum, 2024)

6.4.3 Mohlo by se používání myšlenkových map ve firmách uchytit?

Co do obsahu odpovědí byla nejrozsáhlejší otázka *Domníváte se, že by se používání myšlenkových map mohlo ve Vaší firmě uchytit? Z jakého důvodu ano či ne?* Jednalo se o otevřenou otázku. Ze 132 respondentů se k tématu nevyjádřilo, případně nechtělo či nemohlo posoudit a odpovědět 37 respondentů.

Nějakým způsobem zamítavá odpověď zazněla v 65 případech, přičemž v nich 40krát bylo přímo napsáno ne. Jedná se o 49 % negativních reakcí, což je poměrně velká skupina. Samozřejmě z povahy odpovědí se nemuselo vždy jednat přímo o špatnou zkušenost,

respondenti často uváděli, že by myšlenkové mapy nebyly vhodné pro jejich práci, případně že by nebylo možné prosadit takovou změnu u vedení firmy.

30 respondentů se vyjádřilo, že by se myšlenkové mapy na jejich pracovišti snad mohly uchytit, přímo ano se vyskytlo ve 12 odpovědích. V porovnání s negativní zpětnou vazbou se sice jedná o podstatně menší skupinu, nicméně jelikož se stále jedná o respondenty, kteří myšlenkové mapy nepoužívají a část z nich je dříve ani neznala, lze tak i na tento výsledek nahlížet optimisticky. (vlastní výzkum, 2024)

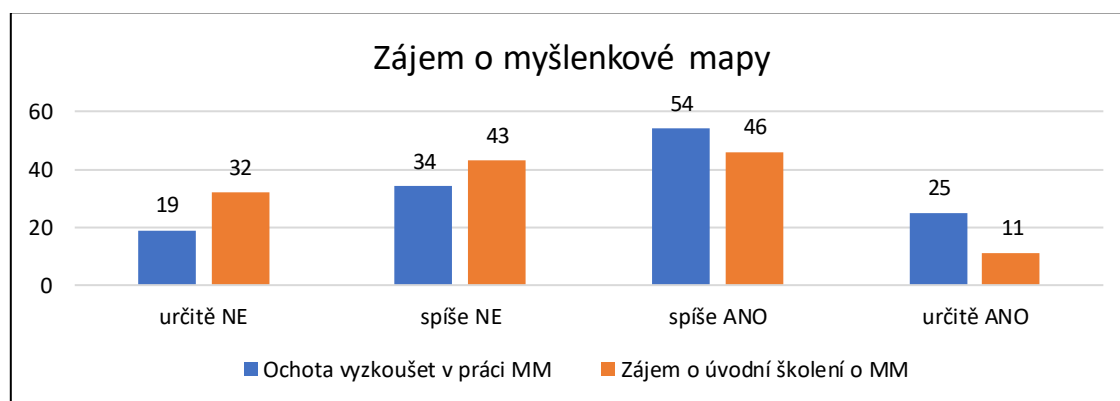
Vybrané odpovědi k této otázce viz Příloha G.

6.4.4 Zájem o myšlenkové mapy

Respondenti byli dotázáni, zda by měli zájem si vyzkoušet tvorbu myšlenkových map při práci. Odpovědi byly opět v rámci škály 1 až 4, přičemž jeden bod byl ne, čtyři body ano a mezi nimi odpovědi spíše ne a spíše ano. Odpovídalo 132 respondentů, nejčastěji zaškrtnuli možnost spíše ano (54krát, tedy 40,9 % odpovídajících), určitě ne zvolilo nejméně respondentů (19). (vlastní výzkum, 2024)

Následovala otázka, zda by respondenti měli zájem o úvodní školení o myšlenkových mapách, její škálování bylo stejné. Odpovědi na obě otázky byly zaneseny do jednoho grafu, podrobněji viz Graf 10.

Graf 10: Ochota respondentů vyzkoušet v práci myšlenkové mapy



Zdroj: vlastní výzkum, 2024

Výsledky modře znázorněné otázky jsou poměrně optimistické, jelikož součet kladných odpovědí tvoří více než polovinu. U oranžově označené otázky ohledně školení byly odpovědi co do pořadí obdobné, ovšem výsledky ukazují menší zájem o možnost zúčastnit se školení. Je obtížné usuzovat, čím mohou být tyto výsledky způsobeny, avšak

mnohokrát bylo i z řad respondentů upozorňováno na vnímání myšlenkových map jako vysoce subjektivní věc. Je tedy možné, že snahy naučit všechny pracovníky stejné postupy jejich tvorby by nemusely být správnou cestou, jak je k tomu motivovat.

I respondenti nevyužívající myšlenkové mapy měli možnost sdělit své další postřehy u otázky *Je něco dalšího, co byste mi k tématu myšlenkových map v podniku chtěl/a sdělit?* Pole vyplnilo 69 respondentů, z nichž 13 neurčitě a 56 se k tématu vyjádřilo například takto:

„Myslím, že myšlenkové mapy jsou vhodné a účinné na úrovni holdingového řízení.“

„Vhodné pro začínající zaměstnance, aby se naučili přemýšlet o synergii činností“

„K řešení projektů, problémů lze využívat různé techniky a myšlenková mapa je pouze jedna z mnoha.“

„Tento pojem je mi známý, avšak reálně jsem se s jejich využití v praxi (v podniku) dosud neseťkal. V osobním životě (mimo podnik) podobný princip občas využívám.“

„Zajímavá myšlenka řešení do budoucna“ (vlastní výzkum, 2024)

7 Kvalitativní výzkum a interpretace jeho výsledků

Kvalitativní výzkum pro tuto bakalářskou práci byl tvořen čtyřmi polostrukturovanými rozhovory. Podle popsaného postupu v kapitole 5.3 byli osloveni potenciální respondenti a dle domluvených podmínek byl uskutečněn rozhovor buď osobně nebo v online prostředí. Ve všech případech byl po domluvě s respondenty rozhovor nahráván pro pozdější zpracování. Všichni také podepsali souhlas se zpracováním poskytnutých údajů pro potřeby zpracování práce.

7.1 Plzeňské městské dopravní podniky, a. s.

Prvním respondentem byl Ing. Luboš VINTR, DiS, který působí jako specialista analytik v Plzeňských městských dopravních podnicích, a. s., které spravují veřejnou dopravu města Plzně, což zahrnuje vozidla městské hromadné dopravy, carsharingový projekt Karkulka, parkování a dále například správu veřejného osvětlení, světelné signalizace, údržbu celé plzeňské infrastruktury a úsek dopravy mimo MHD (vozový park podniku). Ing. VINTR má v náplni práce projekt Karkulka již od jeho začátků a dále analyticky obhospodařuje autodopravu, tedy nákup, prodej a využití přibližně stovky aut, včetně plošin nebo i jeřábů. Rozhovor byl uskutečněn osobně 11. března 2024. (L. VINTR, osobní komunikace, 11. 3. 2024)

Ing. VINTR se s myšlenkovými mapami setkal poprvé při studiu managementu dopravy na Vyšší odborné škole, kde se při vyučování tímto tématem, ale i dalšími technikami, zabýval jeden z učitelů. Díky jeho modernímu a zábavnému stylu výuky, v rámci kterého představoval trendy v odvětví managementu a marketingu, začal následně pan VINTR používat myšlenkové mapy i při učení, přípravě na zkoušky atp.

Pan VINTR je jedním z jednotlivců v Plzeňských městských dopravních podnicích a. s., kteří myšlenkové mapy v práci využívají. Znamenají pro něj určité ulehčení, například když chce někomu něco ukázat, prezentovat, potom se právě myšlenková mapa nabízí jako dobrý způsob, jak dané téma zajímavě graficky zpracovat. Například prezentace pojaté tímto způsobem, kdy jsou v nich zakomponovány i myšlenkové mapy, dle zkušeností Ing. VINTRa obecnost vnímá pozitivně. Zároveň ale zmiňuje, že je to něco, co se hodí spíše pro mladší nebo obecně technicky zdatnější pracovní kolektivy, jelikož se sice jedná o usnadnění práce, elektronické myšlenkové mapy jsou ale stále doplněk základních technických dovedností.

Na otázku, zda respondent vnímal již při objevení myšlenkových map, že by se mohlo jednat o dobrý nástroj i pro pracovní prostředí, Ing. VINTR odpověděl, že určitě ano, jelikož mu již v počátcích byly prezentovány právě i na příkladech využití ve firmách. Myšlenkové mapy vnímá jako vhodný doplněk pro brainstorming a obecně jako výhodu pro kohokoli, kdo je ochoten se učit novým dovednostem a práci s daty a myšlenkami. Potom je to výhoda a něco navíc do jakékoli profese.

