

Asertivní dovednosti v řízení lidských zdrojů

Bc. Monika Hanáková

Diplomová práce
2020



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: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Monika Hanáková**
Osobní číslo: **L18207**
Studijní program: **N3953 Bezpečnost společnosti**
Studijní obor: **Bezpečnost společnosti**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Asertivní dovednosti v řízení lidských zdrojů**

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte rešerši z českých i zahraničních zdrojů na téma asertivita.
2. Kontaktujte respondenty z oblasti řízení lidských zdrojů a proveďte dotazníkové šetření a rozhovory.
3. Analyzujte získaná data pro určení míry asertivity.
4. Na základě získaných dat proveďte opatření k podpoře chybějících asertivních dovedností v podobě školení a brožury pro zaměstnance s návodem na asertivní chování.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam doporučené literatury:

1. BISHOP, Sue. *Develop your assertiveness*. Third Edition. Philadelphia, PA: Kogan Page, 2013. ISBN 978-074-9466-985.
2. NOVÁK, Tomáš. *Asertivita (nejen) na pracovišti: jak si vážít sám sebe a nenechat se využívat*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012. 159 s. ISBN 978-80-265-0020-9.
3. NOVÁK, Tomáš a CAPPONI, Věra. *Asertivně do života*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. 164 s. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-3869-7.

Další odborná literatura dle vedoucího diplomové práce.

Vedoucí diplomové práce:

Mgr. Veronika Kavková, Ph.D.
Ústav krizového řízení

Datum zadání diplomové práce: 1. listopadu 2019
Termín odevzdání diplomové práce: 15. května 2020

L.S.

doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
děkanka

Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
ředitel ústavu

V Uherském Hradišti dne 2. prosince 2019

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou 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;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou 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 diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

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

V Uherském Hradišti, dne: 15. 5. 2020

Jméno a příjmení studenta: Bc. Monika Hanáková

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zabývá asertivními dovednostmi v řízení lidských zdrojů u personálních pracovníků vybrané firmy. Zjišťuje, jak a zda tyto pracovníci uplatňují asertivní dovednosti při výkonu jejich zaměstnání. Práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou část. V teoretické části je provedena rešerše literatury vztahující se k dané problematice. Praktická část se zabývá úrovní asertivního jednání personalistů vybrané firmy a následným zlepšením současného stavu asertivního jednání.

Klíčová slova: Asertivita, komunikace, asertivní techniky, lidské zdroje, dotazník, rozhovor

ABSTRACT

This diploma thesis deals with asserive skills in human ressources management of human ressources selected company. Find out how and whether these employees use assertive skills in the performance of their jobs. The thesis is divided into two parts, theoretical and practical part. In the theoretical part is a literature search related to the given problem. The practical part deals with the level of assertive behaviour of personnel of the selected company and the subsequent improvement of the current situation of assertive behaviour.

Keywords: Assertiveness, communication, assertive techniques, human resources, questionnaire, interview

Poděkování

Mé poděkování patří vedoucí práce Mgr. Veronice Kavkové, Ph.D. za její ochotu, pomoc a cenné rady a připomínky při tvorbě diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat paní Vladimíře Vaculíkové a všem zaměstnancům České zbrojovky, a. s. Uherský Brod, kteří se podíleli na mém výzkumu.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

| | |
|---|-----------|
| ÚVOD..... | 10 |
| CÍL PRÁCE A POUŽITÉ METODY..... | 11 |
| POSTUP ZPRACOVÁNÍ | 11 |
| HLAVNÍ CÍL | 11 |
| POUŽITÉ METODY | 11 |
| VÝZKUMNÉ OTÁZKY | 11 |
| I TEORETICKÁ ČÁST..... | 12 |
| 1 KOMUNIKACE | 13 |
| 1.1 FUNKCE KOMUNIKACE | 14 |
| 1.2 KOMUNIKAČNÍ PROCES | 15 |
| 1.3 DRUHY KOMUNIKACE..... | 18 |
| 1.3.1 Verbální komunikace | 18 |
| 1.3.2 Neverbální komunikace | 19 |
| 1.3.3 Další dělení komunikace | 19 |
| 1.4 NASLOUCHÁNÍ A VNÍMÁNÍ | 21 |
| 2 ASERTIVITA | 23 |
| 2.1 HISTORIE..... | 23 |
| 2.1.1 Behavioristické pojetí asertivity..... | 24 |
| 2.1.2 Humanistická psychologie a asertivita..... | 24 |
| 2.1.3 Asertivita dnes..... | 24 |
| 2.2 ASERTIVITA A KOMUNIKACE | 24 |
| 2.2.1 Tři způsoby chování | 25 |
| 2.2.2 Asertivní naslouchání..... | 26 |
| 2.3 ÚROVNĚ ASERTIVNÍCH MOŽNOSTÍ | 27 |
| 2.3.1 Nižší úrovně asertivity | 27 |
| 2.3.2 Vyšší úrovně asertivity..... | 28 |
| 2.4 MANIPULACE | 28 |
| 2.5 KRITIKA | 29 |
| 2.6 KONFLIKT | 30 |
| 2.7 ASERTIVNÍ PRÁVA | 30 |
| 2.8 ASERTIVNÍ POVINNOSTI..... | 32 |
| 2.9 DRUHY ASERTIVITY..... | 33 |
| 2.10 ASERTIVNÍ TECHNIKY | 34 |
| 2.11 ASERTIVITA V ZAMĚSTNÁNÍ | 36 |
| 2.11.1 Hledání zaměstnání | 37 |
| 2.11.2 Pohovor | 37 |
| 2.11.3 Nový zaměstnanec | 37 |
| 2.11.4 Vztahy na pracovišti..... | 37 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 2.11.5 | Jednání s nadřízenými | 38 |
| 2.11.6 | Vedení lidí | 38 |
| 3 | ÚLOHA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ | 39 |
| 3.1 | SUBJEKTY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ | 40 |
| 3.2 | ROLE PERSONALISTŮ | 40 |
| 3.3 | ÚLOHA PERSONALISTŮ | 40 |
| 3.4 | PERSONÁLNÍ ČINNOSTI | 40 |
| 3.4.1 | Tvorba a analýza pracovního místa | 41 |
| 3.4.2 | Personální plánování | 41 |
| 3.4.3 | Získávání, výběr a přijímání pracovníků | 41 |
| 3.4.4 | Hodnocení pracovníků | 42 |
| 3.4.5 | Rozmísťování a propouštění | 42 |
| 3.4.6 | Vzdělávání pracovníků | 43 |
| 3.4.7 | Odměňování pracovníků | 43 |
| 3.4.8 | Pracovní vztahy | 43 |
| 3.4.9 | Péče o pracovníky | 43 |
| 3.5 | SCHOPNOSTI PERSONALISTŮ | 44 |
| 3.6 | APLIKACE ASERTIVITY DO PRAXE PERSONALISTY | 44 |
| | ZÁVĚREČNÁ KAPITOLA TEORETICKÉ ČÁSTI..... | 46 |
| II | PRAKTICKÁ ČÁST..... | 47 |
| 4 | CÍLE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY | 48 |
| 4.1 | CÍLE PRÁCE | 48 |
| 4.2 | VÝZKUMNÉ OTÁZKY | 48 |
| 5 | METODIKA | 49 |
| 5.1 | POPIS POUŽITÝCH METOD | 51 |
| 5.1.1 | Dotazník | 51 |
| 5.1.2 | Rozhovor | 52 |
| 5.1.3 | Analýza trsů | 53 |
| 5.2 | VZOREK RESPONDENTŮ | 53 |
| 5.2.1 | Česká zbrojovka, a. s. Uherský Brod | 53 |
| 5.2.2 | Respondenti | 54 |
| 5.3 | PRŮBĚH VÝZKUMU | 54 |
| 5.4 | PROCES ANALÝZY DAT | 56 |
| 6 | VÝSLEDKY..... | 57 |
| 6.1 | VÝSLEDKY DOTAZNÍKU | 57 |
| 6.2 | VÝSLEDKY Z ROZHovorŮ..... | 59 |
| 6.3 | POROVNÁNÍ OBOU METOD | 67 |
| 6.4 | VÝSLEDKY VÝZKUMNÝCH OTÁZEK | 68 |
| 7 | OPATŘENÍ..... | 70 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 7.1 | ŠKOLENÍ PERSONALISTŮ ČZUB | 70 |
| 7.2 | PŘÍRUČKA PRO PERSONALISTY ČZUB..... | 71 |
| 7.3 | OPĚTOVNÉ ZADÁNÍ DOTAZNÍKU | 72 |
| 7.4 | SHRNUTÍ OPATŘENÍ | 74 |
| 8 | DISKUZE | 75 |
| | ZÁVĚR | 78 |
| | SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY..... | 80 |
| | SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK..... | 83 |
| | SEZNAM OBRÁZKŮ | 84 |
| | SEZNAM TABULEK..... | 85 |
| | SEZNAM GRAFŮ | 86 |
| | SEZNAM PŘÍLOH..... | 87 |

ÚVOD

Komunikace, ať už verbální nebo neverbální, je nedílnou součástí lidských životů. Chceme-li, aby komunikace s druhými byla příjemná pro obě strany, je důležité dodržovat určité zásady. Pro úspěšnou komunikaci se vyplatí využívání asertivních zásad, jelikož využívání asertivity, ať už v přímé komunikaci nebo při jednání s lidmi, směřuje k dosažení svých požadavků, vedení smysluplné konverzace a vyjádření svých názorů. A to vše v souladu s asertivními právy a zásadami, jež umožňují uplatňovat naše zájmy, aniž bychom omezovali práva druhých. Je důležité najít právě ten střed mezi agresivním chováním vůči druhým, kdy se mermomocí snažíme prosadit své zájmy na úkor druhých a naopak mezi pasivním chováním, kdy se raději podřídíme druhému, aniž bychom vyjádřili vlastní postoje, což pak může svádět druhé k manipulaci s námi. A tímto zlatým středem je právě asertivita, jejíž pravidla lze využít v každodenním životě, a to jak v soukromém, tak i v pracovním. Asertivita se stává nedílnou součástí spousty zaměstnání, mezi něž patří i řízení lidských zdrojů. Jelikož se jedná o profesi, kde jsou hlavním zdrojem zájmu právě lidé, a získání asertivních dovedností vede organizaci k lepším výkonům, umožňuje jí získat větší konkurenční výhodu, ale hlavně je základem pro příjemnou atmosféru v pracovním prostředí. Osobně vidím ve využívání asertivního jednání velký potenciál, a obzvláště v zaměstnání. Právě proto jsem si zvolila jako téma Asertivní dovednosti v řízení lidských zdrojů. Hlavním cílem práce je provést rešerše literatury z vybrané problematiky a dále se zaměřit na zlepšení současné úrovně asertivních dovedností u personalistů vybrané firmy.

V teoretické části této práce se zabývám komunikací, která je nedílnou součástí asertivního jednání, popisuji funkce komunikace, komunikační proces, druhy komunikace a také vnímání a naslouchání. Dále také definuji asertivitu, nahlížím na historii vzniku, na asertivní práva, povinnosti, základní asertivní techniky a mimo jiné popisuji, jak lze využít asertivitu v celém procesu zaměstnání. Poslední teoretickou část věnuji úloze řízení lidských zdrojů. Popisuji role, úlohy, činnosti, schopnosti personalistů aj. Ke konci uvádím, jak je možné využít asertivitu v praxi personalisty.

Praktickou část práce zaměřuji na konkrétní personalisty vybrané firmy, u nichž zkoumám dosavadní úroveň asertivity, a to za pomoci dotazníku a polostrukturovaných rozhovorů. Tento současný stav se následně snažím zlepšit pomocí školení a vytvořením příručky pro personalisty. Zjištění, zda má opatření byla účinná, provádím pomocí opětovného zadání dotazníku.

CÍL PRÁCE A POUŽITÉ METODY

Tato kapitola stručně popisuje cíle a metody diplomové práce, podle nichž budu postupovat v praktické části práce.

Postup zpracování

Výzkum prováděný v praktické části diplomové práce začal kontaktováním firmy, následovalo rozeslání dotazníku Mapa asertivity, z výsledků dotazníku jsem stanovila otázky, které jsem použila v rámci polostrukturovaného hloubkového rozhovoru. Následovalo školení asertivity pro personalisty vybrané firmy, kdy jsem rozeslala také mnou vytvořenou příručku pro dosažení vyšší úrovně asertivních dovedností. Také jsem na základě rozhovorů vyhotovila analýzu trsů. Výzkum práce jsem zakončila opětovným rozdáním dotazníku.

Hlavní cíl

Hlavním cílem diplomové práce je zlepšení současné úrovně asertivních dovedností u pracovníků v oblasti řízení lidských zdrojů, a to ve vybrané firmě.

Použité metody

Metody, které budu následně využívat při zpracovávání praktické části práce, jsou: kvalitativní metoda v podobě dotazníku a kvantitativní metody v podobě polostrukturovaného hloubkového rozhovoru a analýzy trsů.

Výzkumné otázky

Na základě cíle práce jsem stanovila šest výzkumných otázek týkajících se zjištění úrovně asertivních dovedností u personalistů dané firmy.

VO₁: Dokáží personalisté dané firmy využít asertivitu při obraně vlastních práv?

VO₂: Dokáží personalisté dané firmy při výkonu své profese uplatňovat svá práva?

VO₃: Způsobuje personalistům dané firmy problémy komunikace?

VO₄: Objevují se u personalistů dané firmy problémy v oblasti mezilidských vztahů?

VO₅: Mění se chování (jednání) personalistů dané firmy v případě vzniklé krize?

VO₆: Zlepšila se úroveň asertivních dovedností personalistů po zavedení opatření?

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KOMUNIKACE

Výraz komunikace pochází z latinského původu a jeho významem je sjednocení. Komunikaci lze definovat různými způsoby. Obecnou definicí lze říci, že se jedná o sdělování významů v chování společnosti a mezilidských vztazích. Synonymem komunikace je dorozumívání. Nejedná se jen o mluvení, ale také o naslouchání, čtení, psaní, pohyby těla nebo činy. Jako způsob komunikace můžeme chápat dopravní síť, přemísťování lidí, materiálu, myšlenek, informací, pocitů a to od jednoho člověka ke druhému. Nástrojem komunikace pak může být jazyk, pošta, telefon, televize, vlaky, letadla apod. Komunikace je součástí našeho každodenního života ať už se jedná o práci, školu, mluvení s přáteli či komunikaci přes internet. Jakýkoliv druh komunikace tvoří sedmdesát až osmdesát procent našeho pracovního života. Čas strávený komunikací tvoří z devíti procent psaní, šestnáct procent čtení, třicet procent mluvení a čtyřicet pět procent poslouchání. Na způsob komunikace lze nahlížet ze stránky obsahové, formální, prožitkové či logické. Např. v psychologii není kladen důraz jen na přenos informací, ale hlavně na sebeprezentaci a sebepotvrzování. Podstatu komunikace lze definovat jako:

- nezbytnost efektivního sebevyjadřování;
- přenos a výměna informací pomocí slov, textu, obrazu či činností, prováděných mezi lidmi;
- výměna obsahu mezi lidmi pomocí obvyklých systémů symbolů.

Mnoho lidí má strach komunikovat vzhledem k možným chybám, odmítnutím a proto často při komunikaci říká pouze polovinu z toho, co ve skutečnosti sdělit chtějí. Je nutné naučit se svobodně komunikovat, jelikož je komunikace důležitou součástí zaměstnání, ale i vztahů. Zvládnutí komunikačních dovedností v zaměstnání vede k úspěchu. Pro úspěšnou komunikaci v zaměstnání lze využít dovednosti jako porozumění účelu, analýza publika, nekomunikovat pouze slovy, ale také tělem. Pojem komunikace neobsahuje pouze sdělování, ale také sdílení. Sdělování je jednostranné předání informací odesílatele k adresátovi, které má dvě úrovně. Obsah, jenž zahrnuje názory postoje či emoce, a formu, do které patří vysvětlení, dotazování, žádosti, hodnocení apod. Sdílení pak lze definovat jako činnost prováděnou na základě vzájemného kontaktu. Může se jednat o pouhou přítomnost dvou a více lidí, kteří se účastní společné aktivity. Podstatnými pojmy ve vztahu ke komunikaci jsou syntax, sémantika, pragmatika. Úkolem skladby jazyka neboli syntaxe je předání zprávy, její kódování, kapacity, ruchy, komunikační kanály. Způsobem, jakým je danému

slovu věnován projev, se zabývá sémantika. Pragmatika zkoumá chování osob předávajících si zprávu, jejich vzájemný vztah, ovlivňování, odmítání, přesvědčování. V komunikaci lze rozeznat určité styly a to na základě účelu a průběhu. Jedná se o komunikaci konvenční, konverzační, operativní, vyjednávací a intimní. Intimní styl komunikace je využíván v partnerském životě. Je-li nutná jakákoliv domluva mezi účastníky komunikace, ať už se jedná o spolupracovníky, manažery či domov mluvíme o stylu vyjednávání. V případě není-li mezi komunikujícími určitá symetrie a je nutno reagovat pružně, jedná se o styl operativní. Konverzační styl je využíván při komunikaci lidí, kteří mají co říci a chtějí spolu konverzovat. Naopak konvenční styl je založen na krátké, nezávazné komunikaci, většinou mezi lidmi, které neznáme. (Mikulaščík, 2010; Jiřincová, 2010; Plaňava, 2005; Pellicano, 2016; Worth, 2004)

1.1 Funkce komunikace

Existuje mnoho funkcí komunikace, které nejsou striktně oddělené, ale naopak se propojují. Funkce komunikace slouží k dosažení cílů předat správné informace. Funkce komunikace jsou tedy následovné:

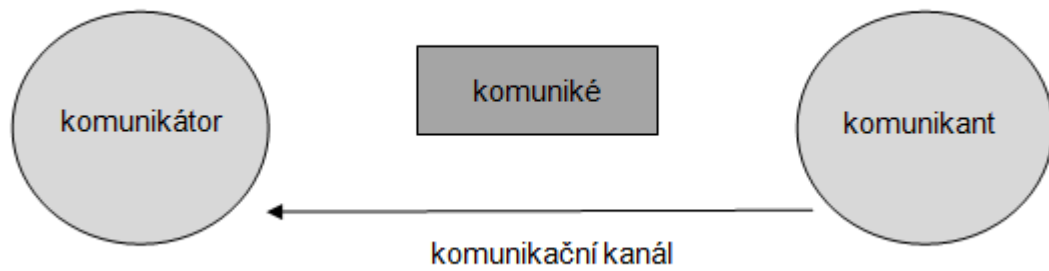
- **informativní** - předání zprávy, její doplnění, oznámení, informace, fakta, data, která jsou šířena mezi lidmi;
- **instruktivní** - je propojena s informativní funkcí, kdy je komunikace obohacena o vysvětlení myšlenky či instrukce jak s danou informací zacházet;
- **přesvědčovací** - změnit smýšlení druhého člověka ať už racionálně (argumenty, logikou) či emocionálně (pomocí citů, mnohdy toto přesvědčení bývá manipulativní);
- **posilovací a motivující** - prolíná se s funkcí přesvědčovací, posílení sebevědomí;
- **zábavní** - rozveselení prostřednictvím komunikace navozující pocit pohody a spokojenosti;
- **vzdělávací a výchovná** - tato funkce opět propojuje více funkcí jako informativní či instruktivní a je prováděna především pomocí institucí;
- **socializační a společensky integrující** - vytváření mezilidských vztahů, sjednocení, získávání kontaktů, upevnění sounáležitosti;
- **osobní identity** - jedná se o komunikování sama se sebou, formuluje se tak osobnost, názory, sebevědomí;
- **poznávací** - prostřednictvím sdělování zážitků, vzpomínek či zkušeností poznáváme ostatní;

- **svěřovací** - dělení se s druhými o starosti pomáhá snížit vnitřní napětí, je očekávána určitá podpora;
- **úniková** - neutrální komunikace v případě, chce-li se daný jedinec odreagovat, je-li znechucený či ustaraný.

Mezi zásadní faktor zdárné komunikace patří vybudování dobrého vzájemného vztahu mezi komunikátorem a komunikantem. Na základě tohoto vztahu lze poznat správný účel komunikace a lze se tak vyhnout například manipulaci. Při komunikaci a funkcí komunikace je nutné dbát také na paralingvistické atributy, kterými jsou hlasitost, srozumitelnost, rychlost sdělení, intonace, rytmus, pauzy. (Mikulaščík, 2010; Jiřincová, 2010)

1.2 Komunikační proces

Komunikace je vázaná na mnoho podmínek a vlivů. Prolíná se do ní nejen rozumový stav, ale také emoce, jež mohou vést k přeměně původně zamýšlené informací. Komunikační proces je uskutečňován vždy mezi dvěma či více lidmi. Komunikace formou monologu je pak vnímána jako určitá příprava na nadcházející komunikaci či pomoc při vnitřním vyrovnání. Při komunikačním procesu dochází ke vzájemnému ovlivňování mezi komunikujícími. Jeden druhému projevuje svá pravidla, ustoupí-li, bude-li naslouchat, dominovat. Komunikační proces vždy končí nějakou změnou, kterou vyvolají zúčastnění procesu. Je důležité si uvědomit, že běžné informace jsou hůře zapamatovatelné než informace neobvyklé, zvláštní, ojedinělé. Stejně tak informace ze začátku a konce procesu jsou více zapamatovatelné než informace podávány ve středním úseku procesu. Během komunikačního procesu dochází nejen ke sdělování informací, ale také ke sdělení pocitů, nálad, vztahů, postojů. S komunikačním procesem souvisí i stav nedorozumění, který se zvyšuje náročnější a delší komunikací. Komunikační proces je oboustranný, střídá se jak role komunikátorů, tak role komunikantů. Komunikace je vnímána jako neustále se opakující a nekonečný proces. Lze rozlišit dva modely komunikace napomáhající k analyzování prvků procesu komunikace. Jedná se o lineární a konvergenční model. Lineární model pomáhá analyzovat hlavní prvky komunikačního procesu a to přenos zprávy od odesílatele k příjemci. Konvergenční model poukazuje na to, že je důležitá spolupráce mezi odesílatelem a příjemcem. Tento model také poukazuje na důležitost setkání myslí. Lidé musí sdílet stejný význam slov, konceptů a myšlenek, chtějí-li úspěšně komunikovat. Obrázek níže popisuje komunikační proces mezi dvěma osobami. (Mikulaščík, 2010; Jiřincová, 2010; Fielding, 2006)



Obrázek 1 - Schéma komunikačního procesu (Mikulaščík, 2010 str. 24)

Komunikátor

Podstatou komunikátora je vyslat zprávu. Zprávu vysílá příjemci, u něhož se domnívá, že mu porozumí a bude mít stejný či podobný kódovací systém. Jeho vysílané informace mohou být zkreslené, chaotické, neúplné. Častokrát se poddává svému postavení, nenaslouchá, bere svou komunikaci jako jednosměrnou. Do komuniké promítá kromě svých myšlenek a faktů také své představy, postoje, emoce, obavy, což je nutné pozorovat. (Mikulaščík, 2010; Jiřincová, 2010; Fielding, 2006)

Komunikant

Jedná se o příjemce zprávy. V komunikačním procesu naslouchá komunikátorovi, kdy jeho vnímání ovlivňují vlastní zkušenosti, záměry, osobnost, cíle. Vychází z domnění, že jak on, tak i komunikátor mají stejný či podobný kódovací systém. Úkolem komunikantu je pozorně poslouchat až do konce, nepřerušovat, připravit si otázky, vnímat neverbálních znamení. Stejně jako komunikátor se nesmí poddávat svému funkčnímu postavení. (Mikulaščík, 2010; Jiřincová, 2010; Fielding, 2006)

Komuniké

Jako komuniké označujeme danou zprávu, myšlenku, kterou vysílá komunikátor. Jde o souhrn jak verbálních, tak i neverbálních znaků. V případě běžných slov je jednoduché jim porozumět, složitějšími se stávají slova abstraktní či neverbální znaky. To zapřičiňuje, že různí lidé chápou danou informaci jinak. (Mikulaščík, 2010; Jiřincová, 2010; Fielding, 2006)

Komunikační jazyk

Šířené zprávy jsou podávány prostřednictvím určitého komunikačního jazyka. Přestože mají daní lidé stejný rodný jazyk, mohou různé informace chápat jinak, jelikož každý jedi-

nec si dané abstraktní slova vykládá jinak. V komunikačním jazyce je velmi významné kódování a dekódování. Kdy se kódování odvíjí od vědomostí ohledně jazyka, slovní zásoby, znalosti signálů či přizpůsobení se partnerovi. V případě dekódování pak náročnost souvisí především s rozdílnými kulturami. (Mikulaščík, 2010; Jiřincová, 2010; Fielding, 2006)

Komunikační kanál

Prostřednictvím komunikačního kanálu jsou předávány informace, v případě komunikace tváří v tvář se jedná o zvuky, pohledy, pohyby, apod. (Mikulaščík, 2010; Jiřincová, 2010; Fielding, 2006)

Feed back

Feed back neboli zpětná vazba znamená odezva na již získanou informaci či zprávu a to formou potvrzení a vysvětlení. Feed back je důležitý jak pro komunikátora, tak i pro komunikanta, jelikož dává oběma odpověď na to, zda byla zpráva přijata správně a byla pochopena. Měla by být odevzdána ihned po obdržení zprávy. (Mikulaščík, 2010; Jiřincová, 2010; Fielding, 2006)

Komunikační prostředí

Prostředí, ve kterém probíhá komunikace, je jednoznačně důležité z hlediska působení na zúčastněné komunikace. Komunikace v určitém prostředí může dané jedince stresovat, svazovat. Komunikační prostředí zahrnuje jak místo, tak i osvětlení, rozložení dané místnosti či lidí. Může vzniknout také komunikační šum, který je způsoben hlukem, nedostatečným nebo naopak příliš velkým osvětlením, apod. (Mikulaščík, 2010; Jiřincová, 2010; Fielding, 2006)

Kontext

Zahrnuje celkový okruh komunikačního procesu. Dělí se vnitřní a vnější část. Vnitřní část je vše probíhající uvnitř nás (naslouchání, emoce, zkušenosti). Vnější část zahrnuje okolí, které nás ovlivňuje (prostor, čas, lidé). V případě nepozornosti může dojít ke ztrátě kontextu a následnému nedorozumění. (Mikulaščík, 2010; Jiřincová, 2010; Fielding, 2006)

