

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ
STUDIUM**

2011 – 2013

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Jméno a příjmení autora
Dagmar Šustová

Název práce
Osobnosti poradenské scény: Carl R. Rogers

Praha 2013

Vedoucí diplomové práce:
PhDr. Pavel Beňo

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

**MASTER COMBINED
STUDIES**

2011 - 2013

DIPLOMA THESIS

**Name and Surname
Dagmar Šustová**

Title
The most important people on counseling scene: Carl R.
Rogers

Prague 2013

The Diploma Thesis Work Supervisor:
PhDr. Pavel Beňo

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Dagmar Šustová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucímu práce PhDr. Pavlovi Beňovi za podporu při zpracování diplomové práce.

Anotace

Diplomová práce se zabývá osobnostmi poradenské scény a jejím hlavním představitelem Carlem R. Rogersem. Rozebírá obsah, formy a metody poradenské činnosti v souvislosti s uplatněním v pracovních vztazích. V praktické části diplomové práce jsou teoretické poznatky využity k dotazníkovému šetření. V závěru je detailně popsána možnost využití Rogersovského přístupu ve vztazích na pracovišti.

Klíčové pojmy

Analýzy, cíle poradenství, dotazníková šetření, empatické porozumění, kongruence (opravdovost, ryzost), osobnosti poradenství, osobní rozvoj, terapeutické rozhovory, vlastnosti poradenského procesu.

Annotation

This thesis deals with most important people in counseling field and especially its main representative Carl R. Rogers. It analyzes the content, forms and methods of counseling activities in the context of application in work relations. In the practical part of the thesis the theoretical knowledge is used for the questionnaire survey. Finally, it describes in detail the possibility of using Rogers approach in workplace relations.

Key words

Analyses, congruence (genuineness, purity), empathic understanding, features the counseling process, personal development, surveys, the goals in counseling, the most important people in counseling field, therapeutic interviews.

OBSAH

ÚVOD	8
1 OSOBNOST	10
1.1 Význam a vymezení psychologie osobnosti	10
1.2 Teorie osobnosti	11
1.3 Základní vlastnosti teorií osobnosti	11
1.4 Teorie osobnosti a poradenství	12
1.5 Vlastnosti poradenského procesu	13
1.6 Podmínky terapeutického procesu.....	14
1.7 Co poradenství není	15
2 OSOBNOST PORADCE	16
2.1 Poradcova odborná kvalifikace	16
2.2 Fáze poradenského procesu	17
2.3 Znalost teorií osobnosti a poradenství	19
3 CARL R. ROGERS	20
3.1 Život Carl R. Rogerse	20
3.2 Filozofické a psychologické kořeny přístupu zaměřeného na člověka	21
3.3 Rogersova teorie „já“	22
3.4 Významné osobnosti teorií osobnosti	27
3.5 Teorie mezilidských vztahů.....	29
3.6 Vývoj přístupu zaměřeného na člověka	31
3.7 Přístup zaměřený na člověka	33
3.8 Kritika teorie a základních principů přístupu zaměřeného na člověka	34
3.9 Představitelé současného přístupu zaměřeného na člověka	36
4 STYLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	37
5 VYMEZENÍ VÝZKUMNÉHO CÍLE	40
5.1 Metody sběru dat.....	43
5.2 Časová organizace průzkumu	46
5.3 Výsledky průzkumu	47
6 PODNĚTY ZE STRUKTUROVANÉHO INTERVIEW	55
7 DISKUSE VÝLEDKŮ	64
ZÁVĚR	70
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	73
SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ A TABULEK	74
SEZNAM PŘÍLOH	75

ÚVOD

Téma diplomové práce jsme zaměřili na osobnosti poradenské scény a jejího hlavního představitele Carla R. Rogerse, který je významnou osobností humanistické psychoterapie a teorie „přístupu zaměřeného na člověka“.

Rogersovský přístup, nazývaný přístup zaměřený na člověka, se právě v dnešní složité době ukazuje být nejen účinným prostředkem při řešení osobních problémů, ale je možné nalézt jeho uplatnění i v pracovních vztazích. Samotný Rogers se snažil po celý svůj život aplikovat teorii přístupu zaměřeného na člověka i v porozumění mezi národy a skupinami lidí.

Cílem této práce je nalézt možnost uplatnění přístupu zaměřeného na člověka v systému řízení lidských zdrojů v nadnárodních korporacích.

V teoretické části práce jsme na základě poznatků z odborné literatury popsali osobnost, význam a vymezení psychologie osobnosti a teorie osobnosti. Dále jsme uvedli základní vlastnosti teorií osobnosti, teorie osobnosti a poradenství, vlastnosti poradenského procesu a vymezení pojmu co není poradenství. Pro účinný průběh fází poradenského procesu je také důležitá osobnost poradce a jeho odborná kvalifikace. K poskytování kvalitního poradenství je nutná znalost teorií osobnosti.

Detailně jsme zpracovali život Carla Rogerse a jeho přístupu zaměřeného na člověka. Mimo jiné práce popisuje filozofické a psychologické kořeny jmenované teorie. V odpovídající části práce je podrobně rozpracována Rogersova teorie „já“.

Pro možnost porovnání vývoje teorie přístupu zaměřeného na člověka, jsme zmínili i současné představitele teorie výše zmiňovaného přístupu.

V praktické části práce jsme v souvislosti s východisky z teoretické části stanovili cíl průzkumu. Cílem průzkumu by mělo být zjištění možnosti aplikace Rogersovského „přístupu zaměřeného na člověka“ do řízení lidských zdrojů v nadnárodních korporacích.

Průzkum jsme rozdělili do dvou fází. Pro obě fáze průzkumu jsme vymezili výzkumný cíl, ze kterého byl následovně stanoven výzkumný problém. Na základě vymezení výzkumného problému jsme stanovili hypotézy. Následně jsme zvolili vhodné výzkumné soubory.

V dalším bodě zpracovávání práce jsme vybrali vhodné metody průzkumu, v nichž bylo zapotřebí stanovit časovou organizaci dle jednotlivých fází a detailní popis sběru dat. Logickým výstupem zpracovávaného průzkumu je vyhodnocení hlavních zjištění, které budou přehledně rozpracovány do tabulek, popř. grafů.

Hypotézy a cíle práce jsem vyhodnotila v diskusi. Stanovené hypotézy jsem následně potvrzovala či vyvracela, vždy v souvislosti se získanými informacemi.

Závěr diplomové práce obsahuje shrnutí dosažených výsledků a závěry získané na základě porovnání s předem stanoveným cílem. Při doporučování pro nadcházející praktické uplatnění vyjdeme z potvrzených nebo vyvrácených hypotéz.

TEORETICKÁ ČÁST

1 OSOBNOST

1.1 Význam a vymezení psychologie osobnosti

Problematika osobnosti lidského jedince patří mezi základní témata psychologie člověka. V současné době nabízí teoretická psychologie desítky různě pojatých propracovaných modelů a výkladů osobnosti. Psychologie nám poskytuje celou řadu poznatků a praktických postupů, jimiž lze lidskou individualitu rozvíjet, člověku pomáhat ze subjektivních nesnází, případně se vyrovnat s náročnými životními situacemi. To je úkolem psychologického poradenství a psychoterapie, ale i lékařské psychologie. Lékařská psychologie je oborem aplikovaným, majícím teoretickou základnu, do které patří i elementární poznatky z psychologie osobnosti. Pokud jde o osobnost člověka, jsou důležité dvě oblasti, jež rozhodujícím způsobem usměrňují a řídí náš duševní život, rozhodování a chování. Jedná se o nevědomé procesy a sebereflexi. Dle Vymětala „*Nevědomé procesy probíhají mimo naše vědomí, nejsou tedy běžně uvědomovány a jsou přístupné jen prostřednictvím psychologických technik (např. asociační testy, projektivní diagnostické postupy, technika volných asociací) nebo převážně při změněných stavech vědomí (vysoké horečky, probouzení z narkózy, intoxikace, noční sny)*“¹. Sebereflexe je projevem síly lidského myšlení.

Osobnost je celek lidských psychických a fyzických vlastností. Jedná se o celek jedinečný a neopakovatelný. Obrazně si lze osobnost člověka představit jako strukturu vlastností (např. povahové vlastnosti, schopnosti). Mezi vlastnostmi jsou vztahy. Vlastnosti na sebe vzájemně působí a ovlivňují se, mohou se oslabovat, rušit, nebo naopak podporovat a zesilovat. Vedle struktury má osobnost svoji dynamiku. Vedle struktury a dynamiky vnitřního života je pro osobnost typický její vývoj. Lidské bytosti je vlastní sebe rozvíjet, zdokonalovat a naplňovat tak individuální možnosti.

Drapela osobností rozumí „*Osobnost je definována jako dynamický zdroj chování zahrnuje procesy myšlení, emoce, rozhodování, tělesné činnosti, sociální*

¹ VYMĚTAL, J. *Základy lékařské psychologie*. 1.vyd. Praha: Psychoanalytické nakladatelství J. Kocourek, s. 18. ISBN 80-901601-3-1.

*interakci atd.*² Důležitým pojmem psychologie osobnosti je pojem „já“. Tvoří jádro naší osobnosti. „Já“ integruje – sjednocuje náš duševní život a celou osobnost. Pokud „já“ chápeme jako osobnost, dostáváme se do oblasti sebepojetí. Sebpoejetí (sebeobraz, představa sebe) je tvořeno vztahem k sobě. Jak se hodnotím, co si o sobě představuji a co si o sobě myslím. Má stránku kognitivní i emoční. Sebpoejetí člověka se utváří od časného dětství.

1.2 Teorie osobnosti

Teorie osobnosti jsou soustavy vypracované různými odborníky – většinou psychology nebo psychiatry – k vysvětlení interakce dynamických sil působících v životě každého člověka. Teoretici vysvětlují pochody vývoje a zrání jedince různými způsoby. Zralost může být vysvětlována sociálním přizpůsobením, nebo osobní způsobilostí bez normativního hlediska. Někteří teoretici se soustřeďují na mechanismy, jimiž jedinec zvládá ohrožení, uchovává určitý stupeň rovnováhy, kompenzuje své nedostatky atd. Všechny teorie osobnosti vyšly z rozsáhlého souboru empirických zkušeností. Údaje zvolené jedním teoretikem se významně liší od údajů, které si zvolil jiný. Tímto je vysvětlena míra odlišnosti, kterou mezi jejich teoriemi nacházíme.

1.3 Základní vlastnosti teorií osobnosti

Teorie osobnosti musí mít určité vlastnosti, aby plnila svou hlavní funkci. Jde o tyto vlastnosti:

- Jasnost a pochopitelnost výkladu – pokud vysvětlení osobnostní dynamiky postrádá jasnost, nenapomáhá vysvětlení, jak osobnost funguje, ale spíše zamlžuje. To odporuje hlavnímu účelu, k němuž je teorie vytvořena.
- Logická stavba – vnitřní rozpornost vede ke zmatku a může zastánce takové teorie i poškodit. Ve většině případů si však nelogickou stavbu uvědomí a teorii opustí.
- Vnitřní jednota – pokud není jasná souvislost mezi jejími částmi, teorie nemůže být přesvědčivá, či uchovat si svou celistvost. Přestává sloužit jako rámeček a rozpadne se.

² DRAPELA, V. J. *Přehled teorií osobnosti*. 6. vyd. Praha: Portál, 2011. s. 14. ISBN 978-80-262-0040-6.

- Jedinečnost – užitečnost teorie musí přinášet nový přístup k výkladu osobnostní dynamiky. Pokud tomu tak není, nejde o teorii, i když používá nového slovníku.

1.4 Teorie osobnosti a poradenství

Poradenství není totožné s prací psychiatrů. Psychiatrie se zabývá duševními poruchami, poradenství pomáhá řešit problémy psychicky zdravých lidí. Psychiatr je lékař, který se zaměřuje na psychopatologii. Léčí duševní poruchy rozhovory s pacientem, nebo jinými klinickými metodami a farmakologickými prostředky. Poradce se při své odborné práci zabývá celkovou osobností klienta, který dočasně trpí psychickými potížemi. Pomocí poradenských rozhovorů mu pomáhá překonat potíže a tím posiluje jeho duševní zdraví. Poradenství není dávání rad, pouhé sdělování informací a rozhodně to není organizovaná manipulace myšlení a chování klientů – osob, které u poradců hledají psychologickou pomoc. Poradenství nelze chápat ani jako jednostrannou intervenující činnost poradců.

Poradenský proces chápe většina psychologů jako terapeutický vztah mezi poradcem a klientem. Poradenský proces má svou vnitřní dynamiku a prochází několika fázemi. Jeho účelem je pomoci klientovi, aby pochopil a vyřešil své problémy a dosáhl dlouhodobého psychického růstu. Soustřeďuje se na klientovu přítomnou situaci a ovlivňuje jeho budoucí vývoj.

Cíle poradenského procesu:

- prohloubit sebepoznání a přijímat celou svou osobnost s jejími přednostmi i nedostatky
- obdržet informace, které potřebuje pro závažná rozhodnutí, např. realistické plánování budoucnosti
- objevit hlavní problém a jeho příčiny (lidské problémy bývají sociálního, psychologického nebo filozofického rázu)
- formulovat s pomocí poradce realistické plány k řešení problému
- osvojit si schopnost dělat produktivní rozhodnutí
- rozvíjet svou osobnost jak ve vztahu k sobě, tak ve vztazích k druhým

Tyto uvedené cíle poradenského procesu se vztahují převážně ke korektivní funkci poradenství při řešení již existujících problémů.

1.5 Vlastnosti poradenského procesu

- Terapeutická atmosféra

Hlavní podmínkou pro úspěch poradenského procesu je vytvoření terapeutické atmosféry, v níž má probíhat. Poradce zpočátku klientovi vysvětlí přátelský a zároveň závažný ráz jejich vztahu. Dále seznámí klienta s podstatnými vlastnostmi poradenského procesu. Patří mezi ně zejména záruka klientovy svobody.

- Záruka klientovy svobody

Klient má právo během poradenských rozhovorů hovořit o všem, co je pro něho v dané chvíli důležité. To zahrnuje citové reakce, iracionální představy, logické myšlení, plány pro budoucnost a konflikty s osobami v jeho životě. Poradce nebude vyvíjet na klienta přímý ani nepřímý nátlak při rozhodování, klienta bude přirozeně ovlivňovat silou své osobnosti a svým chováním.

- Klientova cesta k odpovědnosti

Poradce klientovi pomůže ujasnit si své problémy a různá řešení, která jsou mu k dispozici pro odstranění problémů. Vysvětlí mu, že ze všech jeho rozhodnutí budou vyplývat určité důsledky – pozitivní a příjemné, nebo negativní a nepříjemné. Klient bude mít možnost svobodného rozhodování, musí si uvědomovat odpovědnost za svá rozhodnutí a přijmout důsledky, jež z nich budou vyplývat.

- Záruka přijetí klienta poradcem

Poradce přijímá klienta bezvýhradně jako osobu s lidskou důstojností. Má pochopení pro všechny jeho potřeby a uvědomuje si, že se lidé dopouštějí chyb. Klient neztratí poradcovu akceptaci a jeho pochopení, když mu svěří svá mylná rozhodnutí, za něž se stydí. Poradce chápe klienta a plně ho akceptuje jako člověka za všech okolností. Poradce nebude schvalovat neetické chování klienta. Naopak pomůže klientovi dojít k poznání, že neetické, antisociální chování je neproduktivní a že svými důsledky škodí jemu samému.

- Záruka důvěrnosti poradenského procesu

Poradce považuje obsah poradenských rozhovorů za důvěrný. Bez klientova souhlasu nebude nic z rozhovorů nikomu sděleno. Pouze v případě, že existuje vážné ohrožení zdraví klienta nebo nějaké jiné osoby. Záruka důvěrnosti je důležitá také proto, že umožňuje klientovi zachovat si během poradenského procesu pocit naprostého bezpečí. Vědomí, že obsah poradenských rozhovorů nebude bez souhlasu klienta sdělován jiným osobám, ho stimuluje, aby hovořil bez obav o všech aspektech svého problému.

1.6 Podmínky terapeutického procesu

Carl R. Rogers v roce 1957 publikoval podmínky terapeutického procesu. Zdůrazňoval, že kvalita vztahu, ze kterého může klient čerpat, je takový, který poskytuje klientovi podmínky psychického růstu.

