

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

Magisterské kombinované štúdium
2010 – 2012

DIPLOMOVÁ PRÁCA

Monika Gecelovská

Asertivita v kontakte s klientom v oblasti cestovného ruchu

Praha 2012

Vedúci diplomovej práce:
Prof. PhDr. Ján Čech, CSc.

JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE

Master Combined (Part time) Studies
2010 - 2012

DIPLOMA THESIS

Monika Gecelovská

Assertiveness in touch with client in the field of tourism

Prague 2012

The Master Thesis Work Supervisor:
Prof. PhDr. Ján Čech, CSc.

Prehlásenie

Prehlasujem, že predložená diplomová práca je mojím pôvodným autorským dielom, ktoré som vypracovala samostatne. Literatúru a ďalšie zdroje, z ktorých som pri spracovaní čerpala, v práci riadne citujem a sú uvedené v zozname použitej literatúry.

Súhlasím s prezenčným sprístupnením svojej práce v univerzitnej knižnici.

V Prahe dňa

Monika Gecelovská

.....

Pod'akovanie

Týmto chcem vysloviť úprimné poďakovanie môjmu vedúcemu záverečnej práce, Prof. PhDr. Jánovi Čechovi, CSc., za cenné rady a pripomienky pri vypracovaní diplomovej práce.

Anotácia

Diplomová práca sa zaoberá asertivitou zamestnancov v oblasti cestovného ruchu. Cieľom diplomovej práce je zvýrazniť ovládanie techniky asertívneho správania sa zamestnancov voči klientom pri predaji produktov, pri bežnom poskytovaní služieb ako aj pri komunikácii s rizikovým alebo neštandardným klientom. Práca je rozdelená do piatich hlavných kapitol. Obsahuje šesť tabuliek, dva obrázky, štrnásť grafov a tri prílohy. Prvá kapitola je venovaná teoretickým východiskám cestovného ruchu, komunikácii a produktu, ktorý predávajú firmy CR - cestovné kancelárie, cestovné agentúry a ubytovacie zariadenia. V ďalšej časti, charakterizujeme pojmy konflikt, stres a kritika. Tretia kapitola sa zameriava na rozdiely medzi asertivitou, agresivitou a pasivitou. Štvrtá kapitola je venovaná asertívnym právam, poverám a zručnostiam. Výsledkom práce je vyhodnotenie asertívneho prístupu zamestnancov v oblasti cestovného ruchu v komunikácii s klientom a zostavenie inventáru vzorových scenárov asertívnych reakcií s dôrazom na rešpektovanie jednotlivých asertívnych zákonov, techník, účinného jednania pri zvládaní kritiky, presadzovaní oprávnenej požiadavky, odmietaní či poskytovaní láskavosti.

Kľúčové pojmy

Agresivita, asertivita, asertívne práva, asertívne techniky, cestovný ruch, klient, komunikácia, kontakt, pasivita, zamestnanec.

Annotation

The diploma work deals with the assertivity of employees in tourism. The aim of the work is to emphasize the assertive behavior control of employees to the clients and at product selling, in general services, and in communication with non-standard clients. The work is divided in five main chapters. It contains sixteen tables, two pictures, fourteen graphs and three annexes. The first chapter deals with the theoretical base of tourism, communication and products, which are sold by firms in tourism – travel agents, travel agencies, accommodation providers. The following part deals with the characteristics of concepts as conflict, stress and critics. The third chapter concerns the difference between assertivity, aggressivity and passivity. The fourth chapter copes with assertive rights, beliefs and abilities. The outcome of the work is the evaluation of the assertive approach of employees in the sphere of tourism in communication with clients. It contains the list of exemplary scenarios of assertive reaction and focusing on laws of assertivity, techniques, effective discussion at handling criticism, asserting of rightful requests, refusing or providing favours.

Key words

Aggressivity, assertivity, assertive rights, assertive techniques, client, communication, contact, employee, passivity, tourism.

OBSAH

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČASŤ	
1. TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ CESTOVNÉHO RUCHU A KOMUNIKÁCIE.....	11
1.1 Firmy v oblasti cestovného ruchu	11
1.1.1 Cestovné kancelárie	12
1.1.2 Cestovné agentúry.....	12
1.1.3 Ubytovacie služby.....	13
1.1.4 Produkt cestovného ruchu.....	13
1.2 Komunikácia s klientom CR.....	15
1.2.1 Verbálna komunikácia	16
1.2.2 Neverbálna komunikácia	17
1.2.3 Transakčná analýza Erica Berneho.....	18
2. KONFLIKT, STRES, KRITIKA	20
2.1 Konflikt	20
2.2 Stres	22
2.3 Kritika	23
3. ASERTIVITA, AGRESIVITA, PASIVITA A ICH ROZDIELY	25
3.1 Asertivita.....	25
3.1.1 Druhy asertivity	27
3.1.2 Dielňa asertivity.....	28
3.2 Agresivita.....	30
3.3 Pasivita.....	31
3.4 Manipulácia	32
3.5 Základné rozdiely medzi pojmi: agresivita, pasivita a asertivita.....	32
4. ASERTÍVNE PRÁVA A ASERTÍVNE ZRUČNOSTI.....	34
4.1 Asertívne práva a manipulatívne povery	34
4.2 Asertívne zručnosti	38
PRAKTICKÁ ČASŤ	
5. POPIS PRIESKUMU	41
5.1 Cieľ a čiastkové ciele.....	42

5.2 Charakteristika prieskumnej vzorky	43
5.3 Metódy zberu dát	45
5.3.1 Dotazník.....	45
5.3.2 Sémantický diferenciál	45
5.3.3 Rozhovor.....	45
5.4 Zber a spracovanie údajov	46
5.5 Interpretácia údajov	47
5.5.1 Dotazník.....	47
5.5.2 Sémantický diferenciál	55
5.6 Zhrnutie a odporúčanie pre prax	61
5.6.1 Rady pre zamestnancov firiem v oblasti CR	61
5.6.2 Rady pre zamestnancov ako povedať klientom nie	63
5.6.3 Vzorkovník asertívnych reakcií zamestnanca CR a návrh vhodných odpovedí....	64
5.6.4 Vzorkovník reakcií zamestnanca CR a návrh vhodných odpovedí s využitím asertívnych práv a zručností	66
ZÁVER	77
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	79
ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK A GRAFOV	82
ZOZNAM PRÍLOH.....	83

ÚVOD

Cestovný ruch sa zaraďuje medzi najrýchlejšie sa rozvíjajúce odvetvia svetovej ekonomiky. Prírodné danosti a kultúrno - historický potenciál vytvárajú predpokady pre jeho intenzívny rozvoj aj v našej krajine.

Do povedomia širokej verejnosti sa dostáva skutočnosť, že v krajinách s prosperujúcim rozvinutým cestovným ruchom sa každý predstaviteľ ponuky na trhu služieb, t. j. každý podnik cestovného ruchu, uchádza o priazeň svojich zákazníkov - klientov. Kľúčom k prosperite je v trhovom prostredí klient, ktorý rozhoduje o úspechu, neúspechu alebo aj zániku podniku. Je vo všeobecnosti známe, že úspech podniku závisí aj od skutočnosti, či sa pre služby daného podniku zákazníci - klienti rozhodnú a či mu zostanú v budúcnosti verní.

Základnou myšlienkou podnikov cestovného ruchu, ktorá vychádza z filozofie je, že zmyslom práce je klient. Zamestnanci sú tu pre neho, nerobia mu láskavosť, že mu poskytnú služby on totiž preukazuje láskavosť im, že dáva podniku príležitosť na to, aby mohol svoje podnikateľské aktivity realizovať. Podniky cestovného ruchu si plne uvedomujú požiadavky moderného klienta a rovnako aj to, že je veľmi ťažké ho uspokojiť, dosiahnuť, aby bol s ponúkaným produktom spokojný, mal príjemné pocity, bol potešený alebo dokonca prekvapený.

Kontakt medzi zamestnancom a klientom cestovného ruchu vytvára komunikácia, do ktorej patrí nielen pozdrav, poďakovanie, úsmev ale v neposlednom rade hlavne rozhovor a prenos informácií. Aktívne počúvanie, empatia, prosociálne správanie, vyjadrenie vlastných emócií a ovládanie tých negatívnych, asertivita to všetko zaraďujeme medzi určité formy komunikácie medzi zamestnancom a klientom.

V kontakte medzi týmito dvoma stranami sa často stáva, že sa nedokážu vyhnúť situáciám, ktoré sa veľmi ťažko riešia. Ide väčšinou o nepríjemné momenty, keď klient od zamestnancov požaduje niečo, čo sa nenachádza v náplni ich práce, nemajú na to čas, nechce sa im alebo im to jednoducho nevyhovuje. Takéto situácie je potrebné riešiť. Každý človek pristupuje k ich riešeniu podľa svojho uváženia. V takýchto situáciách je prijateľnou formou reagovania asertivita.

Asertivita predstavuje ucelený komunikačný štýl, ktorý zohľadňuje nielen komunikačné zručnosti, ale aj stabilitu osobnosti. Vyžaduje, aby sa zamestnanec

rozhodoval sám za seba a niesol za svoje rozhodnutia zodpovednosť. Byť asertívny znamená rešpektovať skutočnosť, že i klienti majú svoje názory a požiadavky no súčasne je to schopnosť dokázať presadiť aj tie vlastné.

Cieľom práce je vyhodnotiť asertívny prístup zamestnancov v oblasti cestovného ruchu v komunikácii s klientom. Ďalšou úlohou je porovnať asertivitu zamestnancov v oblasti cestovného ruchu s asertivitou profesií, kde nie je bezprostredný pracovný kontakt s ľuďmi hlavnou súčasťou výkonu profesie – kuchári v zariadeniach verejného stravovania. Preskúmať percepciu pojmov „Asertivita“ a „Agresivita“ pomocou sémantického diferenciálu u experimentálnej a kontrolnej skupiny. Vypracovať inventár vzorových scénarov asertívnych reakcií zamestnancov v oblasti cestovného ruchu v komunikácii s klientom pokiaľ ide o rešpektovanie jednotlivých asertívnych zákonov, využitie asertívnych techník a účinného jednanie zamestnancov v oblasti cestovného ruchu pri zvládaní kritiky, presadzovaní oprávnenej požiadavky, odmietaní, či poskytovaní láskavosti.

Práca je rozdelená na teoretickú a praktickú časť. Teoretická časť je rozdelená do štyroch kapitol. V prvej kapitole sa objasnia pojmy ako firmy v oblasti cestovného ruchu, produkt a komunikácia. Konflikt, stres, kritika sú predmetom druhej kapitoly. Vysvetleniu pojmov asertivita, agresivita a pasivita sa venuje tretia kapitola. V záverečnej kapitole teoretickej časti, opisujeme asertívne práva a zručnosti. Nosnou témou praktickej časti je vyhodnotenie prieskumom získaných údajov z dotazníka, ich spracovanie do tabuliek a grafov a následné porovnanie pojmov asertivita a agresivita v komunikácii pomocou sémantického diferenciálu. Práca je určená pre zamestnancov firiem v oblasti cestovného ruchu, ktorí prichádzajú do každenného kontaktu s klientmi. Vytvorený vzorkovník asertívnych reakcií im má napomôcť k riešeniu konfliktných situácií. Prínos práce vidíme v návrhu vhodných asertívnych odpovedí a rád pre zamestnancov, ktoré môžu slúžiť ako návod správania sa ku klientom pri ich požiadavkách, sťažnostiach či reklamáciách. Diplmová práca sa môže zároveň využiť ako príručka pri kurzoch asertivity.

1. TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ CESTOVNÉHO RUCHU A KOMUNIKÁCIE

1.1 Firmy v oblasti cestovného ruchu

Cestovný ruch (CR) je otvorený systém, ktorý uspokojuje potreby zákazníka tak, že ho vyhľadáva a ide za ním. Charakteristikou poskytovaných služieb je ich komplexnosť, rôznorodosť, zodpovednosť a vnútorná závislosť. Firmy cestovného ruchu delíme na ubytovacie služby (hotely, motely, turistické ubytovne, strediská cestovného ruchu, kempy, parky), stravovacie služby, ktoré sa členia na inštitucionálne (financované zo štátneho rozpočtu - zdravotníctvo, školstvo, armáda, školské stravovanie) a komerčné (reštaurácie, hotelové stravovanie, maloobchodné prevádzky). Treťou skupinou je cestovný ruch a turistika (rekreačné strediská, cestovné kancelárie a agentúry, turistické informačné kancelárie a podnikateľské subjekty).¹

V odvetví cestovného ruchu možno podľa Gučíka za subjekty v distribučnom kanáli považovať všetky subjekty, ktoré pomáhajú dostávať produkty a služby cestovného ruchu k jeho účastníkovi – klientovi cestovného ruchu.

Podniky cestovného ruchu rozdeľujeme podľa ich pozície v distribučnom kanáli do dvoch skupín. Prvou skupinu sú producenti služieb cestovného ruchu-podniky pohostinské, ubytovacie, dopravné, kúpeľno-liečebné, kultúrno-spoločenské, športovo-rekreačné a združenia cestovného ruchu. Druhú skupinu tvoria sprostredkovatelia služieb cestovného ruchu ako sú predajcovia a touroperátori t.j. cestovné kancelárie (CK), cestovné agentúry (CA), turistické informačné kancelárie, informačné a distribučné (rezervačné) systémy.²

Systém cestovného ruchu vo firmách by mal zabráňovať konfliktom a eliminovať konflikty od zákazníkov. Ubytovacie zariadenia a sprostredkovatelia služieb cestovného ruchu, teda ich zamestnanci sú s klientmi najčastejšie v kontakte a preto sa budeme venovať práve im.

¹ *Marketingový systém cestovného ruchu* [online].2011 [cit. 2011-11-28]. Dostupné na WWW:<<http://www.euroekonom.sk/marketing/marketing-sluzieb-a-cestovneho-ruchu/marketingovy-system-cestovneho-ruchu/>>.

² Gučík In: RETOVÁ,J. *Manažérska komunikácia v cestovnom ruchu*.2010.s.63.

1.1.1 Cestovné kancelárie

Cestovná kancelária je podnikateľský subjekt v cestovnom ruchu, ktorý plní jednotlivé funkcie turizmu. Uspokojuje potreby zákazníkov. Cestovná kancelária je ekonomicky samostatnou a organizačnou jednotkou. Je to zložitý, dynamický a organizovaný systém, ktorého úlohou je dosahovanie zisku. Je to súbor hmotných, nehmotných a osobných zložiek podnikania.³

Cestovná kancelária podľa zákona č. 281/2001 Z. z. (§3) „*je podnikateľ, ktorý na základe živnostenského oprávnenia organizuje, ponúka a predáva zájazdy a uzatvára zmluvu o obstaraní zájazdu.*“⁴

Cestovná kancelária je základnou prevádzkovou jednotkou cestovného ruchu. Podľa Michalovej ju možno definovať ako „*podnik cestovného ruchu, ktorý kompletizuje produkt cestovného ruchu alebo sprostredkováva jeho predaj konečnému zákazníkovi.*“⁵

„*Cestovná kancelária funguje na princípe obchodného medzičlánku. Je veľkoobchodom, to znamená, že od producenta primárneho produktu (dopravcu, ubytovacieho zariadenia, stravovacieho zariadenia, kultúrneho, športového či zábavného zariadenia a ďalších poskytovateľov produktu, produkt nakupuje a ďalej ho v rôznej forme predáva buď priamo konečným zákazníkom, alebo cestovným agentúram, firmám. Cestovná kancelária nesie všetky riziká súvisiace s predajom.*“⁶

1.1.2 Cestovné agentúry

Cestovná agentúra v zmysle zákona č. 281/2001 Z. z. „*je taktiež podnikateľ, ktorý svoje služby vykonáva na základe živnostenského oprávnenia. Cestovné agentúry poskytujú tiež konzultačné služby v oblasti cestovného ruchu. Cestovná agentúra nesmie sprostredkovávať predaj zájazdov pre subjekt, ktorý nie je cestovnou kanceláriou.*“⁷

³ JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovnom ruchu*. 2009. s. 25-26.

⁴ Zbierka zákonov č. 281/2001. [online]. 2001 [cit. 2011-01-07] Dostupné na WWW: <<http://www.zbierka.sk/zz/predpisy/default.aspx?PredpisID=15862&FileName=01z281&Rocnik=2001>>.

⁵ MICHALOVÁ, V. et al. *Služby a cestovný ruch: Súvislosti. Špecifiká. Cesta rozvoja*. 2001. s. 276.

⁶ JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovnom ruchu*. 2009. s. 26.

⁷ Slovenská republika. *Zákon o zájazdoch, podmienkach podnikania cestovných kancelárií a cestovných agentúr*. In: Zbierka zákonov č. 281/2001. [online]. 2001 [cit. 2011-01-07]. Dostupné na WWW: <<http://www.zbierka.sk/zz/predpisy/default.aspx?PredpisID=15862&FileName=01z281&Rocnik=2001>>.

Jakubíková je presvedčená, že „fungujú tiež na princípe obchodného medzičlánku. Cestovné agentúry spájajú producenta služieb (cestovnú kanceláriu, aerolínie a ďalších dopravcov, hotely a iné) so zákazníkmi.“⁸

Đuriček tvrdí, že cestovná agentúra „je agentom/sprostredkovateľom turistických služieb. Organizácia, ktorá má splnomocnenie predávať služby (doprava, ubytovanie, zájazdy) v mene príkazcu, ako je napr. touroperátor, hotel, dopravná spoločnosť, kúpele alebo ho reprezentovať, za čo dostáva províziu. Základným poslaním cestovnej agentúry je zabezpečiť príkazcovi prístup na trh a klientovi miesto, v ktorom môže nadobudnúť cestovné/turistické služby.“⁹

1.1.3 Ubytovacie služby

Funkciou ubytovacích služieb je umožniť ubytovanie mimo miesta obvyklého pobytu účastníka cestovného ruchu vrátane uspokojenia jeho ďalších potrieb, ktoré s prenocom alebo prechodným pobytom súvisia. Ich charakteristickým znakom je dočasný a prechodný charakter. Rozsah ubytovacích služieb je spojený s kapacitou materiálnej technickej základne. Pôvodne slúžilo ubytovanie len k prenocomu a čerpaniu služieb s ubytovaním spojených. Tak ako stúpajú nároky hostí a rastie konkurencia ubytovacích zariadení hľadajú sa nové príležitosti na rozšírenie ponuky.¹⁰

Ubytovacie zariadenia cestovného ruchu „sú zariadenia, ktoré pravidelne (alebo príležitostne) poskytujú prechodné ubytovanie návštevníkom. Patria sem hotely, botely, motely, penzióny, turistické ubytovne, chatové osady, kempingy, ostatné hromadné zariadenia a ubytovanie na súkromí.“¹¹

1.1.4 Produkt cestovného ruchu

Zvláštnosťou služieb v cestovnom ruchu je, že sú mnohostranné na výkony a musia byť v určitom vzťahu, aby boli schopné uspokojiť potreby účastníkov cestovného ruchu, čiže vystupujú ako komplex služieb. Sú realizované ako osobné služby na rozdiel od vecných služieb a ich spotrebu často podmieňuje ich včasné

⁸ JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovnom ruchu*. 2009. s. 27.