1.3 Druhy komunikace

V případě komunikace jsou rozeznávány hlavní dva druhy komunikace. Komunikace verbální a neverbální. Avšak při skutečné komunikaci dochází k propojení obou druhů. (Jiřincová, 2010; DeVito, 2008)

1.3.1 Verbální komunikace

Jedná se o komunikaci pomocí slov přenášených vzduchem vstřebávané sluchem. Na povahu řeči lze pohlížet z hlediska detonační i konotační řeči, abstrakce, přímočarosti, pravidla řeči, významu řeči. Na základě detonace lidé, kteří mluví stejným jazykem, rozeznávají významy určitých slov. Konotace je pak založená na základě subjektivního či emocionálního významu. Jako příklad lze uvést slovo smrt, které má pro lékaře a naopak člověka, jenž někoho ztratil, úplně jiný význam. Co se týče abstrakce, právě řeč může vystihovat její určitou míru. Čím je řeč přesnější a konkrétnější, tím méně vyžaduje abstrakce ze strany posluchače. Dalším hlediskem komunikace je přímočarost. Přímočařejší komunikací lze dosáhnout jasného souhlasu či nesouhlasu. Nepřímočará komunikace sice nikoho neurazí, ale ne vždy je protistraně jasný záměr. Dodržováním určitých pravidel se nelze vyhnout ani v komunikaci. Každý člověk se již při vyrůstání naučil základní pravidla řeči, ať už větnou skladbu, používání slov v určitém významu či kombinaci zvuků. Mimo tyto základní pravidla je nutné dbát také na dodržování zásad jako pokojných, zdvořilostních vztahů, zachování si vlastní tváře. Neposledním hlediskem je význam řeči, který lze posoudit na základě člověka. Při rozboru přijaté zprávy se nezaměřujeme pouze na slova, ale také na konkrétního člověka, který zprávu sděluje. Verbální komunikaci můžeme rozdělit také na formální a neformální. V případě formální komunikace se jedná o předem připravenou komunikaci s dosažením určitého cíle, je využívána například při pracovních pohovorech. Neformální komunikace je častější než formální. Jedná se o snadnou, lehce připravitelnou komunikaci. Jejím příkladem je komunikace s kamarády, kolegy, společenské rozhovory. Na základě úrovně řadíme verbální komunikaci na racionální a emocionální. Racionální komunikace se řídí rozumem, načež emocionální je ovlivněna pocity. (DeVito, 2008; Vymětal, 2008)

1.3.2 Neverbální komunikace

Pojednává o komunikaci bez použití slov. Představuje mimo jiné styl držení těla, výrazy v obličeji, pohledy, prostor mezi komunikujícími, styl oblečení, rychlost projevu, hlasitost. Neverbální komunikace doplňuje komunikaci verbální a dává tak zcela jiný pohled na komunikační kontext. S neverbální komunikací souvisí několik jejích druhů jako gestika, mimika, zraková komunikace, proxemika, haptika, posturologie. **Gestika** popisuje pohyby, znaky, symboly, které doprovázejí řeč. Jedná se například o vztyčení palce, který značí dobrá práce. Komunikací obličeje se zabývá **mimika**. Pomocí ní jsou snáze vyjadřovány a chápány emoce. Mimikou lze vyjádřit, zda jsme zprávu správně pochopili, či podat zpětnou vazbu. **Zraková komunikace** patří mezi nejvíce využívaný druh neverbální komunikace. Pouhým pohledem lze získat četné množství informací. Přímý pohled z očí do očí značí vysokou emocionalitu. Určitou intenzitu pozornosti, strach, překvapení značí rozšířené či zúžené zorničky. Větší zrakové spojení vydává člověk, který poslouchá, nežli ten, který hovoří. Prostorem v případě komunikace se zabývá **proxemika**. Při komunikaci má každý účastník svůj osobní prostor, při jehož překročení daný jedinec znejistí a zvyšuje se u něj napětí. Dané prostorové vymezení se liší podle druhu lidí, se kterými komunikujeme. Jsou-li si lidé bližší, mají tenčí prostorovou hranici než s lidmi méně známými. **Haptika** pojednává o neverbální komunikaci pomocí doteku. Dotekem lze vyjádřit příznivé emoce, náklonnost či agresivitu. Postoji těla z hlediska komunikace se věnuje **posturologie**. Jedná se o postoj, držení těla, polohu hlavy, ramen, hrudníku. V případě jistoty má člověk vzpřímenou hlavu, vypnutý hrudník a zvednutá ramena. Oproti tomu při nejistotě má hlavu skloněnou, hrudník pokleslý a ramena svěšená. (Jiřincová, 2010; DeVito, 2008; Pešek a Praško, 2016)

1.3.3 Další dělení komunikace

Komunikátor má mnoho možností, jaký druh komunikace zvolí, použije a může tyto druhy i měnit a kombinovat. Jednotlivé druhy komunikace lze rozdělit pomocí různých kritérií. Konkrétní druhy komunikace jsou:

- **záměrná** - komunikátor ví přesně, za jakým cílem probíhá jeho komunikace;
- **nezáměrná** - změna komunikátorova cíle komunikace v důsledku změny tématu;
- **vědomá** - prolíná se se záměrnou komunikací, kdy si komunikátor přesně uvědomuje, jakým způsobem komunikuje;

- **nevědomá** - naopak se prolíná s nezáměrnou komunikací, komunikace není zcela pod kontrolou;
- **kognitivní** - při komunikaci jsou upřednostňovány logika a racionalita;
- **afektivní**- při komunikaci jsou upřednostňovány naopak emoce;
- **pozitivní** - způsob projevu, kterému je přisuzován souhlas, přijetí, nadšení, je podstatné i negativní skutečnosti prezentovat pozitivně, např. kritiku;
- **negativní** - jedná se o způsob projevu prostřednictvím útočení, odporu, odmítání, předstírání, tento projev vyvolá vždy negativní odezvu druhých;
- **shodná** - veškeré informace, které jsou šířeny, odpovídají skutečností, neodporují si;
- **neshodná** - opak shodné komunikace, informace, které jsou šířeny, si odporují;
- **asertivní** - komunikace založená na vzájemném respektování, ale také sebeprosazení;
- **agresivní** - jedná se o prosazení svých zájmů na úkor druhých útočnou formou;
- **manipulativní** - ovlivnění druhého podle vlastních zájmů;
- **pasivní** - komunikace ústupkem, obavami;
- **intropersonální** - jedná se o vnitřní komunikaci mezi jednou osobou;
- **interpersonální** - jde o komunikaci dvou lidí, může to být dialog, interview, vyjednávání, je zde minimální komunikační šum;
- **skupinová** - komunikace více jak dvou lidí, je náročná z hlediska komunikačního šumu, může docházet ke skákání do řeči, konfliktům, zmatkům;
- **masová** - informace jsou sdělovány většímu počtu příjemců, např. noviny, časopisy, knihy, rádio, televize, internet;
- **mezikulturní** - představuje komunikaci lidí rozdílných kultur, měla by být založena na vzájemném respektování;
- **dyadická intimní**- mezi lidmi, kteří komunikují srdcem, založena na vzájemné otevřenosti;
- **dyadická jednostranně řízená** - vychází z podstaty nadřízený a podřízený, jež ho respektuje;
- **jednosměrná** - užívána autoritami, po celou dobu mluví pouze jeden, druhý naslouchá;
- **dvousměrná** - ve mluvení se střídají jak komunikátor, tak i komunikant;

- **komplementární** - doplňková forma komunikace např. mezi lékařem a pacientem, nadřazeným a podřazeným;
- **tváří v tvář** - oba zúčastnění se dívají do tváře, mohou tak vnímat své projevy a bezprostředně reagovat;
- **postranní** - informace se danému člověku dostávají prostřednictvím jiných lidí;
- **zprostředkovaná** - prolíná se s masovou komunikací, informace se šíří pomocí sdělovacích prostředků (televize, noviny, telefon, jiný člověk);
- **psaná** - jedná se o vyjádření šířené zprávou textem, ať už jsou to knihy, noviny, zápisníky, dopisy;
- **činem** - jednání prostřednictvím různých skutků např. podržení dveří ženě značí galantnost;
- **paralingvistická** - zvuková stránka verbální komunikace;
- **agování** - odpovídající na danou zprávu reaguje nepřiměřeně, např. odpovídá na něco úplně jiného;
- **metakomunikace** - účelem je popsat komunikaci, tudíž se jedná o komunikování o komunikaci. (Mikulaščík, 2010)

1.4 Naslouchání a vnímání

Naslouchání a vnímání patří mezi nejdůležitější cesty k přijetí a následného dešifrování sdělené informace.

Vnímání představuje složitý proces zahrnující fáze: smyslové vjemy, uspořádání těchto vjemů a vyhodnocení. Jednotlivé fáze spolu kooperují, navazují na sebe, vzájemně se mísí a překrývají. V první fázi smyslové vjemy je pomocí lidských smyslů uskutečněna reakce na podnět. Při uspořádání vjemů dochází k utřídění smyslových podnětů na základě různých principů. V poslední fázi jsou vyhodnoceny či posouzeny zjištěné vjemy. Jedná se o zcela subjektivní fázi.

Naslouchání je oproti vnímání preciznější proces. Při naslouchání dochází k přijetí a následnému zpracování informace. Efektivní způsob naslouchání zlepšuje schopnost učení se, přispívá k navazování a udržení vztahů, lze jej využít při ovlivnění chování druhých. Proces naslouchání začíná přijetím informace pomocí sluchového vjemu, následuje pochopení této informace, uložení do paměti, vyhodnocení a nakonec reakce neboli odpověď.

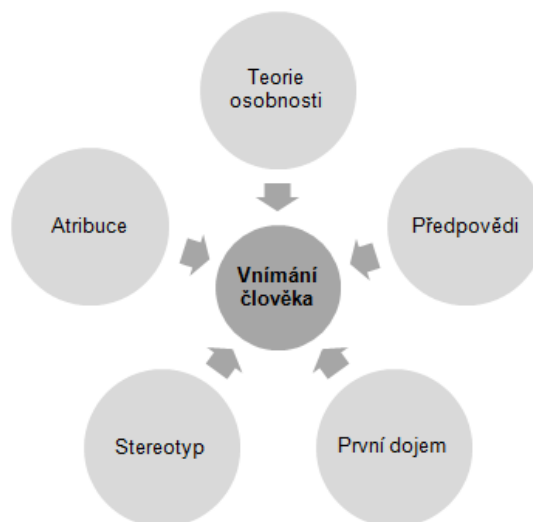
Většina komunikací probíhá velmi rychle, proto může být náročné správné vnímání a naslouchání a vznikají tak určité chyby. Málokdo byl vyškolen v umění efektivního rozhovoru. Komunikace je životní dovednost, u níž obvykle očekáváme, že se jí budeme učit celý život. (DeVito, 2008; Barker, 2006)

Zdroje ovlivňující vnímání

Způsob vnímání, jakým danou informaci pochopíme či nepochopíme, ovlivňuje řada procesů. Níže je uvedeno pět hlavních psychických procesů, jimiž je vnímání ovlivněno.

- **Teorie osobnosti** - každý člověk usuzuje podle svého subjektivního smýšlení, jaké vlastnosti k sobě pasují (např. energický člověk je pro někoho automaticky také inteligentní);
- **atribuce** - připisování chování určitým situacím;
- **předpovědi** - jedná se o predikci daného chování, v případě očekávání určitého způsobu chování se takové chování vyplní (např. žák přesvědčený, že ho spolužáci nemají rádi, nakonec tomuto přesvědčení podlehně a stane se skutečností);
- **efekt prvního dojmu** - je-li vnímání ovlivněno prvním rysem či projevem druhé osoby vede to k ovlivnění nadcházejícího chování;
- **stereotyp** - hodnocení druhých na základě předchozích zkušeností. (Jiřincová, 2010; DeVito, 2008)

Následující obrázek znázorňuje výše uvedených pět psychických procesů ovlivňujících vnímání člověka.



Obrázek 2 - Procesy ovlivňující vnímání (DeVito, 2008 str. 64)

2 ASERTIVITA

Termín asertivita se v angličtině začal používat okolo roku 1880. Tento výraz pochází z latinského *assero*, což znamená prohlásit někoho za svobodného, osvobodit. Význam tohoto pojmu je pak nenásilné jednání, projev, prosazení se. Jedná se o podstatu porozumění jak sobě, tak i druhým. Chce-li se dotyčný domluvit s druhým, musí nejprve pochopit jeho sdělení. Jde o jednu z forem komunikace a to pozitivní komunikaci.

Asertivitu lze definovat mnoha způsoby. Jednou z možných definic je, že se jedná o chování, pomocí kterého lze dospět k uspokojení potřeb obou stran neboli strategie win-win. Uplatňováním asertivního jednání dochází k jednoduššímu způsobu prosazení vlastních cílů, avšak je nutné respektovat zájmy druhých stran. Asertivní chování je zaměřeno na dosažení vytyčených zájmů, místo řešení pochybností, obav a myšlenek, že tyto zájmy nikdy neprosadíme. K podstatě asertivního jednání patří jasné formulování cílů, otevřená, přímá komunikace, pochopení stanoviska druhé strany, způsobilost jednat přizpůsobivě.

Existuje několik důvodů, proč prosazovat asertivní jednání. Mimo jiné mezi ně patří vzrůst sebedůvěry, otevřenosti a vyrovnanosti, přirozené projevení vlastních potřeb a přání, klesá potřeba spolehnout se na ostatní, rychlé řešení nepodstatných problémů, nemožnost využívání ze strany druhých, klesá obava z chyb, definování jasnějších cílů. Asertivní jednání lze uplatnit při konfliktech a jejich zvládnutí, při práci s lidmi jako je vedení, motivování, při poradách, potřebě udělit či přijmout zpětnou vazbu apod.

Souhrnně lze asertivní jednání shrnout deseti stěžejními atributy, jak jednat asertivně: jasně, s respektem k právům druhých, čestně, přímo a pevně, rovnoprávně, verbálně i neverbálně, pozitivně i negativně, v závislosti na druhých i okolnostech, sociálně odpovědně a lze se mu naučit. (Novák, 2012; Potts, 2014; O'Brien, 1999; Alberti a Emmons, 2004)

2.1 Historie

Asertivitu jako pojem poprvé definoval Andrew Salter v padesátých letech 20. století. Salter se zaměřoval na dva druhy lidí. Lidí, kteří měli problém s průbojností. Tito lidé byli považováni za snadno zmanipulovatelné, slabé, sociálně stažené introvertní jedince. Na druhé straně zkoumal jedince se sklonem k agresivnímu, průbojnému chování. (Novák, 2012)

2.1.1 Behavioristické pojetí asertivity

Směr behaviorismu, rozvíjející se ve 20. století, se nezaměřuje na jevy, které jsou viditelné, hodnotitelné, nezkoumá vědomí ani sebepoznání. Jedná se tedy o chování, které je funkcí podnětu. Tento směr se postupem času přetransformoval na nebehaviorismus, kdy je chování funkcí jak, podnětu tak i osobnosti. Asertivitu pomocí prvních programů a metod začali zkoumat i nebehaviorističtí autoři J. Wolpe a A. Lazarus. (Novák, 2012)

2.1.2 Humanistická psychologie a asertivita

Ve Spojených státech vzniká v padesátých letech 20. století nový směr, a to humanistická psychologie. Míněním tohoto směru bylo, že člověk jako takový je schopen si svůj život utvářet a ovlivňovat podle sebe. Jedním z představitelů tohoto směru je i Abraham Maslow a jeho hierarchie lidských potřeb ve tvaru pyramidy. Je postavena na fyziologických potřebách jedince (jídlo, pití, dýchání, apod.), které jsou považovány za ty nejdůležitější. Dalšími položkami v pyramidě jsou potřeba bezpečí, potřeba lásky, sounáležitosti, přátelství, potřeba uznání, respektu. Posledním bodem je potřeba seberealizace. Jako dalšího představitele můžeme zmínit Viktora Frankla, který řešil otázky týkající se lidské existence a svobody. Do popředí se dostává schopnost zvládnout situaci nekonfliktně pro obě strany. (Novák, 2012)

2.1.3 Asertivita dnes

V dnešní době není asertivita podřízena pouze jednomu směru, je však zaměřena na celkový rozvoj osobnosti, přiměřené sebevědomí jedince, respekt lidských práv jedince, prosazení vlastních požadavků bez použití agrese. Do Československa se trend asertivní metody dostal koncem sedmdesátých let 20. století. Tato metoda se stala oblíbenou, jelikož se její svépomocí podaří dosáhnout téměř všeho. (Novák, 2012)

2.2 Asertivita a komunikace

Způsob jakým lze vyjádřit myšlenku ovlivňuje řada faktorů, ať už je to tón či zbarvení hlasu, rychlost řeči, držení těla, postoj nebo gestikulace. Vlivem těchto faktorů je ovlivněna původní myšlenka. U lidí jednajících pod tlakem může dojít ke zvýšení hlasu, odměřenému postoji, mumlání, k příliš rychlému mluvení. Pro asertivní komunikaci je charakteristická pomalejší řeč s klidným tónem hlasu. (Novák, 2012)

2.2.1 Tři způsoby chování

Co se týče chování vůči lidem, rozeznáváme tři základní styly projevující se rozdílným jazykem a jednáním. Řadíme mezi ně styl pasivní, agresivní a asertivní.

Pasivní chování

Někdy je nazýváno i jako pasivně agresivní či neasertivní chování. Při tomto stylu chování lze těžko prosadit své zájmy vůči jiným nebo jsou tyto zájmy prosazovány tak, že je pro ostatní jednoduché ignorovat je. Člověk, který používá pasivní komunikaci, se obává vyjádřit svůj názor, má obavy sdílet co chce a nechce, co umí a neumí. Bojí se diskuze, neklade odpor, raději se podřídí. I když s něčím nesouhlasí a přináší mu to vnitřní zlost, stejně se podvolí. Takové situace u pasivního člověka pak vyvolávají obavy a stres z dalších úkolů, které mohou vyústit až v úzkost a depresi. Tento typ jedinců může být často podrážděný. Převládá u nich strach ze špatných rozhodnutí, neúspěchu, nepochopení, všem se snaží vyhovět, ale laskavost sami od sebe nabídnout nedokáží. I přesto, že tito lidé se vším souhlasí, uznání a vděku se jim většinou nedostaví. V případě jakéhokoliv projevu je takový člověk nejistý, nevěří si, koktá, mluví pomalu, potichu. Prožívá si úzkost, je stažený do sebe, nevystavuje se očnímu kontaktu. Pasivně jednajícího člověka lze poznat také podle toho, že všechno dlouze vysvětluje a neustále obhajuje svá přání. Často bývá obětí, kterou druzí využívají nebo naopak takovému člověku nevěří. Pasivně komunikující člověk si sám od sebe neřekne o pomoc, proto při řešení těžkých rozhodnutí soustřeďuje pozornost na bolest vznikající v důsledku stresu, jako například píchání u srdce. V takovém případě si své neúspěchy omlouvá jedinec nemocí. Lidé jednající s pasivním člověkem mohou cítit frustraci, vztek, vinu i podráždění. Okolí může přijít tento styl chování zcela neškodný, avšak pro daného jedince to znamená potlačení svých práv, markantní pokles sebevědomí a sebeúcty. (Novák, 2012; Potts, 2014; O'Brien, 1999; Pfeiffer, 2010)

Agresivní chování

Přednes pocitů, myšlenek či přesvědčení agresivně jednajících lidí bývá vyjádřeno neadekvátním stylem, ačkoliv danému jedinci to může přijít zcela vhodné. První známky agresivního projevu chování jsou zvýšený hlas a jednání omezující práva ostatních, kdy jenom názor těchto lidí je ten pravý a nenechají prosadit se nikoho jiného. Toto chování vychází z přesvědčení, že zájmy ostatních jsou méně důležité, než zájmy agresora čímž dochází k utlačování názoru druhých. Reagují útočně, na nic a nikoho se neohlíží, mohou druhého ponižovat, mít sarkastické poznámky či dokonce fyzicky napadat. Mnohdy agresori svým

útočným jednáním brání sami sebe, jelikož mají pocit, že oni sami jsou oběťmi. Agrese bývá vyjádřena pomocí povýšenosti vůči druhým, obviňování, pohrdáním, nepřátelstvím či útoky. Lidé vystavení takovému stylu jednání mohou přecházet ke stejnému způsobu obrany, může je toto jednání ranit, mohou se cítit rozmrzele, podrážděně či rozčileně, mohou mít obavy z dalších následků. Někdy je agresivní chování milně srovnáváno s asertivním, jelikož tímto chováním dosáhne jedinec svých zájmů. Rozdíl je však v tom, že těchto zájmů je dosaženo na úkor jiných lidí, což u asertivního chování neplatí. (Novák, 2012; Potts, 2014; O'Brien, 1999; Pfeiffer, 2010)

Asertivní chování

Jedná se o chování, kdy je dosahováno vlastních zájmů, názorů, potřeb, práv, bez omezení těchto hodnot druhých lidí. Na rozdíl od agresivně komunikujícího jedince vystupuje asertivní člověk klidně, uvolněně, sebejistě. Dokáže svému okolí dát jasně najevo, co chce a co nechce a to slušně, jasně a přesně. Přednes pocitů, myšlenek a přesvědčení je uskutečňován přímo, otevřeně, bez manipulace s druhými, s pochopením ostatních, jež vede ke spokojenosti na obou stranách. Zvládne požádat o radu, laskavost, nemá problém s použitím slova prosím, neurazí se, je-li jeho žádost zamítnuta. Bez problému odmítne to, co pro něj není příjemné či přínosné, nedovolí, aby ho někdo vydíral či s ním manipuloval. Dokáže druhé respektovat, poradit, pomoci, naslouchat. Ne všem je tento typ osobnosti příjemný, avšak je známo, že takovému člověku lze důvěřovat a že se na něj lze spolehnout. Asertivně jednající lidé jsou schopni domluvit se na kompromisu, nikoho nevnímají jako nepřátele. Lidé, kteří přijdou do kontaktu s asertivně jednajícím člověkem, se cítí sebevědoměji, vzrůstá mezi nimi respekt, důvěra, odpovědnost, ale také mohou vnímat asertivně jednajícího člověka jako hrozbu a chovat k němu závist. (Novák, 2012; Potts, 2014; O'Brien, 1999; Pfeiffer, 2010)

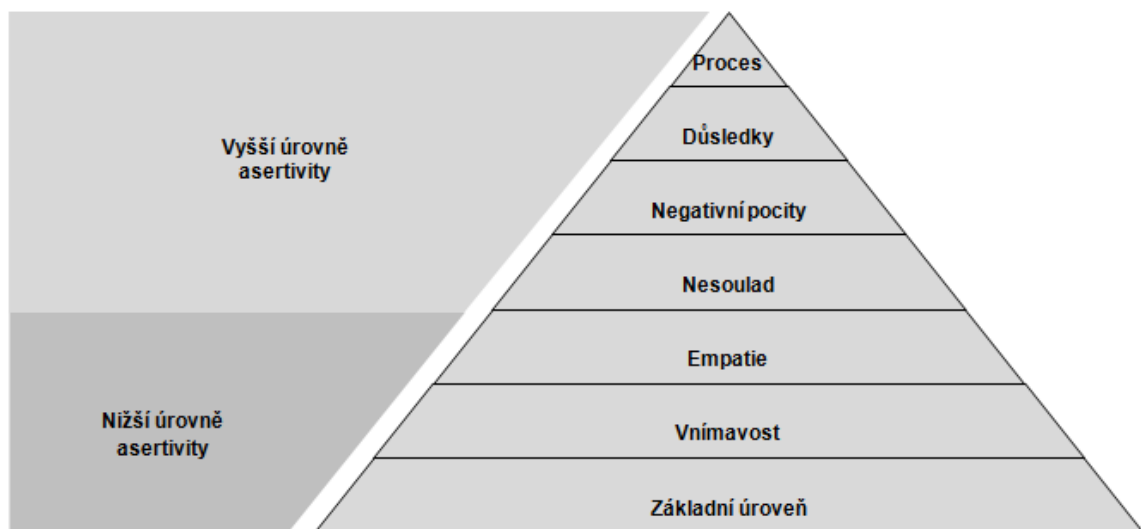
2.2.2 Asertivní naslouchání

Důsledkem každé komunikace by mělo být vzájemné porozumění. Asertivní naslouchání vede k pochopení potřeb, názorů druhých a k projevům úcty a respektu vůči nim. Jedná se o podstatnou součást komunikace. Nejedná se pouze o pozorné naslouchání druhým, ale také podání zpětné vazby ať už slovní či emocionální. Záměrem asertivního naslouchání je dát najevo, že se snažíte o pochopení druhých, pochopit je správně a ukázat jim, že pochopení byli. Asertivní naslouchání může být neúčelné v případě, kdy mluvčímu není věnována pozornost a je bezvýznamné hovořit asertivně k někomu, kdo nenaslouchá. Asertivní

naslouchání vede ke zdokonalení komunikace a k vzájemnému porozumění. (Potts, 2014; Bishop, 2000)

2.3 Úrovně asertivních možností

Účelem asertivního chování je schopnost vyjádřit jasně své myšlenky, pocity, potřeby, aby došlo k vzájemnému pochopení obou stran. Veškeré asertivní možnosti lze popsat pyramidou, která je členěna na nižší a vyšší úrovně asertivity a popisuje sedm různých možností asertivity. Při využívání této pyramidy je nutné postupovat od spodu k vrcholu čili od nejjednodušších situací k těm nejsložitějším. (Potts, 2014)



Obrázek 3 - Pyramida asertivních úrovní (Potts, 2014, str. 106)

2.3.1 Nižší úrovně asertivity

Jedná se o spodní tři políčka, která znázorňují každodenní chování. Lze je použít k vyjádření svých potřeb na základě respektování potřeb ostatních. Do této úrovně spadá:

- základní asertivita - přímá publikace vlastních potřeb, myšlenek či pocitů na základě předem připravených informací a faktů;
- vnímavost - využití otázek k pochopení názorů opačné strany;
- empatie - jedná se o kombinaci předchozích, tudíž o pochopení potřeby druhých i vyjádření vlastních potřeb. (Potts, 2014)