Nykl uvádí „1. *Dvě osoby se nacházejí v kontaktu.*

2. *První osoba, kterou budeme označovat jako klient, se nalézá ve stavu inkongruence, je zranitelná nebo plná úzkosti.*

3. *Druhá osoba, kterou budeme označovat jako terapeut, je kongruentní ve vztahu.*

4. *Terapeut pociťuje bezpodmínečné pozitivní přijetí vůči klientovi (přijetí, pozornost, akceptaci bez podmínek.)*

5. *Terapeut empaticky zažívá obsah psychických hodnot (vnitřní vztahový rámec) klienta.*

6. *Klient vnímá alespoň v malé míře podmínky 4 a 5, totiž bezpodmínečné pozitivní přijetí své osoby terapeutem a jeho empatické porozumění.“³*

³ NYKL, L. *Carl Ransom Rogers a jeho teorie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2012. 44. 34 ISBN 978-80-247-4055-3.

1.7 Co poradenství není

- Poradenství není být přítelem. Přátelství zahrnuje velkou řadu aspektů a je to vztah dvousměrný. Poradenství je zaměřeno na jednoho účastníka a je jednosměrné.
- Poradenství neobsahuje rodičovskou péči.
- Poradenství není přátelení se. Přátelení má výrazně volnější atmosféru vztahu než poradenství.
- Poradenství není lékařská pomoc. Léčebný postup je veden odborníkem, který člověk přijímá pasivně. Při poskytování poradenství je klientova účast aktivní.
- Poradenství nezahrnuje výuku. Dle Drydena *„Na osobu zaměřený poradci nebo poradci psychodynamicky orientovaní by řekli, že by své klienty neškolili ani neučili žádným vědomostem, a dokonce ani dovednostem, jak sami sobě pomoci. Tito praktikové nepovažují tyto činnosti za součást poradenského procesu.“*⁴
- Poradenství neposkytuje rady.
- Poradce při poskytování poradenství není vůdce klienta.
- Poradenství není pouhé používání poradenských dovedností. Dryden uvádí *„Mnoho odborníků může v průběhu své práce používat poradenské dovednosti, ale to neznamená, že provozují poradenství. Když zdravotní sestra v průběhu péče o pacienta pozorně naslouchá a vybízí pacienta, aby vyjádřil a objasnil své obavy, neprovozuje ještě poradenství – spíše se chová jako dobrá zdravotní sestra. Používá zde dovednosti, které by použil i poradce, ale používá je při ošetřování pacienta.“*⁵

⁴ DRYDEN, W. *Stručný přehled poradenství*. 1. vyd. Praha: Portál, 2008. s. 24. ISBN 978-80-736-7371-0.

⁵ (Tamtéž, s. 24).

2 OSOBNOST PORADCE

2.1 Poradcova odborná kvalifikace

Poradce je člověk, který je odhodlán řídit se pravidly profesionální etiky a profesionálního chování. Je nezávislý a objektivní rádce. Osobnost poradce hraje v poradenském procesu velmi důležitou roli. Podle Drapely je poradcem „*odborně kvalifikovaná osoba mužského nebo ženského pohlaví. Lidé obou pohlaví dosahují v poradenské práci stejně uspokojivých terapeutických výsledků. Ve skutečnosti každý kompetentní poradce musí slučovat povahové rysy tradičně připisované oběma pohlavím: ze ženské povahy emotivní zaměření, pochopení pro druhé, citlivost a takt, z mužské povahy převážně racionální orientaci, rozhodnost a objektivitu.*“⁶

Kvalifikovaný poradce musí mít solidní teoretické vzdělání a vědět, jak své teoretické poznatky uplatňovat v praxi. Teoretická i praktická příprava poradců by měla být v rukou odborníků na univerzitní úrovni. Teoretická výuka zahrnuje všeobecnou znalost psychologie, znalost teorií osobnosti a strategií hlavních poradenských škol, které z teorií osobnosti vycházejí. Praktická výuka poradce připravuje, jak řídit poradenský proces od začátku až po ukončení a které odborné techniky lze v různých situacích používat. Poradce musí být schopen velmi dobré verbální i neverbální komunikace.

Poradce musí mít pro všeobecnou komunikaci tyto kompetence:

- Schopnost přesně pochopit smysl klientových výroků i neverbálních signálů, tj. chápat objektivní obsah výroků i jejich emotivní zbarvení, jež doplňuje jejich celkový význam (tón hlasu, výraz ve tváři).
- Schopnost aktivně naslouchat, tj. naslouchat pozorně a parafrázovat výroky klienta. Klient z toho poznává, že mu bylo porozuměno a ujasňuje si vlastní myšlenky a citové reakce.
- Schopnost shrnout obsah klientových výroků a opatrně interpretovat jejich smysl. Klient musí mít možnost interpretaci poopravit, nebo se vrátit ke svým minulým výročkům, které byly nejasné.

⁶ DRAPELA, V. J. *Přehled teorií osobnosti*. 6. vyd. Praha: Portál, 2011. s. 164. ISBN 978-80-262-0040-6.

- Schopnost taktně klientovi oponovat, pokud si jeho výroky vzájemně odporují, nebo jsou v rozporu s jeho chováním.
- Schopnost dávat klientovi srozumitelné a přesné informace, které potřebuje pro svá rozhodnutí.
- Schopnost zahajovat a končit vhodně poradenské rozhovory a stimulovat klienta k další terapeutické spolupráci.

2.2 Fáze poradenského procesu

První fáze poradenského procesu je navázání vztahu, vytvoření terapeutické atmosféry a zjištění důvodu klientova příchodu. V průběhu prvního rozhovoru se poradce a klient vzájemně seznámí a dojde k osobnímu sblížení. Poradce si ověří, jestli klient přichází svobodně, bez nátlaku a zjistí podmínky, v nichž žije. Všimá si všech náznaků, které mu klienta pomohou poznat. Poradce klientovi vysvětlí hlavní zásady poradenské spolupráce, tím pozvolna vytváří terapeutickou atmosféru, která dává klientovi pocit bezpečí. Poradce se snaží zjistit důvod klientovy návštěvy. Mnozí klienti znají svůj problém a otevřeně řeknou, proč se obracejí na poradce a jakou pomoc očekávají. Někteří uvádějí pouze fiktivní důvody své návštěvy a zamlžují skutečný problém, který jim znepríjemňuje život. V takovém případě je potřeba, aby poradce odhalil neverbální signály a provizorně zmapoval situaci. Udělá si předběžnou diagnózu. Dotazuje se klienta, ale nesmí si od něho vynucovat vysvětlení. Poradce by měl ujistit klienta, že chápe, jak nesnadno se lidem hovoří o vlastních potížích. Někteří klienti mají nedostatek důvěry, a proto se zdráhají vysvětlit svůj problém. Nejprve zjišťují, do jaké míry mohou důvěřovat poradci. Poradce by měl efektivně reagovat a ujistit klienta, že ho nebude nutit proti jeho vůli o čemkoli mluvit. Má klientovi přátelsky vysvětlit, že bez jeho ochoty o svém problému hovořit, budou jeho návštěvy bez uspokojivého výsledku. Poradce klientovi oznámí přibližnou dobu trvání poradenského procesu a dohodne s ním další termín jeho příští návštěvy. Pokud poradce v průběhu prvního rozhovoru přesvědčí klienta o své důvěryhodnosti a přátelském postoji, budou další rozhovory otevřenější a snazší.

Druhá fáze je diagnóza klientova problému. Po prvním setkání se klient sblíží s poradcem a projevuje mu více důvěry. Poradce shrne průběh počátečního rozhovoru

a zjistí, zda klient o svém problému přemýšlel a jak se mu jeví nyní. Poradenský proces se dostává do diagnostického stádia. Poradci dospívají k diagnóze na základě subjektivní analýzy klientova chování a za pomoci klientových výpovědí. Při diagnostickém procesu má klient v poradenství aktivnější roli než pacient v medicíně. Poradce během diagnostické fáze pokládá taktní, jasné a přátelské otázky. Klient se nesmí cítit jako při policejním výslechu. Mají to být otevřené otázky, na které lze odpovědět ano nebo ne. Klientovi mají vysvětlit objektivní fakta, ale také citové reakce a subjektivní názory. Je prospěšné ujistit klienta, že jeho problém není považován za kopii jiných případů, kterými se poradce zabýval dříve. Během této fáze by poradce měl vést klienta k soustředění se na podstatné rysy svého problému. V některých případech je nutné podložit diagnózu. Například v případě, že problém klienta není dostatečně objasněn, nebo není-li klient ochoten přijmout plný dosah problému. Kompetentní poradce neztrácí naději, je trpělivý a musí vědět, kdy má klienta nabádat k rozhodnosti a větší aktivitě.

Třetí fáze je řešení problému – zásadní cíl a alternativy. Důležitou podmínkou pro dosažení cíle poradenského procesu je určení diagnózy. Diagnóza zjišťuje, kde se klient nachází v přítomné chvíli, a cíl naznačuje, kam klient během poradenského procesu chce dojít. V praxi je cíl totožný s vyřešením problému, který byl zjištěn během diagnostické fáze. Řešení problému lze pojímat genericky, zásadně, což vyjadřuje pojem cíl. Existují různé způsoby, jak tohoto řešení dosáhnout, a ty jsou zahrnuty v pojmu „alternativy“. Alternativy upřesňují a zkonkrétňují zásadní řešení. Pokud má být řešení trvalé a uspokojujivé, je třeba, aby klient pochopil jeho plný rozsah. Měl by se svobodně pro toto řešení rozhodnout. Poradce musí klientovi pomoci vyvarovat se lehkovážného rozhodnutí pro pochybné řešení, které se zdá být snadnější. Nikdy nesmí nutit klienta k přijetí toho nebo onoho řešení.

Čtvrtá fáze je klientovo konečné rozhodnutí a závěr poradenského procesu. V tomto bodě poradenského procesu se třetí a čtvrtá fáze prolínají. Zde bude zjištěno, do jaké míry spolupráce poradce a klienta připravila půdu pro úspěch. Pokud se klient rozhodne pro určité řešení, poradce ho stimuluje směrem ke zvolenému cíli. To znamená připomenout mu, kterých kladných výsledků vyřešením problému dosáhne. Poradce jedná na základě obecně platného principu, že nejsilnější motivací pro každého jedince je snaha o dosažení vlastního prospěchu. Je důležité, aby poradce umožnil klientovi nalézt vhodný způsob, jak cíle dosáhnout. Poradce nikdy nesmí

ukončit styk s klientem náhle, bez postupného přechodu k psychické samostatnosti. Klient má mít příležitost sdělit poradci obtíže při uskutečňování svého rozhodnutí pro nové priority v chování. Pozitivní výsledek poradenského procesu se projeví zvolna. Poradce klientovi připomíná, že k plné rehabilitaci je třeba určité doby, během níž se klient má psychicky osamostatňovat. Mohou se vyskytnout i případy, kdy klient přeruší nebo odmítne další spolupráci s poradcem. Poradenský proces končí neúspěchem. Dojde-li k takovému výsledku, poradce musí respektovat klientovu svobodu. Nesmí podlehnout svým negativním reakcím a musí doufat, že klient bude mít další šanci.

2.3 Znalost teorií osobnosti a poradenství

Předpokladem pro poradcovu kompetenci a pro úspěšnou práci je psychologické vzdělání. Úspěšná poradenská činnost je podložena solidními teoretickými zásadami. Má-li poradce zhodnotit klientovo chování, musí znát dynamické síly, které chování formují. Na základě teorií osobnosti poradenské školy volí své metody a utvářejí své koncepce. V poradenském povolání je nutná znalost psychodynamické struktury lidského nitra. To je specifická doména teorií osobnosti. Znalost teorií osobnosti je podmínkou pro uskutečnění úkolů, které spadají do jednotlivých fází poradenského procesu. Poradce nemůže správně formulovat diagnózu problému, není-li schopen zhodnotit dynamiku klientovy motivace.

Při vytváření poradcovy odborné kompetence má studium teorií osobnosti dvojitý vliv. Zaprvé si poradce osvojuje chápání základních zdrojů lidského chování. Soustřeďuje se na prvky společné všem teoriím. Tím se sjednocuje jeho odborná perspektiva. Zadruhé poradce zjistí, že názory psychologů na lidskou osobu se vzájemně liší a často jsou v přímém rozporu. Například jako u Skinnera a Rogerse. Z tohoto hlediska mají teorie osobnosti opačný vliv. Umožňují poradcům vytvořit si vlastní odbornou orientaci. Každý poradce má možnost ujasnit si, nakolik se jeho názory shodují s různými teoriemi a postupně artikulovat své odborné zaměření. Poradce tímto dospívá k vlastnímu chápání osobnostní dynamiky a vytváří si osobní styl práce s klienty.

3 CARL R. ROGERS

3.1 Život Carl R. Rogerse

Carl Ransom Rogers se narodil 8. ledna 1902 v Oak Park ve státě Illinois bohatým a nábožensky konzervativním rodičům, kteří měli minimum sousedských vztahů. Svým šesti dětem vštěpovali spartánský životní styl spolu s protestantskou pracovní etikou. Carl pomáhal otci na statku a nemohl vést život typický pro jeho věk. Tento způsob života vedl ke zdravotním problémům. Carl onemocněl žaludečním vředem, který místní lékař nesprávně diagnostikoval. Po celý svůj život se Rogers musel vyrovnávat s žaludečními problémy. Studoval na Wisconsinské univerzitě, kde byl spokojený. Ovzduším akademické svobody, která podněcovala Carlův intelekt a ovlivňovala jeho náboženské názory, byl pozitivně motivován. Ve třetím ročníku dostal možnost vycestovat do Číny na světový kongres křesťanských studentů. Seznámil se tam se svou budoucí manželkou Helen Eliotovou. Když Carl úspěšně odpromoval, odstěhovali se společně do New Yorku. Zde se Rogers zapsal na Union Theological Seminary. Během studia ho zaujalo několik přednášek z psychologie a rozhodl se přestoupit na Teachers College na Columbijskou univerzitu. Získal doktorát z psychologie a jako doktorskou disertaci vypracoval test na měření dětské přizpůsobivosti. Při psaní své doktorské práce se zaměřil na studium dětí ve Společnosti pro prevenci krutosti vůči dětem (Society for the Prevention of Cruelty to Children) v Rochesteru ve státě New York. V roce 1931 se stal vedoucím této agentury. V Rochesteru Rogers vykonával klinickou praxi dvanáct let. V roce 1940 byla Rogersovi nabídnuta možnost profesury na Ohio State University. V jeho odborném vývoji tento přestup představoval významný posun. Od klinických pohledů přešel k základním teoretickým formulacím. V roce 1942 publikoval svou knihu *Counseling and Psychotherapy* (Poradenství a psychoterapie). Rogers přestoupil na Chicagskou univerzitu a pak opět přešel na Wisconsinskou univerzitu, kde působil jako profesor psychologie a psychiatrie. Kombinace klinické práce s výzkumem je pro většinu Rogersovy akademické činnosti příznačná. V roce 1951 vydal svoje hlavní dílo *Client-centered therapy* (Terapie zaměřená na klienta). Od roku 1964 žil v Kalifornii. Nejprve pracoval ve Western Behavioral Science Institute a později přijal výzkumnou pozici v Center for the Study of the Person v La Jolla – institutu, který sám založil a kde působil až do své smrti. V roce 1987 zemřel.

Rogers dostal během své kariéry mnoho ocenění. Jedna z prvních cen americké psychologické asociace za významný vědecký přínos a první ocenění za významný profesionální přínos. Je autorem a spoluautorem dvanácti knih. Už v roce 1930 přispíval do odborných časopisů.

V posledních patnácti letech života se Rogers nejvíce věnoval orientální filozofii a spiritualitě, ale i politice. V největší míře usiloval o zlepšení komunikace a vzájemného vztahu mezi znepřátelenými skupinami lidí. Za tuto snahu byl v roce 1987 nominován na Nobelovu cenu míru.

3.2 Filozofické a psychologické kořeny přístupu zaměřeného na člověka

Myšlenky humanistické psychologie mají dlouhou tradici a inspiraci v evropském, filozofickém a psychologickém kontextu. Již v devatenáctém století bylo možné zaznamenat hlasy, které zpochybňovaly určité tendence ve vývoji lidského uvažování a zkoumání světa.

Humanistická psychologie upřednostňuje obyčejného člověka v celé jeho komplexnosti. Člověka tedy chápe jako vědomého a aktivního tvůrce své existence.

