

# Asertivita v praxi manažera

Gabriela Koláčková

---

Bakalářská práce  
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení  
Ústav krizového řízení  
akademický rok: 2016/2017

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Gabriela Kolářková**  
Osobní číslo: **L14343**  
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**  
Studijní obor: **Ovládní rizik**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Asertivita v praxi manažera**

Zásady pro vypracování:

- 1. Rešerše, základních literárních pramenů v oblasti komunikace a asertivity.**
- 2. Definování vybrané manažerské profese a jejich kompetencí.**
- 3. Výběr respondentů do výzkumu z oblasti manažerské praxe.**
- 4. Realizace výzkumu prostřednictvím vybraných dotazníků mapujících asertivní chování.**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] PRAŠKO, Ján a Hana PRAŠKOVÁ. *Asertivita proti stresu. Dotisk 1999,2000.* Praha: Grada Publishing, 1996, 2000. ISBN 8071693340.

[2] VYBÍRAL, Zbyněk. *Úvod do psychologie komunikace: přehled zásadních přístupů k interpersonální komunikaci.* Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudamus, 1997. ISBN 8070410027.

[3] LAHNEROVÁ, Dagmar. *Asertivita pro manažery.* 1. vyd. Praha: Grada, 2009. *Manažer.* ISBN 9788024728926.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

**Mgr. Veronika Kavková, Ph.D.**

*Ústav krizového řízení*

Datum zadání bakalářské práce:

**3. února 2017**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**15. května 2017**

V Uherském Hradišti dne 20. února 2017

doc. RNDr. JIRI DOSTÁL, CSc.  
*děkan*



Ing. et Ing. JIRI KONEČNÝ, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1)</sup>;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2)</sup>;
- podle § 60<sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60<sup>3)</sup> odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se bakalářská práce skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhajení práce.

### Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti ..... 1.5. 2014

  
.....  
podpis studenta

<sup>1)</sup> Zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací.

<sup>2)</sup> Výsledek obhajoby bakalářské práce, diplomové práce, o kterých proběhne obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledky obhajoby profesorských kolegií bakalářských prací, věcnou správu. Způsob zveřejnění stanoví valná hromada vysoké školy. Výsledek obhajoby bakalářské práce může nazveřejnit, byť-li již zveřejněna jiným způsobem.

(2) Bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce odezvané uchazečem k obhajobě musí být před odevzdáním předloženy k nahlášení vedoucímu katedry v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo jejího fakulty, v místě příslušné výzkumné školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce požádat ne své náklady výpis, opisy nebo rozmnoženiny.  
(3) Před, že odezvanou práci autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

(4) Vysoká škola může odečíst zveřejněnou bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce nebo jejich část, a to po době tvrdí předložit pro zveřejnění, nejpozději však na dobu 3 let informace o odevzdání zveřejnění této práci s odpovídajícím zveřejněním na stejném místě, kde jsou zveřejňovány bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, již se týká odklad zveřejnění podle této paragrafu, pokud výsledek práce k uchazečovi nahlášená.

2) zákon č. 121/2001 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších předpisů, § 35 odst. 3;

(3) Do práva autorského také nezahrnuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije si svého za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastnímu využití prostředků této vyučovacího zařízení nebo zařízení ke splnění školních nebo studijních povinností vyučujících z jeho pracovního úřadu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školské dílo);

3) zákon č. 121/2001 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších předpisů, § 80 Školské dílo;

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklé právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3) licenční autor školního díla souhlasí bez náležitého důvodu, pokud se tyto osoby domáhají uzavření smlouvy jen v soudu. Licenční § 35 odst. 3 změněná nepatrně.

(2) Není-li speciálně jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenční, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny pokračovat, aniž jim autor školního díla z užití díla dosazením v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licenční podle odstavce 2 přiznáním příjmu na účtech náležitě, které na vyčerpání díla vynakládá, a to podle odstavce až do jejich statutární užití; přitom se přičítá k výši příjmu dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## ABSTRAKT

Předmětem bakalářské práce je „Asertivita manažera v praxi“, a to jak po teoretické, tak i praktické stránce. Podklady pro teoretickou stránku jsem získala na základě prostudování mnoha psychologických knih, které se zabývají nejen asertivitou a vedením týmu, ale komunikací jako komplexní metodikou. V úvodu praktické stránky je obeznámení s metodologií a stručný popis oslovení a získání respondentů pro výzkumnou část bakalářské práce. V následující části praktické stránky vyhodnotím získaná data a navrhnou doporučení.

Klíčová slova: asertivita, vedení týmu, komunikace, metodologie

## **ABSTRACT**

The subject of the bachelor thesis is „Assertiveness of the manager in practice“, from both, the theoretical and practical point of view. The basis of the theoretical part obtained by using many psychological books that deal not only with assertiveness and team leadership, but with communication as a complex methodology. The introduction of the practical part contains familiarization with methodology and the brief description of accosting and obtaining of respondents for the research part of the bachelor thesis. In the following I will evaluate the obtained data and suggest recommendation in the practical part.

Keywords: Assertiveness, Team leadership, Communication, Methodology

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala Mgr. Veronice Kavkové, Ph.D., vedoucí mojí bakalářské práce, za vstřícný přístup a pomoc při vytváření celkového konceptu mojí bakalářské práce. Vždy mi poskytla profesionální radu, které mi dopomohla ke zdárnému dokončení bakalářské práce.

Dále pak děkuji své rodině, která vždy v rámci mého studia stála při mne, také bych chtěla poděkovat svým přátelům, kamarádům a kolegům za ochotu při poskytnutí materiálů pro teoretickou část bakalářské práce.

## **Motto**

„Úspěch není, když zvítězíš nad ostatními. Úspěch je, když zvítězíš sám nad sebou.“

Dale Carnegie



# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 CO JE ASERTIVITA</b> .....	<b>13</b>
<b>2 Z HISTORIE ASERTIVITY</b> .....	<b>14</b>
2.1 ASERTIVNÍ CHOVÁNÍ JEDINCE.....	15
2.2 TYPY ASERTIVNÍCH PROJEVŮ.....	16
2.2.1 Základní asertivita .....	16
2.2.2 Empatická asertivita .....	16
2.2.3 Stupňující se asertivita .....	17
2.2.4 Konfrontační asertivita.....	17
2.2.5 Asertivita s prvky sebeotevření .....	17
2.2.6 Negativní asertivita .....	17
2.2.7 Selektivní ignorující asertivita .....	17
2.3 ASERTIVNÍ TECHNIKY .....	18
2.3.1 Obehraná gramofonová deska .....	18
2.3.2 Technika otevřených dveří .....	18
2.3.3 Vyrovnání se s kritikou, souhlas s oprávněnou kritikou .....	18
2.3.4 Dotazování na nedostatky – sebeotevření .....	19
2.3.5 Přijatelný kompromis .....	19
2.3.6 Zvládání negativní asertivity – negativní aserce, negativní dotazování .....	20
2.3.7 Selektivní ignorování .....	20
2.3.8 Asertivní ne .....	20
2.3.9 Volná informace .....	20
2.4 ASERTIVNÍ PRÁVA .....	20
2.4.1 Asertivní práva .....	21
2.4.2 Asertivní práva v zaměstnání .....	22
<b>3 DEFINICE KOMUNIKACE, VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ</b> .....	<b>24</b>
3.1 KOMUNIKACE.....	24
3.2 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ .....	25
3.3 SROVNÁNÍ ČTYŘ TYPŮ CHOVÁNÍ .....	26
<b>4 DEFINICE MANAŽERSKÉ PROFESE</b> .....	<b>28</b>
4.1 TÝM A ROLE V TÝMU, ÚKOLY (KOMPETENCE) MANAŽERA V TÝMU .....	29
4.1.1 Co je to tým? .....	29
4.1.2 Role v týmu .....	30
4.1.3 Jaké schopnosti potřebuje manažer .....	31
4.1.3.1 Obdobné schopnosti.....	32
4.1.3.2 Metodické a procesní schopnosti.....	32
4.1.3.3 Sociálně komunikační schopnosti.....	32
4.1.3.4 Schopnost integrace .....	32
4.1.3.5 Schopnost sebeřízení.....	33
4.1.4 Kompetence a úkoly manažera .....	33
4.2 JAK VÉST TÝM, MANAŽERSKÉ STYLY VEDENÍ PODŘÍZENÝCH .....	34
4.2.1 Asertivní vedení týmu .....	34
4.2.2 Instruktivní styl vedení.....	35

4.2.3	Participativní (podílející se) styl vedení.....	35
4.2.4	Volné vedení .....	35
4.2.5	Povzbudivý styl vedení .....	35
4.2.6	Direktivní styl vedení .....	36
4.3	NÁCVIK ASERTIVNÍCH A KOMUNIKAČNÍCH TECHNIK MANAŽERA .....	36
4.3.1	Cíle asertivního nácviku.....	36
4.3.2	Postup asertivního nácviku .....	37
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>		<b>39</b>
<b>5</b>	<b>CÍL VÝZKUMU .....</b>	<b>40</b>
<b>6</b>	<b>VÝZKUMNÉ OTÁZKY .....</b>	<b>41</b>
<b>7</b>	<b>METODOLOGIE.....</b>	<b>42</b>
7.1	POPIS VÝZKUMNÉHO SOUBORU .....	42
7.1.1	Kódování respondentů z důvodu zachování anonymity .....	43
7.1.2	Rozdělení respondentů dle věku a pohlaví.....	43
7.1.3	Počet osob v týmu dle pohlaví manažera .....	44
7.1.4	Manažer žena – počet osob v týmu .....	44
7.1.5	Manažer muž – počet osob v týmu .....	44
7.2	METODY VÝZKUMU.....	44
7.2.1	Popis testu č. 1.....	45
7.2.2	Popis testu č. 2.....	46
7.3	PRŮBĚH VÝZKUMU .....	47
7.3.1	Metoda dostupnosti .....	47
7.3.2	Metoda sněhové koule.....	48
7.4	ANALÝZA A ZPRACOVÁNÍ DAT .....	49
7.4.1	Vyhodnocení testu č. 1 na základě testovaných oblastí .....	49
7.4.2	Vyhodnocení testu - dotazníku č. 2 „Přístupujete k problémům v zaměstnání asertivně?“ .....	53
<b>8</b>	<b>VYHODNOCENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK.....</b>	<b>62</b>
8.1	VÝSLEDKY K TESTU Č. 1.....	62
8.2	VÝSLEDKY K TESTU Č. 2.....	63
<b>9</b>	<b>DISKUSE A ZÁVĚR.....</b>	<b>64</b>
<b>10</b>	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>66</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>		<b>69</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>		<b>70</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>		<b>72</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>		<b>73</b>

## ÚVOD

Cílem mojí bakalářské práce je zmapování problematiky a rozbor „Asertivního chování manažera“, jak v praxi a vůči svým podřízeným, tak i vůči svému okolí. Dále bych chtěla zjistit rozdíl úrovně asertivního jednání mezi muži a ženami v manažerském postavení. Téma Asertivního chování manažera jsem si vybrala z důvodu toho, že je mi velice blízké nejen z pohledu pracovníka, který byl a je součástí velkého pracovního týmu a je tudíž podřízeným pracovníkem, ale také z důvodu toho, že jsem na své profesní dráze několikrát řídila obchodní tým lidí. Proto mohu ve své práci vycházet z osobních pracovních zkušeností a asertivního chování při řízení týmu lidí.

Ve své bakalářské práci bych chtěla rozkrýt nejen asertivní chování manažera, ale i celkový pohled na asertivitu, jako způsob běžného a přímého chování a vystupování jedince při standardních situacích v životě. Asertivní chování je všeobecně vnímáno, jako drzé až neomalené, avšak je to většinou pouze o individuálním pohledu jednotlivce. Někdy mi připadá, že lidé a vesměs okolí všeobecně není připraveno na přímé a sebejisté vystupování a projevy. Lidé jsou mnohdy zaskočeni tím, že někdo asertivně chová a bez agrese si prosadí své požadavky a přání.

V první kapitole bych chtěla objasnit pojem asertivita, jak asertivitu vnímá okolí. V druhé kapitole bych chtěla nahlédnout do historie asertivity, kde došlo k prvním zmínkám o asertivitě, jak ve světě, tak i v České republice. Také zde uvedu druhy asertivních technik, a desatero asertivních práv. Ve třetí kapitole se zabývám komunikací a jejím dělením, s následným komplexním vymezením základních pojmů jako agresivita, pasivita, manipulace. Ve čtvrté kapitole teoretické části, bych chtěla objasnit pojem manažer, jak z pohledu jeho kompetence a náplně práce, tak z pohledu toho, jak vnímá manažerskou pozici okolí. Závěrem teoretické části bych se chtěla zabývat asertivitou v praxi manažera, při vedení a řízení pracovního týmu, dále pak způsoby řízení a způsoby komunikace mezi nimi.

V praktické části svojí bakalářské práce jsme oslovila vedoucí pracovníky rozličných společností, kteří řídí svůj pracovní tým a setkávají se s každodenním řešením, jak pracovních, tak i soukromých problémů, které mohou ovlivnit jejich manažerské rozhodování. V rámci dotazování jsem vycházela z testů, které jsou již ověřené. Zvolila jsem tedy dva testy, první nejdříve ukazuje, zda je manažer asertivní osobnost a ve druhém testu se dotazují, jak manažer umí přistupovat k problémům a ke kolegům v zaměstnání asertivně.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 CO JE ASERTIVITA

Neexistuje jednotná definice pojmu asertivita, ovšem za poslední roky je asertivita velice diskutovaným tématem. Často je zaměňovaná za slova jako agrese, drzost, či neomalenost. Bohužel je tomu dáno i proto, že někteří jedinci domnívají se, že jsou asertivní, jsou pouze a jenom neomalení a jejich sebeprosazení spíše hraničí s agresí a manipulací než s asertivním jednáním.

Z mého pohledu je asertivita komunikační dovednost sebe prosazení, právě bez užití agrese, neomalenosti, manipulace. Asertivní jedinec dovede vyjádřit to, co chce, nebo nechce, to, jak vidí vzniklou situaci, sdělí svůj názor, nesnaží se nic skrývat, jedná přímo a otevřeně, nic nenaznačuje. Jedinci jde o prosazení svým požadavků a přání, přímou cestou, umění říct ano, či říci ne. Každopádně si každý jedinec, který jedná asertivně, si musím uvědomit, že upřímnost nelze vyjadřovat do důsledků a ve všech situacích. Je nutné a potřebné respektovat slušnost a galantnost, ohleduplnost. Nelze říct za každých okolností a každému co si o daném člověku myslíme, protože jsou situace, kdy musíme skrýt pravdu, abychom člověku neublížili.

Asertivní chování osobně vnímám jako velice účinný a ucelený způsob komunikace, které se zakládá na sebeúctě, porozumění a empatii. Jedná se o komunikační dovednost, jak respektovat sám sebe, respektovat ostatní a jejich názory. [1], [2], [3], [4]

*„Asertivita je tedy přímým, poctivým a přiměřeným vyjádřením vlastních názorů, potřeb a pocitů, které neporušuje práva druhých a nesnižuje jejich důstojnost.“ [3, s. 173]*

## 2 Z HISTORIE ASERTIVITY

První použil termín asertivita americký psycholog Andrew Salter ve své knize nazvané *Conditioned Reflex Therapy* v roce 1950, ve které uvádí tuto „*metodu jako podporu rovnováhy procesů podráždění a útlumu v mozku.*“ [5, s. 21]

Salter byl velkým obdivovatelem ruského psychologa, lékaře a badatele Ivana Petroviče Pavlova, který prosazoval individualismus, neboli nést zodpovědnost za své chování při dosahování svých stanovených cílů. Andrew Salter zastával názor, že v dospělosti nemůžeme vždy očekávat pomocnou ruku, která by za nás vše udělala a vše by bylo dospělému jedinci předloženo na zlatém podnosu. I v dnešní době se často setkáváme s výrokem, který Salter uváděl ve svých publikacích, a to, že „*nejlépe najdeme pomocnou ruku na konci svého ramen.*“ [5, s. 21], [6]

Dalším popudem ke vzniku tzv. Asertivního tréninku, byl v Americe poválečný rozkvět masových médií (Tv, rozhlas, tisk). Převážně televize a rozhlas ovlivňovali názory konzumentů, nejen v oblasti reklam, ale i v oblasti politických a sociálních názorů, jednalo se o masovou manipulaci, což je i v dnešní době považováno za masovou zbraň. Také proto Andrew Salter začal častěji prosazovat asertivní motto „*Věř hlavně sám sobě.*“ [6, s. 83] Salter prosazoval svým postojem a prohlášením o individualismu, což vedlo i k velké oblibě asertivity, jako takové. Asertivní jednání, individualismus a víra sám v sebe, vedlo v druhé polovině minulého století v Americe k položení pilířů americké liberální výchovy k individualismu. [5], [6], [7], [8]

Pokud budeme nahlížet do historie zavedení a prosazení asertivního chování v České republice, dojdeme ke zjištění, že v době totalitního režimu byly názory obyvatel řízeny většinou politickým nátlakem s prosazováním komunistického režimu v Československé republice. K rozvoji a takzvanému rozkvětu asertivity jako takové, došlo až koncem osmdesátých let a v době po převratu. Nastal zlom, asertivní chování a jednání se začalo prosazovat jako moderní trend doby. Docházelo k přeškolení vedoucích pracovníků a manažerů společností, kde cílem školení bylo naučit vedoucí pracovníky efektivně komunikovat a prosadit nenásilnou formou své požadavky, názory, ale také naučit schopnosti požádat druhé o pomoc.

Požádat okolí o pomoc, přijmout či dát pochvalu nebo kritiku, se může mnohdy zdát, jako nejjednodušší projev, který máme zakořeněný již od útlého dětství, ovšem mnohdy je to těžší než si myslíme, i tyto projevy jsou známkou asertivního chování jedince,

neboť ne každý umí nejen kritiku rozdávat, ale i přijmout a to samé je i v případě upřímné pochvaly.

Je důležité si také uvědomit, kde a za jakých okolností lze asertivní jednání aplikovat a je víc než jasné, že se jinak budeme asertivně chovat vůči prodáváči v obchodě v okamžiku například reklamace, při prosazování svých práv a jinak v komunikaci se svým podřízeným v zaměstnání nebo při rozmluvě s partnerem či rodičem. [5], [6], [7], [8]

## 2.1 Asertivní chování jedince

Většinou se asertivita definuje jako chování jedince. Pro názornost jsem si vybrala definice asertivního chování z knihy „*Pozitivní řízení: asertivita pro manažery*“ od autorky Paddy O’Brien. [8]

*Asertivní chování se vyznačuje:*

- *klidným, příjemným hlasem,*
- *dobrým vizuálním kontaktem,*
- *uvolněnou řečí těla,*
- *schopností naslouchat,*
- *vyrovnaným postojem k problémům,*
- *jasným formulováním a zdůvodněním vlastních potřeb a přání,*
- *klidnou reakcí na odmítnutí.* [8, s. 32]

Abychom měli reálnou představu o začlenění asertivních prvků chování do běžné komunikace, znamená to, že asertivní jedinec prosazuje a trvá na svých právech, ale koná tak, aby nepoškodil práva jiných. Chová se sebejistě, ovšem respektuje i druhou stranu, respektuje její důstojnost, vnímá její práva a dovede naslouchat jejím názorům a požadavkům.

Chování asertivního člověka je založeno na přímé komunikaci, na přímém projevu a přednesu svých požadavků, ale také na umění si říct o pomocnou ruku od okolí. Jedinec vystupuje vůči svému okolí empaticky, umí naslouchat svým potřebám, ale i potřebám a názorům ostatních. Při jednání hovoří jasně, uvolněně a srozumitelně, cítí se při jednání sebejistě, nepovyšuje se, snaží se při komunikaci vytvořit příjemnou pohodu a atmosféru. Asertivní jedinec je ochoten změnit svůj názor, pokud shledá názor či řešení ostatních za přijatelnější, je ochoten ustoupit v rámci reciproční dohody. [1], [2]

Setkáváme se s jedinci, kteří sice chtějí jednat asertivně, ovšem si neuvědomují, že asertivní člověk jenom neprosazuje svoje požadavky, ale také, že asertivní jedinec, je natolik silná osobnost, že si dovede přiznat svoji vlastní chybu, ztotožnit se s ní, a je ochoten ustoupit v rámci reciproční dohody. [1]

## 2.2 Typy asertivních projevů

V běžných životních situacích se setkáváme s různými typy asertivního jednání, které vyplývají z přirozeného lidského projevu.

Většina autorů se ve svých knihách shoduje na typech asertivních projevů, pro přehlednost, jako příklad uvádím typy asertivních projevů z knihy od Mgr. Lahnerová „*Asertivita pro manažery*“. [9]

*Nejčastější typy asertivních projevů:*

- *základní asertivita,*
- *empatická asertivita,*
- *stupňující asertivita,*
- *konfrontační asertivita,*
- *asertivita s prvky sebeotevření,*
- *negativní asertivita,*
- *selektivně ignorující asertivita.* [9, s. 64]

### 2.2.1 Základní asertivita

Jak už samotný název napovídá, jedná se o tzv. pilíř pro ostatní typy asertivních projevů. Cílem je naučit se jasně a zřetelně vyjadřovat, přednést své požadavky i nevoli bez zbytečných emocí. Jasně, stručně, pouze fakta. [9]

### 2.2.2 Empatická asertivita

Tento druh asertivního projevu je založen na empatii – vcítění se, do potřeb druhého jedince, ztotožnění se s jeho námitkami a jeho potřebami. Každopádně jedná se pouze o projev vcítění a pochopení, ale ne ustoupení ze svého vlastního požadavku, na úkor jiné osoby, například „Já vaše důvody plně chápu, avšak vám doopravdy nemohu pomoci.“ [9]



### 2.2.3 Stupňující se asertivita

Stupňující se asertivní projev, je doporučován v okamžiku, kdy protihráč nehodlá vyhovět vašemu požadavku. Asertivní vyjednávač stupňuje svůj nátlak, aby dosáhl svého stanoveného cíle. Jakmile se cíle dosáhne, asertivní jedinec ukončí vyvíjení nátlaku, například u reklamace v obchodě. Nejedná se o souboj, pouze o prosazení svých práv. [9]

### 2.2.4 Konfrontační asertivita

U konfrontačního projevu se nejedná o vyvolání souboje či konfliktu. Jde se o přednesení požadavku na vysvětlení, a to z důvodu porušení předem jasně dohodnutých pravidel, například při představení novému kolegovi jste si domluvili pravidlo vykání při oslovení. On je však věkově starší a neustále toto stanovené pravidlo porušuje tykáním. U konfrontační asertivity poukážete na rozpor mezi tím, co se řekne a tím co se dělá. Jasně požadujete předem dohodnuté podmínky. [9]

### 2.2.5 Asertivita s prvky sebeotevření

Jedná se o použití asertivního prvku sebeotevření k tomu, abychom upozornili na nějakou situaci. Sebeotevření napomůže ke sdělení vlastního názoru, ale nezpochybní názor jiného, například podřízený udělá něco špatně, a ne podle představ manažera, ten bez známky agrese, podřízenému oznámí, že si splnění úkolů představoval jinak. [9]

### 2.2.6 Negativní asertivita

Zvládnutí negativní asertivity nás naučí přijmout kritiku vůči naší osobě, naučí nás omluvit se za své chyby, za které jsme kritizováni. Také nás naučí dohodnout se na nápravě chyb. Pokud se oprávněné kritice postavíme čelem a dojde ke ztotožnění se, protivník, který tento „boj“ zahájil, je odzbrojen a jeho agresivita vůči vám se sníží. [9]

### 2.2.7 Selektivní ignorující asertivita

Cílem naučení se toho asertivního prvku, je umět se vyhnout situacím, kde se nelze domluvit a raději se jim chceme vyhnout. Občas se každý z nás dostane do situace, ve které bychom se museli zachovat způsobem, který je pod naši úroveň, proto je lepší se situaci vyhnout anebo ji ignorovat, například střetnutí se a domluva s opilým člověkem, on nerozumí tomu, co mu chce sdělit a vy nerozumíte tomu, co on chce sdělit vám a těžko najdete nějaký společný jazyk. [9]

## 2.3 Asertivní techniky

Existuje mnoho knih, které se zabývají asertivními technikami, které jedinec může při komunikaci s okolím použít, avšak pro lepší názornost jsem si vybrala techniky z knihy „*Komunikační dovednosti v praxi*“ od PhDr. Mikuláščík, Ph.D. [1], který ve své knize uvádí několik typů asertivních technik. Techniky se dají velice přirozenou formou zahrnout do běžné komunikace každého z nás. Je ovšem důležité si uvědomit, že dokonalé ovládnutí asertivního chování přirozenou formou, je důsledkem určitého osobního rozvoje, přirozené inteligence a také nácvikem asertivního jednání, tak, aby se komunikační projev nejevil škrobený a doslovně citovaný z knih. Není proto dobré vycházet pouze z představy, že po přečtení a absolvování kurzů asertivního chování, se z osoby stává přirozený asertivní jedinec. Každý se ovšem může rozhodnout, zda, kdy a které techniky použije.

