



MASARYKOVA UNIVERZITA

***Umíte komunikovat?***

***aneb***

***jak se připravit na  
Zastupitelstvo?***

# Zadání projektu

1. Rozdělte se do skupin do 4 studentech.
2. Rozdělte si jednotlivé role ve skupině.
3. Vytvořte skupiny dle rolí.
4. Za domácí úkol si „vygooglujte“ náplň jednotlivých rolí.
5. Spojte se se stejnými rolemi a domluvte si strategii postupu dle přednášek a cvičení.
6. V jednotlivých skupinách diskutujte a spojte síly.
7. Těšte se na obhajobu projektu!

# Nyní nástroje

- Platí pouze pro Externí zpracovatele!
  
- Vyberte si nástroj, prostřednictvím kterého budete zpracovávat vybraný projekt:
  - Projektový záměr
  - PESTLE analýza
  - Analýza rizik

# A teď ty projekty

- Platí pouze pro Externí zpracovatele!
- Vyberte si z následující nabídky:
  1. Vybudování 20 km cyklostezky mezi dvěma městy s min. 10 tis. obyvateli.
  2. Vzdělávání a podpora 2 000 dlouhodobě nezaměstnaných v Jihomoravském kraji.
  3. Oprava centra sociálních služeb s kapacitou 40 klientů.
  4. Zateplení 4 velkých budov, ve kterých sídlí ZŠ.
  5. Protipovodňová opatření na ochranu obce s 1000 obyvateli.

# Další nástroje

- Platí pouze pro Starostu a Zastupitele!
  
- Vyberte si nástroj, které použijete pro obhajobu projektu:
  - Analýza konkurenceschopnosti
  - Analýza SWOT
  - PESTLE analýza
  - Analýza cílových skupin
  - Analýza rizik

# A poslední nástroje

- Platí pouze pro Zástupce občanského sdružení!
  
- Vyberte si nástroj, které použijete pro oponování projektu:
  - Analýza konkurenceschopnosti
  - Analýza SWOT
  - PESTLE analýza
  - Analýza cílových skupin
  - Analýza rizik

# Sociální jednání

- ❏ Moderní „přelidněné“ společnosti vyžadují určité mechanismy koordinace svých jednání, jinak se nikdo nedobere svých cílů a každý tratí (Lošták, 2005).
- ❏ Role koncentrace a seskupování lidí do společenství vyžaduje dobré komunikační předpoklady!
- ❏ Častým efektem – kolektivní vyjednávání (viz odbory).

# Modely socioekonomického jednání

- ***Teorie her***
- ***Tragedie obecních pastvin (tragedy of commons)***  
– racionální jednání jednice může utvářet výsledky, které nejsou racionální z pohledu všech zúčastněných.
- ***Věžňovo dilema*** (dohoda lidí na společném jednání).



# Teorie her

- Obor aplikované matematiky a operační analýzy, sloužící k analýze konfliktních a strategických situací, tj. situací, v nichž výsledek závisí na jednání a interakci dalších subjektů.
- Využití – psychologie, sociální psychologie, ekonomika, politika, politologie, vojenství, historie, biologie, mezinárodní vztahy.

# Teorie her - typologie

- Podle počtu účastníků – 2 hráči, více hráčů.
- Podle výsledku – hry s nulovým, nenulovým součtem.
- Podle možnosti kooperace – nekooperativní, kooperativní.
- Podle inteligence dalšího účastníka – proti inteligentním hráčům, proti přírodě.
- Podle doby akcí – simultánní, sekvenční.
- Podle informovanosti účastníků – s úplnou, neúplnou informací.

# Teorie her

- Spolupráce je lehčí, když hry jsou opakovány a ten, kdo narušuje pravidla tak ví, že bude následně potrestán.
- Spolupráci usnadňuje, když je počet hráčů omezen.
- Spolupráci usnadňuje, když je nadbytek informací o minulém jednání každého hráče.
- Spolupráci ulehčuje, když hráči příliš neberou z budoucnosti (nežijí „na dluh“ na „discount“ z budoucna).

# Tragédie obecní pastviny

- Rybolov.
- Umístění obchodního řetězce – např. Tesco.
- Znečištění ovzduší.
- Skleníkové plyny způsobující změny klimatu.
- Zásoby podzemní vody.
- Doprava ve městě.
- Rádiové frekvence.
- Odpadky na oběžné dráze.