Ing. VINTR tvoří myšlenkové mapy ve všech formách, papírově, na tabuli i elektronicky. Byl dotázán, zda vnímá nějaké nedostatky při využívání elektronických myšlenkových map. Jako nevýhodu vidí zejména to, že soubory v aplikacích či softwarech pro ně určených jsou vlastně od začátku tvořeny s určitou ideou rozložení mapy, která je předem naprogramovaná. Uživatel, pokud si chce mapu přizpůsobit, musí například font písma, barvu, velikost atp. sám přenastavit, čímž se vzdaluje od toho hlavního, co chce v mapě tvořit. Na druhou stranu bývá ale elektronická myšlenková mapa přehlednější díky svému jednotnému stylu. Například pro rychlé zapsání prvních nápadů, kdy není přehledná struktura tolik důležitá, pan VINTR většinou zvolí ručně psané myšlenkové mapy, ale za účelem použití do prezentace využije software, který je pro něj osobně uživatelsky pohodlnější.

Jako konkrétní případ respondent ukázal několik vytvořených map. Používá je například pro rozepsání daného pracovního úkolu, kdy si znázorní, co všechno je třeba zařídit. Při přebírání pracovní agendy z jiného střediska například využil myšlenkovou mapu pro ujasnění toho, co s čím souvisí, co patří do správy daného projektu, a termínů, které je třeba splnit. Taková myšlenková mapa v konkrétním případě měla strukturu analýzy rybí kosti, kdy respondentovi vyhovovalo rozložení, kterou mapě propůjčila, ačkoli se tak nedržel klasické struktury myšlenkové mapy. Dle jeho zkušeností může být právě toto klíčové, jelikož se může myšlenková mapa zdát poměrně nepřehledná, ale jejím propojením s jinou jasně danou strukturou by jí mohli dát šanci i zastánci práce s tabulkami.

Ing. VINTR se při tvorbě myšlenkových map neřídí obecnými pravidly, které popisuje Tony Buzan, jelikož jej nezná. Myšlenkové mapy jsou pro něj ale obecně důležité jako nástroj zpracování a prezentace dat a jako pro analytika je pro něj klíčové právě to, spíše než držení se daných struktur. Jako software používá Xmind, který poskytuje možnost využití předpřipravených šablon. V oblasti tvorby konkrétně myšlenkových map se dále nezdělává, ale obecně sleduje trendy v kreativních technikách zpracování dat.

Ohledně možného zavedení myšlenkových map do celé firmy o velikosti, jakou mají Plzeňské městské dopravní podniky, a. s., je z hlediska přínosů pro firmu v případě plošného zavedení spíše skeptický, jelikož se takový kreativní nástroj nemusí hodit pro všechna střediska. Umí si ale představit jejich vhodné využití například pro marketingové oddělení. Velký potenciál však Ing. VINTR vidí v rozšiřování obecného povědomí o možnostech, jak lze data kreativně zpracovávat. Například pro vysvětlení komukoli, kdo myšlenkové mapy nezná, by se uchýlil k možnosti mu je ukázat a dané uspořádání vysvětlit na příkladu. (L. VINTR, osobní komunikace, 11. 3. 2024)

7.2 KOLTEX COLOR, s. r. o.

Druhým respondentem byl pan Marek Kolomazník, jednatel a technický ředitel firmy KOLTEX COLOR, s. r. o. Jedná se o původně rodinnou firmu zaměřenou na mezinárodní kamionovou dopravu. Dnes je to výrobce a distributor pigmentů, abrazivních a metalurgických materiálů. Pracovní pozice pana Kolomazníka zahrnuje správu veškerého technického zázemí firmy, dále má na starosti kromě několika částí výroby i samotný prodej vyrobeného materiálu. Rozhovor se konal 21. března 2024 online přes platformu Zoom. (M. Kolomazník, osobní komunikace, 21. 3. 2024)

Pan Kolomazník se s myšlenkovými mapami setkal poprvé ve své práci jako programátor, kdy mu však byly původně prezentovány jako analytický nástroj pro tvorbu diagramů týkajících se programovaných aplikací. Nyní však myšlenkové mapy, v tom smyslu, v jakém je popisuje tato práce, využívá v profesním i osobním životě. Pomáhají mu zejména s ujasněním informací a zobrazením vazeb mezi nimi.

Ve společnosti KOLTEX COLOR, s. r. o. myšlenkové mapy využívá kromě něj jen management, navíc pouze jednou za čas. Dle názoru pana Kolomazníka by však zřejmě nebyl nejlepší nápad zavádět používání myšlenkových map plošně na celou firmu, jelikož nemusí být vhodné pro všechna oddělení ani pro všechny pracovníky. Jejich užití si dokáže představit při tvorbě nového projektu, například nové aplikace.

Jako nevýhody mapovacích softwarů vidí zejména to, že se jedná o relativně uzavřený systém, ve kterém mají uživatelé velmi omezené možnosti importů, exportů dat, integrace s aplikacemi třetích stran. Zejména také možnost práce na jedné mapě pro více lidí v reálném čase často chybí. S touto funkcí se setkal jen u zlomku softwarů, je dostupná například u aplikací Makoko nebo Miro. Dále zmiňuje problém s tím, že ať už na papíře

nebo i na počítači většinou dojde prostor pro mapu. Mnoho aplikací pracuje třeba se stromovou strukturou, nebo nutí uživatele větvit mapu z levého horního rohu směrem doprava, u těch lepších začíná mapa ze středu, ale ani to nezabrání rychlému zabírání místa ve viditelné oblasti displeje. Pan Kolomazník také zmiňuje stále rozšířenější funkci aplikací pro myšlenkové mapy, a to podporu umělé inteligence například pro generování souvisejících témat do podvětví mapy. Toto umí i již zmiňované Miro. Osobně je ohledně používání umělé inteligence a neprůhlednému nakládání s daty skeptický, ovšem vnímá to jako možný přínos například pro začátečníky s myšlenkovými mapami.

Pan Kolomazník (osobní komunikace, 21. 3. 2024) zdůrazňuje, že i ohledně výběru aplikace pro tvorbu myšlenkových map hodně záleží i na účelu, proč je člověk chce dělat. Je rozdíl mezi požadavky pracovníka z marketingu a informatika. Úplně původně respondent pracoval s nástrojem tehdy dostupným v balíčku aplikací Microsoft, aktuálně naposledy používal software Violet, což je UML editor, který umožňuje vytvořit myšlenkovou mapu jako html stránku, se kterou ze své pozice technika může pohodlněji dále pracovat.

Jako konkrétní případy využití myšlenkových map při své práci pan Kolomazník uvedl prováděnou rekonstrukci a automatizaci výrobní linky, kterou bylo vhodné znázornit pomocí akčního diagramu, a ujasnit si tak všechny možné pohyby materiálu po dané lince. Dále si v myšlenkové mapě zakresluje také internetovou síť pro přehled připojených zařízení.

Respondent ví, že Tony Buzan je jeden z největších propagátorů myšlenkových map a tohoto přístupu ke zpracování informací. Zná také obecná pravidla tvorby myšlenkových map, řídí se však jen těmi nejdůležitějšími, jako je základní princip větvení myšlenek. Nesouhlasí s nutností používat barvy nebo obrázky, které pro něj osobně snižují přehlednost výsledné mapy.

Pan Kolomazník se aktivně nevzdělává v tématu tvorby myšlenkových map, nicméně se snaží mít přehled o mapovacích aplikacích a softwarech. V případě možnosti jít na přednášku o myšlenkových mapách by se o ni nejspíš zajímal, ale není zastáncem školení, jelikož si v dnešní době lze většinu informací najít na internetu. Nicméně představit myšlenkové mapy kolegům, kteří je neznají, by bez takových informací bylo složité. Zejména konzervativní lidi je těžké přesvědčit o tom, že by jim některé nové věci mohly být ku prospěchu. Tomuto by dle názoru respondenta výrazně pomohlo, kdyby existoval

propracovanější nástroj pro myšlenkové mapy, který by obsahoval i již zmíněné často chybějící funkce. (M. Kolomazník, osobní komunikace, 21. 3. 2024)

7.3 Konica Minolta Business Solutions Czech, spol s r. o.

Jako třetí se kvalitativního výzkumu zúčastnila Ing. Kateřina Vrátníčková, která pracuje na pozici projektové manažerky ve společnosti Konica Minolta Business Solutions Czech, spol. s r. o. Zabývá se podnikáním v oblasti prodeje kancelářské techniky, obchoduje s hardwary a softwary pro tzv. chytrou kancelář. Náplň práce Ing. Vrátníčkové je převážně analytická, týká se interních procesů ve firmě včetně zavádění nových, optimalizace informačních systémů, vývoje nových funkcionalit, tvorby manuálů pro uživatele nebo školení. Nepracuje přímo na velkých externích projektech, ale spíše se zabývá interním podnikovým informačním systémem. Společný rozhovor se konal přes online platformu Microsoft Teams 2. dubna 2024. (K. Vrátníčková, osobní komunikace, 2. 4. 2024)

Ing. Vrátníčková se s pojmem myšlenkové mapy poprvé setkala přibližně před dvanácti lety na firemním školení projektového managementu. Dle jejího názoru je dost možné, že podobnou analýzu informací dělá každý, nicméně konkrétně tato technika ji zaujala jako úžasný způsob, jak běžně psané seznamy s odrážkami posunout na další úroveň. Myšlenkové mapy od té doby používá nejen v pracovní oblasti.