Šiffelová uvádí *„Z filosofických tradic má nejvlivnější pozici existencialismus, který zpochybňuje podobu současného světa a jeho hodnot a ptá se po podstatě lidské existence, jejím smyslu a pravém výrazu. Heideggerovo „být-ve-světě“ (in-der-Welt-sein) je výzvou k autenticitě a vnímavosti vůči vnitřnímu prožívání, Sartrova odsouzení k svobodě upomíná na nutnost volby a rozhodování, Tillichovo pochybování nutí k pohybu, otázce nesamozřejmosti, ale tím paradoxně ke zpevnění a růstu, a konečně Buberovo Já-Ty, které klade do centra pozornosti vzájemnost a vztah jako možnost hlubokého zážitku jedinečnosti a bohatosti člověka.“*⁷

Psychologické kořeny měly vliv na formování obrazu člověka v humanistické psychologii. Navazují na americkou tradici Williama Jamese a jsou ovlivněny evropským myšlením. Šiffelová uvádí *„Situace v Evropě a následně druhá světová válka přinutily mnohé psychology emigrovat právě do Ameriky. Přinesli s sebou nové*

⁷ ŠIFFELOVÁ, D. *Rogersovská psychoterapie pro 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. s. 16. ISBN 978-80-247-2938-1.

*impulsy a témata, které rozšířily psychologické myšlení o řadu aspektů, jako jsou např. interpersonální a sociální vztahy (K. Horneyová, E. Fromm, O. Rank), zdůraznění, že celek je víc než součet jeho částí (gestaltisté M. Wertheimer, W. Kohler, K. Koffka a K. Lewin), vznesli existenciální a humanistické otázky člověka (K. Goldstein, Ch. Bühlerová, F. Perls), a tak obohatili psychologii o filosofický a antropocentrický rozměr.*⁸

3.3 Rogersova teorie „já“

Rogersovi velmi záleželo na ochraně lidské individuality v humanistické tradici. Zastával mnohé existencialistické názory. Dvojitý důraz na existenci (oproti esenci) a na svobodu. Teorie „já“ chápe každého člověka jako proces, ne jako hotový výtvar. Člověk v praxi je omezen společenskými normami, ale potřebuje užívat své svobody. Rogers měl optimistický pohled na organismus – základ všech lidských prožitků, který pokládal za moudřejší než lidské vědomí. Jeho optimismus byl z různých pozic kritizován jako přehnaný a nerealistický. Behavioristický přístup ke zkoumání osobnosti Rogers nepokládal za užitečný. Vyjádřil znepokojení nad tím, že vědy o chování mohou být použity k ovládnutí jedince. V minulosti se Rogers zmínil, že došlo k postupné změně v postojích mnoha behavioristů.

- Rogersova teorie se při výkladu osobnosti blíží fenomenologickému modelu. Rogers užívá percepčního (vnitřního) vztažného rámce. To je pohlížení na věci z hlediska pozorované osoby, nikoli očima objektivního vnějšího pozorovatele. Vnitřní vztažný rámec spočívá v postoji, ne v technice. Odborník musí být ochoten získávat informace o vnitřním světě jedince pomocí jeho verbálního a nonverbálního sdělení. Informace nelze získávat objektivním měřením.
- Každý jedinec má základní tendenci k sebeaktualizaci. Sebeaktualizace obsahuje mnoho potřeb, např. bezpečí, nezávislosti, sebeřízení a naplnění prostřednictvím interpersonálních vztahů. Chování je vždy motivováno přítomnými potřebami. Není motivováno minulými událostmi. Úsilí o sebeaktualizaci je provázeno emocemi.

⁸ ŠIFFELOVÁ, D. *Rogersovská psychoterapie pro 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. s. 17. ISBN 978-80-247-2938-1.

- Jevové pole se skládá ze dvou složek, které nejsou vzájemně odděleny jako dvě rozdílné části celku. Organismus je psychofyzickým základem veškerého prožívání. To zahrnuje touhy, emoce, myšlení a různé druhy vnějšího chování. Rogers pojímá organismus jako uspořádaný celek, který přijímá všechny prožitky vyskytující se v jevovém poli, obsahujícím subjektivní skutečnost osoby v každém okamžiku. Přijímání prožitků a usilování o sebeaktualizaci jsou dvě důležité funkce organismu.
- V jevovém poli je „já“ druhou složkou. Pojem „já“ je možné vysvětlit jeho funkcí. Dle Drapely *„Já“ vstupuje do vztahu k prožitkům, které jsou přítomny v organismu. Přistupuje-li k takovým prožitkům, může „já“ učinit jednu z těchto tří věcí: (1) symbolizovat a přijmout je jako část „já“; (2) popřít je, protože svou povahou skladbě „já“ neodpovídají; (3) symbolizovat je zkresleně - k tomu dochází, když jsou pojmy a hodnoty introjiovány od rodičů a dalších osob v okolí, avšak v jevovém poli jsou vnímány jako výsledek smyslového poznání.“*⁹
- Rogersovo pojetí duševního zdraví spočívá v takovém pojetí „já“, které umožňuje začlenit v něm veškeré smyslové a fyziologické prožitky organismu. Zcela adaptovaná osobnost považuje veškeré organismické prožitky za své.
- Rogers považuje za duševní patologii stav, kdy dochází k organismem popíranému vědomí některého podstatného smyslového a fyziologického prožitku neboť zásadním způsobem negativně ovlivňují skladbu „já“. Je možné, že k popření dojde na vědomé úrovni, ale i pod určitou hranicí nezbytnou pro vědomé rozpoznání. Drapela uvádí *„ Tento proces nazývá Rogers (1951, 1961) „subcepce“ a umísťuje jej mimo uvědomování člověka.“*¹⁰ „Já“ se stává rigidnějším, je-li člověk prožitky ohrožován. Tímto způsobem vzniklá situace je nezdravá vzhledem k rozporu mezi prožívajícím organismem a sebepojetím, které zásadně ovlivní možnost ovládat chování. Patologický jedinec odmítá přijmout své prožitky za vlastní.

⁹ DRAPELA, V. J. *Přehled teorií osobnosti*. 6. vyd. Praha: Portál, 2011. s. 127. ISBN 978-80-262-0040-6.

¹⁰ (Tamtéž, s. 128).

- Drapela uvádí „*Důležitým pojmem v rogersovské teorii je **kongruence**; její nepřítomnost nebo relativní nedostatek se nazývá inkongruence.*“¹¹ Za kongruenci považujeme shodu mezi prožitky přítomnými v organismu a tím, jak jsou znázorněny v „já“. Toto znázornění by mělo být objektivní, aby směřovalo ke stavu kongruence mezi „já“ a prožíváním. Inkongruencí rozumíme absenci symbolizace organismického prožívání v „já“. Jedná se o konflikt mezi reálnými prožitky a jejich vnímáním. Následkem může být zkreslené uvědomování „já“. Známkou duševního zdraví jedince je vysoká míra kongruence, naopak nízká míra svědčí o patologii. Kongruence v osobnosti poradenského psychologa považoval Rogers za jednu z důležitých podmínek pro úspěšnou terapii.
- Sebepojetí odráží názor člověka na sebe sama. Existují dvě možné varianty sebepojetí: pozitivní, zhodnocující nebo negativní, znehodnocující. Sebepojetí je z větší části utvářeno rodiči a dalšími důležitými osobami v životě jednotlivce. Projevují-li rodiče pozitivní přijetí dítěti, upevňuje se pozitivní sebepojetí, které je spojeno s vysokou mírou kongruence mezi prožíváním a „já“. Pokud rodiče poskytují péči bez jakýchkoli podmínek, nemusí dítě popírat žádný ze svých prožitků. Psychologická přizpůsobivost dítěte je dána právě vysokou mírou kongruence. Dítě, jemuž nepodmíněné kladné přijetí nebylo poskytováno a kterému byla předkládána negativní sdělení o sobě samém, popírá některé prožitky organismu jako nepřijatelné. V osobnosti dítěte následně dochází k inkongruenci a jeho další život je poznamenán poruchami přizpůsobení. Dotyčný jedinec pak neprojevuje své vlastní „já“, ale snaží se přizpůsobit přáním druhých lidí. Takto si vytváří nezdravé vzorce chování. Podle Rogersova doporučení by měl člověk usilovat o nepodmíněné pozitivní sebepřijetí.
- Drapela tvrdí „*Většina lidí rozlišuje představu toho, jakými doufají, že se stanou (ideální „já“), od přesvědčení o tom, jací jsou (reálné „já“). Většinou se tyto dva obrazy se od sebe příliš neliší.*“¹² Tato dvě sebepojetí bývají zcela odlišná u narušených osob. Rogers při své klinické práci používal Q-techniky, které vytvořil William Stephenson. Tyto techniky sloužily ke zkoumání vztahu vnímaného ideálního a reálného „já“. Q-techniky se užívaly před zahájením

¹¹ DRAPELA, V. J. *Přehled teorií osobnosti*. 6. vyd. Praha: Portál, 2011. s. 129. ISBN 978-80-262-0040-6.

¹² (Tamtéž, s. 130).

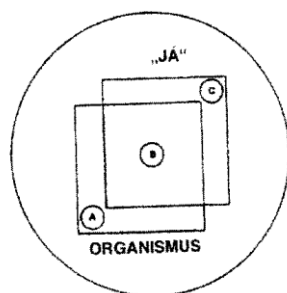
psychoterapie a po jejím ukončení. Q-technika požaduje, aby klient roztřídil lístky s různými výroky. Některé výroky jsou pozitivní a jiné negativní. Výroky, které klienti uvedli, o sobě vyslovují na začátku a na konci terapie. Když jedinec popisuje reál (real-sort), je jeho úkolem postupně uspořádat lístky od těch, které se na něj nejméně hodí. Totožně postupuje při popisu ideálu (ideal-sort). Následně dochází k porovnání posloupaností výroků. Tento postup byl používán Rogersem a jeho spolupracovníky při zkoumání účinků psychoterapie.

- Rogers definoval termín plně fungující osoba a zavedl pojem „dobrý život“. Dobrý život je podle Rogerse způsob, jak takoví lidé žijí. Uvádí, že dobrý život není stav bytí, ale proces. Jedná se o směřování, nikoli o cíl. Podmínkou směřování, které tvoří dobrý život, je fakt, že je voleno celým organismem.
- Jedním ze znaků tohoto procesu je stupňující se otevřenost prožívání. V případě, že člověk nepopírá ani nezkrusuje ohrožující prožitky, není defenzivní a přijímá za své všechny pozitivky, které mu život přinese.
- Vzdávající existenciální kvalitu žití Rogers vnímá jako osobnost, která se vynořuje ze zkušenosti. Zkušenost se nemění za účelem odpovídat požadované skladbě „já“. Člověk je postupně účastníkem a pozorovatelem probíhajícího procesu organismického prožívání, ale nesnaží se jej ovládat.
- Vzdávající důvěra v organismus. Lidé přenechávají vedení vlastnímu organismu, ale nehledají ho u dalších osob. Lidský organismus nemusí být vždy neomylný. Případné chyby pomáhá rychle napravovat otevřenost vůči prožívání. Jako příklad je možné uvést vyvážení hněvu potřebami sociálních kontaktů a kladných vztahů.
- Plnější fungování. Rogers uvádí, že plně fungující osoba je ta, která se nebrání poznatkům ze všech možných pramenů. Její život je v přítomném okamžiku plnohodnotný a také nabývá přesvědčení, že je to pro zdraví nejvhodnější varianta žití v každém čase.

Poradenští psychologové, kteří užívají „na osobu zaměřený“ přístup uplatňují v rámci své teoretické orientace Rogersovské pojetí. Odborníci v pomáhajících profesích mohou přijmout tato hlediska Rogersova teoretického rámce:

- Optimistický pohled na lidskou povahu (v patřičné perspektivě).
- Vnitřní vztažný rámeček (zaměření na vnitřní svět klienta).
- Pojetí vrozené aktualizací tendence v každém člověku.
- Pojetí kongruence mezi organismickým prožíváním a „já“.
- Význam sebepojetí pro osobnostní přizpůsobení.

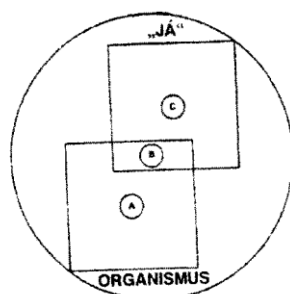
Obrázek 1: Rogersovo pojetí dobře přizpůsobené osobnosti



- A – POPŘENÉ PROŽITKY
- B – PŘESNĚ SYMBOLIZOVANÉ PROŽITKY
(OBLAST KONGRUENCE)
- C – PROŽITKY SYMBOLIZOVANÉ ZKRESLENĚ

Zdroj: DRAPELA, V. J. *Přehled teorií osobnosti*. 6. vyd. Praha: Portál, 2011. s. 130. ISBN 978-80-262-0040-6.

Obrázek 2: Rogersovo pojetí patologické osobnosti



- A – POPŘENÉ PROŽITKY
- B – PŘESNĚ SYMBOLIZOVANÉ PROŽITKY
(OBLAST KONGRUENCE)
- C – PROŽITKY SYMBOLIZOVANÉ ZKRESLENĚ

Zdroj: DRAPELA, V. J. *Přehled teorií osobnosti*. 6. vyd. Praha: Portál, 2011. s. 130. ISBN 978-80-262-0040-6.

3.4 Významné osobnosti teorií osobnosti

Mezi významné osobnosti teorií osobnosti patří Sigmund Freud jako představitel psychoanalytické teorie, dále Carl Gustav Jung a jeho analytická teorie. Další představitelé jsou: Alfred Adler, Karen Horneyová, Kurt Lewin, Erich Fromm, Gordon W. Allport, Kurt Goldstein, Raymond B. Cattell a Abraham Maslow.

Dále jsou detailněji představeny některé z těchto významných osobností.

Abraham Maslow byl významným představitelem humanistické psychologie, ke které se také hlásil Carl Rogers. Humanistická psychologie byla nazývána třetí silou psychologie. Maslow byl jedním ze zakladatelů American Association of Humanistic Psychology (Americké asociace humanistické psychologie) stejně jako Carl Rogers, Rollo May a Charlotte Bühlerová.

Soudková uvádí *„Humanistická psychologie se zaměřuje na rozvoj osobnosti. Maslow se nechtěl smířit se strnulostí psychoanalýzy a behaviorismu. Jako alternativu vypracoval holistickou teorii, která se zakládá na pojmání lidské bytosti jako zdravé, normální, s pozitivními emocemi a motivy. Vychází z optimistického předpokladu, že lidé jsou přirozeně dobří a potřebují vhodné prostředí k rozvíjení svého potenciálu.“*¹³

Sebeaktualizace dle Maslowa je vrozená snaha člověka, která slouží k využití vlastního potenciálu, talentu a zájmu. Pojem sebeaktualizace používali i tito psychologové: Kurt Goldstein a Carl Jung.

Soudková uvádí *„Maslow věřil, že předpokladem pro sebeaktualizaci je dostatek rodičovské lásky a ocenění v dětství a uspokojení fyziologických potřeb, jakož i potřeby bezpečí v prvních dvou letech života. Jestliže tomu tak není, bude velmi nesnadné pro dospívající a dospělé osobu dosáhnout sebeaktualizace.“*¹⁴ Maslow získal mnohá ocenění v akademické oblasti. Stal se příkladem lidských ideálů, o kterých podal svědectví svými teoretickými přístupy v humanistické psychologii. Jeho zásluhou byla humanistická psychologie přijata v akademických kruzích.

¹³ SOUDKOVÁ, M. *Významné postavy americké psychologie*. 1. vyd. Brno: Doplněk, 2009. s. 81. ISBN 978-80-7239-241-4.

¹⁴ (Tamtéž, s. 82).

Nakonečný uvádí „*Humanistickým psychologům jde o studium podmínek, činitelů umožňujících rozvoj lidského potenciálu, tj. být tím, kým člověk být může. Tento rozvoj je vázán na přijímání a uskutečňování hodnot a jeho hnací silou jsou životní perspektivy – člověk je bytost vztahující se ke smyslu života, a tedy k budoucnosti.*“¹⁵

Carl Gustav Jung byl zakladatelem analytické psychologie, která spadá do oblasti hlubinné psychologie a představuje jeden z psychologických přístupů. Analytická psychologie kooperuje s termínem nevědomí. Jung vymezil pojem kolektivní nevědomí. Je též autorem pojmu extrovert a introvert. Tyto pojmy tvoří základ pro analytickou osobnostní typologii.