### 2.3.1 Obehraná gramofonová deska

Tato technika je velice známá, a používá se většinou, abychom čelili manipulaci či agresi. Jedná se o prosazování vlastního požadavku stále dokola, naučí nás být vytrvalí bez projevu úzkosti či agrese vůči druhé osobě. Jde o opakování oprávněných požadavků do té doby, než dosáhneme požadovaného a je nám vyhověno. Principem této techniky je také naučení se jednat v klidu a s rozvahou, ztotožnit se s argumentací protistrany ovšem neustoupit z vlastního požadavku. [1], [2], [7]

### 2.3.2 Technika otevřených dveří

Technika se uplatňuje převážně u neoprávněné kritiky, kde nejsme schopni rozlišit co je lež a co je pravda. Důležité je souhlasit s kritikou, jeli oprávněná, také se ztotožnit s pravdivými výroky, je zapotřebí ovšem umět se povznést nad lži a výmysly. Vždy je zapotřebí jednat s rozvahou, nikoho nekritizovat, jednat v klidu. Při konfrontaci nikoho neshazovat, neprojevat se s ironií či sarkasmem. Pokud druhá strana použije lživé a nepodložené argumenty, nejlépe je na tyto argumenty nereagovat. Při této technice je důležité reagovat jen na informace, které se zakládají na pravdě. [1], [2], [7]

### 2.3.3 Vyrovnání se s kritikou, souhlas s oprávněnou kritikou

Převážně se stává, že kritik jedná vůči nám agresivně. Manipuluje, snaží se nás verbálně atakovat kritikou, aby se sám necítil špatně. Kritiku jsem schopni přijímat, jen v případě, že nejsme v zajetí obranných mechanismů. Pokud na ataky nereagujeme stejným způsobem,

zachováme rozvahu a klid, kritiku přijímáme a snažíme se o sjednání nápravy stavu, dochází k odzbrojení kritika. Velice důležité je přijmout kritiku, bez toho, abychom se cítili bídně, pokud ovšem kritik (útočení), neustává se svými ataky, neustále se opakují a jeho ataky se eventuálně zvyšují, je dobré použít techniku obehnané gramofonové desky. [2], [1], [7]

#### 2.3.4 Dotazování na nedostatky – sebeotevření

Tato technika je založená na dotazování se druhé osoby na její odmítavé, kritické či negativní postoje vůči nám, zjišťování příčiny, proč má oponent vůči nám takový vyčítavý postoj. Důležité je rozkrýt eventuální naše další nedostatky, se kterými se protistrana vůči nám potýká. Touto cestou se můžeme dovědět, co se skrývá za prvotní kritikou, a jsme schopni naplnit ideální představu oponenta o našem chování. Ovšem za kritikou se může skrývat i hlubší motiv, který se dozvídáme pouze zprostředkovaně a který vyplývá na povrch po částech. [2], [1], [7]

*V takových případech je třeba:*

- *reagovat na každou pravdu, pravděpodobnou možnost nebo obecnou pravdu v kritice,*
  - *je nutno ignorovat impertinence, lži, polopravdy upřesnit,*
  - *nebát se sebeotevření, nebát se empatie, říkat své pocity a přání, ale neříkat od plic, co si myslíme o partnerovi,*
  - *podporovat partnera, aby říkal další kritické připomínky, co se mu na nás nelíbí, co by měl změnit,*
  - *uvědomit si, že tam je větší citová angažovanost, i kritiky a hádky mají větší intenzitu a barvitost, spontánnost,*
  - *ukončit interakci pozitivními projevy, kompromisem, otevřeným přátelským rozhovorem, formulovat kladně co chceme, jaké máme představy a vzájemných vztazích,*
  - *závěrečná část by měla být projevem sebeotevření, upřímného vyznání postoje.*
- [1, s. 92,93]

#### 2.3.5 Přijatelný kompromis

Jedná se o výsledek jednání, který je uspokojivý pro obě zúčastněné strany. Každá strana sleví ze svého prvotního požadavku a nároku, ovšem s přijatelným konečným výsledkem pro obě zúčastněné strany. Vždy je dobré při vyjednávání respektovat, naslouchat protistranu. Při vyjednávání se jedná o nejlepší řešení. Pokud není v sázce naše sebeúcta,

je dobré v rámci prosazení svého požadavku nabídnout tento krok, ovšem pokud bychom při „kompromisu“ hazardovali s vlastní důstojností, kompromis neexistuje. Důležité při zvládnutí této techniky je opakovaně zdůraznit svoje požadavky a také uznat argumenty partnera „protivníka“. [1] [2], [7]

### 2.3.6 Zvládání negativní asertivity – negativní aserce, negativní dotazování

Technika nás učí, jak pracovat na vlastní osobně, jak souhlasit s kritikou, jak přijmout své chyby, nedostatky a omyly, do budoucna si z nich vzít ponaučení. Hlavní význam této techniky spočívá v uvědomění si toho, že člověk je tvor omylný a my se nemusíme stydět, za to, že si své chyby uvědomujeme a že o nich víme. Nejde o to na své chyby neustále poukazovat, ale vědět o nich a pro příště si vzít z nich ponaučení. [1], [2], [7]

### 2.3.7 Selektivní ignorování

Pomocí techniky se naučíme nereagovat na informace, které nejsou pro nás důležité, ignorujeme je. Většinou tyto informace dostaneme od druhé osoby v afektu, tudíž nejsou pro nás přínosem a vytěsníme je. [1], [2], [7]

### 2.3.8 Asertivní ne

Jedná se o nácvik sdělení "ne" na námi neakceptovatelné požadavky. Odmítnutí sdělíme bez emocí, jasně a klidně. [1], [2], [7]

### 2.3.9 Volná informace

Při nácviku techniky se učíme rozpoznat, co je při hovoru pro protistranu důležité a co nikoliv, také nás učí, jak sdělit informace o sobě. Technika učí, jak se zbavit plachosti a přirozenou formou navázat rozhovor o své osobě. [1], [2], [7]

## 2.4 Asertivní práva

Užívání asertivních práv v životě nám umožní nepřijmout manipulaci ostatních jedinců vůči nám a současně nemanipulovat ostatními jedinci. Vždy se můžeme rozhodnout, zda a na koho asertivní chování použít, je to naše základní právo. Asertivní právo je součástí lidského života. Asertivní jednání v životě nás vede k využívání vlastních možností a eliminuje důsledky manipulace. [7]

Asertivních práv a povinností je nespočet, vzhledem k tomu, že se nakonec dostaneme k tomu samému, a to jednat přirozeně, umět si prosadit své, umět říci ano či ne, nebo přijmou přijatelný kompromis, hlavně nenechat sebou manipulovat, či se nenechat ponižovat a v neposlední řadě respektovat názory druhých i z pozice manažera podřízených.

Vzhledem k tomu, že se ve své práci zaobírám asertivitou manažera, vybrala jsem si výčet asertivního desatera v zaměstnání, které je dobré uplatňovat nejen vůči nadřízeným, ale i podřízeným. Bohužel asertivní prosazení vlastních práv a názorů v zaměstnání je složitější než v běžném životě, a to z důvodu toho, že se nás osobně dotýká, jak z důvodu profesního růstu, tak i z důvodu možné ztráty zaměstnání. Ne každý ředitel (majitel společnosti), je ochoten a schopen přijmout eventuální kritiku, ale i mnohdy není schopen přijmout jakékoliv osobní názory či návrhy ze strany svého někdy i schopnějšího podřízeného – manažera. Pokud manažer svým asertivním přístupem vyvolá pocit ohrožení u nadřízeného jedince, už potom hrozí i ztráta zaměstnání.

#### 2.4.1 Asertivní práva

Pokud chceme doslovně citovat deset asertivních práv, v knihách najdeme spoustu výkladů, které můžeme a máme při jednání používat. Je vždy důležité uvědomit si, že se nic nemá „přehánět“ a vždy je dobré použít svůj rozum, cit pro morálku, a také to, že by nám tyto zásady měli usnadnit komunikaci s okolím.

Většina autorů se ve svých knihách shoduje na deseti typech asertivních práv. Pro přehlednost, jako příklad uvádím deset typů asertivních práv podle výkladu PhDr. Tomáše Nováka. [5]

**Ve své knize je specifikuje následovně:**

1. mám právo sám posuzovat svoje vlastní jednání, myšlenky a pocity a být za ně a jejich důsledky zodpovědný,
2. mám právo neposkytovat žádné vysvětlení ani ospravedlnění svého jednání,
3. mám právo posoudit, zda a nakolik jsem zodpovědný za problémy druhých,
4. mám právo změnit svůj názor,
5. mám právo dělat chyby a být za ně zodpovědný,
6. mám právo říci: „Já nevím,“

7. mám právo být nezávislý na dobré vůli druhých,
8. mám právo dělat nelogická rozhodnutí,
9. mám právo říci: „Já ti nerozumím,“
10. mám právo nebýt dokonalý. Mám právo říci: „Je mi to jedno.“ [5], [9]

#### 2.4.2 Asertivní práva v zaměstnání

Při shromažďování pokladů pro svoji bakalářskou práci, jsem objevila soupis asertivních práv v zaměstnání, které ve své knize *„Asertivita (nejen) na pracovišti: jak si vážit sám sebe a nenechat se využívat“* uvedl Tomáš Novák.

Tyto asertivní práva úzce souvisí s komunikací, našimi právy a povinnostmi na pracovišti.

##### **Devět asertivních práv v zaměstnání:**

1. *vědět, co se ode mě očekává,*
2. *mít možnost korigovat svou práci na základě dosažených výsledků,*
3. *občas udělat chybu, aniž by fakt, že jsme lidé chybující, byl proti mně zneužíván,*
4. *dozvědět se předem o rozhodnutích, která se mě budou týkat,*
5. *rozhodovat se v rámci své kompetence,*
6. *odmítnat nepřiměřené požadavky,*
7. *očekávat od spolupracovníků, podřízených i nadřízených kvalitní práci,*
8. *na pracovišti moci konstruktivně kritizovat beze strachu ze skryté pomsty či podobných následků,*
9. *požádat o potřebné informace a dostat je. [7, s. 131]*

##### **Přidala bych ještě přinejmenším jedno právo:**

10. *být za práci přiměřeně oceněn, a to jak materiálně, tak i nemateriálně. [7, s. 131]*

V dnešní době u většiny moderních demokratických společností, je považováno za velký benefit, tolerance k zaměstnaneckým chybám, pokud se ovšem nestávají pravidly a nedochází k poškozování dobrého jména společnosti a finančním ztrátám.

Zaměstnanci mají právo na projev svým nápadů a podmětů, které například mohou přispět ke zlepšení technologie výroby či celkovému konceptu a rozvoji společnosti. Také ve větší míře dochází k podpoře a rozvoji ambiciózních zaměstnanců a jejich následnému profesnímu růstu v rámci hierarchie společnosti.

### 3 DEFINICE KOMUNIKACE, VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

#### 3.1 Komunikace

V následující kapitole si upřesníme pojem komunikace. Vzhledem k tomu, že samotná asertivita je určitým způsobem komunikace, nemůžeme proto pojem komunikace opomenout.

Je mnoho publikací, které se autoři zabírají různými způsoby komunikace. Pro lepší názornost, jsem si vybrala knihu od Vojtěcha Černého, který v knize definuje způsoby, jak komunikovat v běžném životě, nebo na pracovišti se svými kolegy a podřízenými. Dále pak uvádí, jaké postupy můžeme využít při každodenní komunikaci s okolím a s různými typy lidí.

Vojtěch Černý zastává názor, že:

*„Komunikace sestává z ochoty každé osoby účastnit se výměny názorů mezi sobě rovnými a není charakterizována pokusem o kontrolu toku informací.“* [10, s. 39]

Komunikace je způsob dorozumívání minimálně mezi dvěma jedinci, jedná se proces, při kterém dochází k přenosu informací za pomoci různých prostředků. V rozhovoru může docházet ke shodě, neshodě, prohře, nebo výhře.

Základní a klíčové požadavky na komunikaci jsou:

- zřetelnost, stručnost, správnost, úplnost a zdvořilost,
- ovládání umění pro sdělení, přesvědčení, získání,
- ovládání umění naslouchání, empatie, porozumění,
- velice klíčové v komunikaci je i umění mlčet. [11] [12]

Pokud umí jedinec „manažer“ dobře komunikovat, je u něj velký předpoklad, že bude dobrým spolupracovníkem, vedoucím lídrem a koučem pro svůj pracovní tým.

**Komunikaci dělíme:**

- **verbální komunikaci** – se rozumí vyjadřování pomocí příslušného jazyka, vyjadřovat se můžeme ústně nebo písemně, [13], [14]
- **neverbální komunikaci** – jedná o komunikaci beze slov, vyjadřujeme se za pomoci gest, pohybů těla či rukou. Mnohdy nám neverbální komunikace o jedinci napoví více než ústní projev. Za výrazy tváře se může skrývat spousta emocí, které jedinec chce při verbálním projevu ukrýt. [13], [14]



- **vizuální komunikaci** – jedná se o přenos informací zrakovou formou,
- **interpersonální komunikaci** – ústní nebo písemná komunikace mezi dvěma či více osobami,
- **intrapersonální komunikaci** – vnitřní komunikace jediné osoby v sobě,
- **masová komunikace** – jedná se o sdělování informací hromadným „masovým“ způsobem např. přes média. [6]

#### **Další dělení neverbální komunikaci:**

1. kinezika – zaměřenou na sledování pohybů celého těla,
2. gestika – zaměřena zejména na pohyby a postavení prstů, paží, nohou a hlavy,
3. mimika – zaměřena na pohyby obličejových svalů,
4. vizika – zaměřena na pohyby očí, víček, obočí, oční kontakt,
5. haptika – zaměřena na význam doteků,
6. proxemika – zaměřena na význam vzdáleností,
7. posturologii – zaměřena na postoje a pozice celého těla. [15]

### **3.2 Vymezení základních pojmů**

PhDr. Milan Mikuláščík, Ph.D. [1] ve své knize všechny způsoby komunikace srovnává, aby nám vytvořil zevrubnou představu, o tom, co jednotlivé pojmy komunikace představují, a že s asertivním jednáním nemají nic společného.

#### **Pojmy komunikace:**

1. **Asertivita** – jedinec umí vyjádřit, co chce či nechce, je sebejistý, hovoří jasně a srozumitelně. Asertivní jedinec neříká ano, pokud chce říci ne. Umí podstoupit kompromis, přijmout kritiku i vyjádřit pochvalu, respektuje sám sebe a respektuje názory druhých. [1], [3] (asertivitě se dále věnuji v textu)

**Asertivita je v mnohých případech zaměňována za chování manipulativní až agresivní, také se často setkáváme s názorem, že je lepší své názory, podměty a pocity souhlasu nebo nesouhlasu ponechat bez projevu, v tomto případě hovoříme o pasivitě či pesimismu. [1]**

2. **Agresivita – jedinec** se na venek projevuje násilně vůči svému okolí a druhým. Rád ubližuje. Při prosazování svým požadavků se nebojí užít síly, nejedná se pouze o fyzické nebo psychické násilí, agresi může projevovat i formou zesměšňováním, zlehčováním názorů protistrany, ironií nebo sarkasmem. Útočníkovi se jedná o to, aby atakovanou osobu degradoval, ponižil nebo zesměšnil. [1]
3. **Pasivita – jedná** se o určitý projev apatie vůči okolí, většinou je apatický jedinec atakován ze strany nějakého agresora (může být i nadřízený v zaměstnání). Pasivitu můžeme také specifikovat, jako úzkost, obavu, strach a mnohdy i závislost na agresorovi. Bohužel se někdy stává, že i z utlačované pasivní osoby se může stát agresor, následky takové změny jsou mnohdy katastrofální. [1]
4. **Manipulativní chování – jedinec** jedná pouze s jedinou snahou, a to ovlivnit jednání a myšlení psychicky slabšího jedince. Manipulativní jednání je protikladem asertivního jednání. Jedná se o záludné až přímo zákeřné chování, které se často zakládá na šíření pomluv, diktování svých požadavků a ultimat.  
  
Mnohdy se nejedná o fyzicky silné jedince, ale o, navenek prezentující se chudáčky, kteří se snaží za pomoci manipulace a citového nátlaku, o získání větší pozornosti a být středem zájmu. [1]
5. **Pesimismus – jedinec** vždy vidí vše z té druhé stránky, vše je negativní, nic se nepovede. Pesimista si stále na něco stěžuje, nikdo jej nechápe a nerozumí mu. Těmto jedincům se většinou lidé vyhýbají, už jen z toho důvodu, že své stavy pesimismu přenášejí na okolní svět. [1]

### 3.3 Srovnání čtyř typů chování

Je důležité si uvědomit, jakým způsobem chování se jako jednotlivci na venek projevujeme. V rolích manažerů se setkáváme se všemi níže uvedenými typy chování, z tohoto důvodu, je zde pro názornost uvádím.

#### ***Pasivní chování:***

1. ***základní rys:*** *přizpůsobivost požadavkům druhých,*
2. ***způsoby:*** *bezbrannost, ustupování, vyhýbání se konfliktům,*
3. ***důvod:*** *závislost na druhých a jejich hodnocení,*
4. ***role:*** *„chudáčka“, „obětavého dobráka“,*
5. ***styl:*** *prohra – výhra nebo prohra – prohra,*

6. **možný důsledek:** zneužívání druhými, sociální fobie, deprese. [16, s. 23]

**Agresivní chování:**

1. **základní rys:** prosazování na úkor jiných,
2. **způsoby:** obviňování okolí, nátlak, moralizování,
3. **důvod:** skrytá potřeba zvýšení sebevědomí,
4. **role:** „diktátor“, „kontrolor“, „mravokárce“,
5. **styl:** výhra – prohra,
6. **možný důsledek:** odcizení od druhých, hysterie a obsedantně kompulzivní porucha. [16, s. 23]

**Manipulativní chování:**

1. **základní rysy:** sleduje cíl nepřímou,
2. **způsoby:** vyvolávání pocitů viny, lichocení, apely na morálku,
3. **důvod:** sobectví, potřeba zvýšit sebevědomí, vnitřní prázdnota,
4. **role:** „oběť“, „světice“,
5. **styl:** skrytá výhra – prohra,
6. **možný důsledek:** neschopnost v opravdovosti ve vztazích, hysterie. [16, s. 23]

**Asertivní chování:**

1. **základní rysy:** přímé, otevřené, sebevědomé, klidné,
2. **způsoby:** respektující sebe i druhého, kompromisy,
3. **důvod:** úcta k sobě i druhým, čestnost, odvaha,
4. **role:** „sebe sama“,
5. **styl:** výhra – výhra,
6. **možný důsledek:** plné psychické zdraví. [16, s. 23]

Vzhledem k tomu, že práce na manažerské pozici je velmi zodpovědná a psychicky náročná, předně si musíme uvědomit, že pokud není manažer asertivní, může postupně dojít až do stavu frustrace, která zvyšuje stres a posléze vede i k závažným zdravotním problémům. [16], [7]

## 4 DEFINICE MANAŽERSKÉ PROFESE

Položme si na začátku jednoduchou otázku, kdo je manažer? Často se setkáváme s pojmem leader, kouč a v neposlední řadě s označením nám více známým, jako je manažer. Manažer v dnešní době představuje jednotlivce, na vedoucí pozici v podniku, osoba řídící menší, či větší kolektiv jemu podřízených osob. Představuje prostředníka při sdělování výsledků práce svého týmu vyššímu vedení podniku, dále pak zodpovídá za kvalitu odvedené práce a za profesionalitu svých podřízených.

Manažer by měl řídit, koordinovat, korigovat, delegovat, rozhodovat, plánovat, motivovat svůj tým a v neposlední řadě by měl být příkladem a osobností pro své lidi. Dobrý manažer by měl být flexibilní a měl by zvládat a přežít jakékoliv změny v podniku. [8], [17]

Jedou ze stěžejních vlastností manažera, je především **výborná komunikace**, manažer musí umět komunikovat nejen se svými podřízenými, ale i s vrcholovým vedením podniku, je vlastně prostředníkem k předávání informací od řadových zaměstnanců až po samotnou špičku ledovce (vrcholové vedení) a naopak. Komunikuje mezi jednotlivými odděleními, které na sebe navazují a spolupracují na dosažení stejného cíle. Pokud by na pozici manažera byl dosazen jednatel, který toto umění neovládá, mohlo by docházet k rozepřím, popřípadě celkové kolizi a komunikační bariéry na pracovišti které vede. Následně by docházelo k dusné a nekomfortní atmosféře na pracovišti, což by mohlo vést ke stagnaci při dosahování stanovených cílů. Manažer by měl ve své podstatě představovat pro své spolupracovníky a podřízené, vzor a autoritu.

Na vedoucí a manažerské posty se často dostávají řadový zaměstnanci, kteří si takzvaně prošli od piky celou společností a kteří již delší dobu pro danou společnost pracují, dochází k takzvanému internímu výběrovému řízení, kterého se mohou zúčastnit všichni zaměstnanci, kteří splní požadovaná kritéria. Při jmenování interního zaměstnance do funkce manažera je velkým předpokladem vysoká odbornost, eventuální získaná autorita z důvodu znalostí, jsou také více empatictí a asertivní v jednání se svými podřízenými. Pokud do funkce manažera byla jmenována osoba, která prošla standardním výběrovým řízením, může z počátku dojít k nesouhlasu ze strany podřízených pracovníků.

Je-li, manažer z pohledu podřízených vnímám pozitivně, získá uznání i autoritu z pozice osobnosti. Pokud svými přehnanými požadavky, unáhleným a neadekvátním způsobem jednání a chování spíše vytváří chaos a zmatek, nejen, že u svým podřízených nemá patřičnou autoritu a váhu, může také ovlivnit atmosféru a celkový výkon týmu. [18], [19]

Vždy je velice důležité, aby se manažer snažil o prosazení autority nenásilným a přirozeným způsobem. Velkým přínosem při řízení kolektivu skládajícího se z věkově a kvalifikačně rozdílných jedinců je, když manažer zvládá přirozené asertivní jednání. Pokud je otevřený k názorům jiných, umí naslouchat, je empatický, umí si své kolegy vyslechnout a eventuálně se ztotožnit s jejich nápady, pokud jsou ve stejném, ale lepším duchu než řešení jeho samotného. Neúspěch se dostaví i v případě impulzivního jednání, bez zvážení všech okolností. Pokud manažer jedná z pozice udělené, formální autority, jako například mladý manažer nemá patřičné životní a pracovní zkušenosti, je z důvodu mladí, nevyzrálá osobnost, může dojít ke ztrátě důvěry, nejen ze strany svého týmu, ale i ze strany svých nadřízených. Důvěru může ztratit velice rychle, ale zpět se těžko získává. [18]

Manažerským řídicím schopnostem, stejně jako asertivnímu chování vůči podřízeným, se musí každý učit. Osvojit si je přirozenou cestou, aby se stali součástí přirozeného projevu, vystupování a jednání s okolím, manažer musí osobnostně dozrát. Je stále spousta manažerů, kteří i za léta fungování ve vedení týmu, nedospěli k osobnímu rozvoji, asertivní jednání a řízení si neosvojili.