⁹ ĐURIČEK, M. *Vademecum turizmu a rekreácie*. 2007. s. 30.

¹⁰ JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovnom ruchu*. 2009. s. 27.

¹¹ *Cestovný ruch*. In: Štatistický úrad SR [online]. 2009 [cit. 2012-01-10].

Dostupné na WWW: <<http://www.statistics.sk/pls/elisw/utlData.htmlBodyWin?uic=76>>.

zabezpečenie. Poskytovanie služieb sa priestorovo a časovo viaže na určitý rekreačný priestor a účastník cestovného ruchu vystupuje obyčajne ako neanonymný.¹²

Zamestnanec firmy v oblasti cestovného ruchu pri poskytovaní služieb musí mať na pamäti potreby zákazníkov, postaviť sa do úlohy zákazníka. Každý klient má svoje kritérium kvality služby a pri nákupe sa stretáva s rizikom. Pri službách vznikajú rôzne distribučné vzťahy medzi zákazníkom a poskytovateľom služby. Klient kupujúci službu je priamo podriadený výkonu človeka, ktorý ju poskytuje. Kvalita služby v cestovnom ruchu je heterogénna. Zákazník si nikdy nie je istý akú službu dostane, čo môže očakávať. Vzniká úzky vzťah medzi klientom a poskytovateľom produktu cestovného ruchu.¹³

Produktom rozumieme vo všeobecnosti akúkoľvek ponuku, ktorá je určená trhom za účelom uspokojenia určitej potreby alebo požiadavky zákazníka.

V cestovnom ruchu má produkt charakter služby, ktorú Ondriš definuje ako *„činnosť alebo úžitok, ktorý je nemateriálnej povahy, je neskladovateľný, výsledkom nie je nadobudnutie vlastníctva a poskytuje ho jedna strana druhej. Je závislý od prítomnosti klienta-spotrebiteľa. Vyznačuje sa užitočnosťou, použiteľnosťou a dosiahnuteľnosťou. Zákazník firmám v oblasti cestovného ruchu tak nedostane konkrétny výrobok, ale len prísľub.“*¹⁴

Služby firmám cestovného ruchu sú ojedinelé tým, že klient neprichádza vždy do styku so zamestnancami cestovnej kancelárie, ale s mnohými pracovníkmi ostatných zariadení cestovného ruchu, ktorí s účastníkom cestovného ruchu sú v priamom kontakte. Úroveň poskytovaných služieb môže podstatne ovplyvniť jeho vzťah k používaným službám. Produkt cestovnej kancelárie je neskladovateľný, jeho produkcia sa uskutočňuje len v čase, keď ho zákazník konzumuje, má obmedzenú životnosť z čoho vyplýva nevyhnutnosť ho prispôbovať meniacim sa potrebám spotrebiteľov a to s ohľadom na štádium životného cyklu, v ktorom sa nachádza. Klient v cestovnej kancelárii platí za produkt vopred. Na úroveň poskytovaných služieb v cestnom ruchu majú vplyv také faktory, ako napr. podnebie, infraštruktúra, teritórium, estetika miesta cestovného ruchu, správanie sa domáceho obyvateľstva, a pod. Produkt

¹² ONDRIŠ, L. *Špecifiká a efekty v cestovnom ruchu*. 1996. s. 40.

¹³ *Správanie sa zákazníka pri nákupe služby*. In: Euroekonom.sk [online]. 2011 [cit. 2011-11-30]. Dostupné na WWW: <<http://www.euroekonom.sk/marketing/marketing-sluzieb-a-cestovneho-ruchu/spravanie-sa-zakaznika-pri-nakupe-sluzby/>>.

¹⁴ ONDRIŠ, L. *Špecifiká a efekty v cestovnom ruchu*. 1996. s. 190.

cestovnej kancelárie nie je možné pred jeho použitím testovať tým istým spôsobom, ako bežné spotrebné predmety.¹⁵

1.2 Komunikácia s klientom CR

Komunikácia má mnoho významov. Môžeme ju chápať ako odovzdávanie a prijímanie informácií v styku s klientom cestovného ruchu pomocou nejakého znakového systému. Medzi najdôležitejšie funkcie komunikácie zaraďujeme odovzdávanie informácií, presvedčanie a motivovanie, dosahovanie zhody a porozumenie či napomáhanie pri rozhodovaní. Vo firmách v oblasti cestovného ruchu, ktoré sa skladajú z mnohých prvkov je komunikácia tým činiteľom, ktorý ich uvádza do pohybu a vzájomnej súčinnosti.¹⁶

Autori Praško a Prašková definujú komunikáciu a myslia ňou „v širších súvislostiach každú interakciu, výmenu informácií, kontakt medzi ľuďmi, zvieratami, ale i neživými systémami. V užšom slova zmysle uvažujeme čisto o komunikácii medzi ľuďmi. Jej predpoklady sú vrodené. Na základe týchto vrodených predpokladov sa postupne v styku s ostatnými učíme komunikovať.“¹⁷

Komunikáciu chápeme ako každú interakciu, ktorá prebieha slovne navzájom medzi ľuďmi, ale taktiež aj výmenu písomných informácií. Úroveň komunikačných zručností človeka je daná geneticky, ale aj okolnosťami, ktoré tieto vlohy formujú počas života. Mix faktorov utvára aktuálnu komunikačnú schopnosť ľudí, ktorá nám uľahčuje ale môže aj sťažiť kontakt s ostatnými osobami a v konečnom dôsledku sa odzrkadľuje aj v úrovni celkovej životnej spokojnosti.¹⁸

Komunikácia má mnoho podôb napr. priamu t.j. osobnú (interpersonálnu) alebo sprostredkovanú za pomoci informačných prostriedkov. Komunikácia s klientom má verbálnu a neverbálnu stránku.

¹⁵ ONDRIŠ, L. *Špecifiká a efekty v cestovnom ruchu*. 1996. s.190.

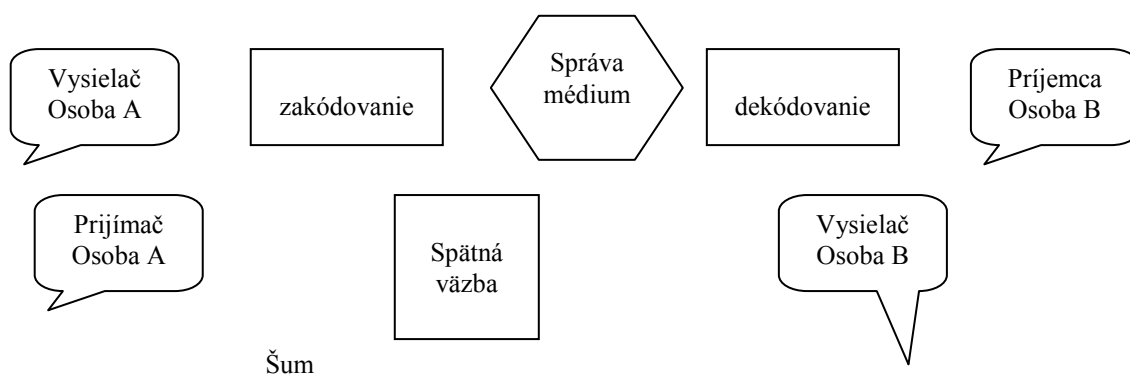
¹⁶ PATÚŠ, P. et al. *Podnikanie vo vidieckej turistike - v lesoturistike* [online]. 2011 [cit. 2011-10-05]. Dostupné na WWW: <<http://www.nlcsk.sk/files/1511.pdf>>.s. 91-106.

¹⁷ PRAŠKO, J., PRAŠKOVÁ, H. *Asertivitou proti stresu*. 2007. s. 12.

¹⁸ BUKOVSKÁ, L. *Asertivní komunikace* [online]. 2006 [cit. 2011-11-22]. Dostupné na WWW: <<http://www.viod.cz/editor/assets/download/publikace/asertivita.pdf>>.

V súčasnosti najširšie používaným modelom procesu komunikácie je model Shanona a Weavera, ktorý mierne modifikovaný môže slúžiť ako základ pre porozumenie procesu komunikácie.

Obr. 1 Model procesu komunikácie podľa Shanona a Weavera



Zdroj: PATÚŠ, P. et al. *Podnikanie vo vidieckej turistike- v lesoturistike*. 2007. s.96

Legenda:

Vysielač- zamestnanec s vlastnou skúsenosťou, myšlienkami, zámermi, informáciami a cieľmi komunikácie

Zakódovanie- proces transformácie myšlienok komunikujúceho do súboru symbolov, ktorým ostatní ľudia môžu rozumieť, zamestnanec sa zvyčajne spolieha na slová, gestá, atď.

Správa- výsledok procesu zakódovania, cieľ, zámer komunikujúceho vyjadrený vo forme správy (správa môže byť aj nezamýšľaná),

Médium- nosič správy (verbálny, neverbálny, paralingvistický, správa môže byť prenášaná ústne, telefonicky, písomne, e-mailom ap.) Každý z týchto nosičov informácie má kladné ale aj záporné stránky,

Dekódovanie- technický výraz pre myšlienkové procesy príjemcu, transformovanie správy do významu- zahŕňa interpretovanie,

Spätná väzba- spätná väzba umožňuje vysielajúcemu zistiť, či správa, ktorú vyslal bola prijatá s porozumením (je to vlastne kontrola, overenie porozumenia, toho .čo vysielajúci chcel povedať),

Šum – činitele, ktoré môžu narušiť, poškodiť proces komunikácie, môže sa týkať každého prvku komunikačného reťazca (napr. zakódovanie ovplyvnené časovým stresom), patria sem faktory ako zlé telefonické spojenie, nečitateľný rukopis, odborná terminológia neznáma príjemcovi ap.)

1.2.1 Verbálna komunikácia

Základný predpoklad fungovania v organizácii CR je efektívna komunikácia. Zamestnanci komunikujú s klientmi pri výbere cieľov (destinácie, ubytovania a pod.), pri hľadaní najvhodnejších spôsobov ich naplnenia, pri riešení konfliktov či problémov.

Hlavným nástrojom hodnotenia ľudí je komunikácia. Zamestnanci by sa mali usilovať o zvládnutie zásad efektívnej komunikácie, zdokonaľovanie svojich komunikačných zručností a o zvládnutie efektívnych komunikačných techník.

Komunikácia prostredníctvom hovoreného a písaného slova, je najviac sledovanou a kontrolovanou zložkou. Človek veľmi často dlho zvažuje, čo a ako vysloví.

Znalosť reči je hlavným prvkom tejto formy komunikácie. Ide teda o slovnú zásobu a obsah reči. Vyjadruje sa pomocou slov a prostredníctvom jazyka. Zaraďujeme sem komunikáciu ústnu aj písomnú, priamu alebo sprostredkovanú, živú alebo reprodukovanú.

Základnými pravidlami verbálnej komunikácie je, že človek musí byť pripravený na to, čo chce povedať a čo tým chce dosiahnuť. Základom je byť stručný, pokojný, vedieť počúvať, priznať si svoje chyby a neustále udržiavať kontakt s ľuďmi.¹⁹

1.2.2 Neverbálna komunikácia

Funguje z väčšej časti automaticky a zamestnanec pri nej využíva komunikačné prostriedky ako gestá, mimické výrazy a pod. Patria tu aj pohľady, ktorými si zamestnanec overuje účinky oznámenia a majú význam spätnej väzby, ale aj odmietnutie kontaktu či podčiarknutie významu určitého oznámenia. Neverbálna komunikácia je ťažšie ovládaná vôľou a tak ľahko môže prezradiť naozajstný pocit či zámer komunikujúceho.

Aby bola slovná komunikácia dobrá, mala by byť zrozumiteľná, konkrétna a klásť dôraz na to, že sa pri nej vždy vyjadrujú názory a pocity jedného človeka. Otvorená komunikácia dáva tieto zložky do súladu a tak je rozhovor jasný. Ak sa tak nestane, dochádza k tzv. dvojitej väzbe napr. klient nám oznamuje, že je spokojný no pritom sa tvári nahnevane.²⁰

Neverbálna komunikácia existovala dávno pred komunikáciou verbálnou. Podlieha menej vôľovej kontrole a ťažšie sa s ňou manipuluje. Je preto významným kľúčom pre porozumenie toho, čo chceme vyjadriť predovšetkým v oblasti emócií,

¹⁹ MÍKA, V. T. *Základy manažmentu. Komunikácia v organizácii* [online]. 2006 [cit. 2011-12-10]. Dostupné na WWW: <http://fsi.uniza.sk/kkm/files/publikacie/mika_ma.html>.

²⁰ BUKOVSKÁ, L. *Asertivní komunikace* [online]. 2006 [cit. 2011-11-22]. Dostupné na WWW: <<http://www.viod.cz/editor/assets/download/publikace/asertivita.pdf>>.

sociálnych vzťahov, a pod. V určitých situáciách sú správy komunikované neverbálne, rozhodujúce pre posúdenie informácií prichádzajúcich verbálnym (slovným) médiom.²¹

Neverbálna komunikácia vychádza z postojov človeka a je procesom dorozumievania sa neslovnými prostriedkami. Človek hovorí i keď mlčí, pretože jeho telo vysiela signály. Neverbálne spôsoby komunikácie podmieňujú individuálne faktory napr. duševný a zdravotný stav, celková dispozícia a pod.²²

1.2.3 Transakčná analýza Erica Berneho

Transakčná analýza je psychoanalytická teória, ktorú v 50. rokoch 20. storočia odvodil z psychoanalýzy americký lekár a psychiater Eric Berne. V ľudskej psychike rozoznávame tri „stavy ega“ rodič, dospelý a dieťa. Tieto stavy sa rozvinú v detstve, a človek môže v danej situácii jednať z pozície niektorého stavu ega.²³

Valentovičová je presvedčená, že *„každý stav ega je možné popísať ako pevne skĺbený systém pocitov a modelov správania. Každý jedinec má zrejme k dispozícii obmedzený repertoár takých stavov, ktoré nie sú rolami v hre, ale psychologickou skutočnosťou.“*²⁴

Dieťa definuje Lahnerová ako *„časť, ktorá zaisťuje pocitovú a emocionálnu stránku života. Je to časť nášho ja, ktorá sa smeje alebo plače, raduje sa alebo má strach. Obsahuje prvky závislosti, neistoty, hravosti a zvedavosti, skratového a nelogického jednania.“*²⁵

Dospelý *„predstavuje stav, pri ktorom človek objektívne hodnotí svoje okolie a zvažuje možnosti a pravdepodobnosti na základe skúseností. Je to stav odlišný od Rodiča, ktorý tvorí súdy na základe nápodoby, aj od Dieťaťa, ktoré reaguje na základe citov a nedokáže dostatočne diferencovať. Dospelý si dokáže uvedomiť i jednotlivé Ego stavy a usmerňovať aktivitu Rodiča a Dieťaťa – tvorí ich objektívneho prostredníka.*

²¹ PATÚŠ, P. et al. *Podnikanie vo vidieckej turistike - v lesoturistike* [online]. 2011 [cit. 2011-10-05]. Dostupné na WWW: <<http://www.nlcsk.sk/files/1511.pdf>>.s.97-98.

²² MÍKA, V. T. *Základy manažmentu. Komunikácia v organizácii* [online]. 2006. [cit. 2011-12-10]. Dostupné na WWW: <http://fsi.uniza.sk/kkm/files/publikacie/mika_ma.html>.

²³ *Transakčná analýza*. In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation [online]. 2001 [cit. 2011-01-17]. Dostupné na WWW: <http://sk.wikipedia.org/wiki/Transak%C4%8Dn%C3%A1_anal%C3%BDza>.

²⁴ VALENTOVIČOVÁ, D. *Transakčná analýza* [online]. 2003 [cit. 2011-10-19]. Dostupné na WWW: <<http://www.pvps.cz/data/document/20100505/ppf-zp-valentovicova.pdf?id=272>>.

²⁵ LAHNEROVÁ, D. *Asertivita pro manažery*. 2009. s.29.

Dospelý sa riadi logikou a rozumom, dokáže najlepšie zhodnotiť realitu, pretože nie je zaťažovaný emóciami. ²⁶

Rodič „zastupuje hodnotový systém, etiku, morálku, tradície. Kritický rodič vystupuje rezolútne, z pozície moci dáva najavo prevahu, starostlivý naopak preberá úlohy druhých, snaží sa ich ochrániť pred nebezpečenstvom.“ ²⁷

Tab. 1 Stav mysle podľa transakčnej analýzy

Rodič	ochraňuje, vie, stará sa, kára, trestá, nabáda, zakazuje, hlása pravdy, hodnotí, kritizuje,
Dospelý	pracuje, uzatvára dohody, myslí, rieši, zariaďuje, vie, jedná, predvída, na základe znalostí
Dieťa	pociťuje, raduje sa, hnevá, tručuje, plače, bojí sa, trpí neistotou, nemyslí, chce, prežíva, čaruje

Zdroj: JANAČKOVÁ, L. *Praktická komunikace pro každý den*. 2009. s. 64

Komunikácia medzi ľuďmi sa dá rozdeliť na základné prvky t. j. transakcie, pri ktorých každý zúčastnený vystupuje v niektorom stave ega a snaží sa osloviť niektorý stav ega u druhého. Ak oslovená osoba reaguje očakávaným spôsobom, je to komplementárna transakcia, v opačnom prípade je to skrížená transakcia.

Medziľudské interakcie sa dajú rozdeliť do nasledujúcich skupín:

- stiahnutie - ľudia medzi sebou nekomunikujú,
- rituál - ľudia jednájú predvídateľným, formálnym spôsobom,
- aktivita - ľudia majú spoločnú činnosť, vytvára sa interakcia,
- hra - ľudia sa snažia dosiahnuť psychologický zisk,
- intimita - ľudia bez vzájomného využívania jednájú úprimne.

Hry sú zdrojom mnohých medziľudských problémov. Pri hrách môžu hráči spolupracovať tak, že každý sa snaží dosiahnuť svoj hľadaný psychologický zisk, alebo sa jeden hráč môže pokúšať dosiahnuť svoj zisk na úkor iného, tým že predstiera iný cieľ podrazí spoluhráča a ukončí hru. ²⁸

²⁶ VALENTOVIČOVÁ, D. *Transakčná analýza* [online]. 2003 [cit. 2011-10-19]. Dostupné na WWW: <<http://www.pvpsps.cz/data/document/20100505/ppf-zp-valentovicova.pdf?id=272>>.

²⁷ LAHNEROVÁ, D. *Asertivita pro manažery*. 2009. s. 29.

²⁸ *Transakčná analýza*. In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation [online]. 2001 [cit. 2011-01-17]. Dostupné na WWW: <http://sk.wikipedia.org/wiki/Transak%C4%8Dn%C3%A1_anal%C3%BDza>.