2.3.2 Vyšší úrovně asertivity

Zbývá čtyři vrchní políčka znázorňují situace velice náročné. Do této úrovně lze postoupit, pokud druhá strana nedbá naše potřeby, proto je projevíme důrazněji avšak s respektem k ostatním. Tato úroveň zahrnuje:

- nesoulad - jedná se o nesoulad mezi dohodnutou věcí a aktuálním stavem věci, kdy na tento rozdíl musí být poukázáno;
- negativní pocity - týká se upozornění na nepříznivý pocit, který získáme chováním druhého, je však nutné neobviňovat druhou osobu z vlastních pocitů;
- důsledky - nedojde-li ke změně chování druhé osoby, je nutné jí seznámit s důsledky, které dané chování způsobuje;
- proces - vrchol pyramidy je využit v případě, kdy žádná jiná možnost nefunguje, úkolem je zjištění, co vede druhou osobu k problému s vámi. (Potts, 2014)

2.4 Manipulace

Jedná se o ovlivnění myšlení člověka či skupiny lidí podle potřeb manipulátora. Lidé, kteří jsou manipulováni, o tom často nevědí, vycházejí z přesvědčení manipulátora, že to co dělají, dělají pro sebe a své dobro. Manipulace může probíhat různými formami, ať už citové či etické vydírání. Manipulátoři nutí své oběti k souhlasu na základě morálních či jiných hodnot. Obranou proti manipulaci musí být nejdříve uvědomění si, že je daný člověk manipulován. Důležitým krokem je také konfrontovat manipulátora s tím, co dělá, avšak klidně nikoli agresivně. Používání slova ne namísto slov možná, uvidíme, snad, je zásadním. Manipulace souvisí s typem osobnosti. Na základě osobnostního typu může být manipulace v poddání:

- **diktátor** - jedná se o přirozenou autoritu ať už jsou to rodiče či nadřízení, jejichž postavení využívají k dosažení svých požadavků;
- **chudáček** - k manipulaci se snaží využít svých nedostatků, prezentuje se jako méněcenný, neschopný;
- **počtář** - jedná vždy na základě situace, která je pro něj v danou chvíli nejvýhodnější, propočítá si, zda být v danou situaci rázný, jemný či přejít do role chudáčka;
- **břečťan** - jedná se o podobný typ jako je role chudáčka, ke své manipulaci využívá závislost na druhých lidech, přiživuje se na druhých silnějších lidech;

- **drsňák** - svých cílů dosáhne především hrubostí, křikem, jistotou, že on má pravdu, takové chování je druhým nepřijemné, proto raději ustupují;
- **obětavec** - sází na svou osobnost nejhodnějšího a nejlaskavějšího, který by pro každého vždy udělal cokoli, proto mu každý ve výsledku vyhoví;
- **poslední spravedlivý** - poukazuje na chyby druhých, splněním požadavku manipulátora dává druhým možnost své chyby napravit;
- **„táta máma“** - manipulátor zde jedná na základě starostlivosti o druhé, nepřipouští, že to co se mu může zdát jako nejlepší, pro druhé takové být nemusí;
- **mafíán** - jeho manipulace je založena na roli ochránče, pokud mu bude druhý sloužit a udělá pro něj cokoli, bude manipulátor stát při něm. (Novák a Capponi, 2012; Lahnerová, 2012; Pospíšil, 1996)

2.5 Kritika

Chování v mezilidských vztazích je velmi těžko posuzovatelné. Určení, zda je jistý způsob chování správný či nikoliv je subjektivním názorem každého člověka. V případě kritiky, je mnohem lehčí odsoudit chování daného člověka, než danou situaci řešit. Mnohdy je právě kritizovanému vyčítáno, co udělal špatně, než aby mu kritik vysvětlil, jak on by si chování v dané situaci představoval. Z asertivního hlediska je nutné dbát na pochvalu, uznání za vše, co daný člověk dělá správně a nekritizovat jen to, co se nám nelíbí. V případě nutnosti kritiku použít je důležité správné formulování problému a nalezení vhodného kompromisu. Nekritizovat právě osobu, ale chování, které nám nevyhovuje. Při vyjadřování kritiky záleží také na výrazu tváře, který by měl být tolerantní, klidný, s úsměvem. Vyjadřuje-li kritik svou kritiku povrchně a všeobecně je možné využít zamlžovací techniky k zjištění konkrétnosti dané kritiky. Není vhodné nad vyřčenou kritikou diskutovat, to by vedlo pouze k naštvání kritika. Je nutné, aby kritik svou výhradu podrobněji rozvinul. Technika zamlžování pak vede k jasně specifikovanému problému ze strany kritika a k danému vyjasnění výhrady.

Na druhé straně je také nutné umět kritiku přijímat. Pokud kritizovaný odmítá oprávněnou kritiku, může dojít k úzkosti či vzteku kritika. V tomto případě si musí kritizovaný uvědomit svá asertivní práva, jako právo chybovat. Neměl by být vehnán k neúměrnému napravení chyby ani reagovat na kritiku hněvem, nýbrž si musí chybu přiznat a zamyslet se nad tím, jak ji napravit.

Zjišťování kritiky může být také nástrojem, jak obohatit své asertivní dovednosti. Kritika, kterou získáme od ostatních tím, že si o ní řekneme, nám může pomoci v dalším rozvoji. Například v zaměstnání, kdy se nadřízeného přímo zeptáme, co bychom mohli udělat lépe.

Při poskytování pozitivní kritiky je nutné dbát na tón hlasu. Neměl by se v něm objevit náznak závisti, přehnané laskavosti. Poskytování pozitivní kritiky je důležité při vedení týmů, poskytuje dobrou formu motivace.

V případě kritiky lze využít asertivní techniky jako otevřené dveře, souhlas s oprávněnou kritikou, dotazování na nedostatky, přijatelný kompromis. (Pešek, 2016; O'Brien, 1999; Novák a Capponi, 2012; Vališová, 1998)

2.6 Konflikt

Konflikt lze definovat jako situaci, kdy se osoby, které sdílí způsoby myšlení, cítění nebo chování, dostanou do rozporu ohledně dané situace, názoru, myšlenky, člověka či problému. Konflikty mohou být z hlediska své velikosti zanedbatelné, malé, složitější, větší a až tak velké, že ovlivňují náš běžný život například špatným spánkem. Většina lidí začíná řešit konflikty až ve chvíli, kdy už je pozdě a jsou způsobeny škody. Konflikt lze rozpoznat podle zhoršení vzájemné komunikace, měnícího se vztahu, chování. Při řešení konfliktu rozeznáváme dvě role, navrhovatele a odpůrce. Navrhovatel nabízí řešení konfliktu, i v případě, kdy není jeho iniciátorem, konfliktem trpí a uvědomuje si nežádoucí dopad konfliktu. Naopak odpůrce si neuvědomuje nežádoucí dopad konfliktu, konflikt pro něj není podstatný, je přesvědčen, že vyhraje. Pro řešení konfliktu lze uplatnit asertivní dovednosti. Je důležité řešit konflikt ihned, otevřeně, přímo, bez útoků. Přijmout zodpovědnost, zdůrazňovat vzájemnou shodu, hledat řešení namísto viníka. (Alberti a Emmons, 2004; Lahnerová, 2012; Hospodářová, 2008)

2.7 Asertivní práva

Za práva zodpovědného, spokojeného, spolehlivého člověka můžeme považovat: prosazení se, úspěšnost, projevení názorů, citů, odpovědnost za chyby bez výmluv, právo na bezpečí, štěstí, bezdůvodně netrpět, být přijat okolím, projevení emocí, respekt vůči druhým, jednat asertivně i neasertivně, právo říci stop, prožívat svoji sexualitu, žádné týrání ani vydírání. Asertivní práva, zásady a povinnosti vycházejí ze skutečnosti, že jejich používáním se lidé

vyhýbají manipulativnímu jednání, jak ze strany druhých, tak i z jejich strany. Mezi základní asertivní lidská práva patří:

1. Právo na posuzování vlastního chování, myšlenek, emocí a nesení odpovědnosti za jejich důsledky.

Každý člověk má právo posoudit své vlastní chování na základě etiky a to bez ohledu na názory ostatních. Za veškeré své jednání pak nese náležitou odpovědnost.

2. Právo chovat se na základě vlastního uvážení bez jakýchkoliv výmluv či omluv.

Základem tohoto práva je být sám sobě vlastním soudcem. Jakékoliv rozhodnutí, které člověk učiní, není povinen nikomu vysvětlovat.

3. Právo sami se rozhodnout, jsme-li zodpovědní za cizí problémy.

Třetí asertivní právo spočívá ve vlastním rozhodnutí jedince, za čí problémy ponese odpovědnost a zdali vůbec.

4. Právo na změnu názoru.

Asertivní právo změny názoru pojednává o možnosti jedince změnit svůj názor a to z vlastní iniciativy, bez jakéhokoliv tlaku druhých a bez pocitu viny.

5. Právo na dělání chyb a následnou zodpovědnost za ně.

Každý člověk má právo chybovat. Nutné však je vzít si z chyby ponaučení a nebrat ji jako neschopnost něco zvládnout.

6. Právo použít slovo „nevím“.

Asertivní právo používání slova „nevím“ nespočívá v nevzdělanosti, avšak ve schopnosti přiznání se k tomu, že není ostuda něco nevědět.

7. Právo na nezávislost.

Sedmé asertivní právo týkající se nezávislosti dává člověku možnost rozhodnout se, s kým budeme jednat a jakým způsobem.

8. Právo na nelogická rozhodnutí.

To co je pro jednoho člověka logické druhému může přijít nelogické. Proto je v asertivních právech zahrnuto právě právo na nelogická rozhodnutí.

9. Právo použít slovo „nerozumím“.

Každý jedinec vyjadřuje své pocity, problémy, potřeby jiným způsobem. Je tedy velmi náročné jim porozumět, proto je stanoveno asertivní právo použití slova nerozumím.

10. Právo použít slovní spojení: „Je mi to jedno.“

V případě jakéhokoliv problému, který přijde danému jedinci nepodstatný, mu asertivní právo dává možnost nezaobírat se tímto problémem. (Novák, 2012; Novák a Capponi, 2012; Pospíšil, 1996)

2.8 Asertivní povinnosti

Výše uvedená asertivní práva nelze dodržovat bez ohledu na asertivní povinnosti. Asertivní povinnosti je potřeba akceptovat a respektovat ve vzájemné kooperaci s asertivními právy. Mezi asertivní povinnosti, které by měl člověk dodržovat, patří:

- kontrola vlastních emocí;
- respekt a tolerance vůči druhému;
- stručné a upřímné vyjádření pocitů;
- snaha o reálný pohled vůči druhému;
- snaha o pochopení názoru druhého;
- naslouchat druhému;
- cenit si názorů druhých;
- nemuset vždy zvítězit;
- hledání kompromisů;
- uznání omylu a jeho napravení;
- uvědomění si vlastního požadavku;
- sdělení jen vážně myšlených věcí;
- odlišení prožitků od názorů;
- přímé, otevřené, klidné, věcné, stručné vyjadřování;
- čitelnost vlastních projevů;
- potlačení snahy o ovlivnění druhých. (Jirincová, 2010; Novák, 2011)

2.9 Druhy asertivity

Asertivní jednání můžeme rozdělit podle hlediska intenzity pomocí čtyř výchozích kategorií. Níže je uvedeno členění asertivity na:

- **základní** - jedná se o počáteční fázi, od níž by se mělo s asertivitou začít, jde o prosté, snadné projevení pocitů, myšlenek, názorů, nejdůležitější jsou zde fakta;
- **empatickou** - vcítění se do druhých, zahrnuje mimo jiné i respektování, porozumění, nejde však o ústupek vůči lepšímu pocitu druhých;
- **stupňovanou** - v případě snaží-li se druhý o porušení našich práv, názorů, mínění, jedná se o provedení pomalého stupňovaného nátlaku k dosažení vlastních požadavků avšak bez omezení protistrany;
- **konfrontační** - souvisí s rozporem, který máme s druhým jedincem, cílem není agresivně jednat, ale požádat o pomocné informace, kterými se dá problém vyřešit. (Lahnerová, 2012; Vališová, 1998)

Dále lze asertivitu členit podle toho, je-li asertivní jednání použito samovolně nebo je-li odezvou na chování jiné osoby. V tomto případě rozeznáváme asertivitu:

- **iniciační** - jedná se o samovolné spuštění asertivity, kdy něco žádáme od druhé osoby. Lze zahájit asertivní jednání ze dvou hledisek: pozitivně (např. komplimentem) či negativně (např. kritikou);
- **reaktivní** - jde o odezvu na chování druhého. I zde na reaktivní asertivitu lze pohlížet ze dvou hledisek: pozitivní (např. odmítnutí komplimentu) nebo negativní (např. odmítnutí prosby). (Lahnerová, 2012; Vališová, 1998)

Mezi další druhy asertivity lze zařadit asertivitu s prvky sebeotevření, negativní asertivitu či asertivitu selektivně ignorující.

- **Asertivita sebeotevření** - jedná se o upozornění na vlastní pozitiva i negativa, namísto mluvení o tom, co je nebo není pozitivní;
- **negativní asertivita** - jde o reakci na negativní posouzení od druhých, kritika je přijata a vnímána asertivně;
- **selektivně ignorující** - jedná se o přehlížení druhého, kdy je lepší odejít, neslyšet či nevidět, jelikož jeho styl prosazování není adekvátní, může se jednat například o situaci, kdy používá urážky. (Novák a Kudláčková, 2008)

2.10 Asertivní techniky

Ke zvládnutí asertivního jednání a sebeprosazení mohou napomoci asertivní techniky, kdy si každý jedinec může vybrat právě ty techniky, které mu budou nejvíce vyhovovat, kdy jaké využije a také vůči komu je využije.

Ještě před samotným nácvikem asertivních technik je dobré zaměřit se na kontrolu napětí a vnitřní klid. V případě objeví-li se úzkost, napětí, nervozita budou tyto informace předány druhé osobě i přesto, že zvládneme asertivní techniky. Pro zmírnění napětí existuje mnoho technik. Může se jednat například o meditaci, dechová cvičení. Vnitřního klidu a tím i rozvíjení asertivity lze dosáhnout několika minutovým odpočinkem každý den. Ať už se jedná opět o meditaci, poslech uklidňující hudby či relax v horké vaně.

Asertivní techniky jsou využitelné nejen v běžném životě, ale také v případě mimořádných situací. Pro získání těchto dovedností je efektivnější provádět je na základě odborného vedení. Tyto techniky můžeme rozdělit na obranné, jež chrání před manipulací či agresí. Jedná se o techniku otevřených dveří a techniku negativní dotazování. Sebeprosazovací techniky budují rozvoj sebeprosazení a slouží k němu technika pokažené gramofonové desky. Mimo sebeprosazovací a obranné techniky můžeme využívat techniku přijatelný kompromis, sebeotevření nebo selektivní ignorování. (Mikulaščík, 2010; Lahnerová, 2012; Bishop, 2013)

Asertivní ne

Technika asertivní ne vychází ze základních asertivních technik. Mnohdy je těžké vyjádřit svůj nesouhlas avšak jednou z technik asertivního jednání je nacvičení a následné zvládnutí použití slova ne, a to na jakýkoliv nevyhovující požadavek. Je důležité podat odmítnutí resolutně, avšak klidně bez rozrušení. (Lahnerová, 2012; Vališová, 1998; Mikulaščík, 2010)

Volní informace

Tato technika se zaměřuje na rozeznání důležitých součástí konverzace, které pomáhají naznačit, co je pro komunikujícího podstatné. V případě tohoto zjištění je snazší začít rozhovor a zjednodušuje tak komunikaci pro obě strany. Předem zjištěné informace pak vedou k možné přípravě rozhovoru. (Lahnerová, 2012; Vališová, 1998; Mikulaščík, 2010)

Sebeotevření

V případě této techniky je důležité dát najevo druhé straně, se kterou je komunikace prováděna, jaké máme pozitivní i negativní stránky týkající se osobnosti a chování. Sociální komunikace je tak jednodušší a zároveň se sníží riziko manipulace s naší osobou. Při sebeotevření dochází k odstranění pocitu úzkosti, strachu, napětí. Tato technika však není příliš vhodná pro introverty a lidi s menším emočním kvocientem, jelikož neradi sdělují své pocity. (Lahnerová, 2012; Vališová, 1998; Mikulaščík, 2010)

Pokažená gramofonová deska

Jedná se o techniku vytrvání v prosazení si svých oprávněných požadavků prostřednictvím neustálého opakování, aniž bychom měli připravené argumenty či jednali ve vzteku. Touto technikou se lze vyhnout manipulaci a přitom dosáhnout svých požadavků bez jakéhokoliv rozrušení, úzkosti či útoku na druhého. Při prosazování svého názoru je nutný přímý pohled do očí, je nutné nevzdat se ihned po prvním odmítnutí. Nevýhodou této techniky je náročnost udržet si pořad svůj požadavek, aby nedošlo k vysvětlování, omlouvání. Je potřeba neústupnost a nedoporučuje se využití v diskuzi se spolupracovníky nebo přáteli. (Lahnerová, 2012; Vališová, 1998; Mikulaščík, 2010)

Přijatelný kompromis

V případě nemožnosti dostat svého požadavku je důležité přijmout kompromis, který bude vyhovovat oběma stranám. Jedná se o určitý ústupek obou stran ze svých požadavků. Je důležité umět naslouchat a respektovat přání druhých. Avšak nesmí se jednat o sebeúctu či sebehodnocení, v těchto případech kompromisy využít nelze. Nevýhodou této metody je fakt, že z dočasně přijatého řešení se může stát řešení stálé. (Lahnerová, 2012; Vališová, 1998; Mikulaščík, 2010)

Otevřené dveře

V případě manipulativní kritiky lze vyjádřit souhlas kritikovi s tím, že něco na jeho kritizování může být pravdivé a zároveň se povznést nad lživými informacemi. Přijetím této techniky se kritizovaný dostává do role konečného soudce sebe samého. Jde o přijetí kritiky s klidem, který vyvede kritika z míry, nereagovat zbytečnými sarkastickými poznámkami či ironií a odpovídat stručně. Cílem je reagovat pouze na informace, které jsou pravdivé, jiné lživé a útočné ignorovat. Této techniky se využívá především při jednání s agresorem. Technika otevřených dveří není výhodná pro prudší jedince, jelikož často nevydrží

zachovat klid a nechají se vyprovokovat. (Lahnerová, 2012; Vališová, 1998; Mikulaščík, 2010)

Negativní aserce

Tato technika se zaměřuje na přijetí vlastních chyb a omylů bez potřeby se za ně omluvit. Vyjadřuje souhlas s kritikou jakýchkoliv negativních hodnot ať už je oprávněná či nikoliv. Technika učí, jak se vyrovnat s nedostatky a využít jich jako ponaučení. Je potřebné si uvědomit, že není nutné stydět se za vlastní chybu, jelikož chybování je jednou z lidských vlastností. (Lahnerová, 2012; Vališová, 1998; Mikulaščík, 2010)

Negativní dotazování

Technika zabývající se asertivní podporou kritiky. Jejím cílem je získané konstruktivní informace využít a naopak manipulativní informace vynechat. Jestliže se objeví kritika od druhé osoby, než na ní útočit, je potřeba zjistit další informace, které ho vedly právě k této kritice. Tato technika má nevýhodu získání skutečných negativních informací o konkrétních nedostatcích. (Lahnerová, 2012; Vališová, 1998; Mikulaščík, 2010)

Selektivní ignorování

Technika selektivního ignorování se používá v případě, kdy chceme asertivně zvládnout hněv a zlost. Nedůležité informace, které jsou sdělovány v afektu lze pomocí této techniky ignorovat a vytěsnit. Je používána v případě plánovaného útoku protistrany. Nevýhodou však je, že ignorování může protistrana vnímat jako nezájem o její názor. (Lahnerová, 2012; Vališová, 1998; Mikulaščík, 2010)

2.11 Asertivita v zaměstnání

Jednou z oblastí, kde je vhodné využít asertivních znalostí, je v zaměstnání. Své pocity, potřeby, myšlenky je důležité dávat najevo i v zaměstnání a to beze strachu vůči nadřízeným či spolupracovníkům. Stejně tak efektivní komunikace je klíčovým prvkem profesionality. Zkoumá asertivní nástroje, které mohou nabídnout důležité a cenné rady při řešení konfliktů, zlepšení či rozvoji společnosti. Asertivní schopnosti sice nezabrání konfliktu v zaměstnání, ale pomohou s jejich řešením. Asertivitu v zaměstnání lze cvičit pomocí různých doporučení, kterými mohou být: neodkládat její nacvičení, zvednout úroveň schopnosti rozhodovat, zvýšit efektivitu vyjednávání, nevyhýbat se jednáním souvisejícím s nepříjemnými situacemi, nebát se odmítnout, dbát na vytrvalost a trpělivost, na bezpeč-

nost práce, umět si rozvrhnout svůj čas. Asertivita je tedy v zaměstnání velmi praktická a užitečná strategie, která může být přínosem pro mnoho organizací. Asertivitu lze využít v celém procesu zaměstnání. (Alberti a Emmons, 2004; Pfeiffer, 2010)

2.11.1 Hledání zaměstnání

Při hledání zaměstnání může být právě asertivita ideálním nástrojem pro získání vysněné práce. Nejprve je důležité naplánovat si své cíle pro ideální zaměstnání. Jedná se o to, co nás baví, co chceme dělat, pro koho pracovat a kde chceme pracovat. Po té je vhodné soustředit se na své dovednosti a podle nich hledat zaměstnání. Tyto dovednosti pak předvést budoucímu zaměstnavateli. (Alberti a Emmons, 2004)

2.11.2 Pohovor

Po nalezení vhodného zaměstnání následuje pohovor, kdy je nutné ukázat své nejlepší stránky, a to za velmi krátký čas. Na pohovor je nutné se nejprve připravit. Uvědomit si, co chceme, aby si o nás budoucí zaměstnavatel pamatoval, natrénovat si pohovor dopředu. Při pohovoru bychom měli působit srdečně, avšak bychom se měli vyvarovat přehnaným činům. Je důležité působit uvolněně, znát danou organizaci a tyto znalosti předvést, pokládat chytré dotazy týkající se daného pracoviště. Po pohovoru je dobré dát zaměstnanci, který ho pořádal, zpětnou vazbu. Zpětně zhodnotit sami sebe, jak jsme si vedli. (Alberti a Emmons, 2004)

2.11.3 Nový zaměstnanec

V novém zaměstnání je důležité získat maximální množství informací týkajících se pravidel v organizaci, o názorech, které mají jak kolegové, tak i nadřízení. Při získávání těchto informací lze také využít asertivitu. Jde o pokládání dotazů, a to vyváženě bez zbytečného obtěžování druhých. Je důležité ptát se vyloženě na otázky, které jsou pro výkon práce potřebné. Ideální je také dělat si poznámky, při dotazování využívat asertivitu v podobě přímo položené otázky, s klidným tónem hlasu. (Alberti a Emmons, 2004)

2.11.4 Vztahy na pracovišti

V pracovním prostředí je obzvlášť důležité vycházet se svými kolegy i nadřízenými, jelikož je zde nutná spolupráce, která je účinnější a příjemnější v pracovním prostředí s příjemnou atmosférou. Asertivně lze takových vztahů dosáhnout upřímností k ostatním,

čestností, nasloucháním, přijetím odpovědnosti za pochybení i přijetí ocenění úspěchů. (Alberti a Emmons, 2004)

2.11.5 Jednání s nadřízenými

Tak jako při dotazování se nadřízeného, je nutné umět projevit svůj názor, námitky. Důležitou součástí jednání s nadřízeným je přijetí kritiky a taky správné načasování případných námitek, myšlenek či názorů podaných nadřízenému. (Alberti a Emmons, 2004)

2.11.6 Vedení lidí

Při vedení lidí je důležité dbát na asertivní styl vedení, který je založený na čestnosti, naslouchání, odpovědnosti, spolupráci. Důležitá je taky vzájemná komunikace s podřízenými, poskytnutí jasných instrukcí, spravedlivá kritika, ocenění, posuzování výkonu namísto souzení člověka. (Alberti a Emmons, 2004)

3 ÚLOHA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický, logicky promyšlený postoj k vedení lidí v organizaci. Lidé v organizaci pracují, rozhodují o budoucnosti a konkurenceschopnosti organizace a podílejí se na dosahování cílů organizace, proto jsou to nejcennější, co může organizace mít. Řízení lidských zdrojů se zabývá veškerými rozhodnutími, strategiemi, faktory, zásadami, operacemi, postupy, činnostmi souvisejícími s řízením lidí v organizaci. Zaměřuje se také na zvyšování kvality pracovního života zaměstnance. Zabývá se spojením zaměstnance a organizace, zaměstnance a úkolu a zaměstnance s jiným zaměstnancem. Je to proces úplného sladění mezi tvrdými S (strukturou, systémem, strategií) a měkkými S (zaměstnanci, dovednostmi, stylem). Koncepce řízení lidských zdrojů začala vznikat během 50. a 60. let 20. století. Řízení lidských zdrojů lze pojmenovat také termínem personální řízení. Systém lidských zdrojů je propojen za pomoci:

- **filozofie** - jedná se o důležité hodnoty a zásady, které jsou používány v řízení lidských zdrojů;
- **strategie** - popisuje budoucí záměr řízení lidských zdrojů;
- **politiky** - jedná se o přímé uplatnění a realizaci výchozích zásad a hodnot oblastí řízení lidských zdrojů;
- **procesů** - jde o formální postupy a metody, které jsou aplikovány při dosahování strategických a politických cílů;
- **praxe** - neformální stanoviska aplikované při řízení lidských zdrojů;
- **programů** - starají se o dodržování plánů strategie, politiky i praxe.