*„Role manažerů je dvojitá: účty za svou práci skládají vrcholovému vedení, se svými podřízenými pak realizují záměry podniku. Často mají pocit, že jsou drceni dvěma mlýnskými kameny – pod tlakem z obou stran jsou téměř neustále.“* [8, s. 11]

## 4.1 Tým a role v týmu, úkoly (kompetence) manažera v týmu

Manažeri pracují s lidmi, vedou tým. Manažer by si měl uvědomit, že v zaměstnání zaměstnanec tráví spousta času, víc jak třetinu celého dne. Také by se měl zajímat o to, co jeho podřízené motivuje, jaké mají cíle, plány, sny, měl by vědět, z čeho mají obavy, proč chodí do práce a proč pracují zrovna pro jejich společnost. [20], [18] Každý dobrý manažer by si měl uvědomit, že pracuje s lidmi a pokud má jeho tým odvádět dobré výsledky, měl by o svých podřízených vědět alespoň základní osobní informace. Empatie je důležitá součást asertivního jednání a přístupu dobrého manažera.

### 4.1.1 Co je to tým?

Bývalý manažer New York Yankees Casey Stengel uvedl následující větu:

*„Sehnat dobré lidi je snadné. Horší je zařídit, aby hráli jako tým.“* [20, s. 22]

I když se výrok týká sportu, jsem přesvědčená, že se dá uplatnit v jakémkoliv týmu lidí. Lidí, kteří mají vzájemně spolupracovat, pomáhat si, a konečný výsledek své práce mají dotáhnout do předem stanoveného cíle.

Tým není pouze skupina osob. Je to skupina s vlastním nábojem, rytmem, s vlastními zvyky a schopnostmi. Uvedené znalosti mohou přivést tým k jejímu dokonalému fungování. [20] Je všeobecně prokázáno, že v týmu lidé pracují efektivněji, než pokud pracují samostatně. Výjimka ovšem potvrzuje pravidlo, osoby v týmu nedovedou efektivně komunikovat, velice často je v týmu rivalita. Pokud mezi sebou členové komunikují, je vše zdlouhavé a bez docílení kompromisu. Členové nejsou schopni dojít ve stanovený čas k ukončení sporů a dotažení stanoveného úkolu do cíle. [18]

#### 4.1.2 Role v týmu

V knize „*Team Roles at Work*“ od výzkumníka a vědce R. Meredith Belbin [21] (v českém překladu od Pavla Procházky), je uvedeno devět týmových rolí. Autor se domnívá, že v týmu existuje určitá souhra, a každý z týmu zastává jednu nebo i více rolí. Vycházíme-li z autorova poznatku ohledně rozdělení týmu, manažer by měl dobře znát své podřízené a na základě toho s nimi jednat a spolupracovat. [20], [21]

Týmové role ve stručnosti podle R. M. Belbina:

##### 1. myslitel -

- má zajímavé nápady,
- oplývá představivostí,
- má nový neohraný pohled na vzniklou situaci,
- vždy vyřeší vzniklý problém,

##### 2. vyjednávač -

- umí najít nové výzvy,
- je extrovert,
- v kolektivu ho mají rádi,

##### 3. koordinátor -

- má velkou vnitřní disciplínu,
- umí ovládat emoce,
- sceluje tým,
- výhradně se orientuje na cíl,

**4. usměrňovač -**

- miluje úspěch, vše dělám pro jeho dosažení,
- rád řeší vzniklé problémy,

**5. vyhodnocovač -**

- pevně stojí nohama na zemi,
- není zaujatý,
- zastává názor shodující se skutečností,
- rozebírá, porovnává, vyhodnocuje,

**6. týmový pracovník -**

- podporuje a kope za svůj tým,
- ochotně spolupracuje,
- je diplomat,

**7. realizátor -**

- vše dobře zorganizuje,
- má účelný názor,
- je čestný,
- rád vše převádí do reálu,

**8. dotahovač -**

- vše musí být dokonalé,
- kontroluje vždy všechny maličkosti,
- oplývá velkou svědomitostí,

**9. specialista -**

- rád se učí novému, vzdělává se,
- je velice kompetentní ve svém oboru,
- je vždy nadšený pro zadaný úkol,
- vystupuje vždy z pozice odborníka na slovo vzatého. [20] [21]

**4.1.3 Jaké schopnosti potřebuje manažer**

Podívejme se na to z pohledu nováčka, který díky své snaze a pílí dostal příležitost vést tým. Povýšil, k vedení týmu má předpoklady, jak z důvodu profesní zkušenosti, tak i z důvodu dlouholeté praxe a znalosti podniku. Jak, ale na to vézt tým, jakými schopnostmi by měl disponovat, aby dobře zvládla své nové úkoly.

Setkáváme se v knihách s řadou názorů a návodů, mnoho autorů nabádá čtenáře k tomu, jaké kroky má vedoucí pracovník učinit, a také to co by měl správný manažer dělat ve své praxi, popřípadě jakým chybám se vyvarovat.

Pro přehlednost uvádím přehled schopností z knihy Thomase Daigelera, jsou to:

#### **4.1.3.1 Obdobné schopnosti**

Manažerem se jedinec stává proto, že vynikal ve své profesi. Odborné schopnosti jsou tudíž brány, jako samozřejmost. Tyto schopnosti, nejsou ovšem schopnosti manažerské, neboť se nevtahovali k vedení a řízení týmu. Záleží na hierarchii v povýšení, čím výše vystoupáme tím větší povinnosti a kompetence budeme muset zastávat. Riziko hrozí v tom, že pracovník nebude schopen plnit stanovené odborné úkoly, neboť doposud zastával pouze roli odborníka ve své profesi, a ne jemu doposud nezažitou roli vedoucího pracovníka. Důležité je zaměřit svoji pozornost na výsledky, kterých dosáhne za pomoci dalších manažerských schopností. [19]

#### **4.1.3.2 Metodické a procesní schopnosti**

Hlavním úkolem řízení spočívá v řízení činností tak, aby kroky vedly ke splnění stanoveného cíle. Vždy je zapotřebí využívat metody, techniky, které jsou k tomu určeny a které se vztahují k plánování, organizování a řízení. Úkolem manažera je rozplánovat konečný cíl na dílčí menší cíle a stanovit cílové hranice pro jejich dosažení. Tyto cíle by měli korespondovat s cíli jednotlivých pracovníků. Manažer musí rozhodnout, zahájit projekt a následně kontrolovat průběh a výsledky. Tyto schopnosti řadíme do techniky vedení podle úkolů. [19]

#### **4.1.3.3 Sociálně komunikační schopnosti**

Stanovené cíle plní jednotliví pověřeni pracovníci. Pokud chce manažer ve svém týmu do projektu spojit více pracovníků, s různými vlastnostmi a profesní odborností, potřebuje k tomu značnou míru empatie, velký talent pro komunikaci a další takzvané měkké dovednosti (soft skills). V tomto případě jsou zapotřebí techniky týkající se jak pracovníků, tak úkolů. [19]

#### **4.1.3.4 Schopnost integrace**

Vzhledem k tomu, že v případě např. uvedení výrobku na trh je zapotřebí spojit síly. Je nutné, aby docházelo ke spojení odborníků a manažerů jednotlivých oddělení. Firma



je členěna na oddělení, jejichž spolupráci je třeba koordinovat. Od manažerů se očekává, že uskuteční spolupráci a spojení mezi jednotlivými odděleními, aby společnými silami, bez větších komplikací a konfliktů, dosáhli cíle. [19]

#### 4.1.3.5 Schopnost sebeřízení

Představa toho, že na pozici manažera bude mít jednotlivec čistý stůl je velice lichá. Často musí řešit nejen organizování a vedení podřízených, ale i odborné a manažerské povinnosti. Manažer musí ovládat sebeřízení, které spočívá v umění být dobrým organizátorem a pánem svého času. [19]

*„Schopnost sebeřízení je i ústředním bodem ostatních manažerských schopností. Jen pokud budete znát vlastní cíle a hodnoty, budete schopni stanovovat u ostatních, často si konkurujících manažerských požadavků.“* [19, s. 15,16,17]

#### 4.1.4 Kompetence a úkoly manažera

V knihách je spoutu definic a názorů, ve kterých autoři specifikují pojem „**manažer**“, také je spoutu názorů na kompetence a úkoly této profese. Milota Vertákové ve své knize uvádí všeobecné shrnutí:

- vede tým a následně zodpovídá za jejich výsledky,
- zapomocí svého týmu, dosáhne splnění zadaných úloh,
- umí využít odborníků ze svého týmu, aby dosáhl vytyčených cílů,
- využívá svého potenciálu (schopností, vědomostí), aby se svým týmem využil všechny zdroje a dosáhl požadovaných výsledků,
- jedná se o jedince s podnikatelským myšlením, který je schopný řídit skupinu lidí a převzal za ně odpovědnost,
- plánuje, koordinuje, organizuje, vede a kontroluje všechny kroky podniku, má všeobecný přehled,
- osoba, která je stojí v první linii, zná svoje spolupracovníky a je připravená převzít zodpovědnost za sebe a za svoje podřízené,
- osoba, která řídí svoje kroky, tak, aby vždy šlo o dobro společnosti a bylo dosaženo stanovených cílů,

- osoba, která každý den řeší pracovní, personální a jiné problémy s cílem sladit aktivity společnosti, aby se utvořil celek, který přinese vyšší prosperitu než jednotlivé části, [22]
- osoba, která řeší konflikty v týmu, je schopná si vybrat své kolegy, vede tým,
- osoba, která koučuje své podřízené, plánuje čas a by se vždy splnili stanovené cíle,
- osoba, která se nebojí veřejně prezentovat svoje vize a názory. [17]

## 4.2 Jak vést tým, manažerské styly vedení podřízených

Nenajdeme situaci, která by měla stejný typ vedení, jako situace předchozí. Manažer se při svém vedení setkává s různými typy situací, a proto každá vyžaduje jiný způsob vedení. Pokud se setkáme s manažerem, který není asertivní a empatický, neumí pro danou situaci zvolit vhodný styl, pravděpodobně nebude při svém vedení příliš úspěšný. Při každém vedení týmu je důležitá nejen osobní motivace manažera, ale také motivace a kompetence podřízených. [17]

### 4.2.1 Asertivní vedení týmu

Velkým pomocníkem při zvládnání náročné práce manažera je asertivní chování. Je to převážně i z toho důvodu, že se na něj jeho podřízení mohou spolehnout, protože v něm vidí nejen svého nadřízeného, ale i spravedlivého člověka s empatií, na kterého se mohou kdykoliv obrátit, aniž by z tohoto vyvozoval nějaké nepříjemnosti či osobní zaujatost v budoucnu.

#### Asertivní vedení manažera zlepšuje:

- vyjednávání a jednání s podřízenými,
- zaujmout při poradách,
- vyřešit konfliktní situace na pracovišti,
- zlepšení sebekázně a potlačení hněvu,
- oznamovat emočně nepříjemná sdělení,
- uskutečňovat sporné opatření,
- stát si za svým rozhodnutím,
- řešit problémy,

- vysvětlit osnovy požadovaných nových postupů,
- před týmem pochválit jednotlivce, kladně či záporně jej ohodnotit,
- vybudovat si kvalitní tým spolupracovníků. [8]

#### 4.2.2 Instruktivní styl vedení

Jinak manažer přistupuje ve vedení k podřízenému, který je již v zaměstnání delší dobu, je zkušený, ví, jaké má pracovní povinnosti, kompetence a co jej motivuje a jinak k podřízenému, který nově nastoupil do zaměstnání, nemá ještě pořádnou představu o tom, co je náplní jeho práce a seznamuj se s okolím. [17]

Úkolem manažera je seznámit nového podřízeného s jeho povinnostmi a náplní práce, dále pak seznámit jej s okolím, vybudovat si u něj důvěru a přirozenou autoritu. Instruktivní styl nám dopomůže u nového pracovníka zvýšit úroveň pracovní kompetence. [17]

#### 4.2.3 Participativní (podílející se) styl vedení

V případě podílení se, se manažer podílí na práci svého podřízeného. Vlastně se jedná o tichý dohled (asistenci) ze strany manažera nad jeho prací. Podřízený má dojem, že je mu vytvořen prostor pro jeho vlastní rozhodování, jeho kompetence roste, má motivaci a vysoké zaujetí a nadšení. Ze strany manažera je víc jak důležité, pokroky zaměstnance ocenit, například povzbuzováním a osobní podporou. [17]

#### 4.2.4 Volné vedení

Manažer již zaměstnance, který je zkušený, má velkou dávku motivace a kompetence, nevede „jak se říká, za ručičku“, ale deleguje na něj úkoly, které ví, že budou dobře odvedeny a vypracovány. Podřízený má od manažera velkou volnost v rozhodování a v řešení zadaných úkolů. [17]

#### 4.2.5 Povzbudivý styl vedení

Tento styl vedení je ze strany manažera uplatňován v okamžiku, kdy je podřízený stále vysoce kompetentní, avšak už není natolik motivovaný. Zaměstnanec stále pracuje na stejných úkolech, práce je stereotypní. Ze strany manažery je vhodným stylem vedení podřízeného povzbuzovat, přesvědčit jej o jeho důležitosti na zadaných úkolech. [17]

#### 4.2.6 Direktivní styl vedení

Direktivní styl vedení (nakazující) je ze strany manažera používám, v okamžiku, kdy zaměstnanec v rámci zvýšení požadavků ze strany vedení společnosti na vyšší kvalifikaci, není schopen udržet požadovaný trend. [17]

Pokud srovnáme všechny uvedené styly vedení, dojdeme k závěru, a to, že asertivní vedení podřízených, nám napomůže a otevře dveře k čistému a korektnímu vztahu manažer versus zaměstnanec. Pro podřízeného, je vždy lepší, pokud jeho manažer, jedná s podřízenými přímo, čestně, empaticky, který se zajímá nejen o splnění plánu, ale i o něj samotného. Asertivní přístup manažera zle uplatnit při každém způsobu vedení, je na každém vedoucím pracovníkovi a vzniklé situaci, jaký způsob vedení použije.

### 4.3 Nácvik asertivních a komunikačních technik manažera

Pokud se zamyslíme nad darem řeči a způsobu každého z nás, najdeme zde mnoho rozličných rozdílů. Mnozí jedinci jsou darem komunikace (sebeprosazení), vybaveni již od přírody a útlého dětství, jiní se tomuto umění musí učit. Je tomu proto, aby došli k přijatelným výsledkům. Ne každý jedinec může být dobrým manažerem, ale také, ne každý dobrý manažer musí být obdařený šikovností řemeslníka. Pokud budeme uvažovat nad vlastnostmi manažera, musíme na první pozici dát dar řeči a komunikace, nedovedu si představit, že na vedoucí pozici byl dosazen jednotlivec, který je sice velkým odborníkem v oboru, avšak neumí komunikovat. Pokud by se tak stalo, často by se setkal s nevolí a neúctou na straně podřízených i u vrcholového vedení společnosti, manažerskou pozici by si těžko obhájil na delší dobu.

Komunikaci a asertivitě se lze naučit, je velice důležité, aby na zdokonalení a zažití pracoval z důvodu toho, aby na venek jeho projev nepůsobil strojeně, ale naopak přirozeně. Je to i z důvodu toho, že pokud jedinec jedná automaticky a přirozeně, lépe zvládá krizové situace, na které musí reagovat bez rozmyslu a automaticky. Vzhledem k náročnosti manažerské profese se s takovými situacemi setkává na každodenním pořádku.

#### 4.3.1 Cíle asertivního nácviku

Hlavním důvodem a cílem, proč se učit asertivnímu chování, je naučení jedince – manažera efektivnějšímu způsobu jednání a chování s okolím.

**Výsledek nácviku asertivních technik by se měl projevit zvláště:**

- ve vylepšení kontaktu s druhými lidmi, zvýšení empatického chování, přístupu, schopnosti spolupracovat s podřízenými, řešit problémy, celkovému zlepšení mezilidských vztahů jak v soukromí, tak i na pracovišti (kompetence k řešení problémů, komunikativní, sociální a personální kompetence),
- ve zvýšené sebedůvěře a naučení se mít rád sám sebe a v neposlední řadě v rozvoji tvořivosti (sociální a personální kompetence),
- ve zlepšení celkového osobitého projevu jedince, v dosahování cílů, ve flexibilitě při jednání, ve zdravém sebeprosazování (kompetence v řešení problémů, komunikativní, sociální, personální a pracovní kompetence). [23]

**4.3.2 Postup asertivního nácviku**

Způsobů a prostupů pro nácvik asertivního chování může být několik, záleží na podmínkách či na stanovení cílů, co od nácviků asertivity jednotlivec očekává. Na začátku kurzu je nutné účastníky seznámit s náplní, průběhem a s úkoly kurzu, které budou účastníci provádět. Dohodnout si pravidla.

Za velmi důležité považujeme **etické aspekty**, filozofická a psychologická východiska a jejich zdůrazňování při realizaci kurzu. [23]

**Samotný nácvik asertivního chování můžeme realizovat dvěma způsoby:**

- za pomoci her, s nácvikem účelného chování ve vzniklé situaci,
  - při modelových situacích, kde se účastníci učí nácviku asertivity v reálných situacích.
- [24]

Při samotném nácviku asertivity je velice důležitá zpětná vazba. Zrcadlení při asertivním projevu je potřebné i z důvodu toho, aby si jedinec uvědomil případné chyby, které může mít zažité z dřívějších dob. Jedinec se může domnívat, že asertivní komunikaci zvládá, avšak opak je pravdou. Je důležité, aby se do budoucna vyvaroval, například projevům agrese či manipulace v domnění, že jedná asertivně, popřípadě si toto chování uvědomil.

**Jak ve své knize uvádí Magdalena Vokáčová:**

*„Bylo by skvělé, kdyby existoval jednoduchý návod, jak se ze dne na den a bez omylů stát koučem. Takový návod však není. [25, s. 5] Techniky jsou jako nářadí, které je dobré mít*

*po ruce, pokud je ho třeba, ale které je důležité umět odložit, pokud lze pracovat pouze rukama.*“ [25, s. 6]

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 CÍL VÝZKUMU

Hlavním cílem mého výzkumu je zanalyzovat úroveň asertivity u vybraných manažerských profesí za pomoci dvou nezávislých asertivních testů. Následně tyto testy vyhodnotím a navrhnou doporučení u manažerů, kteří budou vykazovat menší úroveň asertivity.

Vzhledem k tomu, že jsem se sama dlouhá léta pohybovala nižším managementu a vedla kolektiv pracovníků, uvědomuji si a vím, jak je důležité, aby vedoucí pracovník vykazoval známky asertivního chování a empatie, a tudíž byl ve svém týmu nejen dobrým vůdcem, ale i dobrým a příkladným člověkem a silnou osobností, která se mnohdy musí potýkat s řadou různorodých a nečekaných situací.



## 6 VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Na začátku praktické části jsem si položila několik výzkumných otázek, které jsem chtěla zodpovědět na závěr své práce. Odpovědi na tyto otázky získám na základě svého výzkumu, tyto otázky následně vyhodnotím v druhé polovině svojí praktické práce.

### Výzkumné otázky:

- V<sub>1</sub>: která z hodnotících oblastí asertivity (dle vyplněného dotazníku) dělá respondentům největší problém?
- V<sub>2</sub>: je rozdíl v odpovědích v těchto oblastech mezi muži a ženami?
- V<sub>3</sub>: je rozdíl v odpovědích v těchto oblastech na základě věku?
- V<sub>4</sub>: je rozdíl v celkovém vnímání asertivity ženami a muži?

Respondenti odpovídali na dva testy asertivity, tudíž každá výzkumná otázka bude mít následně dvě odpovědi.

## 7 METODOLOGIE

Vesměř každý z nás je do určité míry výzkumníkem a badatelem, vzhledem k současnému světu se musí jedinec potýkat s řadou otázek, na které hledáme odpovědi. Člověk je schopný potřebné informaci získat, nalézt a zanalyzovat, tak aby docílil požadovaných výsledků.

Pokud bychom hledali rozdíly v odborné badatelské činnosti a v badatelské činnosti laika rozdíl je ten, že vědec má vytvořenou osnovu, s jejíž pomocí nejen, dojde k zdárnému cíli, ale také umí se získanými daty i nadále pracovat na odborné úrovni. [26]

Existuje spousta knih, které se zabývají metodologií a jejím přesným definováním tohoto vědeckého oboru. Setkala jsem se s definicemi, které jsou pro řadu z nás popsány velice nejasně a složitě, pro samotné popsání této metody jsem si zvolila definici od autora Jana Hendla, který metodologii ve své knize definuje, jako:

*„disciplínu, která se zabývá systematizací, posuzování a navrhováním strategií metod výzkumu. Ve vědeckých textech se jím označuje popis uspořádání výzkumné akce.“* [26, s. 34]

### 7.1 Popis výzkumného souboru

Všichni respondenti ( $n = 31$ ), kteří mi vyplnili zaslané testy, jsou manažeři od 25 let a výše, konkrétně se jedná o vedoucí pracovníky, kteří řídí skupinu podřízených pracovníků o počtu 1–5 osob, 6–10 osob a 11 - více podřízených pracovníků. Většina respondentů pracuje v telekomunikačních společnostech, dále pak v logistice a dalších obchodních a výrobních podnicích.

Vzhledem k tomu, že zaslané testy jsou vyplněné anonymně, vytvořila jsem si speciální kódování pro každého respondenta. Kódování jsem zvolila z důvodu zachování anonymity a následně větší přehlednosti při samotném vyhodnocení jednotlivých testů.

Zakódovaný seznam přikládám, jako **přílohu č. 1**.

### 7.1.1 Kódování respondentů z důvodu zachování anonymity

#### Parametry kódování:

- rozdělení dle pohlaví respondentů,
- rozdělení dle věku respondentů,
- rozdělení dle počtu osob v týmu respondenta.

#### Zkratky použité při kódování:

- M – muž,
- Ž – žena,
- V – věk respondenta,
- T – tým respondenta,
- A. V. - věk respondenta 25 - 35let,
- B. V. - věk respondenta 36 - 45 let,
- C. V. - věk respondenta 46 - více let,
- A. T. - tým o počtu 1 - 5 osob,
- B. T. - tým o počtu 6 - 10 osob,
- C. T. - tým o počtu 11 - více osob.

#### Použité kombinace při kódování za použití uvedených zkratk:

- Ž (A. V.), Ž (B. V.), Ž (C. V.),
- Ž (A. T.), Ž (B. T.), Ž (C. T.),
- M (A. V.), M (B. V.), M (C. V.),
- M (A. T.), M (B. T.), M (C. T.).

Pro lepší orientaci jsem si také jednotlivé respondenty rozdělila dle následujících kritérií.

### 7.1.2 Rozdělení respondentů dle věku a pohlaví

Tabulka č. 1

Věk manažera	25 - 35 let	36 - 45 let	46 - více let
Ženy (n=10)	5 osob	5 osob	0 osob
Muži (n=21)	9 osob	7 osob	5 osob

Zdroj: vlastní zpracování dle výzkumu

### 7.1.3 Počet osob v týmu dle pohlaví manažera

Tabulka č. 2

Počet osob v týmu	1 - 5 osob	6 - 10 osob	11 - více osob
Ženy (n=10)	5 osob	3 osoby	4 osoby
Muži (n=21)	10 osob	7 osob	2 osoby

Zdroj: vlastní zpracování dle výzkumu

### 7.1.4 Manažer žena – počet osob v týmu

Tabulka č. 3

Tým	Věk mng.	25 - 35 let	36 - 45 let	46 - více let
1 - 5 osob		3	2	0
6 - 10 osob		2	1	2
11 - více osob		0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování dle výzkumu

### 7.1.5 Manažer muž – počet osob v týmu

Tabulka č. 4

Tým	Věk mng.	25 - 35 let	36 - 45 let	46 - více let
1 - 5 osob		4	3	2
6 - 10 osob		5	1	1
11 - více osob		1	3	1

Zdroj: vlastní zpracování dle výzkumu

## 7.2 Metody výzkumu

Pro vypracování praktické části bakalářské práce jsem si zvolila způsob zjišťování dat za pomoci testů – dotazníků. Vzhledem k tomu, že se moje bakalářská práce zabývá asertivním chováním manažera, i když jsem pracovala s řadou psychologických knih, nebylo

jednoduché test na asertivní chování manažera dohledat. Po poradě se svojí vedoucí práce mi byl doporučen test „Mapa asertivity“, abych nejprve zjistila, zda respondent vykazuje známky asertivního jednání a chování, druhý test jsem si zvolila toho důvodu, abych s jeho pomocí zjistila, zda respondent přistupuje k problémům v zaměstnání asertivně. Každý z testů má samostatné vyhodnocení. Oba testy přikládám jako přílohu č. 2 a č. 3.