2. KONFLIKT, STRES, KRITIKA

2.1 Konflikt

Konflikt pochádza z latinského slova *conflictas* a v preklade znamená zrážka. Definujeme ho ako „*formu interakcie, pri ktorej sa účastníci (jednotlivci alebo skupiny) domnievajú/ zisťujú, že im druhá strana bráni (alebo bude brániť) v dosahovaní cieľov, uspokojovaní potrieb, uplatňovaní hodnôt.*“²⁹

Konflikty môžeme vzhľadom k účastníkom rozdeliť na intrapersonálne, interpersonálne a konflikty medzi skupinami. Intrapersonálny konflikt je konflikt, ktorý sa odohráva vo vnútri jedinca. Zdrojom sú potreby, ktoré nie sú v súlade a nezlučujú sa s hodnotami jedinca a organizácie. Najčastejším zdrojom je konflikt rolí, ktoré jednotlivec zastáva (rodič, zamestnanec a pod.). Človek si musí vypracovať systém kompromisov alebo priorít, inak záťaž vyplývajúca z takéhoto konfliktu môže viesť k morálnym problémom alebo problémom v oblasti výkonu.

Konflikt, ktorý zahŕňa rivalitu alebo konfrontáciu medzi zamestnancami alebo zamestnancami a klientmi nazývame interpersonálnym konfliktom. Zdrojmi pre vznik sú súperenie, osobnostné rozdiely či mocenské boje. Objavujú sa tam, kde sa človek odmieta podrobiť normám a uprednostňuje svoje hodnoty a záujem.

Skupinový konflikt býva často hlavne vo väčších firmách, kde sa líšia potreby a záujmy skupín medzi správnymi a problémovými príslušníkmi. Poznáme 4 typy:

1. Konflikty typu odmietnutie-odmietnutie
2. Konflikt typu záujem-záujem
3. Konflikt typu záujem-odmietnutie
4. Konflikty typu dvojité záujem-dvojité odmietnutie³⁰

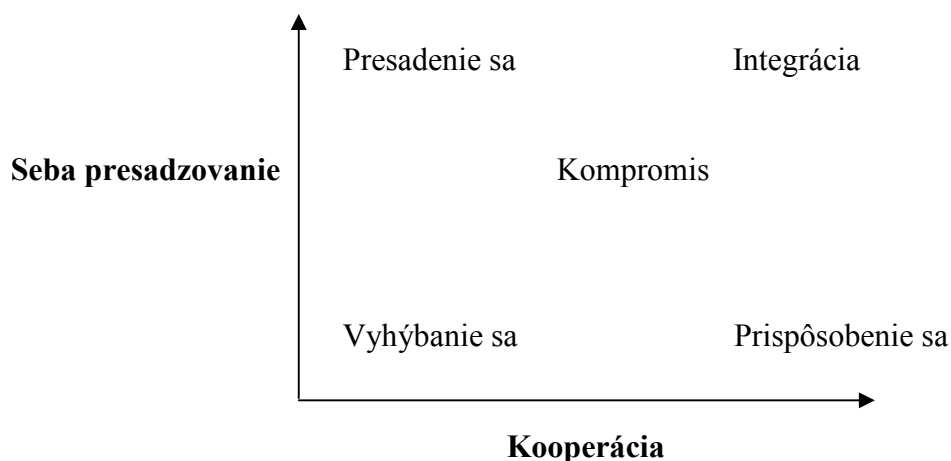
Ľudia zvyčajne vykazujú pomerne stabilnú tendenciu k riešeniu konfliktov určitým spôsobom. Môžeme ho ilustrovať pomocou dvojdimenzionálneho modelu,

²⁹ PATÚŠ, P. et al. *Podnikanie vo vidieckej turistike- v lesoturistike* [online]. 2007 [cit. 2011-10-05]. Dostupné na WWW: <<http://www.nlc.sk/files/1511.pdf>>. s. 102.

³⁰ MELGOSA, J. *Zvládni svoj stres*. 1998. s. 67.

ktorý vychádza z dvoch charakteristík- seba presadzovania (zohľadňovania vlastného záujmu) a kooperácie (zohľadňovanie záujmu druhej strany).³¹

Obr. 2: Dvojdimenziálny model riešenia konfliktov



Zdroj: PATÚŠ,P. et al. *Podnikanie vo vidieckej turistike- v lesoturistike*.2007.s.105

Legenda:

Integrácia- zainteresované strany spoločne prediskutujú podstatné otázky, identifikujú problém, vymedzia záujmy a spoločne vypracujú riešenie, ktoré bude uspokojovať obidve strany.

Prispôsobenie sa- označované tiež ako vyhovenie. Jeden z účastníkov konfliktu ustupuje od uspokojenia svojho záujmu v prospech záujmu druhej strany, aby uspokojil oponenta a zachoval dobrý vzťah.

Kompromis- každá zo zúčastnených strán sa niečoho vzdáva, nie je tu jednoznačný víťaz ani porazený, postupuje sa taktikou „daj a ber“. Tento spôsob často zahŕňa vyjednávanie, intervenciu zvonku, alebo hlasovanie.

Vyhýbanie sa- predstavuje buď pasívny ústup od problému alebo aktívne potlačenie problému. Účastníci sa môžu rozhodnúť stiahnuť sa z konfliktu, aby sa vyhli otvorenému stretu záujmov, názorov. Používa sa niekedy tiež ako dočasné odloženie riešenia konfliktnej situácie.

Presadenie sa- je spojené s nízkym stupňom kooperácie a s vysokým stupňom seba presadzovania , čo v praxi znamená „kto z koho?“, mám neochotu z čohokoľvek ustúpiť „život je boj a prežijú najsilnejší“, zvyčajne je sprevádzaný slovnou, niekedy až fyzickou agresivitou.

³¹ VALICA,M., HARBAKUS,Š. *Rozvoj osobnosti manažéra*.1999.s.5-30.

2.2 Stres

Praško definuje stres ako „reakciu organizmu na nadmernú záťaž. U zvierat sa stresová odpoveď objavuje v situáciách, kedy ide o život. U človeka dostala sociálna a psychologická rovina podobný význam ako rovina biologického prežitia. Stresová odpoveď sa často objavuje po stresoroch v medziľudských vzťahoch, i keď spravidla o život nejde.“³²

Melgosa definuje stres ako „reakciu organizmu na jeho potreby a požiadavky, ale aj stav silného fyziologického a psychologického napätia či prípravu na útok alebo útek, no aj počiatok mnohých ochorení.“³³

Človeku niekedy pomôže dosiahnuť vytúžený cieľ a tak nie je nevyhnutne zlý. Pocity ako strach, úzkosť sa často podieľajú na jeho vzniku a rozvoji.

Stres sa skladá z dvoch zložiek a to okolností (činitele), ktoré spôsobujú stres a z reakcií na stres, teda odpovede človeka na stresové faktory.

V pracovnom živote býva za stres označované všetko, čo nejako irituje, tlačí alebo nepríjemne pôsobí na výkon práce. Zamestnancov zaťažujú ľudia či veci, ktoré na nich pôsobia zvonku a nazývajú sa stresory. Stresová reakcia závisí nie len na tom čo sa udialo, ale ako sa tomu rozumie.

Stres nemožno označovať len za škodlivý. Niekedy je pre život potrebný, pretože bez neho by neexistovalo dostatok podnetov k prekonávaniu prekážok. Rozlišuje sa priateľný stres tzv. eustres a negatívny stres tzv. distres.

Eustres autor Praško spája „napr. s prekonávaním prekážok, príjemným očakávaním, so sledovaním detektívky- je teda všade tam, kde situáciu máme pod dobrou kontrolou. Distres sa objaví tam, kde veci prestávame zvládať, cítime sa preťažení, strácame istotu a nadhľad. Eustres i distres sa telesne prejavujú podobne.“³⁴

Psychosociálnym stresorom býva pre zamestnancov niektoré správanie klientov. Avšak či sa ním stane, o tom rozhoduje postoj, hodnotenie a očakávanie. Stresorom môže byť pedantný či nadmerne hádavý klient.

Dobrou prevenciou sociálnej úzkosti sú komunikačné zručnosti, ktoré distres pomáhajú znížiť. Ak sa podarí zabrániť stresujúcim situáciám a konfliktom

³² PRAŠKO,J., PRAŠKOVÁ,H. *Asertivitou proti stresu*.2007.s.14.

³³ MELGOSA,J. *Zvládni svoj stres*.1998.s.20.

³⁴ PRAŠKO,J., PRAŠKOVÁ, H. *Asertivitou proti stresu*.2007.s.14.

zamestnanca to dostáva dopredu a môže tak lepšie kontrolovať situáciu a brániť sa pocitom bezmocnosti.

Existujú zamestnanci, ktorí v zložitejších situáciách podliehajú panike. Iní, sociálne zdatní, sú voči takýmto situáciám nadmieru odolní. Súvisí to so schopnosťami primerane sa kontrolovať a efektívne sa správať ku zákazníkom.

Sociálna zdatnosť je súbor zručností, ktoré umožňujú zdieľať ostatným ľuďom pocity a potreby iných. Takýto spôsob správania vedie k nárastu sebadôvery a posilneniu.

Nosiči sociálneho stresu môžu byť pre zamestnancov rôzni klienti s ktorými prichádzajú denne do kontaktu. Niekedy to je tým, že sa správajú spôsobom, ktorý im nevyhovuje. Často kritizujú, moralizujú alebo naopak manipulujú, či sa uzatvárajú do seba a nehovoria o svojich potrebách. Inokedy za stresory možno považovať vlastné myšlienky - kritizujeme sa, že situáciu nezvládneme, nevieme, čo povedať, ako reagovať, ako odmietnuť a pod.

To, či bude zamestnanec klientov pokladať za stresory, bude záležať na tom ako bude schopný situáciu s nimi riešiť-tzn. ako bude vedieť s nimi komunikovať.³⁵

2.3 Kritika

Od osôb s ktorými človek prichádza do kontaktu má isté očakávania. Niekedy ich výkon a správanie vníma pozitívne, inokedy negatívne. Pri negatívnom vnímaní dochádza ku kritike, pri pozitívnom naopak k oceneniu.

Pri prijímaní kritiky je dôležité poznať spôsob, akým ostatní ľudia kritizujú iných. Rozlišujú sa 3 základné situácie:

- vhodne podaná a oprávnená kritika,
- nevhodne podaná, však oprávnená kritika,
- nevhodne a cielene podaná neoprávnená kritika, ktorej cieľom je ponížiť nás.

Pod vplyvom pochvaly, ľudia skôr zmenia svoje správanie, ale určite sa nevyhnú situáciám, kedy je kritizovanie nutné. Konštruktívne a dobre kritizovať je zručnosť ešte

³⁵ PRAŠKO,J., PRAŠKOVÁ,H. *Asertivitou proti stresu*.2007.s.15.-17.

náročnejšia než kritiku prijímať. Dôležitá je forma, načasovanie aj kontext. Vždy by si človek mal rozmyslieť, za akým účelom bude kritiku podávať a vyvarovať sa situácií, kedy kritiku používa ako nástroj pre vlastné odreagovanie zlej nálady. Kritiku by mal používať vždy za účelom niečo riešiť. Keď už sa do nej pustí, tak by si za ňou mal stáť a nezhodnocovať ju ospravedlňovaním. Ak sa má kritika premeniť v konštruktívne hľadanie riešení vzniknutého problému, je nutné rešpektovať dôstojnosť druhého človeka.

Základom je používať 1. osobu a podávať kritiku formou spätnej väzby. Dôležité je tiež držať sa faktov a nehodnotiť.³⁶

Klasický vzorec priebehu kritiky podľa Lahnerovej:

ÚTOK – ODRAZENIE KRITIKY- PROTIÚTOK³⁷

Podľa Balka je kritika „*veľký manipulátor a zároveň potenciálny zdroj eskalácie konfliktu. Cieľom je naučiť sa reagovať na kritiku primerane, ale tiež vedieť povedať, čo sa nám na druhom nepáči. Učíme sa rozlišovať medzi poukazovaním kritika na reálne chyby alebo kritiku z vnútorných príčin, kedy si kritik rieši svoju aktuálnu duševnú indispozíciu, preto to nepovažujeme za prejav zlého úmyslu. Hľadáme rozdiel medzi popisom problémového správania a jeho „morálnym“ hodnotením a posudzovaním.*“³⁸

³⁶ BUKOVSKÁ, L. *Asertivní komunikace* [online]. 2006 [cit. 2011-11-22]. Dostupné na WWW: <<http://www.viod.cz/editor/assets/download/publikace/asertivita.pdf>>.

³⁷ LAHNEROVÁ, D. *Asertivita pro manažery*. 2009. s. 108.

³⁸ BALKO, M. *Asertivita* [online]. 2009 [cit. 2011-12-13]. Dostupné na WWW: <<http://download.matus.in/people/Asertivita.pdf>>.

3. ASERTIVITA, AGRESIVITA, PASIVITA A ICH ROZDIELY

3.1 Asertivita

Patúš je presvedčený, že „asertivita je forma správania, ktorá zvyšuje šance na úspech v jednaní s ľuďmi, úspech nezaťažený vedomím, že sme druhých donútili alebo dobehli. Asertivita je schopnosť priamo a jasne, s primeranou sebaistotou vyjadriť vlastné názory, pocity, potreby a prania, a to takým spôsobom, ktorý neznižuje dôstojnosť druhých ani vlastnú.“³⁹

Antoničová považuje asertivitu za „primerané a úprimné vyjadrovanie vlastných myšlienok, citov a názorov tak v pozitívnej ako i v negatívnej podobe bez toho, aby sme porušovali práva iných či svoje vlastné.“⁴⁰

Z tejto definície vyplýva, že obsahovo sa asertivita vyznačuje tým, že ľudia vedia nadväzovať úzke medziľudské vzťahy, brániť sa manipulácii iných ľudí, slobodne rozhodovať o svojom živote bez pocitov viny a úzkosti. Dokážu si uvedomovať vlastné hodnoty a vyjadrovať široký repertoár vlastných názorov, myšlienok a citov.

Vymetal tvrdí, že asertivita je základným psychologickým predpokladom pozitívnej komunikácie. „Asertivita je z tohto hľadiska nenásilne, vľúdne, ale pevné, sebaisté a otvorené vyjadrovanie a presadzovanie svojho názoru, za rešpektovaním slušnosti, taktu a ohľaduplnosti, bez toho, aby bola obmedzovaná sloboda a práva partnera alebo spolupracovníkov. Asertivita je teda nájdenie rovnováhy medzi agresivitou a pasivitou v danom konkrétnom prípade, v danej situácii.“⁴¹

Bishop ju chápe ako „nenásilné prejavenie sebavedomie alebo seba presadenie. Je to spôsob komunikácie a konania, ktorým človek primerane vyjadruje a presadzuje svoje myšlienky, pocity, názory, postoje a pritom neporušuje svoje práva ani práva iných.“⁴²

³⁹ PATÚŠ, P. et al. *Podnikanie vo vidieckej turistike- v lesoturistike* [online]. 2007 [cit. 2011-10-05]. Dostupné na WWW: <<http://www.nlcsk.sk/files/1511.pdf>>.

⁴⁰ ANTONIČOVÁ, I. *Asertivita- techniky nácviku asertivity* [online]. 2007 [cit. 2012-01-05]. Dostupné na WWW: <<http://www.scribd.com/doc/2626101/Asertivita>>.s.16.

⁴¹ VYMETAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. 2008.s.144.

⁴² BISHOP, S. *Jste asertivní?*. 2000.s.48-50.

Capponi a Novák sú presvedčení, že „asertívne jednajúci človek dokáže presne a jasne definovať, o čo mu ide, ako situáciu vidí, čo si o nej myslí a ako ju prežíva. Má pozitívny postoj k druhým ľuďom a priemerné sebavedomie. Celou svojou bytosťou zdieľa, že vie, že jeho požiadavka je oprávnená a splniteľná a druhá strana je korektná a nemá iný záujem než vec kladne vyriešiť. Správa sa primerane, sebaisto, rešpektuje partnera, ctí si dôstojnosť druhých. Vie tiež druhých načúvať, zvažuje ich informácie. Je schopný zmeniť svoj názor pod váhou argumentov a pristúpiť na kompromis.“⁴³

Asertívny zamestnanec dokáže primerane presadiť svoje pozitívne alebo negatívne postoje, pocity, myšlienky otvorene a úprimne, pri čom sa snaží neporušovať svoje asertívne práva a ani práva klientov. Je si vedomý všetkých úloh, ktoré má. Plní ich, bez toho aby si niečo nahováral. Ak sa mu niečo nepodarí spraviť podľa svojich predstáv, nevyrieši úlohu do konca či urobí chybu, alebo niečo zanedbá, nedostatok si prizná. Nič neskrýva, ale na druhej strane sa ani nadmerne neospravedľuje. Všetky asertívne práva rešpektuje, v rámci svojich možností vyhovie, ak ho klient požiada o láskavosť, využíva asertívne vedomosti. Je si vedomý toho, že podstatnou zložkou asertívneho jednania je otvorená komunikácia a primeranosť. Jasne a pokojne veci opakuje znovu, až kým nie sú pochopené a vypočuté. Správanie asertívneho zamestnanca je zhodné s tým, čo zdieľa. Robí všetko pre to, aby zaistil vzájomne ústretovú a otvorenú komunikáciu. Pokiaľ mu niečo nie je zrejmé, spýta sa. Nepredstiera, že všetko ovláda. Vystupuje sebaisto, rozhodne, pokojne. Dáva najavo, že pozná svoju cenu a rozumie svojej práci. Nebojí sa priznať chybu alebo neznalosť, pretože často nepochybí. Veľa toho vie a dokáže. Pozná však svoju mieru a neštylizuje sa do role vševediaceho. Odhadne svoje možnosti a nezneužije k tomu situácie, aby zaujal v služobnej hierarchii miesto, na ktoré nestačí.⁴⁴

Bukovská rozumie pod pojmom asertívne správanie „snahu prinútiť ostatných, aby pripustili, že každý jedinec má právo sa rozhodnúť, ako bude myslieť a konať. Asertívne správanie je interaktívne, predpokladá možnosť vyjadriť myšlienky, pocity a potreby u všetkých, ktorí sa komunikácie zúčastňujú. Človek konajúci asertívne rešpektuje seba i druhých, vie pristúpiť a vytvoriť kompromis. Vie sa včas rozhodnúť, otvorene hovorí, ako vidí situáciu aj čo si o nej myslí. Pomocou tohto typu rokovania je

⁴³ CAPPONI, V., NOVÁK, T. *Asertivně do života*. 1994. s. 27.

⁴⁴ BISHOP, S. *Jste asertivní?*. 2000. s. 48-50.

ľahšie rozoznať a zastaviť manipuláciu, ustáť si svoje požiadavky a dohodnúť sa na iných možnostiach vzájomného kontaktu s takto konajúcou osobou.“⁴⁵

3.1.1 Druhy asertivity

Asertívne správanie nemá vždy rutinný postup, alebo rovnakú podobu. Človek musí brať do úvahy to ako sa v interakcii s ním správa druhá strana.