Realizace základních principů řízení lidských zdrojů může pomoci každému manažerovi vést organizaci efektivněji. Každý manažer musí mít na paměti, že všichni manažeři jsou manažeři lidských zdrojů, zaměstnanci jsou mnohem významnější aktiva než budovy nebo zařízení, díky dobrým zaměstnancům má organizace konkurenční výhodu. Řízení lidských zdrojů musí být přizpůsobeno, jak potřebám organizace, tak i potřebám zaměstnance. Řízení lidských zdrojů je tedy jistá organizační věda, která se zabývá celým pracovním vztahem spolu se všemi rozhodnutími, akcemi a problémy, které s ním souvisejí. (Armstrong a Taylor, 2015; Deb, 2006; Pranit, 2010; Armstrong a Taylor, 2020)

3.1 Subjekty řízení lidských zdrojů

Kompletní proces řízení zahrnuje i personální práce, za jejichž odpovědnost nezodpovídají pouze personalisté, ale veškerí vedoucí zaměstnanci. Jedná se o společnou odpovědnost těchto subjektů:

- **vedení organizace** - vrcholový management, je zodpovědný za veškeré dlouhodobé personální cíle organizace;
- **linioví vedoucí** - střední a nejnižší management, vykonává přímé řízení zaměstnanců organizace, věnuje se spolupráci s nimi, motivuje je, účastní se primárních personálních činností;
- **personální útvar** - konkrétní pracoviště se zaměřením na poradenství, metodiku, administrativu, kontrolu a organizaci v oblasti řízení lidských zdrojů, poskytuje služby organizaci. (Sakslová a Šimková, 2013)

3.2 Role personalistů

Mezi role personalistů patří získávání konkurenční výhody, ale také starost a podpora zaměstnanců. Role personalistů lze rozdělit podle toho, zda se jedná o generalisty (ředitele lidských zdrojů, management lidských zdrojů) či specialisty (vedoucí vzdělání, vedoucí řízení talentů, vedoucí odměňování). Další dělení mohou být například strategická, výkonná či administrativní role. Personalisté mohou mít roli stratégů, business partnerů, inovátorů, agentů změn, konzultantů, koučů. (Armstrong a Taylor, 2015)

3.3 Úloha personalistů

Lidské zdroje představují jeden ze základních zdrojů pro fungování organizace. Jsou ztělesněním znalostí, schopností a dovedností lidí v organizaci. Úlohou personalistů je primárně poskytnutí služeb vztahující se k řízení lidských zdrojů. Nedílnou součástí personalistů je také vytvářet takové pracovní prostředí, které umožní pracovníkům využít vlastní potenciál, schopnosti a uspokojení vlastních potřeb jak pro zájem organizace, tak i pro zájem vlastní. (Armstrong a Taylor, 2015; Sakslová a Šimková, 2013)

3.4 Personální činnosti

Jedná se o veškeré činnosti, které jsou prováděny v organizaci a jsou orientovány na člověka ve vztahu k pracovnímu procesu. Jejich úkolem je poskytování rad a služeb

v několika oblastech. Ať už se jedná o plánování lidských zdrojů, získání pracovníka, jeho řízení, formování, fungování, využívání, vzdělávání nebo osobní rozvoj pracovníka aj. (Armstrong a Taylor, 2015; Koubek, 2015)

3.4.1 Tvorba a analýza pracovního místa

Jedná se o prvotní úkol pro výkon dalších personálních činností. Během procesu vytváření pracovního místa dochází k definování konkrétních úkolů, které budou lidé provádět. Tyto úkoly musí být sjednoceny tak, aby zajišťovali jak uspokojení potřeb organizace, tak i pracovníků. Při analýze pracovního místa dochází k vytváření představ o daném pracovním místě a o člověku, jež se bude nejvíce hodit k výkonu na toto pracovní místo. Veškeré informace o pracovním místě zjištěné analýzou se zpracovávají do popisu pracovního místa. (Koubek, 2015; Němec, Bucman a Šikýř, 2014)

3.4.2 Personální plánování

Personální plánování je nezbytnou složkou pro dosažení cílů organizace. Určuje cíle a způsoby jak jich dosáhnout. Jedná se o snahu dosáhnout toho, aby byly jednotlivé úkoly organizace zabezpečeny odpovídající pracovní silou. Tato pracovní síla by měla fungovat jak v současnosti, tak i v budoucnosti a měla by být zabezpečena v dostatečné kvalitě i kvantitě, s potřebnými osobnostními charakteristikami, měla by být motivována, pružně reagující na změny, s ohledem na správný čas a na adekvátní náklady. Jedná se tedy o predikci využívání lidských zdrojů v organizaci a jejich pohybu v organizaci, spolupráci pracovníků, schopnost pracovníků plnit úkoly, s ohledem na čas, místo, náklady a další rozvoj pracovníků. (Koubek, 2015; Němec, Bucman a Šikýř, 2014)

3.4.3 Získávání, výběr a přijímání pracovníků

Získávání pracovníků je proces, kdy jsou zaplňována volná pracovní místa v organizaci. Úkolem je získat co nejvíce vhodných kandidátů na daná místa a to ve správný čas a s adekvátními náklady. Je nutná informovanost o nezbytnosti zaplnění pracovních míst v organizaci, vyhledání vhodných uchazečů. Dále je potřeba jednat s uchazeči a zjistit o nich co nejvíce informací pro budoucí výběr nejvhodnějších uchazečů.

Prošla-li již organizace procesem získání pracovníků, dalším úkolem je výběr vhodných kandidátů ze všech získaných uchazečů. Při výběru pracovníků je nutné posuzovat nejen vhodnost kandidáta na danou pozici, což je dáno odbornými znalostmi, ale i schopnost

vycházet s lidmi, tedy osobnostní charakteristiky kandidáta. Ať už se jedná o spolupráci v rámci pracovního týmu, či respektování nadřízeného nebo zdvořilost vůči zákazníkům. Dále se posuzuje také schopnost pružně reagovat na změny v organizaci či dostatečný rozvojový potenciál. K základním technikám při výběru uchazečů patří posouzení životopisu, výběrový pohovor, testování uchazečů, Assessment Centre¹, zkoumání posudků.

K přijímání pracovníků dochází ve chvíli, kdy se daná organizace rozhodla přijmout vhodného kandidáta k výkonu na základě uzavření pracovněprávního vztahu, v souladu se zákoníkem práce a se souhlasem kandidáta k výkonu dané funkce. (Koubek, 2015; Němec, Bucman a Šikýř, 2014)

3.4.4 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků tvoří nezbytnou součást personálních činností. Úkolem je zjistit stav plnění povinností pracovníka, jeho pracovní chování, vztahy vůči kolegům, zákazníkům. Zjištěné výsledky je nutné pracovníkovi sdělit a společně najít způsob ke zlepšení jeho výkonu. (Koubek, 2015; Němec, Bucman a Šikýř, 2014)

3.4.5 Rozmíst'ování a propouštění

Rozmíst'ování pracovníků probíhá v důsledku množstevního, kvalitativního, časového, prostorového propojení jednotlivých pracovníků s danými pracovními činnostmi a místem výkonu. Cílem rozmíst'ování pracovníků je zdokonalení vzájemného vztahu člověka, práce, místa ke zkvalitnění jak osobního, tak i kolektivního pracovního výkonu. Rozmístění pracovníků lze aplikovat povýšením, přemístěním na jinou práci či na jiné místo výkonu práce nebo přesunutím na nižší pozici.

Propouštění pracovníka nastává ve chvíli, kdy organizace není spokojena s daným pracovníkem, ať už se jedná o nedostatečný výkon pracovníka, nedodržování pravidel apod. Na straně druhé může dojít k propouštění také ze strany organizace a to například v případě nadbytečnosti pracovníků, snižování výroby, likvidace určitého oddělení organizace apod. (Koubek, 2015; Němec, Bucman a Šikýř, 2014)

¹ skupinová metoda výběrového řízení

3.4.6 Vzdělávání pracovníků

Další z nezbytných personálních činností je vzdělávání pracovníků, které umožňuje dané organizaci zlepšit pracovní schopnosti pracovníků v případě změn v organizaci, rozšířit výkonnost pracovníků, zlepšení adaptace pracovníků na nové systémy, metody, technologie. Organizace také využívají vzdělávání pro osobní rozvoj pracovníka, jež se následně projeví v jednání s lidmi, v chování, dochází k větší motivovanosti pracovníka. Vzdělání pracovníků lze provádět formou různých školení, rekvalifikačních kurzů apod. (Koubek, 2015; Němec, Bucman a Šikýř, 2014)

3.4.7 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků zahrnuje různé formy peněžní i nepeněžní odměny za vykonanou práci. Jde o jednu z nejdůležitějších a nejsložitějších oblastí řízení lidských zdrojů. V případě peněžního vyjádření se jedná o základní mzdy či platy, výkonové prémie, příspěvky na stravu, příplatky (za práci přesčas, svátek, den pracovního klidu, noc, za práci ve zdraví škodlivých podmínkách), podíly na zisku. Dále také příplatky na pojištění, dovolenou, mimopracovní aktivity. Nepeněžní odměny zahrnují například prestižní název funkce a pozice v organizaci, prvotřídní vybavení pracoviště, přednostní parkovací místo, účast na rozhodování, osobní růst, volná pracovní doba apod. (Koubek, 2015; Němec, Bucman a Šikýř, 2014)

3.4.8 Pracovní vztahy

Pracovní vztahy vznikají v případě výkonu jakéhokoliv zaměstnání. Jedná se o určitou spojitost zaměstnance s lidmi vyskytujícími se v pracovním prostředí. Nejprvotnější vztah pracovníka vzniká mezi ním a zaměstnavatelem. Dále se může jednat o vztahy vůči odborům, zaměstnaneckým sdružením, vztahy podřízeného a vedoucího, vztahy mezi kolegy či vztahy k veřejnosti a zákazníkům. Pro zachování žádoucích pracovních vztahů je nutno dodržovat zákony, lidská práva, zásady slušného chování či etický kodex zaměstnance dané organizace. (Koubek, 2015; Němec, Bucman a Šikýř, 2014)

3.4.9 Péče o pracovníky

Další důležitou personální činností je péče o pracovníky, jelikož se jedná o nejdůležitější faktor organizace. Péči o pracovníky nelze přesně definovat, lze pouze říci, že se jedná o způsob organizace, jak si daného pracovníka udržet. Lze rozlišit tři způsoby péče o pra-

covníky: povinnou, smluvní a dobrovolnou. Péče o pracovníky, která je dána zákonem a předpisy se nazývá povinná péče. Smluvní péče je uzavřena mezi organizací a pracovníky na základě kolektivní smlouvy. Dobrovolná péče závisí na zaměstnavateli a jeho snaze získat určitou konkurenční výhodu oproti jiným organizacím. Součástí péče o pracovníky je pracovní doba a režim, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví, rozvoj pracovníků, služby nabízené pracovníkům, péče o životní prostředí. (Koubek, 2015; Němec, Bucman a Šikýř, 2014)

3.5 Schopnosti personalistů

Proto, aby mohl být personalista úspěšný a zvládl tak své role, je nutné, aby měl náležité schopnosti. Schopnosti personalistů lze rozdělit na schopnosti chování, odborné schopnosti a odborné způsobilosti. Schopnosti chování, které by měli personalisté pro výkon jejich profese mít, jsou zvědavost, rozhodnost, odhodlanost, spolehlivost, umění ovlivňovat, spolupracovat, prosazovat se, jít příkladem. Do odborných schopností spadají veškeré znalosti a dovednosti, které personalista potřebuje pro výkon své profese. Mezi tyto schopnosti patří osobní důvěryhodnost, schopnost reagovat na změnu, schopnost vést kulturu organizace, zabezpečení řízení lidí a znalost podnikání. V případě odborné způsobilosti je posuzováno, zda je osoba způsobilá k výkonu profese či nikoliv a to na základě určitých standardů. (Armstrong a Taylor, 2015)

3.6 Aplikace asertivity do praxe personalisty

Pracovníkům v oblasti řízení lidských zdrojů může asertivita pomoci v mnoha situacích, a to zejména při provádění všech personálních činností. Ať už se jedná o tvorbu a analýzu pracovního místa, kde zvládnutí asertivních dovedností napomáhá k prosazení vlastních názorů ohledně vytváření těchto míst. Stejně tak i v případě personálního plánování lze asertivitu využít k prosazení svých názorů. Při získávání, výběru a přijímání pracovníků lze využít asertivní komunikaci k příjemnému jednání vůči budoucímu zaměstnanci. V případě hodnocení pracovníků může být asertivita využita v přímé komunikaci se zaměstnancem. Rozmístřování a propouštění pracovníků přímo pobízí k využití asertivních dovedností, jelikož se jedná o sdělování většinou nepříjemných zpráv. Také u činností, jako je vzdělávání, odměňování či pracovní vztahy a péče o zaměstnance, se vyplatí využití asertivních dovedností. Při jakékoliv situaci, ať už jde o komunikaci, jednání se zaměstnanci, nadřízenými či kolegy, vyjádření vlastních pocitů, myšlenek, potřeb právě vůči zaměstnancům,

nadřízeným či kolegům, se personalistům vyplatí využívat asertivních dovedností, jelikož je ušetřen čas prodlužující se dohadováním, domýšlením si, nekonstruktivní kritikou.

ZÁVĚREČNÁ KAPITOLA TEORETICKÉ ČÁSTI

Komunikace mezi lidmi představuje nedílnou součást lidského života. To, jakým způsobem s druhými jednáme a chováme se k nim, se následně odráží v jejich chování vůči nám. Proto je dobré osvojit si prvky asertivity. Asertivita pomáhá nejen k dosažení vlastních požadavků vůči druhým, ale také k volbě kompromisů neboli uspokojení jak potřeb druhých, tak i vlastních. Na komunikaci lze nahlížet z různých hledisek a rozeznáváme tedy mnoho druhů a funkcí komunikace. Nedílnou součástí komunikace je také komunikační proces, při němž dochází k ovlivnění sdělované informace. Naslouchání a vnímání je dalším důležitým kritériem při dorozumívání, jelikož nestačí jen poslouchat, ale především naslouchat a vnímat, co nám druhá osoba sděluje, abychom mohli adekvátně reagovat.

Jak uvádí teoretická část mé diplomové práce, komunikace s asertivitou úzce souvisí. V rámci chování k druhým může být použito agresivní chování, pasivní chování či právě asertivní chování, které je nejvíce vyhovující pro obě strany. Při jakémkoliv jednání s lidmi je nutné si dát pozor také na manipulaci, která může být velice nenápadná, ale za to velmi účinná. Co se týče asertivity ve vztahu ke kritice, je nutné podávat nejen konstruktivní kritiku, ale také chválit. Na druhé straně je potřeba umět kritiku také přijmout a napravit dané chyby, které vedly ke kritice. Často právě v důsledku nevhodné kritiky či jejího nepřijetí může dojít ke konfliktu. Zde se asertivní jednání projevuje tím, že je konflikt třeba řešit ihned, přímo a bez útoku. K asertivnímu jednání neodmyslitelně patří asertivní práva a asertivní dovednosti, které by měl člověk nejen znát, ale především také dodržovat, chce-li uplatňovat asertivní jednání. Uplatňovat asertivní dovednosti napomáhají asertivní techniky, jež vedou mimo jiné k sebezprosažení. Jako příklad můžu připomenout asi nejznámější z nich, a to techniku pokažené gramofonové desky, která spočívá v neustálém opakování svého požadavku, až do momentu, kdy dojde k jeho splnění.

Vzhledem k tomu, že je má práce zaměřena na asertivní dovednosti v řízení lidských zdrojů, nemohla jsem v teoretické části opomenout asertivitu v zaměstnání, jelikož ji lze využít v celém procesu zaměstnání. Co se týče samostatného řízení lidských zdrojů, jedná se o klíčový prvek každé organizace. Subjekty řízení lidských zdrojů, jinými slovy personální pracovníci, vykonávají mnoho činností vedoucích k úspěšnému fungování a dosahování cílů organizace. Při veškerých činnostech, které personální pracovníci vykonávají, mohou uplatňovat prvky asertivního jednání, což vede nejen k lepšímu chodu organizace, ale také k lepším mezilidským vztahům v organizaci.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 CÍLE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY

V této kapitole se zabývám cíli práce a následně jsou zde popsány výzkumné otázky vztahující se k cíli práce.

4.1 Cíle práce

Jak je již uvedeno na začátku, hlavním cílem mé diplomové práce je zlepšení současné úrovně asertivních dovedností u pracovníků v oblasti řízení lidských zdrojů, a to ve vybrané firmě. Dílčí cíle jsou pak zjištění současné úrovně asertivních dovedností, a to porovnáním dat získaných dotazníkovým šetřením a rozhovorem a následné zlepšení současného stavu asertivních dovedností proškolením těchto pracovníků.

4.2 Výzkumné otázky

Jak vyplývá již z kapitoly uvedené na začátku práce, výzkumné otázky, které jsem si stanovila, se vztahují k cíli práce. Výzkumné otázky jsem vytvořila ze čtyř kategorií, které jsem zvolila ke zjištění asertivních dovedností u personálních pracovníků vybrané firmy. Zjištění současného stavu asertivních dovedností u personalistů vybrané firmy jsem zkoumala pomocí dotazníku a následně polostrukturovanými rozhovory s personalisty. Mezi mnou zvolené oblasti výzkumných otázek patří vnímání asertivity, komunikace, vztahy a jednání v krizi. Poslední otázka se týká zjištění funkčnosti navrhovaných opatření. Z těchto oblastí jsem pak stanovila šest výzkumných otázek.

VO₁: Dokáží personalisté dané firmy využít asertivitu při obraně vlastních práv?

VO₂: Dokáží personalisté dané firmy při výkonu své profese uplatňovat svá práva?

VO₃: Způsobuje personalistům dané firmy problémy komunikace?

VO₄: Objevují se u personalistů dané firmy problémy v oblasti mezilidských vztahů?

VO₅: Mění se chování (jednání) personalistů dané firmy v případě vzniklé krize?

VO₆: Zlepšila se úroveň asertivních dovedností personalistů po zavedení opatření?

5 METODIKA

Pro zjištění současné úrovně asertivních dovedností u pracovníků řízení lidských zdrojů ve vybrané firmě jsem zvolila kvantitativní metodu ve formě dotazníku. Konkrétně se jedná o dotazník Mapa asertivity. Dále jsem použila kvalitativní metody, a to ve formě polostrukturovaného hloubkového rozhovoru a analýzy trsů.

Kvantitativní metoda

Kvantitativní výzkum pracuje na základě objektivního zkoumání. Pracuje na základě číselného měření. Jedná se o záměrnou a systematickou činnost, při níž dochází ke zjišťování hypotéz a vztahů mezi nimi. Jde o rozsáhlé šetření zkoumané skutečnosti. K ověření platnosti představ využívá statistických metod. Zabývá se řešením vzájemně propojených problémů, ať už jednoho či více. Nejdříve je stanoven problém včetně předběžné analýzy, následně jsou zformulovány hypotézy, poté dochází k testování hypotéz a nakonec jsou vyvozeny závěry, jež jsou prezentovány. (Reichel, 2009; Skutil, 2011)

Kvalitativní metoda

Jedná se o způsob výzkumu, kdy je na získaná data nahlíženo z hlediska kvality, je tedy prováděn podrobný rozbor. Jde o výkonné šetření zkoumané skutečnosti. Hledá porozumění zkoumanému sociálnímu problému. Jedná se o těžší způsob výzkumu oproti kvantitativním metodám. Kvalitativní metody vyžadují větší množství času, a to jak pro samotný sběr dat, tak i pro vyhodnocení získaných dat. Dále kvalitativní výzkum vyžaduje mít dobrý přehled ve zkoumané oblasti, předvídavost, přizpůsobivost a znalost potenciálních rizik. (Reichel, 2009; Skutil, 2011)

Dotazník

Jedná se o nejrozšířenější výzkumnou techniku v pedagogické oblasti. Dále se také používá v sociologii, demografii a jiných výzkumech, které se zabývají člověkem. Dotazník se opírá o zjištění informací o lidech, tzv. respondentech, pomocí písemného dotazování. Zkoumá jejich postoje, názory týkající se daného problému. Lze využít jak techniku kvalitativního dotazování, tak i kvantitativního. Dotazník představuje soubor určitých otázek, které následně respondent čte a odpovídá na ně. Mezi výhody dotazníku patří rychlá a snadná administrace, umožňuje oslovení velkého množství respondentů, údaje jdou plně kvantifikovat a je zachována anonymita respondentů. Avšak nevýhodou dotazníku je subjektivita odpovědí respondentů, možnost vyhnout se konkrétní otázce či nevyhovující for-

ma dotazníku. Dále také chybí možnost vysvětlení otázky, pokud by jí respondent nerozuměl. (Reichel, 2009; Skutil, 2011)

Rozhovor

Rozhovor jinými slovy také interview je technika, kterou lze využít ve spoustě oborů, ať už se jedná o psychologii, sociologii, antropologii, pedagogiku, etnografii apod. Základem rozhovoru je klidné a tiché prostředí a také příjemná atmosféra mezi tazatelem a dotazovaným. Oproti dotazníku se jedná o časově náročnější metodu. Technika rozhovoru může být prováděna, jak z hlediska kvalitativního, tak i kvantitativního. V případě kvalitativní formy rozhovoru je rozhovor prováděn obvykle jen jednou osobou. Na druhou stranu při kvantitativním provádí rozhovor větší skupina tazatelů. Z kvalitativního hlediska můžeme rozlišit hned několik forem rozhovorů. Jedná se o volný rozhovor, polostrukturovaný nebo strukturovaný rozhovor. Volný rozhovor probíhá formou běžné komunikace, která není předem plánovaná, tazatel nemá předem připravené otázky, pružně reaguje na odpovědi respondentů. Polostrukturovaný rozhovor je formou částečně řízeného rozhovoru. Tazatel má předem připravené otázky, ale může je doplnit v průběhu rozhovoru dalšími otázkami, které nemá předem připravené. V případě strukturovaného rozhovoru má tazatel předem určeny otázky i jejich pořadí, ve kterém se na ně bude dotazovat. Nevýhodou strukturovaného rozhovoru je získání menšího množství údajů, avšak výhoda spočívá v jednodušším vyhodnocení získaných odpovědí. (Reichel, 2009; Skutil, 2011)

Analýza trsů

Tato metoda se zabývá vytvářením trsů, kdy jsou do určitých skupin tříděny výroky, a to na základě jejich podobnosti. Úkolem výzkumníka je shromáždit a vymezit rozvržení výroků do skupin, trsů, které jsou slučovány podle překrývajících se jednotek tematických, prostorových či časových. Jedná se o proces, kdy dochází ke vzniku univerzálnějšího sestavení kategorií. Zařazení do konkrétní skupiny je pak spojeno prostřednictvím opakujících se znaků. Principem analýzy trsů je porovnání dat na základě určité posloupnosti, jelikož jsou ze základních jednotek vytvářeny jednotky obecnější, a to pomocí kategorizace. (Miovský, 2006)

5.1 Popis použitých metod

V této kapitole jsou popsány mnou zvolené metody vztahující se ke zjištění současné úrovně asertivních dovedností u personalistů konkrétní firmy. Konkrétně se jedná o dotazník, rozhovory a analýzu trsů.

5.1.1 Dotazník

Pro zjištění současného stavu asertivních dovedností u personálních pracovníků České zbrojovky, a. s. Uherský Brod jsem zvolila dotazník Mapa asertivity. Dotazník slouží k určení silných a slabých stránek týkajících se asertivního jednání. Obsahuje 33 otázek, které zkoumají tři oblasti spojené s asertivitou.

- 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.

Otázka č. 33 není zařazena do těchto oblastí, jelikož znázorňuje vlastní představu o celkových asertivních dovednostech.

Odpovědi vybírají respondenti z pěti uvedených možností, které zaznamenávají do okének v archu. Konkrétně se jedná o číselné vyjádření, jemuž náleží slovní možnosti:

- 0 - nikdy;
- 1 - zřídka;
- 2 - občas;
- 3 - obvykle;
- 4 - vždy, téměř vždy.

Vyhodnocení výsledků dotazníku je následovné. Určitá část odpovědí je vyznačena tmavší barvou. Tato tmavší okénka znázorňují míru frekvence, kde jsou asertivní dovednosti problematické. Křížky ve sloupci 2 - „občas“ značí průměrnou míru asertivity. Nakonec jsou sečteny křížky nacházející se v tmavších okénkách, a to za každou oblast zvlášť. Následující tabulka č. 1 pak znázorňuje míru problémů s asertivitou. (Medzihorský, 1991)

Tabulka 1 - Míra problémů s asertivitou (Medzihorský, 1991)

| Oblast | | malá | střední | značná |
|--------|-----------------|-------|---------|---------|
| 1. | Počet křížků | 1 - 4 | 5 - 8 | 9 - 11 |
| 2. | | 1 - 6 | 7 - 12 | 13 - 16 |
| 3. | | 1 - 2 | 3 - 4 | 5 |

5.1.2 Rozhovor

Pro hlubší zjištění současné úrovně asertivních dovedností personalistů vybrané firmy jsem zvolila metodu polostrukturovaných hloubkových rozhovorů. Na základě výsledků dotazníku Mapa asertivity jsem vytvořila 15 základních otázek, na které jsem se následně dotazovala v rozhovorech. Rozhovor jsem vedla se všemi personalisty, kteří se podíleli na vyplnění dotazníku. Těchto 15 otázek jsem vytvořila především z druhé oblasti dotazníku Mapa asertivity, konkrétně dovednosti uplatňovat svá asertivní práva, neboť tato oblast byla vyhodnocena jako průměrná oproti oblastem, kde hodnoty spadaly do malé míry problémů s asertivitou. Jelikož se jednalo o polostrukturované rozhovory, doptávala jsem se respondentů na další otázky v průběhu rozhovorů, a to podle obdržených odpovědí. Základních 15 otázek, které jsem pokládala u rozhovoru, bylo následující:

- 1) Znáte pojem asertivita a využíváte jej při výkonu své profese?
- 2) Dokážete vytrvat na svých požadavcích vůči zaměstnancům?
- 3) Setkali jste se s manipulací vůči Vám?
- 4) Máte problém začít konverzaci s cizím člověkem?
- 5) Jak se chováte v případě, kdy Vás někdo chválí?
- 6) Působí Vám obtíže podat kritiku ostatním zaměstnancům?
- 7) Činí Vám problémy přijmout konstruktivní kritiku?
- 8) V případě, potřebujete-li pomoci s pracovním úkolem, jste schopni o pomoc požádat?
- 9) Umíte jednoznačně a přímo sdělit své názory ostatním zaměstnancům?
- 10) Způsobuje-li Vám výkon určité povinnosti problém, vyhnete se jí raději?
- 11) Zvýšíte hlas v případě neshody s druhým?
- 12) Jak hodnotíte svůj vztah k nadřízeným a ostatním kolegům?
- 13) Dělá Vám problém sjednat si pracovní kázeň?
- 14) Projevujete starost vůči svým zaměstnancům?