### 7.2.1 Popis testu č. 1

**Test č. 1 - dotazník „Mapa asertivity“ (příloha č. 2)** - tento dotazník mi byl doporučen vedoucí bakalářské práce, jako ověřený a přehledný na vyplnění. Dotazník prezentoval ve své knize certifikovaný Europsycholog PhDr. Mgr. Štefan Medzihorský, byl vyhotoven pro jedince, který chce lokalizovat své slabé a silné stránky asertivity. [27, s. 10]

Test je složen z 33 otázek týkajících se různých životních situací, odpovědi respondent vyznačí zaškrtnutím křížkem.

**Otázky jsou dále rozděleny do tří oblastí, tyto oblasti vyjadřují:**

- 1. oblast (otázky 1 - 11) - situace spojené s obranou vlastních práv,
- 2. oblast (otázky 12 - 27) - situace spojené s dovedností uplatňovat svá práva,
- 3. oblast (otázky 28 - 32) - situace spojené s narušováním práv druhých lidí. [27]

Poslední otázka č. 33 vyjadřuje celkovou představu respondenta o vlastní úrovni dovednosti asertivního jednání.

**Při odpovědi, má respondent na výběr pět variant:**

- 0 - nikdy,
- 1 - zřídka,
- 2 - někdy,
- 3 - obvykle,
- 4 - vždy nebo téměř vždy. [27]

Jak v samotném testu uvidíte, část odpovědí na otázky v dotazníku je zvýrazněna tmavší barvou. Tmavě vybarvená okénka označují míru frekvence, kde je to už s asertivitou respondenta problematické. Všechny křížky, které respondenti umístili do tmavých okének, označují situaci, kde mají respondenti problém jednat asertivně. [27]

### 7.2.2 Popis testu č. 2

**Test č. 2 - „Přístupujete k problémům v zaměstnání asertivně?“ (příloha č. 4)** - test jsem našla při shromažďování podkladů pro svoji práci v knize od PhDr. Tomáše Nováka, který již 47 let vykonává soukromou manželskou poradnu v Brně a vydal více než 80 knih a také stovky článků. [28]

Test je složený z 35 otázek na, které respondent odpovídá uzavřenými odpověďmi „ano“ (*souhlasím, v mém případě tomu tak je*), nebo „ne“ (*nesouhlasím, u mě je tomu jinak*). Žádná z položek není jen správná ani jen nesprávná. [7, s. 146]

Test č. 2 sleduje charakteristiku respondenta. Pokud respondent, při vyplňování projeví s otázkou souhlas, znamená to 20 % rozvoj dané charakteristiky. [7]

#### **Rozdělení charakteristik do sedmi položek:**

- *položky 1 - 5 tvoří skóre seriózní přístup k úkolům i lidem a smyslu pro povinnost. Vysoké skóre naznačuje cílevědomost, sebeovládání, konstruktivní přístup k problémům,*
- *položky 6 - 10 tvoří skóre hédonismu a snahy po osobní pohodě. V klasickém pojetí jeho zastánci chtějí „žít a užít“. Vysoké skóre naznačuje touhu pro přijímání okolím, harmonii, nechotu jít do nepříjemné konfrontace včetně asertivní,*
- *položky 11 - 15 tvoří skóre nezávislosti. Vysoké skóre naznačuje značnou míru samostatnosti, snahy po osobním rozvoji. Ve vyznačené podobě může nezávislost připomínat egoismus, [7, s. 148]*
- *položky 16 - 20 tvoří skóre asertivity. Nicméně pozor na záměnu asertivity a agresivity,*
- *položky 21 - 25 tvoří skóre pozitivního, vlídného přístupu a nadhledu. Vysoké skóre naznačuje značnou míru kladného přístupu,*
- *položky 26 - 30 tvoří skóre úzkostně laděné pasivity s prvky deprese. Vysoké skóre naznačuje sklon k rezignaci, podceňování se. Přístup přivolává neúspěchy. Mimochodem – deprese a agrese spolu občas až překvapivě souvisí,*
- *položky 31 - 35 tvoří skóre agresivně autoritativního přístupu. Pozor na záměnu s asertivitou. Široké lokty a hroší kůže nejsou asertivní, ale agresivní. [7, s. 149]*

Vyplněný test nám podle dosaženého skóre určí, jaká vlastnost je u respondenta nejvíce zastoupena a nejvíce rozvinuta, každopádně nám také určí i to, jakou charakterovou vlastnost

má respondent zastoupenou nejméně. Jednotlivé skóre nám také postaví proti sobě i reálnost nebo rozsah asertivity respondenta. Jen těžko může být respondent asertivní, pokud vykazuje velké známky úzkosti, pasivity nebo agrese. Vysoká pozitivní souvztažnost je zastoupena u asertivity, sebedůvěry a nezávislosti. Musíme ovšem dávat pozor také u kombinace charakteristik jako např. povinnost, asertivita a autoritativně agresivní ladění. Není zcela vyhovující ani kombinace hédonismu, nezávislosti a pasivity. [7]

### 7.3 Průběh výzkumu

Ve svém výzkumu jsem se zaměřila na pracovníky nižšího managementu z různých profesí. Z důvodu oslovení respondentů napříč Českou republikou jsem s respondenty komunikovala, osobně, telefonicky, mailem, či přes sociální sítě (Facebook). Oslovila jsem celkem 35 respondentů, kterým jsem také zaslala testy na vyplnění.

Z celkového počtu 35 testů se mi vrátilo 31 vyplněných testů. Po seznámení se s obsahem testů, odmítli anonymní test vyplnit čtyři respondenti, tři testy jsem obdržela nekompletně vyplněné, kde respondenti odmítli vyplnit otázky týkající se spontánnosti při sexuálních hrátkách. Jejich odmítnutí samozřejmě respektuji.

Data pro svůj výzkum jsem shromažďovala od podzimu roku 2016 do jara roku 2017, přibližně po dobu třech měsíců. Většina oslovených reagovala převážně kladně, spolupracovali a následně došlo k řádnému vyplnění obou zaslaných testů asertivity.

V praktické části svojí bakalářské práce jsem zvažovala, jakým způsobem bude proveden výzkum, jak budou respondenti vybráni a osloveni. Výzkum se zakládá na asertivitě vedoucích pracovníků, zvažovala jsem průběh výzkumu, jak respondenty vybrat a oslovit.

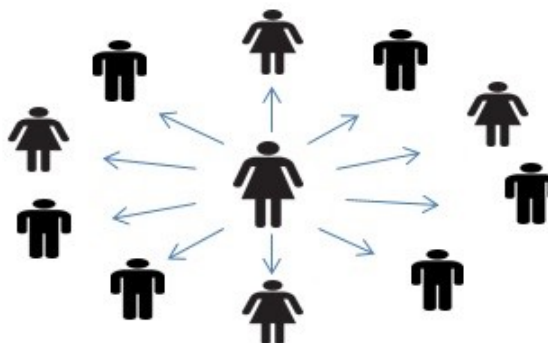
#### **Zvolila jsem dvě metody oslovení respondentů:**

- metoda dostupnosti,
- metoda sněhové koule.

##### 7.3.1 Metoda dostupnosti

Principem metody dostupnosti je oslovení vhodných a vyhovujících kandidátů ve svém okolí. Testy v rámci mého výzkumu mají vyplňovat osoby v nižším managementu, kteří řídí tým podřízených pracovníků, oslovila jsem proto své známé a přátele, kteří splňovali tyto parametry.

Pro lepší názornost jsem vytvořila obrázek, který znázorňuje tuto metodu.



Obr. č. 1: Metoda dostupnosti

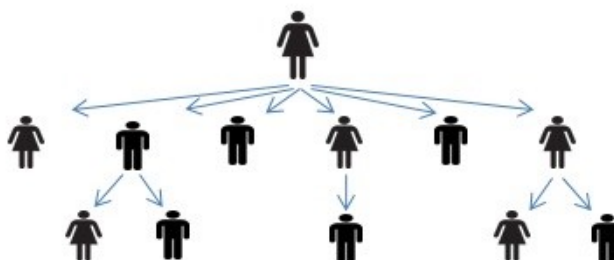
### 7.3.2 Metoda sněhové koule

„Obecná definice: metoda sněhové koule je určena k získávání nových případů na základě procesu postupného nominování dalších osob již známými případy. Vlastní proces výběru začíná u jednoho nebo více jedinců, o nichž se ví, že splňují daná kritéria.

Je s nimi vyplněn dotazník – test, při němž jsou požádáni, aby „nominovali“ další osoby, které znají a které rovněž splňují příslušná kritéria, a zprostředkovali s těmito osobami kontakt. S těmito „kandidáty“ je následně vyplněn dotazník – test, tak se celý proces opakuje. Výběrový soubor se tak rozrůstá prostřednictvím napojení se na sociální kontakty a sítě uživatelů.“ [29, s. 19]

Tuto metodu jsem zvolila z důvodu nedostatku potřebných respondentů pro moji výzkumnou část. Na začátku výzkumu jsem oslovila své přátele. Ti pak požádali své kolegy, kteří splňovali požadovaná kritéria pro následné vyplnění předložených testů, s dotazem, zda by nebyli ochotni se do výzkumu také zapojit.

Pro lepší názornost jsem vytvořila obrázek, který znázorňuje tuto metodu.



Obr. č. 2: Metoda sněhové koule



## 7.4 Analýza a zpracování dat

V následující kapitole vyhodnotím vyplněné dotazníky za pomoci popisné statistiky, s grafickým znázorněním.

Vzhledem k rozsáhlosti odpovědí dotazníku č. 1 „Mapa asertivity“ jsem výpovědi respondentů s jednotlivými otázkami a vyhodnocením, zařadila do příloh, jako přílohu č. 3.

### 7.4.1 Vyhodnocení testu č. 1 na základě testovaných oblastí

Jak jsem již uváděla test č. 1, je rozdělen do 3 oblastí, které mám, vyjadřují různé životní situace. Poslední hodnocená oblast, je osobní hodnocení respondenta o vlastní úrovni asertivity. Ve výsledcích zjistíme, jak se respondent zachová při jejich řešení.

Pro lepší názornost a orientaci ve výsledcích jsem dle dosažených výsledků z testů vytvořila tabulky.

## 1. První oblast – situace spojené s obranou vlastních práv

Tabulka č. 5

1. Oblast (otázka 1 - 11)						
Problém respondenta s asertivitou	žádný		malý		velký	
Věk respondenta / počet osob v týmu						
Ž (A. V.) / (A. T.)			1	25%	1	25%
Ž (A. V.) / (B. T.)			2	50%		
Ž (A. V.) / (C. T.)						
<b>CELKEM Ž (A. V.)</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>3</b>	<b>75%</b>	<b>1</b>	<b>25%</b>
Ž (B. V.) / (A. T.)					1	33,33%
Ž (B. V.) / (B. T.)	1	33,33%				
Ž (B. V.) / (C. T.)	1	33,33%				
<b>CELKEM Ž (B. V.)</b>	<b>2</b>	<b>66,66%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>1</b>	<b>33,33%</b>
Ž (C. V.) / (A. T.)						
Ž (C. V.) / (B. T.)						
Ž (C. V.) / (C. T.)						
<b>CELKEM Ž (C. V.)</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
M (A. V.) / (A. T.)	1	11,11%	1	11,11%	2	22,22%
M (A. V.) / (B. T.)	1	11,11%	2	22,22%		
M (A. V.) / (C. T.)			1	11,11%	1	11,11%
<b>CELKEM M (A. V.)</b>	<b>2</b>	<b>22,22%</b>	<b>4</b>	<b>44,44%</b>	<b>3</b>	<b>33,33%</b>
M (B. V.) / (A. T.)	4	66,67%			1	16,66%
M (B. V.) / (B. T.)	1	16,66%				
M (B. V.) / (C. T.)			1	16,66%		
<b>CELKEM M (B. V.)</b>	<b>5</b>	<b>83,33%</b>	<b>1</b>	<b>16,66%</b>	<b>1</b>	<b>16,66%</b>
M (C. V.) / (A. T.)					1	20%
M (C. V.) / (B. T.)	1	20%	2	40%		
M (C. V.) / (C. T.)			1	20%		
<b>CELKEM M (C. V.)</b>	<b>1</b>	<b>20%</b>	<b>3</b>	<b>60%</b>	<b>1</b>	<b>20%</b>
<b>CELKEM ODPOVĚDĚLO 28 RESPONDENTŮ</b>	<b>10</b>	<b>35,71%</b>	<b>11</b>	<b>39,29%</b>	<b>7</b>	<b>25,00%</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle výzkumu

Z dosažených výsledků jsem zjistila, že z celkového počtu 28 respondentů asertivně zvládne řešit situaci spojenou s obranou vlastních práv pouze 10 respondentů 35,71%, 11 respondentů 39,29% situaci zvládnou pouze s malou mírou asertivního jednání a 7 respondentů 25% má velký problém s asertivitou.

## 2. Druhá oblast – situace spojené s dovednostmi uplatňovat svá práva

Tabulka č. 6

2. Oblast (otázka 12 - 27)						
Problém respondenta s asertivitou	žádný		malý		velký	
Věk respondenta / počet osob v týmu						
Ž (A. V.) / (A. T.)			2	50%		
Ž (A. V.) / (B. T.)			1	25%	1	25%
Ž (A. V.) / (C. T.)						
<b>CELKEM Ž (A. V.)</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>3</b>	<b>75%</b>	<b>1</b>	<b>25%</b>
Ž (B. V.) / (A. T.)	1	33,33%				
Ž (B. V.) / (B. T.)	1	33,33%				
Ž (B. V.) / (C. T.)	1	33,33%				
<b>CELKEM Ž (B. V.)</b>	<b>3</b>	<b>99,99%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
Ž (C. V.) / (A. T.)						
Ž (C. V.) / (B. T.)						
Ž (C. V.) / (C. T.)						
<b>CELKEM Ž (C. V.)</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
M (A. V.) / (A. T.)	1	11,11%	1	11,11%	2	22,22%
M (A. V.) / (B. T.)	1	11,11%	2	22,22%		
M (A. V.) / (C. T.)	2	22,22%				
<b>CELKEM M (A. V.)</b>	<b>4</b>	<b>44,44%</b>	<b>3</b>	<b>33,33%</b>	<b>2</b>	<b>22,22%</b>
M (B. V.) / (A. T.)	2	28,57%	1	14,29%	2	28,57%
M (B. V.) / (B. T.)						
M (B. V.) / (C. T.)	1	14,29%	1	14,29%		
<b>CELKEM M (B. V.)</b>	<b>3</b>	<b>42,86%</b>	<b>2</b>	<b>28,58%</b>	<b>2</b>	<b>28,57%</b>
M (C. V.) / (A. T.)			1	20%		
M (C. V.) / (B. T.)	2	40%	1	20%		
M (C. V.) / (C. T.)			1	20%		
<b>CELKEM M (C. V.)</b>	<b>2</b>	<b>40%</b>	<b>3</b>	<b>60%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>CELKEM ODPOVĚDĚLO 28 RESPONDENTŮ</b>	<b>12</b>	<b>42,86%</b>	<b>11</b>	<b>39,29%</b>	<b>5</b>	<b>17,86%</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle výzkumu

Z dosažených výsledků jsem zjistila, že z celkového počtu 28 respondentů asertivně zvládne řešit situace spojené s dovednostmi uplatňovat svá práva pouze 12 respondentů 42,86%, 11 respondentů 39,29% situaci zvládnou pouze s malou mírou asertivního jednání a 5 respondentů 17,86% má velký problém s asertivitou.

### 3. Třetí oblast – situace spojené s narušováním práv druhých lidí

Tabulka č. 7

3. Oblast (otázka 28 - 32)						
Problém respondenta s asertivitou	žádný		malý		velký	
Věk respondenta / počet osob v týmu						
Ž (A. V.) / (A. T.)			2	50%		
Ž (A. V.) / (B. T.)	1	25%	1	25%		
Ž (A. V.) / (C. T.)						
<b>CELKEM Ž (A. V.)</b>	<b>1</b>	<b>25%</b>	<b>3</b>	<b>75%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
Ž (B. V.) / (A. T.)	1	33,33%				
Ž (B. V.) / (B. T.)	1	33,33%				
Ž (B. V.) / (C. T.)	1	33,33%				
<b>CELKEM Ž (B. V.)</b>	<b>3</b>	<b>99,99%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
Ž (C. V.) / (A. T.)						
Ž (C. V.) / (B. T.)						
Ž (C. V.) / (C. T.)						
<b>CELKEM Ž (C. V.)</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
M (A. V.) / (A. T.)	4	44,44%				
M (A. V.) / (B. T.)	1	11,11%	2	22,22%		
M (A. V.) / (C. T.)	1	11,11%	1	11,11%		
<b>CELKEM M (A. V.)</b>	<b>6</b>	<b>66,66%</b>	<b>3</b>	<b>33,33%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
M (B. V.) / (A. T.)	1	14,29%	2	28,57%		
M (B. V.) / (B. T.)	3	42,86%	1	14,29%		
M (B. V.) / (C. T.)						
<b>CELKEM M (B. V.)</b>	<b>4</b>	<b>57,15%</b>	<b>3</b>	<b>42,86%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
M (C. V.) / (A. T.)	1	20%				
M (C. V.) / (B. T.)	2	40%	1	20%		
M (C. V.) / (C. T.)	1	20%				
<b>CELKEM M (C. V.)</b>	<b>4</b>	<b>80%</b>	<b>1</b>	<b>20%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>CELKEM ODPOVĚDĚLO 28 RESPONDENTŮ</b>	<b>18</b>	<b>64,29%</b>	<b>10</b>	<b>35,71%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle výzkumu

Z dosažených výsledků jsem zjistila, že z celkového počtu 28 respondentů asertivně zvládne řešit situace spojené s narušováním práv druhých lidí 18 respondentů 64,29%, 10 respondentů 35,71% situaci zvládnou pouze s malou mírou asertivního jednání a 0% respondentů má velký problém s asertivitou.

#### 4. Vyjádření respondenta o vlastní úrovni asertivity

Tabulka č. 8

Otázka č. 33										
Věk respondenta	nikdy		zřídka		někdy		obvykle		vždy nebo téměř vždy	
CELKEM Ž (A. V.)	1	14,29%	3	42,86%						
CELKEM Ž (B. V.)					1	14,29%	2	28,57%		
CELKEM Ž (C. V.)										
<b>CELKEM ŽENY</b>	<b>1</b>	<b>14,29%</b>	<b>3</b>	<b>42,86%</b>	<b>1</b>	<b>14,29%</b>	<b>2</b>	<b>28,57%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
CELKEM M (A. V.)					4	19,05%	2	9,52%	2	9,52%
CELKEM M (B. V.)			1	4,76%	4	19,05%	3	14,22%		
CELKEM M (C. V.)					3	14,29%	2	9,52%		
<b>CELKEM MUŽI</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>1</b>	<b>4,76%</b>	<b>11</b>	<b>52,39%</b>	<b>7</b>	<b>33%</b>	<b>2</b>	<b>9,52%</b>
<b>CELKEM ODPOVĚDĚLO 28 RESPONDENTŮ</b>	<b>1</b>	<b>3,57%</b>	<b>4</b>	<b>14,29%</b>	<b>12</b>	<b>42,86%</b>	<b>9</b>	<b>32,14%</b>	<b>2</b>	<b>7,14%</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle výzkumu

Poslední tabulka nám vyjadřuje, jakou má o sobě respondent představu o zvládnání asertivního jednání a zda je respondent příkladem pro své děti v asertivním jednání.

Z celkového počtu 7 respondentek, 1 respondentka 14,29% není nikdy příkladem asertivního jednání, 3 respondentky 42,86% zřídka jdou příkladem, 1 respondentka 14,29% někdy a 2 respondentky 28,57% obvykle, 0% respondentek vždy nebo téměř vždy.

Z celkového počtu 21 respondentů, 0 respondentů 0% nikdy není příkladem asertivního jednání, 1 respondent 4,76% zřídka jde příkladem, 11 respondentů 52,39% někdy a 7 respondentů 32,14% obvykle, 2 respondenti 9,52% vždy nebo téměř vždy projevují známky asertivního jednání.

Celkové zhodnocení výsledků učiním v následující kapitole, kde budu zodpovídat výzkumné otázky.

#### 7.4.2 Vyhodnocení testu - dotazníku č. 2 „Přistupujete k problémům v zaměstnání asertivně?“

Na každou uvedenou otázku odpovědělo 21 mužů a 10 žen různých manažerských profesí.

## 1. Charakteristika znázorňující skóre seriózního přístupu k úkolům i lidem a smyslu pro povinnost respondenta

Tabulka č. 9

% rozvoj dané charakteristiky	0%	20%	40%	60%	80%	100%
Věk respondenta / počet osob v týmu						
Ž (A.V.) / (A.T.)		1	1		1	
Ž (A.V.) / (B.T.)				1	1	
Ž (A.V.) / (C.T.)						
<b>CELKEM Ž (A.V.)</b>	<b>0%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>40%</b>	<b>0%</b>
Ž (B.V.) / (A.T.)		1			1	
Ž (B.V.) / (B.T.)					1	
Ž (B.V.) / (C.T.)			1		1	
<b>CELKEM Ž (B.V.)</b>	<b>0%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>0%</b>	<b>60%</b>	<b>0%</b>
M (A.V.) / (A.T.)			1	2		1
M (A.V.) / (B.T.)			1	1	1	
M (A.V.) / (C.T.)					1	1
<b>CELKEM M (A.V.)</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>40%</b>	<b>60%</b>	<b>40%</b>	<b>40%</b>
M (B.V.) / (A.T.)			3		2	
M (B.V.) / (B.T.)				1		
M (B.V.) / (C.T.)				1		
<b>CELKEM M (B.V.)</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>60%</b>	<b>40%</b>	<b>40%</b>	<b>0%</b>
M (C.V.) / (A.T.)				1		
M (C.V.) / (B.T.)			1	1	1	
M (C.V.) / (C.T.)		1				
<b>CELKEM M (C.V.)</b>	<b>0%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>40%</b>	<b>20%</b>	<b>0%</b>
<b>Souhlas respondentů</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>2</b>
<b>Průměr % skóre</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>25,81%</b>	<b>25,81%</b>	<b>32,26%</b>	<b>6,45%</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle výzkumu

Z celkového vyhodnocení položek 1 -5 testu jsem zjistila, že danou charakteristiku má rozvinutou na 0% - 0% respondentů, na 20% - 0% respondentů, na 40% - 25,81% respondentů, na 60% - 25,81% respondentů, na 80% - 32,26% respondentů a na 100% - 6,45% respondentů.

Dále jsem dle výsledků zjistila, že 4 ženy a 7 mužů mají rozvinutý seriózní přístup k úkolům i lidem a smysl pro povinnost pod 60 %. Ovšem nadpoloviční většina respondentů tj. 6 žen a 14 mužů má tento smysl rozvinutý nad 60 %.