Základná asertivita

Lahnerová tvrdí, že *„je základom pre všetky ďalšie druhy. Druhým krokom je tzv. špecializácia, kedy sa človek rozhodne, či zostane len u základného stupňa alebo či bude používať aj tie ďalšie. Základná asertivita znamená stručné, jasné a zreteľné vyjadrovanie sa bez ďalších zbytočných emócií alebo želaní. Dôležité sú fakty.“⁴⁶*

Empatická asertivita

Jedná sa o empatiu, teda asertivitu s vcítením sa do druhého, pochopiť jeho názory a postoje. Dôležité je udržať si svoje názory a neustupovať, len dať najavo porozumenie.⁴⁷

Defenzívna asertivita

Tento druh asertivity sa používa v situácii, keď sme ochotní zmeniť svoj názor, postoj s ohľadom na argumenty, ktoré sú nám predkladané.⁴⁸

Konfrontačná asertivita

Pod konfrontáciou chápeme stretnutie, ale pri tomto druhu asertivity sa poukazuje na rozpor medzi verbálnym prejavom a činmi, medzi realitou a sľubmi správania. Dôležitým znakom je vyjadrenie túžby po dohode.⁴⁹

⁴⁵ BUKOVSKÁ, L. *Asertivní komunikace* [online]. 2006 [cit. 2011-11-22]. Dostupné na WWW: <<http://www.viod.cz/editor/assets/download/publikace/asertivita.pdf>>. s.11.

⁴⁶ LAHNEROVÁ, D. *Asertivita pro manažery*. 2009. s.64.

⁴⁷ NOVÁK, T. *Sám sobě psychologem*. 2010. s.57.

⁴⁸ MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2003. s.81.

⁴⁹ NOVÁK, T. *Sám sobě psychologem*. 2010. s.57.

Asertivita s prvkami seba otvorenia

Používa sa na poukázanie určitej situácie. Ak niekto urobí niečo zle, alebo nie podľa predstáv, dôležité je zachovať pokoj, nenapádať ho, oznámiť mu svoj postoj, navrhnúť iné riešenie no pri tom nespochybníť jeho názor.⁵⁰

Negatívna asertivita

Negatívna asertivita uľahčí situáciu, kedy je človek kritizovaný. Jedná sa o súhlas s kritikou vlastných nedostatkov. Stručne a jasne sa ospravedlniť a nepopierať vlastné chyby, ani si nevymýšľať nejasné výhovorky a zaujať vlastný postoj ku kritike a kritikovi. Ak sa toto dokáže človek naučiť, nebude mať kritik proti nemu takú moc.⁵¹

Selektívne ignorujúca asertivita

Jedná sa o to, vyhnúť sa takým situáciám, v ktorých by sa jedinec musel zachovať pod svoju úroveň. Ide o asertívnu schopnosť pri ktorej sa zľahčujú a ironizujú útoky človeka, ktorý druhú stranu bezdôvodne napadá a rešpektuje sa zásada mlčať je zlato, keď sa oponent zníži k urážkam.⁵²

3.1.2 Dielňa asertivity

Dôrazný postupný nácvik asertivity umožňuje priebežne overovať, že človek chápe ponímanie a prístupy asertivity a dopĺňa ju vlastnými skúsenosťami.

1. KROK- Rozpoznávanie štyroch odlišných typov správania

Cieľom je naučiť sa rozlišovať medzi asertívnym, agresívnym, pasívnym a manipulatívnym správaním.

2. KROK- Stanovenie vlastného programu

Cieľom je urobiť si prehľad v činnostiach, v ktorých by sa človek chcel správať asertívnejšie, porozmýšľať nad spôsobom jednania a vyjednávania.

3. KROK-Listina práv

⁵⁰ LAHNEROVÁ,D. *Asertivita pro manažery*.2009.s.65.

⁵¹ NOVÁK,T. *Sám sobě psychologem*.2010.s.58.

⁵² MIKULÁŠTIK,M. *Komunikační dovednosti v praxi*.2003.s.81.

Cieľom je vypracovanie toho, čo človek považuje za rozumnú „listinu práv“ pre všetky jednajúce strany v akejkoľvek diskusii. Listina práv by mala obsahovať práva ako mať a vyjadrovať názory odlišné od názoru iných ľudí, byť vypočutý a braný vážne, vedieť povedať nie, nesúhlasiť, vedieť vyjadriť hnev atď.

4. KROK- Uvedomenie si svojich silných stránok

Cieľom je stať sa asertívnym človekom a vytvárať pozitívny obraz samého seba a pre seba.

5.KROK-Aktívne počúvanie

Cieľom je vyjadriť svoje myšlienky na témy ako napr. nedávny úspech v práci, nedávny problém v práci a pod.

6. KROK- Práca so základnou myšlienkou

Cieľom je pracovať na základnej myšlienke tak, že si človek bude priebežne robiť poznámky.

7. KROK- Osobný štýl

8. KROK- Telesné a hlasové cvičenia

Cieľom je lepšie si uvedomiť činnosť a prejavy tela a hlasu, keď človek hovorí a jedná agresívne, pasívne alebo asertívne.

9. KROK- Správne dýchanie

10. KROK- Prehrávanie asertívnych rolí

11. KROK- Je dobré mať dôverného spoločníka

Cieľom je stať sa asertívnym človekom a k tomu jedinec potrebuje niekoho, s kým by si mohol o svojich skúsenostiach pohovoriť. Potrebuje niekoho, s kým by mohol zdieľať emocionálne reakcie, niekoho, s kým by mohol prediskutovať svoje problémy, kto by s ním súcitil pri neúspechu, s kým by sa spoločne tešil z úspechu.⁵³

⁵³ O'BRIEN,P. *Asertivita pro manažery*.2003.s.60.

3.2 Agresivita

Agresívny jedinec sa presadzuje na úkor iných. Ak presadzuje svoj záujem, neberie ohľad na požiadavky druhých ľudí, ponizuje ich a podráža. Tejto osobe nejde o riešenie problému, skôr o víťazstvo za každú cenu a presadenie samého seba. Dosahuje mnohokrát svoje, no ľudia ho nemajú radi. Seba úcta, ktorú stavia na strachu iných je nekvalitná, pretože dopláca za sebakontrolu a je vlastne osamelý.⁵⁴

Vyjadrovanie názorov, myšlienok a pocitov nevhodným spôsobom, ktorým sa upierajú práva iných ľudí označujeme ako agresivita. Cieľom agresívnej komunikácie je povyšovať sa nad iných, degradovať ich a súťažiť s nimi. Takéto správanie vyvoláva zvyčajne neasertívne reakcie. Agresívny človek neberie ohľad na práva iných spôsobom, ja práva mám a ostatní ich nemajú.⁵⁵

Capponi a Novák tvrdia, že *„agresívne jednajúci človek sa presadzuje na úkor iných. Nedbá na ich práva a oprávnené požiadavky. Ponizuje a zráža sebadôveru ostatných ľudí. Niekedy síce dosiahne svoje, ale ľudia majú k nemu rezervovaný, často záporný vzťah. Agresia nie je len fyzické napádanie či silné a hlasné slová. Agresívne pôsobí tiež sarkazmus a ironizovanie, ale i tiché, niekedy až presladené zdieľanie, ktoré nie je k veci len degraduje osobu, ktorej je určené.“*⁵⁶

Bukovská za agresívne správanie považuje *„také konanie, ktoré je vykonávané so zámerom ublížiť nejakej osobe alebo ju prinútiť k tomu, aby vyhovel. Jedinec, ktorý sa chová agresívne, nedbá na práva druhých, naopak ich ponizuje a obviňuje v prípade svojho neúspechu, že za to môžu. To v ostatných vyvoláva buď agresívne alebo pasívne reakcie, každopádne je cesta k otvorenému hľadaniu riešení uzavretá. K prejavom takéhoto správania patrí nielen hlasný prejav, hrubé slová či moralizovanie, ale aj zastrašovanie, irónia a znehodnocovanie.“*⁵⁷

⁵⁴ PATÚŠ, P. et al. *Podnikanie vo vidieckej turistike- v lesoturistike* [online]. 2007 [cit. 2011-10-05]. Dostupné na WWW: <<http://www.nlcsk.sk/files/1511.pdf>>.

⁵⁵ ANTONIČOVÁ, I. *Asertivita- techniky nácviku asertivity* [online]. 2007 [cit. 2012-01-05]. Dostupné na WWW: <<http://www.scribd.com/doc/2626101/Asertivita>>.

⁵⁶ CAPPONI, V., NOVÁK, T. *Asertivně do života*. 1994. s. 27.

⁵⁷ BUKOVSKÁ, L. *Asertivní komunikace* [online]. 2006 [cit. 2011-11-22]. Dostupné na WWW: <<http://www.viod.cz/editor/assets/download/publikace/asertivita.pdf>>. s. 10.

3.3 Pasivita

Pasívny, neasertívny zamestnanec svoje požiadavky, ktoré považuje síce za oprávnené nedokáže presadiť, požiadavky druhých nedokáže rázne odmietnuť či sa primerane uplatniť. Má pred klientmi prehnanú trému, často uniká pred riešením problémov a úloh a má pocity menejcennosti. Trpí jeho sebavedomie a sebaúcta a chýba mu sociálna zručnosť a istota. Cíti sa osamelý, bezmocný a málo akceptovaný zákazníkmi.⁵⁸

Capponi a Novák sú presvedčení, že *„pasívne jednajúci človek nedokáže jasne vyjadriť svoje prania a potreby. Rovnako ako bezbranný voči požiadavkám druhých. Chýba mu istota v jednaní, trápi ho, že sa nedokáže primerane uplatniť. Nie je odolný voči manipulatívnym trikom.“*⁵⁹

Bukovská tvrdí, že *„pri pasívnom rokovaní človek ustupuje, dáva najavo svoju podriadenosť a závislosť, pociťuje stratu vlastnej hodnoty a sebaúcty. Znamená to tiež nehovoriť o svojich emóciách a praniach, uprednostňovať prania druhých na svoj úkor. Pasívne vystupujúci človek vyvoláva v druhých jednak agresívnu reakciu, ale aj snahu ho ochrániť, plniť jeho nevypovedané pranie, čím sa opäť stráca čaro príjemnej, otvorenej komunikácie pre všetkých zúčastnených.“*⁶⁰

Antoničová je presvedčená, že *„neasertívny človek tým, že popiera svoje vlastné práva a nejasne sa vyjadruje, umožňuje aj iným ľuďom, aby jeho práva upierali a aby jeho myšlienky a city znevažovali. Neasertívne správanie naznačuje znížené sebavedomie a zníženú sebaúctu. Jeho cieľom je vyhnúť sa konfliktu. Neasertívna osoba porušuje svoje vlastné práva.“*⁶¹

⁵⁸ PATÚŠ, P. et al. *Podnikanie vo vidieckej turistike- v lesoturistike* [online]. 2007 [cit. 2011-10-05]. Dostupné na WWW: <<http://www.nlcsk.sk/files/1511.pdf>>.

⁵⁹ CAPPONI, V., NOVÁK, T. *Asertivně do života*. 1994. s. 27.

⁶⁰ BUKOVSKÁ, L. *Asertivní komunikace* [online]. 2006 [cit. 2011-11-22]. Dostupné na WWW: <<http://www.viod.cz/editor/assets/download/publikace/asertivita.pdf>>. s. 10-11.

⁶¹ ANTONIČOVÁ, I. *Asertivita- techniky nácviku asertivity* [online]. 2007 [cit. 2012-01-05]. Dostupné na WWW: <<http://www.scribd.com/doc/2626101/Asertivita>>. s. 16.

3.4 Manipulácia

Manipulatívny človek sa svoj cieľ snaží dosiahnuť nepriamo, apelovaním na morálku, nato, čo na to povedia iní, vyvolať pocity viny a pod. Tým všetkým sa snaží iných prinútiť k tomu, aby sa správali tak, ako to chce on. Manipulácia je vo svojej podstate nečestná. Ľudia ju používajú niekedy vedome, častejšie však nevedome. Niektorí ju však používajú až tak často, stáva sa pre nich zlovykom. Osoby, ktoré manipulujú často, nemávajú hlboké a úprimné vzťahy, pretože sa nedokážu otvoriť a tak o nich druhí nestoja. Takýto spôsob správania býva typický pre hysterických ľudí. Pri manipulácii používajú krik, plač, výčitky alebo moralizovania, sľuby a veľa ďalších taktík. Obľúbenou formou manipulácie je spraviť druhého zodpovedným za vývoj a riešenie určitej situácie. Typ osobnosti súvisí so štýlom manipulácie. Jeden používa manipuláciu a predstiera pri nej bezmocnosť, druhý zase manipuluje agresívnymi postojmi. Vyvolaním pocitu viny, ohrozenia alebo priority, sa snaží donútiť iného, aby vyhovel. Nejde o spoluprácu, ale víťazstvo.⁶²

3.5 Základné rozdiely medzi pojmami: agresivita, pasivita a asertivita

Asertívna, neasertívna a agresívna komunikácia a rovnako aj správanie sú odlišné vo verbálnom i neverbálnom prejave a odrážajú sa i v medziľudských vzťahoch.

Ľudia, ktorí nemajú dostatok asertivity sa nazývajú pasívni, ľudí s prebytkom asertivity označujeme za agresívnych.

V bežnej medziľudskej komunikácii je niekedy ťažké rozlíšiť, či je správanie určitého človeka agresívne, asertívne či manipulatívne pasívne. Základným rozdielom vždy zostane konečná motivácia takého konania, ktorá je iba u asertívneho rokovania vedená snahou dosiahnuť pre obe strany uspokojivé riešenie vzniknutej situácie.

Podľa autorov Praška a Praškovej existujú štyri základné druhy komunikačných štýlov, ktoré sa dajú jednoducho popísať nasledujúcimi postojmi:

1. postoj pasívny- „Ty si dobrý človek a ja nestojím za nič.“
2. postoj agresívny- „Ja mám svoju hodnotu- to ty si bez ceny.“
3. postoj manipulatívny- „Mohol by si mať hodnotu, keby si...“

⁶² PRAŠKO,J., PRAŠKOVÁ,H. *Asertivitou proti stresu*.2007.s.26.

4. postoj asertívny- „Ja mám svoju hodnotu, aj ty máš svoju hodnotu.“⁶³

Základné rozdiely medzi týmito druhmi správania a komunikáciou sú uvedené v tabuľke vid'. Príloha C. Z nej vyplýva, že asertívne sa správa človek vtedy, keď reaguje primerane na situáciu, v ktorej sa momentálne nachádza.

Agresívny tón spôsobí, že vyjadrenie budú ostatní prijímať keď už nie rovno odmietavo, tak aspoň obranne. Prejavy neistoty, ktorými sú váhanie či nesmelý úsmev spôsobia, že požiadavky budú inými pochopené ako nedôležité a odpoveďou protistrany bude nanajvýš zhovievavý úsmev.

Cieľom asertívneho správania je zaistiť vzájomnú otvorenú komunikáciu. Aby sa to podarilo, každý človek by sa mal snažiť, aby jeho výpoveď rešpektovala práva druhých ľudí rovnako ako vlastné práva a aby bola primeraná situácii.

⁶³ PRAŠKO,J., PRAŠKOVÁ,H. *Asertivitou proti stresu*.2007.s.27.

4. ASERTÍVNE PRÁVA A ASERTÍVNE ZRUČNOSTI

4.1 Asertívne práva a manipulatívne povery

Asertívne práva sú základné pravidlá obrany proti manipulácii. Počas štúdia literatúry od viacerých autorov (Antoničová 2008, Bukovská 2006, Novák 2002, O'Brienová 1999, Praško a Prašková 2007) sme sa stretli s rôzne formulovanými definíciami a vymedzeniami týchto práv a zručností, ktoré uvádzame vo všeobecnej rovine podľa týchto autorov. Práva pretransformované pre oblasť cestovného ruchu sa nachádzajú v praktickej časti tejto práce.

Podľa Andrewa Saltera amerického psychoterapeuta, ktorý v roku 1950 sformuloval základné zásady asertivity do desiatich uvedených práv, ktoré sú aj po vyše 50 rokoch stále aktuálne a nestratili na svojom význame.

A. Mám právo sám posudzovať svoje vlastné správanie, myšlienky a pocity a byť si za ne a ich dôsledky sám zodpovedný

„Pocit, že sme stále posudzovaní vonkajšou a múdrejšou autoritou v nás môže vyvolávať pocity bezmocnosti a nezodpovednosti za vlastné správanie. Dôsledkom môže byť slepá poslušnosť autorite a ospravedlňovanie svojich činov známym spojením ja som nič zlé neurobil, len som plnil príkazy, ktoré som dostal.“⁶⁴

Manipulatívna povera podľa autorov Praška a Praškovej znie „*Nemal by si nezávisle na iných posudzovať seba a svoje konanie, musíš byť posudzovaný a hodnotený autoritou, danými pravidlami, ktoré sú múdrejší než ty sám.*“⁶⁵

B. Mám právo neponúkať žiadne vysvetlenie, výhovorky ani ospravedlnenia svojho konania

Podstatou tohto práva je možnosť nepoužívať prehnané vysvetľovanie a ospravedlňovanie svojho správania, ak sa tak človek rozhodne. Dôležité je si ale uvedomiť, že ak sa do výhovoriek a ospravedlnenia človek pustí, často tým len druhým

⁶⁴ Asertívne práva. In: Časopis.oz-dúha [online].2008 [cit. 2011-10-22]. Dostupné na WWW: <<http://casopis.oz-duha.sk/view.php?cislocianku=2006090006>>.

⁶⁵ PRAŠKO,J., PRAŠKOVÁ,H. Asertivitou proti stresu.2007.s.123.

ukazuje, že si vlastne nie je istý správnosťou svojho správania či rozhodnutia, alebo má pocity viny. Ak je tomu tak, je rozhodne férovejšie si tieto pocity priznať.⁶⁶

Manipulatívna povera znie: „*Za svoje správanie je každý zodpovedný druhým ľuďom a teda to, čo robí, je im povinný vždy vysvetliť, zdôvodniť, ospravedlniť sa.*“⁶⁷

C. Mám právo posúdiť, či a nakoľko som zodpovedný za riešenie problémov druhých ľudí

„*Názor vydávajúci sa za stelesnenie morálky tvrdí, že človek musí byť vždy zodpovedný za svojich blízkych i skupiny ľudí a inštitúcie, voči ktorým má záväzky. Takže voči nikomu a ničomu v našom okolí nemôžeme vystupovať tak, aby sme neniesli zodpovednosť za jeho „život“ viac než za svoj vlastný.*“⁶⁸

Manipulatívna povera znie: „*Voči niektorým inštitúciám a ľuďom máš väčšie záväzky než voči sebe. Mal by si obetovať vlastné hodnoty a prispôbiť sa.*“⁶⁹

D. Mám právo zmeniť názor

Podľa Antoničovej „*človek môže zmeniť názor nielen pod tlakom argumentov, ale preto, že sa mu nejaká vec prestala páčiť. Rozhodujúce je, či sa človek zmenou názoru dostal bližšie k pravde.*“⁷⁰

Manipulatívna povera znie: „*Ako náhle si už človek raz vytvorí určitý názor, nikdy by ho nemal meniť. Musel by sa ospravedlniť alebo priznať omyl, čo znamená, že by bol nezodpovedný a že je neschopný sa sám rozhodovať.*“⁷¹

⁶⁶ *Asertívne práva*. In: Časopis.oz-dúha [online]. 2008 [cit. 2011-10-22]. Dostupné na WWW: <<http://casopis.oz-duha.sk/view.php?cislocianku=2006090006>>.