Jungův přístup je nesmírně obšírný. V pozdějších letech jeho vliv postupně slábl. Drapela uvádí „*Stavba Jungovy teorie se jevila jako příliš složitá a zdálo se, že postrádá jednotící princip, jakým byla třeba dimenze sexuality, která prostupuje psychoanalýzou nebo důraz na společenskost v Adlerově teorii.*“¹⁶

Velké množství Jungových myšlenek se dnes neaplikuje, ale jeho výše zmíněná typologie osobnosti se stále používá. Drapela uvádí „*Jung rozlišoval mezi postoji introverze a extroverze – zaměření jedince na svůj intrapsychický svět, nebo na své okolí.*“¹⁷

Alfred Adler byl představitel individuální psychologie. Tato psychologická teorie kladla velký důraz na začlenění člověka do společnosti. Důležitý byl zejména jeho pohled na jedinečnost každé osobnosti. Ve vývoji osobnosti hrají důležitou roli individuální a sociální faktory. Své názory na individuální a sociální faktory musel obhajovat. Soudková zmiňuje „*Stalo se tak v roce 1911 a jeho ideje byly, a to obzvláště Freudem, veřejně odsouzeny.*“¹⁸

Adler získal velkou skupinu přívrženců. V USA byl považován za významného teoretika a terapeuta.

¹⁵ NAKONEČNÝ, M. *Psychologie téměř pro každého*. 1. vyd. Praha: Academia, 2004. s. 286. ISBN80-200-1198-6.

¹⁶ DRAPELA, V. J. *Přehled teorií osobnosti*. 6. vyd. Praha: Portál, 2011. s. 130. ISBN 978-80-262-0040-6.

¹⁷ (Tamtéž, s. 130).

¹⁸ SOUDKOVÁ, M. *Významné postavy americké psychologie*. 1. vyd. Brno: Doplněk, 2009. s. 81. ISBN 978-80-7239-241-4.

Soudková uvádí „V rámci individuální psychologie zavádí Adler následující klíčové koncepty: pocity méněcennosti a komplex méněcennosti, kompenzace, životní styl, touha po osobní moci, sociální zájem.“¹⁹

Adler zemřel v průběhu svého přednáškového turné. Jeho myšlenky jsou dodnes uplatňovány a rozvíjeny.

Sigmund Freud byl nejvýznamnějším představitelem psychoanalýzy. Nakonečný zmiňuje „Název byl odvozen z jeho praxe, spočívající v analýze a terapii duševních poruch, hlavně neuróz, jejichž etiologie poukazovala na konflikty vytěsněné do nevědomí.“²⁰

Pro metodu psychoanalýzy jsou důležité pojmy diagnóza a terapie. Průběh diagnózy by měl být takový, že pacient komunikuje se svým psychoanalytikem o všech myšlenkách, které ho v ten moment napadají. Terapeut vede pacientovy asociace k jejich možné příčině. Základem terapie je, aby si pacient uvědomil tyto příčiny.

Nakonečný uvádí „Klasická Freudova psychoanalýza doznala velkého rozšíření, ale neméně rozsáhlá je i čas od času sílící kritika psychoanalýzy, zčásti nepochybně oprávněná.“²¹

Zásadním pojmem pro psychoanalýzu se stalo nevědomí. Nevědomí dle Freuda obsahuje: vytěsněné a potlačené duševní záležitosti. Výsledkem těchto záležitostí bývá vnitřní konflikt.

3.5 Teorie mezilidských vztahů

Rogers vnímal terapii jako zvláštní příklad vztahů. Začal si uvědomovat, že důvěra v klienta a jeho schopnost řešit své problémy se dotýká i jiných oblastí. Zjistil, že terapeutický vztah má vliv na rozvoj a růst osobnosti klienta v různých vztazích.

¹⁹ SOUDKOVÁ, M. *Významné postavy americké psychologie*. 1. vyd. Brno: Doplněk, 2009. s. 81. ISBN 978-80-7239-241-4.

²⁰ NAKONEČNÝ, M. *Psychologie téměř pro každého*. 1. vyd. Praha: Academia, 2004. s. 276. ISBN80-200-1198-6.

²¹ (Tamtéž, s. 278).

Například ve vztazích partnerských, v rodině, ve vzdělávání, v pracovních vztazích nebo ve vztazích mezi lidmi obecně.

Rogers popsal zákonitosti, které existují ve všech interpersonálních vztazích a komunikaci. Zformuloval všeobecnou teorii mezilidských vztahů. Tuto teorii lze aplikovat na všechny situace, ve kterých se lidé nacházejí. Předpokládal, že v atmosféře opravdovosti, porozumění a respektu se budou lidé rozvíjet k větší otevřenosti a budou schopni více rozhodovat o svém chování.

Rogers vycházel z popisu charakteristik a podmínek vzájemných vztahů. Jedná se o vztahy, které zlepšují komunikaci a vzájemné porozumění. Snaha uvědomovat si své prožívání vede ke zlepšení komunikace. Naopak vnitřní obrany vedou k nedorozumění ve vztazích.

Šifellová teorii mezilidských vztahů rozumí *„Pokud předpokládáme alespoň minimální ochotu dvou lidí být v kontaktu, schopnost a alespoň minimální ochotu obou přijímat komunikaci od druhého a předpokládáme, že kontakt bude trvat určitý čas, potom bude pravděpodobně existovat následující vztah:*

Čím větší kongruence bude mezi prožíváním, uvědomováním a komunikací na straně jedince, tím víc bude výsledný vztah obsahovat tendenci ke vzájemné komunikaci se stále větší kongruencí, tendenci vzájemně přesně porozumět sdělovanému, zlepšenou psychickou adjustací a fungování na obou stranách a vzájemnou spokojenost ve vztahu.²²

Pokud ve vztahu existuje přítomné empatické naslouchání, akceptování druhého člověka a kongruence, zlepšuje se kvalita komunikace. Empatická komunikace je snaha porozumět druhému. Tato komunikace vytváří prostor pro větší přijetí a svobodnější vyjádření pocitů, které se ve vzájemné komunikaci objevují.

Akceptování a ocenění druhého, znamená vzdát se svých vlastních představ o druhém člověku i snahy změnit jej podle vlastních požadavků. Jedná se o vyjádření respektu a toho, že si druhého vážím takového, jaký je. Pokud člověka akceptujeme,

²² ŠIFFELOVÁ, D. *Rogersovská psychoterapie pro 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. s. 75. ISBN 978-80-247-2938-1.

podporujeme jeho vlastní přijetí a nezávislost. Obohacujeme tím i sami sebe a přijímáme rozmanitosti názorů.

Kongruence je základem interakce mezi lidmi. Rogers ilustruje kongruentní chování na příkladu dětí. Jestli-že dítě vyjadřuje lásku, zlobu, strach nebo spokojenost, tak vůbec nepochybujeme. Děti jsou pravdivé a kongruentní. Kongruence probíhá na úrovni fyziologické, uvědomování a komunikace.

3.6 Vývoj přístupu zaměřeného na člověka

Postavení přístupu zaměřeného na člověka prošlo za dobu své dlouhé existence řadou proměn. Padesátá a šedesátá léta dvacátého století zaznamenala největší rozmach psychoterapie. K tomuto rozmachu přispěl velkou měrou i Carl Rogers. Šiffelová uvádí „*sedm oblastí, které jsou nerozlučně spjaty s jeho jménem a které posunuly a ovlivnily vývoj psychoterapie.*

Především:

- *Zdůraznění významu terapeutického vztahu jako důležitého faktoru v podporování změny.*
- *Pojetí člověka jako plného možností a směřujícího k aktualizaci svého potenciálu.*
- *Užívání pojmu klient místo pacient, jako vyjádření respektu vůči osobě hledající pomoc a uznání její důstojnosti.*
- *Rozvíjení a zdůraznění role naslouchání a empatie v psychoterapii i jiných vztazích.*
- *Nahrávání psychoterapeutických interview a používání záznamů k výuce a výzkumu.*
- *Podnícení a rozvoj vědeckého výzkumu psychoterapie a psychoterapeutického procesu.*
- *Vytvoření svobodnějšího terapeutického procesu a integrace i ne-psychologů a ne-lékařů do poradenství a terapie.*²³ Psychoterapie zaměřená na člověka byla považována za jednu z nejvlivnějších terapeutických škol. Carl Rogers byl považován za vůdčí osobnost psychologů dvacátého století.

²³ ŠIFFELOVÁ, D. *Rogersovská psychoterapie pro 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. s. 84. ISBN 978-80-247-2938-1.

V dalších letech se přístup zaměřený na člověka setkává s kritikou, která mu vytýkala nedostatečný výzkum v oblasti efektivity terapie a platnosti jeho teoretických předpokladů.

Významným momentem se stal rok 1963, kdy Rogers odešel z univerzity ve Wisconsinu a přesídlil do Kalifornie, kde založil svůj institut. Nazval ho Centrum pro studium člověka. Jeho zájem se zaměřil na studium a řízení velkých skupin. Přístup zaměřený na člověka zaznamenal v této době velkou ztrátu svého vlivu.

Myšlenky a praxe přístupu zaměřeného na člověka se stále rozvíjely. Velmi chyběl představitel, který by spojoval terapeuty hlásící se k přístupu zaměřenému na člověka. Až v roce 1997 se pokračovatelé Rogerse rozhodli založit asociaci „Světové asociace pro na člověka zaměřenou a zážitkovou psychoterapii a poradenství“. Za své cíle si asociace klade:

- Šiffelová uvádí *„podporovat spolupráci mezi asociacemi, organizacemi, institucemi a jednotlivci na mezinárodní úrovni, na poli na člověka zaměřené, na klienta zaměřené a zážitkové psychoterapie a poradenství;*
- *podporovat/facilitovat na člověka zaměřené a zážitkové asociace, organizace, instituce a jednotlivce v jejich práci;*
- *propagovat na člověka zaměřené a zážitkové perspektivy a podporovat a podněcovat vědecké úsilí jako i zlepšení praxe, specificky na poli psychoterapie a poradenství;*
- *zapojit se do socio-politických procesů, aby se zajistil trvalý příspěvek paradigmatu do zdravotnického, vzdělávacího, akademického kontextu atd.;*
- *vzájemně vyměňovat myšlenky s jinými psychoterapeutickými směry a podněcovat spolupráci na poli psychoterapie a poradenství;*
- *zavázat se k organizaci a podpoře mezinárodních konferencí, zvláště pak Světové konference na člověka zaměřené a zážitkové psychoterapie a poradenství;*

- vytvářet vysoce kvalitní časopis a podporovat výměnu výzkumu, teorie a praxe mezi jazykovými skupinami prostřednictvím existujících časopisů a jiných prostředků²⁴

Vznik asociace byl velkým přínosem pro rozvoj přístupu zaměřeného na člověka.

Přístup zaměřený na člověka se vyvíjel ve třech obdobích. Nejprve jako nedirektivní terapie dále jako terapie zaměřená na klienta a poté přístup zaměřený na člověka. Velký záběr přístupu zaměřeného na člověka je možnost jeho aplikace do školního poradenství, skupinových a rodinných psychoterapií.

3.7 Přístup zaměřený na člověka

Zachytit komplexně přístup zaměřený na člověka je velmi nesnadné. Rogersova teorie působí jednoduše. Tato teorie vymezuje jen několik základních principů. Náročnost teorie se projevuje v konkrétním vztahu s druhým člověkem.

Šiffelová uvádí „*Pojetí člověka a mezilidských vztahů v přístupu zaměřeném na člověka je v dnešní době, a především v ní, stále aktuální a hodnotné. Svým postojem si tento přístup uchovává své radikální postavení a potvrzuje svůj přesah do širšího společenského kontextu. I když původní síla a pozice přístupu zaměřeného na člověka na americkém kontinentu ustupuje, začíná se mohutně rozvíjet v Evropě, ale například i v Japonsku. Představitelé přístupu se shodují v tom, že většina nepochopení a kritiky je důsledkem nepřijetí výchozího paradigmatu jako percepčního rámce, z něhož je třeba teorii a celý přístup pojímat. Bezvýhradná důvěra v klienta a jeho moudrost již pro ně není otázkou, ale naopak jim umožňuje prohlubovat další aspekty terapie a posouvat pozornost k novým tématům. Na poli terapie je to setkání ve vztahové hloubce, které přináší novou dimenzi zážitku porozumění a opravdovosti. V širší rovině se ke slovu opětovně dostává otázka ohrožení a vzájemné propojenosti a spoluzodpovědnosti. Rozměr Rogersových myšlenek, jak je prezentoval ve svých dílech a v praxi, poukazuje na to, že se jedná o hluboce prožívaný způsob bytí (a way of being), směřující k tomu, stát se opravdovým člověkem (become a person).*“²⁵

²⁴ ŠIFFELOVÁ, D. *Rogersovská psychoterapie pro 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. s. 85. ISBN 978-80-247-2938-1.

²⁵ (Tamtéž, s. 175).

Přesah psychoterapeutického rámce přístupu zaměřeného na člověka se projevuje v hledání možností maximálního rozvoje člověka. Terapeut nemusí zvládat techniky, ale předpokládá se, že bude pracovat sám na sobě. Především na svých postojích, hodnotách a způsobu bytí. V tomto momentě dochází k nedorozumění, vzhledem k tomu, že od terapeuta se očekává práce s klientem. Šiffelová uvádí „*Terapeut zaměřený na člověka však především je a toto jeho bytí, tato jeho přítomnost, poskytuje klientovi atmosféru, ve které se může cítit osvobozený natolik, aby si dovolil být ve vztahu a mohl bezpečně prozkoumávat sebe sama.*“²⁶

Člověk je předurčen ke vztahu. Prostřednictvím vztahů se člověk učí hodnotit sám sebe. Vztah může ovšem působit i destruktivně. Pokud je člověk nejvíce kritizován od někoho, kdo by ho měl milovat, cítí se být zraněný. Následně se zraněný člověk raději vztahům vyhýbá. Je tedy možné, že vztah může přinést i uzdravení.

Šiffelová uvádí „*O přístupu zaměřeném na člověka můžeme uvažovat jako o terapii, ale také jako o filosofii bytí. Jako o šanci, která zpochybňuje mnohé z našich zažitých a dosavadních postojů. Můžeme se rozhodnout, zda přijmeme tuto alternativu a vybudujeme svůj život na jiných principech. V duchu Rogersovy tradice se nedívejme jen na to, co v našich životech nefunguje, ale především na to, jaké možnosti růstu nám nabízí. A proto i v přístupu zaměřeném na člověka hledejme to, co je jeho přínosem, čím může oslovit dnešního člověka. Hledejme to, co je v přístupu konstruktivní a inspirující. Nechme se dotknout jeho potenciální hloubkou.*“²⁷

3.8 Kritika teorie a základních principů přístupu zaměřeného na člověka

V základech teorie přístupu zaměřeného na člověka je srozumitelně formulovaná teorie terapie a teorie osobnosti. Nejčastější výtkou je i přesto jeho teoretická koncepce. Kritika se objevuje nejen ze strany Rogersových pokračovatelů, ale i ze strany představitelů jiných terapeutických směrů. Hlavními tématy kritiky jsou - význam teorie pro praxi a její integrace, zneužívání pojmu zaměřený na člověka a nepochopení výchozího paradigmatu.

²⁶ ŠIFFELOVÁ, D. *Rogersovská psychoterapie pro 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. s. 176. ISBN 978-80-247-2938-1.

²⁷ (Tamtéž, s. 176).