## 2. Charakteristika znázorňující skóre hédonismu a snahy po osobní pohodě respondenta

Tabulka č. 10

% rozvoj dané charakteristiky	0%	20%	40%	60%	80%	100%
Věk respondenta / počet osob v týmu						
Ž (A.V.) / (A.T.)				1		2
Ž (A.V.) / (B.T.)				1		1
Ž (A.V.) / (C.T.)						
<b>CELKEM Ž (A.V.)</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>40%</b>	<b>0%</b>	<b>60%</b>
Ž (B.V.) / (A.T.)					1	1
Ž (B.V.) / (B.T.)						1
Ž (B.V.) / (C.T.)					2	
<b>CELKEM Ž (B.V.)</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>60%</b>	<b>40%</b>
M (A.V.) / (A.T.)					3	1
M (A.V.) / (B.T.)				1	2	
M (A.V.) / (C.T.)					1	1
<b>CELKEM M (A.V.)</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>20%</b>	<b>120%</b>	<b>40%</b>
M (B.V.) / (A.T.)				1	1	3
M (B.V.) / (B.T.)					1	
M (B.V.) / (C.T.)				1		
<b>CELKEM M (B.V.)</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>40%</b>	<b>40%</b>	<b>60%</b>
M (C.V.) / (A.T.)					1	
M (C.V.) / (B.T.)				1		2
M (C.V.) / (C.T.)						1
<b>CELKEM M (C.V.)</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>60%</b>
<b>Souhlas respondentů</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>13</b>
<b>Průměr % souhlasu</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>19,35%</b>	<b>38,71%</b>	<b>41,94%</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle výzkumu

Z celkového vyhodnocení položek 6 - 10 testu jsem zjistila, že danou charakteristiku má rozvinutou na 0% - 0% respondentů, na 20% - 0% respondentů, na 40% - 0% respondentů, na 60% - 19,35% respondentů, na 80% - 38,71% respondentů a na 100% - 41,94% respondentů.

Dále jsem dle výsledků zjistila, že všichni respondenti mají rozvinutou charakteristiku pro hédonismus a snahu po osobní pohodu minimálně na 60%.

### 3. Charakteristika znázorňující skóre nezávislost respondenta

Tabulka č. 11

% rozvoj dané charakteristiky	0%	20%	40%	60%	80%	100%
Věk respondenta / počet osob v týmu						
Ž (A.V.) / (A.T.)			2			1
Ž (A.V.) / (B.T.)						2
Ž (A.V.) / (C.T.)						
<b>CELKEM Ž (A.V.)</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>20%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>60%</b>
Ž (B.V.) / (A.T.)			1		1	
Ž (B.V.) / (B.T.)					1	
Ž (B.V.) / (C.T.)				1	1	
<b>CELKEM Ž (B.V.)</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>60%</b>	<b>0%</b>
M (A.V.) / (A.T.)				2	2	
M (A.V.) / (B.T.)			1	1	1	
M (A.V.) / (C.T.)		1		1		
<b>CELKEM M (A.V.)</b>	<b>0%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>80%</b>	<b>60%</b>	<b>0%</b>
M (B.V.) / (A.T.)				1	2	2
M (B.V.) / (B.T.)					1	
M (B.V.) / (C.T.)					1	
<b>CELKEM M (B.V.)</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>20%</b>	<b>80%</b>	<b>40%</b>
M (C.V.) / (A.T.)						1
M (C.V.) / (B.T.)				1	1	1
M (C.V.) / (C.T.)						1
<b>CELKEM M (C.V.)</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>60%</b>
<i>Souhlas respondentů</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>4</i>	<i>7</i>	<i>11</i>	<i>8</i>
<i>Průměr % souhlasu</i>	<i>0%</i>	<i>3,23%</i>	<i>12,90%</i>	<i>22,58%</i>	<i>35,48%</i>	<i>25,81%</i>

*Zdroj: vlastní zpracování dle výzkumu*

Z celkového vyhodnocení položek 11 – 15 testu jsem zjistila, že danou charakteristiku má rozvinutou na 0% - 0% respondentů, na 20% - 3,23% respondentů, na 40% - 12,90% respondentů, na 60% - 22,58% respondentů, na 80% - 35,48% respondentů a na 100% - 25,81% respondentů.

Dále jsem dle výsledků zjistila, že 3 ženy a 2 muži mají rozvinutý smysl pro nezávislost pod 60 %. Ovšem nadpoloviční většina respondentů tj. 7 žen a 19 mužů má tento smysl rozvinutý nad 60 %.



## 4. Charakteristika znázorňující skóre asertivity respondenta

Tabulka č. 12

% rozvoj dané charakteristiky	0%	20%	40%	60%	80%	100%
Věk respondenta / počet osob v týmu						
Ž (A.V.) / (A.T.)					3	
Ž (A.V.) / (B.T.)					1	
Ž (A.V.) / (C.T.)						
<b>CELKEM Ž (A.V.)</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>80%</b>	<b>0%</b>
Ž (B.V.) / (A.T.)					1	1
Ž (B.V.) / (B.T.)					2	
Ž (B.V.) / (C.T.)					2	
<b>CELKEM Ž (B.V.)</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>20%</b>
M (A.V.) / (A.T.)					3	1
M (A.V.) / (B.T.)					2	1
M (A.V.) / (C.T.)				1	1	
<b>CELKEM M (A.V.)</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>20%</b>	<b>120%</b>	<b>40%</b>
M (B.V.) / (A.T.)				1	3	1
M (B.V.) / (B.T.)					1	
M (B.V.) / (C.T.)					1	
<b>CELKEM M (B.V.)</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>20%</b>	<b>100%</b>	<b>20%</b>
M (C.V.) / (A.T.)					1	
M (C.V.) / (B.T.)					1	2
M (C.V.) / (C.T.)					1	
<b>CELKEM M (C.V.)</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>60%</b>	<b>40%</b>
<b>Souhlas respondentů</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>23</b>	<b>6</b>
<b>Průměr % souhlasu</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>6,45%</b>	<b>74,19%</b>	<b>19,35%</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle výzkumu

Z celkového vyhodnocení položek 16 - 20 testu jsem zjistila, že danou charakteristiku má rozvinutou na 0% - 0% respondentů, na 20% - 0% respondentů, na 40% - 0% respondentů, na 60% - 6,45% respondentů, na 80% - 74,19% respondentů a na 100% - 19,35% respondentů.

Dále jsem dle výsledků zjistila, že všichni respondenti mají rozvinutou charakteristiku asertivity minimálně na 60%, ovšem zde je zapotřebí dávat pozor na možnou záměnu asertivního chování za chování agresivní. [7]

## 5. Charakteristika znázorňující skóre pozitivního přístupu respondenta

Tabulka č. 13

% rozvoj dané charakteristiky	0%	20%	40%	60%	80%	100%
Věk respondenta / počet osob v týmu						
Ž (A.V.) / (A.T.)				1		1
Ž (A.V.) / (B.T.)					3	
Ž (A.V.) / (C.T.)						
<b>CELKEM Ž (A.V.)</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>20%</b>	<b>60%</b>	<b>20%</b>
Ž (B.V.) / (A.T.)					1	1
Ž (B.V.) / (B.T.)					1	
Ž (B.V.) / (C.T.)	1					1
<b>CELKEM Ž (B.V.)</b>	<b>20%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>40%</b>	<b>40%</b>
M (A.V.) / (A.T.)		1	1	1	1	1
M (A.V.) / (B.T.)					2	
M (A.V.) / (C.T.)					2	
<b>CELKEM M (A.V.)</b>	<b>0%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>100%</b>	<b>20%</b>
M (B.V.) / (A.T.)		1	1	1	2	
M (B.V.) / (B.T.)					1	
M (B.V.) / (C.T.)				1		
<b>CELKEM M (B.V.)</b>	<b>0%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>40%</b>	<b>60%</b>	<b>0%</b>
M (C.V.) / (A.T.)					1	
M (C.V.) / (B.T.)			1		1	1
M (C.V.) / (C.T.)				1		
<b>CELKEM M (C.V.)</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>40%</b>	<b>20%</b>
<b>Souhlas respondentů</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>15</b>	<b>5</b>
<b>Průměr % souhlasu</b>	<b>3,23%</b>	<b>6,45%</b>	<b>9,68%</b>	<b>16,13%</b>	<b>48,39%</b>	<b>16,13%</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle výzkumu

Z celkového vyhodnocení položek 21 - 25 testu jsem zjistila, že danou charakteristiku má rozvinutou na 0% - 3,23% respondentů, na 20% - 6,45% respondentů, na 40% - 9,68% respondentů, na 60% - 16,13% respondentů, na 80% - 48,39% respondentů a na 100% - 16,13% respondentů.

Dále jsem dle výsledků zjistila, že pod 60 % tj. 1 žena a 5 mužů mají rozvinutý pozitivní, vlídný přístup a nadhled pro povinnost. Ovšem nadpoloviční většina respondentů tj. 9 žen a 16 mužů má tento smysl rozvinutý nad 60 %.

## 6. Charakteristika znázorňující skóre úzkostně laděné pasivity respondenta

Tabulka č. 14

% rozvoj dané charakteristiky	0%	20%	40%	60%	80%	100%
Věk respondenta / počet osob v týmu						
Ž (A.V.) / (A.T.)	1	1				1
Ž (A.V.) / (B.T.)				1		1
Ž (A.V.) / (C.T.)						
<b>CELKEM Ž (A.V.)</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>0%</b>	<b>20%</b>	<b>0%</b>	<b>40%</b>
Ž (B.V.) / (A.T.)		1	1			
Ž (B.V.) / (B.T.)		1				
Ž (B.V.) / (C.T.)	1	1				
<b>CELKEM Ž (B.V.)</b>	<b>20%</b>	<b>60%</b>	<b>20%</b>	<b>0%</b>	<b>60%</b>	<b>0%</b>
M (A.V.) / (A.T.)	1	1			2	
M (A.V.) / (B.T.)		2			1	
M (A.V.) / (C.T.)	1	1				
<b>CELKEM M (A.V.)</b>	<b>20%</b>	<b>80%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>60%</b>	<b>0%</b>
M (B.V.) / (A.T.)		3	1			1
M (B.V.) / (B.T.)		1				
M (B.V.) / (C.T.)	1					
<b>CELKEM M (B.V.)</b>	<b>20%</b>	<b>80%</b>	<b>20%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>20%</b>
M (C.V.) / (A.T.)		1				
M (C.V.) / (B.T.)		2	1			
M (C.V.) / (C.T.)	1					
<b>CELKEM M (C.V.)</b>	<b>20%</b>	<b>60%</b>	<b>20%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>
<b>Souhlas respondentů</b>	<b>6</b>	<b>15</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>Průměr % souhlasu</b>	<b>19,35%</b>	<b>48,38%</b>	<b>9,68%</b>	<b>3,23%</b>	<b>9,68%</b>	<b>9,68%</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle výzkumu

Z celkového vyhodnocení položek 26 - 30 testu jsem zjistila, že danou charakteristiku má rozvinutou na 0% - 19,35% respondentů, na 20% - 48,38% respondentů, na 40% - 9,68% respondentů, na 60% - 3,23% respondentů, na 80% - 9,68% respondentů a na 100% - 9,68% respondentů.

Dále jsem dle výsledků zjistila, že nad 60 % tj. 3 ženy a 4 muži trpí stavy úzkostně laděné pasivity s prvky deprese. Ovšem nadpoloviční většina respondentů tj. 7 žen a 17 mužů má tento stav mají pod 60 %.

## 7. Charakteristika znázorňující skóre agresivně autoritativního přístupu respondenta

Tabulka č. 15

% rozvoj dané charakteristiky	0%	20%	40%	60%	80%	100%
Věk respondenta / počet osob v týmu						
Ž (A.V.) / (A.T.)			1		1	1
Ž (A.V.) / (B.T.)			1			1
Ž (A.V.) / (C.T.)						
<b>CELKEM Ž (A.V.)</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>40%</b>	<b>0%</b>	<b>20%</b>	<b>40%</b>
Ž (B.V.) / (A.T.)		1			1	
Ž (B.V.) / (B.T.)			1			
Ž (B.V.) / (C.T.)			1	1		
<b>CELKEM Ž (B.V.)</b>	<b>0%</b>	<b>20%</b>	<b>40%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>0%</b>
M (A.V.) / (A.T.)		1	2		1	
M (A.V.) / (B.T.)		1		1	1	
M (A.V.) / (C.T.)			1	1		
<b>CELKEM M (A.V.)</b>	<b>0%</b>	<b>40%</b>	<b>60%</b>	<b>20%</b>	<b>40%</b>	<b>0%</b>
M (B.V.) / (A.T.)	1	1	1	2		
M (B.V.) / (B.T.)				1		
M (B.V.) / (C.T.)			1			
<b>CELKEM M (B.V.)</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>40%</b>	<b>60%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>
M (C.V.) / (A.T.)					1	
M (C.V.) / (B.T.)		2	1			
M (C.V.) / (C.T.)			1			
<b>CELKEM M (C.V.)</b>	<b>0%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>40%</b>	<b>20%</b>	<b>0%</b>
<b>Souhlas respondentů</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>2</b>
<b>Průměr % souhlasu</b>	<b>3,23%</b>	<b>19,35%</b>	<b>35,48%</b>	<b>19,35%</b>	<b>16,13%</b>	<b>6,45%</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle výzkumu

Dále jsem dle výsledků zjistila, že nad 60 % tj. 5 žen a 8 mužů má agresivně autoritativní přístup. Ovšem nadpoloviční většina respondentů tj. 5 žen a 13 mužů má tento stav mají pod 60 %. Opět zde musíme dávat pozor na záměnu s asertivitou „Široké lokty a hroší kůže nejsou asertivní, ale agresivní.“ [7, s. 149]

Další úvahy, musíme věnovat odpovědím v testu, na otázky, které jsou odpovězeny zvláště pregnantním způsobem. [7] Respondent odpověděl buď 5 x ne anebo 5 x ano v jednotlivých

sekcích ze sedmi sledovaných. Nevyhraněné odpovědi mělo 24 respondentů, kde 20 respondentů uvedlo 100% souhlas s danou odpovědí, a 4 respondenti uvedli 100% nesouhlas s odpověďmi. Někteří respondenti z celkového počtu všech respondentů, mělo 100% kladných i záporných odpovědí. 100% shodu mělo 5 respondentů.

**Pokud rozčleníme tyto odpovědi do sledovaných charakteristik (sekcí) zjistíme následující skutečnosti:**

- seriózní přístup na 100% preferuje 20 respondentů, toto skóre naznačuje cílevědomost, sebeovládání a konstruktivní přístup respondenta k vzniklým problémům, 1 respondent odpověděl na všech pět otázek nejasnou anebo zamítavou odpověď, což vykazuje známky neserióznosti či malé sebedůvěry,
- hédonismus a osobní pohodu preferuje na 100% 5 respondentů, což naznačuje touhu potom být vždy pro okolí ten dobrý, nekonfliktní pohodář. 6 respondentů odpovědělo zamítavě, či odpověď ne, což by vykazovalo malý podíl nejen asertivního jednání, ale i malý podíl sebe lásky daného respondenta,
- jeden respondent „žena“ odpověděla 5 x ano ve dvou sledovaných charakteristikách, a to 3. sekce, kde respondentka uvedla, že je pro ni primární 100% nezávislost, což při 100% vyhraněnosti vykazuje známky egoismu, také uvedla 5 x 100% v sekci 7, kde se hodnotí skóre a sesouhlasení s agresivně autoritativním přístupem, což již hraničí s velkou známkou agrese. [7]

Tabulku s přehledem vyhraněných odpovědí přikládám jako přílohu č. 4.

## 8 VYHODNOCENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK

Na počátku praktické části jsem si položila čtyři výzkumné otázky, které jsem chtěla následně zodpovědět na základě zjištěných výsledků z testů. Jen pro shrnutí uvádím, že test č. 1 byl plně vyplněn 21 muži a pouze 7 ženami, zbývající tři ženy první test nevyplnily celý, a tudíž jsem tyto testy nemohla použít pro komplexní vyhodnocení. Test č. 2 byl již vyplněn všemi a tudíž jsem výsledky získala na základě odpovědí 21 muži a 10 ženami. Všichni respondenti splňovali požadovaná kritéria na jeho vyplnění.

### 8.1 Výsledky k testu č. 1

**V<sub>1</sub>: která z hodnotících oblastí asertivity (dle vyplněného dotazníku) dělá respondentům největší problém?**

Dle dosažených výsledků jsem zjistila, že největší problém je oblast číslo 1, kde se respondent vyjadřuje k situacím spojených s obranou vlastních práv. Respondenti raději ustoupí ze svých požadavků, než aby došlo k asertivnímu prosazení vlastních práv požadavků.

**V<sub>2</sub>: je rozdíl v odpovědích v těchto oblastech mezi muži a ženami?**

Dle dosažených výsledků mohu konstatovat, že muži mají menší problém s asertivním jednáním před ženami.

**V<sub>3</sub>: je rozdíl v odpovědích v těchto oblastech na základě věku?**

Z dosažených výsledků jsem zjistila, že asertivní jednání mají více zažité manažeři ve věku od 35 - 45 let. U manažerů ve věku do 35 let je spíše prosazováno jednání manipulativní či částečně agresivní. U manažerů ve věku nad 45 let je spíše asertivní jednání nahrazeno pasivním, ovšem v situacích, kde by docházelo, k narušování práv druhých jsou tito manažeři více asertivní se znaky velké empatie vůči druhým.

**V<sub>4</sub>: je rozdíl v celkovém vnímání asertivity ženami a muži?**

K této otázce jsem získala na základě subjektivního hodnocení každého respondenta v poslední otázce testu. Dle dosažených výsledků jsem zjistila, že ženy asertivní chování užívají spíše zřídka, asertivní jednání obvykle používají na 28,57%. Muži jsou s vlastním vnímáním asertivního jednání lépe a vnímají se jako asertivní jedinci a obvykle asertivně jednají na 33%.

## 8.2 Výsledky k testu č. 2

**V1: která z hodnotících oblastí asertivity (dle vyplněného dotazníku) dělá respondentům největší problém?**

Dle dosažených výsledků jsem zjistila, že největší problém respondentům dělá oblast zabývající se seriózním přístupem k úkolům i lidem a smyslu pro povinnost. Vycházela jsem z dat z rozvoje dané charakteristiky na 80%, kde respondenti uvedli rozvoj dané charakteristiky na 32,26%.

**V2: je rozdíl v odpovědích v těchto oblastech mezi muži a ženami?**

Dle dosažených výsledků jsem zjistila, že ženy jeví více známek agrese před muži. Muži jsou více asertivní, mají rádi nezávislost a jsou více pozitivně naladěni.

**V3: je rozdíl v odpovědích v těchto oblastech na základě věku?**

Odpovědi manažerů do 35 let jeví známky nezávislosti, hédonismu a agrese. Manažeři ve věkovém rozmezí 35-45 let jsou více empatičtí vůči svému okolí a podřízeným. Manažeři ve věku nad 45 let jednáni vůči svému okolí seriózně a bez sebevětších známek agrese, volí spíše cestu prosazení svého požadavku na základě autority a dohody.

**V4: je rozdíl v celkovém vnímání asertivity ženami a muži?**

Dle dosažených výsledků jsem zjistila, že asertivní jednání vůči zaměstnancům prosazují více ženy na 90% (průměr vypočítán z celkového počtu respondentek - žen), ovšem u takového vysokého skóre je možná záměna s prvky agrese. [7]

Pokud porovnáme výsledky testu č. 1 a testu č. 2 dojdeme k závěru, že manažeři v naší testované skupině ve věkovém rozhraní od 35 -45 let jsou více asertivní, než manažeři mladší, ovšem manažeři ve věkové kategorii od 45 let a výše jsou více empatičtí.

## 9 DISKUSE A ZÁVĚR

Ve své bakalářské práci jsem se zabývala zmapováním problematiky a rozborem „Asertivního chování manažera“. Cílem bylo zjistit, zda pracovníci v nižším managementu oplývají asertivním chováním vůči svému okolí a podřízeným pracovníkům, také jak si v této oblasti komunikace vedou. Dále jsem pak chtěla zjistit rozdíl úrovně asertivního chování mezi muži a ženami. Vzhledem k tomu, že jsem si pro svůj výzkum zvolila vedoucí pracovníky, kteří řídí menší tým osob, oslovila jsem ženy i muže, kteří splňovali daná kritéria.

Na počátku mého průzkumu jsem oslovila 35 respondentů, okruh se skládal z 11 žen a 23 mužů. Při výběru vhodných respondentů jsem zjistila, že je poměrně dost složité v nižším managementu nalézt stejný počet žen i mužů, kteří by řídili menší počet podřízených zaměstnanců. Z oslovených respondentů se mi vrátily vyplněné dotazníky od 10 žen a 21 mužů. Procentuální úspěšnost navrácení vyplněných dotazníků byla tedy 88,57%, podmínkou pro použití odpovědí bylo 100% dopovězení na všechny otázky u obou testů. Vzhledem k tomu, že tři respondentky nechtěly a neodpověděly na dvě otázky, nemohla jsem tudíž jejich první dotazník použít. Tím pádem se mi snižuje úspěšnost na použitelnost dotazníků na 80% pro první test.

V dotaznících respondenti odpovídali na otázky, které se týkaly nejen různých situací, které respondent běžně řeší v životě, ale i otázky které se týkaly povahových rysů jedince, jako je agresivita, pasivita, apatie či dalších komunikačních dispozic jednotlivců.

Podle zjištěných informací jsem dospěla k závěru, že muži ve věkovém rozmezí 35 - 45 let jsou při běžné komunikaci více asertivní. Tento stav je dán i celkovou zkušeností a praxí při jednání a práci s podřízenými zaměstnanci. U žen převážně rozhoduje psychická pohoda a stav dané respondentky. Asertivní jednání u žen spíše přerůstá v prvky manipulace a agrese. Usuzuji, že tento stav je dán i tím, že ženy častěji volí smírnou cestu a prosazování svým požadavků, mnohdy dochází k tomu, že ženy v nižším managementu nejsou tak rázné a ambiciózní i z důvodu mateřského přístupu ke svým podřízeným. Muži častěji volí kariéru před rodinným jednáním i z toho důvodu, že jsou živiteli rodin a tudíž jsou více ambiciózní ve svém profesním růstu před ženami.

Pokud vycházím z dosažených výsledků, doporučovala bych, aby manažerky ženy byly častěji podrobeny školení zvládnutí asertivních technik a zvládnutí krizových situací, při komunikaci se svými podřízenými.



V každém z vyplněných testů najdeme rozdíly v odpovědích mezi muži a ženami. Také jsou rozdílné i odpovědi respondentů v různých věkových kategoriích jak u žen, tak i u mužů. Je důležité si uvědomit, že každý jedinec v určitém věku prožil a zažil určité situace, zkušenosti a ponaučení z těchto zážitků si každý nese do dalšího osobního a profesního života. Každý se vyvíjí, vzdělává a získává vlastní pohled na svět a na řešení vzniklých situací. Pokud má nyní jedinec 25 – 35 let může se jevit jako arogantní a omezený tvor, ovšem životními zkušenostmi roste a vyvíjí se a ve 35 či 40 letech se z něj může stát asertivní, empatický a fundovaný jedinec, který zvládá jakékoliv životní a pracovní situace. Jedinec, který místo agresivních projevů zvládá situace řešit s rozvahou a s pochopením.

Jsem si vědoma, že pokud bychom oslovili větší množství respondentů, mohli bychom docílit podrobnějších výsledků u různých věkových skupin. Tyto výsledky by mohly sloužit, jako podklad pro magisterskou práci, ve které by bylo zajímavé oslovit širší okruh manažerských profesí.

Na téma komunikace – asertivní jednání bylo a je napsáno spoustu odborných knih, proto je velice důležité, aby každý, kdo se chce v oblasti asertivního jednání zdokonalit, především používal vlastní rozum a názor, neboť jak se domnívám mohu si přečíst mnoho knih, ale pokud budu jednat jen na základě cizích myšlenek a tyto nebudou vycházet z vlastní přirozenosti jedince, projev vždy bude vypadat jako špatně naprogramovaný stroj.