Konkrétně v práci pro ně nachází využití například pro rozvíjení nových nápadů, kdy mapy píše na tabuli, na níž je může průběžně mazat a upravovat. V těchto případech využívá i řadu svých vlastních zkratk, se kterými ona i její kolegyně na podobné pozici pracují, nestává se tak, že by někdo nepochopil, jaké myšlenky v mapě zpracovává. Ohledně využití myšlenkových map v rámci firmy není nic podobného povinné, záleží na tom, zda danému člověku tento nástroj vyhovuje. Například kolegyně Ing. Vrátníčkové myšlenkové mapy také používá.

Pokud je ale potřeba někomu prezentovat například rozpracování nového projektu, respondentka využije elektronickou myšlenkovou mapu, kterou následně jako zjednodušenou vizualizaci bez zkratk vkládá i do prezentace. Neseťká se s nepochopením, jelikož vedení společnosti tato technika není neznámá. Dalším využitím myšlenkových map byla i práce na novém projektu týkajícího se evidence smluv.

Ve využívání myšlenkových map respondentka osobně vidí nespornou výhodu, ačkoli upozorňuje na fakt, že existují i pozice, u kterých nemusí být důvod nějakou takovou kreativní techniku využívat, například když se jedná o rutinní činnosti. Pro její práci jsou ovšem velmi přínosné.

Myšlenkové mapy vytváří i elektronicky, původně Ing. Vrátníčková používala neplacenou verzi softwaru Xmind, který měl velmi omezené funkce. Tam vnímala nevýhodu v nutnosti držet předem danou nevyhovující strukturu. Nyní však mapy tvoří v programu Microsoft Visio, který není zaměřen primárně na jejich tvorbu, ale lze je v něm vytvořit a upravovat dle individuálních požadavků, přesouvat větve, upravovat barvy, propojovat s obrázky atp. Například oproti papírovému flipchartu, který působí spíše chaoticky, je velkou výhodou elektronických myšlenkových map přehlednost a možnost sbalit konkrétní detailní větve.

Na dotaz, zda zná pravidla tvorby myšlenkových map, respondentka odpověděla, že ne, jelikož je tvoří intuitivně, využívá různé druhy písma, obrázky a piktogramy (tj. metoda sketchnotingu), aniž by si hledala tipy nebo nějaká pravidla. Nehledě na to, jestli rozvíjí nový nápad nebo si shrnuje informace, její mapy mají stejnou strukturu.

Myšlenkové mapy Ing. Vrátníčková používá i společně s některými kolegy jako formu brainstormingu, kdy v menší skupině lidí na poradě tvoří společnou mapu na tabuli. Je to pro ni ideální nástroj pro prvotní zpracování nápadů. Ačkoli u brainstormingu je často využíván jinými kolegy i běžný odrážkový seznam, výhodu respondentka vidí ve větší přehlednosti myšlenkových map. Výsledek je ovšem obdobný, z několika nápadů se vybere jeden, který se dále zpracovává jinými postupy.

Při práci ve skupině je myšlenková mapa také přívětivý nástroj, při jehož použití se neprosazuje pouze myšlenka jednotlivce. Ve výsledku i celou firmou používaný nástroj Microsoft Visio umožňuje všem pracovníkům tvořit různá schémata a diagramy, často podobné struktury jako myšlenkové mapy. Respondentka zmiňuje, že ve výsledku není podstatné, zda jsou tvořeny konkrétně myšlenkové mapy, důležitá je vizualizace, kterou pracovníci mohou tvořit i formou jiných schémat, která mohou být lépe pochopitelná nebo snadněji použitelná i pro osoby, které koncept myšlenkových map neznají. Vhodné ale je tento nástroj umět správně odprezentovat a ukázat lidem i kreativnější možnosti zpracování dat. Obzvlášť v pracovním prostředí je pak důležité poskytnutí bližších informací, případně školení a licencí.

Ing. Vrátníčková (osobní komunikace, 2. 4. 2024) také upozorňuje na zajímavou formu zápisu ze školení. Firma, kde pracuje, často spolupracuje s externími agenturami, které dokumentují workshopy či školení způsobem kombinace zmíněného sketchnotingu a myšlenkových map. Výstupem ze školení, které trvalo několik dní, je nakonec rozsáhlá myšlenková mapa většinou po celé stěně, která souží jako tabule na fixy. V takové mapě bývají použity pouze obrázky, symboly a piktogramy, ovšem takovým způsobem, že je obsah mapy srozumitelný i komukoliv, kdo se dané akce neúčastnil.

7.4 RETIA, a. s.

Posledním respondentem pro rozhovor, který se konal 4. dubna 2024 opět online přes platformu Zoom, byl pan Zbyněk Panovský, který do nedávné doby působil jako projektový manažer ve firmě RETIA, a. s. Tato společnost se zabývá radiolokační technikou zejména pro vojenský sektor. Pan Panovský měl na starosti jeden rozsáhlý, dlouhodobý, stále běžící, projekt týkající se dodávky radiolokátoru MADR pro ministerstvo obrany. (Z. Panovský, osobní komunikace, 4. 4. 2024)

Pan Panovský se s myšlenkovými mapami poprvé setkal před více než patnácti lety, kdy viděl, že si takto někdo zapisuje poznámky. Později si všiml aplikace na tvorbu myšlenkových map u svého kolegy a začal se o to zajímat více, přečetl si literaturu a postupně se propracoval k vlastnímu intuitivnímu systému tvorby map do takové míry, že jejich pomocí v práci řídil projekty. Používá je nejen v pracovním, ale i v osobním životě, zejména pro práci jsou pro něj zásadním nástrojem, který používá téměř denně.

Myšlenkové mapy pro něj znamenají nástroj, na základě kterého je schopen si udělat brainstorming, a díky vizualizaci a vazbám mezi klíčovými slovy si utříbit myšlenky. Domnívá se, že oproti kolegům, kteří myšlenkové mapy nevyužívají, může mít jistou výhodu v přehlednosti práce. Například u konkrétního projektu, jehož průběh si do mapy zapisuje, vidí na první pohled na jedné stránce jeho aktuální stav, jednotlivé úkoly a další informace, aniž by něco zapomněl. Díky takovému přehledu je následně snazší i komunikovat průběh projektu s ostatními lidmi. Lze si na mapu navázat adresář nebo různé odkazy a používat také zejména pro projektové řízení vhodné stavové ikonky dokončenosti jednotlivých úkolů.

Elektronické myšlenkové mapy pan Panovský využívá v 99 % případů. Vyzkoušel i řadu různých softwarů. Samozřejmě si ale všímá i jejich nedostatků, například u programů

v rámci Windows běžně nelze propojit aplikaci s telefonem nebo tabletem. Právě synchronizaci však považuje za jednu z klíčových funkcí, která by zvýšila uživatelské pohodlí při práci.

Dále také zmiňuje rozdíly ve spolupráci s někým, kdo myšlenkové mapy používá a s kolegy, kteří je neznají. V takových případech, kdy využívání myšlenkových map není nastaveno firemní politikou, nelze spolupracovníky přesvědčit, aby je také používali. Potenciál tohoto nástroje pak není využitý na sto procent. Respondent ovšem zdůrazňuje, že je třeba brát ohled také na to, co jakému pracovníkovi vyhovuje. Používání jednoho nástroje nelze plošně jen tak nařídit, ačkoli pro něj by bylo benefitem, kdyby jej používali i ostatní. Nebyl sice jediný, kdo myšlenkové mapy používal, ale rozhodně s nimi pracoval nejvíce. Mnoho jeho kolegů například využívá tabulkový procesor.