K problematice významu teorie pro praxi Šiffelová uvádí „*Problematika významu teorie pro praxi terapie zaměřené na člověka doprovází terapeuty řadu let. Do jisté míry se může zdát důraz na teorii v protikladu k základním principům vztahu s klientem. To, na čem záleží, je především a právě subjektivní svět klienta, jeho porozumění sobě samému, světu terapeutovi, nikoli terapeuta teoretická východiska. Cokoli jiného než sledování klientova prožívání, akceptování jeho pocitů a myšlenek a kongruence k sobě samému, by terapeuta vzdálilo od jeho vztahového rámce. Z tohoto pohledu se znalost může znalost teorie jevit jako méně důležitá. Přílišný důraz na vnější pravidla, či dokonce techniky, brání terapeutovi plně se soustředit. S nadsázkou lze říci, že úspěšná terapie závisí na schopnosti oprostít se od teoretických znalostí.*“²⁸

Zneužívání pojmu zaměřený na člověka vyplývá z neznalosti terapeutů této teorie do hloubky. Vzniká tak pověra, že být zaměřený na člověka znamená být milý k lidem. Šiffelová uvádí „*Terapeut zaměřený na člověka si bude bezvýhradně cenit všeho, co klient prožívá, ať je to láska, žárlivost či hněv, ale to neznamená, že bude bezpodmínečně oceňovat, jak daný člověk jedná. Terapeut může zažívat i pocity hněvu, zklamání či smutku a může je svému klientovi také komunikovat. Tím, že je terapeut bezpodmínečně akceptující, nejsou tyto jeho kongruentní pocity vyjádřením kritiky a nepodkopávají klientovu sebeúctu. Mohou však velice přímo (ale i nepříjemně) konfrontovat klientovo sebepojetí a otevírat tak prostor pro možnou změnu.*“²⁹

Existují úvahy, které směřují k otázce, do jaké míry jsou teorie a východiska směru zaměřeného na člověka dostatečně prezentovány a správně pochopeny. Šiffelová uvádí „*S narůstající diverzitou názorů v samotném přístupu se také objevila otázka – jaký je vlastně pravý na člověka zaměřený přístup. Toto téma se dotýká samotné identity přístupu a jeho postavení ve vztahu k ostatním psychoterapeutickým směrům. Vymezení se na základě tradičních témat (jako jsou psychoterapeutický vztah, podmínky a proces změny) je jo to těžší, neboť ostatní terapeutické školy integrovaly do svého rámce právě tyto aspekty.*“³⁰

²⁸ ŠIFFELOVÁ, D. *Rogersovská psychoterapie pro 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. s. 89. ISBN 978-80-247-2938-1.

²⁹ (Tamtéž, s. 91).

³⁰ (Tamtéž, s. 91).

3.9 Představitelé současného přístupu zaměřeného na člověka

Mezi vybrané současné představitele přístupu zaměřeného na člověka patří **Bozarth Jerold D.**, který působil jako profesor na univerzitě v Georgii. Přednášel zde poradenskou psychologii a byl ředitelem programu na člověka zaměřených studií. Je členem redakčních rad několika časopisů. Je zastáncem klasické nedirektivní terapie zaměřené na člověka.

Další představitelkou je **Brodley Barbara Temar**, která byla členkou týmu Poradenského centra založeného Carlem Rogersem. Celý svůj život hájila nedirektivní terapie zaměřené na klienta jako efektivní psychoterapii. Přes padesát let pracovala jako terapeutka. Zemřela v roce 2007.

Šifferová mezi další představitele současného přístupu zaměřeného na člověka uvádí „**COOPER, Mick** působí na univerzitě v Strathclyde a má psychoterapeutickou praxi. Jeho přístup je ovlivněn na člověka zaměřenými, existenciálními, interpersonálními a postmoderními myšlenkami. V poslední době spolupracoval s Davem Mearnsem na knize *Working at Relational Depth in Counselling and Psychotherapy* (2005). Je autorem knihy *Existential Therapies* (2003) a napsal mnoho článků o přístupu zaměřeném na člověka, existenciálních přístupech a pluralistické koncepci self.

LIETAER, Germain je profesorem na Katolické univerzitě v Leuven v Belgii, kde učí na klienta zaměřenou a zážitkovou psychoterapii a výzkum procesu v psychoterapii. Je členem několika výcvikových programů. Spolueditoval knihy *Client-Centred and Experiential Psychotherapy in the Nineties* a *Handbook of Experiential Psychotherapy* (1998).³¹

Spoluzakladatelem Britské asociace přístupu zaměřeného na člověka je **MERRY Tony**, který působil jako facilitátor výcviků tohoto terapeutického směru v různých zemích Evropy a v devadesátých letech i na Slovensku. Další psychoterapeutkou je **ROGERSOVÁ Natalie**, která se svým otcem Carlem Rogersem organizovala workshopy v přístupu zaměřeném na člověka. Založila institut na člověka zaměřené expresivní terapie v Santa Rosa v Kalifornii. Autorem Rogersova životopisu je **THORNE Brian**, který se celý život zajímá o teorii a praxi přístupu zaměřeného na člověka.

³¹ ŠIFFELOVÁ, D. *Rogersovská psychoterapie pro 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. s. 184. ISBN 978-80-247-2938-1.

4 STYLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Kvalita a kvalifikovanost řídicích pracovníků ve velké míře ovlivňuje celkový rozvoj společností, zejména v ekonomickém a sociálním směru.

Bedrnová, Nový uvádí „*Je tomu tak proto, že předmětem jejich zájmů, a tím i předmětem jejich působení, jsou lidé – řadový pracovníci podniku. Z uvedeného důvodu má činnost řídicích pracovníků (manažerů) zřetelné psychologické, sociologické a pedagogické aspekty.*“³²

Řídicí pracovník při vedení lidí působí na jednotlivce a sociální celky s cílem ovlivnit jejich pracovní způsobilost a formovat jejich kvalifikaci a profesní kompetence. Řídicí pracovník vykonává svou činnost na konkrétní úrovni řízení.

Úrovně řízení:

- řízení na základním stupni (lower management)
- středně liniové řízení (middle management)
- řízení vrcholové (top management)

Bedrnová, Nový uvádí „*Mezi jednotlivými úrovněmi řízení existují tedy dosti značné rozdíly. To komplikuje situaci přechodu řídicích pracovníků mezi nimi. Svou roli zde hrají i konkrétní podmínky dané opakovatelností jednotlivých konkrétních činností a míry jejich algoritmizace. Se vzrůstem úrovně řídicí funkce, kdy roste podíl strategií, se pochopitelně snižuje opakovatelnost podmínek a situací (tím i činností, jejichž prostřednictvím pracovník reaguje), jakož i celkové množství známých, předem daných či přesně definovaných (algoritmizovaných) metodických kroků jejich řešení. Řídicí pracovník na vrcholové úrovni řízení častěji řeší málo strukturované problémy, zatímco pracovníci na základním stupni řízení se obvykle zabývají poměrně přesně definovanými úkoly, jejichž postup řešení bývá dopředu poměrně dobře znám.*“³³

V souvislosti s řízením lidských zdrojů je možno rozlišit dva nejpoužívanější způsoby: autoritativní a participativní.

³² BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994. s. 128. ISBN 80-7175-010-7.

³³ (Tamtéž, s. 129).

Pro bližší specifikaci způsobů řízení lidských zdrojů je níže uvedena tabulka.

Tabulka 1: Styly řízení lidských zdrojů a jejich úspěšnost

	Autoritářský		Participativní	
	Vykořisťující	Benevolentní	Podporující (poradenský)	Kooperativní
Motivace	hospodářská jistota	fyziologické potřeby a potřeby týkající se „já“	fyziologické potřeby, potřeby týkající se „já“ a další	celá škála potřeb
Komunikace	vertikálním směrem dolů	vertikální převážně směrem dolů	vertikální	mnohostranná
Interakce	malá	malá	průměrná	intenzivní
Rozhodování	vrchol hierarchie	strategické rozhodnutí na vrcholu, průměrné delegování	strategické rozhodování na vrcholu, silné delegování	na všech úrovních v odborných týmech
Zadávání úkolů	příkazy	příkazy s možností diskuse	po diskusi s podřízeným	pověření úkoly na základě diskuse ve skupině
Kontrola	centralizace na vrcholu, odpor neformální organizace	převažuje na vrcholu, neformální organizace vystupují proti formální	převažuje na vrcholu, neformální organizace pro nebo proti	decentralizovaná, formální a neformální organizace jsou identické
Úspěšnost, produktivita	střední	dostí vysoká	vysoká	velmi vysoká
Náklady	vysoké	dostí vysoké náklady	průměrné	nízké
Absence, fluktuace	vysoká	dostí vysoká	průměrná	nízká
Zmetky, chyby	vysoké	dostí vysoké	průměrné	nízké

Zdroj: BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994. s. 140. ISBN 80-7175-010-7.

Se stylem řízení lidských zdrojů úzce souvisí též podniková etika, která bývá spojována s využitím etických kodexů.

Bedrnová, Nový uvádí „*Etické hodnoty se v různých oborech činnosti pochopitelně liší, avšak v zásadě jde o následující okruh otázek:*

- *slušnost a věrnost zákonu,*
- *bezpečnost a kvalita výrobků,*
- *konflikty zájmů a jejich řešení,*
- *uzavírání pracovních smluv,*
- *bezpečnost a ochrana zdraví na pracovišti,*
- *poctivost v obchodních praktikách,*
- *vztahy k dodavatelům,*
- *vztahy k zákazníkům,*
- *stanovení cen a zacházení s vnitřními ekonomickými informacemi,*
- *úplatky při získávání informací a zakázek,*
- *ochrana životního prostředí.*³⁴

Podniková etika by měla zahrnovat vztahy uvnitř pracoviště, ale i vztahy mimo něj, které souvisí s fungováním organizace.

Je důležité, nespojovat etické jednání pouze s pracujícími jednotlivci, ale mělo by být protnuto napříč celou organizací.

³⁴ BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994. s. 55. ISBN 80-7175-010-7.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 VYMEZENÍ VÝZKUMNÉHO CÍLE

Hlavním tématem praktické části je Rogersův terapeutický přístup zaměřený na člověka a možnost aplikace tohoto přístupu do vztahů na pracovišti.

Přístup zaměřený na člověka pracuje s vlastnostmi terapeuta. Jedná se o tyto vlastnosti - empatie, kongruence (opravdovost) a akceptace.

Autor sám byl přesvědčen, že tato metoda lze aplikovat nejenom do terapeutického vztahu, ale i do vztahů v rodině, ve škole a v neposlední řadě do vztahů na pracovišti.

Cílem praktické části je na základě získaných informací v teoretické části ověřit možnost aplikace Rogersovského přístupu zaměřeného na člověka do řízení lidských zdrojů, za předpokladu vlastností manažerů empatie, kongruence (opravdovosti) a akceptace.

Při řízení lidských zdrojů v současnosti se používají dva styly řízení, autoritářský a participativní. Jako optimální je styl participativní, který lze charakterizovat značnou otevřeností systému, decentralizací, výraznou účastí zaměstnanců na stanovení cílů, podílem zaměstnanců na zadávání pracovních úkolů, účastí na kontrole průběhu a výsledků práce a obeznámeností zaměstnanců s principy odměňování se zřetelně definovanými podmínkami.

Na základě výzkumného tématu byly stanoveny tyto **výzkumné problémy**:

Výzkumný problém obsahuje **pojmy**, které je nutno vysvětlit.

Pojmy:

Akceptace – bezpodmínečné pozitivní přijetí. Nykl uvádí „*Pojem bezpodmínečná akceptace nebo bezvýhradné přijetí je myšlenka akceptace osoby, něco jako úcta k člověku nebo respekt, ale bez výhrad, bez podmínek.*“³⁵

Empatie – vcítění se do pocitů druhých. Nykl uvádí „*empatie je vnímat vnitřní svět druhého, jako bych jím byl, a zároveň jej diferencovat od pocitů vlastních, umět přejít od vnitřního světa druhé osoby zpět k sobě.*“³⁶

Kongruence – opravdovost, ryzost. Nykl pod pojmem kongruence rozumí: „*kongruenci je míněno prožívání a uvědomování oproštěné od striktních konstruktů, vnitřní nezkráslená symbolizace prožívání, opravdové podpůrné (sociální) a transparentní vyjádření vůči druhému, to, že osoba je schopna žít naplňujícím pocitem ve vztahu. Kongruenci ve vztahu prožívá terapeut, když vnímá soulad mezi všemi aspekty a nezaplétá se do zákoutí vztahu ke klientovi, kde by mohly následovat pocity viny, strachu nebo převzaté, jemu nepříslušející zodpovědnosti.*“³⁷

Výzkumný problém č. 1:

Může manažer vlastnostmi empatie, kongruence (opravdovosti) a akceptace změnit přístup při řízení lidských zdrojů?

Výzkumný problém č. 2:

Může manažer akceptací zaměstnance pozitivně ovlivnit podnikovou etiku?

Dalším krokem výzkumného projektu je **stanovení hypotéz**. Pelikán hypotézou rozumí „*Hypotéza není ničím jiným než podmíněným výrokem o vztazích mezi dvěma nebo více proměnnými. Na rozdíl od problému, který je formulován v podobě otázky*

³⁵ NYKL, L. *Carl Ransom Rogers a jeho teorie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2012. s. 34 ISBN 978-80-247-4055-3.

³⁶ (Tamtéž, s. 35).

³⁷ (Tamtéž, s. 38).

*explicitně, nebo implicitně vyjádřené, hypotéza je vždy tvrzením, byť i podmíněně formulovaným.*³⁸

Na základě stanovení výzkumných problémů byly odvozeny tyto hypotézy.

Hypotéza č. 1:

Manažer může vlastnostmi empatie, kongruence (opravdovosti) a akceptace změnit přístup při řízení lidských zdrojů.

Hypotéza č. 2:

Manažer může akceptací zaměstnance pozitivně ovlivnit podnikovou etiku.

Po stanovení hypotéz je třeba **vymezit výzkumný soubor**.

Pro výběr výzkumného souboru existuje mnoho metod. Například záměrný výběr, který realizuje badatel na základě svých dosavadních poznatků a zkušeností. Do výběru tohoto vzorku patří jedinci, kteří se badateli zdají být nejvhodnější.

Ve svém průzkumu jsem zvolila záměrný výběr. Oslovila jsem celkem 110 respondentů. Respondenti jsou zaměstnání v nadnárodních korporacích s působností po celé České republice.

Vzhledem k tomu, že každá z uvedených nadnárodních korporací se zaměřuje na odlišnou klientelu, byl průzkum rozdělen do dvou fází.

Výzkumnými soubory jsou dvě organizace.

Jsou nazvány:

- organizace A
- organizace B

³⁸ PELIKÁN, J. *Základy empirického výzkumu pedagogických jevů*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2004. s. 54
ISBN 80-7184-569-8.

Organizace A je výzkumným vzorkem pro první fázi výzkumu. Organizace B je výzkumným vzorkem pro druhou fázi výzkumu.

Výzkumný soubor pro první fázi výzkumu v organizaci A:

V organizaci A se výzkumu zúčastnili muži i ženy ve věkovém rozmezí 46 - 55 let. Dosažené vzdělání respondentů bylo z větší části vysokoškolské. Pracovní zařazení těchto respondentů bylo v oblasti středně liniových manažerů a top manažerů. Celkem pro první fázi výzkumu bylo obesláno 60 respondentů.

Výzkumný soubor pro druhou fázi výzkumu v organizaci B:

Participanty druhé fáze byli muži i ženy ve věkovém rozmezí 35 - 45 let. Sběr dat probíhal u jedinců, jejichž dosažené vzdělání bylo většinou středoškolské zakončené maturitní zkouškou. Pracovní zařazení výše uvedených respondentů zahrnovalo středně liniový management (middle management) a top management. V organizaci B bylo obesláno 50 respondentů.

5.1 Metody sběru dat

Rozhodujeme-li se, zda se bude jednat o kvantitativní nebo kvalitativní techniku empirického výzkumu, je třeba zohlednit všechny možnosti.

*Gavora uvádí „Jak je z názvu zřejmé, kvantitativní výzkum pracuje s číselnými údaji. Zjišťuje množství, rozsah nebo frekvenci výskytu jevů, resp. jejich míru (stupeň). Číselné údaje se dají matematicky zpracovat. Je možno je sčítat, vypočítat jejich průměr, vyjádřit je v procentech nebo použít další metody matematické statistiky (vyjádřit směrodatnou odchylku, korelační koeficient, statistickou významnost rozdílu mezi dvěma anebo více výsledky apod.) Zastánci kvantitativně orientovaného výzkumu jsou hrdí na možnost precizního a jednoznačného vyjádření výzkumných údajů v podobě čísel. Po jejich zohlednění jsem zvolila kvantitativní výzkum. Naopak, kvalitativní výzkum uvádí zjištění ve **slovní (nečíselné) podobě**. Jde o popis, který je výstižný, plastický a podrobný.“³⁹*

³⁹ GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 1. vyd. Brno: Portál, 2009. s. 31. ISBN 978-80-85931-79-6.

Pro svůj průzkum jsem se rozhodla pro kvantitativní výzkum metodou dotazníkového šetření (viz příloha A).

Gavora uvádí „*Jak už název nasvědčuje slovo „dotazník“ se spojuje s „dotazováním“, s otázkami. Je to způsob písemného kladení otázek a získávání písemných odpovědí.*

Dotazník je nejfrekventovanější metodou zjišťování údajů. Tato frekventovanost je často dána (zdánlivě) lehkou konstrukcí dotazníku. Výsledkem někdy bývají dotazníky, které jsou sestaveny nesprávně, nevhodně se zadávají a někdy i nesprávně vyhodnocují.