Pokud se zamyslím nad dalším využitím mojí bakalářské práce domnívám se, že může sloužit jako základ k seznámení jedince s komunikační dovedností jako takovou, také v mojí práci může najít nápovědy a drobné rady, jak zvládnout základní techniky asertivního jednání a jak si tyto techniky osvojit a zažít.

Domnívám se, že moje bakalářská práce by mohla být přínosem i pro manažery, kteří by mohli z práce čerpat, aby zlepšili svoje komunikační dovednosti při řízení svých pracovních týmů.

## 10 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 80-247-0650-4.
- [2] VALIŠOVÁ, Alena. *Jak získat, udržet a neztrácet autoritu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. Psychologie pro každého. ISBN 9788024722825.
- [3] HONZÁK, Radkin a Vladimíra NOVOTNÁ. *Jak se asertivně prosadit*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006. Psychologie pro každého. ISBN 8024712261.
- [4] PLAMÍNEK, Jiří. *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. 1. vyd. Praha: Argo, 1994. ISBN 8085794144.
- [5] NOVÁK, Tomáš. *Jednej asertivně!: asertivně na duševní hygienu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2012. Psychologie pro každého. ISBN 9788024739991.
- [6] VYBÍRAL, Zbyněk. *Úvod do psychologie komunikace: přehled zásadních přístupů k interpersonální komunikaci*. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 1997. ISBN 8070410027.
- [7] NOVÁK, Tomáš. *Asertivita (nejen) na pracovišti: jak si vážít sám sebe a nenechat se využívat*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 9788026500209.
- [8] O'BRIEN, Paddy. *Pozitivní řízení: asertivita pro manažery*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 8072610775.
- [9] LAHNEROVÁ, Dagmar. *Asertivita pro manažery*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 9788024728926.
- [10] ČERNÝ, Vojtěch. *Jak jednat s různými typy lidí: příručka pro manažery i běžný život*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 9788026500315.
- [11] PALMER, Sally a Margaret WEAVER. *Úloha informací v manažerském rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2000. Manažer. ISBN 8071699403.
- [12] ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 9788024724942.

- [13] Komunikační dovednosti, verbální komunikace, neverbální komunikace, empatie, student. *Http://www.softskills.wz.cz/* [online]. Brno: Monika Malečková, 2009 [cit. 2017-01-07]. Dostupné z: *http://www.softskills.wz.cz/html/komunikacni.html*
- [14] PRUŽINSKÁ, Viera a Eva DIRGOVÁ. *Komunikácia manažera v teórii a praxi: Skriptá - učebné texty*. 1.vyd. Ružomberok: Verbum - vydavateľstvo Katolickej univerzity v Ružomberku, 2009. ISBN 978-80-8084-513-1. ISSN 978-80-8084-513-1.
- [15] VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 9788024726144.
- [16] PRAŠKO, Ján a Hana PRAŠKOVÁ. *Asertivitou proti stresu*. Dotisk 1999,2000. Praha: Grada Publishing, 1996, 2000. ISBN 8071693340.
- [17] BEZECKÝ, Dalibor. *Manažerské dovednosti a asertivita v praxi: „Vzdělání pracovníků základních a mateřských škol městského obvodu Ostrava - Jih“*. První. Ostrava, 2010. ISBN CZ.1.07/1.3.05/02.0051.
- [18] KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 9788024735665.
- [19] DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. Poradce pro praxi. ISBN 9788024721583.
- [20] TEMPLAR, Richard. *107 zlatých pravidel úspěšného manažera*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 9788024741765.
- [21] BELBIN, R. M. *Týmové role v práci*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 9788073578923.
- [22] VETRÁKOVÁ, Milota. *Komunikácia v práci manažéra*. 1. vyd. Banská Bystrica: Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela, 2002. ISBN 808055630X.
- [23] VALIŠOVÁ, Alena. *Asertivita v prostředí rodiny a školy: pedagogické a psychologické problémy v teorii a praxi*. Vyd. 1. Praha: ISV, 2002. Pedagogika (ISV). ISBN 8086642038.

- [24] OLEJÍČEK, Antonín. *Výcvik asertivního jednání: (úvod do studia předmětu)*. Brno: institut mezioborových studií, 2003.
- [25] VOKÁČOVÁ, Magdaléna. *Zakázaná učebnice koučování, aneb, Zápisky účastníků výcviku*. 1. Praha: Inner Winner, 2013. ISBN 9788026051107.
- [26] HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005. ISBN 8073670402.
- [27] MEDZIHORSKÝ, Štefan. *Asertivita*. 1.vyd. Praha: Elfa, 1991. ISBN 8090019714.
- [28] *PhDr. Tomáš Novák: Psychologické poradenství zaměřené na vlídnou asertivitu - soukromá (nejen) manželská a rodinná poradna* [online]. .: ., 2014 [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: <http://novaktomas.ic.cz/?p=popis>
- [29] MIOVSKÝ, Michal, ed. *Příručka k provádění výběru metodou sněhové koule: snowball sampling*. 1. vyd. v českém jazyce. Praha: Úřad vlády České republiky, 2003. Metodika (Úřad vlády České republiky). ISBN 8086734080.

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

mng.	manažer
např.	například
tzv.	takzvaně
resp.	respektive

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. č. 1: Metoda dostupnosti.....	48
Obr. č. 2: Metoda sněhové koule .....	48
Obr. č. 3: Otázka č.1 .....	77
Obr. č. 4: Otázka č.2 .....	77
Obr. č. 5: Otázka č.3 .....	78
Obr. č. 6: Otázka č.4 .....	78
Obr. č. 7: Otázka č.5 .....	79
Obr. č. 8: Otázka č.6 .....	79
Obr. č. 9: Otázka č.7 .....	80
Obr. č. 10: Otázka č.8 .....	81
Obr. č. 11: Otázka č.9 .....	81
Obr. č. 12: Otázka č.10 .....	82
Obr. č. 13: Otázka č.11 .....	82
Obr. č. 14: Otázka č.12 .....	83
Obr. č. 15: Otázka č.13 .....	83
Obr. č. 16: Otázka č.14 .....	84
Obr. č. 17: Otázka č.15 .....	84
Obr. č. 18: Otázka č.16 .....	85
Obr. č. 19: Otázka č.17 .....	85
Obr. č. 20: Otázka č.18 .....	86
Obr. č. 21: Otázka č.19 .....	86
Obr. č. 22: Otázka č.20 .....	87
Obr. č. 23: Otázka č.21 .....	87
Obr. č. 24: Otázka č.22 .....	88
Obr. č. 25: Otázka č.23 .....	88
Obr. č. 26: Otázka č.24 .....	89
Obr. č. 27: Otázka č.25 .....	89
Obr. č. 28: Otázka č.26 .....	90
Obr. č. 29: Otázka č.27 .....	90
Obr. č. 30: Otázka č.28 .....	91
Obr. č. 31: Otázka č.29 .....	91
Obr. č. 32: Otázka č.30 .....	92

Obr. č. 33: Otázka č.31 .....	92
Obr. č. 34: Otázka č.32 .....	93
Obr. č. 35: Otázka č.33 .....	93

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka č. 1.....	43
Tabulka č. 2.....	44
Tabulka č. 3.....	44
Tabulka č. 4.....	44
Tabulka č. 5.....	50
Tabulka č. 6.....	51
Tabulka č. 7.....	52
Tabulka č. 8.....	53
Tabulka č. 9.....	54
Tabulka č. 10.....	55
Tabulka č. 11.....	56
Tabulka č. 12.....	57
Tabulka č. 13.....	58
Tabulka č. 14.....	59
Tabulka č. 15.....	60



**SEZNAM PŘÍLOH**

<i>Příloha P I. Zakódovaný seznam .....</i>	<i>74</i>
<i>Příloha P II. Test č.1.....</i>	<i>75</i>
<i>Příloha P II. Vyhodnocení testu č. 1 a zpracování výsledků v grafech .....</i>	<i>77</i>
<i>Příloha P III. Test č.2 .....</i>	<i>95</i>
<i>Příloha P IV. Test č.2 „Vyhraněné odpovědi“ .....</i>	<i>97</i>

**PŘÍLOHA P I: ZAKÓDOVANÝ SEZNAM**

KÓDOVÁNÍ RESPONDENTŮ		
respondent	rozdělení dle věku	rozdělení dle týmu
1	M (B.V.)	M (B.T.)
2	M (A.V.)	M (C.T.)
3	M (A.V.)	M (B.T.)
4	M (B.V.)	M (A.T.)
5	M (B.V.)	M (C.T.)
6	M (C.V.)	M (B.T.)
7	M (C.V.)	M (A.T.)
8	M (C.V.)	M (B.T.)
9	M (B.V.)	M (A.T.)
10	M (A.V.)	M (A.T.)
11	M (B.V.)	M (A.T.)
12	M (A.V.)	M (B.T.)
13	M (A.V.)	M (A.T.)
14	M (C.V.)	M (C.T.)
15	M (B.V.)	M (A.T.)
16	M (A.V.)	M (C.T.)
17	M (A.V.)	M (A.T.)
18	M (A.V.)	M (B.T.)
19	M (C.V.)	M (B.T.)
20	M (A.V.)	M (A.T.)
21	M (B.V.)	M (A.T.)
22	Ž (A.V.)	Ž (A.T.)
23	Ž (B.V.)	Ž (A.T.)
24	Ž (B.V.)	Ž (C.T.)
25	Ž (A.V.)	Ž (B.T.)
26	Ž (A.V.)	Ž (A.T.)
27	Ž (B.V.)	Ž (C.T.)
28	Ž (A.V.)	Ž (A.T.)
29	Ž (B.V.)	Ž (B.T.)
30	Ž (B.V.)	Ž (A.T.)
31	Ž (A.V.)	Ž (B.T.)

## PŘÍLOHA P II: TEST Č. 1

„Mapa asertivity“	0	1	2	3	4
1. Stane se vám, že koupíte něco, co jste původně neměli v úmyslu, protože je pro vás obtížné odmítnout nabídku prodavače?					
2. Váháte s vrácením zboží do obchodu, pokud se ukáže, že je vadné nebo vám z jiného důvodu nevyhovuje?					
3. Pokud někdo nahlas mluví v průběhu filmu, koncertu nebo divadelního představení, požádáte ho, aby byl z ticha?					
4. Pokud někdo strká do vaší židle, opírá se o vaše opěradlo nebo vás podobným způsobem obtěžuje v kině nebo kdekoliv jinde, požádáte ho, aby s tím přestal?					
5. Pokud vám vadí, že kouří ve vaší blízkosti, řeknete mu to?					
6. Pokud se vás někdo snaží předběhnout ve frontě, ve které čekáte, upozorníte ho, aby to nedělal?					
7. V případě poruchy nebo technického nedostatku ve vašem bytě – naléháte na příslušného pracovníka (např. na technika bytového družstva), aby zajistil výměnu nebo vylepšení?					
8. Pokud si od vás někdo půjčí peníze nebo nějakou cennější věc a už delší dobu vám je nevrací, připomenete mu to?					
9. Máte pocit, že jiní lidé mají tendenci vás využívat nebo vámi manipulovat?					
10. Pokud vás dobrý známý žádá o pomoc nebo službu, která je podle vás příliš obtížná či je spojená s nějakou nevýhodou pro vás, odmítnete jeho prosbu?					
11. Pokud se k vám někdo zachová nespravedlivě nebo vám někdo ukřivdí, upozorníte ho na to?					
12. Jste ochotni zahájit rozhovor s kterýmkoliv člověkem?					
13. Působí vám potíže udržovat rozhovor se spolupracovníky nebo známými?					
14. Působí vám potíže udržovat zrakový kontakt s člověkem, se kterým rozmlouváte?					
15. Víte, jak se zachovat, když vás někdo chválí?					
16. Umíte pochválit své známé, přátele nebo členy vaší rodiny?					
17. Máte obtíže s kritizováním svých známých, přátel nebo členů rodiny?					
18. Umíte požádat své známé, přátele či příbuzné o službu nebo pomoc?					
19. Umíte být otevřený a jednoznačný při vyjadřování jak pozitivních, tak negativních pocitů vůči mužům?					
20. Umíte být otevřený a jednoznačný při vyjadřování jak pozitivních, tak negativních pocitů vůči ženám?					
21. Jste spontánní během milostných her?					
22. Jste spontánní vůči sexuálnímu partnerovi?					

23. Snažíte se vyhnout určitým lidem nebo situacím z obavy před vlastními obtížemi?									
24. Umíte se o své vnitřní pocity podělit s nějakým jiným člověkem?									
25. Pokud máte jiný názor než někdo, koho si hluboce vážíte, sdělíte mu otevřeně své stanovisko?									
26. Máte obtíže se získáním slova v diskusi ve větší skupině?									
27. Vadí vám, když vás někdo pozoruje při práci?									
28. Užíváte někdy křiku, který má přimět druhé k tomu, aby něco udělali?									
29. Stává se, že dokončíte větu nebo myšlenku za někoho jiného?									
30. Pokračujete v hádce, i když je zjevné, že ten druhý toho má už delší dobu dost?									
31. Když máte vztek, máte ve zvyku užívat nekontrolované výrazy?									
32. Jste kriticky zaměřený vůči cizím myšlenkám a názorům?									
33. Jste (nebo mohl byste být) dobrým modelem asertivity pro vaše děti?									

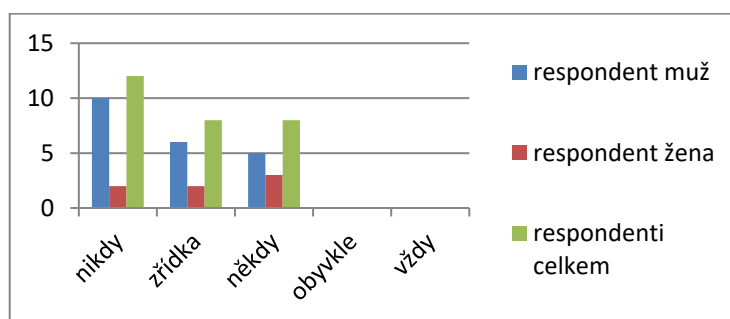
Jak vyplnit test „Mapa asertivity“				
0	1	2	3	4
nikdy	zřídka	někdy	obvykle	vždy nebo téměř vždy

## PŘÍLOHA P II: VYHODNOCENÍ TESTU Č. 1 A ZPRACOVÁNÍ VÝSLEDKŮ V GRAFECH

### Vyhodnocení testu – dotazníku č. 1 „Mapa asertivity“

Na každou uvedenou otázku odpovědělo 21 mužů a 7 žen různých manažerských profesí.

#### 1. Stane se Vám, že koupíte něco, co jste původně neměli v úmyslu proto, že je pro vás obtížné odmítnout nabídku prodavače?



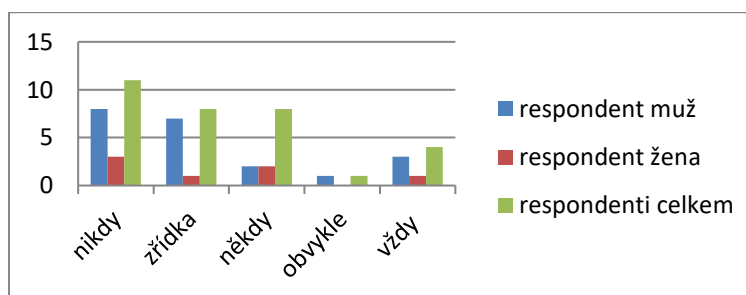
Obr. č. 3: Otázka č.1

Z celkového počtu 28 respondentů odpovědělo nikdy 12 respondentů 42,87 %, 8 respondentů zřídka 28,57% a 8 respondentů někdy 28,57%, obvykle a téměř vždy neopověděl žádný respondent 0%.

Z celkového počtu 21 mužů, odpovědělo 10 mužů nikdy 47,62 %, 6 mužů zřídka 28,57 %, 5 mužů někdy 23,81%, obvykle a téměř vždy neodpověděl žádný muž 0%.

Z celkového počtu 7 žen, odpověděly 2 ženy nikdy 28,57%, 2 ženy zřídka 28,57%, 3 ženy někdy 42,86%, obvykle a téměř vždy neodpověděly žádné ženy 0%.

#### 2. Váháte s vrácením zboží do obchodu, pokud se ukáže, že je vadné, nebo že vám z jiných důvodů nevyhovuje?



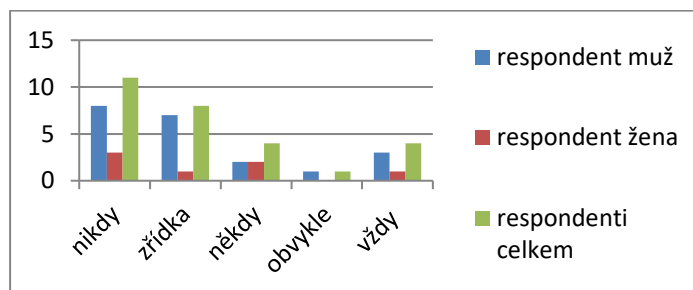
Obr. č. 4: Otázka č.2

Z celkového počtu 28 respondentů odpovědělo nikdy 11 respondentů 39,29%, 8 respondentů zřídka 28,57%, 8 respondentů někdy 28,57%, 1 respondent obvykle 3,57% a téměř vždy 4 respondenti 14,29%.

Z celkového počtu 21 mužů, odpovědělo 8 mužů nikdy 38,1%, 7 mužů zřídka 33,33%, 2 muži někdy 9,52%, 1 muž obvykle 4,75% a téměř vždy 3 muži 14,29%.

Z celkového počtu 7 žen, odpověděly 3 ženy nikdy 42,86%, 1 žena zřídka 14,29%, 2 ženy někdy 28,57%, 0 žen obvykle 0% a téměř vždy 1 žena 14,29%.

### 3. Pokud někdo nahlas mluví v průběhu filmu, koncertu nebo divadelního představení, požádáte ho, aby byl zticha?



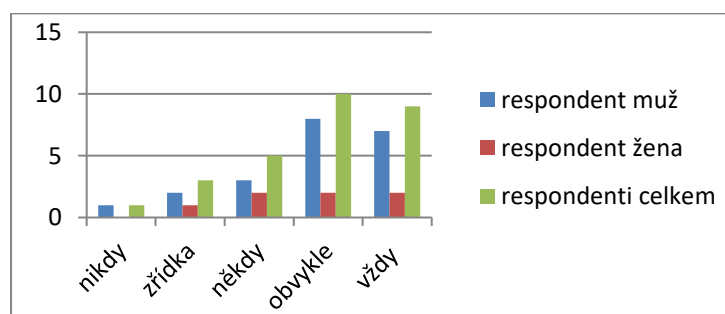
Obr. č. 5: Otázka č.3

Z celkového počtu 28 respondentů odpovědělo nikdy 11 respondentů, 8 respondentů zřídka, 4 respondentů někdy, 1 respondent obvykle a téměř vždy 4 respondenti.

Z celkového počtu 21 mužů, odpovědělo 8 mužů nikdy, 7 mužů zřídka, 2 muži někdy, 1 muž obvykle a téměř vždy 3 muži.

Z celkového počtu 7 žen, odpověděly 3 ženy nikdy, 1 žena zřídka, 2 ženy někdy, 0 žen obvykle a téměř vždy 1 žena.

### 4. Pokud někdo strká do vaší židle opírá se o vaše opěradlo, nebo vás podobným způsobem obtěžuje, požádáte ho, aby přestal?



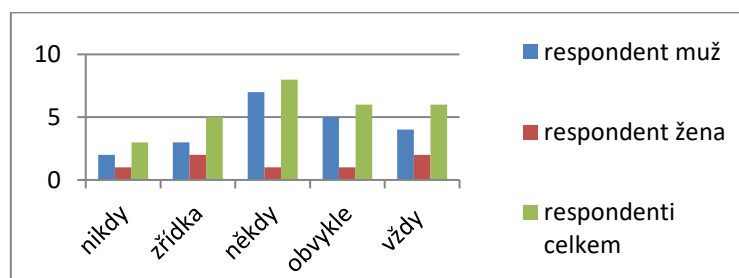
Obr. č. 6: Otázka č.4

Z celkového počtu 28 respondentů odpověděl nikdy 1 respondent 3,57%, 3 respondenti zřídka 10,71%, 5 respondentů někdy 17,86%, 10 respondentů obvykle 35,71% a téměř vždy 9 respondentů 32,14%.

Z celkového počtu 21 mužů, odpověděl 1 muž nikdy 4,76%, 2 muži zřídka 9,52%, 3 muži někdy 14,29%, 8 mužů obvykle 38,10% a téměř vždy 7 mužů 33,33%.

Z celkového počtu 7 žen, odpovědělo 0 ženy nikdy 0%, 1 žena zřídka 14,29%, 2 ženy někdy 28,57%, 2 ženy obvykle 28,57% a téměř vždy 2 ženy 28,57%.

### 5. Pokud vám vadí, že někdo kouří ve vaší blízkosti, řeknete mu to?



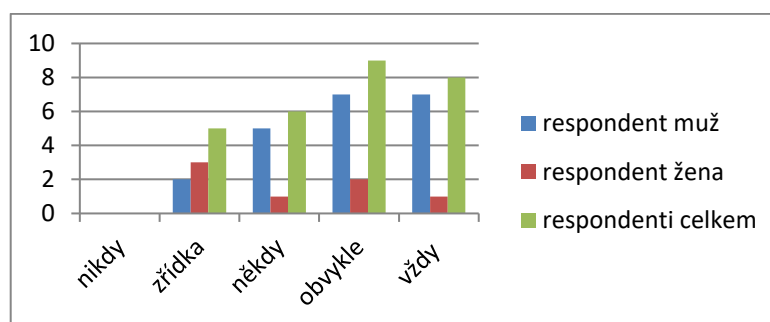
Obr. č. 7: Otázka č.5

Z celkového počtu 28 respondentů odpověděli nikdy 3 respondenti 10,71%, 5 respondentů zřídka 17,86%, 8 respondentů někdy 28,57%, 6 respondentů obvykle 21,43% a téměř vždy 6 respondentů 21,43%.

Z celkového počtu 21 mužů, odpověděl 2 muži nikdy 9,52%, 3 muži zřídka 14,29 %, 7 mužů někdy 33,33%, 5 mužů obvykle 23,81% a téměř vždy 4 muži 19,05%.

Z celkového počtu 7 žen, odpověděly 1 žena nikdy 14,29%, 2 ženy zřídka 28,57%, 1 žena někdy 14,29%, 1 žena obvykle 14,29% a téměř vždy 2 ženy 28,57%.

### 6. Pokud se vás někdo snaží předběhnout ve frontě, ve které čekáte, upozorníte ho, aby to nedělal?



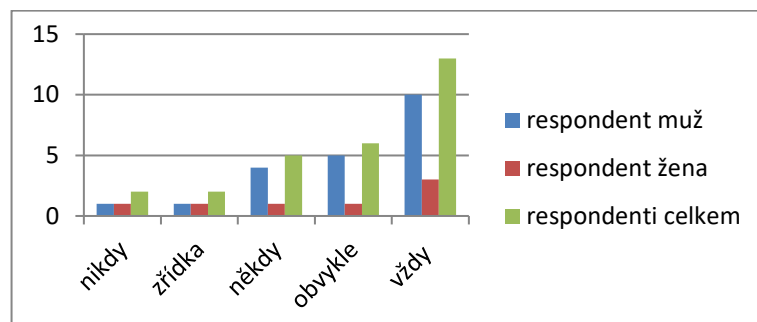
Obr. č. 8: Otázka č.6

Z celkového počtu 28 respondentů odpovědělo nikdy 0 respondentů 0%, 5 respondentů zřídka 17,86%, 6 respondentů někdy 21,43%, 9 respondentů obvykle 32,14% a téměř vždy 8 respondentů 28,57%.

Z celkového počtu 21 mužů, odpovědělo 0 mužů nikdy 0%, 2 muži zřídka 9,52%, 5 mužů někdy 23,81%, 7 mužů obvykle 33,33% a téměř vždy 7 mužů 33,33%.