# Vězňovo dilema

- Vždy kooperovat.
- V prvním tahu kooperovat, později hrát tak, jak hrál protihráč v předchozím tahu.
- V prvním tahu kooperovat, později hrát tak, jak hrál protihráč v předchozím tahu, ale občas „trest odpustit“ – nabídnout ruku ke smíru.
- V zásadě kooperovat, občas si risknout nekooperaci – machiavellistický přístup.
- Nikdy nekooperovat.
- A další.

# Vězňovo dilema

- Já se nepřiznám a druhý se nepřizná také – oba jsme odsouzeni na 2 roky.
- Ale, nepřiznám se a druhý se přizná – jsem odsouzen na 10 let – příliš rizikové.
- Když se přiznám, buď' mohu být volný nebo maximálně dostanu 5 let.
- Když se nepřiznám, minimálně 2 roky, maximálně 10 let ve vězení.

	<b>Bob mlčí</b>	<b>Bob mluví</b>
<b>Adam mlčí</b>	Oba odsoudí na 2 roky	Adam dostane 10 let, Bob bude volný
<b>Adam mluví</b>	Adam bude volný, Bob dostane 10 let	Oba odsoudí na 5 let

# Vězňovo dilema v praxi

- Jednání o odzbrojení.
- Konflikt Izrael – Hamas.
- Volební geografie – vyjednávání koalic.
- Pronikání cizích vlivů do Evropy (Evropané volí sebevražednou kooperativní strategii).
- Ekonomické aplikace – investice do reklamy.
- Kartelové dohody vs. cenové války (udržet ceny na určité úrovni) – duopoly.
- Právo – přiznání viny výměnou na nižší trest.

# Vězňovo dilema v praxi – tvorba koalic

- ❏ Příklad – tři účastníci projektu
- ❏ Celkový zisk projektu 12
- ❏ Přínos účastníka A = 6, účastníka B = 4, účastníka C = 2
- ❏ 2 hráči mohou uzavřít koalici a dohodnout se na redistribuci výplat.
- ❏ Jací dva hráči se pravděpodobně spojí?

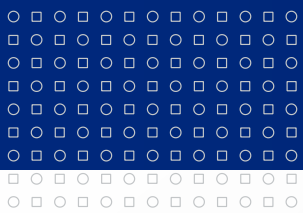


# Vězňovo dilema v praxi – tvorba koalic

- Spojí se hráči B a C – mohou si nejvíce polepšit a rozdělit se o přínos hráče A.
- Toto je matematický důkaz proč často dochází ke spiknutí průměrných a podprůměrných proti těm nejlepším.
- Prostor pro vyjednávání formou podbízení.

# Další modely

- ❏ **Syndrom *NIMBY*** (NIABY, NOTE, BANANA).
- ❏ **Veřejné statky** (čistý vzduch, bezpečné ulice – každý využívá, ale nemusí přispívat k jejich poskytování; „černý pasažér“).



# *Nástroje jednání*



# Řízené hovory

- Standardizovaný rozhovor probíhá podle předem a přesně stanoveného scénáře (dotazníku) a je řízen tazatelem.
- Cílem standardizace je umožnit srovnávání pro celkovou analýzu všech rozhovorů.
- Řízený rozhovor může obsahovat jak uzavřené odpovědi (odpovědi podle škály) tak i otevřené odpovědi, kde respondent odpovídá podle svého uvážení.

# Řízené hovory

- ☒ Tazatelem je většinou přímo vyškolený pracovník zpracovatele.
- ☒ V případě velmi krátkého řízeného rozhovoru je možné použít i telefonické dotazování, které je operativní, rychlé a efektivní.
- ☒ Telefonické dotazování lze použít pouze pro zjišťování základních informací a není možné ho využít při podrobnějším studiu záměrů nebo rozvojových cílů!

# Brainstorming

- Cílem je najít nové pohledy na řešení daného problému a najít tato řešení.
- Typ skupinové diskuze mezi odborníky nebo znalci na dané témata nebo aktivními aktéry územního rozvoje.
- V následné fázi se jednotlivé návrhy vyhodnocují a tím dochází k zpracování na počátku velmi neutříděných nápadů nebo názorů.

# Brainstorming

- ❑ Obdobným způsobem lze také problémy označovat metodou „semaforu“, tedy klasifikaci problémů ve škále podstatné – nepodstatné, významné – nevýznamné.
- ❑ Jiný přístup umožňuje písemné obodování jednotlivých problémů ve škále 1-4 nebo při jejich menším počtu jejich seřazení z hlediska významnosti od 1 do např. 10.