15) Dojde-li k nějaké krizi (konfliktu) v zaměstnání, pozorujete u sebe jiné projevy chování?

5.1.3 Analýza trsů

Data získaná pomocí rozhovorů jsem vyhodnotila pomocí analýzy trsů. Ke každé otázce z rozhovorů byly seskupeny odpovědi respondentů na základě tematické podobnosti. Trsy, do kterých jsou seskupeny výroky, jsou následovné:

- využívání asertivity;
- trvání na požadavcích;
- manipulace;
- započetí konverzace;
- chování při pochvale;
- podání kritiky;
- přijetí kritiky;
- požádání o pomoc;
- sdělení názorů;
- vyhnutí se povinnosti;
- zvýšení hlasu;
- vztah ke kolegům;
- sjednání kázně;
- starost o zaměstnance;
- změna chování při konfliktu.

5.2 Vzorek respondentů

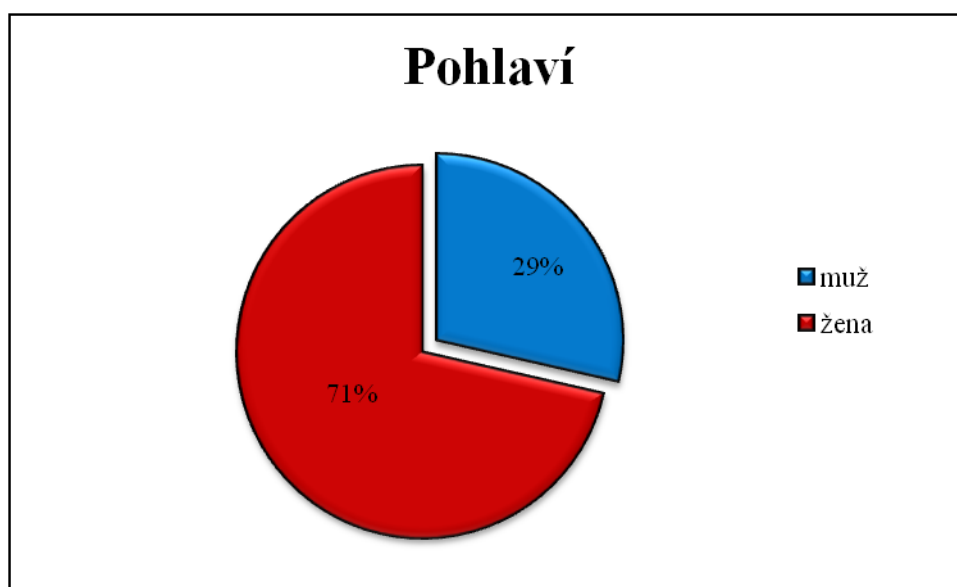
Pro účely mé diplomové práce mi posloužili personalisté z firmy Česká zbrojovka, a. s. Uherský Brod.

5.2.1 Česká zbrojovka, a. s. Uherský Brod

Jde o strojírenskou společnost, jejíž hlavní činností je výroba služebních, loveckých a sportovních palných zbraní. V roce 1936 vznikla, v Uherském Brodě na jihovýchodě Moravy, nová nejmodernější a nejvýkonnější zbrojní továrna zabývající se produkcí leteckých kulometů. Po druhé světové válce se ČZUB stala hlavním československým výrobcem ručních střelných zbraní. V roce 1992 se z České zbrojovky stala akciová společnost, a to díky privatizaci státního podniku. Roku 1997 došlo k založení dceřiné společnosti a to CZ-USA a v roce 2004 pak Zbrojovka Brno. ČZUB pronikla také na trh zbraní pro ozbrojené složky a v roce 2011 přezbrojila Armádu České republiky. V roce 2016 pronikla ČZUB do Peru, kde došlo k vybudování montážních kapacit, jednalo se o první případ technologického transferu ČZUB do tohoto perspektivního regionu. Nyní má ČZUB více než 1900 zaměstnanců a své zastoupení má ve více než 100 zemích světa. (ČZUB, ©2020)

5.2.2 Respondenti

Jak je již zmiňováno výše, mými respondenty pro praktickou část diplomové práce byli pracovníci z oblasti řízení lidských zdrojů ČZUB neboli personalisté. Konkrétně se jednalo o sedm personalistů, kteří se podíleli na vyplnění dotazníků, rozhovorech a školení. Na následujícím grafu je zobrazeno procentuální rozložení pohlaví respondentů.



Graf 1 - Pohlaví respondentů

Z grafu tedy vyplývá, že dotazník vyplnili jak muži, tak i ženy. A to konkrétně ze sedmi personalistů 5 žen (71 %) a 2 muži (29 %).

5.3 Průběh výzkumu

Výzkum začal kontaktováním vedoucí odboru Personalistika České Zbrojovky, a. s. Uherský Brod s žádostí o umožnění výzkumu pro mou diplomovou práci. Tento požadavek jsem doložila žádostí, viz příloha P1. Moje žádost byla schválena, vedoucí odboru personalistiky mě přeměřovala na personální pracovníci HR business partner (vedoucí studentské stáže a praxe), se kterou jsem si sjednala schůzku. Na této schůzce jsem sdělila své požadavky a zároveň jsme se dohodly na postupu ohledně mého výzkumu.

Dotazník jsem zpracovala v elektronické formě pomocí Google Forms. V úvodu dotazníku jsem se stručně představila, uvedla žádost o vyplnění dotazníku a informace o časové náročnosti. Personalisty jsem také ubezpečila, že jejich odpovědi budou zpracovány anonymně a pouze pro účely mé diplomové práce. Takto sestavený dotazník jsem zaslala pomocí odkazu pracovníci HR business partner, která ho následně rozeslala personalistům. Dotaz-

ník byl rozeslán všem personalistům, kteří pracují v ČZUB. Vyplnění dotazníku probíhalo od ledna do února. Ze všech deseti dotázaných personalistů České zbrojovky, a. s. Uherský Brod vyplnilo dotazník celkem sedm personalistů. Stejní personalisté se následně podíleli i na rozhovorech, školení a opětovném vyplnění dotazníku.

Po obdržení vyplněných dotazníků jsem začala zpracovávat otázky do rozhovoru. Otázky do rozhovoru jsem stanovila na základě výsledků dotazníku. Rozhovory s personalisty probíhaly v dubnu a vzhledem k situaci nemožnosti osobního setkání s personalisty jsem si s nimi, za pomoci emailů, domluvila data online videohovorů. Videohovory probíhaly prostřednictvím aplikace MS Teams. Všechny rozhovory jsem si, se souhlasem personalistů, nahrávala pomocí mobilní aplikace záznamu zvuku k pozdějšímu přepisu nahrávek rozhovorů, jež jsou k dispozici v příloze P3. Jednotlivé nahrávky rozhovorů tvořily v průměru 27 minut. Všechny rozhovory s jednotlivými respondenty byly příjemné, respondenti byli komunikativní, nepůsobili nervózně a ochotně odpovídali na mé otázky. Před začátkem každého rozhovoru byli respondenti seznámeni s průběhem rozhovoru a ubezpečeni, že stejně jako výsledky z dotazníku, použijí i rozhovory pouze pro účely mé diplomové práce. Po uskutečnění všech rozhovorů jsem koncem dubna zanalyzovala data polostrukturovaných rozhovorů metodou vytváření trsů.

Na základě výsledků z dotazníku a rozhovorů jsem vytvořila příručku pro personalisty ČZUB. Tuto příručku jsem rozdala všem personalistům, kteří se zúčastnili videoškolení, pro zlepšení dosavadní úrovně asertivních dovedností těchto personalistů.

Školení probíhalo opět online formou pomocí videoškolení. S kolegyní Michaelou Barákovou, která se také zabývá asertivními dovednostmi, jsme natočily krátké video, které bylo pomocí odkazu zasláno emailem pracovníci z oblasti HR business partner. Ta ho následně rozeslala všem personalistům podílejících se na mém výzkumu. Všem personalistům byla k dispozici také příručka. Videoškolení probíhalo v druhé polovině května a bylo primárně zaměřené na zlepšení asertivních dovedností v řízení lidských zdrojů.

Opětovné rozdání dotazníku jsem uskutečnila poté, co personalisté prošli mým videoškolením a obdrželi příručku. Opět jsem zaslala dotazník Mapa asertivity, v elektronické podobě pomocí Google Forms. Odkaz jsem přeposlala emailem pracovníci z oblasti HR business partner, která ho následně rozeslala ostatním personalistům. Vyplnění dotazníku probíhalo koncem května. Dotazník opět vyplnili všichni personalisté.

5.4 Proces analýzy dat

Následující kapitola popisuje, jak jsem analyzovala veškerá získaná data. Jelikož jsem zpracovávala dotazník pomocí služby Google Forms, automaticky mi vygeneroval výsledky a převedl je do programu MS Excel. Pro kontrolu správného zaznamenání byl vždy proveden kontrolní součet všech odpovědí. Správně prováděný průzkum musel dát u každé dotazníkové otázky vždy stejný počet. Tedy sedm, protože jak již bylo výše uvedeno, bylo sesbíráno sedm dotazníků.

V Excelu bylo provedeno i základní statistické vyhodnocení odpovědí, a to za pomoci mediánového vyhodnocení odpovědí všech personalistů, v rámci každé ze tří oblastí dotazníku. Medián, na místo průměru, jsem použila z důvodu vyšší výpovědní hodnoty. V mediánu se totiž, na rozdíl od průměru, neprojeví extrémní hodnoty.

Data získaná z rozhovorů byla analyzována pomocí metody analýzy trsů, jež pracuje s uskupením výroků podle tematické podobnosti, což umožňuje lepší orientaci v jednotlivých výpovědích respondentů. Záznam všech rozhovorů jsem přepsala a následně si rozdělila k jednotlivým otázkám odpovědi od všech respondentů. Přepis rozhovorů jsem si vytiskla a barevně rozlišila tematicky podobné odpovědi, pomocí níž jsem pak vypracovala analýzu trsů.

6 VÝSLEDKY

Následující kapitola se zabývá dosaženými výsledky dotazníků, rozhovorů a výsledky výzkumných otázek. Na základě těchto výsledků budou stanovena vhodná opatření pro personalisty České zbrojovky, a. s. Uherský Brod.

6.1 Výsledky dotazníku

Jak jsem již zmiňovala výše, jedná se o dotazník Mapa asertivity, jehož otázky jsou členěny do tří kategorií:

- 1. oblast - situace spojené s obranou vlastních práv;
- 2. oblast - situace spojené s dovedností uplatňovat svá práva;
- 3. oblast - situace spojené s narušováním práv druhých lidí.

Poslední otázka znázorňuje vlastní představu o celkových asertivních dovednostech.

Následující oblasti byly vyhodnoceny tedy zvlášť. Za každou oblast jsem sečetla, kolik odpovědí se nachází v tmavších okénkách, a to za každého respondenta zvlášť. Z počtu jejich křížků jsem následně určila výslednou mediánovou hodnotu míry problémů s asertivitou. Hodnoty, které vyšly u personalistů České zbrojovky, a. s. Uherský Brod, jsou uvedeny v tabulce č. 2.

Tabulka 2 - Hodnoty míry problému s asertivitou u personalistů ČZUB

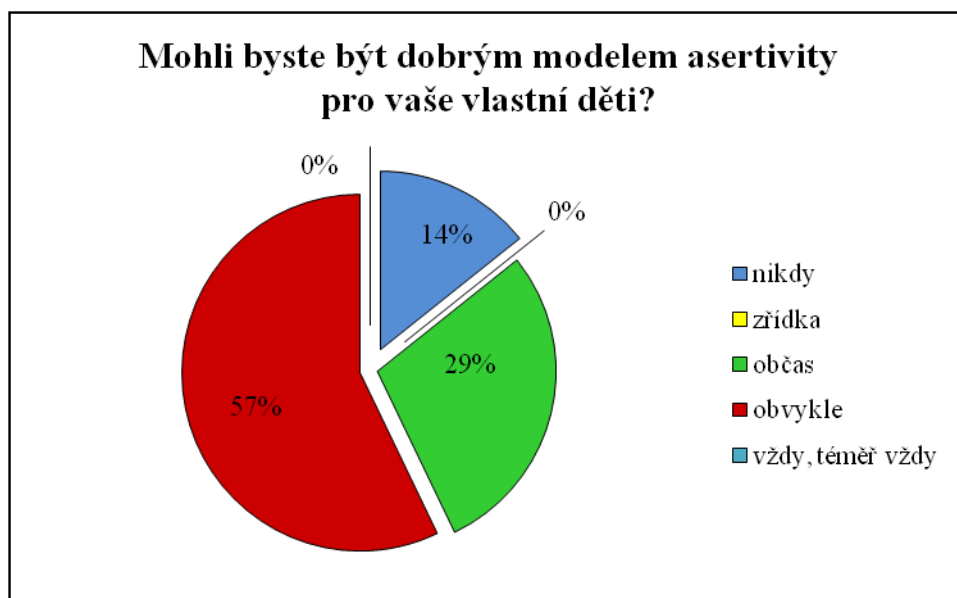
| Oblast | | malá | střední | značná |
|--------|--------------|------|---------|--------|
| 1. | Počet křížků | 2 | / | / |
| 2. | | / | 9 | / |
| 3. | | 1 | / | / |

V první oblasti, tedy v situacích spojených s obranou vlastních práv, vyšla mediánová hodnota 2, která spadá do malé míry problémů s asertivitou. Druhá oblast, týkající se dovednosti uplatňovat svá práva, měla mediánovou hodnotu 9, jež značí střední míru problémů s asertivitou a je třeba se na tuto oblast zaměřit. Třetí oblast, zabývající se narušováním práv druhých, vyšla se svou mediánovou hodnotou 1 opět v malé míře problémů s asertivitou. V následující tabulce č. 3 jsou barevně vyznačeny pole, kam spadají konkrétní hodnoty míry problémů s asertivitou u personalistů ČZUB.

Tabulka 3 - Barevné vyznačení míry problémů s asertivitou u personalistů ČZUB

| Oblast | | malá | střední | značná |
|--------|-----------------|-------|---------|---------|
| 1. | Počet křížků | 1 - 4 | 5 - 8 | 9 - 11 |
| 2. | | 1 - 6 | 7 - 12 | 13 - 16 |
| 3. | | 1 - 2 | 3 - 4 | 5 |

Poslední otázka, která nespadá do žádné oblasti, se týkala celkové představy personalistů o vlastní úrovni dovednosti asertivního jednání. Na grafu č. 2 je znázorněno procentuální zastoupení odpovědí personalistů na otázku, zda si myslí, že jsou dobrým modelem asertivity pro své vlastní děti.



Graf 2 - Mohli byste být dobrým modelem asertivity pro vaše vlastní děti?

Z grafu můžeme vyčíst, že více jak polovina respondentů si myslí, že by pro své děti mohli být dobrým modelem asertivity, jelikož zvolili možnost obvykle. 14 % respondentů uvedlo, že by nikdy nemohli být dobrým modelem asertivity a 29 % zvolilo neutrální variantu občas.

6.2 Výsledky z rozhovorů

Rozhovorů se zúčastnilo sedm personalistů. Jednotlivý záznam o rozhovorech s respondenty je uveden v následující tabulce č. 4. Tabulka obsahuje pohlaví respondentů, konkrétní data a čas, kdy byly rozhovory provedeny, včetně délky trvání jednotlivých rozhovorů. Veškeré rozhovory jsou uvedeny v příloze P3: záznam rozhovorů. Účastníci rozhovorů jsou označeni písmeny T jako tazatel a R jako respondent. Výsledky rozhovorů jsou vyhodnoceny pomocí analýzy trsů.

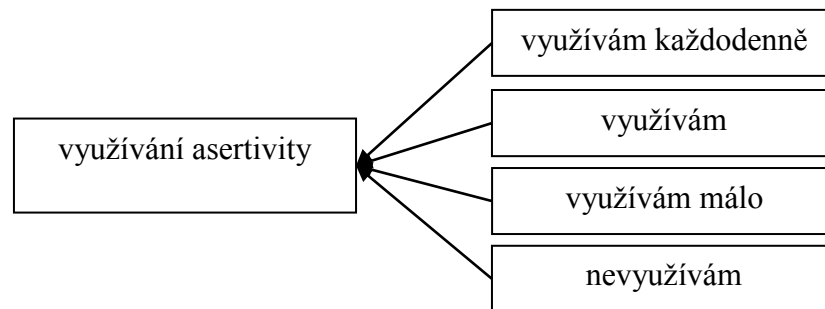
Tabulka 4 - Záznam o rozhovorech s respondenty

| Rozhovor | Pohlaví | Datum | Čas | Délka |
|----------|---------|-------------|-------|--------|
| R1 | žena | 12. 4. 2020 | 9:00 | 27 min |
| R2 | muž | 14. 4. 2020 | 15:00 | 24 min |
| R3 | žena | 15. 4. 2020 | 14:30 | 21 min |
| R4 | žena | 17. 4. 2020 | 9:00 | 34 min |
| R5 | žena | 20. 4. 2020 | 10:30 | 29 min |
| R6 | muž | 22. 4. 2020 | 13:00 | 26 min |
| R7 | žena | 23. 4. 2020 | 8:30 | 30 min |

Na základě dat získaných z rozhovorů jsou jednotlivé odpovědi seskupeny podle podobnosti za pomoci analýzy kvalitativního výzkumu, a to metodou vytváření trsů.

Otázka č. 1: Znáte pojem asertivita a využíváte jej při výkonu své profese?

První otázka zjišťovala znalost pojmu asertivita mezi respondenty, zda respondenti tomuto pojmu rozumí a zároveň ho dokáží využít při výkonu svého zaměstnání.

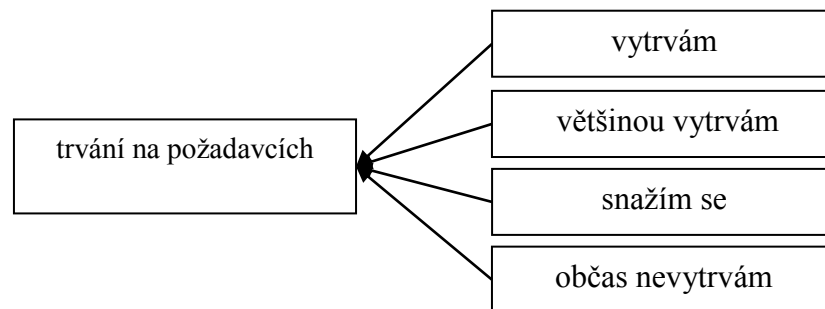


Obrázek 4 - Využívání asertivity

Všech sedm respondentů se shodlo na tom, že pojem asertivita je jim známý. Dva respondenti odpověděli, že asertivitu využívají každodenně, ať už se jedná o komunikaci s nadřízenými, kolegy nebo dělníky v provozech. Tři respondenti odpověděli, že asertivitu využívají. Jeden z nich doplnil odpověď tím, že se snaží vést lidi v týmu k asertivnější komunikaci s manažery. Druhý z nich dodal, že je asertivita nezbytnou součástí při obhajobě svých názorů. Jeden z respondentů sice asertivitu využívá, ale jen velmi málo a jeden respondent odpověděl, že asertivitu při své profesi nevyužívá.

Otázka č. 2: Dokážete vytrvat na svých požadavcích vůči zaměstnancům?

V otázce číslo dva jsem zjišťovala, zda jsou respondenti schopni vytrvat na požadavcích, které si stanoví.

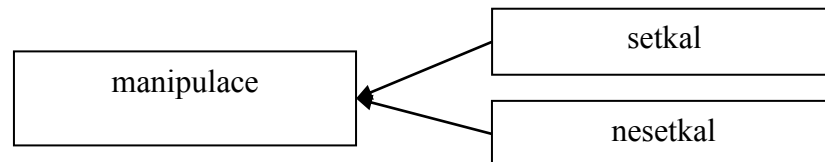


Obrázek 5 - Trvání na požadavcích

Tři z respondentů odpověděli, že dokáží na svých požadavcích vytrvat. Jeden respondent dodal, že v případě má-li protistrana jasný a logický argument, pak v rámci zachování pravidel může slevit. Dva z respondentů odpověděli, že většinou vytrvají, i když je to občas obtížné. Další z respondentů uvedl, že i přes náročnost vytrvat na svých požadavcích, se o to snaží. Jeden respondent přiznal, že občas nevytrvá a raději sleví ze svých požadavků.

Otázka č. 3: Setkali jste se s manipulací vůči Vám?

Cílem třetí otázky bylo zjistit, jaké jsou zkušenosti respondentů s manipulací, zda byli někdy manipulaci vystaveni, využívají sami manipulativních prostředků či se dokáží manipulaci bránit.

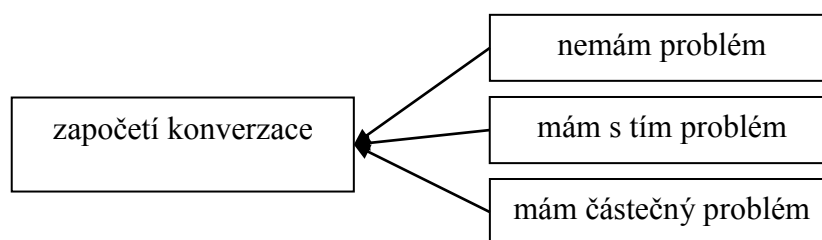


Obrázek 6 - Manipulace

Na třetí otázce, zda se respondenti setkali s manipulací vůči nim, se většina z nich shodla na tom, že se s manipulací setkali. Na doplňující otázku, zda se dokázali s manipulací vypořádat, odpověděl jeden respondent, že se snaží o oboustrannou spokojenost, další dva odpověděli, že si z počátku manipulativní chování neuvědomili, a proto se podřídil manipulátorovi. U jednoho respondenta jsem také zjistila, že i on občas používá manipulativní chování. Jeden z respondentů uvedl, že při manipulativním chování si stojí za svým a přitom neporušuje pravidla. Podobně odpověděl i respondent, který uvedl, že při jednání s manipulátorem si nashromáždil a připravil argumenty k následné diskuzi. Pouze jeden respondent odpověděl, že se s manipulací neseťkal. Avšak při doplňující otázce, zda si myslí, že by jí dokázal rozeznat, odpověděl, že spíše ne.

Otázka č. 4: Máte problém začít konverzaci s cizím člověkem?

Čtvrtá otázka se týkala problému zahájení konverzace s cizím člověkem.

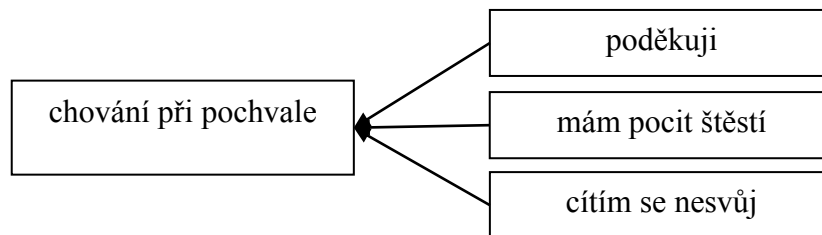


Obrázek 7 - Započetí konverzace

Pět respondentů odpovědělo, že nemá problémy začít konverzaci s někým cizím. Uvedli také, že se považují za hodně komunikativní osoby a rádi konverzuji. Jeden respondent uvedl, že nerad začíná konverzaci jako první, z čehož vyplývá, že se zahájením konverzace má částečný problém. Jeden respondent odpověděl, že vnímá svůj problém začínat konverzací.

Otázka č. 5: Jak se chováte v případě, kdy Vás někdo chválí?

Vyjádřením pocitů v případě pochvaly se zabývala otázka číslo pět. Jednalo se o zjištění, zda dokáží respondenti pochvalu přijmout, je-li jim pochvala příjemná či nikoliv a zda i oni umí pochválit ostatní.

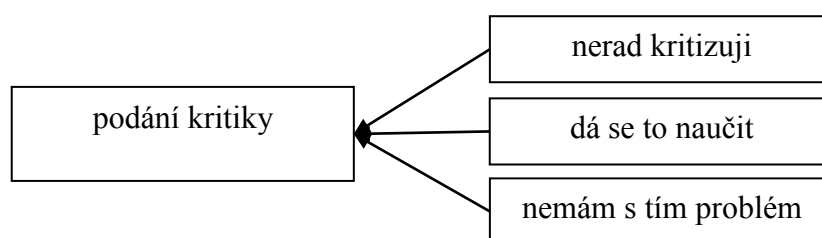


Obrázek 8 - Chování při pochvale

Zde dva respondenti odpověděli, že v případě, pochválí-li je někdo, tak skromně poděkují. Tři respondenti cítí štěstí a radost, když je někdo chválí. Dva z respondentů odpověděli, že se při pochvale cítí nesví. Na doplňující otázku, zda respondentům činí problém pochválit ostatní, odpovědělo pět respondentů, že chválí rádi a často, dva respondenti pochválit dokáží, ale nechválí často.

Otázka č. 6: Působí Vám obtíže podat kritiku ostatním zaměstnancům?

V otázce číslo šest jsem se zabývala zjištěním, zda se u respondentů objevují problémy s kritikou ostatních zaměstnanců.

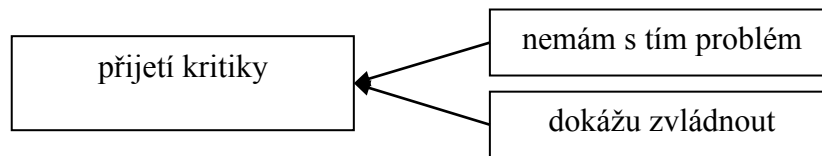


Obrázek 9 - Podání kritiky

Tři respondenti uvedli, že kritizují neradi a mají-li tu možnost, raději se kritice vyhnou. Při podávání kritiky jsou často nervózní, snaží se o navození příjemné atmosféry a podání kritiky oddalují. Jeden respondent odpověděl, že kritizování nemá dáno z povahy, ale že se dá naučit, jak asertivně podat kritiku. Zbylí tři respondenti odpověděli, že podat kritiku jim nečiní žádný problém. Snaží se mít připravená fakta, přátelský tón hlasu a mluvit přímo k věci.

Otázka č. 7: Činí Vám problémy přijmout konstruktivní kritiku?