Z celkového počtu 7 žen, odpovědělo 0 žen nikdy 0%, 3 ženy zřídka 42,86%, 1 žena někdy 14,29%, 2 ženy obvykle 28,57% a téměř vždy 1 žena 14,29%.

**7. V případě poruchy nebo technického nedostatku ve vašem bytě, naléháte na příslušného pracovníka, aby zajistil nápravu, výměnu, nebo vylepšení?**



Obr. č. 9: Otázka č.7

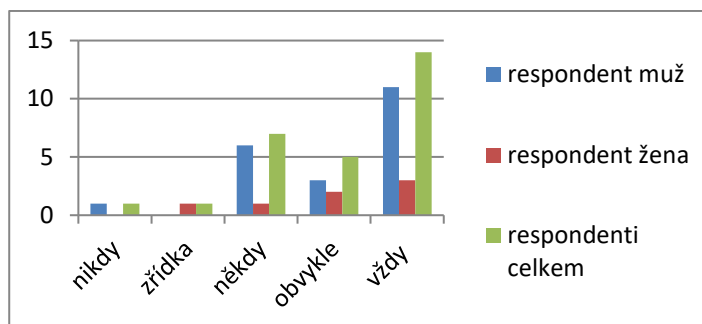
Z celkového počtu 28 respondentů odpověděli nikdy 2 respondenti 7,14%, 2 respondenti zřídka 7,14%, 5 respondentů někdy 17,86%, 6 respondentů obvykle 21,43% a téměř vždy 13 respondentů 28,35%.

Z celkového počtu 21 mužů, odpověděl 1 muž nikdy 4,76%, 1 muž zřídka 4,76%, 4 muži někdy 19,05%, 5 mužů obvykle 23,81% a téměř vždy neodpověděl 10 mužů 47,62%.

Z celkového počtu 7 žen, odpověděla 1 žena nikdy 14,29%, 1 žena zřídka 14,29%, 1 žena někdy 14,29%, 1 žena obvykle 14,29% a téměř vždy 3 ženy 42,86%.



**8. Pokud si od vás někdo půjčil peníze nebo nějakou cennější věc a už delší dobu vám je nevrací, připomenete mu to?**



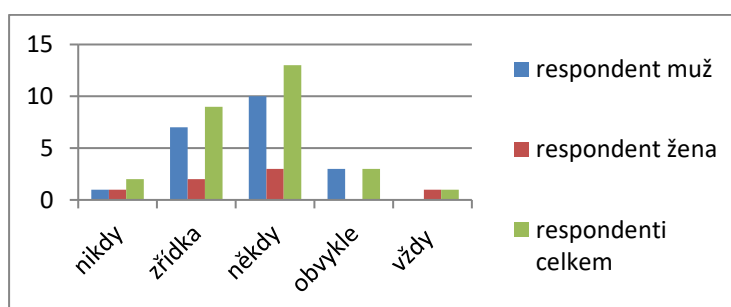
Obr. č. 10: Otázka č.8

Z celkového počtu 28 respondentů odpověděl nikdy 1 respondent 3,57%, 1 respondent zřídka 3,57% a 7 respondentů někdy 25%, 5 respondentů obvykle 17,86% a téměř vždy 14 respondentů 50%.

Z celkového počtu 21 mužů, odpověděl 1 muž nikdy 4,76%, 0 mužů zřídka 0%, 6 mužů někdy 28,57%, 3 muži obvykle 14,29% a téměř vždy 11 mužů 52,38%.

Z celkového počtu 7 žen, odpověděla 0 žen nikdy 0%, 1 žena zřídka 14,29%, 1 žena někdy 14,29%, 2 ženy obvykle 28,57% a téměř vždy 3 ženy 42,86%.

**9. Máte pocit, že jiní lidé mají tendenci vás využívat nebo vámi manipulovat?**



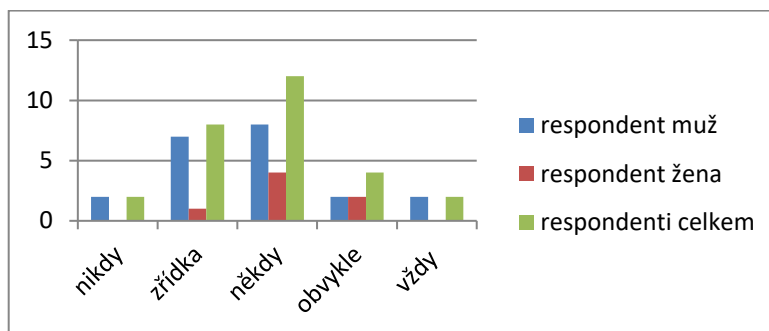
Obr. č. 11: Otázka č.9

Z celkového počtu 28 respondentů odpověděli nikdy 2 respondenti 7,14%, 9 respondentů zřídka 32,14% a 13 respondentů někdy 46,43%, 3 respondenti obvykle 10,71% a téměř vždy 1 respondent 3,57%.

Z celkového počtu 21 mužů, odpověděl 1 muž nikdy 4,76%, 7 mužů zřídka 33,33%, 10 mužů někdy 47,62%, 3 muži obvykle 14,29% a téměř vždy neodpověděl žádný muž 0%.

Z celkového počtu 7 žen, odpověděly 1 žena nikdy 14,29%, 2 ženy zřídka 28,57%, 3 ženy někdy 42,86%, žádná žena obvykle 0% a téměř vždy 1 žena 14,29%.

**10. Pokud vás dobrý známý žádá o pomoc nebo službu, která je podle vás příliš obtížná, či je spojená s nějakou nevýhodou pro vás, odmítnete jeho prosbu?**



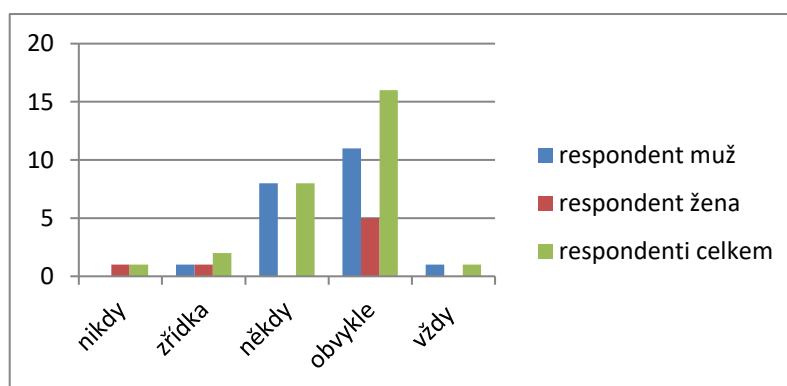
Obr. č. 12: Otázka č.10

Z celkového počtu 28 respondentů odpověděli nikdy 2 respondenti 7,14%, 8 respondentů zřídka 28,57%, 12 respondentů někdy 42,86%, 4 respondenti obvykle 14,29% a 2 respondenti téměř vždy 7,14%.

Z celkového počtu 21 mužů, odpovědělo 2 muži nikdy 7,14%, 7 mužů zřídka 33,33%, 8 mužů někdy 38,10%, 2 dva muži obvykle 7,14% a 2 muži téměř vždy 7,14%.

Z celkového počtu 7 žen, 0 žen nikdy 0%, 1 žena zřídka 14,29%, 4 ženy někdy 57,14%, 2 ženy obvykle 28,57% a téměř vždy neodpověděly žádné ženy 0%.

**11. Pokud se k vám někdo zachová nespravedlivě nebo vám ukřivdí, upozorníte ho na to?**



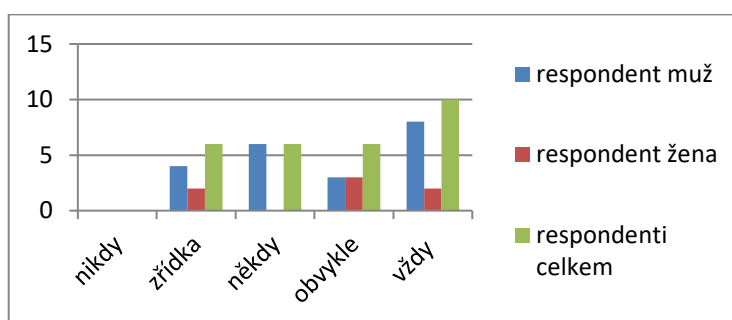
Obr. č. 13: Otázka č.11

Z celkového počtu 28 respondentů odpověděl nikdy 1 respondent 3,57%, 2 respondenti zřídka 7,17%, 8 respondentů někdy 28,57%, 16 respondentů obvykle 57,14% a 1 respondent téměř vždy 3,57%.

Z celkového počtu 21 mužů, odpovědělo 0 mužů nikdy 0%, 1 muž zřídka 4,76%, 8 mužů někdy 38,1%, 11 mužů obvykle 52,38% a 1 muž téměř vždy 4,76%.

Z celkového počtu 7 žen, odpověděly 1 žena nikdy 14,29%, 1 žena zřídka 14,29%, 0 ženy někdy 0%, 5 žen obvykle 71,43% a téměř vždy neodpověděly žádné ženy 0%.

## 12. Jste schopen/a zahájit rozhovor s kterýmkoliv člověkem?



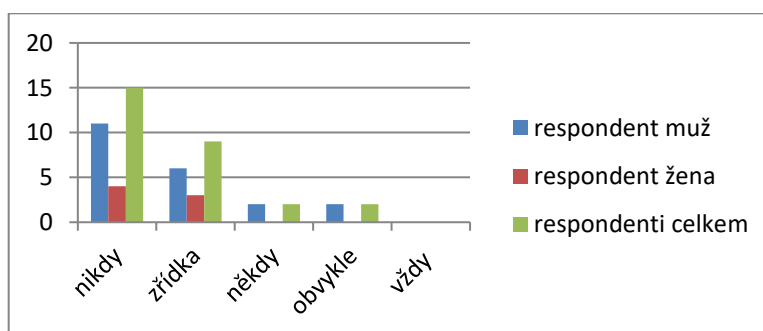
Obr. č. 14: Otázka č.12

Z celkového počtu 28 respondentů odpovědělo nikdy 0 respondentů 0%, 6 respondentů zřídka 21,43%, 6 respondentů někdy 21,43%, 6 respondentů obvykle 21,43% a téměř vždy 9 respondentů 32,14%.

Z celkového počtu 21 mužů, odpovědělo 0 mužů nikdy 0%, 4 muži zřídka 19,05%, 6 mužů někdy 28,57%, 3 muži obvykle 14,29% a 8 mužů téměř vždy 38,1%.

Z celkového počtu 7 žen, odpověděly 0 žen nikdy 0%, 2 ženy zřídka 28,57%, 0 žen někdy 0%, 3 ženy obvykle 42,86% a 2 ženy téměř vždy 28,57%.

## 13. Působí vám potíže udržovat rozhovor se spolupracovníky nebo známými?



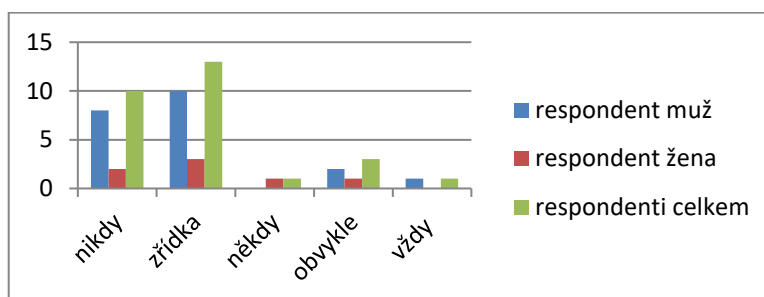
Obr. č. 15: Otázka č.13

Z celkového počtu 28 respondentů odpovědělo nikdy 15 respondentů 53,57%, 9 respondentů zřídka 32,14%, 2 respondenti někdy 7,14%, 2 respondenti obvykle 7,14% a téměř vždy neodpověděl žádný respondent 0%.

Z celkového počtu 21 mužů, odpovědělo 11 mužů nikdy 52,38%, 6 mužů zřídka 28,57%, 2 muži někdy 9,52%, 2 muži obvykle 9,52% a téměř vždy neodpověděl žádný muž 0%.

Z celkového počtu 7 žen, odpověděly 4 ženy nikdy 57,14%, 3 ženy zřídka 42,86%, někdy, obvykle a vždy neodpověděly žádné ženy 0%.

#### 14. Působí vám potíže udržovat zrakový kontakt s člověkem, se kterým rozmlouváte?



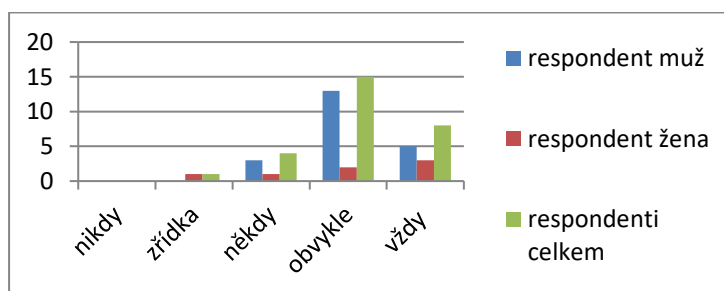
Obr. č. 16: Otázka č.14

Z celkového počtu 28 respondentů odpovědělo nikdy 10 respondentů 35,71%, 13 respondentů zřídka 46,43%, 1 respondent někdy 3,57%, 3 respondenti obvykle 10,71% a 1 respondent téměř vždy 3,57%.

Z celkového počtu 21 mužů, odpovědělo 8 mužů nikdy 38,1%, 10 mužů zřídka 47,62%, 0 mužů někdy 0%, 2 muži obvykle 9,52% a 1 muž téměř vždy 4,76%.

Z celkového počtu 7 žen, odpověděly 2 ženy nikdy 28,57%, 3 ženy zřídka 42,86%, 1 žena někdy 14,29%, 1 žena obvykle 14,29% a téměř vždy neodpověděly žádné ženy 0%.

#### 15. Víte, jak se máte zachovat, když vás někdo chválí?



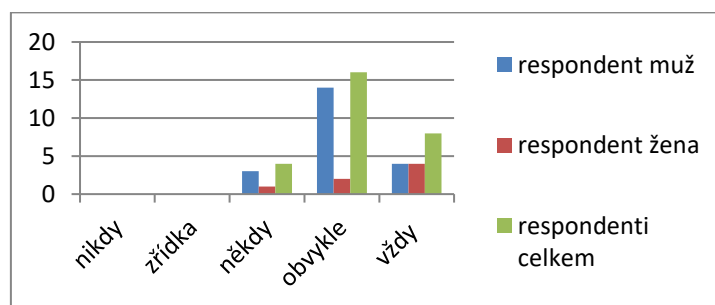
Obr. č. 17: Otázka č.15

Z celkového počtu 28 respondentů odpovědělo nikdy 0 respondentů 0%, 1 respondent zřídka 3,57%, 4 respondentů někdy 14,29%, 15 respondentů obvykle 53,57% a 8 respondentů téměř vždy 28,57%.

Z celkového počtu 21 mužů, odpovědělo 0 mužů nikdy 0%, 0 mužů zřídka 0%, 3 muži někdy 14,29%, 13 mužů obvykle 61,90% a 5 mužů téměř vždy 23,81%.

Z celkového počtu 7 žen, odpověděly 0 žen nikdy 0%, 1 žena zřídka 14,29%, 1 žena někdy 14,29%, 2 ženy obvykle 28,57% a 3 ženy téměř vždy 42,86%.

### 16. Umíte pochválit své známé, přátele nebo členy rodiny?



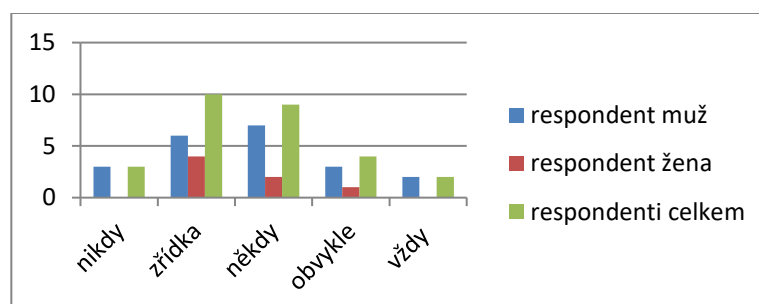
Obr. č. 18: Otázka č.16

Z celkového počtu 28 respondentů odpovědělo nikdy 0 respondentů 0%, 0 respondentů zřídka 0%, 4 respondenti někdy 14,29%, 16 respondentů obvykle 57,14% a 8 respondentů téměř vždy 28,57%.

Z celkového počtu 21 mužů, odpovědělo 0 mužů nikdy 0%, 0 mužů zřídka 0%, 3 muži někdy 14,29%, 14 mužů obvykle 66,67% a 4 mužů téměř vždy 19,05%.

Z celkového počtu 7 žen, odpověděly 0 žen nikdy 0%, 0 žen zřídka 0%, 1 žena někdy 14,29%, 2 ženy obvykle 28,57% a 4 ženy téměř vždy 57,14%.

### 17. Máte obtíže s kritizováním svých známých, přátel nebo členů rodiny?



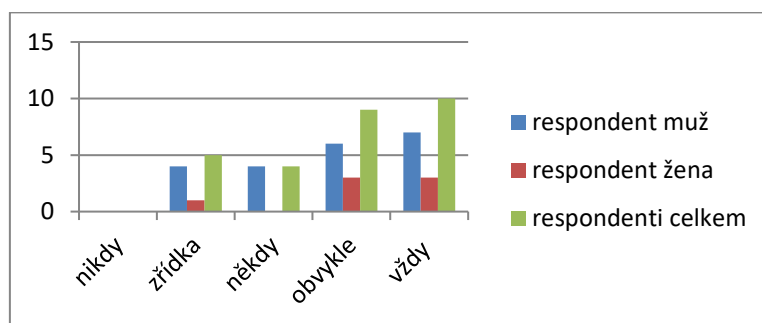
Obr. č. 19: Otázka č.17

Z celkového počtu 28 respondentů odpovědělo nikdy 3 respondenti 10,71%, 10 respondentů zřídka 35,71%, 9 respondentů někdy 32,14%, 4 respondenti obvykle 14,29% a 2 respondenti téměř vždy 7,14%.

Z celkového počtu 21 mužů, odpověděli 3 muži nikdy 14,29%, 6 mužů zřídka 28,57%, 7 mužů někdy 33,33%, 3 muži obvykle 14,29% a 2 muži téměř vždy 9,52%.

Z celkového počtu 7 žen, odpověděly 0 žen nikdy 0%, 4 ženy zřídka 57,14%, 2 ženy někdy 28,57%, 1 žena obvykle 14,29% a téměř vždy neodpověděly žádné ženy 0%.

### 18. Umíte požádat své známé, přátele, či příbuzné o službu nebo pomoc?



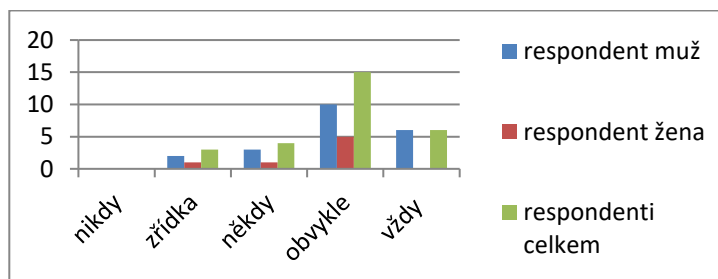
Obr. č. 20: Otázka č.18

Z celkového počtu 28 respondentů odpovědělo nikdy 0 respondentů 0%, 5 respondentů zřídka 17,86%, 4 respondentů někdy 14,29%, 9 respondentů obvykle 32,14% a 10 respondentů téměř vždy 35,71%.

Z celkového počtu 21 mužů, odpovědělo 0 mužů nikdy 0%, 4 muži zřídka 19,05%, 4 muži někdy 19,05%, 6 mužů obvykle 28,57% a 7 mužů téměř vždy 33,33%.

Z celkového počtu 7 žen, odpověděly 0 žen nikdy 0%, 1 žena zřídka 14,29%, 0 žen někdy 0%, 3 ženy obvykle 42,86% a 3 ženy téměř vždy 42,86%.

### 19. Umíte být otevřený/á a jednoznačný/á při vyjadřování jak pozitivních, tak negativních pocitů vůči ženám?



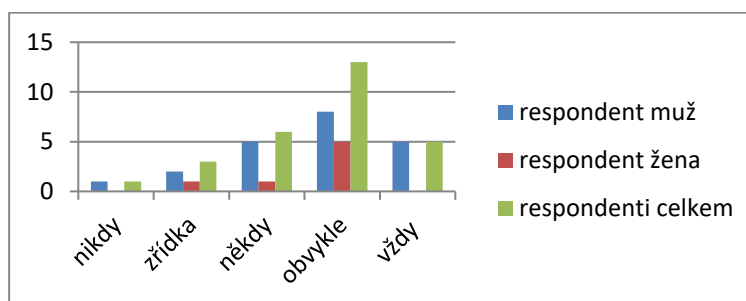
Obr. č. 21: Otázka č.19

Z celkového počtu 28 respondentů odpovědělo nikdy 0 respondentů 0%, 3 respondenti zřídka 10,71%, 4 respondenti někdy 14,29%, 15 respondentů obvykle 53,57% a 6 respondentů téměř vždy 21,43%.

Z celkového počtu 21 mužů, odpovědělo 0 mužů nikdy 0%, 2 muži zřídka 9,52%, 3 muži někdy 14,29%, 10 mužů obvykle 47,62% a 6 mužů téměř vždy 28,57%.

Z celkového počtu 7 žen, odpověděly 0 žen nikdy 0%, 1 žena zřídka 14,29%, 1 žena někdy 14,29%, 5 žen obvykle 57,14% a téměř vždy neodpověděly žádné ženy 0%.

## 20. Umíte být otevřený/á a jednoznačný/á při vyjadřování jak pozitivních, tak negativních pocitů vůči mužům?



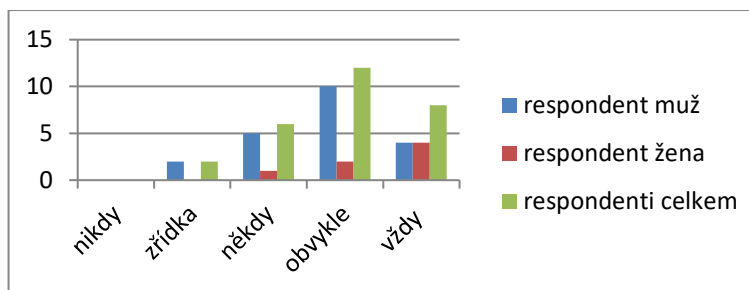
Obr. č. 22: Otázka č.20

Z celkového počtu 28 respondentů odpověděl nikdy 1 respondent 3,57%, 3 respondenti zřídka 10,71%, 6 respondentů někdy 21,43%, 13 respondentů obvykle 28,57% a 5 respondentů téměř vždy 17,86%.

Z celkového počtu 21 mužů, odpověděl 1 muž nikdy 4,76%, 2 muži zřídka 9,52%, 5 mužů někdy 23,81%, 8 mužů obvykle 38,1% a 5 mužů téměř vždy 23,81%.

Z celkového počtu 7 žen, odpovědělo 0 žen nikdy 0%, 1 žena zřídka 14,29%, 1 žena někdy 14,29%, 5 žen obvykle a vždy neodpověděly žádné ženy 0%.

## 21. Jste spontánní během milostných her?



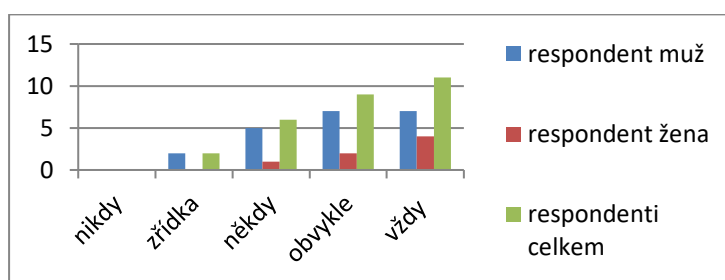
Obr. č. 23: Otázka č.21

Z celkového počtu 28 respondentů odpovědělo nikdy 0 respondentů 0%, 2 respondenti zřídka 7,14%, 6 respondentů někdy 21,43%, 12 respondentů obvykle 42,86% a 8 respondentů téměř vždy 28,57%.