⁶⁷ ANTONIČOVÁ, I. *Asertivita- techniky nácviku asertivity* [online]. 2007 [cit. 2012-01-05]. Dostupné na WWW: <<http://www.scribd.com/doc/2626101/Asertivita>>.s.18.

⁶⁸ CAPONNI, V., NOVÁK, T. *Asertivně do života*. 2004.s.143.

⁶⁹ PRAŠKO, J., PRAŠKOVÁ, H. *Asertivitou proti stresu*. 2007.s.123.

⁷⁰ *Asertívne práva*. In: Časopis.oz-dúha [online]. 2008 [cit. 2011-10-22]. Dostupné na WWW: <<http://casopis.oz-duha.sk/view.php?cislocianku=2006090006>>.

⁷¹ BUKOVSKÁ, L. *Asertivní komunikace* [online]. 2006 [cit. 2011-11-22]. Dostupné na WWW: <<http://www.viod.cz/editor/assets/download/publikace/asertivita.pdf>>.s.13.

E. Mám právo robiť chyby a byť za ne zodpovedný

„Vieme, že chyby nerobí ten, kto nerobí nič. Každému človeku sa teda občas stane, že urobí chybu, za ktorú musí niesť zodpovednosť.“⁷²

Manipulatívna povera znie: *„Nesmieš robiť chyby! Ak nejaké robíš musíš mať pocit viny! Ostatní ľudia by v takomto prípade mali tvoje správanie kontrolovať!“⁷³*

F. Mám právo povedať: "Ja neviem"

Stačí si uvedomiť, že človek má právo nerozumieť všetkému, a tiež to v tomto zmysle využiť, pokiaľ tak v danej situácii odpovedať chce. Tým sa zároveň nenechá zahnať do pocitov menejcennosti.⁷⁴

Manipulatívna povera znie: *„Dospelý zrelý človek sa v sebe musí vyznať, teda musí poznať všetky motívy, pohnútky a byť schopný odpovedať na akúkoľvek otázku, týkajúcu sa všetkých súvislostí jeho správania. Keď niekto niečo urobí, tak predsa vie pre čo. Kto to nevie, je zlý alebo menejcenný.“⁷⁵*

G. Mám právo byť nezávislý na dobrej vôli iných ľudí.

„Správanie človeka nemusí byť schvaľované a podporované všetkými ľuďmi, s ktorými prichádza do styku. Dobré vzájomné vzťahy sa dajú budovať aj bez stopercentného vzájomného súhlasu.“⁷⁶

Manipulatívna povera znie: *„Ľudia, s ktorými prichádzaš do styku, by ťa mali mať k tebe kladný vzťah. Potrebuješ predsa druhých, bez nich sa žiť nedá. Je veľmi dôležité, aby ťa všetci mali radi.“⁷⁷*

⁷² Asertívne práva. In: Časopis.oz-dúha [online].2008 [cit. 2011-10-22]. Dostupné na WWW: <<http://casopis.oz-duha.sk/view.php?cislocclanku=2006090006>>.

⁷³ PRAŠKO,J., PRAŠKOVÁ,H. Asertivitou proti stresu.2007.s.124.

⁷⁴ BUKOVSKÁ,L. Asertivní komunikace [online].2006 [cit. 2011-11-22]. Dostupné na WWW: <<http://www.viod.cz/editor/assets/download/publikace/asertivita.pdf>>.

⁷⁵ ANTONIČOVÁ,I. Asertivita- techniky nácviku asertivity [online].2007 [cit. 2012-01-05]. Dostupné na WWW: <<http://www.scribd.com/doc/2626101/Asertivita>>.s.19.

⁷⁶ Asertívne práva. In: Časopis.oz-dúha [online].2008 [cit. 2011-10-22]. Dostupné na WWW: <<http://casopis.oz-duha.sk/view.php?cislocclanku=2006090006>>.

⁷⁷ PRAŠKO,J., PRAŠKOVÁ,H. Asertivitou proti stresu.2007.s.125.

H. Mám právo robiť nelogické rozhodnutia

*„Ľudia okolo nás dokážu logicky odôvodniť najrôznejšie požiadavky, ktoré na nás majú. Naše správanie však môže mať svoju vlastnú logiku, ktorú ten druhý nechce akceptovať. Niekedy ani sami nevieme logicky vysvetliť, prečo sa nám niečo nepáči. Jednoducho to tak cítime a máme na to právo.“*⁷⁸

Manipulatívna povera nie: *„Keby človek všetko robil len logicky a rozumne, strácala by sa tým určite naša ľudskosť. Rad vecí v živote, vrátane problémov, nejde usporiadať ani logicky, ani rozumne. Vždy je v ľudskom konaní prítomná túžba, chcenie a očakávania. Človek sa má držať logiky, zdravého rozumu, racionality a vedieť nimi zdôvodniť všetko, čo potom robí. Ak sa niečo logicky zdôvodniť nedá, proste to netreba robiť.“*⁷⁹

I. Mám právo povedať: "Ja ti nerozumiem"

Autori Praško a Prašková uvádzajú k tomuto právu manipulatívnu poveru: *„Musíš byť vnímavý a citlivý a vedieť predvídať potreby svojich blízkych. Musíš chápať, čo potrebujú, i keď to jasne nepovedali. Ak nechápeš, čo druhí chcú, i bez toho, že by ti to vyslovene povedali, si ignorant alebo hlupák!“*⁸⁰

J. Mám právo povedať: "Je mi to jedno"

*„Človek má právo nebyť perfektný podľa predstavy iných, pretože tieto predstavy sa mu môžu zdať nepodstatné alebo neprijateľné.“*⁸¹

Manipulatívna povera znie: *„Človek sa musí stále snažiť byť lepší a lepší, dokiaľ nebude vo všetkých ohľadoch dokonalý a perfektný – ako to chcú iní.“*⁸²

⁷⁸ Asertívne práva. In: Časopis.oz-dúha [online]. 2008 [cit. 2011-10-22]. Dostupné na WWW: <<http://casopis.oz-duha.sk/view.php?cislocclanku=2006090006>>.

⁷⁹ BUKOVSKÁ, L. Asertivní komunikace [online]. 2006 [cit. 2011-11-22]. Dostupné na WWW: <<http://www.viod.cz/editor/assets/download/publikace/asertivita.pdf>>.s.14.

⁸⁰ PRAŠKO, J., PRAŠKOVÁ, H. Asertivitou proti stresu. 2007. s. 126.

⁸¹ Asertívne práva. In: Časopis.oz-dúha [online]. 2008 [cit. 2011-10-22]. Dostupné na WWW: <<http://casopis.oz-duha.sk/view.php?cislocclanku=2006090006>>.

⁸² ANTONIČOVÁ, I. Asertivita- techniky nácviku asertivity [online]. 2007 [cit. 2012-01-05]. Dostupné na WWW: <<http://www.scribd.com/doc/2626101/Asertivita>>.s.19.

4.2 Asertívne zručnosti

Asertívne komunikačné techniky nazývané aj komunikačné zručnosti sú formy komunikácie medzi ľuďmi, ktoré nie sú ani pasívne ani agresívne. Tieto zručnosti dodávajú schopnosť použiť komunikačnú techniku v danej situácii a učia ľudí asertívnej schopnosti komunikácie.

Asertívne techniky podľa Bukovskej:

- *dávajú prednosť neagresívnemu, aktívnemu správaniu,*
- *pomáhajú rozvíjať zdravé sebavedomie,*
- *zvyšujú sebaúctu aj otvorenosť k rôznym pohľadom na vec,*
- *vytvárajú atmosféru pre spoluprácu,*
- *zvyšujú zrozumiteľnosť a jasnosť vyjadrovania,*
- *zvyšujú zodpovednosť za vlastné správanie,*
- *umožňujú predchádzať, resp. účinne riešiť konflikty.⁸³*

A. Technika pokazenej gramoplatne

Mikuláščík je presvedčený, že *„je to taktika umožňujúca čeliť manipulácii, presadiť oprávnený nárok, či odmietnuť neoprávnenú požiadavku. Podstata je v tom naučiť sa byť vytrvalý v uplatňovaní svojho nároku bez rozrušenia, bez úzkosti, bez útoku na protivníka. Postupovať pokojne a priateľsky, vypočuť každý ďalší argument oponenta, ale stále trvať na svojom. Súhlasiť s tým čo hovorí oponent, ale vždy opakovať svoju vlastnú požiadavku.“⁸⁴*

B. Technika otvorených dverí

Antoničová uvádza, že je to *„technika, ktorá Vás učí akceptovať manipulačnú kritiku tak, že pokojne priznáte svojmu kritikovi, že v tom, čo hovorí, môže byť niečo pravdy. Dovoľuje Vám zostať pritom konečným sudcom seba samého i toho, čo robíte.“*

⁸³ BUKOVSKÁ, L. *Asertivní komunikace* [online]. 2006 [cit. 2011-11-22]. Dostupné na WWW: <<http://www.viod.cz/editor/assets/download/publikace/asertivita.pdf>>. s. 115.

⁸⁴ MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2003. s. 92.

Umožňuje Vám prijať kritiku pokojne, bez úzkosti či obrany a zároveň neposkytuje Vášmu kritikovi žiadne posilnenie. ⁸⁵

C. Technika negatívne opytovanie sa

Podľa Bukovskej je *„táto technika vhodná najmä na podporu otvorenej komunikácie. Základom je opäť najmä nepoužívanie obrany, odvety alebo popieranie v okamihoch, kedy sme kritizovaní.* ⁸⁶

D. Technika selektívne ignorovanie

Novák o tejto technike tvrdí, že *„každý človek niekedy vypadne z role, urobí alebo povie niečo čo vyznie inak ako chcel, za čo sa možno aj hanbí. Nie je vhodné to rozmazávať a zaoberať sa s tým.* ⁸⁷

E. Technika prijateľného kompromisu

Mikulášтик tvrdí o tejto technike, že *„je to postup, ktorý je zárukou uspokojenia na oboch stranách. V medziľudských vzťahoch najlepšie riešenie. Vedieť rešpektovať, naslúchať. Ak chceme presadiť niečo svoje, musíme byť pripravený tiež v niečom ustúpiť nášmu partnerovi, dôležitý je súhlas a spokojnosť oboch strán.* ⁸⁸

F. Technika seba otvorenia

Antoničová je presvedčená, že je to *„technika uľahčujúca sociálnu komunikáciu a redukovávajúca manipuláciu pomocou oznamovania kladných a záporných aspektov Vašej osobnosti a správania. Umožňuje pokojne vyjadriť aj také veci, ktoré predtým spôsobovali pocity nevedomosti, úzkosti a viny.* ⁸⁹

⁸⁵ ANTONIČOVÁ, I. *Asertivita- techniky nácviku asertivity* [online]. 2007 [cit. 2012-01-05]. Dostupné na WWW: <<http://www.scribd.com/doc/2626101/Asertivita>>.s.19.

⁸⁶ BUKOVSKÁ, L. *Asertivní komunikace* [online]. 2006 [cit. 2011-11-22]. Dostupné na WWW: <<http://www.viod.cz/editor/assets/download/publikace/asertivita.pdf>>.s.19.

⁸⁷ NOVÁK, T. *Sám sobě psychologem*. 2010.s 55.

⁸⁸ MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2003.s. 93.

⁸⁹ ANTONIČOVÁ, I. *Asertivita- techniky nácviku asertivity* [online]. 2007 [cit. 2012-01-05]. Dostupné na WWW: <<http://www.scribd.com/doc/2626101/Asertivita>>.s.19.

G. Vyslovovanie a prijímanie komplimentu

„Posilňovať žiadané správanie, konanie a ovplyvňovať konanie iných tak, aby zmena správania bola pre obe strany potešením, je možné vyjadrovaním pozitívnych pocitov formou komplimentov. Brzdou asertívne prebiehajúcej komunikácie sa môže stať, ak nedokážeme kompliment asertívne prijať.“⁹⁰

H. Negatívna asercia

Podľa Antoničovej je to „technika, ktorá Vás učí prijímať Vaše chyby a omyly (bez Vášho ospravedlnenia) tak, že jednoznačne súhlasíte s kritikou Vašich skutočných negatívnych kvalít, či už je konštruktívna alebo agresívna. Umožní posúdenie vlastného správania bez obrany, úzkosti, či popierania chyby, pri čom súčasne redukuje zlosť a agresivitu Vášho kritika.“⁹¹

I. Reakcia spätnou väzbou

Spätná väzba na určité vyjadrenie správania t.j. komplimenty, pochvaly, odmeny, povšimnutie môže byť pozitívna, alebo negatívna. Pozitívna spätná väzba ma priaznivý vplyv na psychiku človeka a vedie k posilňovaniu uvedeného správania, negatívna, naopak k oslabeniu. Reagovať spätnou väzbou znamená vyjadriť svoje pocity hodnotiť, ale nehodnotiť. Ľudia, ktorí ukrývajú svoje pocity, prežívajú menej radosti či blízkosti sa cítia osamotení.⁹²

J. Voľné informácie

Zručnosť, ktorá nám umožňuje rozpoznať také prvky v komunikácii partnera, ktoré sú pre neho významné a zaujímavé a ponúknuť mu voľné informácie o sebe, čo uľahčuje začatie a udržanie rozhovoru.⁹³

⁹⁰ Asertivita. In: Ťaháky-referáty [online].2006 [cit. 2011-12-10]. Dostupné na WWW: <<http://referaty.aktuality.sk/asertivita/referat-12810>>.

⁹¹ ANTONIČOVÁ,I. Asertivita- techniky nácviku asertivity [online].2007 [cit. 2012-01-05]. Dostupné na WWW: <<http://www.scribd.com/doc/2626101/Asertivita>>.s.20.

⁹² VYMETAL,J. Průvodce úspěšnou komunikací.2008.

⁹³ Asertivita. In: Ťaháky-referáty [online].2006 [cit. 2011-12-10]. Dostupné na WWW: <<http://referaty.aktuality.sk/asertivita/referat-12810>>.

5. POPIS PRIESKUMU

Prvým krokom bolo získať potrebný prehľad a vedomosti z oblasti asertivity. Nasledovalo štúdium danej problematiky prostredníctvom odbornej literatúry, štúdií vypracovaných slovenskými, českými ale aj zahraničnými odborníkmi z oblasti psychológie. Odborná literatúra uvádza veľké množstvo definícií a delenia asertivity vo všeobecnej rovine, takže bolo potrebné tieto získané informácie a vedomosti pretransformovať do oblasti cestovného ruchu. Po tomto kroku nasledovalo určenie cieľa práce. Po stanovení cieľa sme sa mohli zamerať na tvorbu praktickej časti. Ďalej sa študoval materiál z oblasti psychológie a cestovného ruchu a vytvárala sa približná osnova záverečnej práce.

Dôležitým prvkom prieskumu bola existencia dvoch skupín subjektov. Experimentálnou skupinou nazývame v práci zamestnancov firiem CR, ktorí mali prostredníctvom sémantického diferenciálu vyjadriť vnímanie a pochopenie rozdielov medzi asertívnou a agresívnou komunikáciou. Skupinu, ktorá pracuje iným spôsobom, nazývame kontrolnou, tvorili ju kuchári verejného stravovania. Sémantický diferenciál bol vytvorený pre porovnanie významu pochopenia komunikácie medzi skupinami. Dve skupiny, ktoré boli v prieskume sme potrebovali na to, aby sme porovnali relatívny efekt nášho experimentálneho pôsobenia. Každá skupina prichádza do kontaktu s ľuďmi a teda využíva komunikáciu. Chceli sme preto poukázať na to, ako rozdielne tieto skupiny vnímajú asertívnu a agresívnu komunikáciu aj keď prirodzene každá skupina vykonáva odlišný typ práce, pracuje iným spôsobom – experimentálna skupina pracuje jedným a kontrolná skupina pracuje druhým spôsobom, a to za rovnakých časových, materiálnych a ďalších podmienok.

5.1 Cieľ a čiastkové ciele

Hlavným cieľom práce je vyhodnotiť asertívny prístup zamestnancov v oblasti cestovného ruchu v komunikácii s klientom. Zamestnanci v oblasti cestovného ruchu budú tvoriť experimentálnu skupinu.

K naplneniu hlavného cieľa je potrebné splniť čiastkové ciele, ktoré sme si stanovili nasledovne:

Čiastkový cieľ 1: Porovnať asertivitu zamestnancov v oblasti cestovného ruchu s asertivitou profesií kde nie je bezprostredný pracovný kontakt s ľuďmi hlavnou súčasťou výkonu profesie – kuchári verejného stravovania – títo pracovníci budú tvoriť kontrolnú skupinu.

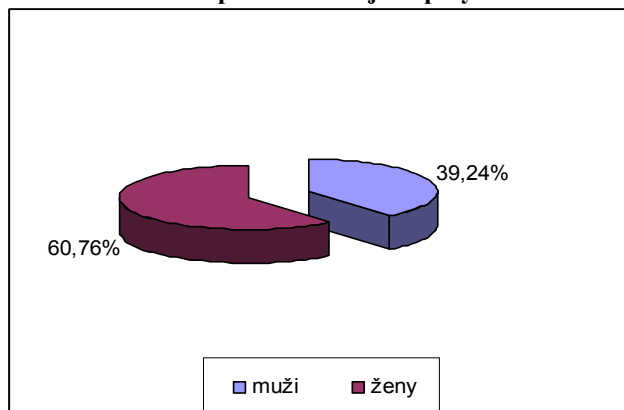
Čiastkový cieľ 2: Porovnať percepciu pojmov „Asertivita“ a „Agresivita“ pomocou sémantického diferenciálu a experimentálnej a kontrolnej skupiny.

Čiastkový cieľ 3: Vypracovať Inventár vzorových scenárov asertívnych reakcií zamestnancov v oblasti cestovného ruchu v komunikácii s klientom pokiaľ ide o rešpektovanie jednotlivých asertívnych zákonov, využitie asertívnych technik a účinného jednania zamestnancov v oblasti cestovného ruchu pri zvládaní kritiky, presadzovaní oprávnenej požiadavky, odmietaní, poskytovaní láskavosti.

5.2 Charakteristika prieskumnej vzorky

V tejto časti práce si predstavíme základné črty respondentov ako sú pohlavie, vek, vzdelanie a pomer medzi experimentálnou a kontrolnou skupinou.