Úkolem otázky číslo sedm bylo zjistit, zda mají respondenti problém přijmout konstruktivní kritiku.

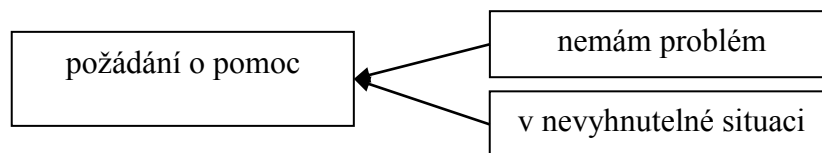


Obrázek 10 - Přijetí kritiky

Šest respondentů odpovědělo, že pokud se jedná skutečně o opodstatněnou kritiku, nemají problém s jejím přijetím a naopak jsou rádi, jelikož se mohou poučit do budoucna. Jeden respondent dodal v doplňující otázce, že požaduje důvod kritiky, druhý zase uvádí, že se snaží podat vysvětlení, proč postupoval, tak jak postupoval. Jeden respondent odpověděl, že obecně není rád kritizován, ale konstruktivní kritiku dokáže zvládnout.

Otázka č. 8: V případě, potřebujete-li pomoci s pracovním úkolem, jste schopni o pomoc požádat?

Na otázku číslo osm, zda jsou respondenti schopni požádat o pomoc v případě, nevědí-li si rady s určitým pracovním úkolem, odpovídali respondenti podobně, z čehož vyplynulo rozdělení odpovědí pouze do dvou trsů.

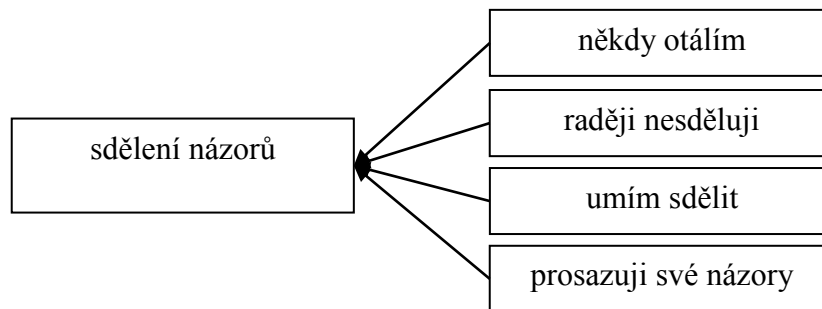


Obrázek 11 - Požádání o pomoc

Pět respondentů nemá problém požádat o pomoc. Jeden dodal, že má rád týmovou práci, a proto si rád práci rozdělí s ostatními kolegy. Dva respondenti odpověděli, že o pomoc požádají, ale až v nevyhnutelné situaci, kdy zjistí, že si nedokáží poradit sami. Dodali také, že žádost o pomoc oddalují.

Otázka č. 9: Umíte jednoznačně a přímo sdělit své názory ostatním zaměstnancům?

Devátá otázka zjišťovala, zda mají respondenti problém se sdělením vlastních názorů v pracovním prostředí.

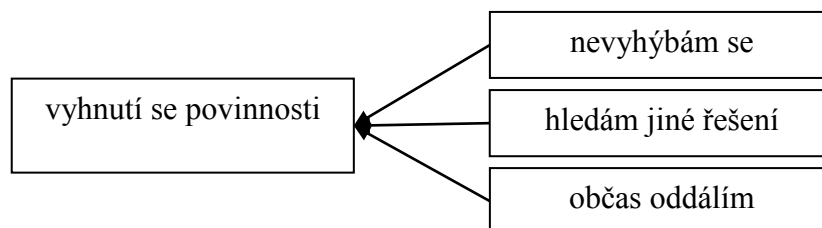


Obrázek 12 - Sdělení názorů

Zde odpověděl jeden z respondentů, že se sdělením svého názoru otálí, jelikož jsou situace, kdy je těžší svůj názor sdělit. Dva respondenti odpověděli, že své názory sdělovat moc neumí, proto je raději nesdělují. Tři respondenti se shodli na tom, že s projevem vlastních názorů nemají žádný problém. Jeden dodal, že však preferuje přípravu. Jeden z respondentů odpověděl, že má tendenci prosazovat své vlastní názory. Na doplňující otázku, zda upřednostňuje své názory na úkor druhých, odpověděl, že občas upřednostní své názory před ostatními.

Otázka č. 10: Způsobuje-li Vám výkon určité povinnosti problém, vyhnete se jí raději?

Cílem otázky číslo deset bylo zjistit, zda se u respondentů objevuje problém s vyhýbáním se výkonu problematické povinnosti.

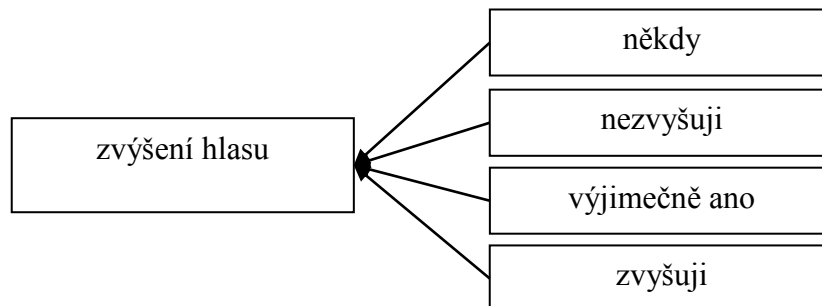


Obrázek 13 - Vyhnutí se povinnosti

Dva respondenti odpověděli, že i když se jedná o nepříjemnou povinnost, jejímu výkonu se nevyhnou. Jeden z respondentů dodal, že ze sedmdesáti procent musí řešit právě ty nepříjemné povinnosti, tudíž se jim vyhýbat opravdu nemůžu. Taktéž dva respondenti odpověděli, že pokud existuje možnost jiného řešení či přesunu povinnosti na někoho jiného, zvolí tuto možnost. Tři respondenti se shodli na tom, že danou povinnost odkládají, ale nakonec ji stejně vykonají.

Otázka č. 11: Zvýšíte hlas v případě nehody s druhým?

Při rozdílných názorech mezi lidmi je časté zvyšovat hlas, abychom si prosadili svůj názor. Touto problematikou se zabývala otázka číslo jedenáct.

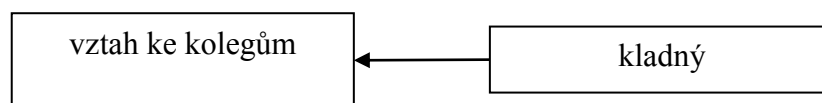


Obrázek 14 - Zvýšení hlasu

Jeden z respondentů na otázku, zda zvýší hlas při neshodě s druhým, reagoval, že někdy ano. Při doplňující otázce, zda se mu tím podaří dostat svých požadavků, odpověděl, že to spíše vede k hlasité argumentaci i ze strany druhé a je pak těžké něčeho dosáhnout. Tři respondenti odpověděli, že hlas nezvyšují, jelikož v tom nevidí východisko, jak se dobrat shody a považují se za klidné typy lidí. Dva z respondentů odpověděli, že hlas zvýší výjimečně, ale spíše reagují na zvýšený hlas. Jeden respondent odpověděl, že hlas zvyšuje, často nevědomě.

Otázka č. 12: Jak hodnotíte svůj vztah k nadřízeným a ostatním kolegům?

Úkolem dvanácté otázky, bylo zjištění, jaké vztahy mají respondenti na svém pracovišti vůči ostatním zaměstnancům.

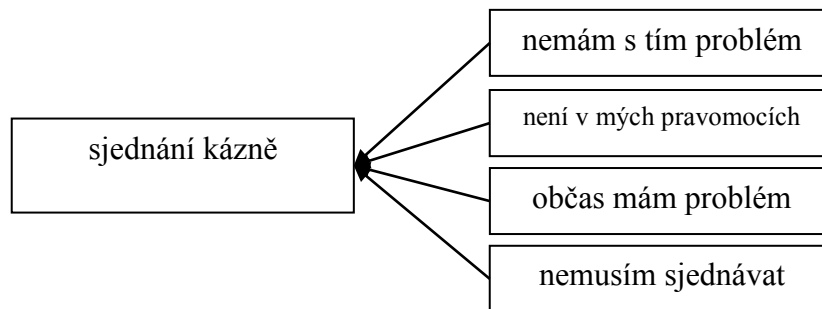


Obrázek 15 - Vztah ke kolegům

Otázka, týkající se vztahu mezi respondenty, jejich nadřízenými a kolegy, měla jednoznačnou odpověď od všech sedmi respondentů. Všichni uvedli, že mají se svými nadřízenými i kolegy kladný, pozitivní vztah. Pro mnohé je to taky důležitou součástí příznivého pracovního prostředí.

Otázka č. 13: Dělá Vám problém sjednat si pracovní kázeň?

Třináctou otázkou jsem zjišťovala, zda dělá respondentům problém sjednat si kázeň na pracovišti.

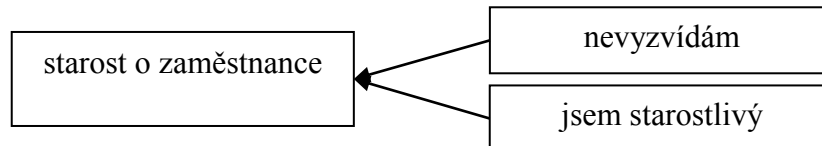


Obrázek 16 - Sjednání kázně

Tři respondenti uvedli, že s tím problém nemají. Jeden z nich dodal, že například zvýší hlas či zatleská, aby upozornil na zklidnění. Jeden respondent odpověděl, že sjednání si kázně není v jeho pravomocích. Dva respondenti odpověděli, že občas vnímají problém sjednání si kázně. Jeden respondent odpověděl, že má zkušený a ukázněný tým, tudíž není potřeba sjednávat pracovní kázeň.

Otázka č. 14: Projevujete starost vůči svým zaměstnancům?

Ve čtrnácté otázce odpovídali respondenti na to, zda projevují starost vůči svým zaměstnancům, ať už se jedná o pracovní problémy, či problémy ze soukromého života.

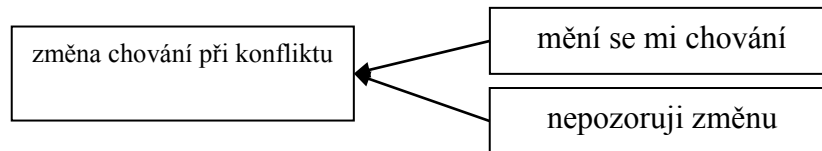


Obrázek 17 - Starost o zaměstnance

Většina respondentů zde odpověděla, že jsou velmi starostliví a empatičtí, jde-li o problémy jejich zaměstnanců a snaží se nabízet v takových případech pomoc. Jeden respondent dodal, že pokud sám nedokáže poradit, snaží se alespoň posunout problémy daného zaměstnance výš. Jeden respondent odpověděl, že nevyzvídá, avšak za předpokladu, dojde-li za ním kolega, který chce o svých problémech mluvit, tak ho vyslechně.

Otázka č. 15: Dojde-li k nějaké krizi (konfliktu) v zaměstnání, pozorujete u sebe jiné projevy chování?

Poslední otázka se zaměřovala na změny chování v případě nějaké krize či konfliktu v zaměstnání.



Obrázek 18 - Změna chování při konfliktu

Zde se většina respondentů shodla na tom, že v případě nějaké krize pocítují změny chování. Jako příklad uvedli nesoustředěnost, neklidnost, stres, napětí, nervozitu, paniku, zlobu či zvýšení hlasu. Jeden respondent uvedl, že změnu nepozoruje, jedná-li se o pracovní krizi.

6.3 Porovnání obou metod

V této kapitole jsou porovnány celkové výsledky obou metod, tedy dotazníku a polostrukturovaných rozhovorů.

Na základě výsledků z dotazníku lze říci, že personalisté ČZUB zvládají využívat asertivní dovednosti bez větších problémů. Se situacemi, které souvisejí s obranou vlastních práv, nemají problém. Větší počet křížků, nacházejících se v tmavších okénkách, se objevil například u otázky, zda respondent dokáže říci kuřákovi, že ho kouř z cigaret obtěžuje. Zde tři respondenti uvedli, že nikdy nedokáží upozornit na vadící kouř a dva respondenti, že upozorní jen zřídka. Stejně tak pět z respondentů v otázce, zda by dokázali odmítnout žádost o pomoc známému v případě, že by jim to nevyhovovalo, odpovědělo, že by odmítli jen zřídka. Další otázkou, která zaznamenala větší počet křížků, byla otázka týkající se upozornění člověka, který předbíhá ve frontě, kde se odpovědi tří respondentů objevili v tmavší části. Zde zvolil odpověď jeden respondent nikdy a dva respondenti zřídka. Zvýšená hodnota míry problémů s asertivitou se objevila až ve druhé oblasti dotazníku, tedy s dovedností uplatňovat svá práva. Jako příklad otázky, kde se objevilo více křížků v tmavší oblasti, lze uvést otázku, zda mají respondenti problém kritizovat druhé, kde čtyři zvolili možnost obvykle. Obdobnou odpověď uváděli respondenti také při rozhovoru. V otázce, zda respondenti dokáží požádat své kolegy o pomoc, zvolili dva respondenti možnost zřídka. Při narušování práv druhých, čehož se týkala třetí oblast dotazníku, nebyly také zjištěny problémy s asertivitou. Zde pouze jeden respondent uvedl, že obvykle křičí, v případě, kdy chce druhého přimět udělat, co požaduje. V jiné otázce zase dva respondenti uvedli, že obvykle používají nekontrolovatelné výrazy, když mají vztek.

Co se týče porovnání dotazníku a rozhovorů lze říci, že respondenti při rozhovoru odpovídali podobně jako v dotazníku, samozřejmě u otázek, které podobné byly. Jednou z problémovějších otázek v rozhovorech byla manipulace, jelikož šest respondentů ze sedmi odpovědělo, že se s manipulací setkalo a někteří z nich se manipulátorovi podřídili. Stejně jako v dotazníku i v rozhovorech odpověděli tři respondenti, že neradi kritizují. V případě sdělování názorů v pracovním prostředí se opět objevil problém, jelikož dva respondenti raději své názory nesdělují, jeden se sdělením otálí a jeden prosazuje své názory. Zbylí tři respondenti se sdělováním názorů problém nemají. Také v otázce týkající se vyhýbání nepříjemným povinnostem byla častá odpověď, že respondenti povinnost oddalují či hledají jiný způsob, jak by se dala vyřešit, čemuž odpovídala i otázka v dotazníku, kde se některé odpovědi objevily v tmavších okénkách. Čtyři respondenti odpověděli, že mají problém se zvýšením hlasu v případě neshody. Šesti respondentům se také mění chování v případě vzniklého konfliktu na pracovišti, což může následně ovlivnit schopnosti asertivního jednání.

6.4 Výsledky výzkumných otázek

Níže se zabývám celkovým zhodnocením pěti výzkumných otázek, které jsem si stanovila na začátku práce.

VO₁: Dokáží personalisté dané firmy využít asertivitu při obraně vlastních práv?

Na základě výsledků z dotazníků a rozhovorů můžu říci, že personalisté České zbrojovky, a. s. Uherský Brod při obraně vlastních práv dokáží asertivitu využít. Asertivitu znají a využívají téměř každodenně.

VO₂: Dokáží personalisté dané firmy při výkonu své profese uplatňovat svá práva?

Při výkonu své profese se u personalistů projevují problémy s uplatňováním svých práv, což vyplynulo jak z dotazníkového šetření, tak i z rozhovorů. Mají problémy s kritikou ostatních, se sdělováním názorů, oddalují povinnosti.

VO₃: Způsobuje personalistům dané firmy problémy komunikace?

Ze zjištěných výsledků vyplynulo, že někteří personalisté mají problém s komunikací, ale spíše ve vztahu a jedná-li se o komunikaci, kde mají uplatnit svá práva. Komunikovat s cizími lidmi či přijmout kritiku nebo pochvalu jim problém nečiní.

VO4: Objevují se u personalistů dané firmy problémy v oblasti mezilidských vztahů?

Vyhodnocením výsledků jsem zjistila, že personalisté ČZUB nemají problémy v mezilidských vztazích, jsou empatičtí a kolegiální. Dokáží projevit starost o druhé a kladné mezilidské vztahy v pracovním prostředí jsou pro ně základem příjemného zaměstnání.

VO5: Mění se chování (jednání) personalistů dané firmy v případě vzniklé krize?

V případě konfliktu či krize na pracovišti se personalistům mění jejich chování, což se projevuje například zvýšeným napětím, větším stresem či nervozitou. Tyto změny chování mohou neblaze ovlivnit schopnost využívat asertivní dovednosti v dané situaci.

VO6: Zlepšila se úroveň asertivních dovedností personalistů po zavedení opatření?

Na poslední výzkumnou otázku odpovím na konci kapitoly opatření, až bude zjištěno, zda se po zavedení opatření zlepšila úroveň asertivních dovedností personalistů či nikoliv.

7 OPATŘENÍ

Následující kapitola popisuje mnou zvolená opatření ke zlepšení současné úrovně asertivních dovedností u personalistů České zbrojovky, a. s. Uherský Brod. Zvolenými opatřeními jsou školení personalistů a příručka pro personalisty ČZUB - Jak jednat asertivně. Pro ověření, zda mnou zavedená opatření byla účinná, jsem zvolila opětovné rozeslání dotazníku Mapa asertivity.

7.1 Školení personalistů ČZUB

Jako formu školení personalistů České zbrojovky, a. s. Uherský Brod jsem, vzhledem k situaci, zvolila videoškolení. S kolegyní Michaelou Barákovou, která se také zabývá asertivními dovednostmi, jsme nahrály několika minutové video sloužící pro seznámení se s jednotlivými asertivními technikami. V úvodu videa jsme se představily a vysvětlily pojem asertivita. Následně jsme sehrály osm scének představujících různé situace z profesního života, při kterých lze využít různých asertivních technik. Za každou scénkou je vložen obrázek s názvem dané asertivní techniky a charakteristickými body těchto technik. Celé video je nahráno na DVD a je součástí diplomové práce jako příloha P5: videoškolení. Mezi techniky, které jsme do školení zařadily, patřila technika pokažené gramofonové desky, spočívající v neustálém opakování svého požadavku, a to bez dalších argumentů. Další technikou byla technika otevřených dveří, kdy souhlasíme s pravdou druhého a používáme přitom jeho slova. Zařadily jsme i techniku asertivního ne, která umožní sdělit své postoje, a to bez omluv a výmluv. Mezi další patřila technika přijatelného kompromisu, kdy dojde k částečnému ustoupení ze svých požadavků, a která je přijatelná pro obě strany. Dále jsme sehrály také scénku na techniku sebeotevření, která vede ke sdělení jak kladných tak záporných aspektů chování. Sehrána byla také technika negativního dotazování, která umožňuje vyrovnání se s kritikou, požadujeme upřesnění kritiky. Další byla technika negativní aserce, která je používána při kritice, bez omluv a argumentů. Jako poslední byla sehrána scénka zaměřující se na techniku selektivního ignorování, jejíž využití najdeme v případě neoprávněné kritiky.

7.2 Příručka pro personalisty ČZUB

Personalistům České zbrojovky, a. s. Uherský Brod jsem vyhotovila uživatelskou příručku jako doplněk ke školení a také pro jejich rozvíjení a zlepšování asertivních dovedností. Příručka se jmenuje Jak jednat asertivně? Uživatelská příručka ČZUB. Příručka má 32 stran, je ve formátu A5 a její vyhotovení je součástí práce viz příloha P4. Příručka je rozdělena na dvě části. V první části příručky jsou shrnuty teoretické poznatky asertivity, asertivní práva a povinnosti a základní asertivní techniky. Druhá část příručky obsahuje konkrétní návod, jak zlepšit asertivní dovednosti personalistů ČZUB, a to za pomoci asertivního nácviku. Dále obsahuje mnou vytvořené možné situace z pracovního prostředí personalistů, ke kterým je vždy zvolena vhodná asertivní technika. Jedná se konkrétně o osm situací, které mohou napomoci personalistům s uplatňováním asertivity v pracovním prostředí, viz příloha P4. Během těchto osmi situací mohou personalisté využít devět asertivních technik. Některé techniky jsou stejné jako v případě školení, avšak situace jsou odlišné.

První situace řeší problematiku nevhodných komentářů od zaměstnanců směrem k personalistům, kde lze využít techniku selektivního ignorování ze strany personalisty. Ve druhé situaci je zmiňována chyba personalisty, na kterou ho upozorní nadřízený. Zde volí personalista techniku negativního dotazování a snaží se zjistit, o jakou chybu se jedná. Třetí případ znázorňuje situaci odmítnutí kolegy personalistou, který žádá personalistu o vypracování jeho části úkolu, za použití techniky asertivního ne. Ve čtvrté situaci je zvolena technika přijatelného kompromisu jako návrh personalisty na žádost nadřízeného o prodloužení pracovní doby. Pátá situace staví personalistu do role, kdy má propustit zaměstnance, který ovšem s propuštěním nesouhlasí. Za vhodnou techniku zde lze považovat techniku pokažené gramofonové desky. Šestá situace poukazuje opět na chybu ze strany personalisty, avšak v této situaci lze využít techniku negativní aserce či otevřených dveří, jedná-li se o agresivní sdělování kritiky. V sedmé situaci se personalista, na pohovoru s potenciálním zaměstnancem, za pomoci techniky volní informace snaží zjistit co nejvíce informací, které může využít v následné diskuzi. Poslední, tedy osmá situace popisuje využití techniky sebeotevření, a to v případě potřebuje-li personalista požádat kolegu o radu.

7.3 Opětné zadání dotazníku

Pro zjištění, zda se zlepšily asertivní dovednosti u personalistů České zbrojovky, a. s. Uherský Brod, jsem znovu rozeslala dotazník Mapa asertivity. V prvním dotazníku hodnoty z první a třetí oblasti odpovídaly malé míře problémů s asertivitou. Hodnoty druhé oblasti spojené s uplatňováním vlastních práv odpovídaly střední míře problémů s asertivitou. Cílem opětného zadání dotazníku bylo zjistit, zda došlo ke zlepšení celkových dovedností uplatňování asertivity a převážně tedy druhé oblasti dotazníku Mapa asertivity, k jejímuž zlepšení mělo napomoci školení a vytvořená příručka.

Dotazník byl vyhodnocen stejně jako v prvním případě, a to sečtením odpovědí, nacházejících se v tmavších okénkách, zvlášť za každého respondenta a zvlášť za každou oblast. Výsledkem sečtených křížků byla mediánová hodnota určující míru problémů s asertivitou. Hodnoty opětného dotazníku, které vyšly personalistům ČZUB, jsou uvedeny v tabulce č. 5.

Tabulka 5 - Hodnoty míry problému s asertivitou u personalistů ČZUB

| Oblast | | malá | střední | značná |
|--------|-----------------|------|---------|--------|
| 1. | Počet křížků | 1 | / | / |
| 2. | | 4 | / | / |
| 3. | | 1 | / | / |

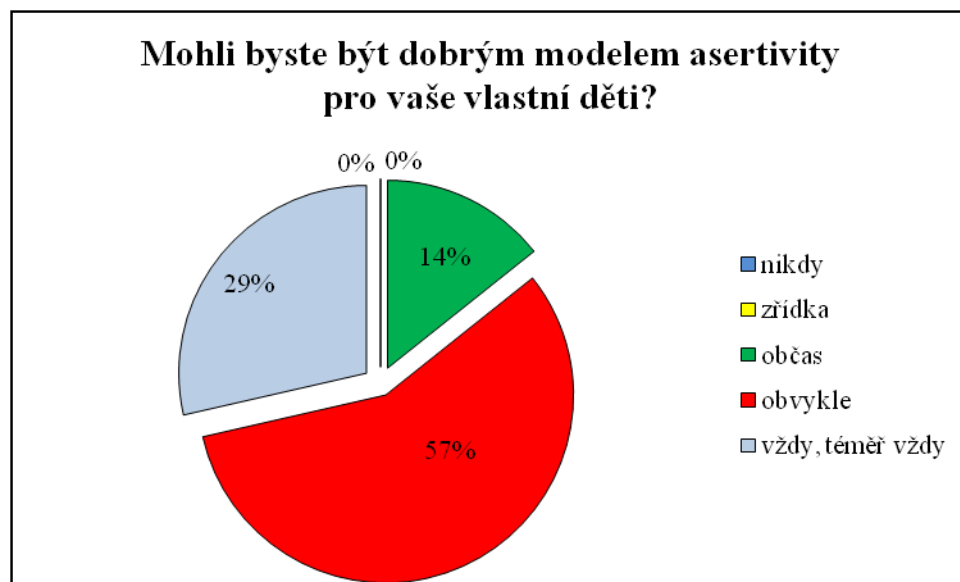
Dotazník opět vyplnilo sedm personalistů. Z výsledků dotazníku Mapa asertivity můžeme vyčíst, že hodnoty všech oblastí problémů s asertivitou u personalistů spadají do malé míry problémů s asertivitou.

Tabulka 6 - Barevné označení míry problémů s asertivitou u personalistů ČZUB

| Oblast | | malá | střední | značná |
|--------|-----------------|-------|---------|---------|
| 1. | Počet křížků | 1 - 4 | 5 - 8 | 9 - 11 |
| 2. | | 1 - 6 | 7 - 12 | 13 - 16 |
| 3. | | 1 - 2 | 3 - 4 | 5 |

Můžeme tedy říci, že došlo ke zlepšení problémů týkajících se asertivních dovedností. Hodnota první oblasti, která souvisí s uplatňováním svých práv, se stejně jako při prvním rozdání dotazníků nachází v malé míře problémů s asertivitou. Avšak její hodnota je nyní 1, což znamená, že došlo ke snížení problémů ze stávající hodnoty 2. Hodnota druhé oblasti, situace spojené s dovedností uplatňovat svá práva, která má číslo 4, se nachází také v malé míře. I zde došlo ke snížení problémů, jelikož původní hodnota byla 9 a nacházela se ve střední míře problémů s asertivitou. Poslední třetí oblast, situace spojené s narušováním práv druhých lidí, zůstala stejná jako v původním dotazníku, tedy 1.

Poslední otázka dotazníku, která se zabývá celkovou představou o vlastní úrovni dovedností asertivního jednání, a která nespadá do žádné oblasti, je procentuálně vyjádřena na grafu č. 3.