V rozhovoru byl zmíněn i vnímaný rozdíl mezi použitím myšlenkových map pro rozvíjení nového nápadu či myšlenky a pro zorganizování informací, například když pan Panovský tvořil rozsáhlou a sofistikovanou mapu projektu nebo daného pracovního úkolu (což využíval častěji) a když dělal brainstorming. Jako výhoda elektronických myšlenkových map byla řečena možnost zpětného upravování mapy či ukládání jednotlivých verzí mapy, což umožňuje vracet se i ke starším nápadům. Například pro záznamy z porad ale pan Panovský myšlenkové mapy nevyužíval, nicméně má takovou zkušenost, že pokud na poradě s kolegy sdílel myšlenkovou mapu daného projektu, celému týmu to pomohlo pochopit vazby mezi jednotlivými činnostmi, uvědomit si, z čeho všeho se jejich projekt skládá a získat na něj komplexní pohled.

Ve firmě RETIA byl využíván software MindManager, na který byla zakoupena licence. Jelikož je pan Panovský projektový manažer, využívá i nástroje a dokumenty typické pro projektové řízení. Například WBS (Work Breakdown Structure), dokument, který znázorňuje rozpad cíle projektu na jednotlivé dílčí výstupy, si taktéž tvořil jako myšlenkovou mapu, ačkoli jeho struktura byla hierarchická s větvemi pouze pod hlavním tématem. Na tomto příkladu prezentuje, že výsledná vizualizace nemusí mít vždy předem danou typickou strukturu myšlenkové mapy, aby byla efektivní.

Poslední otázka se týkala toho, jak by respondent představil myšlenkové mapy někomu, kdo se s nimi ještě nesešel, a motivoval ho k tomu, aby je alespoň vyzkoušel. Pan Panovský by takovému člověku řekl, že se jedná o vizualizaci nápadů nebo úkolů, kde je uprostřed mapy základní myšlenka, a kolem ní se nachází nápady z toho vycházející,

které propojují vazby, což je pro myšlenkové mapy klíčové. Zdůraznil by, že taková vizualizace je velice prospěšná, jelikož je její princip podobný přirozenému fungování mozku. Následně by vše danému člověku ukázal a na konkrétním příkladu vysvětlil, jak se myšlenkové mapy tvoří. (Z. Panovský, osobní komunikace, 4. 4. 2024)

7.5 Shrnutí kvalitativního výzkumu

Všechny čtyři rozhovory byly vedeny s respondenty, kteří myšlenkové mapy využívají ve své práci již po dlouhou dobu. Nepracují ve firmách, kde by jejich využití bylo plošně zavedeno, a také se shodují, že by tento přístup nebyl vhodný, jelikož je nutné respektovat to, že ne všem lidem na všech pozicích může podobný přístup k práci s informacemi vyhovovat. To, že se jedná o nástroj pro velice subjektivní využití dokazuje i rozdílný přístup k tvorbě myšlenkových map všech respondentů. Mimo jiné však i v rozhovorech bylo často zmiňováno, že se jedná o efektivní techniku pro brainstorming. Další zajímavostí je, že se aktuálně žádný z respondentů nevzdělává v tvorbě myšlenkových map, ale o tématu se část z nich snaží udržovat přehled. Z výpovědí vyplývá, že respondenti berou myšlenkové mapy jako efektivní nástroj zpracování dat, informací či rozvoj nápadů, který ale využívají podle svých osobních preferencí.

Závěr

Myšlenkové mapy jsou kreativním nástrojem práce s informacemi a s nápady ve všech sférách života. Tato bakalářská práce se zaměřovala na využití myšlenkových map v pracovním prostředí. Cílem bylo nejen zjistit, do jaké míry firmy v České republice myšlenkové mapy znají a využívají, ale také zda se v tomto směru mohou co do zavádění podobných inovací přiblížit stále se rozvíjejícím trendům. Právě v podnikatelské praxi ve firmách lze vnímat velký nevyužitý potenciál myšlenkových map, který může jejich používání přinést.

Ze všech oslovených firem se jich výzkumu ve formě dotazníkového šetření zúčastnil pouze zlomek, výsledky je proto potřeba brát s rezervou, nicméně z odpovědí 179 respondentů je možné si vytvořit přibližný obrázek o aktuální situaci. Potěšujícím zjištěním je, že myšlenkové mapy zná 60,9 % ze všech respondentů, avšak ne všichni je v práci i využívají (proto byli respondenti rozděleni podle této informace na dvě skupiny), ale už fakt, že o tomto nástroji ví více než polovina všech oslovených, je pozitivní

I přesto bylo firem, ve kterých se myšlenkové mapy nevyužívají, necelé tři čtvrtiny. Zde lze vysledovat příležitost pro další vzdělání a inovace dovedností pracovníků. Jak vyplynulo nejen z dotazníkového šetření, ale také z rozhovorů s jejich uživateli, myšlenkové mapy nelze prezentovat jednotným způsobem a diktovat všem, jak je používat. Velice často bylo v odpovědích ve výzkumu upozorňováno na domněnky i postřehy ze skutečné praxe, že tato technika, podobně jako jakýkoli jiný pracovní nástroj, nemusí vyhovovat potřebám a požadavkům všech pracovníků. Pro některé pozice dokonce nemusí být uzpůsoben, a s tím je třeba pracovat.

Jak potvrdily i výsledky rozhovorů s uživateli této techniky v praxi, pro účely tvorby myšlenkových map je klíčová vizualizace. Jedná se tak o nástroj, který lze pojmout různě, je zde proto prostor pro subjektivní přístup. Ne všechny myšlenkové mapy respondentů mají strukturu, jaká je popisována v naučné literatuře, ale propůjčily svou funkci i mnoha zdánlivě nesouvisejícím schémátům či diagramům. Ukázalo se, že jsou myšlenkové mapy vnímány spíše jako samotná technika efektivního přístupu k práci s informacemi a kreativního rozvíjení nových myšlenek a nápadů než konkrétní nástroj s jasně zadaným postupem. Také situací, kdy je lze využít, je velké množství, jak je uvedeno nejen v odpovědích respondentů, ale také v teoretické části této práce.

Výsledky výzkumu prezentují mnoho výhod, které s sebou používání myšlenkových map přináší. Dobrou zprávou je i to, že někteří respondenti, kteří donedávna tento nástroj neznali, vyjádřili ochotu jej v pracovním prostředí vyzkoušet. Lze tak očekávat, že se používání myšlenkových map v budoucnu může rozšířit i vzhledem ke stále přibývajícím možnostem, jak je tvořit. V tomto ohledu je dobré zmínit velké množství nových softwarů a aplikací pro tvorbu elektronických myšlenkových map, u kterých se dá předpokládat neustálé vylepšování funkcí za účelem vyřešení všech vnímaných nedostatků.

Obecně jsou vnímány nedostatky i výhody využívání myšlenkových map v pracovním prostředí. Za předpokladu rozšíření povědomí o této technice bez vyvíjení tlaku na pracovníky, aby ji povinně využívali, existuje velká šance, že se ve firmách pomalu rozšíří. Klíčem je informovanost pracovníků, snaha učit se něco nového a prohlubovat své dovednosti. Potom si každý najde nástroje, díky kterým bude moci pracovat efektivně.