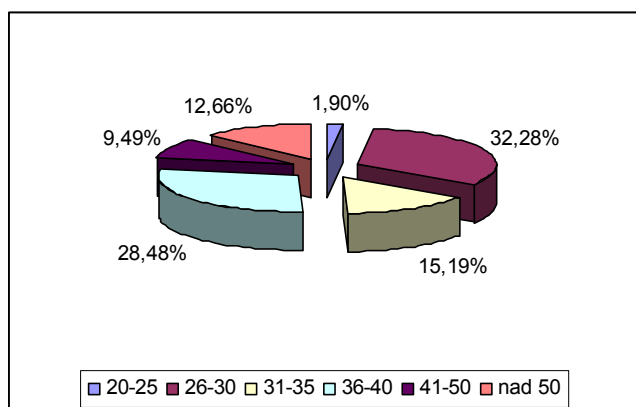
Graf 1: Pohlavie experimentálnej skupiny



Zdroj: Vlastný prieskum

Ako vidíme z Grafu 1 zamestnanci firiem v oblasti CR boli v pomere 62 mužov, t.j. 39,24 % a 96 žien čo predstavuje 60,76%.

Graf 2: Vek experimentálnej skupiny



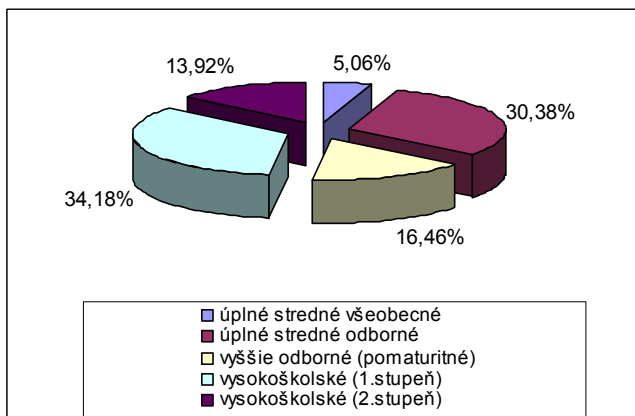
Zdroj: Vlastný prieskum

Vek respondentov môžeme vidieť na Grafe 2. Najviac oslovených zamestnancov CR má vek v rozmedzí 36 až 40 rokov.

Najvyššie dosiahnuté vzdelanie je zobrazené na Grafe 3. Najviac zamestnancov CR, t.j. 34,18 % má dosiahnuté vysokoškolské vzdelanie 1. stupňa. Za nimi nasledujú zamestnanci s úplným stredným odborným vzdelaním, ktorých je 30,38 % zatiaľ čo

zamestnanci s vysokoškolským vzdelaním 2. stupňa predstavujú 13,92 % oslovených. Najmenej zamestnancov bolo s ukončeným úplným všeobecným vzdelaním, t.j. 5,06 %. Z toho vyplýva, že väčšina zamestnancov CR pracuje v odbore, ktorí študovali.

Graf 3: Vzdelanie experimentálnej skupiny



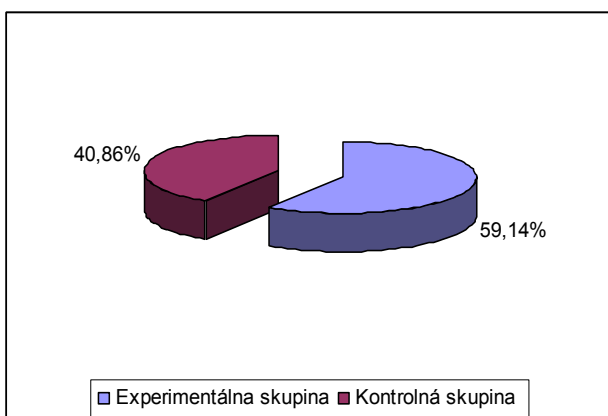
Zdroj: Vlastný prieskum

Tab. 2: Prieskumná vzorka sémantického diferenciálu

	Počet respondentov	%
Experimentálna skupina	110	59,14%
Kontrolná skupina	76	40,86%
Spolu	186	100,00 %

Zdroj: Vlastný prieskum

Graf 4: Pomer experimentálnej a kontrolnej skupiny



Zdroj: Vlastný prieskum

5.3 Metódy zberu dát

V tejto časti práce popisujeme jednotlivé spôsoby zberu dát, ktoré sme využili na získanie údajov z prieskumu.

5.3.1 Dotazník

Na získanie empirických údajov sme sa rozhodli použiť dotazníkovú metódu, ako prostriedok zhromažďovania údajov, a zároveň merný prostriedok pre zistenie názorov a záujmov respondentov. Analýzu asertivity zamestnancov v kontakte s klientmi sme realizovali pomocou dotazníka vid'. Príloha A, ktorý pozostával z 21 zatvorených otázok. Dotazníková metóda bola použitá na účely zistenia miery asertivity.

5.3.2 Sémantický diferenciál

Sémantický diferenciál vid'. Príloha B mal poukázať na chápanie významu a pochopenie rozdielov medzi asertívnou a agresívnou komunikáciou experimentálnej a kontrolnej skupiny. Je to prieskumná metóda zameraná na zisťovanie toho, ako ľudia vnímajú pojmy. Význam každého pojmu sa dá presne vymedziť v sémantickom významovom priestore, do ktorého sa pomocou metódy sémantického diferenciálu vyznačuje postavenie hodnotených pojmov. Na základe blízkosti, resp. vzdialenosti pojmov je možné interpretovať, do akej miery sú pojmy asertivita a agresivita významovo podobné, resp. odlišné. Každý pojem má okrem denotatívneho významu aj význam konotatívny. Denotatívny význam pojmu je zjavný, všeobecne platný význam. Konotatívny význam pojmu znamená skrytý, subjektívny význam, napr. pod určitým pojmom si každý človek môže predstaviť niečo iné.

5.3.3. Rozhovor

Pri osobnom doručení dotazníka sme využili čas aj na rozhovor so zamestnancami, ktorého cieľom bolo zistenie s akými konfliktami, reklamáciami a záťažovými situáciami sa stretávajú počas svojej práce, keď prichádzajú do kontaktu s klientmi.

5.4 Zber a spracovanie údajov

Prieskum sme realizovali v termíne od 9. januára do 6. februára 2012. Zaujímali nás názory a postoje respondentov, ktorí tvorili vzorku zamestnancov firiem v oblasti CR, konkrétne cestovných kancelárii, cestovných agentúr a ubytovacích zariadení na Slovensku.

Dotazník, určený pre experimentálnu skupinu bol anonymný a distribuovaný v 200 exemplároch. Doručili sme ho zamestnancom e-mailom, alebo osobne, pričom boli využité dva spôsoby. Fyzicky vytlačené dotazníky a vytvorené prostredníctvom aplikácie Word, zaslané formou e-mailu. Vrátilo sa 169 dotazníkov, z ktorých 11 bolo nesprávne vyplnených. K spracovaniu získaných odpovedí z dotazníka boli použité matematicko-štatistické metódy, triedenie a sumarizácia údajov a z logických sme využili analýzu a generalizáciu. Postupovali sme kvantitatívnym spracovaním frekvencie výskytu jednotlivých odpovedí. Odpovede sme percentuálne spracovávali do tabuliek a následne graficky znázornili. Pri tvorbe práce bol použitý program MS Word, grafy a tabuľky boli spracované v programe MS Excel. Návratnosť dotazníkov bola 84,50 %. Správne vyplnených dotazníkov bolo 79,00 %.

Sémantický diferenciál bol taktiež anonymný a distribuovaný v 300 exemplároch. Experimentálna skupina ho dostávala spolu s dotazníkom buď v elektronickej podobe v programe Word, alebo fyzicky vytlačený. Kontrolnej skupine bol sémantický diferenciál doručený osobne v počte 100 kusov. Spolu sa vrátilo 249 diferenciálov, z ktorých bolo 63 nesprávne vyplnených. Pochopenie rozdielov medzi asertivitou a agresivitou v komunikácii sme teda zisťovali zo 186 diferenciálov, z toho 110 ks tvorilo základňu pri experimentálnej skupine a 76 ks správnych diferenciálov tvorilo základňu, t.j. 100% pri kontrolnej skupine. Pri spracovaní dát zo sémantického diferenciálu sme využili metódu priemerných hodnôt jednotlivých položiek. Návratnosť pri tejto metóde bola 83,00%. Správne vyplnených diferenciálov bolo 74,70%.

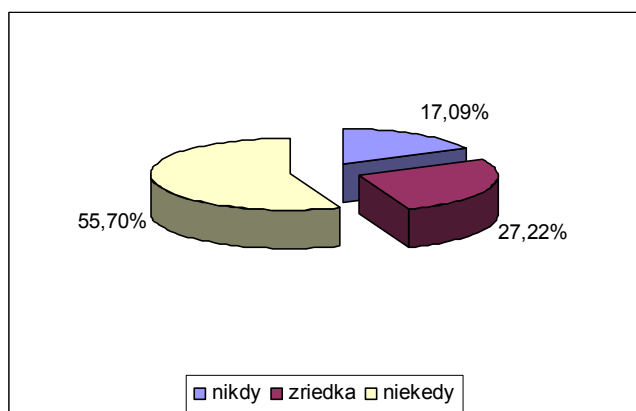
5.5 Interpretácia údajov

Údaje získané zo zvolených metód prieskumu t.j. dotazníka a sémantického diferenciálu interpretujeme v tejto časti práce.

5.5.1 Dotazník

Na prvú otázku či majú zamestnanci pocit, že ich klienti majú tendencie využívať alebo nimi manipulovať až 88, t.j. 55,70 % respondentov označilo odpoveď niekedy. S manipuláciou a využívaním sa podľa odpovedí nikdy nestretlo 27 zamestnancov. Z odpovedí vyplýva, že klienti ovládajú manipulačné techniky, ktoré využívajú v komunikácii a zamestnanci CR vedia toto ich správanie odhadnúť.

Graf 5 : Pocit manipulácie



Zdroj: Vlastný prieskum

Úlohou druhej otázky bolo zistiť či sa zamestnanci CR stretli so žiadosťou o pomoc, alebo službou pre klienta, ktorá bola pre nich samých nevýhodná, alebo sa im zdala príliš ťažká. Odpoveď niekedy označilo 99 respondentov t. j. 62,66 %. Len zriedka sa s takouto službou klientovi stretlo 22 zamestnancov a takúto pomoc podľa odpovedí neodmietlo nikdy 23,42 %.

Tab. 3: Nevýhodná žiadosť, služba pre klienta

Odpoveď	0	1	2	3	4
	nikdy	zriedka	niekedy	zvyčajne	vždy alebo takmer vždy
Počet respondentov	37	22	99	0	0
%	23,42%	13,92%	62,66%	0,00%	0,00%
Spolu	100,00 %				

Zdroj: Vlastný prieskum

Upozornenie klienta na nespravodlivé správanie voči zamestnancom bolo predmetom tretej otázky. Zvyčajne klienta upozorní 43,04% respondentov. V závislosti od situácie niekedy upozorní klienta na takéto nevhodné správanie 42 opýtaných. Odpovede niekedy, zvyčajne a vždy poukazujú na to, že zamestnanci si ochraňujú vlastné práva.

Tab. 4: Upozornenie na klientove nespravodlivé správanie

Odpoveď	0	1	2	3	4
	nikdy	zriedka	niekedy	zvyčajne	vždy alebo takmer vždy
Počet respondentov	14	24	42	68	10
%	8,86%	15,19%	26,58%	43,04%	6,33%
Spolu	100,00%				

Zdroj: Vlastný prieskum

Ťažkosti s udržiavaním zrakového kontaktu s klientom má podľa odpovedí len 9 zamestnancov, t.j. 5,70%. Problémy s priamym pohľadom do očí počas komunikácie nemá nikdy 67 respondentov, čo svedčí o otvorenej a sebavedomej komunikácii so strany zamestnanca CR.

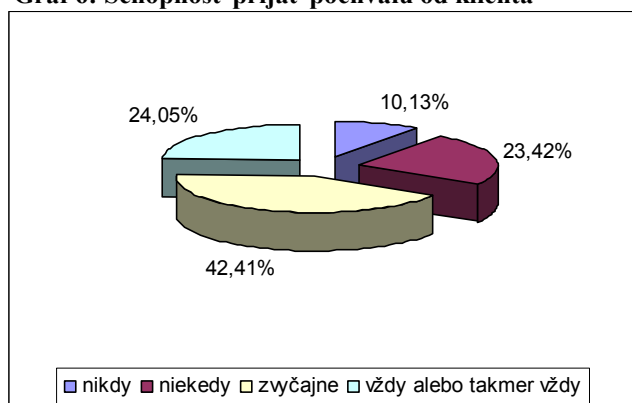
Tab. 5: Udržiavanie zrakového kontaktu s klientom

Odpoveď	0	1	2	3	4
	nikdy	zriedka	niekedy	zvyčajne	vždy alebo takmer vždy
Počet respondentov	67	34	20	28	9
%	42,41%	21,52%	12,66%	17,72%	5,70%
Spolu	100,00%				

Zdroj: Vlastný prieskum

Pochvalu od klienta vie zvyčajne prijať 67 zamestnancov, ktorí tvoria 42,41 %. Problémy s prijatím, na ktoré nevedia nikdy spätne adekvátne odpovedať má 10,13 % čo predstavuje 16 opýtaných.

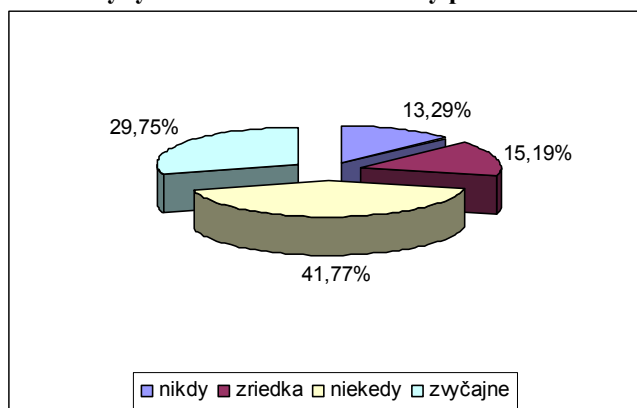
Graf 6: Schopnosť prijať pochvalu od klienta



Zdroj: Vlastný prieskum

Z grafu 7 je zrejmé, že určitým klientom sa snaží niekedy vyhnúť 41,77 %. Zarážajúce je, že až 47 oslovených zamestnancov CR sa zvyčajne nechce dostať do konfliktných situácií s klientom a to z obavy pred možnými vlastnými ťažkosťami.

Graf 7: Vyhýbanie sa klientom z obavy pred ťažkosťami



Zdroj: Vlastný prieskum

Niekedy sa zamestnancom stáva, že počas rozhovoru dokončia myšlienku za klienta a to až u 40,51%. Nikdy do odpovedí klientov nezasahuje 12 respondentov z 158 opýtaných.

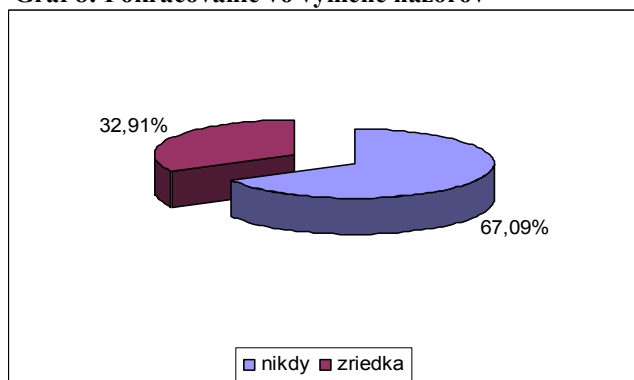
Tab. 6: Dokončenie myšlienky za klienta

Odpoveď	0	1	2	3	4
	nikdy	zriedka	niekedy	zvyčajne	vždy alebo takmer vždy
Počet respondentov	12	49	64	28	5
%	7,59%	31,01%	40,51%	17,72%	3,16%
Spolu	100,00%				

Zdroj: Vlastný prieskum

Konfrontácia a konflikt sú zobrazené na grafe 8. Až 67,09 % respondentov nikdy nepokračuje vo výmene názorov, pretože na klientovi vidia, že už má hádok dosť a rozhovor je vhodnejšie ukončiť.

Graf 8: Pokračovanie vo výmene názorov



Zdroj: Vlastný prieskum

Pri pocitoch zlosti a hnevu nikdy nepoužíva pred klientmi nekontrolované výrazy 155 respondentov, ktorí predstavujú 98,10 %. Odpoveď zriedka označilo len 1,90%. Z odpovedí vyplýva, že zamestnanci sa snažia vystupovať profesionálne a ovládajú svoje pocity.

Tab. 7: Nekontrolované výrazy pri stresových situáciách

Odpoveď	0	1	2	3	4
	nikdy	zriedka	niekedy	zvyčajne	vždy alebo takmer vždy
Počet respondentov	155	3	0	0	0
%	98,10%	1,90%	0,00%	0,00 %	0,00 %
Spolu	100,00%				

Zdroj: Vlastný prieskum

Na kritiku voči myšlienkam a názorom klientov bola zameraná otázka č.10. Len zriedka prekážajú cudzie postoje 85 respondentom t.j. 53,80 %. Nikdy nie sú kriticky zameraní 32 zamestnanci.

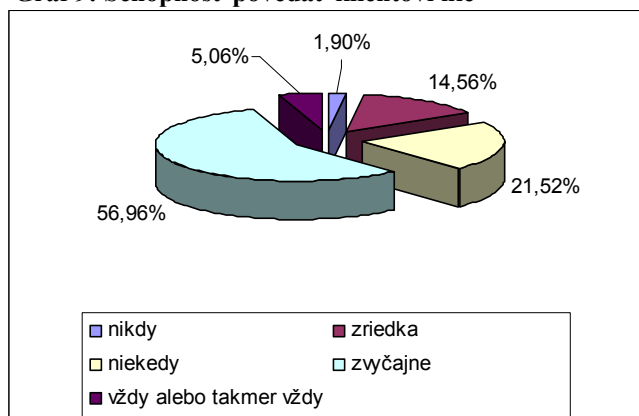
Tab. 8: Kritické zameranie voči cudzím myšlienkam

Odpoveď	0	1	2	3	4
	nikdy	zriedka	niekedy	zvyčajne	vždy alebo takmer vždy
Počet respondentov	32	85	14	27	0
%	20,25%	53,80%	8,86%	17,09%	0,00%
Spolu	100,00%				

Zdroj: Vlastný prieskum

Záporná odpoveď klientovi na jeho žiadosť či prosbu, ktorá v zamestnancoch vyvoláva ťažkosti a nepríjemné pocity sa vyskytuje zvyčajne až u 90 opýtaných, čo predstavuje viac ako polovicu t. j. 56,96%. Len traja zamestnanci nemajú nikdy problém s odpoveďou „nie“.