Graf 3 -Mohli byste být dobrým modelem asertivity pro vaše vlastní děti?

Na otázku, zda by personalisté mohli být dobrým modelem asertivity pro své děti, vybralo 57 % respondentů odpověď obvykle. 29 % respondentů zvolilo možnost vždy, téměř vždy a 14 % respondentů vybralo možnost občas. V prvním dotazníku zvolilo stejné procento, tedy 57 %, možnost obvykle, jako i v případě opětovného dotazníku. Hodnoty se však změnilly v případě odpovědi, že by respondenti nemohli být nikdy dobrým modelem asertivity, kdy tuto možnost zvolilo 14 % v původním dotazníku a v opětovném už toto procento bylo 0. Procento odpovědi občas trochu pokleslo od původního dotazníku, kde bylo 29 % k nynějším 14 procentům. Největší rozdíl je v odpovědi, vždy, téměř vždy, kdy

v původním dotazníku tuto možnost nezvolil nikdo z respondentů. Naopak v případě opětovného dotazníku zvolilo tuto možnost 29 %.

7.4 Shrnutí opatření

V této podkapitole se vracím zpět k mým výzkumným otázkám a odpovídám zde na poslední výzkumnou otázku.

VO6: Zlepšila se úroveň asertivních dovedností personalistů po zavedení opatření?

Na základě výsledků obdržných z opětovného rozeslání dotazníku Mapa asertivity mohou říci, že se u personalistů České zbrojovky, a.s. Uherský Brod skutečně zlepšila úroveň asertivních dovedností v některých oblastech. Ke zlepšení mohlo dojít na základě mnou stanovených opatření. Těmito opatřeními bylo již výše zmiňované videoškolení a příručka pro personalisty - Jak jednat asertivně? Jednou z hůře hodnocených otázek v dotazníku ovšem stále zůstala otázka týkající se problému s prosazením názorů. Personalisté by se proto měli více zaměřit na techniku pokažené gramofonové desky, jejíž využití jim při řešení toho problému může pomoci.

8 DISKUZE

V této kapitole se budu věnovat rozboru jednotlivých odpovědí z dotazníku a z rozhovorů více do hloubky. Také více rozeberu výzkumné otázky a výsledek mého celkového šetření. V teoretické části jsem uváděla, proč je asertivita důležitá jak v osobním životě, tak i v tom pracovním. Rozeberu, jak jsou na tom s asertivním jednáním personální pracovníci České zbrojovky, a. s. Uherský Brod.

Pomocí dotazníku Mapa asertivity jsem zjistila, na jaké úrovni byly asertivní dovednosti personalistů. Otázky v dotazníku zjišťovaly problémy s asertivitou ve třech oblastech. První oblastí byly situace spojené s obranou vlastních práv, což konkrétně pro personalisty znamená schopnost bránit se v případě neopodstatněné kritiky, schopnost odmítnutí v případě neadekvátní situace, schopnost ohradit se v případech, kdy jim něco vadí, vyhnout se využívání ze strany druhých apod. Druhá oblast se zabývala problémy se schopností uplatňovat svá práva. V případě personalistů to znamená schopnost požádat o pomoc, schopnost pochválit, ale i kritizovat, vyjádřit jednoznačně své názory a prosadit si své názory, schopnost získat slovo například při diskuzi apod. Třetí oblast je spojená s narušováním práv druhých, což znamená zvyšování hlasu v případě neshody s druhým, nerespektování názorů druhých či omezení prostoru k projevu druhých. Poslední otázka se zabývala celkovou představou personalistů o vlastní úrovni dovedností asertivního jednání. Z výsledků dotazníku můžeme vyčíst, že se u personalistů neobjevují problémy s obranou vlastních práv. Jejich celková mediánová hodnota spadala do oblasti malá problematika s asertivitou. Lze tedy říci, že personalisté nemají problém bránit svá práva, dokáží se postavit neopodstatněné kritice, dokáží odmítnout pro ně nepřijatelnou situaci. Problémy se u personalistů objevují až se schopnostmi uplatňovat vlastní práva. Celková mediánová hodnota zde byla 9, což už spadá do kategorie střední míra problémů s asertivitou. Personalistům tedy dělá problém uplatnit svá práva, i když na ně mají nárok. Jde o problém podat kritiku či prosadit své názory. K omezování práv druhých personalisty nedochází. Hodnota ze třetí oblasti spadala opět do kategorie malá míra problémů s asertivitou. Pro personalisty je tedy přirozené vnímat práva druhých a neomezovat je například křikem, vztekem apod. Výsledkem poslední otázky je tvrzení, že je většina personalistů dobrým modelem asertivity pro své děti, což se odráží na jejich vlastní úrovni asertivity.

Polostrukturovanými rozhovory jsem dosavadní úroveň asertivních dovedností personalistů prozkoumala hlouběji. Především jsem se zaměřovala schopnost uplatňovat svá práva,

abych zjistila, zda i z rozhovoru vyplyne, že s touto oblastí mají personalisté skutečně problém. Odpovědi na otázky při rozhovoru byly podobné odpovědím uvedeným v dotazníku, získala jsem však větší a hlubší přehled o asertivních dovednostech personalistů. Do nejlépe hodnocených odpovědí na otázky patřila otázka týkající se znalosti asertivity, kdy jsem zjistila, že všichni respondenti tento pojem znají a většina jej také využívá. Personalisté také nemají problém s vytrváním na požadavku, který zadali. Stejně tak nevidí problém v komunikaci s cizím člověkem. V případě přijetí konstruktivní kritiky jsou ochotni ji přijmout, ačkoliv musí znát přesný důvod, aby se mohli poučit do budoucna. Mezi další bezproblémovou otázkou lze zařadit vztahy s nadřízenými a kolegy, které jsou mezi personalisty a ostatními kolegy na vysoké úrovni. Stejně tak jsou personalisté starostliví vůči jejich zaměstnancům a dokáží si také sjednat pracovní kázeň, i když tato otázka je spekulativní, jelikož část personalistů uvedlo, že mají ukázněný tým, proto nepotřebují kázeň sjednávat. Mezi průměrné spadaly odpovědi na otázky reakce na pochvalu, požádání o pomoc ostatní kolegy či zvýšení hlasu při neshodě s druhým. Problémové odpovědi na otázky se týkaly manipulace. Jelikož v případě manipulace je těžké se manipulátorovi postavit, ubránit své požadavky a nenechat se natlačit do jeho požadavků, čemuž se někteří personalisté neubránili. Při setkání s manipulátorem je také těžší využít asertivní prvky, proto je zde vyžadována větší snaha ze strany personalistů. Další otázkou, u které se vyskytl problém, bylo podání kritiky ostatním zaměstnancům. Stejně tak se objevily problémy u personalistů v případě sdělování názorů ostatním zaměstnancům. Mezi problémové lze zařadit také vyhýbání se povinností, které nejsou příjemné pro dané personalisty. V případě krize či konfliktu uvedli personalisté, že se jim mění chování, což má následně vliv na jejich používání asertivních technik. Kladnou odpověď měla však poslední otázka, kde více jak polovina personalistů uvedla, že si myslím, že by mohli být dobrým modelem asertivity pro své děti. Dotazník a rozhovory zjišťovaly odpovědi na mé výzkumné otázky. Odpověď na první výzkumnou otázkou, která se týkala obrany vlastních práv personalistů, je už uvedena výše. Personalisté nemají problém bránit svá práva. Druhá výzkumná otázka je také zodpovězena již výše. Tedy, že se u personalistů objevují problémy při uplatňování jejich práv v profesi. Třetí výzkumná otázka, zda mají personalisté problém s komunikací, vyšla kladně. U personalistů se tento problém neobjevuje. Stejně tak nebyl zjištěn problém v oblasti mezilidských vztahů, kterými se zabývala čtvrtá výzkumná otázka. Naopak jsou personalisté empatičtí a kolegiální. Pátá výzkumná otázka se zabývala problematikou změn chování v případě vzniku konfliktu. Odpověď na tuto otázku vyplynula z rozhovorů a je popsána

výše. Poslední výzkumná otázka se zabývala zjištěním, zda mnou provedená opatření zlepšila dosavadní úroveň asertivních dovedností u personalistů. Odpověď na tuto otázku vyšla kladně, což lze posoudit na základě výsledků z opětovného rozdáni dotazníku.

Ke zjištění účinnosti mých zavedených opatření mi posloužilo opětovné rozeslání dotazníku Mapa asertivity. Stejně jako v případě prvního zadání dotazníku se u personalistů neobjevil problém s obranou vlastních práv, dokonce se míra problémů z původní hodnoty snížila. Snížila se i hodnota problematiky uplatňovat svá práva a nyní se nachází v malé míře problémů s asertivitou. Avšak pořád se vyskytuje problém s prosazením vlastních názorů. Stejná hodnota jako v původním dotazníku zůstala také u oblasti týkající se narušování práv druhých, tedy v malé míře problémů s asertivitou. Poslední otázka, týkající se vlastní představy o asertivitě, měla podobné procentuální rozložení jako v prvním případě dotazníku. Více jak polovina zvolila odpověď obvykle. Na rozdíl od původního dotazníku se zde objevila i odpověď téměř vždy, vždy, kterou uvedlo 29 % respondentů.

Výsledky mého výzkumu hodnotím pozitivně, jelikož se mi podařilo u personalistů snížit problémy s asertivitou. K dalšímu rozvíjení slouží personalistům také příručka a ke zlepšení schopnosti prosadit názory personalistů je vhodné zaměřit se více na asertivní techniku pokažené gramofonové desky. Osobně mohu říci, že práce s personalisty byla bezproblémová. Domluva byla jednoduchá a rychlá, všichni včas reagovali. Při rozhovorech byli personalisté milí a komunikativní.

ZÁVĚR

Cíle mé diplomové práce, které jsem si stanovila na začátku práce, se mi podařilo splnit. Došlo ke zlepšení úrovně asertivních dovedností u personálních pracovníků oproti původnímu stavu těchto dovedností. V teoretické části jsem popsala komunikaci, asertivitu a také úlohu řízení lidských zdrojů. V praktické části jsem pak zanalyzovala současnou úroveň asertivních dovedností u personalistů České zbrojovky, a. s. Uherský Brod, a to za pomoci dotazníku Mapa asertivity a rozhovorů. Výsledky rozhovorů jsem zanalyzovala pomocí metody analýzy vytváření trsů. Pro zlepšení úrovně stávajících asertivních dovedností těchto personalistů jsem uskutečnila školení a vyhotovila příručku pro personalisty s názvem Jak jednat asertivně?

Asertivitu lze definovat různými způsoby. Jedná se o určité prosazení svých zájmů, a to přímo, avšak bez omezení práv druhých. S asertivitou úzce souvisí i komunikace, kdy spojení asertivity a komunikace nám umožní dosáhnout právě svých požadavků. Nelze dosahovat svých požadavků tím, že zaútočíme na druhé, jelikož takové jednání vede většinou ke stejné reakci i ze strany druhého nebo naopak se svých požadavků raději vzdáme a podřídíme se jiným. Zvládnutí asertivních dovedností člověk nezíská při narození, ale může se jim učit a postupně je tak začleňovat do svého života.

Jednou z oblastí, kde lze využít asertivních technik je řízení lidských zdrojů. Lidé pracující v této oblasti jsou často v kontaktu s lidmi, komunikují s nadřízenými, kolegy či budoucími zaměstnanci. Právě proto jsem si vybrala jako svůj výzkumný vzorek personální pracovníky vybrané firmy. U těchto pracovníků jsem zkoumala současnou úroveň jejich asertivních dovedností. Výsledky byly převážně dobré. Personalistům je asertivita známá a využívají ji při výkonu své profese, dokáží bránit svá práva, nenarušují práva ostatních a mohli by být dobrým příkladem asertivity pro své děti. Menší problémy měli personalisté se schopností uplatňovat svá práva. Nejlépe hodnocenou otázkou byl vztah mezi personalisty a ostatními zaměstnanci, který mají opravdu výborný a pracovní prostředí je tak na velmi vysoké úrovni. Školením a příručkou, kterou ode mě personalisté obdrželi, získali ucelený přehled o asertivitě, který jim může v budoucnu pomáhat s rozvíjením svých asertivních dovedností.

Stejně jako se lidé učí například pracovat se svými chováními, i asertivitu se lze učit a trénovat. Existují různé asertivní techniky, kurzy asertivity a knihy na zvládnutí asertivity. Je ale především nutné začít u sebe samého, naučit se kontrolovat napětí a dostat vnitřního

klidu. I když člověk za běžných okolností asertivní dovednosti ovládá a využívá je, mohou nastat i situace, ve kterých je jeho chování ovlivněno a snižuje se tak jeho schopnost tyto dovednosti využít. Příkladem takové situace může být stres, popřípadě jedná-li člověk v napětí či si nevěří. V tomto případě může protistrana zaznamenat tyto signály a využít je proti druhému, většinou v podobě manipulace. Z toho vyplývá, že na vnitřní klid má vliv mnoho faktorů. To v jaké situaci se aktuálně nacházíme, máme-li z něčeho obavy, něco nás štvě. Na dosažení vnitřního klidu lze využít také spoustu technik. Mezi ty nejjednodušší a nejzákladnější patří relax, meditace, horká vana. Až když dosáhneme vnitřního klidu, můžeme se vrátit zpátky k učení se asertivity a jejímu rozvíjení.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ALBERTI, Robert E. a Michael L. EMMONS, 2004. *Umění stát si za svým*. Praha: Portál. ISBN 80-717-8869-4.
- [2] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2020. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 15th edition. London: KoganPage. ISBN 978-1-78966-103-3.
- [3] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [4] BARKER, Alan, 2006. *Improve your communication skills*. 2nd ed. Philadelphia: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-4822-6.
- [5] BISHOP, Sue, 2013. *Develop your assertiveness*. Third Edition. Philadelphia, PA: Kogan Page. ISBN 978-074-9466-985.
- [6] BISHOP, Sue, 2000. *Jste asertivní?: osobní příprava, pozitivní myšlení, naslouchání, techniky rozhovoru, projevy těla: příklady a cvičení*. Praha: Computer Press. Rozvoj osobnosti (Computer Press). ISBN 80-722-6325-0.
- [7] DEB, Tapomoy, 2006. *Strategic Approach To Human Resource Management: Concept Tools And Application*. New Delhi: Atlantic Publishers and Distributors. ISBN 9788126905904.
- [8] DEVITO, Joseph A, 2008. *Základy mezilidské komunikace*. 6. vydání. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2018-0.
- [9] FIELDING, Michael, 2006. *Effective Communication in Organisations*. 3rd ed. Lansdowne, Cape Town: Juta & Co. ISBN 0-7021-6650-2.
- [10] Historie České zbrojovky, a. s., 2020. *ČZUB* [online]. Uherský Brod: Česká zbrojovka [cit. 2020-05-18]. Dostupné z: <https://www.czub.cz/o-firme-historie/>
- [11] HOSPODÁŘOVÁ, Ivana, 2008. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80247-1737-1.
- [12] JIŘINCOVÁ, Božena, 2010. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1708-1.
- [13] KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

- [14] LAHNEROVÁ, Dagmar, 2012. *Asertivita pro manažery: jak využít pozitiva asertivní komunikace k dosažení svých cílů*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4406-3.
- [15] MIKULÁŠTÍK, Milan, 2010. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.
- [16] MIOVSKÝ, Michal, 2006. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-1362-5.
- [17] NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ, 2014. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. Eupress. ISBN 978-80-7408-083-8.
- [18] NOVÁK, Tomáš a Věra CAPPONI, 2012. *Asertivně do života*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-3869-7.
- [19] NOVÁK, Tomáš a Yveta KUDLÁČKOVÁ, 2008. *Asertivní žena: jak využít pozitiva asertivní komunikace k dosažení svých cílů*. 3., dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-2426-3.
- [20] NOVÁK, Tomáš, 2012. *Asertivita (nejen) na pracovišti: jak si vážít sám sebe a nenechat se využívat*. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0020-9.
- [21] NOVÁK, Tomáš, 2011. *Asertivita v manželství a v rodině*. Praha: Grada. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-3659-4.
- [22] O'BRIEN, Paddy, 1999. *Asertivita: pracovní sešit*. 2. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1012-0.
- [23] OTA, Cathy a Deborah PRICE, 2016. *The assertive practitioner: how to improve early years practice through effective communication*. New York, NY: Routledge. ISBN 978-1-138-8323-1-2.
- [24] PELLICANO, Maria, 2016. *The art of powerful communication: Aligning your mindset, message and voice*. Victoria Melbourne Australia: Pellicano Creative Consulting. ISBN 978-1-365-35746-6.
- [25] PEŠEK, Roman a Ján PRAŠKO, 2016. *Syndrom vyhoření: jak se prací a pomáháním druhým nezničit: pohledem kognitivně behaviorální terapie*. V Praze: Pasparta. ISBN 978-80-88163-00-8.
- [26] PFEIFFER, Richard, 2010. *Relationships: Assertiveness Skills: The Essential Relationship Booklet Series*. Sedona, AZ: Growth Publishing. ISBN 1893505340.
- [27] PLAŇAVA, Ivo, 2005. *Průvodce mezilidskou komunikací: přístupy - dovednosti - poruchy*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0858-2.

- [28] POSPÍŠIL, Miroslav, 1996. *Asertivita: aneb jak ze slepé uličky v mezilidských vztazích*. Plzeň: M. Pospíšil. ISBN 80-239-7208-1.
- [29] POTTS, Conrad a Suzanne POTTS, 2014. *Asertivita: umění být silný v každé situaci*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5197-9.
- [30] PRANIT, Kumar, 2010. *Human Resource Management*. India: Gennext Publication. ISBN 978-93-80222-19-6.
- [31] REICHEL, Jiří, 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.
- [32] SAKSLOVÁ, Věra a Eva ŠIMKOVÁ, 2013. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Vyd. 4., aktualiz. a rozš. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 978-80-7435-331-4.
- [33] SKUTIL, Martin, 2011. *Základy pedagogicko-psychologického výzkumu pro studenty učitelství*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-778-7.
- [34] VALIŠOVÁ, Alena, 1998. *Asertivita v rodině a ve škole aneb Zásady přímého jednání mezi dětmi, rodiči a učiteli*. Vyd. 3., upr. Jinočany: H&H. ISBN 80-860-2241-2.
- [35] VYMĚTAL, Jan, 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.
- [36] WORTH, Richard, 2004. *Communication skills*. 2nd ed. New York: Ferguson. Career skills library (2nd ed.). ISBN 08-160-5517-3.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

| | |
|------|-------------------------------------|
| ČZUB | Česká zbrojovka, a. s. Uherský Brod |
| HR | Human resources |
| MS | Microsoft |
| ŘLZ | Řízení lidských zdrojů |
| VO | Výzkumná otázka |

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|--|----|
| Obrázek 1 - Schéma komunikačního procesu (Mikulaščík, 2010 str. 24)..... | 16 |
| Obrázek 2 - Procesy ovlivňující vnímání (DeVito, 2008 str. 64)..... | 22 |
| Obrázek 3 - Pyramida asertivních úrovní (Potts, 2014, str. 106)..... | 27 |
| Obrázek 4 - Využívání asertivity | 60 |
| Obrázek 5 - Trvání na požadavcích | 60 |
| Obrázek 6 - Manipulace..... | 61 |
| Obrázek 7 - Započetí konverzace | 61 |
| Obrázek 8 - Chování při pochvalě | 62 |
| Obrázek 9 - Podání kritiky | 62 |
| Obrázek 10 - Přijetí kritiky | 63 |
| Obrázek 11 - Požádání o pomoc | 63 |
| Obrázek 12 - Sdělení názorů..... | 64 |
| Obrázek 13 - Vyhnutí se povinnosti | 64 |
| Obrázek 14 - Zvýšení hlasu | 65 |
| Obrázek 15 - Vztah ke kolegům | 65 |
| Obrázek 16 - Sjednání kázně | 66 |
| Obrázek 17 - Starost o zaměstnance | 66 |
| Obrázek 18 - Změna chování při konfliktu..... | 67 |

SEZNAM TABULEK

| | |
|---|----|
| Tabulka 1 - Míra problémů s asertivitou (Medzihorský, 1991)..... | 52 |
| Tabulka 2 - Hodnoty míry problému s asertivitou u personalistů ČZUB..... | 57 |
| Tabulka 3 - Barevné vyznačení míry problémů s asertivitou u personalistů ČZUB | 58 |
| Tabulka 4 - Záznam o rozhovorech s respondenty | 59 |
| Tabulka 5 - Hodnoty míry problému s asertivitou u personalistů ČZUB..... | 72 |
| Tabulka 6 - Barevné označení míry problémů s asertivitou u personalistů ČZUB | 72 |


SEZNAM GRAFŮ

| | |
|---|----|
| Graf 1 - Pohlaví respondentů | 54 |
| Graf 2 - Mohli byste být dobrým modelem asertivity pro vaše vlastní děti? | 58 |
| Graf 3 -Mohli byste být dobrým modelem asertivity pro vaše vlastní děti? | 73 |

SEZNAM PŘÍLOH

- PI Žádost
- PII Mapa asertivity
- PIII Záznam rozhovorů
- PIV Uživatelská příručka
- PV Videoškolení

PŘÍLOHA P I: ŽÁDOST

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Dobrý den,

tímto bych Vás chtěla požádat o umožnění studentce Monice Hanákové, která pod mým vedením píše diplomovou práci na téma *Aserktivní dovednosti v řízení lidských zdrojů*, provést, s Vaším svolením, dotazníkové šetření a rozhovory u zaměstnanců personálního oddělení.

Zmíněné výstupy budou využity čistě pro potřeby diplomové práce a bude s nimi nakládáno v souladu s etickými pravidly práce s lidmi. Tj. zachování anonymity, dobrovolná účast na šetření, informovanost o výsledcích. V případě zájmu Vám mohou být poskytnuty výstupy z diplomové práce jako celku.

Děkuji,



Mgr. Veronika Kavková, Ph. D.

PŘÍLOHA P II: MAPA ASERTIVITY

Dotazník - Mapa asertivity

Vážená paní, vážený pane,

dobrý den. Jmenuji se Monika Hanáková a studuji na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta logistiky a krizového řízení v Uherském Hradišti. Zpracovávám diplomovou práci na téma *Asertivní dovednosti v řízení lidských zdrojů*.

Dovolte mi obrátit se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku ohledně asertivního jednání u personálních pracovníků. Dotazník je anonymní, Vámi poskytnuté informace využiji pouze ke zpracování diplomové práce.

Děkuji Vám za Vaši ochotu a čas strávený při vyplňování dotazníku.

Bc. Monika Hanáková

Jak vyplnit dotazník?

Zakřížkujte prosím jednu z uvedených možností. Doba vyplnění dotazníku cca 10 min.

Pohlaví: muž x žena

| | nikdy | zřídka | občas | obvykle | téměř vždy, vždy |
|---|-------|--------|-------|---------|------------------|
| 1. Stane se Vám, že koupíte něco, co jste původně nechtěli, jen proto, že je pro Vás | | | | | |
| 2. Váháte s vrácením zboží do obchodu, pokud se ukáže, že je vadné nebo z jiných důvodů nevyhovuje? | | | | | |
| 3. Pokud někdo nahlas mluví v průběhu filmu, koncertu apod., požádáte ho, aby nerušil? | | | | | |
| 4. Když někdo strká do vaší židle, opírá se o vaše opěradlo nebo Vás podobným způsobem obtěžuje, řeknete mu to? | | | | | |
| 5. Řeknete kuřákovi poblíž vás, že Vás kouř z jeho cigarety obtěžuje? | | | | | |
| 6. Upozorníte člověka, který předbíhá ve frontě, že Vám to vadí? | | | | | |
| 7. V případě poruchy nebo technického nedostatku v bytě, kanceláři apod. požadujete nekompromisně u odpovědného pracovníka nápravu? | | | | | |
| 8. Známy, kterému jste půjčili peníze, Vám je zapomněl vrátit. Připomenete mu to? | | | | | |
| 9. Máte pocit, že jiní lidé mají tendence Vás využívat nebo s vámi manipulovat? | | | | | |
| 10. Odmítnete prosbu o pomoc nebo službu, která je pro Vás obtížná nebo přímo nevhodná? | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 11. Pokud se k Vám někdo zachová nespravedlivě nebo Vám ukřivdí, upozorníte ho na to? | | | | | |
| 12. Jste schopni zahájit rozhovor s kterýmkoliv člověkem? | | | | | |
| 13. Působí Vám potíže udržovat rozhovor se spolupracovníky nebo známými? | | | | | |
| 14. Působí Vám potíže udržovat oční kontakt s člověkem, se kterým mluvíte? | | | | | |
| 15. Víte, jak se zachovat, když vás někdo chválí? | | | | | |
| 16. Umíte upřímně pochválit své spolupracovníky, známé, přátele? | | | | | |
| 17. Máte obtíže s kritizováním svých spolupracovníků, známých, přátel? | | | | | |
| 18. Umíte požádat své známé, přátele, kolegy o službu nebo pomoc? | | | | | |
| 19. Umíte být otevření a jednoznační při vyjadřování svých pocitů vůči mužům? | | | | | |
| 20. Umíte být otevření a jednoznační při vyjadřování svých 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 případnými obtížemi? | | | | | |
| 24. Umíte se o své vnitřní pocity podělit s ostatními lidmi? | | | | | |
| 25. Pokud se váš názor liší od názoru někoho, koho si hluboce vážíte, sdělíte mu své stanovisko? | | | | | |
| 26. Je pro Vás obtížné vzít si slovo v diskusi nebo ve větší skupině lidí? | | | | | |
| 27. Vadí Vám, když Vás někdo pozoruje při práci? | | | | | |
| 28. Zvýšíte hlas, abyste přiměli druhé k tomu, aby udělali to, co chcete Vy? | | | | | |
| 29. Stává se Vám, že dokončíte větu nebo myšlenku za někoho druhého? | | | | | |
| 30. Pokračujete v hádce, i když je zřejmé, že ten druhý už toho má dost? | | | | | |
| 31. Když máte vztek, použijete nekontrolované nebo nevhodné výrazy? | | | | | |
| 32. Jste kriticky zaměřeni vůči cizím názorům a myšlenkám? | | | | | |
| 33. Mohli byste být dobrým modelem asertivity pro vaše vlastní děti? | | | | | |

PŘÍLOHA P III: ZÁZNAM ROZHovorŮ

Rozhovor 1

T: Znáte pojem asertivita a využíváte jej při výkonu své profese?