Seznam použitých zdrojů

- Ayoa (n.d.a). *iMindMap is Now Replaced by Ayoa: The Ultimate Productivity Tool*. <https://www.ayoa.com/previiously-imindmap/>
- Ayoa (n.d.b). *Ayoa Mind Mapping*. <https://www.ayoa.com/>
- Baierová, M. (2018). *Co NEjsou myšlenkové mapy*. <https://www.martinabaierova.cz/mb/2018/09/12/co-nejsou-myslenkove-mapy/>
- Bureau van Dijk (n.d.). *Orbis*. Dostupné 21. 11. 2023 z <https://orbis-r1.bvdinfo.com/version-20240325-1-6/Orbis/1/Companies/Search>
- Buzan, T. (2007). *Mentální mapování*. Portál
- Buzan, T. (2002). *How to Mind Map: The Ultimate thinking tool that will change your life*. Thorsons
- Buzan, T., & Buzan, B. (1996). *The Mind Map Book: How to Use Radiant Thinking to Maximize Your Brain's Untapped Potential*. Plume Book
- Buzan, T., & Buzan, B. (2023). *Myšlenkové mapy: Probud'te svou kreativitu, zlepšete svou paměť, změňte svůj život (3. vyd.)*. BizBooks
- Buzan, T., & Griffiths, Ch. (2013). *Myšlenkové mapy v byznysu: Revoluce ve vaší práci a podnikání (2. vyd.)*. BizBooks
- Černý, M., & Chytková, D. (2014). *Myšlenkové mapy pro studenty: Učte se efektivně a nastartujte svou kariéru*. BizBooks
- de Bono, E. (1997). *Šest klobouků aneb Jak myslet*. Argo
- Doležal, J., Krátký, J., Hájek, M., Lacko, B., Cingl, O., & Ježková, Z. (2023). *Projektový management: Komplexně, prakticky a podle světových standardů (2. vyd.)*. Grada Publishing.
- Evropská komise (2006). *Nová definice malých a středních podniků: Uživatelská příručka a vzor prohlášení. Publikace podniky a průmysl*. https://www.dotaceeu.cz/getmedia/7bd6ab99-01ea-4940-8247-cba566022d14/MSP_7bd6ab99-01ea-4940-8247-cba566022d14.pdf
- Hartl, P. (2004). *Stručný psychologický slovník*. Portál
- Hubatka, M. (2021a). *Myšlenkové a mentální mapy – Co to je?*. <https://www.mindmaps.cz/myslenkove-mapy-co-to-je/>
- Hubatka, M. (2021b). *Myšlenkové mapy a duševní rozpoložení při jejich tvorbě*. <https://www.mindmaps.cz/myslenkove-mapy-a-dusevni-rozpolozeni-pri-jejich-tvorbe/>
- Hubatka, M. (2021c). *Myšlenkové mapy pro plánování a řízení projektů*. <https://www.mindmaps.cz/myslenkove-mapy-pro-planovani-a-rizeni-projektu/>
- Hubatka, M. (2021d). *Jak se tvoří myšlenkové mapy?*. <https://www.mindmaps.cz/jak-se-tvori-myslenkove-mapy/>
- Mahnot, S. (2018). *How To Do Change Management with Mind Map?*. Medium. <https://surbhimahnot.medium.com/how-to-do-change-management-with-mind-map-ac3e6f7c9a6a>

- ManagementMania (2016). *DMAIC – cyklus zlepšování (Improvement Cycle)*. <https://managementmania.com/cs/cyklus-zlepsovani>
- MindManager (n.d.) *Turn ideas into plans, and plans into future*. <https://www.mindmanager.com/en/>
- Miro (n.d.) *Enter with a dream. Exit with the next big dream*. <https://miro.com/>
- Müller, H. (2013). *Myšlenkové mapy: Jak zlepšit své myšlení, paměť, koncentraci a kreativitu*. Grada Publishing
- Pilný, I. (2014). *Máte na víc! Trénujte svůj mozek*. BizBooks
- Welcome to the Jungle (2020). *Myšlenkové mapy: Zorganizujte si své myšlenky kreativně a efektivně*. <https://www.welcometothejungle.com/cs/articles/myslenkove-mapy-zorganizujte-si-sve-myslenky-kreativne-a-efektivne>
- Xmind (n.d.) *Ideas grow on trees*. <https://xmind.app/>
- Žahourová, H. (n.d.). *Jak si vytvořit efektivnější výpisky*. <https://helenazahourova.cz/jak-si-vytvorit-efektivnejsi-vypisky/>
- Žák, P. (2017). *Kreativita a její rozvoj* (2. vyd.). Motiv Press

Seznam tabulek

Tab. 1: Definice velikosti podniků.....	36
---	----

Seznam obrázků

Obr. 1: Ukázka různých pojetí myšlenkových map.....	7
Obr. 2: Porovnání lineárních zápisků a myšlenkové mapy.....	10
Obr. 3: Funkce pravé a levé mozkové hemisféry v myšlenkové mapě.....	11
Obr. 4: Znázornění tématu Elektronické myšlenkové mapy v aplikaci Ayoa	17

Seznam grafů

Graf 1: Rozdělení respondentů dle využívání myšlenkových map při práci	35
Graf 2: Velikost firem používajících myšlenkové mapy	36
Graf 3: Velikost firem nepoužívajících myšlenkové mapy	36
Graf 4: Oblasti podnikání firem, kde respondenti pracují	37
Graf 5: Pracovní pozice respondentů využívajících myšlenkové mapy	38
Graf 6: Pracovní pozice respondentů nevyžívajících myšlenkové mapy	38
Graf 7: Časové období využívání myšlenkových map ve firmách	39
Graf 8: Forma tvoření myšlenkových map	41
Graf 9: Kolik respondentů myšlenkové mapy nepoužívá, případně nezná.....	45
Graf 10: Ochota respondentů vyzkoušet v práci myšlenkové mapy.....	48

Seznam příloh

Příloha A: Ukázka zápisu na větve myšlenkové mapy

Příloha B: Příklady zpracování myšlenkových map ve vybraných programech

Příloha C: Představení myšlenkových map v dotazníkovém šetření

Příloha D: Zařazení oblastí podnikání firem, kde respondenti pracují, do kategorií

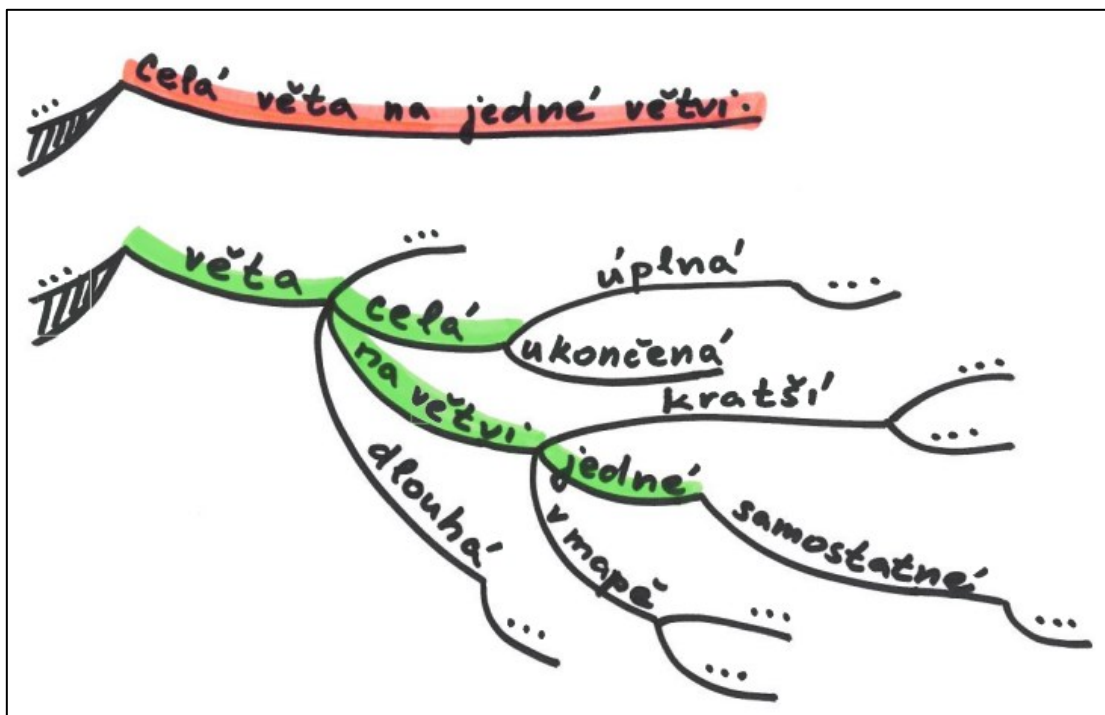
Příloha E: Nejčastější účely využití myšlenkových map ve firmách

Příloha F: Příčiny nevyužívání myšlenkových map ve firmách

Příloha G: Vybrané odpovědi k otázce dotazníkového šetření z kapitoly 6.4.3

Příloha A: Ukázka zápisu na větve myšlenkové mapy

Obr. 5: Chybný zápis celé věty na jedné větvi oproti doporučenému větvení po slovech