Graf 9: Schopnosť povedať klientovi nie



Zdroj: Vlastný prieskum

Skočenie do reči pri nezmyselnom monológu klienta bolo predmetom dvanástej otázky. Zvyčajne, v závislosti od situácie vie 68 zamestnancov zasiahnutím do konverzácie zmeniť tému rozhovoru s klientom.

Tab. 9: Zásah do konverzácie s klientom

Odpoveď	0	1	2	3	4
	nikdy	zriedka	niekedy	zvyčajne	vždy alebo takmer vždy
Počet respondentov	0	37	34	68	19
%	0,00%	23,42%	21,52%	43,04%	12,03%
Spolu	100,00%				

Zdroj: Vlastný prieskum

Ukončiť rozhovor s klientom ak je téma nezaujímavá a zamestnanci nemajú čas na siahodlhé rozhovory, pretože majú iné pracovné povinnosti dokáže vždy, alebo takmer vždy 55,06 % čo predstavuje 87 zamestnancov. Len zriedka dokáže skončiť komunikáciu 31 respondentov.

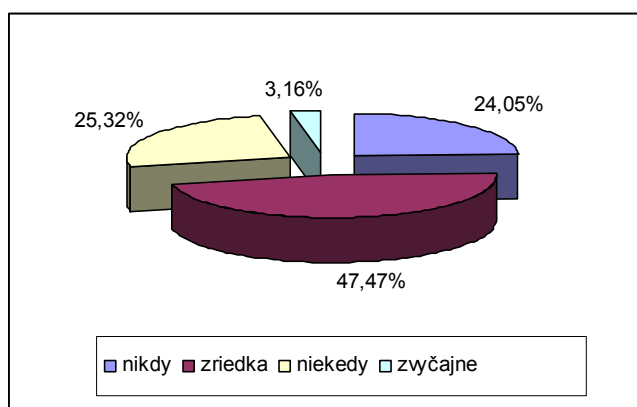
Tab. 10: Ukončenie rozhovoru s klientom

Odpoveď	0	1	2	3	4
	nikdy	zriedka	niekedy	zvyčajne	vždy alebo takmer vždy
Počet respondentov	0	31	11	29	87
%	0,00%	19,62%	6,96%	18,35%	55,06%
Spolu	100,00%				

Zdroj: Vlastný prieskum

Otázka č.14 bola zameraná na problémy s oponovaním a nedokázaním presadenia svojho názoru klientovi. Len zriedka má s týmto vyjadrením problém 75 zamestnancov CR. Nikdy nedokáže oponovať klientovi až 24,05 % čo je 38 zamestnancov.

Graf 10: Schopnosť oponovať pri konflikte s klientom



Zdroj: Vlastný prieskum

Iniciatíva zamestnancov pri zmene termínu stretnutia bola predmetom otázky č.15. Nikdy nemajú problém s návrhom iného termínu stretnutia 78 zamestnanci t. j. 49,37%. Zvyčajne to robí problém 10,76 % respondentom.

Tab. 11: Iniciatíva od zamestnancov

Odpoveď	0	1	2	3	4
	nikdy	zriedka	niekedy	zvyčajne	vždy alebo takmer vždy
Počet respondentov	78	28	35	17	0
%	49,37%	17,72%	22,15%	10,76%	0,00%
Spolu	100,00%				

Zdroj: Vlastný prieskum

Pri pocitoch zamestnancov, že existuje lepšia a výhodnejšia ponuka zvyčajne 88 zamestnancov neodradza klientov od ich výberu. 13,29 % opýtaných zriedka klientov odradí a ponúkne im lepšiu možnosť.

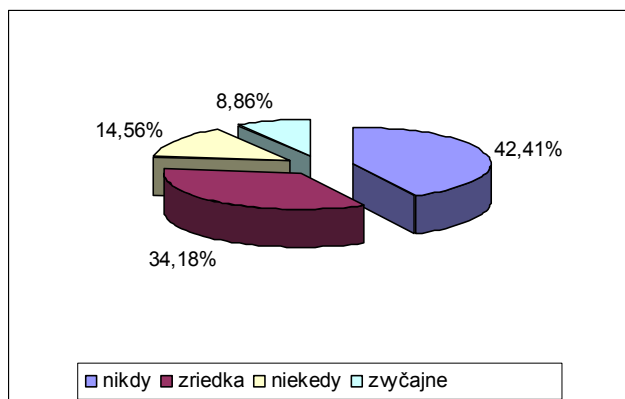
Tab. 12: Odrádzanie od ponuky pre klienta

Odpoveď	0	1	2	3	4
	nikdy	zriedka	niekedy	zvyčajne	vždy alebo takmer vždy
Počet respondentov	0	21	42	88	7
%	0,00%	13,29%	26,58%	55,70%	4,43%
Spolu	100,00%				

Zdroj: Vlastný prieskum

Graf 11 nám ukazuje ako sa zamestnanci dokážu vyhýbať zložitým situáciám a reklamáciám. Zriedka sa takýmto situáciám vyhýba 67 opýtaných. Nikdy sa konfrontácii nevyhýba 34,18%. Nakoľko žiaden z respondentov sa nevyhýba reklamáciám možno usúdiť, že zamestnanci nemajú na výber a musia riešiť nepríjemné situácie.

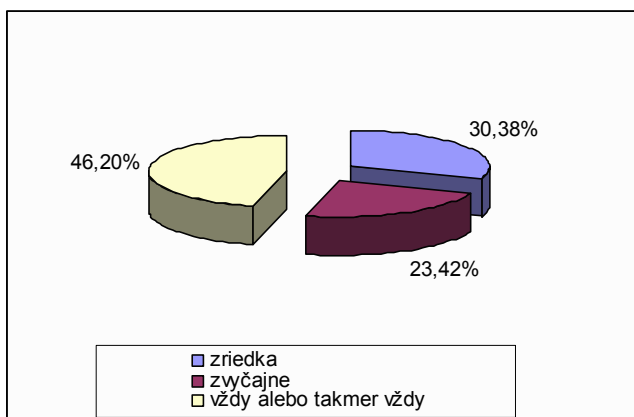
Graf 11: Vyhýbanie sa zložitým situáciám



Zdroj: Vlastný prieskum

Z grafu 12 je zrejmé, že sebaisté správanie pri kontakte s klientom má vždy alebo takmer vždy väčšina respondentov, ktorí tvoria 46,20 %.

Graf 12: Pocit sebaistoty



Zdroj: Vlastný prieskum

Vyjadrenie názoru pri reklamácii klienta aj keď je zrejmé, že zákazník so zamestnancami nebude súhlasiť nerobí zvyčajne problém 92 zamestnancom, t. j. 58,23%. Vždy alebo takmer vždy svoj názor vyjadrí 25,95% opýtaných.

Tab. 13: Vyjadrenie názoru zamestnanca pri reklamácii

Odpoveď	0	1	2	3	4
	nikdy	zriedka	niekedy	zvyčajne	vždy alebo takmer vždy
Počet respondentov	0	6	19	92	41
%	0,00%	3,80%	12,03%	58,23%	25,95%
Spolu	100,00%				

Zdroj: Vlastný prieskum

Predmetom otázky č. 20 bolo jednanie so sebaistým a neústupným klientom. Niekedy nepríjemné pocity pri takomto klientovi zažíva 68 zamestnancov. 22,78 % respondentov nemá nikdy nepríjemné pocity pri takomto type klienta.

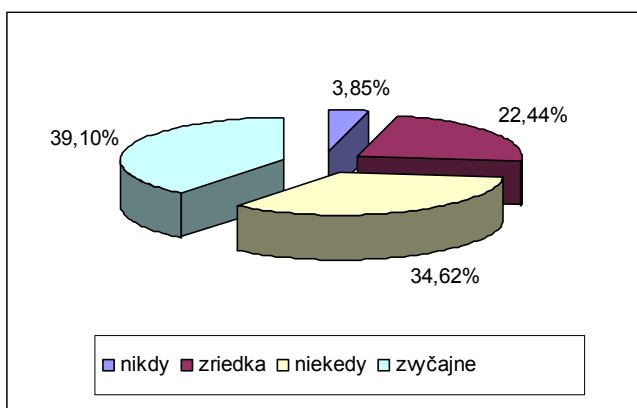
Tab. 14: Nepríjemné pocity pri sebaistom klientovi

Odpoveď	0	1	2	3	4
	nikdy	zriedka	niekedy	zvyčajne	vždy alebo takmer vždy
Počet respondentov	36	39	68	15	0
%	22,78%	24,68%	43,04%	9,49%	0,00%
Spolu	100,00%				

Zdroj: Vlastný prieskum

Zámerom poslednej otázky bolo zistiť či si zamestnanci po skončení reklamácie alebo konfliktu prehrávajú danú situáciu a rozmýšľajú aké slová mohli vysloviť. Zvyčajne má takéto pocity 61 zamestnancov, t.j. 39,10 %. Niekedy si danú situáciu prehráva 34,62 % čo tvorí 54 opýtaných. Podľa odpovedí je zrejmé, že zamestnancom záleží na tom ako sa správajú ku klientovi, aké je ich vystupovanie a prezentácia firmy pre ktorú pracujú.

Graf 13: Prehrávanie si riešenia situácie po konflikte



Zdroj: Vlastný prieskum

5.5.2 Sémantický diferenciál

Vyrátali sme priemerné hodnoty pre jednotlivé položky (t.j. bipolárne dvojice adjektív) pre oba profily komunikácie u každej skupiny respondentov. Výsledky nám umožnili navzájom porovnať vnímanie asertívnej a agresívnej komunikácie z pohľadu zamestnancov (experimentálnej skupiny) a kuchárov verejného stravovania (kontrolnej skupiny).

Na základe označení na škále sme vyrátali priemerné hodnoty pre jednotlivé položky. Priemerné hodnoty sme dostali tak, že sme pri každej položke zráтали hodnoty, ktoré uviedli respondenti a vydělili sme ich počtom respondentov. Použili sme vzorec:

$$x = \frac{x_1 + x_2 + x_3 + \dots + x_n}{n}$$

X = priemer
 x_1 = hodnota prvej položky
 x_2 = hodnota druhej položky
 x_n = hodnota poslednej položky
 n = počet respondentov

Experimentálna skupina

Asertivita v komunikácii CR (asertívna komunikácia)

	1	2	3	4	5	6	7	
rýchla			X					pomalá
príjemná		X						nepříjemná
aktívna		X						pasívna
dobrá		X						zlá
prístupná		X						odmeraná
zaujímavá	X							nudná
priateľská			X					nepriateľská
istá		X						neistá
originálna			X					stereotypná
nenáročná						X		náročná
liberálna		X						autoritatívna
dostačujúca		X						nedostačujúca
pokojná		X						nepokojná
organizovaná		X						neorganizovaná
zodpovedná		X						nezodpovedná

Agresivita v komunikácii CR
(agresívna komunikácia)

	1	2	3	4	5	6	7	
rýchla				X				pomalá
príjemná					X			nepříjemná
aktívna				X				pasívna
dobrá					X			zlá
prístupná					X			odmeraná
zaujímavá				X				nudná
priateľská						X		nepriateľská
istá						X		neistá
originálna		X						stereotypná
nenáročná						X		náročná
liberálna					X			autoritatívna
dostačujúca						X		nedostačujúca
pokojná						X		nepokojná
organizovaná					X			neorganizovaná
zodpovedná						X		nezodpovedná

Kontrolná skupina

Asertivita v komunikácii CR
(asertívna komunikácia)

	1	2	3	4	5	6	7	
rýchla		X						pomalá
príjemná		X						nepříjemná
aktívna			X					pasívna
dobrá			X					zlá
prístupná			X					odmeraná
zaujímavá				X				nudná
priateľská			X					nepriateľská
istá			X					neistá
originálna		X						stereotypná
nenáročná		X						náročná
liberálna		X						autoritatívna
dostačujúca			X					nedostačujúca
pokojná			X					nepokojná
organizovaná		X						neorganizovaná
zodpovedná			X					nezodpovedná

Agresivita v komunikácii CR
(agresívna komunikácia)

	1	2	3	4	5	6	7	
rýchla			X					pomalá
príjemná				X				nepříjemná
aktívna			X					pasívna
dobrá					X			zlá
prístupná				X				odmeraná
zaujímavá				X				nudná
priateľská				X				nepriateľská
istá				X				neistá
originálna			X					stereotypná
nenáročná				X				náročná
liberálna				X				autoritatívna
dostačujúca					X			nedostačujúca
pokojná				X				nepokojná
organizovaná			X					neorganizovaná
zodpovedná					X			nezodpovedná

V tomto prípade platí, že čím boli vyššie hodnoty, tým bolo hodnotenie negatívnejšie a naopak, čím nižšie hodnoty, tým bolo hodnotenie pozitívnejšie. Vychádzali sme zo škály so 7 stupňami, pričom 1 = pozitívne hodnotenie a 7 = negatívne hodnotenie.

Z toho vyplýva, že asertívna komunikácia sa v položke priateľská – nepriateľská veľmi líši od agresívnej komunikácie. Podľa zamestnancov je asertívna komunikácia viac priateľská (priemerná hodnota 2,2) na rozdiel od agresívnej komunikácie, ktorá je viac nepriateľská (priemerná hodnota 5,4).

Takýmto spôsobom sme vyrátali priemerné hodnoty všetkých položiek asertívnej a agresívnej komunikácie. Získali sme údaje, na základe ktorých sme porovnali, v čom sa líši asertívna a agresívna komunikácia podľa jednotlivých vlastností z pohľadu zamestnancov CR a kuchárov verejného stravovania.

Priemerné hodnoty položiek podľa dimenzií asertívnej a agresívnej komunikácie z pohľadu zamestnancov CR sú uvedené v nasledujúcej tabuľke.

Tab. 15: Priemerné hodnoty asertivity a agresivity

	ASERTÍVNA KOMUNIKÁCIA			AGRESÍVNA KOMUNIKÁCIA		
	Dimenzia hodnotenia	Dimenzia sily	Dimenzia aktivity	Dimenzia hodnotenia	Dimenzia sily	Dimenzia aktivity
Zamestnanci CR (experimentálna skupina)	2,2	2,2	2,8	5,4	5	4,6
Kuchári verejného stravovania (kontrolná skupina)	2,8	2,6	2,6	4,4	3,6	3,8

Zdroj: Vlastný prieskum

Legenda:

Dimenzia hodnotenia: príjemná- nepríjemná, dobrá- zlá, prístupná – odmeraná, priateľská- nepriateľská, zodpovedná – nezodpovedná

Dimenzia sily: rýchla- pomalá, aktívna – pasívna, istá- neistá, liberálna – autoritatívna, pokojná- nepokojná

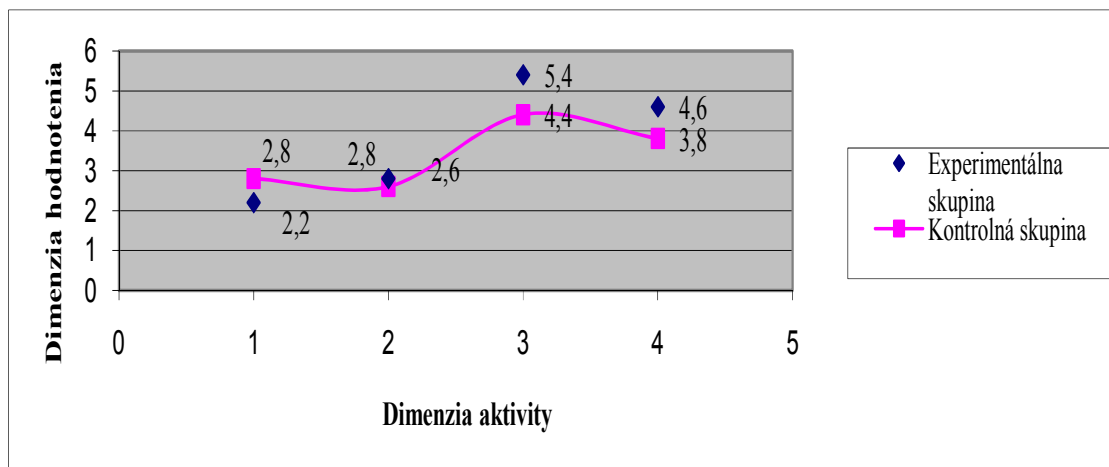
Dimenzia aktivity: zaujímavá- nudná, originálna- stereotypná, nenáročná- náročná, dostačujúca- nedostačujúca, organizovaná – neorganizovaná

Z tabuľky vyplýva, že väčšina hodnotených vlastností asertívnej komunikácie sa nachádza na škále medzi hodnotami 2,2 až 2,8. Dá sa preto povedať, že asertívna komunikácia má skôr pozitívne vlastnosti.

Priemerné hodnoty jednotlivých vlastností agresívnej komunikácie sa nachádzajú v strede škály a viaceré z nich sa prikláňajú k negatívnemu hodnoteniu, sú medzi hodnotami 3,6 až 5,4. Z toho vyplýva, že agresívna komunikácia bola hodnotená negatívnejšie ako asertívna.

Na základe výsledkov sme zistili, v čom sa líši vnímanie pojmu asertívna a agresívna komunikácia z pohľadu hodnotiacich respondentov. Je zjavné, že napríklad v položke č.10 nenáročná - náročná sa asertívna a agresívna komunikácia zhodujú, ale napr. v položke č.5 prístupná - odmeraná badať najvýraznejší rozdiel medzi asertivitou a agresivitou.

Graf 14: Rozdiely medzi asertívnou a agresívnou komunikáciou



Zdroj: Vlastný prieskum

Je zrejmé, že vnímanie pojmov asertivita a agresivita sa líši. Pojem asertivita vnímajú respondenti pozitívne z hľadiska všetkých troch dimenzií. Asertivita je chápaná ako relatívne dobrý, silný a aktívny pojem. Agresivitu respondenti vnímajú ako zlý, slabý a pasívny pojem.

Najpozitívnejšie ohodnotili pojem asertivita zamestnanci CR. Kuchári verejného stravovania tento pojem ohodnotili rozdielne na dimenzii hodnotenia, avšak rovnako na dimenzii sily a aktivity. Celkovo je asertivita vnímaná pozitívne na všetkých troch dimenziách. Na základe výsledkov možno povedať, že pojem asertivita je respondentmi interpretovaný ako dobrý, do istej miery aj ako silný a aktívny.

Pojem agresivita je respondentmi vnímaný mierne rozdielne. Najvýraznejšie je negatívne vnímanie zamestnancami CR z hľadiska všetkých troch dimenzií, pojem agresivita nevnímajú ako dobrý, silný ani aktívny. Kuchári verejného stravovania pojem agresivita vnímajú priemerne, o niečo pozitívnejšie ako zamestnanci CR, ako priemerne dobrý, silný a aktívny.

Z hľadiska vzdialenosti pojmov je zrejmé, že pojmy asertivita a agresivita vnímajú respondenti ako významovo odlišné, pretože sú v sémantickom priestore od

seba vzdialené. Tento rozdiel je markantný predovšetkým u zamestnancov CR. U kuchárov verejného stravovania je rozdiel menší.