R: Ano, pojem asertivita je mi známý a také jej využívám.

T: V jakých situacích asertivitu využíváte.

R: Asertivitu využívám při každodenní komunikaci. Je to součástí mé práce a to ať už komunikuji s nadřízenými, kolegy nebo dělníky. Je nutné mít připravené argumenty a vhodně reagovat i na nepříjemné odpovědi.

T: Dokážete vytrvat na svých požadavcích vůči zaměstnancům?

R: Uznávám, že občas s tím problém mám.

T: Takže se Vám stane, že například slevíte ze svých požadavků?

R: Někdy bohužel ano.

T: Setkala jste se s manipulací vůči Vám?

R: Ano, musím říct, že bohužel setkala. Nestává se to sice často, ale myslím si, že si někdy ani člověk, který se snaží s vámi manipulovat, neuvědomuje, že vás tím do něčeho tlačí.

T: Jakým způsobem jste situaci vyřešila?

R: Snažila jsem se domluvit k oboustranné spokojenosti. Nejsem manipulativní člověk, proto jsem se snažila, aby byly spokojené obě strany.

T: Máte problém začít konverzaci s cizím člověkem?

R: Nemám, jsem hodně komunikativní člověk, takže v případě, kdy musím zahájit konverzaci s někým cizím, necítím žádný nepříjemný tlak.

T: Jak se chováte v případě, kdy Vás někdo chválí?

R: Je pravda, že je to zvláštní pocit, ale příjemný, proto vždy skromně poděkuji.

T: Umíte, naopak, pochvalu poskytnout?

R: Pochválit umím. Chválím docela často a problém mi to nečiní.

T: Působí Vám obtíže podat kritiku ostatním zaměstnancům?

R: To záleží na situaci. Nejsem člověk, který by rád kritizoval, ale je to součástí mé práce, takže se tomu někdy nevyhnu.

T: Jakým způsobem kritiku podáváte?

R: Snažím se o nasazení přátelského tónu, jednat klidně a přímo upozornit na chybu.

T: Činí Vám problémy přijmout konstruktivní kritiku?

R: Ne, pokud se opravdu jedná o konstruktivní kritiku, nemám s ní problém.

T: Jak se v případě konstruktivní kritiky zachováváte?

R: Kritiku přijmu i návod a radu jak se zlepšit. Což se následně snažím aplikovat v praxi.

T: V případě, potřebujete-li pomoci s pracovním úkolem, jste schopna o pomoc požádat?

R: Ano, nemám problém požádat kolegu o radu nebo pomoc.

T: Umíte jednoznačně a přímo sdělit své názory ostatním zaměstnancům?

R: Tady hodně záleží na situaci. Jsou situace, kdy je těžší přímo sdělit svůj názor, takže se stává, že s tím otálím.

T: Způsobuje - li Vám výkon určité povinnosti problém, vyhnete se jí raději?

R: Ne, vyhnout se jí ani nemůžu, když mám určitou povinnost, musím jí udělat. Je však pravda, že jedná-li se o nějakou problémovou povinnost, tak její vykonání oddalují.

T: Zvýšíte hlas v případě neshody s druhým?

R: Někdy ano, záleží na situaci.

T: Dosáhnete tím svých požadavků?

R: Občas ano, ale často to vede spíše ke hlasité argumentaci i ze strany druhé a je pak těžké se na něčem dohodnout.

T: Jak hodnotíte svůj vztah k nadřízeným a ostatním kolegům?

R: Ke svým nadřízeným i kolegům mám kladný vztah. Vidím v tom velkou výhodu, jelikož jsem s nimi v každodenním kontaktu, a kdybychom mezi sebou neměli dobré vztahy, pracovní prostředí by nebylo příjemné.

T: Dělá Vám problém sjednat si pracovní kázeň?

R: Nedělá

T: Jakým způsobem jí sjednáváte?

R: Většinou zvýším hlas, což zabírá nebo zatleskám, upozorním na zklidnění.

T: Projevujete starost vůči svým zaměstnancům?

R: Nevyzvídám. Pokud je však zřejmé, že má kolega starost, tak se zeptám a pokud chce o situaci mluvit, tak v konverzaci pokračuji.

T: Dojde-li k nějaké krizi (konfliktu) v zaměstnání, pozorujete u sebe jiné projevy chování?

R: Musím říci, že ano

T: Jaké změny v chování u sebe pozorujete?

R: Jsem méně soustředěná a neklidnější.

Rozhovor 2

T: Znáte pojem asertivita a využíváte jej při výkonu své profese?

R: Pojem znám, ale využívám jen velmi málo.

T: Dokážete vytrvat na svých požadavcích vůči zaměstnancům?

R: Ano, většinou dokážu vytrvat.

T: Setkal jste se s manipulací vůči Vám?

R: Nesetkal

T: Myslíte si, že byste jí dokázal rozeznat?

R: Myslím, že je to těžko rozeznatelné, takže spíše ne.

T: Máte problém začít konverzaci s cizím člověkem?

R: Většinou nemám potřebu začínat konverzaci s někým cizím, ale když už musím, tak v tom problém nevidím.

T: Jak se chováte v případě, kdy Vás někdo chválí?

R: Jakákoliv pochvala mě vždy potěší. Cítím se šťastnější.

T: Umíte také pochvalu poskytnout?

R: Určitě umím, chválím často a rád.

T: Působí Vám obtíže podat kritiku ostatním zaměstnancům?

R: Kritika vůči druhým mi dělá potíže. Raději se jí vyhýbám, ale když už musím kritiku podat, jsem z toho nervózní.

T: Činí Vám problémy přijmout konstruktivní kritiku?

R: Pokud je kritika opodstatněná, tak mi nečiní problém ji přijmout.

T: Jak se v takové situaci zachováte?

R: Řeknu, že rozumím, co mi bylo vyčteno a snažím se z ní vycházet pro příště.

T: V případě, potřebujete-li pomoc s pracovním úkolem, jste schopný o pomoc požádat?

R: Ano, pokud je potřeba, tak kolegy požádám o pomoc.

T: Požádáte i hned nebo svou žádost oddalujete?

R: Většinou požádám i hned, po tom, co si nevím s něčím rady.

T: Umíte jednoznačně a přímo sdělit své názory ostatním zaměstnancům?

R: Neumím, proto své názory raději nesdělují.

T: Způsobuje - li Vám výkon určité povinnosti problém, vyhnete se jí raději?

R: Pokud existuje způsob jiné varianty, snažím se přijít na řešení, kde problémy nejsou. Ale vyhnout se jí nemůžu.

T: Zvýšíte hlas v případě neshody s druhým?

R: Ne, jsem relativně klidný člověk a zvýšením hlasu, bych stejně ničeho nedosáhl.

T: Jak hodnotíte svůj vztah k nadřízeným a ostatním kolegům?

R: Se svými kolegy i nadřízenými máme kladný vztah.

T: Dělá Vám problém sjednat si pracovní kázeň?

R: Nenacházím se v pozici, kdy bych musel sjednávat pracovní kázeň.

T: Projevujete starost vůči svým zaměstnancům?

R: Ano, jsem starostlivý, když vidím, že se něco děje. Stejně tak sdílím s nimi své problémy.

T: Dojde-li k nějaké krizi (konfliktu) v zaměstnání, pozorujete u sebe jiné projevy chování?

R: Ano

T: Jaké změny chování u sebe pozorujete?

R: Určitě jsem více ve stresu, vnímám větší napětí a také nesoustředěnost.

Rozhovor 3

T: Znáte pojem asertivita a využíváte jej při výkonu své profese?

R: Ano, znám a snažím se asertivitu využívat co nejčastěji a jak nejlépe umím.

T: Dokážete vytrvat na svých požadavcích vůči zaměstnancům?

R: Někdy je to obtížné, ale je to součást mé práce.

T: Odpustila jste někdy zadanou práci nebo třeba slevila ze svých požadavků?

R: Pokud nelze vyhledat jiné řešení, tak občas slevím, ale snažím se vytrvávat.

T: Setkala jste se s manipulací vůči Vám?

R: Ano.

T: Jak jste danou situaci řešila?

R: Podřídila jsem se, aniž bych si uvědomila, že se jedná o manipulaci.

T: Máte problém začít konverzaci s cizím člověkem?

R: Ano mám. Ale spíše v soukromém životě než v pracovním.

T: Jak se chováte v případě, kdy Vás někdo chválí?

R: Cítím se nesvá, ale zároveň mám radost.

T: Dělá Vám problém poskytnout pochvalu druhým?

R: Ne, ráda chválím a dokážu ocenit, když se někdo snaží a něco se mu podaří.

T: Působí Vám obtíže podat kritiku ostatním zaměstnancům?

R: Ano, není to pro mě příjemná situace, mnohem raději chválím.

T: Jak se v takové situaci chováte?

R: Chodím kolem horké kaše, dokud to není nevyhnutelné. Snažím se o přátelský kontakt.

T: Činí Vám problémy přijmout konstruktivní kritiku?

R: Ne, když je konstruktivní tak ne. Naopak jsem ráda, že se mohu poučit ze svých chyb.

T: V případě, potřebujete-li pomoci s pracovním úkolem, jste schopna o pomoc požádat?

R: Ano, ale až v nevyhnutelné situaci. Vždy se snažím vyzkoušet různé způsoby a přijít na řešení sama.

T: Umíte jednoznačně a přímo sdělit své názory ostatním zaměstnancům?

R: Je to moje práce, takže své názory sdělovat musím.

T: Způsobuje - li Vám výkon určité povinnosti problém, vyhnete se jí raději?

R: Ne, povinnostem se nevyhýbám, ačkoli mi někdy dané povinnosti nejsou zcela příjemné.

T: Zvýšíte hlas v případě neshody s druhým?

R: Ne

T: I když někdo zvýší hlas na Vás, dokážete svůj tón udržet v klidu?

R: Myslím, že ano, minimálně v pracovním prostředí. Snažím se konflikty řešit s klidem.

T: Jak hodnotíte svůj vztah k nadřízeným a ostatním kolegům?

R: Kladně, máme skvělý kolektiv. Vycházím s nimi velice dobře.

T: Dělá Vám problém sjednat si pracovní kázeň?

R: Občas, záleží na situaci. Ale mám relativně ukázněný tým.

T: Projevujete starost vůči svým zaměstnancům?

R: Ano, jsem velmi empatický člověk. Pokud vnímám, že má někdo problém, snažím se pomoci.

T: Dojde-li k nějaké krizi (konfliktu) v zaměstnání, pozorujete u sebe jiné projevy chování?

R: Ano.

T: Jaké například?

R: Znervózním, objevuje se u mě trochu panika, trvá mi, než se uklidním, abych mohla popřípadě racionálně situaci řešit.

Rozhovor 4

T: Znáte pojem asertivita a využíváte jej při výkonu své profese?

R: Zním a využívám každodenně.

T: Můžete uvést příklad nějaké situace?

R: Je to moje práce, dělám HR business partnerku, takže jsem v dennodenním kontaktu, jak s manažery jednotlivých provozů, tak s lidmi na jednotlivých provozech. Tudiž je nezbytné v případě zadání jakýchkoliv úkolů nebo koordinace činností za těmi lidmi docházet a řešit s nimi určité situace.

T: Dokážete vytrvat na svých požadavcích vůči zaměstnancům?

R: Ano, dokážu.

T: Setkala jste se s manipulací vůči Vám?

R: Není to úplně časté, ale ano. Je to jenom o jednotlivcích a povaze člověka a také o pozicích. Je otázkou, co člověk bere jako manipulaci a co vychází z nadřazenosti dané pozice. Ne vždy se to dá snadno rozpoznat, že to není v dobrém myšleno, ale že je to manipulativnost dostat vás tam, kam ten dotyčný člověk potřebuje.

T: Řekla byste o sobě, že jste manipulativní?

R: Občas musím být, abych ty lidi dostala, s určitou mírou asertivity, tam kam potřebuju, aby se ztotožnili s tou novou myšlenkou a s tím co já potřebuji implementovat nového do systému, třeba do výroby. Jako HR business partnerka mám na starosti primárně výrobu a kvalitu, což jsou největší oblasti firmy a tam se setkávám s řadou rozdílných lidí a je tam zapotřebí někdy trošku i z mé strany manipulace.

T: Máte problém začít konverzaci s cizím člověkem?

R: Ne, nemám. Ráda konverzuji.

T: Jak se chováte v případě, kdy Vás někdo chválí?

R: Mám radost, když mě někdo chválí, ale úplně stejně tak ráda chválím ostatní.

T: Působí Vám obtíže podat kritiku ostatním zaměstnancům?

R: Ne, z povahy to nemám úplně dané, ale zkušenostmi se to dá naučit. Samozřejmě neseřvat ty lidi, ale opravdu racionálně zkritizovat a je nutné podložit, proč se to děje, proč mám k té kritice důvod.

T: Činí Vám problémy přijmout konstruktivní kritiku?

R: Ne, pokud je opravdu konstruktivní.

T: Jak v dané situaci reagujete?

R: Vyslechnu kritiku a následně požaduji důvod kritiky.

T: V případě, potřebujete-li pomoci s pracovním úkolem, jste schopna o pomoc požádat?

R: Ano.

T: Požádáte ihned, neoddalujete třeba žádost?

R: Neoddaluji, mám ráda týmovou práci, v hodně ohledech musím pracovat samostatně, ale je-li to nějaká týmová záležitost i dlouhodobějšího charakteru, tak mám ráda práci v týmu a tam je nezbytné o věci požádat nebo poradit s něčím, co člověk nezná, tak musíte požádat o pomoc.

T: Umíte jednoznačně a přímo sdělit své názory ostatním zaměstnancům?

R: Myslím si, že ano.

T: Způsobuje - li Vám výkon určité povinnosti problém, vyhnete se jí raději?

R: Ne, nemůžu. Dá se říci, že ze 70 % řeším právě ty nepříjemné věci a tam není prostor se jim vyhýbat.

T: Zvýšíte hlas v případě neshody s druhým?

R: Výjimečně, ale ano. Ale většinou reaguji na zvýšení hlasu.

T: Pomáhá to dosáhnout své?

R: To je asi z povahy, jsou situace, kdy se tomuto musíte nacvičeně a profesionálně vyhnout. Musím se kousnout do jazyku a mlčet, i když bych ráda, ale tam kde to situace dovoluje, tak klidně ten hlas zvýším nebo oplatím. Většina těch situací je v práci a ta mi to nedovoluje. Takže je to opravdu výjimečně, musím si tam zachovat ten profesní odstup. Je-li to nějaký kolega, partner z jiného oboru, tam si můžu dovolit zvýšit hlas.

T: Jak hodnotíte svůj vztah k nadřízeným a ostatním kolegům?

R: Myslím si, že velmi pozitivně. Mám kolem sebe milé lidi a je to pro mě základ proč dělám to, co dělám. Je u mě v první řadě ten tým a hned potom to ostatní. I s kolegy z řad manažerů také vycházíme velice dobře. Mám to postavené na osobních vztazích.

T: Dělá Vám problém sjednat si pracovní kázeň?

R: Nemám s tím problém.

T: Projevujete starost vůči svým zaměstnancům?

R: Nemám přímé podřízené, takže v momentě kdy mám tu povinnost jít mezi ty lidi, což je každodenní situace, tak je to v podstatě, řekla bych jeden z těch hlavních úkolů mé profese. Zjišťovat jaké jsou problémy a ty problémy řešit. Třeba je eskalovat výš, není-li to v mých silách nebo případně řešit v mých možnostech.

T: A jedná-li se třeba o osobní problémy, kdyby za vámi někdo přišel, jste schopna nabídnout pomoc?

R: Ano, to je velmi časté. Takže pomoc určitě nabídnu.

T: Dojde-li k nějaké krizi (konfliktu) v zaměstnání, pozorujete u sebe jiné projevy chování?

R: Pracovně si nemyslím, že by to tak bylo. Samozřejmě na každého může působit něco jiného.

T: Ani v aktuální situaci nepocítujete třeba větší stres nebo napětí?

R: Není to standardní, do práce chodíme jinak, v jiném režimu, pracujeme i z domu. Ale řekla bych, že jsem pocítovala jakousi nervozitu možná první týden, čtrnáct dnů, ale ten režim jsme si zase nastavili, nějak se to stabilizovalo, takže v této chvíli si myslím, že je to v pohodě.

Rozhovor 5

T: Znáte pojem asertivita a využíváte jej při výkonu své profese?

R: Pojem asertivita je mi známý, ale nemyslím si, že bych při výkonu své profese asertivitu využívala.

T: Dokážete vytrvat na svých požadavcích vůči zaměstnancům?

R: Většinou musím, takže mi nic jiného ani nezbyvá. Jde taky o situace. Jsou situace, kdy můžu ze svých požadavků slevit, ale tam kde to nejde, musím vytrvat.

T: Setkala jste se s manipulací vůči Vám?

R: Ano, setkala.

T: Jak jste se v takové situaci cítila a jak jste ji vyřešila?

R: Z počátku jsem nerozpoznala, že se jedná o manipulaci, takže jsem se nechala vtlačit do něčeho, s čím jsem nebyla stoprocentně spokojená.

T: Máte problém začít konverzaci s cizím člověkem?

R: Musím uznat, že mi to trochu problém dělá, nejsem ten typ, co by rád začínal konverzací.

T: Jak se chováte v případě, kdy Vás někdo chválí?

R: Určitě je mi to příjemné a je to dobrý pocit.

T: Dokážete stejně tak chválit i vy ostatní?

R: Nechválím tak často, jak bych chtěla, ale ano, pochválit dokážu.

T: Působí Vám obtíže podat kritiku ostatním zaměstnancům?

R: Ano, nerada někoho kritizuji, i když na to mám právo.

T: Když už kritiku podat musíte, jakým způsobem jí sdělujete?

R: Docela otálím a jsem z toho trochu nervózní, snažím se vysvětlit, jaké důvody mě vedou k dané kritice.

T: Činí Vám problémy přijmout konstruktivní kritiku?

R: Ne, pokud se opravdu jedná o opodstatněnou kritiku, tak si jí vyslechnu a snažím se z ní poučit do budoucna.

T: V případě, potřebujete-li pomoc s pracovním úkolem, jste schopna o pomoc požádat?

R: Pokud opravdu potřebuji a nevím si s něčím rady, pak ano, požádám.

T: Žádáte ihned nebo až po čase.

R: Žádost oddaluji, snažím se opravdu si poradit nejprve sama.

T: Umíte jednoznačně a přímo sdělit své názory ostatním zaměstnancům?

R: Většinou své názory raději nesděluji.

T: Způsobuje - li Vám výkon určité povinnosti problém, vyhnete se jí raději?

R: Pokud je možnost, že danou povinnost můžu posunout na někoho jiného, tak ano.

T: Zvýšíte hlas v případě neshody s druhým?

R: Ne, jsem tichý typ a myslím si, že zvýšení hlasu by stejně ničemu nepomohlo.

T: Jak hodnotíte svůj vztah k nadřízeným a ostatním kolegům?

R: S kolegy mám výborný vztah a stejně tak i s nadřízenými.

T: Dělá Vám problém sjednat si pracovní kázeň?

R: Občas se stane, že je to náročnější, ale většinou s tím problém nemám. Lidé se kterými pracuji, jsou sami od sebe ukázněni, takže v tomto ohledu to mám snazší.

T: Projevujete starost vůči svým zaměstnancům?

R: Ano, jestliže vidím, že někoho něco trápí, snažím se zjistit, co se děje.

T: Dojde-li k nějaké krizi (konfliktu) v zaměstnání, pozorujete u sebe jiné projevy chování?

R: Ano.

T: Dokázala byste říct, o jaké změny se jedná?

R: Určitě pociťuji větší napětí, hůře spím, jsem více ve stresu.

Rozhovor 6

T: Znáte pojem asertivita a využíváte jej při výkonu své profese?

R: Ano, pojem znám a využívám především ve vztahu k mým lidem v týmu, aby byli asertivnější při komunikaci s manažery.

T: Dokážete vytrvat na svých požadavcích vůči zaměstnancům?

R: Někdy je to náročné, ale snažím se vytrvat.

T: Setkal jste se s manipulací vůči Vám?

R: Ano, setkal jsem se.

T: Dokázal jste situaci vyřešit?

R: Myslím, že dokázal. Stál jsem si za svým, ale neporušil přitom pravidla.

T: Máte problém začít konverzaci s cizím člověkem?

R: Nemám, nevadí mi konverzaci zahájit.

T: Jak se chováte v případě, kdy Vás někdo chválí?

R: Pochvalu vždy rád slyším, ale musím přiznat, že jsem trochu nesvůj.

T: Dokážete pochvalu poskytnout?

R: Ano, velmi rád chválím.

T: Působí Vám obtíže podat kritiku ostatním zaměstnancům?

R: Nepůsobí, kritiku podám, obzvlášť pokud je to jasné.

T: Jakým způsobem kritiku podáváte?

R: Rád používám fakta a říkám jí mezi čtyřma očima.

T: Činí Vám problémy přijmout konstruktivní kritiku?

R: Nečiní, když je podána citlivě a nerozmazává se to zbytečně.

T: Jak se v dané situaci zachováte?

R: Snažím se naslouchat a případně říci, proč jsem tak postupoval.

T: V případě, potřebujete-li pomoc s pracovním úkolem, jste schopný o pomoc požádat?

R: Ano, nevádí mi o pomoc požádat.

T: Umíte jednoznačně a přímo sdělit své názory ostatním zaměstnancům?

R: Mám tendenci prosazovat a říkat vlastní názory.

T: Prosazujete je i na úkor druhých?

R: Musím přiznat, že se mi to občas stává, že upřednostňuji své názory před ostatními.

T: Způsobuje - li Vám výkon určité povinnosti problém, vyhnete se jí raději?

R: Nevýhnu, ale občas oddám.

T: Zvýšíte hlas v případě neshody s druhým?

R: Ano zvýším. Často nevědomě.

T: Jak hodnotíte svůj vztah k nadřízeným a ostatním kolegům?

R: Kladně, nemám s nikým problém.

T: Dělá Vám problém sjednat si pracovní kázeň?

T: Nedělám, myslím si, že mám autoritu.

T: Projevujete starost vůči svým zaměstnancům?

R: Ano, jsem hodně vztahový člověk, takže starost projevuji.

T: Dojde-li k nějaké krizi (konfliktu) v zaměstnání, pozorujete u sebe jiné projevy chování?

R: Ano, pozoruji zvýšení hlasu či zlobu.

Rozhovor 7

T: Znáte pojem asertivita a využíváte jej při výkonu své profese?

R: Ano znám. Jedná se o zdravé sebeprosazení. Asertivita je pro výkon pozice vedoucího či HR Business partnera nezbytná při obhajobě svých názorů či nastavených pravidel v jednotlivých oblastech personalistiky.

T: Dokážete vytrvat na svých požadavcích vůči zaměstnancům?

R: Vždy je třeba dodržet zákonné požadavky či nastavená pravidla pro danou oblast, toho se musíme držet. Někdy se však stane, že se okolnosti změní, anebo má protistrana jasný a logický argument, pak jsem ochotná zase v rámci nastavených pravidel slevit.

T: Setkali jste se s manipulací vůči Vám?

R: Ano setkala jsem se a situaci jsem vyřešila.

T: Jak jste situaci vyřešila?

R: Investovala jsem čas do přípravy a shromáždění všech argumentů, s dobrou přípravou je pak diskuse a obhajoba názoru snazší.

T: Máte problém začít konverzaci s cizím člověkem?

R: Záleží, o jakou situaci se jedná. Pokud je to nad společným tématem (např. na odborné konferenci), pak mi to až takový problém nedělá. Pokud se jedná o úplně neutrální prostředí, např. cesta vlakem apod., to konverzaci sama nezačínám, pokud nemám důvod.

T: Jak se chováte v případě, kdy Vás někdo chválí?

R: Chválená jsem ráda a vždy za pochvalu poděkuji.

T: Umíte pochvalu také poskytnout?

R: Snažím se i chválit, i když si uvědomuji, že to vždy není dostatečné, např. v soukromém životě chválím méně než kolegy v práci a když si to uvědomím, snažím se to napravit.

T: Působí Vám obtíže podat kritiku ostatním zaměstnancům?

R: Určitě raději chválím, než podávám kritiku. Pokud jsem si ale jistá svými argumenty, umím poskytnout i kritiku.

T: Jakým způsobem kritiku podáváte?

R: Snažím se ji vždy poskytnout osobně, z očí do očí, pokud se však jedná pouze o emailovou konverzaci, poskytuji jí i emailem.

T: Činí Vám problémy přijmout konstruktivní kritiku?

R: Záleží, o jakou situaci se jedná. Obecně určitě nejsem ráda kritizovaná, ale pokud vím, že je to oprávněné, dokážu to zvládnout.

T: V případě, potřebujete-li pomoci s pracovním úkolem, jste schopna o pomoc požádat?

R: Ano, nemám s tím problém, pracujeme v týmu a práci si rozdělujeme dle možností rovnoměrně a podle obsahu.

T: Umíte jednoznačně a přímo sdělit své názory ostatním zaměstnancům?

R: Ano, umím. Zase ale preferuji přípravu na dané téma.

T: Způsobuje - li Vám výkon určité povinnosti problém, vyhnete se jí raději?

R: Někdy úkoly, které mě moc nebaví, odkládám, pak je ale stejně udělám.

T: Zvýšíte hlas v případě neshody s druhým?

R: Někdy v soukromém životě, směrem k dětem, v práci jen velmi výjimečně.

T: Jak hodnotíte svůj vztah k nadřízeným a ostatním kolegům?

R: Jako velmi dobrý.

T: Dělá Vám problém sjednat si pracovní kázeň?

T: Mám natolik zkušený tým, že nemusím používat žádné autoritářské prostředky, stačí se jen domluvit. Ve výjimečných případech musím úkoly zopakovat.

T: Projevujete starost vůči svým zaměstnancům?

R: Ano, jsem možná až příliš empatická a problémy mých kolegů mě zajímají.

T: Dojde-li k nějaké krizi (konfliktu) v zaměstnání, pozorujete u sebe jiné projevy chování?

R: Ano, konflikty nemám ráda.

T: Jak se u vás projeví změny chování?

R: Většinou se u mě projevují napětím a nervozitou.