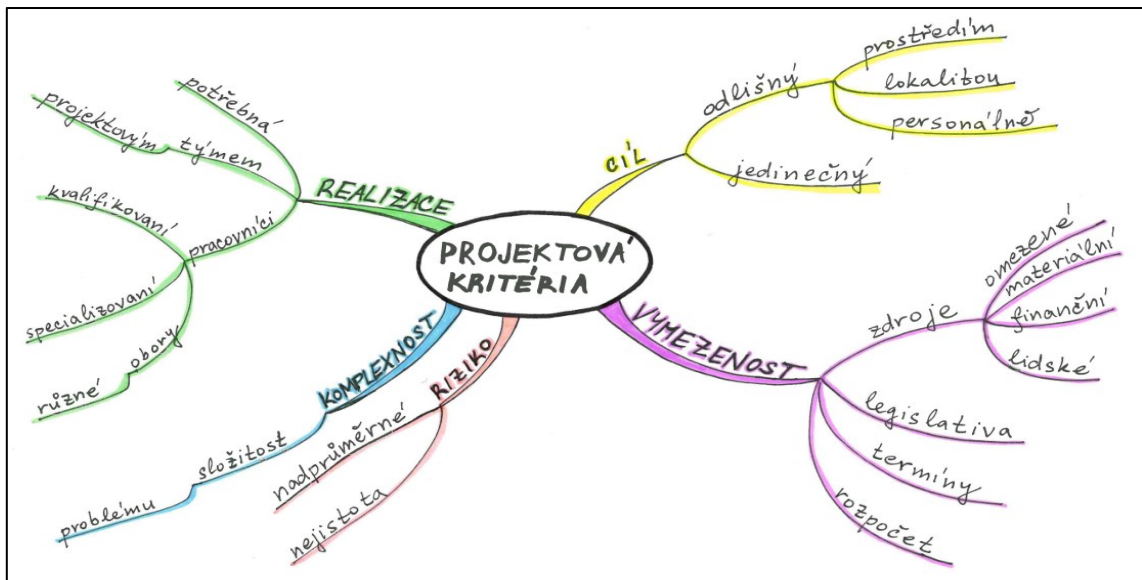


Zdroj: Buzan & Buzan (2023), zpracováno autorkou

Příloha B: Příklady zpracování myšlenkových map ve vybraných programech

Kapitola 2.3 pojednává o představení 4 vybraných softwarů nebo aplikací pro tvorbu elektronických myšlenkových map. Účelem této přílohy je ukázat různé grafické zpracování téže mapy ve vybraných programech. Všechny mapy jsou obsahově stejné, jejich tématem jsou projektová kritéria. Jako vzor pro možnost porovnání byla ručně vytvořena mapa na Obr. 6. Opět je třeba připomenout, že se vždy jedná o jednu z mnoha různých možností grafické úpravy.

Obr. 6: Ručně napsaná vzorová mapa na téma projektová kritéria



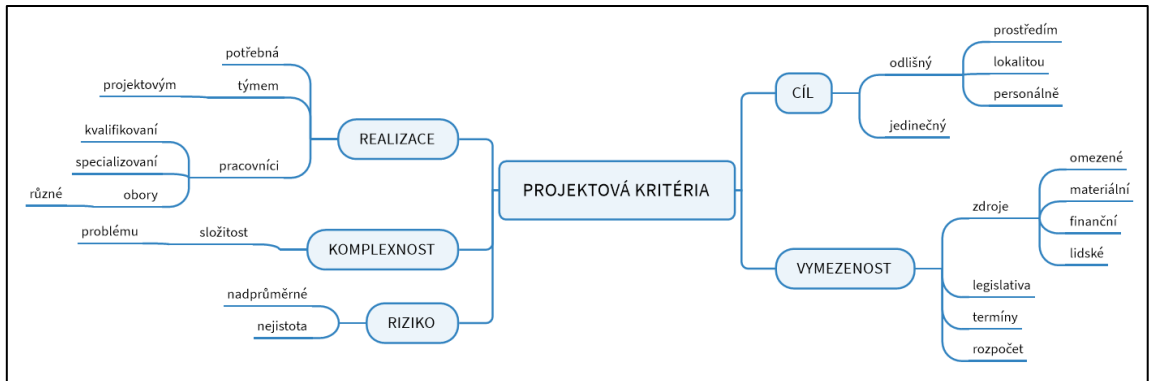
Zdroj: Doležal a kol. (2023), zpracováno autorkou

Obr. 7: Myšlenková mapa vytvořená v aplikaci Ayoa



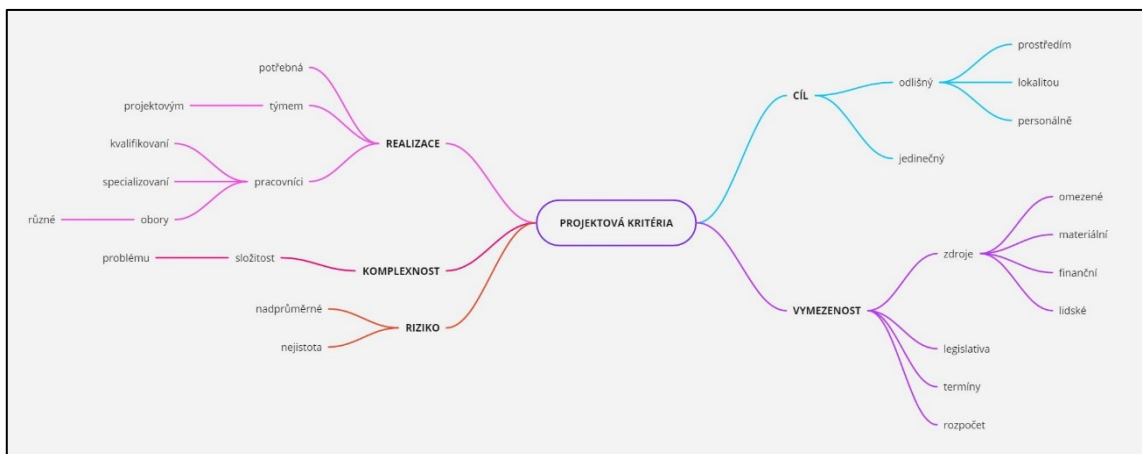
Zdroj: Doležal a kol. (2023), zpracováno autorkou

Obr. 8: Myšlenková mapa vytvořená v softwaru MindManager



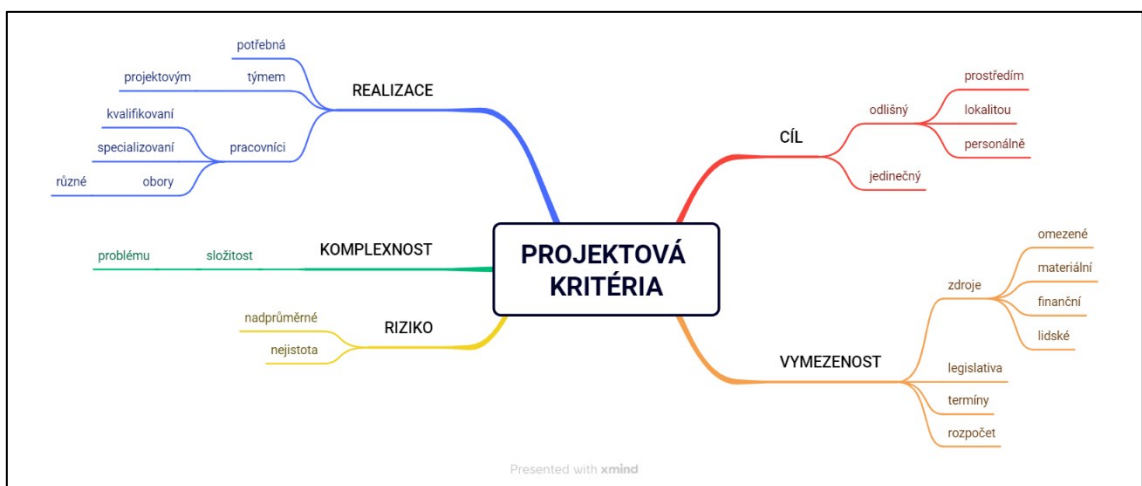
Zdroj: Doležal a kol. (2023), zpracováno autorkou

Obr. 9: Myšlenková mapa vytvořená v softwaru Miro



Zdroj: Doležal a kol. (2023), zpracováno autorkou

Obr. 10: Myšlenková mapa vytvořená v aplikaci Xmind



Zdroj: Doležal a kol. (2023), zpracováno autorkou

Příloha C: Představení myšlenkových map v dotazníkovém šetření

Myšlenkové mapy ve zkratce:

Myšlenkové mapy jsou nástroj, který v podobě, jak jej vnímáme dnes, vymyslel a zpopularizoval Tony Buzan. Díky myšlenkovým mapám můžeme **efektivně plánovat, organizovat informace, rozvíjet nové nápady** apod. Struktura myšlenkových map nám dovoluje **myslet tzv. paprskovitě**, což je pro náš mozek přirozenější než "klasické" lineární myšlení (například psaní v řádcích). Právě myšlenkové mapy umožňují díky **volným asociacím** přidávat další myšlenky a nápady do různých směrů a rozvětňovat tak strukturu psaného sdělení.