Dotazník je určen především pro hromadné získávání údajů. Myslí se tím získávání údajů o velkém počtu odpovídajících. Proto se dotazník považuje za ekonomický výzkumný nástroj. Můžeme jím získávat velké množství informací při malé investici času.“⁴⁰

Osoba vyplňující dotazník se nazývá respondent. Podstatou je zjištění základních dat o respondentovi, který odpovídá písemnou formou na položené otázky. Dotazník by měl být přiměřeně dlouhý. Pokud je dotazník příliš dlouhý, může respondenty unavovat. Naopak příliš krátký dotazník nemusí získat potřebné informace.

Struktura dotazníku by měla být promyšlená. Dotazník je zpravidla tvořen třemi částmi:

1. vstupní část – obsahuje hlavičku, cíl dotazníku, význam respondentových odpovědí, pokyny, příklad vyplnění
2. část obsahuje otázky – obvykle dotazník začíná lehčími otázkami, následují těžší – pro respondenta méně zajímavé a na konci bývají otázky faktografické
3. část – na konci dotazníku bývá poděkování

Existuje několik kritérií pro třídění otázek, např. podle míry volnosti, podle přímé či nepřímé formulace, nebo je můžeme třídit dle toho, jaké poslání plní v uvedeném dotazníku.

⁴⁰ GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 1. vyd. Brno: Portál, 2009. s. 99. ISBN 978-80-85931-79-6.

Zvolila jsem polouzavřené typy otázek, které nechávají respondentovi možnost bližšího vysvětlení. Gavora polouzavřenými otázkami rozumí „*Polouzavřené otázky nabízejí nejprve alternativní odpověď a potom ještě žádají vysvětlení nebo objasnění v podobě otevřené otázky.*“⁴¹ Dále jsem využila otázky identifikační, jež mi pomohly získat základní informace o respondentovi.

Co se dotazníku týče, rozhodla jsem pro jeho vyplnění anonymním způsobem. Dotazník mi pomůže zjistit názory respondentů pro možnost aplikace vlastností terapeuta na vlastnosti manažera.

V průběhu průzkumu bylo dotazníkové šetření dodatečně doplněno o interview.

Gavora uvádí „*Kvantitativně a kvalitativně orientované výzkumu jsou tak odlišné, že to vzbuzuje otázku, zda je možno používat v jednom výzkumu oba dva výzkumy. Radikálové zaujmají k tomuto kroku negativní stanovisko. Zdůrazňují, že nejen způsob práce, ale i celá filozofie obou výzkumných orientací je tak odlišná, že ve výzkumu je není možno použít společně. Na druhé straně umírnění výzkumníci říkají, že je nejen možné, ale výhodné použít obě dvě výzkumné orientace, a tak vyvážit jejich silné a slabé stránky.*

V praxi je možno postupovat různými způsoby. Je možno formulovat hypotézy na začátku výzkumu, jak si to vyžaduje kvantitativní výzkum, a přitom si zachovat dostatečnou citlivost vůči zvláštnostem zkoumaného jevu. Jiná možnost je ta, že se výzkum začne kvalitativní orientací a když problém vykrytalizuje, přechází se na řešení pomocí kvantitativní orientace. Spojení kvantitativní a kvalitativní orientace však nepředstavuje vždy dvojsměrnou cestu. Je sice možno transformovat kvantitativní údaje na kvalitativní, ale ne naopak.“⁴²

⁴¹ GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 1. vyd. Brno: Portál, 2009. s. 104. ISBN 978-80-85931-79-6.

⁴² (Tamtéž, s. 34)

5.2 Časová organizace průzkumu

Dotazníky byly zadávány ve dvou nadnárodních korporacích. Cílem bylo zodpovězení položených otázek na zjištění aplikovatelnosti vlastností manažerů jako je empatie, kongruence (opravdovost) a akceptace zaměstnanců dle Rogersovy metody „přístupu zaměřeného na člověka.“ Vycházela jsem z Rogersovy hypotézy, že tyto vlastnosti je možné aplikovat i do vztahů na pracovištích.

V průběhu průzkumu bylo v rámci tohoto šetření osloveno celkem 110 respondentů ve dvou nadnárodních korporacích. Návratnost dotazníků byla poměrně vysoká (83 ze 110 se navrátilo). Všechny požadované kolonky byly respondenty vyplněny.

Spolupráce s výše zmíněnými společnostmi byla příjemná a obohacující. Obě společnosti komunikovaly v rámci svých možností. Značně se však projevilo velké časové vytížení respondentů. Časová prodleva mezi odesláním a navrácením dotazníku se pohybovala kolem čtyř až pěti týdnů.

Časové vymezení průzkumu pro první fázi v organizaci A:

Sběr dat byl prováděn elektronickou formou dotazníku. Dotazník byl zasílán s průvodním dopisem (viz. příloha B). Informace byly shromažďovány v průběhu čtyř měsíců roku 2012 (měsíc duben až červenec). Návratnost v první fázi byla 78,3%. Celkem bylo osloveno 60 respondentů ze středně liniového a vrcholového managementu.

Všechny požadované otázky byly respondenty zodpovězeny.

Vzhledem k velkému pracovnímu vytížení respondentů bylo obtížné dosáhnout stoprocentní návratnosti dotazníků, i tak byla návratnost vysoká.

Časové vymezení průzkumu pro druhou fázi v organizaci B:

Sběr dat pro druhou fázi byl realizován elektronickou formou dotazníku. Data se shromažďovala v průběhu tří měsíců roku 2012 (měsíc září až listopad). Návratnost ve

druhé fázi výzkumu dosáhla 72%. Oslovila jsem celkem 50 respondentů z oblasti řízení lidských zdrojů středně liniového a top managementu.

Respondenti zodpověděli všechny uvedené otázky v dotazníku.

Za účelem získání podrobnějších informací o individuálních postojích manažerů k Rogersově metodě, bylo dotazníkové šetření doplněno o strukturované interview.

5.3 Výsledky průzkumu

Průzkum byl rozdělen do dvou fází.

V první fázi průzkumu je analyzováno řízení lidských zdrojů v nadnárodní společnosti s označením A. Tato společnost si nepřeje být jmenována, aby zůstala zachována anonymita. Je zde snaha prokázat aplikovatelnost závěrů uvedených v teoretické části práce.

V druhé fázi průzkumu je rovněž analyzováno řízení lidských zdrojů v nadnárodní korporaci s označením B. I tato společnost si nepřeje být jmenována z důvodu ochrany citlivých informací. Dotazovaný top management se sám neztotožňoval v plné míře se svými závěry v dotazníkovém šetření.

Z porovnání dotazníkového šetření a interview a s uvedením výše zmíněných informací do souvislosti s teoretickými poznatky jsou zpracovány závěry.

Výsledky první fáze průzkumu v organizaci A.

První fáze průzkumu probíhala ve výše zmíněné organizaci s označením A. Organizaci s označením A jsem pro tento průzkum záměrně zvolila, jelikož její rozsah nabízel široké spektrum respondentů v oblasti řízení lidských zdrojů.

Dotazníky byly odeslány elektronickou formou. Obeslanými respondenty byli muži i ženy. Ve větším zastoupení byli muži. Celkem bylo odesláno 60 dotazníků. Odpovědělo 47 dotazovaných. V odpovědích převládala věková kategorie od 46 do 55 let. V největší míře bylo zastoupeno vysokoškolské vzdělání zaměstnanců. Pracovní

zařazení výzkumného vzorku bylo na úrovni řízení středně liniového managementu a top managementu.

Respondenti odpovídali na otázku číslo 1:

Může manažer vlastnostmi empatie, kongruence (opravdovosti) a akceptace změnit přístup při řízení lidských zdrojů?

Odpovědi respondentů:

- Ano - **16**
- Spíše ano - **2**
- Ne - **0**
- Spíše ne - **29**

16 dotazovaných se domnívá, že manažer **může** vlastnostmi empatie, kongruence (opravdovosti) a akceptace změnit přístup při řízení lidských zdrojů, pouze **2** zaměstnanci uvedli, že **spíše může** změnit přístup a **29** respondentů odpovědělo, že **spíše nemůže**.

Respondenti odpovídali na otázku číslo 2:

Je možné akceptací zaměstnance manažerem pozitivně ovlivnit podnikovou etiku?

Odpovědi respondentů:

- Ano - **0**
- Spíše ano - **13**
- Ne - **6**
- Spíše ne - **28**

Z celkového počtu dotázaných se pouze **13** domnívá, že je **spíše možné** akceptací zaměstnance manažerem pozitivně ovlivnit podnikovou etiku. Jednoznačná odpověď **ne** byla uvedena **6 krát**. **28** respondentů odpovědělo, že **spíše není možné** akceptací zaměstnance manažerem pozitivně ovlivnit podnikovou etiku.

Tabulka 2: Výsledky průzkumu v organizaci A

Organizace A		Počty respondentů		
		1. fáze výzkumu	celkem	bližší komentář
Pohlaví	žena	18	18	
	muž	29	29	
Vzdělání	vysokoškolské	35	35	
	střední s maturitou	12	12	
	vyučen			
Věk	25 - 35			
	36 - 45			
	46 - 55	47	47	
	56 a více let			
Pracovní zařazení	middle management	25		
	top management	22		
Otázka č. 1 Může manažer vlastními empatie, kongruence (opravdovosti) a akceptace změnit přístup při řízení lidských zdrojů?	ano	16	16	
	spíše ano	2	2	
	ne			
	spíše ne	29	29	
Otázka č. 2 Je možné akceptací zaměstnance manažerem pozitivně ovlivnit podnikovou etiku?	ano			
	spíše ano	13	13	
	ne	6	6	
	spíše ne	28	28	

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Výsledky druhé fáze průzkumu v organizaci B.

Druhá fáze průzkumu byla provedena v organizaci označené B. Respondenty byli muži i ženy. Opět byli ve větším zastoupení muži. Obesláno bylo celkem 50 dotazovaných a odpovědělo 36. Věkové zastoupení se pohybovalo v rozmezí 36 - 45 let. Většina manažerů disponovala středoškolským vzděláním a vykonávali pozice na úrovni middle managementu.

Respondenti odpovídali na otázku č. 1:

Může manager vlastnostmi empatie, kongruence (opravdovosti) a akceptace změnit přístup při řízení lidských zdrojů?

Odpovědi respondentů:

- Ano - **0**
- Spíše ano - **16**
- Ne - **4**
- Spíše ne - **16**

Z celkového počtu dotázaných nikdo neodpověděl **ano**. Pro **spíše ano** se vyslovilo **16** respondentů. **4** zaměstnanci odpověděli **ne**. **16** zaměstnanců odpovědělo, že manažer spíše nemůže vlastnostmi empatie, kongruence (opravdovosti) a akceptace změnit přístup při řízení lidských zdrojů.

Respondenti odpovídali na otázku č. 2:

Je možné akceptací zaměstnance manažerem pozitivně ovlivnit podnikovou etiku?

Odpovědi respondentů:

- Ano - **7**
- Spíše ano - **3**
- Ne - **11**
- Spíše ne – **15**

7 respondentů odpovědělo, že je možné akceptací zaměstnance manažerem pozitivně ovlivnit podnikovou etiku. Pro **spíše ano** se vyslovili 3 manažeři. 11 manažerů uvedlo v odpovědi na otázku **ne** a 15 **spíše ne**.

Tabulka 3: Výsledky průzkumu v organizaci B

Organizace B		Počty respondentů		
		2. fáze výzkumu	celkem	bližší komentář
Pohlaví	žena	14	14	
	muž	22	22	
Vzdělání	vysokoškolské	9	9	
	střední s maturitou	27	27	
	vyučen			
Věk	25 - 35			
	36 - 45	36	36	
	46 - 55			
	56 a více let			
Pracovní zařazení	middle management	31	31	
	top management	5	5	
Otázka č. 1 Může manažer vlastnostmi empatie, kongruence (opravdovosti) a akceptace změnit přístup při řízení lidských zdrojů?	ano			
	spíše ano	16	16	
	ne	4	4	
	spíše ne	16	16	
Otázka č. 2 Je možné akceptací zaměstnance manažerem pozitivně ovlivnit podnikovou etiku?	ano	7	7	
	spíše ano	3	3	
	ne	11	11	
	spíše ne	15	15	

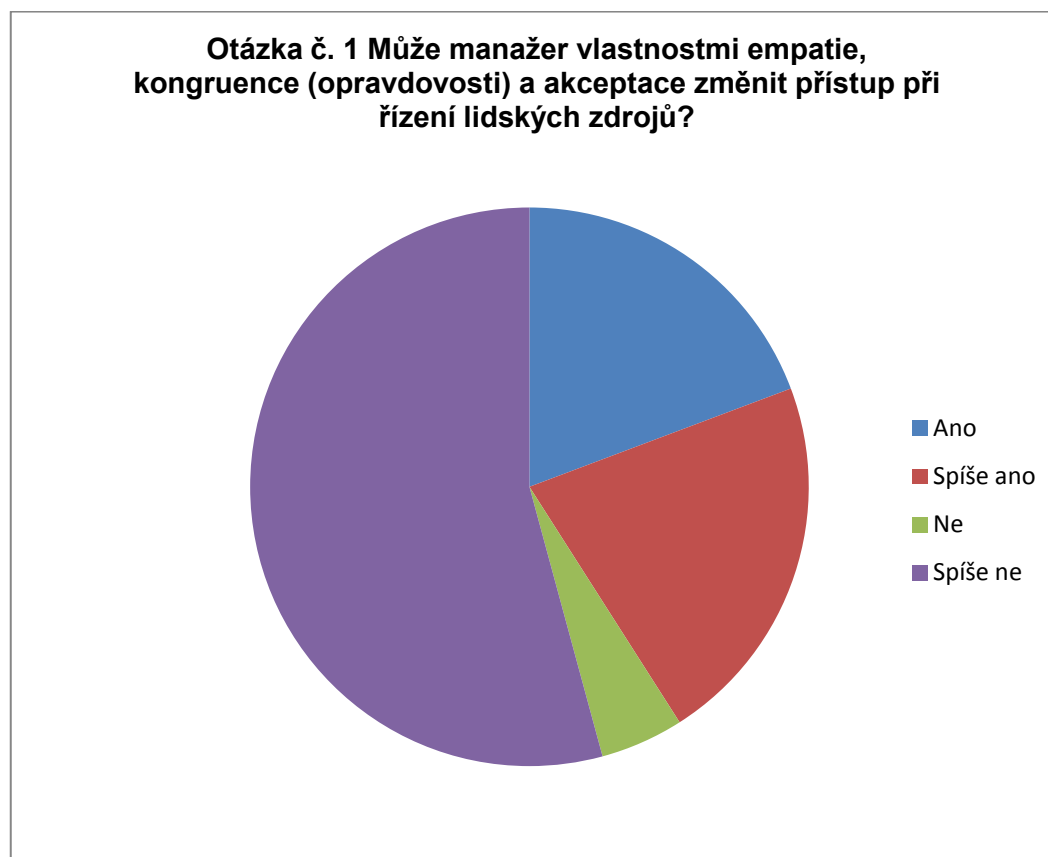
Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Vyhodnocení první a druhé fáze průzkumu v organizaci A a B

- Na dotazníkové šetření z celkového počtu 110 respondentů odpovědělo 83.
- Ve větším počtu byli zastoupeni muži.
- U respondentů převažovalo vysokoškolské vzdělání.
- Nejnižší dosažené vzdělání v oblasti managementu bylo střední s maturitou.
- Věková hranice byla v rozmezí 36 – 55 let.
- Pracovní zařazení dotazovaných se zejména pohybovalo ve středně liniovém managementu (middle managementu).

Otázka č. 1 Může manažer vlastnostmi empatie, kongruence (opravdovosti) a akceptace změnit přístup při řízení lidských zdrojů?