# Brainstorming

- ❑ Brainstorming představuje velmi vhodnou metodu, pomocí které lze do řešení problémů zapojit místní představitele a další aktivní aktéry územního rozvoje.
- ❑ Velká závislost na personální složení pracovní skupiny!
- ❑ Obtížné hodnocení některých problémů!



# Brainstorming - pravidla

- a) Pravidlo zákazu kritiky.
  - b) Pravidlo uvolnění fantazie.
  - c) Pravidlo co největšího počtu nápadů.
  - d) Pravidlo vzájemné inspirace.
  - e) Pravidlo úplné rovnosti účastníků.
- ❑ Důležitou součástí brainstormingu je zápis, záznam diskuse!

# Delfská metoda

- Postupné zjišťování a porovnávání názorů expertů o budoucím vývoji zvolené oblasti, přičemž je zaručena jejich vzájemná anonymita, řízená zpětná vazba informací a statistické identifikace shody názorů zkoumané skupiny expertů.
- Hlavní cíl delfské metody je určení *kdy se co stane, nebo se může stát a za jakých podmínek.*
- Optimální velikost skupiny pro delfskou metodu je 10 - 15 účastníků - expertů.

# Heuristické metody

- Využívají se myšlenkové postupy, které jsou kombinací exaktních přístupů a postupů založených na využití pravidel a technik zobecňujících znalost a minulou zkušenost řešitele.
  
- Heuristické metody sledují dva cíle:
  - využití schopnosti člověka k tvůrčímu myšlení,
  - reprodukci těchto schopností (zejména formalizované - na počítači ap.).

# Heuristické metody

- ❏ Postup má obecně dvě relativně samostatné fáze ***konstruktivní*** a ***zlepšovací***.
- ❏ V konstruktivní fázi se vytváří určitá varianta řešení.
- ❏ Ve zlepšovací fázi pak dochází k jejímu zlepšování tak, aby se hodnota kritériální funkce nezhoršovala.
- ❏ K heuristickým metodám patří např. rozhodovací analýza, větvené rozhodování, řešení sekvenčních problémů ap.

# Metoda scénářů

- Časové a logické spojení informací obsažených v různých prognózách získaných pomocí různých prognostických technik.
- Ukazuje, jak se může vyvíjet budoucnost předmětu zkoumání v přítomnosti na základě vzájemné souvislosti postupně uskutečňovaných klíčových událostí.
- Do scénáře se zařazují jen ty prognózy, které souvisí s vývojem prognózovaného předmětu zkoumání.
- Cílem metody scénářů je určení kritických okamžiků vývoje, u kterých je třeba uskutečnit zásadní rozhodnutí.

# Balanced Scorecard (BSC)

- Vznik v USA (Kaplan a Norton) a je používána nejen v USA, ale i v Evropě.
- „Metoda vyvážených ukazatelů“ nebo „Metoda vyváženého úspěchu“ (zkratka BSC).
- Jádrem metody BSC je soubor vyvážených ukazatelů (indikátorů).
- Metoda, je-li správně uplatněna, je také základem pro koncept „učících se regionů“.

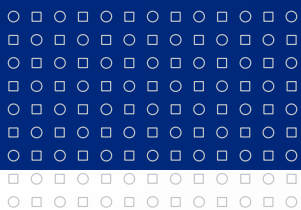
# Metodika BSC

- Pro každý ovál je vytvořen **určitý počet měřítek** (indikátorů).
- K měřítkům se stanovuje **jednoznačná metodika**.
- Optimální počet měřítek – 15 – 30, záleží dle místních podmínek.
- Používají se tzv. měkké faktory (spokojenost, kvalita apod.), které jsou pro jednotlivé občany často důležitější, než tabulky vykazující plnění rozpočtu.
- **Vzniklou tabulku měřítek potom nazýváme Balanced Scorecard.**

# Výhody BSC

- Hlavními přínosy BSC jsou:
  - a) **přehlednost:** strategická mapa je na 1 strany formátu A4,
  - b) **vyváženost:** neříkáme jen co chceme pro občany realizovat, ale také za jakých finančních podmínek, pomocí jakých procesů a také, co se pro to musíme naučit,
  - c) **měřitelnost:** lze stanovit relativně malý počet měřítek a ty lze sledovat a hodnotit trend,
  - d) vytvoření **základny pro odměňování** (měření výkonu a kvality práce).





# Příště

Zasedání Zastupitelstva města Brna

**22. 5. 2013 v 13 hod.**