Ukázky myšlenkových map mohou mnoho lidí odradit tím, že vypadají příliš složitě. Ačkoli je potřeba i tuto dovednost trénovat, existuje řada pomůcek, pravidel a doporučení, jak s mapami pracovat (*příklady takových pravidel a také využití této techniky viz myšlenková mapa výše*). Každá myšlenková mapa je originál, a i když se v ní nejlépe vyzná vždy její původní tvůrce, jedná se o zajímavý **nástroj i pro týmovou práci**. Navíc si je s přibývajícimi zkušenostmi můžete upravit podle svých potřeb a podle situace.

Nezáleží na tom, zda **radši píšete na papír, nebo třeba do počítače**. Například pro elektronická zařízení je v dnešní době vytvořeno již **nespočet aplikací či softwarů** pro tvorbu myšlenkových map s různými dalšími zajímavými funkcionalitami. Myšlenkové mapy tak **může používat opravdu každý** a kromě práce pro ně lze nalézt uplatnění i při učení nebo organizaci běžného života.

Příloha D: Zařazení oblastí podnikání firem, v nichž respondenti pracují, do kategorií

Tab. 2: Příklady podnikatelských činností zařazených do kategorií v kapitole 6.2.2

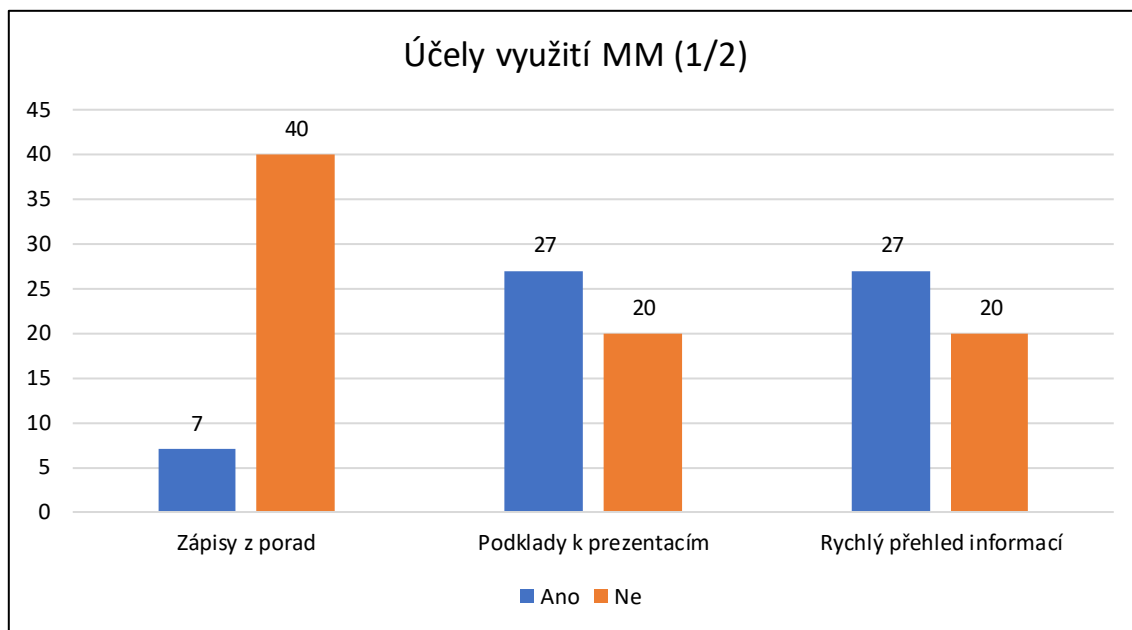
Zjednodušený název kategorie	Nejpočetnější příklady oblastí podnikání, které kategorie obsahuje
Průmysl	průmysl výroba strojírenství energetika
Stavebnictví	stavebnictví technické zabezpečení budov
IT	informační technologie software telekomunikace
Infrastruktura	infrastruktura (ve smyslu dopravních komunikací) odpadové hospodářství vodohospodářství
Doprava	veřejná osobní doprava nákladní doprava logistika
Obchod	obchodní činnosti prodej marketing
Zemědělství	zemědělství lesnictví
Služby	služby obecně zdravotnictví zabezpečení ostatní osobní služby a výše nezařazené

Zdroj: vlastní zpracování. 2024

Příloha E: Nejčastější účely využití myšlenkových map ve firmách

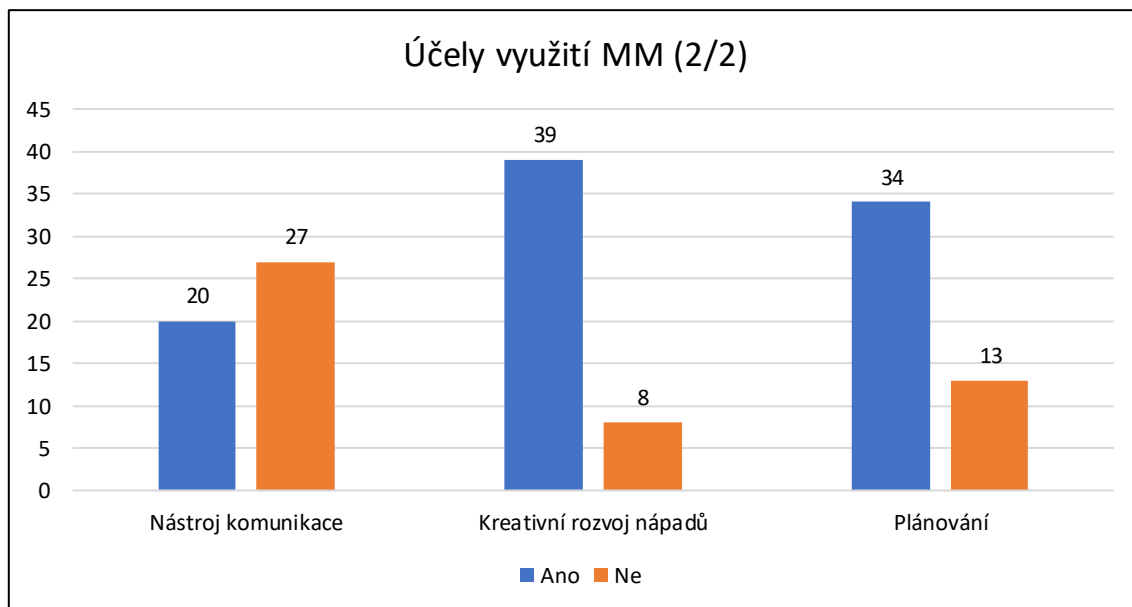
Grafické znázornění odpovědí na otázku *K jakým účelům používáte v práci myšlenkové mapy?* z dotazníkového šetření zpracovávané v kapitole 6.3.3. V odpovědi bylo možné zaškrtnout více možností, maximálně 6, respondentů odpovídalo 47.