Graf 1: Vyhodnocení první a druhé fáze průzkumu – otázka č. 1



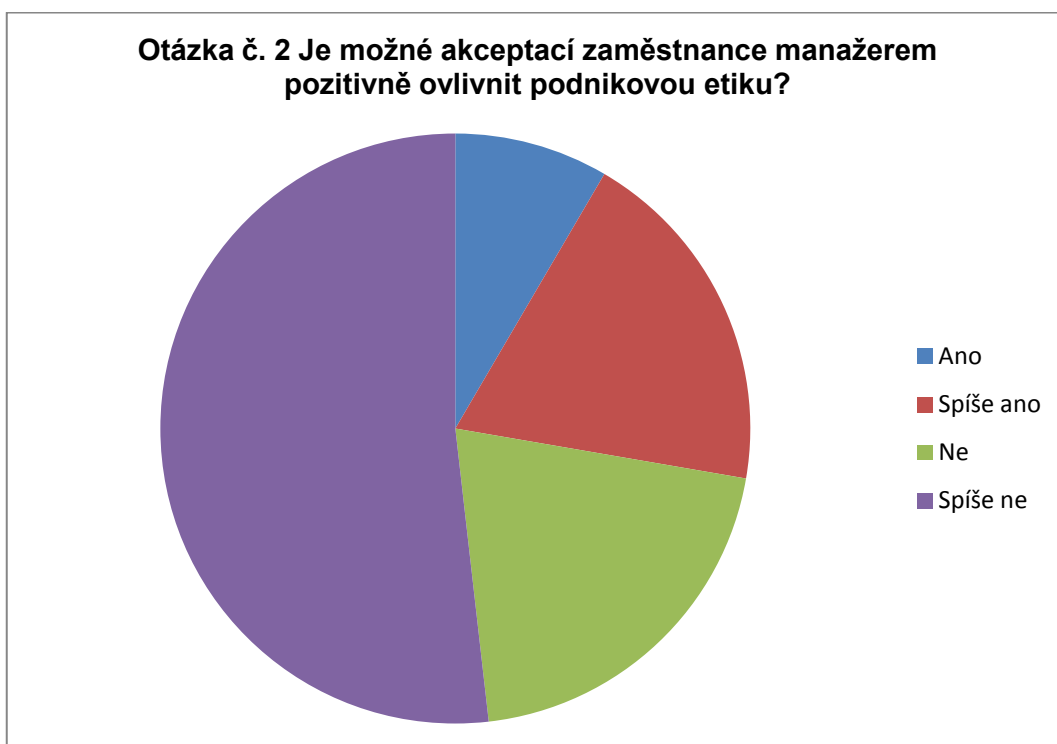
Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Odpovědi:

- Ano - 16
- Spíše ano - 18
- Ne - 4
- Spíše ne - 45

Otázka č. 2 Je možné akceptací zaměstnance manažerem pozitivně ovlivnit podnikovou etiku?

Graf 2: Vyhodnocení první a druhé fáze průzkumu – otázka č. 2



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Odpovědi:

- Ano – 7
- Spíše ano – 16
- Ne – 17
- Spíše ne – 4

Tabulka č. 4: Výsledky průzkumu v organizaci A a B

Organizace A, Organizace B		Počty respondentů		
		1. fáze výzkumu	2. fáze výzkumu	celkem
Pohlaví	žena	18	14	32
	muž	29	22	51
Vzdělání	vysokoškolské	35	9	44
	střední s maturitou	12	27	39
	vyučen			
Věk	25 - 35			
	36 - 45		36	36
	46 - 55	47		47
	56 a více let			
Pracovní zařazení	middle management	25	31	56
	top management	22	5	27
Otázka č. 1 Může manažer vlastnostmi empatie, kongruence (opravdovosti) a akceptace změnit přístup při řízení lidských zdrojů?	ano	16		16
	spíše ano	2	16	18
	ne		4	4
	spíše ne			
		29	16	45
Otázka č. 2 Je možné akceptací zaměstnance manažerem pozitivně ovlivnit podnikovou etiku?	ano		7	7
	spíše ano	13	3	16
	ne	6	11	17
	spíše ne			
		28	15	43

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

6 PODNĚTY ZE STRUKTUROVANÉHO INTERVIEW

Slovo interview je anglického původu. Skládá se ze dvou částí. *Inter* znamená „mezi“ a *view* znamená „názor“ nebo „pohled“. Dle názvu jde o interpersonální kontakt. Nejčastěji se jedná o kontakt tváří v tvář. V některých případech se používá i telefonické interview.

Vzhledem k tomu, že je interview postaveno na interpersonálním kontaktu, jeho úspěšnost závisí na navození rapportu výzkumníkem.

Gavora uvádí „**Raport**“ znamená navázání přátelského vztahu a vytvoření otevřené atmosféry. Naopak, chladný, nepřívětivý přístup výzkumníka k respondentovi sotva povede k dobrému interview a někdy může způsobit i odmítnutí respondenta spolupracovat s výzkumníkem.“⁴³

Obsahem interview jsou otázky a odpovědi. V interview se používají uzavřené, polouzavřené a otevřené otázky.

Interview je vhodné používat v případě, že hledáme osobní a bezprostřední odpovědi. Kontakt mezi výzkumníkem a respondentem by měl zaručovat pravdivost a dostatečnost odpovědí.

Interview může být strukturované, polostrukturované nebo nestrukturované.
Strukturované – otázky a alternativy odpovědí jsou pevně dány.
Polostrukturované – respondentovi se nabídnou alternativy odpovědí, ale potom se ještě u respondenta žádá vysvětlení.
Nestrukturované – umožňuje úplnou volnost odpovědí.

Vhodné prostředí pro interview je klidné, tiché a pokud možno izolované od jiného dění. Při interview je nevhodná přítomnost jiných lidí.

Interview, na rozdíl od dotazníku, je časově náročnější metoda.

⁴³ GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 1. vyd. Brno: Portál, 2009. s. 110. ISBN 978-80-85931-79-6.

Interview jsem uskutečnila po osobní domluvě s vedením společností celkem se třemi manažery. V organizaci A i B jsem oslovila manažery, kteří již dlouhodobě řídí lidské zdroje a mají tedy dostatek zkušeností ve zmiňované oblasti.

Interview jsem pořizovala v prostorách společností, kde jsou respondenti zaměstnání. Jednalo se o zasedací místnosti, které respondentům poskytovali dostatečný pocit soukromí a klidu.

Zvolila jsem strukturované interview, aby byla zachována možnost pružné reakce na uvedené otázky.

Veškeré poskytnuté odpovědi byly s předchozím souhlasem respondentů ihned zapisovány. Přepis byl respondentům před uvedením v diplomové práci poskytnut k nahlédnutí a případným dalším komentářů.

Jedinou podmínkou pro uvedení interview bylo zachování anonymity respondentů.

Veškeré rozhovory byly nesmírně podnětné, respondenti ochotně zodpovídali všechny níže uváděné tazatelské otázky. Tato interview přesněji doplnila dotazníkové šetření průzkumu.

Cíl strukturovaného interview

Zjistit, zda je možné, aby manažer vlastnostmi empatie, kongruence (opravdovosti) a akceptace změnil přístup při řízení lidských zdrojů.

Zjistit, zda je možné akceptací zaměstnance manažerem pozitivně ovlivnit podnikovou etiku?

Tazatelské otázky:

1. Jak dlouho ve společnosti pracujete?
2. Jaké je Vaše dosažené vzdělání?
3. Vykonáváte řízení lidských zdrojů na úrovni středně liniového managementu nebo na úrovni top managementu?
4. Jaký styl řízení lidských zdrojů aplikujete ve Vaší společnosti?
5. Je možné popsat, z jakých důvodů tyto styly aplikujete?
6. Domníváte se, že je možné, aby manažer vlastnostmi empatie, kongruence (opravdovosti) a akceptace změnil přístup při řízení lidských zdrojů?
7. Domníváte se, že je možné akceptací zaměstnance manažerem pozitivně ovlivnit podnikovou etiku?

Pro přehlednost zpracování dat jsou rozhovory jednotlivě členěny.

Interview č. 1 v organizaci A:

V interview vystupují dva subjekty:

- výzkumnice (autorka práce)
- respondentka A (dále jen RA)

Časové vymezení průzkumu:

Interview probíhalo v místě sídla společnosti A, v zasedací místnosti, po předchozí telefonické domluvě. Interview bylo pořízeno v lednu roku 2013. Respondentkou byla žena ve věku 42 let, jejíž pracovní zařazení bylo v oblasti středně liniového managementu. Manažerka je dlouhodobým zaměstnancem této společnosti a je dobře obeznámena s problematikou řízení lidských zdrojů.

Přepis interview č. 1 v organizaci A

Otázka 1:

Jak dlouho ve společnosti pracujete?

Odpověď RA:

Ve společnosti pracuji 7 let.

Otázka 2:

Jaké je Vaše dosažené vzdělání?

Odpověď RA:

Mám vysokoškolské vzdělání.

Otázka 3:

Vykonáváte řízení lidských zdrojů na úrovni středně liniového managementu nebo na úrovni top managementu?

Odpověď RA.

Řízení lidských zdrojů vykonávám na úrovni středně liniového managementu.

Otázka 4:

Jaký styl řízení lidských zdrojů aplikujete ve Vaší společnosti?

Odpověď RA:

Uplatňujeme autoritativní i participační styl.

Otázka 5:

Je možné popsat, z jakých důvodů tyto styly aplikujete?

Odpověď RA:

Autoritativní zejména pro zaměstnance, vykonávající operativní činnosti, dále při vedení většího počtu lidí v týmu. Participační zejména v době zavádění nových procesů a postupů. V případě poskytování služeb se jedná o tento přístup směrem k zákazníkům (odběratelům služby), dále k zaměstnancům (poskytovatelů služby) tak, aby implementovaná změna narazila na co nejmenší odpor.

Otázka 6:

Domníváte se, že je možné, aby manažer vlastnostmi empatie, kongruence (opravdovosti) a akceptace změnil řízení lidských zdrojů?

Odpověď RA:

Ano, ovšem pouze do určité míry. Manažer je vždy povinen dodržovat obecně nastavené principy pro řízení lidských zdrojů ve společnosti a v rámci mantinelů pak jedná.

Otázka č. 7:

Domníváte se, že je možné akceptací zaměstnance manažerem pozitivně ovlivnit podnikovou etiku?

Odpověď RA

Ano, ovšem pouze do určité míry.

Interview č. 2 v organizaci A:

V interview vystupují dva subjekty:

- výzkumnice (autorka práce)
- respondent B (dále jen RB)

Časové vymezení průzkumu:

Interview bylo pořizeno v prostorách společnosti A v měsíci lednu roku 2013. Interview probíhalo v kanceláři respondenta, která poskytovala příjemnou atmosféru. Respondent byl muž ve věku 46 let. Svou řídicí funkci vykonával na úrovni top managementu. Odpovědi respondenta byly ihned zapisovány.

Přepis interview č. 2 v organizaci A

Otázka 1:

Jak dlouho ve společnosti pracujete?

Odpověď RB:

Ve společnosti pracuji již 11 let.

Otázka 2:

Jaké je Vaše dosažené vzdělání?

Odpověď RB:

Jsem vysokoškolsky vzdělaný.

Otázka 3:

Vykonáváte řízení lidských zdrojů na úrovni středně liniového managementu nebo na úrovni top managementu?

Odpověď RB:

Ve společnosti pracuji již dlouhou dobu, jedenáctým rokem. Za svou kariéru jsem

prošel všemi úrovněmi řízení lidských zdrojů. Nyní druhým rokem pracuji na úrovni top managementu.

Otázka 4:

Jaký styl řízení lidských zdrojů aplikujete ve Vaší společnosti?

Odpověď RB:

V naší společnosti uplatňujeme především autoritativní styl.

Otázka 5:

Je možné popsat, z jakých důvodů tento styl aplikujete?

Odpověď RB:

Hlavním důvodem je, že tento styl je osvědčeným způsobem, neznamená to však, že nepoužíváme styl participační. Například na úrovni středně liniového řízení se v naší společnosti setkáte i s tímto stylem.

Otázka 6:

Domníváte se, že je možné, aby manažer vlastnostmi empatie, kongruence (opravdovosti) a akceptace změnil přístup při řízení lidských zdrojů?

Odpověď RB:

Ano, domnívám se, že je možné vlastnostmi empatie, kongruence a akceptace změnit přístup k zaměstnancům. Já sám se snažím být ke svým podřízeným empatický.

Otázka 7:

Domníváte se, že je možné akceptací zaměstnance manažerem pozitivně ovlivnit podnikovou etiku?

Odpověď RB:

Mohu odpovědět ano, nicméně v naší společnosti je již etický kodex vymezen vnitřními předpisy. Tato otázka mě určitě povede k zamyšlení.

Interview v organizaci B:

V interview vystupují dva subjekty:

- výzkumnice (autorka práce)
- respondentka (dále jen RC)

Časové vymezení průzkumu:

Interview probíhalo na pracovišti respondentky v měsíci únoru roku 2013 v zasedací místnosti. Prostředí bylo vyhovující, poskytovalo nám při interview naprosté soukromí. Respondentka je žena ve věku 38 let, ve společnosti pracuje již 22 let. Její pracovní zařazení je na úrovni středně liniového managementu. Pro zachování anonymity není respondentka jmenována.

Přepis interview č. 1 v organizaci B

Otázka 1:

Jak dlouho ve společnosti pracujete?

Odpověď RC:

Ve společnosti pracuji od r. 1991

Otázka 2:

Jaké je Vaše dosažené vzdělání?

Odpověď RC:

Mé vzdělání je vysokoškolské.

Otázka 3:

Vykonáváte řízení lidských zdrojů na úrovni středně liniového managementu nebo na úrovni top managementu?

Odpověď RC:

Na úrovni středně liniového managementu.

Otázka 4:

Jaký styl řízení lidských zdrojů aplikujete ve Vaší společnosti?

Odpověď RC:

Demokratický styl.

Otázka 5:

Je možné popsat, z jakých důvodů tyto styly aplikujete?

Odpověď RC:

Demokratický styl dává prostor i pro druhé. Manažer je ve svém snažení velice aktivní, ale rád si nechává sdělit názor druhých. Nechává jim prostor k jejich vyjádření a představám. Při závěrečném rozhodování má hlavní slovo manažer. Jeho slovo padne jako poslední a má největší váhu. Používá otevřené otázky.

Otázka 6:

Domníváte se, že je možné, aby manažer vlastnostmi empatie, kongruence (opravdovosti) a akceptace změnil řízení lidských zdrojů?

Odpověď RC:

Rozhodně ano.

Otázka 7:

Domníváte se, že je možné akceptací zaměstnance manažerem pozitivně ovlivnit podnikovou etiku?

Odpověď RC:

Ano.

Vyhodnocení odpovědí z interview

V interview bylo respondentům položeno celkem 7 otázek. Vzhledem k potřebnosti výsledků pouze dvou otázek, které korespondují s dotazníkovým šetřením, budou vyhodnocovány pouze tyto dvě odpovědi.

Otázka č. 1

Domníváte se, že je možné, aby manažer vlastnostmi empatie, kongruence (opravdovosti) a akceptace změnil řízení lidských zdrojů?

Otázka č. 2

Domníváte se, že je možné akceptací zaměstnance manažerem pozitivně ovlivnit podnikovou etiku?

V interview vystupovali celkem tři respondenti (RA, RB, RC).

Odpovědi respondentů na otázku č. 1

- **Ano – 3 x**
- **Ne - 0**

Všichni tři respondenti se domnívají, že je možné, aby manažer vlastnostmi empatie, kongruence a akceptace změnil řízení lidských zdrojů. Nikdo z dotazovaných nezaujímal negativní postoj. Dva respondenti doplnili své odpovědi o tvrzení, že je

nutné přihlídnout k pravidlům nastaveným danou organizací.

Odpovědi respondentů na otázku č. 2

- **Ano – 3x**
- **Ne - 0**

Na základě kladných odpovědí respondentů je možné se domnívat, že podniková etika je ovlivnitelná akceptací zaměstnance manažerem. Jedna respondentka uvedla, že podniková etika je ovlivnitelná pouze do určité míry.

7 DISKUSE VÝSLEDKŮ

Diskuse k dotazníkovému šetření

Dotazníkové šetření probíhalo ve dvou fázích v organizacích výše uvedených pod označením A a B.

V první fázi byli dotazováni respondenti v organizaci označené A. Jednalo se o nadnárodní korporaci, která poskytuje služby vázané smluvním vztahem.

Výsledkem tohoto šetření bylo zjištění, že většina osloveného managementu se s aplikací Rogersovského přístupu zaměřeného na člověka do řízení lidských zdrojů neztotožňuje. Top management z oslovené společnosti A tento přístup spíše odmítá. Uvedení tohoto přístupu do řízení lidských zdrojů je pro manažery za daných podmínek stanovených organizací nereálné.