Z celkového počtu 21 mužů, odpovědělo 0 mužů nikdy 0%, 2 muži zřídka 9,52%, 5 mužů někdy 23,81%, 10 mužů obvykle 47,62% a 4 muži téměř vždy 19,05%.

Z celkového počtu 7 žen, odpovědělo 0 žen nikdy 0%, 0 žen zřídka 0%, 1 žena někdy 14,29%, 2 ženy obvykle 28,57% a 4 ženy téměř vždy 27,14%.

## 22. Jste spontánní vůči sexuálnímu partnerovi?



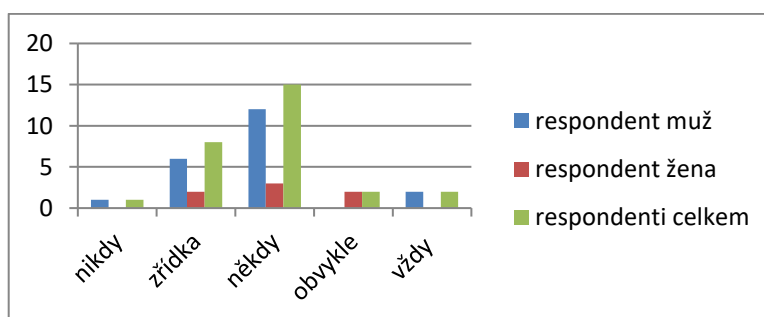
Obr. č. 24: Otázka č.22

Z celkového počtu 28 respondentů odpovědělo nikdy 0 respondentů 0%, 2 respondentů zřídka 7,14%, 6 respondentů někdy 21,43%, 9 respondentů obvykle 32,14% a 11 respondentů téměř vždy 39,29%.

Z celkového počtu 21 mužů, odpovědělo 0 mužů nikdy 0%, 5 mužů zřídka 23,81%, 7 mužů někdy 33,33%, 7 mužů obvykle 33,33% a 7 mužů téměř vždy 33,33%.

Z celkového počtu 7 žen, odpovědělo 0 žen nikdy 0%, 0 žen zřídka 0%, 1 žena někdy 14,29%, 2 ženy obvykle 28,57% a 4 ženy téměř vždy 27,14%.

## 23. Snažíte se vyhnout určitým lidem nebo situacím z obavy před vlastními obtížemi?



Obr. č. 25: Otázka č.23

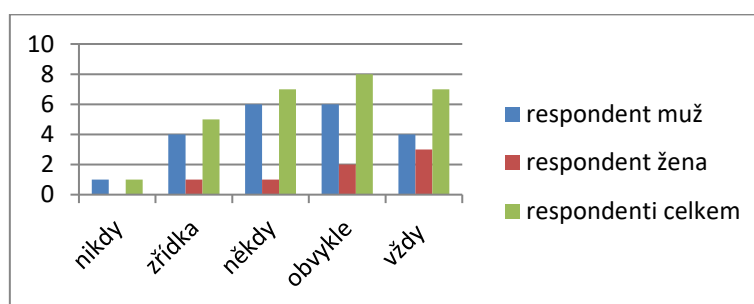


Z celkového počtu 28 respondentů odpověděl nikdy 1 respondent 3,57%, 8 respondentů zřídka 28,57%, 15 respondentů někdy 53,57%, 2 respondenti obvykle 7,14% a 2 respondenti téměř vždy 7,14%.

Z celkového počtu 21 mužů, odpověděl 1 muž nikdy 4,76%, 6 mužů zřídka 28,57%, 12 mužů někdy 57,14%, 0 mužů obvykle 0% a 2 muži téměř vždy 9,52%.

Z celkového počtu 7 žen, odpověděl 0 žen nikdy 0%, 2 ženy zřídka 28,57%, 3 ženy někdy 42,86%, 2 ženy obvykle 28,57% a vždy neodpověděly žádné ženy 0%.

#### 24. Umíte se o své vnitřní pocity podělit s nějakým jiným člověkem?



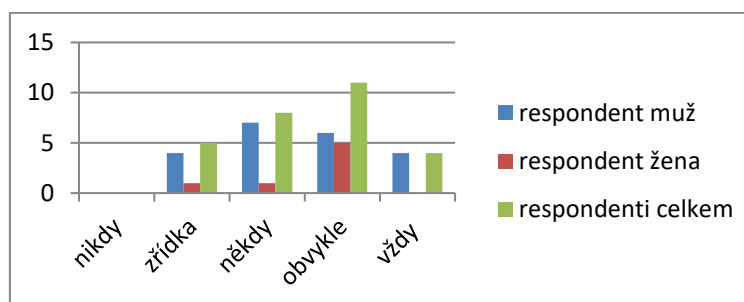
Obr. č. 26: Otázka č.24

Z celkového počtu 28 respondentů odpověděl nikdy 1 respondent 3,57%, 5 respondentů zřídka 17,86%, 7 respondentů někdy 25%, 8 respondentů obvykle 28,57% a 7 respondentů téměř vždy.

Z celkového počtu 21 mužů odpověděl 1 respondent muži nikdy 4,76%, 4 muži zřídka 19,05%, 6 mužů někdy 28,57%, 6 mužů obvykle 28,57% a 4 muži téměř vždy 19,05%.

Z celkového počtu 7 žen, odpovědělo 0 žen nikdy 0%, 1 žena zřídka 14,29%, 1 žena někdy 14,29%, 2 ženy obvykle 28,57% a 3 ženy téměř vždy 42,86%.

#### 25. Pokud máte jiný názor než někdo, koho si hluboce vážíte, sdělíte mu otevřeně své stanovisko?



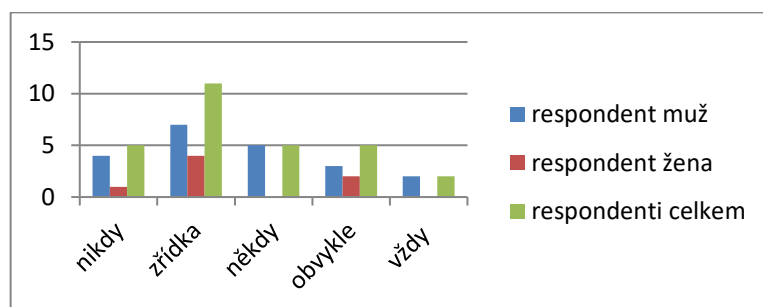
Obr. č. 27: Otázka č.25

Z celkového počtu 28 respondentů odpovědělo nikdy 0 respondentů 0%, 5 respondentů zřídka 17,86%, 8 respondentů někdy 28,57%, 11 mužů obvykle 39,29% a 4 respondenti téměř vždy 14,29%.

Z celkového počtu 21 mužů, odpovědělo 0 mužů nikdy 0%, 4 muži zřídka 19,05%, 7 mužů někdy 33,33%, 6 mužů obvykle 28,57% a 4 muži téměř vždy 19,05%.

Z celkového počtu 7 žen, odpovědělo 0 žen nikdy 0%, 1 žena zřídka 14,29%, 1 žena někdy 14,29%, 5 žen obvykle 71,43% a vždy neodpověděly žádné ženy.

### 26. Máte obtíže s tím, vzít si slovo v diskusi ve větší skupině lidí?



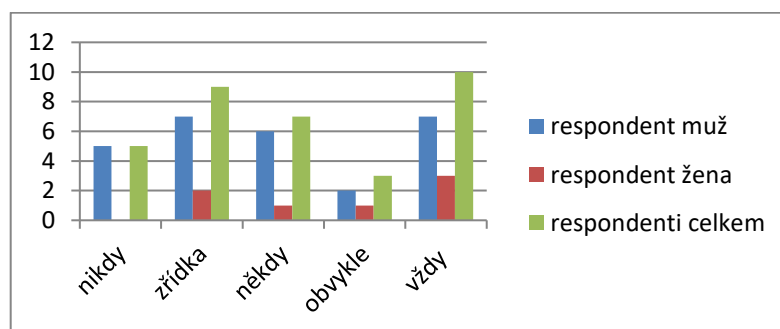
Obr. č. 28: Otázka č.26

Z celkového počtu 28 respondentů odpovědělo nikdy 5 respondentů 17,86%, 11 respondentů zřídka 39,29%, 5 respondentů někdy 17,86%, 5 respondentů obvykle 17,86% a téměř vždy 2 respondenti 7,14%.

Z celkového počtu 21 mužů, odpovědělo 4 muži nikdy 19,05%, 7 mužů zřídka 33,33%, 5 mužů někdy 23,81%, 3 muži obvykle 14,29% a 2 muži téměř vždy 9,52%.

Z celkového počtu 7 žen, odpověděla 1 ženy nikdy 14,29%, 4 ženy zřídka 57,14%, 0 žen někdy 0%, 2 ženy obvykle 28,57% a vždy neodpověděly žádné ženy 0%.

### 27. Vadí vám, když vás někdo pozoruje při práci?



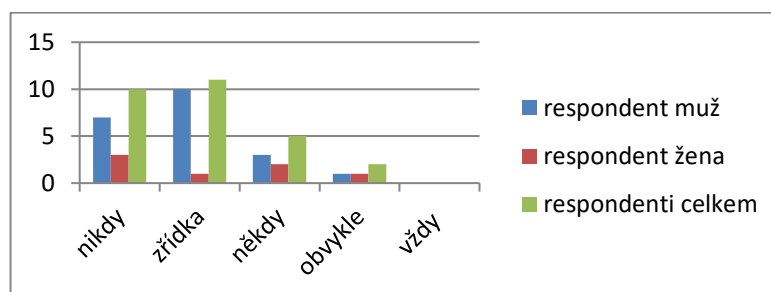
Obr. č. 29: Otázka č.27

Z celkového počtu 28 respondentů odpovědělo nikdy 5 respondentů 17,86%, 9 respondentů zřídka 32,14%, 7 respondentů někdy 25%, 3 respondenti obvykle 10,71% a 10 respondentů téměř vždy 35,71%.

Z celkového počtu 21 mužů, odpovědělo 5 mužů nikdy 23,81%, 7 mužů zřídka 33,33%, 6 mužů někdy 28,57%, 2 muži obvykle 9,52% a 7 mužů téměř vždy 33,33%.

Z celkového počtu 7 žen, odpovědělo 0 ženy nikdy 0%, 2 ženy zřídka 28,57%, 1 žena někdy 14,29%, 1 žena obvykle 14,29% a 3 ženy téměř vždy 42,86%.

### 28. Užíváte někdy křiku, abyste přiměl /a druhého k tomu, aby udělali to, co chcete vy?



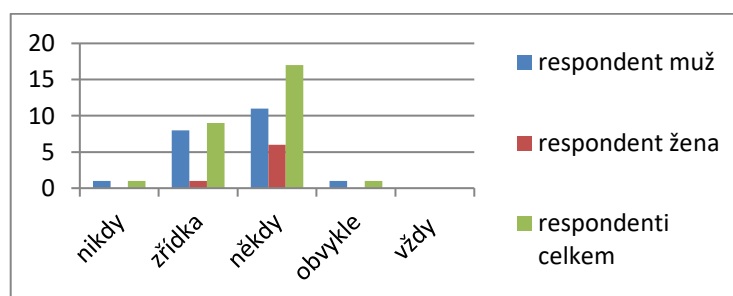
Obr. č. 30: Otázka č.28

Z celkového počtu 28 respondentů odpovědělo nikdy 10 respondentů 35,71%, 11 respondentů zřídka 39,29%, 5 respondentů někdy 17,86%, 2 respondenti obvykle 7,14% a téměř vždy neodpověděl žádný respondent 0%.

Z celkového počtu 21 mužů, odpovědělo 7 mužů nikdy 33,33%, 10 mužů zřídka 47,62%, 3 mužů někdy 14,29%, 1 muž obvykle 4,76% a vždy neodpověděl žádný muž 0%.

Z celkového počtu 7 žen, odpověděly 3 ženy nikdy 42,86%, 1 žena zřídka 14,29%, 2 ženy někdy 28,57%, 1 žena obvykle 17,29% a vždy neodpověděly žádné ženy 0%.

### 29. Stává se vám, že dokončíte větu nebo myšlenku za někoho druhého?



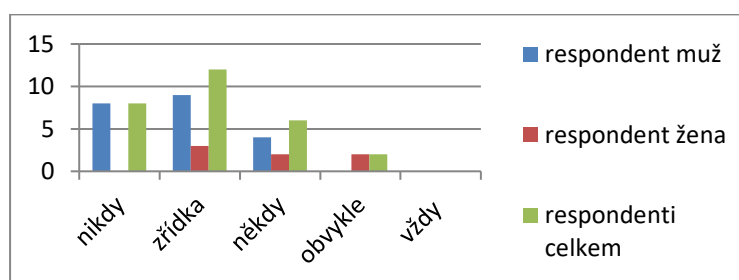
Obr. č. 31: Otázka č.29

Z celkového počtu 28 respondentů odpovědělo nikdy 1 respondentů 3,57%, 9 respondentů zřídka 32,14%, 17 respondentů někdy 60,71%, 1 respondent obvykle 3,57% a téměř vždy neopověděl žádný respondent 0%.

Z celkového počtu 21 mužů, odpověděl 1 muž nikdy 4,76%, 8 mužů zřídka 38,1%, 11 mužů někdy 52,38%, 1 muž obvykle 4,76% a téměř vždy neodpověděl žádný muž 0%.

Z celkového počtu 7 žen, odpovědělo 0 žen nikdy 0%, 1 žena zřídka 14,29%, 6 žen někdy 85,71%, obvykle a téměř vždy neodpověděly žádné ženy 0%.

### 30. Pokračujete v hádce, i když je zjevné, že ten druhý toho má už delší dobu dost?



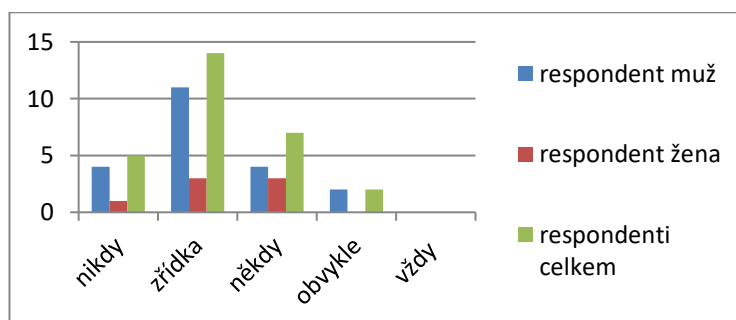
Obr. č. 32: Otázka č.30

Z celkového počtu 28 respondentů odpovědělo nikdy 8 respondentů 28,57%, 12 respondentů zřídka 42,86%, 6 respondentů někdy 21,43%, 2 respondenti obvykle 7,14% a téměř vždy neopověděl žádný respondent 0%.

Z celkového počtu 21 mužů, odpovědělo 8 mužů nikdy 38,1%, 9 mužů zřídka 42,86%, 4 muži někdy 19,05%, obvykle a téměř vždy neodpověděl žádný muž 0%.

Z celkového počtu 7 žen, odpovědělo 0 žen nikdy 0%, 3 ženy zřídka 42,86%, 2 ženy někdy 28,57%, 2 ženy obvykle 28,57% a téměř vždy neodpověděly žádné ženy 0%.

### 31. Když máte vztek, máte ve zvyku užívat nekontrolované výrazy?



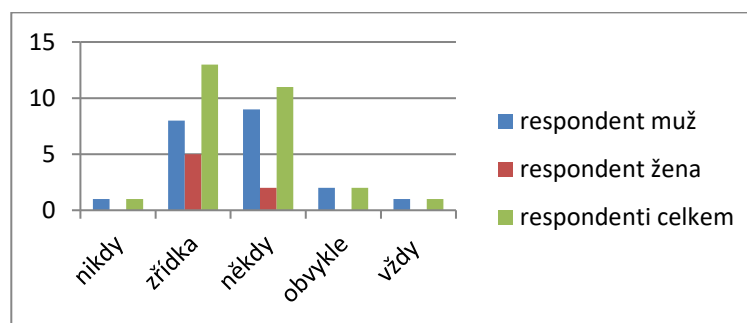
Obr. č. 33: Otázka č.31

Z celkového počtu 28 respondentů odpovědělo nikdy 5 respondentů 17,86%, 14 respondentů zřídka 50%, 7 respondentů někdy 25%, 2 respondenti obvykle 7,14 a téměř vždy neopověděl žádný respondent 0%.

Z celkového počtu 21 mužů, odpověděli 4 muži nikdy 14,05%, 11 mužů zřídka 52,38%, 4 mužů někdy 19,05%, 2 muži obvykle 9,52% a vždy neodpověděl žádný muž 0%.

Z celkového počtu 7 žen, odpověděla 1 žena nikdy 14,29%, 3 ženy zřídka 42,86%, 3 ženy někdy 42,86%, obvykle a téměř vždy neodpověděly žádné ženy 0%.

### 32. Jste kriticky zaměřený vůči cizím myšlenkám a názorům?



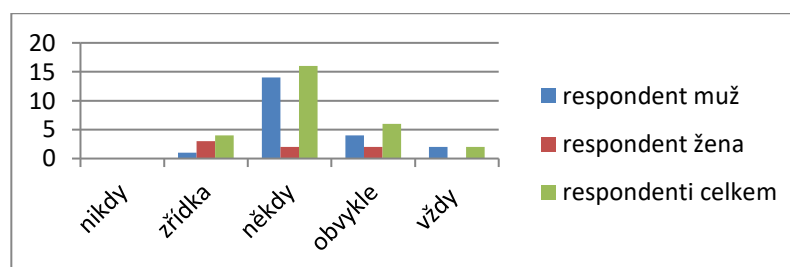
Obr. č. 34: Otázka č.32

Z celkového počtu 28 respondentů odpověděl nikdy 1 respondentů 3,57%, 13 respondentů zřídka 46,43%, 11 respondentů někdy 39,29%, 2 respondenti obvykle 7,14% a téměř vždy neopověděl žádný respondent 0%.

Z celkového počtu 21 mužů, odpověděl 1 muž nikdy 4,76%, 8 mužů zřídka 38,1%, 9 mužů někdy 42,86%, 2 muži obvykle 9,52% a 1 muž téměř vždy 4,76%.

Z celkového počtu 7 žen, odpovědělo 0 žen nikdy 0%, 5 žen zřídka 71,43%, 2 ženy někdy 28,57%, obvykle a téměř vždy neodpověděly žádné ženy 0%.

### 33. Jste (nebo mohl byste být) dobrým modelem asertivity pro vaše děti?



Obr. č. 35: Otázka č.33

Z celkového počtu 28 respondentů odpovědělo nikdy 0 respondentů 0%, 4 respondenti zřídka 14,29%, 16 respondentů někdy 57,14%, 6 respondentů obvykle 21,43% a 2 respondenti téměř vždy 7,14%.

Z celkového počtu 21 mužů, odpovědělo 0 mužů nikdy 0%, 1 muž zřídka 4,76%, 14 mužů někdy 66,67%, 4 muži obvykle 19,05% a 2 muži téměř vždy 9,52%.

Z celkového počtu 7 žen, odpovědělo 0 žen nikdy, 3 ženy zřídka 42,86%, 2 ženy někdy 28,57%, 2 ženy obvykle 28,57% a téměř vždy neodpověděly žádné ženy 0%.

## PŘÍLOHA P III: TEST Č. 2

„Přístupujete k problémům v zaměstnání asertivně?“	ano	ne
1. Spolupracovníci vás považují za ambiciózního člověka a zřejmě se nemýlí.		
2. Záleží vám na splnění úkolů a povinností.		
3. Čím více máte práce, tím lépe.		
4. Jsem dřív v práci to vědí a občas i nadměru využívají.		
5. Nepříjemné úkoly řeším přednostně. Odkládáním nic nevyřeším.		
6. Nemá smysl dělat něco, co člověka nebaví. Ke špatným výsledkům se přidá otrávenost. Je to k ničemu.		
7. Spolupracovníci mě mají rádi.		
8. Uznání, komplimenty i materiální benefity vás hodně motivují.		
9. Potřebujete mít zpětnou vazbu, průběžně vědět, jak vaše pracovní snažení dopadá.		
10. Práce je důležitá, ale rozhodně to není smysl života.		
11. Pro někoho jsou hlavní peníze, pro jiného sex. Pro mě je nejdůležitější nezávislost.		
12. I v práci platí: když nejde o život, nejde o nic.		
13. Dělat věci pro svým je pro mě důležité.		
14. Lichotky a podbízění se – to není nic pro mě.		
15. Nejlépe je hledat pomocnou ruku u vlastního ramene.		
16. Kdo nic nedělá, nic nepokazí.		
17. Každý musí mít odpovědnost především sám za sebe.		
18. Když něco nevím tak se zeptám.		
19. Bez rozpaků dokážu požádat o pomoc. Prostě to zkusím.		
20. Nesnáším „zdůvodňování nezdůvodnitelného“, výmluvy a předstírání.		
21. Vnitřní klid a harmonie jsou pro mě důležité hodnoty.		
22. Velmi se snažím, aby v práci vládla vzájemná vstřícnost a pohoda.		
23. Lidé jsou v podstatě dobří. Mnohdy lepší, než vypadají na první pohled.		
24. Snažím se věci řešit po dobrém.....někdy až přespříliš.		
25. Pohodlí a pohoda spolu velmi souvisí.		
26. Ať se v práci snažím, jak chci, je to jedno.		
27. Člověk míní, ale ono to nakonec vždycky dopadne nějak jinak.		
28. Jsem jenom snadno nahraditelné kolečko v složitém pracovním stroji.		

29.	Dost často se cítím mizerně a nelze s tím nic dělat.		
30.	V dnešní době vás druzí lidé chtějí především využít, přesněji řečeno zneužít.		
31.	Občas je potřeba rádně prásknout do stolu a zvýšit hlas.		
32.	Ať jsem bit, jen když se peru za správnou věc.		
33.	Říci někomu něco, co si nedá za rámeček, není problém.		
34.	Když se rozzlobím, bývám zlý.		
35.	Důvěřovat lidem nelze. To spíše kontrolovat a prověřovat.		



**PŘÍLOHA P IV: TEST Č. 2 „VYHRANĚNÉ ODPOVĚDI“**

Resp. číslo	Otázky vyhraněné Identifikace resp.	1		2		3		4		5		6		7		11		31	
		0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%
2	M (A.V.) / (C.T.)				x														
4	M (B.V.) / (A.T.)													x					
5	M (B.V.) / (C.T.)									x									
6	M (C.V.) / (B.T.)							x					x						
7	M (C.V.) / (A.T.)					x													
8	M (C.V.) / (B.T.)				x				x										
10	M (A.V.) / (A.T.)		x																
11	M (B.V.) / (A.T.)				x		x						x						
13	M (A.V.) / (A.T.)				x														
14	M (C.V.) / (C.T.)				x		x						x						
15	M (B.V.) / (A.T.)				x		x												
16	M (A.V.) / (C.T.)		x										x						
17	M (A.V.) / (A.T.)								x				x						
18	M (A.V.) / (B.T.)								x		x								
19	M (C.V.) / (B.T.)				x		x												
21	M (B.V.) / (A.T.)				x				x										
22	Ž (A.V.) / (A.T.)				x							x							
23	Ž (B.V.) / (A.T.)											x							
25	Ž (A.V.) / (B.T.)						x												
26	Ž (A.V.) / (A.T.)				x								x				x		
27	Ž (B.V.) / (C.T.)											x	x						
28	Ž (A.V.) / (A.T.)				x									x					
30	Ž (B.V.) / (A.T.)				x				x										
31	Ž (A.V.) / (B.T.)												x					x	
<b>Celkem odpovědělo resp.</b>		<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>