Graf 11: První polovina výsledků otázky na účely využití myšlenkových map



Zdroj: vlastní výzkum, 2024

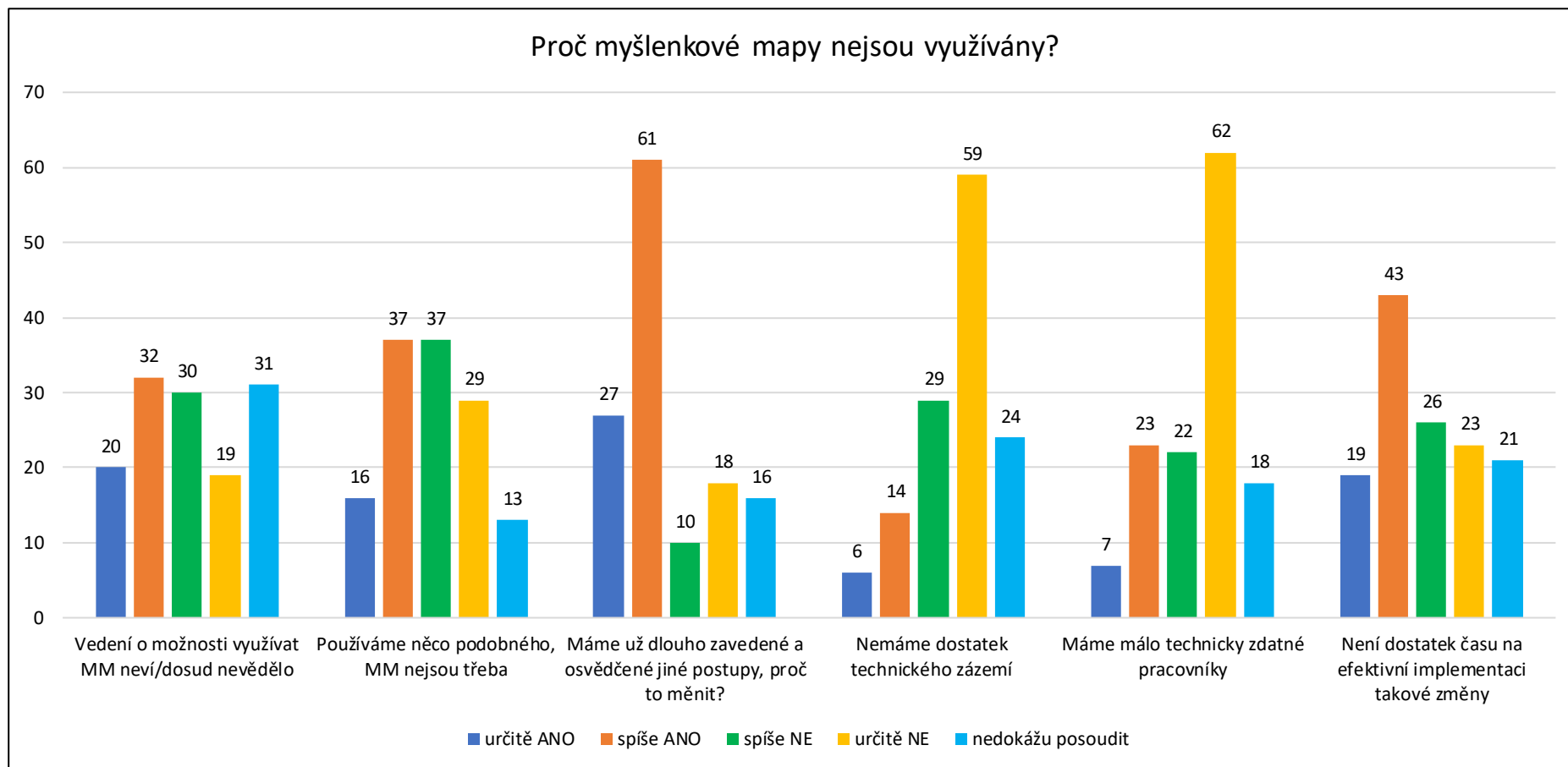
Graf 12: Druhá polovina výsledků otázky na účely využití myšlenkových map



Zdroj: vlastní výzkum, 2024

Příloha F: Příčiny nevyužívání myšlenkových map ve firmách

Graf 13: Možné příčiny nevyužívání myšlenkových map ve firmách



Zdroj: vlastní výzkum, 2024

Příloha G: Vybrané odpovědi k otázce dotazníkového šetření z kapitoly 6.4.3

Příloha obsahuje příklad typických nebo zajímavých odpovědí na otázku *Domníváte se, že by se používání myšlenkových map mohlo ve Vaší firmě uchytit? Z jakého důvodu ano či ne?*, která byla položena skupině respondentů, kteří nevyužívají myšlenkové mapy.

KLADNÉ ODPOVĚDI:

„Věřím, že je to vhodné pro práci v rámci projektového řízení“

„Za pokus to určitě stojí.“

„mohlo, musel by u nás být manažer, který toto již využíval v minulosti jinde“

„Při realizaci nové zakázky (složitě), bych si tuto formu plánování práce uměl představit.“

„mohlo z důvodu vyšší přehlednosti při startování projektů“

„Uchytit by se určitě mohly. Záleží, jak by to bylo se zvýšením efektivity v procesu“

„musel by proběhnout pilot v týmech, které by případně doporučili pro celkovou implementaci“

„U jednotlivců ano“

„Ano – hledání nových odbytů“

„na složitějších projektech by vizualizace toho, co se v projektu má dít byla fajn“

„Ano, mohlo by se uchytit. Průběžně se snažíme zavádět nové nástroje a postupy.“

ZÁPORNÉ ODPOVĚDI:

„Těžko zavést takovýto nástroj plošně a příkazem. Je možné že někdo myšlenkové mapy používá, ale byl by to individuální postup.“

„Ne, nejsou u nás takové projekty, kde by to bylo vhodné“

„Spíš si myslím, že ne, ale 100 % to tvrdit nemůžu.“

„Ne, protože na technických pozicích je příliš mnoho zaměstnanců nad 60 let, a tito k tomu nemají vztah.“

„Myslím, že ne, zejména z důvodu zkonstatělosti a neochoty si připustit, že se dá naučit něco nového, co by mohlo přispět k lepšímu řízení celé firmy. Lze aplikovat pouze odděleně na některých provozech, ale jako celek to nemá šanci na úspěch.“

„Spíše ne, máme zavedeny jiné postupy“

„Nemohlo. Není zájem o jakékoliv změny k lepšímu“

„Nemáme tak složité procesy ve firmě, aby byly myšlenkové mapy (jejich zavedení a používání) efektivní“

„Spíše ne vzhledem ke konzervativnímu vedení firmy.“

„spíše ne. Vzhledem k charakteru společnosti a poskytovaným službám se jedná spíše o rutinní činnosti“

„Měli jsme školení na myšlenkové mapy, proběhlo několik zpracování myšlenkových map a nepřinesly očekávaný zlepšení. Nástroj jako takový se neuchytil.“

„Ne; nemám dostatek povědomí o této technice, vyjadřuji se jen za část naší firmy (projekce).“

„Ne, pro nás je to nepřehledné a neefektivní“

„spíše NE, změn je stále mnoho a byla by to další a to přináší nechuť zaměstnanců“

„v našem oboru je to těžko uchopitelné“

OSTATNÍ ODPOVĚDI:

„Nemám znalosti na posouzení“

„Řešíme technické zakázky, mám pocit že je to nástroj spíše pro výzkumné týmy.“

„Nevím, potřeboval bych to nejprve vidět na konkrétním případě.“

„Myslím si, že forma myšlenkových map je určitě přínosná, avšak v současném zaměstnání není ochota měnit zaběhnuté procesy. I když se pár novinek podařilo prosadit, tento způsob je časově náročnější, i když z mého pohledu je více komplexní a tím přínosnější k dané problematice. V minulém zaměstnání jsme využívali při aplikaci nových procesů.“

„Kolegové znají pojem myšlenkové mapy, dříve je používali, jeden z kolegů měl i koupenou licenci, říkal, že byla užitečná, dnes nevyužívá.“

„Starší zaměstnanci již nebývají otevřeni změnám, kde moc prostoru nevidím. Určitě si ale dokážu představit jejich využití v nastupující pracovní generaci.“

(vlastní výzkum, 2024)

Abstrakt

Trnková, D. (2024). *Využití myšlenkových map v podnikatelské praxi* [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: dotazníkové šetření, myšlenkové mapy, nápady, nástroj, software, větve, vizualizace

Tato bakalářská práce se zabývá tématem využití myšlenkových map v podnikatelské praxi a zaměřuje se na jejich používání ve firmách v České republice. Myšlenkové mapy jsou vnímány jako kreativní technika rozvíjení nápadů a efektivní nástroj pro práci s informacemi. Nejprve je nastíněna historie jejich vzniku, která je úzce provázána s osobou Tonyho Buzana. Je představen princip fungování myšlenkových map a základní postup jejich tvorby. Důležitou částí práce je popis typických situací, pro které je využití myšlenkových map vhodné, a to nejen v pracovním, ale také v osobním životě nebo při studiu. Následně se práce věnuje stěžejnímu cíli, zjistit, jak jsou myšlenkové mapy v prostředí českých firem využívány a pokud ne, z jakého důvodu. Za tímto účelem bylo vytvořeno dotazníkové šetření zaměřující se na respondenty využívající i nevyužívající myšlenkové mapy při práci. V druhé polovině výzkumu jsou zpracovány čtyři rozhovory s uživateli myšlenkových map pro získání konkrétních příkladů z praxe.

Abstract

Trnková, D. (2024). *Use of Mind Maps in Business Practice* [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

Key words: questionnaire survey, mind maps, ideas, tool, software, branches, visualization

This bachelor thesis deals with the use of mind maps in business practice and focuses on their use in companies in the Czech Republic. Mind maps are seen as a creative technique for developing ideas and an effective tool for working with information. First, the history of their creation is outlined, which is closely linked to the person of Tony Buzan. The uses of mind maps and the basic processes of their creation are presented. An important part of the work is the description of typical situations for which the use of mind maps is suitable, not only in work, but also in personal life or study. Afterwards, the thesis focuses on the main objective, to find out how much mind maps are used in the Czech companies and if not, for what reason. For this purpose, a questionnaire survey was designed focusing on respondents using and not using mind maps at work. In the second half of the research, four interviews conducted with users of mind maps are summarized to illustrate concrete examples from practice.