Na základě získaných informací v podobě zpětné vazby dotazníkového šetření došlo k vyvrácení hypotézy č. 1 Manažer může vlastností empatie, kongruence (opravdovosti) a akceptace změnit přístup při řízení lidských zdrojů.

Hypotéza č. 2 Manažer může akceptací zaměstnance pozitivně ovlivnit podnikovou etiku se také nepotvrdila.

Obě stanovené hypotézy byly výsledky dotazníkového šetření **vyvráceny**.

Z odpovědí top managementu organizace A vyplynulo, **že manažer nemůže vlastností empatie, kongruence (opravdovosti) a akceptace změnit přístup při řízení lidských zdrojů. Zároveň manažer nemůže akceptací zaměstnance pozitivně ovlivnit podnikovou etiku.**

Vzhledem k vyvráceným hypotézám je zřejmé, že přístup manažerů k řízení lidských zdrojů je neměnný, bez ohledu na osobnostní vlastnosti manažera. Řízení lidských zdrojů souvisí s komplexním nastavením dané organizace, sama organizace si v souvislosti s výběrem stylu řízení stanovuje, co je pro ni prioritní.

Nedochází tedy k propojení subjektivních postojů manažera a organizace, manažer podle všeho jen plně akceptuje nastavený styl řízení lidských zdrojů.

Není v možnostech manažera akceptací zaměstnance pozitivně ovlivnit podnikovou etiku. Záležitost podnikové etiky je předem dána nastavením dané organizace.

Tyto závěry jsou v rozporu se sociálními kompetencemi manažerů, mezi které patří vlastnosti manažera, například empatie. Bedrnová, Nový uvádí „**Praxe ukazuje, že poradenství může představovat nejúčinnější složku řídicí činnosti za předpokladu, že je řídicí pracovník dokáže uplatňovat bez potřeby výrazného přepracování většího množství svých osobnostních vlastností.** Vychází především z přirozené autority řídicího pracovníka a průběžně ji prohlubuje. Je výrazem jakési „rodičovské“ pozice řídicího pracovníka vůči pracovníkům řízeným. Zájem o poradenství ze strany řízených pracovníků bývá obvykle projevem jejich důvěry ve schopnost řídicího pracovníka jim pomoci, jakož i důvěry v jeho diskrétnost. Úspěšné poradenské zásahy řídicího pracovníka zvyšují i jeho prestiž u pracovníků a celkovou míru jeho sociální atraktivity.“⁴⁴

V praxi by bylo vhodné se zaměřit na komunikaci mezi vedením organizace a manažerem odpovědným za řízení lidských zdrojů.

V druhé fázi průzkumu byli dotazováni respondenti organizace B. Jednalo se též o nadnárodní korporaci, která poskytuje telekomunikační služby.

Ze závěrů tohoto šetření vyplynulo, že oslovený middle management a top management se neztotožňuje s aplikací Rogersovského přístupu zaměřeného na člověka do řízení lidských zdrojů. V této společnosti se middle management vyslovil spíše negativně. Manažeři uváděli, že tento přístup je pro ně za současné situace neaplikovatelný.

⁴⁴ BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994. s. 151. ISBN 80-7175-010-7.

Dle získaných informací z dotazníkové formy šetření došlo k vyvrácení hypotézy č. 1 Manažer může vlastností empatie, kongruence (opravdovosti) a akceptace změnit přístup při řízení lidských zdrojů.

Současně se vyvrátila hypotéza č. 2 Manažer může akceptací zaměstnance pozitivně ovlivnit podnikovou etiku.

Tyto stanovené hypotézy byly výsledky dotazníkového šetření **vyvráceny**.

Z odpovědí middle managementu organizace B vyplynulo, **že manažer nemůže vlastností empatie, kongruence (opravdovosti) a akceptace změnit přístup při řízení lidských zdrojů. Zároveň manažer nemůže akceptací zaměstnance pozitivně ovlivnit podnikovou etiku.**

V souvislosti s vyvrácenými hypotézami, je patrná neměnnost přístupu manažerů k řízení lidských zdrojů. Na osobnostní vlastnosti manažera není brán zřetel. Řízení lidských zdrojů je vymezeno vnitřním systémem a strukturou dané organizace. Současně nemůžeme hovořit o možnosti pozitivního ovlivnění podnikové etiky za předpokladu akceptací zaměstnance manažerem. Podniková etika je organizacemi již předem vymezená.

Osobnostní vlastnosti manažera nejsou zohledněny v nastaveném systému při řízení lidských zdrojů.

Dle mého subjektivního názoru, je zřejmé, že manažeři, kteří vykonávají řízení lidských zdrojů na úrovni top managementu a middle managementu uplatňují více autoritářský styl. Tento styl řízení je pro manažery z hlediska řízení většího počtu lidí pravděpodobně snazší a efektivnější. Manažerům, kteří jsou sami pod velkým pracovním tlakem, autoritářské vedení zřejmě více vyhovuje, neboť se může jevit jako objektivnější a časově úspornější. Nezůstává zde pak možnost vést diskusi nad řešením pracovních záležitostí, způsob plnění zadaných pracovních úkolů je předem pevně vymezen a stanoven. Vzhledem k informacím získaných na základě dotazníkového šetření se domnívám, že zde není prostor pro osobnější přístup manažerů k zaměstnancům. V jedné z výše uvedených organizací respondent muž na úrovni top managementu v bližším komentáři na otázku „Může manažer vlastnostmi

empatie, kongruence (opravdovosti) a akceptace změnit přístup při řízení lidských zdrojů?“ uvedl „*To je vtíp, nebo utopie?*“.

Samotný termín lidské zdroje osobně nepovažuji za příliš vhodný. Toto označení se mi nejeví jako dostatečně humánní. Na současném trhu práce se objevují tendence zacházet s lidmi, jako kdyby lidmi ani nebyli. Naprosto se vytrácí lidskost a sociální citění. Z tohoto důvodu se nelze pozastavit nad tím, že manažeři mohou vnímat empatii, kongruenci (opravdovost) a akceptaci jako utopii.

I přes výše uvedené argumenty se domnívám, že vztahy na pracovišti se mohou kdykoliv pozitivně změnit vhodně zvoleným vedením a vzájemným porozuměním.

Je možné, že samotné dotazníkové šetření nebylo nejvhodněji zvolenou metodou průzkumu. Vyslovená negace může souviset s nižší validitou otázek uvedených v dotazníku. Gavora uvádí „*Nižší validitu než odpovědi na faktografické otázky mají i odpovědi týkající se názorů, postojů a zájmů, i když samozřejmě i zde jsou rozdíly. Závisí od konkrétního předmětu tázání se, zvláště od důvěrnosti otázky.*

Správnost odpovědí respondentů nezáleží jen na znění otázky, ale i na respondentech samotných. Někteří lidé odpovídají úzkostlivě přesně a pravdivě, jiní přistupují k odpovědím volněji, „přibarvuji“ odpovědi. S tím je zapotřebí počítat zvláště při neanonymních dotaznících. Anonymní dotazníky v zásadě přinášejí pravdivější odpovědi než neanonymní. V některých případech však respondent považuje anonymní dotazník za nedůležitý a odpovídá povrchně.“⁴⁵

V praxi by mohlo být doporučeno zohlednění osobnostních vlastností manažera a tím mu umožnit navýšení kompetencí pro řízení lidských zdrojů.

V případě zohlednění osobnostních vlastností manažera by současně bylo možné pozdvihnout úroveň podnikové etiky.

⁴⁵ GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 1. vyd. Brno: Portál, 2009. s. 105. ISBN 978-80-85931-79-6.

Diskuse ke strukturovanému interview

Strukturované interview bylo realizováno ve výše uváděných organizacích pod označením A a B. Respondenty byli manažeři s dlouhodobými zkušenostmi v oblasti řízení lidských zdrojů. Výsledkem interview bylo zjištění, že tito manažeři se plně ztotožňují s aplikací Rogersovského přístupu zaměřeného na člověka do řízení lidských zdrojů. Nikdo z respondentů se k této otázce nevymezil záporně, pouze upřesnili, za jakých podmínek by bylo uvedení tohoto přístupu do řízení lidských zdrojů reálné.

Vzhledem k obdržným informacím z interview došlo k **potvrzení hypotézy č. 1** Manažer může vlastnostmi empatie, kongruence (opravdovosti) a akceptace změnit přístup při řízení lidských zdrojů.

Rovněž byla **potvrzena hypotéza č. 2** Manažer může akceptací zaměstnance pozitivně ovlivnit podnikovou etiku.

Obě stanovené hypotézy byly výsledky interview **potvrzeny**.

Z odpovědí manažerů z interview vyplynulo, **že manažer může změnit vlastnostmi empatie, kongruence (opravdovosti) a akceptace přístup při řízení lidských zdrojů.**

Zrovna tak může akceptací zaměstnance manažerem pozitivně ovlivnit podnikovou etiku.

Závěr interview je zcela odlišný než ve výše uvedeném dotazníkovém šetření. Domnívám se, že osobní kontakt s respondenty při interview byl velmi přínosný. Vzhledem k pozitivní atmosféře, byli respondenti ochotni komunikovat o vytyčeném výzkumném problému. Přestože odpovídali pouze tři respondenti, kvalita informací je mnohem více vypovídající o stávající situaci v oblasti řízení lidských zdrojů. Odpovědi respondentů jsou přínosnější než v anonymním dotazníkovém šetření. Jsem si vědoma, že nelze ze tří interview obecně vyvozovat jakékoli závěry.

Výsledky interview by byly aplikovatelné pouze pro uvedené organizace A a B, jsou platné vždy pro konkrétní jedince v uvedených organizacích. Tyto výsledky nelze zobecňovat, jelikož každá společnost má své specifické klima na pracovišti, zrovna tak může být vzdělanost manažerů na naprosto odlišné úrovni.

Každé pracoviště má odlišné sociokulturní normy, a proto není možné z výše uvedených tří interview stanovit obecně platné závěry, přestože z interview vyplynulo, že Rogersova metoda přístupu zaměřeného na člověka je aplikovatelná do oblasti řízení lidských zdrojů.

ZÁVĚR

Jak již bylo uvedeno v úvodu, tato diplomová práce by měla zodpovědět otázku, zda je možné aplikovat Rogersův „přístup zaměřený na člověka“ do oblasti řízení lidských zdrojů.

V teoretické části byla vymezena soudobá paradigmatata dané problematiky. Postupovala jsem od vymezení pojmu osobnost, osobnost poradce přes samotného Carla R. Rogerse až po styly řízení lidských zdrojů.

Téma jsem si zvolila vzhledem k mému subjektivnímu zájmu o poradenství a terapeutický směr Carla R. Rogerse, konkrétně jeho terapeutický přístup nazývaný „přístup zaměřený na člověka“.

Cílem praktické části práce bylo ověření možnosti aplikace Rogersova „přístupu zaměřeného na člověka“ do praxe. Z tohoto přístupu byly vymezeny pouze vlastnosti terapeuta – empatie, kongruence a akceptace.

Před realizací průzkumu jsem očekávala, že možnost aplikace vlastností terapeuta – empatie, kongruence a akceptace je realizovatelná. Předpokládala jsem, že se jedná o základní předpoklad pro úspěšný výkon manažerské pozice.

Výzkum probíhal ve dvou fázích v předem oslovených nadnárodních organizacích. Dotazníkové šetření jsem doplnila o metodu interview. Respondenty dotazníkového šetření jsem obeslala elektronickou formou s průvodním dopisem. Interview probíhala ve společnostech výše uvedených s označením A a B.

Reakce respondentů na dotazníkové šetření nelze specifikovat, jelikož toto šetření bylo anonymní a neuskutečňovalo se osobní formou. Reakce manažerů na interview byly převážně kladné, byly ochotně zodpovězeny všechny vyslovené dotazy, což bylo ovlivněno diskrétní atmosférou.

Za největší úskalí průzkumu lze považovat problematiku návratnosti dotazníků a někdy i upřímnost u uvedených odpovědí. Celá problematika mohla být manažery zjednodušována.

Po ukončení průzkumu a jeho rozboru jsem zjistila, že většina manažerů z oblasti top managementu a middle managementu se s těmito myšlenkami neztotožňuje. Na základě toho byly vyvráceny obě stanovené hypotézy.

Možnost uplatnění vlastností manažera – empatie, kongruence a akceptace je za určitých předem vymezených podmínek realizovatelná. Podmínky řízení lidských zdrojů si každá organizace stanoví jinak, podle svého zaměření.

Toto téma doporučuji pro další výzkum. Bylo by vhodné do průzkumu začlenit větší výzkumný soubor, čítající organizace ve větším počtu měst na území České republiky.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994. ISBN 80-7175-010-7.

DRAPELA, Victor J. *Přehled teorií osobnosti*. 5. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-505-9.

DRYDEN, W. *Stručný přehled poradenství*. 1. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-736-7371-0.

GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 1. vyd. Brno: Prtál, 2009. ISBN 978-80-85931-79-6.

NAKONEČNÝ, M. *Psychologie téměř pro každého*. 1. vyd. Praha: Academia, 2004. ISBN 80-200-1198-6.

NYKL, L. *Carl Ransom Rogers*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-4055-3.

PELIKÁN, J. *Základy empirického výzkumu pedagogických jevů*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2004. ISBN 80-7184-569-8.

ROGERS, Carl R. *Způsob bytí: klíčová témata humanistické psychologie z pohledu jejího zakladatele*. 1. vyd. Praha: Portál, 1998. ISBN 80-7178-233-5.

SOUDKOVÁ, M. *Významné postavy americké psychologie*. 1. vyd. Brno: Doplněk, 2009. ISBN 978-80-7239-241-4.

ŠIFFELOVÁ, D. *Rogersovská psychoterapie pro 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2938-1

VYMĚTAL, J. *Rogersovská psychoterapie*. 1. vyd. Praha: Český spisovatel, 1996. ISBN 80-202-0605-1.

VYMĚTAL, J. *Základy lékařské psychologie*. 1. vyd. Praha: Psychoanalytické nakladatelství J. Kocourek, 1994. ISBN 80-901601-3-1.

SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ A TABULEK

Seznam grafů

Graf 1: Vyhodnocení první a druhé fáze průzkumu – otázka č. 1	52
Graf 2: Vyhodnocení první a druhé fáze průzkumu – otázka č. 2	53

Seznam obrázků

Obrázek 1: Rogersovo pojetí dobře přizpůsobené osobnosti.....	26
Obrázek 2: Rogersovo pojetí patologické osobnosti	26

Seznam tabulek

Tabulka 1: Styly řízení lidských zdrojů a jejich úspěšnost.....	38
Tabulka 2: Výsledky průzkumu v organizaci A.....	49
Tabulka 3: Výsledky průzkumu v organizaci B.....	51
Tabulka 4: Výsledky průzkumu v organizaci A a B.....	54

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Vzor dotazníku	I
Příloha B – Průvodní dopis k dotazníku	II

PŘÍLOHY

Příloha A – Vzor dotazníku

Organizace A		Počty respondentů		
		1. fáze výzkumu	celkem	blížeší komentář
Pohlaví	žena			
	muž			
Vzdělání	vysokoškolské			
	střední s maturitou			
	vyučen			
Věk	25 - 35			
	36 - 45			
	46 - 55			
	56 a více let			
Pracovní zařazení	middle management			
	top management			
Otázka č. 1 Může manažer vlastnostmi empatie, kongruence (opravdovosti) a akceptace změnit přístup při řízení lidských zdrojů?	ano			
	spíše ano			
	ne			
	spíše ne			
Otázka č. 2 Je možné akceptací zaměstnance manažerem pozitivně ovlivnit podnikovou etiku?	ano			
	spíše ano			
	ne			
	spíše ne			

Příloha B – Průvodní dopis k dotazníku

Vážené dámy, vážení pánové,

ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku, který Vám zasílám v příloze. Jeho cílem je zmapovat styly řízení lidských zdrojů ve Vaší organizaci.

Zjištěné údaje budou použity pouze pro můj osobní průzkum, který je součástí mé diplomové práce. Dotazník je anonymní.

Předem děkuji za spolupráci a přeji hezký den

Dagmar Šustová

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Dagmar Šustová

Obor: Andragogika

Forma studia: Kombinovaná

Název práce: Osobnosti poradenské scény: Carl R. Rogers

Rok: 2013

Počet stran textu bez příloh: 63

Celkový počet stran příloh: 2

Počet titulů českých použitých zdrojů: 12

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 0

Počet ostatních zdrojů: 0

Vedoucí práce: PhDr. Pavel Beňo