Pojem asertivita vnímajú zamestnanci CR i kuchári verejného stravovania z významového hľadiska približne rovnako, pretože tento pojem sa nachádza u oboch skupín v tesnej sémantickej blízkosti.

Pri pojme agresivita sú mierne rozdiely z hľadiska chápania ich významu, zamestnanci vnímajú asertivitu o niečo pozitívnejšie ako kuchári verejného stravovania.

5.6 Zhrnutie a odporúčanie pre prax

5.6.1 Rady pre zamestnancov firiem v oblasti CR - pre ubytovacie zariadenia a sprostredkovateľov služieb CK, CA.

Z prieskumu diplomovej práce sme zistili, že zamestnanci sa v kontakte s klientmi vo firmách CR pomerne často dostávajú do situácií, keď ich zákazníci žiadajú o čosi, čo nemajú ani najmenšiu chuť urobiť, nie je to v ich pracovnej náplni, je to pre nich práca navyše, alebo nemajú ani pri najlepšej vôli čas.

Zamestnanci sa dostávajú do situácií, keď klientovi prikývnu bez rozmýšľania a potom neskôr to oľutujú. Mnohí zákazníci dokonale ovládajú techniky manipulácie, ovplyvňovania a vedia svoje požiadavky presadiť. Ak sa nechcú stať obeťou týchto klientov a dostať tak do nevýhodnej situácie seba a svoju firmu, musia sa vyzbrojiť účinnými slovnými technikami. Čas na premyslenie je najdôležitejší, radíme preto neodpovedať ihneď, aj keď si to klient nástojčivo praje. Každý človek, aj keď je v pozícii zamestnanca má právo pokojne povedať, že si celú požiadavku, prosbu, dotaz klienta musí premyslieť.

Je pravdou, že raz za čas je možné želaniam klientov vyhovieť a čiastočne zatlačiť do úzadia vlastné pocity a potreby firmy, no skôr či neskôr príde okamih, keď je potrebné povedať nie. Zásadou je, že ten zamestnanec, ktorý vie ako na to, zvládne túto situáciu s prehľadom, no pre kolegu, ktorý s odmietnutím má značný problém bude táto chvíľa viac ako nepríjemná.

To, že niektorí zamestnanci nedokážu len tak jednoducho odmietnuť prosby a želania klientov, má rôzne dôvody. Práve ich spoznanie je účinným návodom na odbúranie strachu a pocitu viny z negatívnej odpovede. Dôvod, ktorý sa najčastejšie vyskytuje pri odpovedi áno, je strach z odmietnutia ponuky či straty klienta.

Obava z následkov je ďalším strachom. Nie každý klient totiž reaguje na argumentmi podložené a zdvorilé odmietnutie požiadavky pokojne. Následkom môžu byť konflikty, v extrémnych prípadoch aj strata zamestnania pri prípadnej sťažnosti klienta majiteľovi firmy CR. Je preto vhodné objektívne a realisticky zhodnotiť vzniknutú situáciu. Potrebné je si tiež uvedomiť, že konflikty patria k životu a pracovnej náplni. Ak budú zamestnanci robiť rozhodnutia pri zaťažujúcich a nevýhodných žiadostiach proti svojej vôli a len preto, že nechcú, aby si o nich klienti mysleli, že sú

sebeckí či bezohľadní, otrasie to ich sebavedomím a psychikou. Príčinou môže byť odlišný rebríček hodnôt. Dôležité je mať jasno v rozhodovaní a vo svedomí a uvedomiť si, že ak sa požiadavkou klienta zamestnanec zaoberá a zvažuje všetky pre a proti, nie je bezohľadným človekom.

Mnohým zamestnancom robí dobre pocit byť užitočný. Byť v práci pre klientov, cítiť sa byť potrebný, môcť pomáhať - toto všetko padne firme a klientom dobre. Dôležité je však nestratiť rovnováhu, pretože jednosmerná cesta ustavičnej pomoci nevedie z hľadiska rozvoja vlastnej osobnosti a kariéry nikam.

Zamestnanci musia zvážiť aká je cena za súhlas a koľko energie ich bude stáť plnenie nadmerných požiadaviek klientov častejšie ako je potrebné. Cenou môže byť napríklad nedostatok času na vlastné úlohy v práci alebo na ostatných zákazníkov. Zátťažou býva aj stres z nadbytočných úloh, hnev a nervozita z toho, že šikovného manipulátora- klienta nedokázali odmietnuť, alebo že sa niekomu opäť podarilo zneužiť ich dobrotu a ochotu. Medziľudské vzťahy neexistujú a ani nefungujú len na princípe má dať a dať, no zachovanie rovnováhy aj v tejto oblasti je pre psychické zdravie a pohodu nevyhnutné.

Je potrebné zamyslieť sa a zamestnanci by si to mali uvedomiť najviac, že sú pre firmu dôležití. Ich pracovný čas je rovnako dôležitý ako čas klientov, ich energia tiež nie je nekonečná a oni presne tak ako všetci zákazníci musia myslieť aj sami na seba. Povedať nie je ich právo. Prijatť však myšlienku, že nielen za každé áno, ale aj za každé nie budú musieť niesť následky, sa dá len ťažko. Dôležité je pochopiť, že nie sú zlými ľuďmi ak namiesto kolegyne, ktorá nechce obslužiť klienta odmietnu jej požiadavku. Musia veriť, že klientom budú môcť odovzdať skutočnú službu iba vtedy, ak oni sami budú mať dost síl a energie.

Z rozhovorov počas prieskumu vo firmách CR sme zistili aké sú stratégie žiadateľov, klientov:

- snaha vyvolať pocit viny,
- vydieranie,
- nátlak.

5.6.2 Rady pre zamestnancov ako povedať klientom nie

- **Nepodliehať pocitu viny**

Klient od vás pri reklamácií či sťažnosti niečo žiada a cíti, že by ste nemuseli súhlasiť. Bude sa snažiť vzbudiť vo Vás pocit viny, lebo tomu málokto odolá. Nenechajte sa ovplyvňovať. Fakt, že mu odmietnete vyhovieť predsa nemôže spochybniť Vás samých. Nenechajte sa klientom vydierať, nikdy.

- **Neunáhliť sa a požiadať o čas**

Skôr ako odpoviete, doprajte si zopár minút na zváženie všetkých argumentov, ktoré sú za a proti. Ak máte z klienta pocit, že na Vás tlačí, aby ste rýchlo zodpovedali na jeho otázku a vyslovili súhlas s jeho požiadavkou, pevne povedzte, že potrebujete čas na premyslenie.

- **Príprava odpovedí dopredu**

Z prieskumu je zrejmé, že viac ako polovica zamestnancov sa obáva povedať klientom nie. Strach je potrebné potlačiť. Treba myslieť realisticky a zaujať presvedčivý postoj. Pracovníci majú právo nesúhlasiť ak sa im zdá požiadavka druhej strany neopodstatnená. Majú nárok na vlastný postoj k veci. Je vhodné pripraviť si dopredu odpoveď, ktorú môžu pri takýchto situáciách použiť vždy. Vhodné odpovede: „*Je mi to naozaj ľúto, ale musím Vašu reklamáciu zamietnuť*“, prípadne „*Lutujem, ale toto nemôžem pre Vás urobiť*“.

- **Ponuka náhradného riešenia**

Pri odpovedi „*Nie, ale...*“, je možnosť vyhnúť sa situácii, v ktorej by sa inak zamestnanci cítili nepríjemne. Klientovi je vhodné navrhnúť inú možnosť riešenia konfliktnej situácie.

- **Taktizovanie, žiadny útok**

Útok na klienta nie je správnym začiatkom. Ak chce zamestnanec povedať nie, klienta nikdy nemôže napadnúť výčitkami typu, že jeho sťažnosť či reklamácia je neoprávnená. Bez ohľadu na námietky musí zamestnanec dokola opakovať svoj názor,

až kým si klient neuvedomí, že ho nezmení. Iný spôsob je uznať výhrady či kritiku a napriek tomu trvať na svojom.

- **Neodmietat' všetko**

Klienta nikdy zamestnanec nemôže odmietnuť a správať sa ku nemu podráždene, len preto že je nervózny či nahnevaný. Nesúhlas nemôže vyslovovať netaktne a podráždene, inak sa stane nesympatickým. Odmietnutie je vhodné vtedy, ak je o tom pevne presvedčený. Dôležité je uvedomiť si, že vedieť povedať nie znamená, že zamestnanec vie správne povedať áno a dokonca aj v pravý čas.

5.6.3 Vzorkovník asertívnych reakcií zamestnanca CR a návrh vhodných odpovedí

- **Ako možno vhodne povedať nie**

„Cítim sa trochu pod nátlakom, pretože ma nútite vyjadriť sa k Vašej reklamácie v krátkom čase. Pochopte prosím, že to nie je v mojej kompetencii. Musíte na vyjadrenie a uznanie reklamácie počkať. Dajte mi desať minút a poviem vám, čo som telefonicky zistil o Vašej sťažnosti.“

„Viem si predstaviť, že sa vám nebude páčiť, ak vašu žiadosť odmietnem, avšak v tejto chvíli skutočne nemôžem postupovať inak.“

„Vaša ponuka i dôvera, ktorú ste mi vašou žiadosťou prejavili, ma potešili. Je mi ľúto, avšak napriek tomu nemôžem pre vás v tejto chvíli nič urobiť.“

- **Priateľské odmietnutie**

Hoci to nie je povinnosť zamestnanca, je vhodné, ak druhej strane vysvetlí dôvody negatívnej odpovede. Rozhodnutie tak klient prijme oveľa ľahšie.

Ak preukázate pochopenie, vyznie vaše nie oveľa stráviteľnejšie.

„Chápem Vás a sľubujem Vám, že urobíme všetko pre to, aby sa:“

...vašej reklamácie vyhovelo. “
...tento neprijímaný zážitok už nezopakoval. “
...ste už takúto skúsenosť nikdy nezažili. “
...viac sa to neopakovalo. “
...ste boli odškodnený. “

Gestom je, ak oceníte, že vás klient poctil nejakým návrhom alebo prosbou.

„Potešilo ma, že Vás zaujíma môj názor na výber cieľovej destinácie, no konečné rozhodnutie je na Vás. “

„Musíte pochopiť, že je to môj subjektívny názor s ktorým nemusíte súhlasiť. “

Niekedy netreba vysloviť jednoznačné nie. Možno budete môcť pomôcť zajtra alebo len s časťou úlohy, možno budete vedieť navrhnúť iné riešenie.

„Nie, neviem Vám dnes povedať či bola Vaša reklamácia uznaná. Zajtra Vás budem telefonicky kontaktovať o jej stave. “

„Nie, zatiaľ sme neobdržali žiadnu odpoveď na Vašu sťažnosť. “

„Nie, ak budem vedieť či bola Vaša reklamácia opodstatnená, zavolám Vám. Môžeme sa dohodnúť, že Vám zavolám zajtra? “

5.6.4 Vzorkovník reakcií zamestnanca CR a návrh vhodných odpovedí s využitím asertívnych práv a zručností

Každý človek na svete má právo vyjadriť a mať svoj vlastný názor, zmeniť ho, odmietnuť požiadavku druhého či právo robiť chyby. V pozícii zamestnanca je to však o to ťažšie, že rovnako ako má právo hájiť svoje práva, musí brať ohľad aj na potreby, príjmy, imidž a postavenie organizácie cestovného ruchu pre ktorú pracuje na trhu.

Zamestnanec nemusí brať ohľad na to, aby bol perfektný podľa mienky klientov, no na druhej strane si uvedomuje, že zákazníci sú pre firmu dôležití. Tento vzorkovník má pomôcť zamestnancom CR pomocou využitia asertívnych práv a zručností pohoťovo odpovedať klientovi na jeho podnety, názory, sťažnosti a zamedziť tak konfliktu a vzniku stresových situácií.

Využívať v scenároch budeme skratky

K- klient CR (cestovného ruchu)

Z- zamestnanec firmami CR- CK,CA, ubytovacích zariadení.

A) Asertívne práva

1. Mám právo sám posudzovať svoje vlastné správanie, myšlienky a emócie a byť za ich dôsledky sám zodpovedný

Treba myslieť na to, že za svoje správanie si každý zamestnanec nesie vlastnú zodpovednosť. Názory klientov sú dôležité, no ten vlastný je prvoradý. Pasívny zamestnanec často krát akceptuje tvrdenia klientov, agresívny práve naopak.

K: „Ako je to možné, že nám pri prijatí v kempe nikto neposkytol informácie o tom, kde sa nachádza reštaurácia, kde sme sa mali chodiť stravovať? Keby som to miesto nepoznal, tak by som sa tam určite stratil!“

Z: „Možno, že nie ste sám kto má takýto názor. Mne sa to však zdá inak. Sám predsa viete, že každé ubytovacie zariadenie má svoje informačné tabule, na ktorých si tieto informácie môže každý klient prečítať.“

2. Mám právo neponúkať žiadne ospravedlnenia a výhovorky ospravedlňujúce moje správanie

Základom pre toto právo je možnosť nepoužívať ospravedlnenie svojho správania a prehnané vysvetľovanie. Je dôležité si uvedomiť, že ak raz zamestnanec ospravedlneniami a výhovorkami komentuje svoje rozhodnutia, buď má pochybnosti voči svojmu správaniu, alebo sa cíti vinný.

Znamená to právo nepoužívať zbytočné výhovorky a seba ponižujúce ospravedlnenia.

Pasívny zamestnanec odpovie na otázky prakticky vždy. U agresívneho zamestnanca prichádza drzá, dominantná odpoveď, čo môže znamenať odvedenie pozornosti.

K: „Tá izba, ktorú ste mi dali, je použitá, chýžná v nej určite nebola upratať!“

Z: „Skutočne? Idem sa na ňu s Vami pozrieť.“

K: „Vy mi akože neveríte?“

Z: „Verím Vám a chápem, že Vás to hnevá, no skôr ako Vám ju vymením musím si to overiť.“

3. Mám právo posúdiť, či a nakoľko som zodpovedný za riešenie problémov ostatných ľudí

Ak niekto z klientov žiada o radu, nemusí mu druhý zamestnanec vždy vyhovieť, buď z nedostatku času, alebo iných dôvodov. Existujú klienti, ktorí automaticky predpokladajú, že im zamestnanec poskytne pomoc. Tým, že sa človek obetuje a pomoc poskytne ešte neznamená, že za všetko zodpovedá. Každý zamestnanec má právo bez pocitov viny posúdiť a slobodne prijať zodpovednosť za riešenie problému klienta.

K: „Tá dovolenka hneď v úvode nezačala najlepšie.“

Z: „Môžem vedieť akú nepríjemnú záležitosť máte na mysli?“

K: „Moju batožinu naložili do úplne iného lietadla.“

Z: „Takýchto prípadov je naozaj veľa, no nakoniec sa ku Vám dostala, však?“

K: „To sa Vám ľahko povie. Ale musel som na ňu čakať vyše dvoch hodín na letisku. Chcem podať sťažnosť na tú leteckú spoločnosť a ich služby.“

Z: „Nepochybne, ale ste na zlom mieste, my sme cestovná kancelária, nezastupujeme leteckú spoločnosť.“

K: „Viete Vy vôbec, čo hovoríte? A komu sa mám akože sťažovať?“

Z: „Chápem Vašu situáciu a pokúsim sa Vám ju pomôcť vyriešiť.“

4. Mám právo zmeniť svoj názor

Sú situácie kedy zamestnanec prestáva byť verný jednému presvedčeniu a rozhodnutiu. Má totiž právo meniť názory, je to prirodzené, pretože zisťuje nové informácie, prichádza do kontaktu s množstvom ľudí, má nové myšlienky. Časté menenie názorov, však môže u klientov spôsobovať pocit, že si nestojí za svojím. Asertívny zamestnanec môže zmeniť svoj názor, nie len pre nové argumenty, ale z dôvodu, že sa mu nejaká vec prestala páčiť, pretože si formuje postoje celý život.

K: „Dokončíte ešte dnes tú rezerváciu hotela, alebo mi naznačujete že mám ešte čakať?“

Z: „Nie, bude to vyžadovať ešte 2 hodiny.“

K: „Myslel som, že ste spoľahlivý a dodržíte to čo ste mi sľúbili. Aké služby to vôbec poskytujete?“

Z: „Viem, že Vám teraz pripadáam ako nespoľahlivý, ale ten termín musím vzhľadom na odstávku rezervačného systému a nové okolnosti posunúť.“

5. Mám právo robiť chyby a byť za ne zodpovedný

Každý zamestnanec robí chyby, pretože nikto nie je dokonalý. Chyby nerobí ten, kto nerobí nič. Ak sa taká situácia vyskytne, v takom prípade už priznanie viny a prevzatie zodpovednosti netreba dopĺňať dlhým ospravedlnením. Dôležitá je v takýchto prípadoch aj snaha problém vyriešiť. Asertívny zamestnanec si uvedomuje, že nikto nie je neomylný. Pasívny človek berie všetku kritiku na seba. Agresívny žiadnu kritiku neprijíma, prenáša ju na iných.

K: „Prosil som Vás, aby ste ma pri ponuke last minute do Egypta upozornili telefonicky a nespravili ste tak. Stratil som 2 dni z dovolenky. Už som mohol ležať niekde na pláži. Teraz musím opäť čakať!“

Z: „Mrzí ma to. Pri najbližšej ponuke Vám sľubujem, že dám pozor a radšej Vám všetko vopred pošlem mailom a hneď aj zavolám.“

K: „To Vaše nabudúce mi nevráti 2 stratené dni.“

Z: „Áno, bolo to odo mňa nezodpovedné a stratili ste 2 dni.“

6. Mám právo povedať: „Ja neviem“

V pracovnom živote každého zamestnanca sú situácie, kedy je najlepšie využiť toto právo namiesto zbytočného vyhovárania sa. Ak ho však využíva veľmi často, môže na klientov pôsobiť neprofesionálne. Pasívny zamestnanec prenáša všetku zodpovednosť na seba. Agresívny zase žiadnu sebakritiku neprijíma a prenáša ju na iných.

K: „Čo myslíte, ako by to vyzeralo, keby všetci zamestnanci boli takí neochotní ako Vy?“

Z: „Pochopte, že tu nejde o moju neochotu. Ale ako by to vyzeralo a čo by sa stalo, to neviem. Povedzte mi ako by to vyzeralo?“

7. Mám právo byť nezávislý na dobrej vôli ostatných

To, čo si myslia a považujú klienti za dobré, je jedna vec. Druhá vec je, že je to ich presvedčenie. Toto právo znamená nemať problém povedať nie zo strachu, že si klienti vytvoria k zamestnancovi negatívny vzťah.

Pasívny zamestnanec je závislý od dobrej vôli klientov. Agresívny robí klientom napriek podľa seba, aj keď vie, že im to môže ublížiť.

K: „Dlho som sa rozhodoval, no tá dovolenka nie je pre mňa vhodná.“

Z: „Ja Vám nerozumiem, znie to tak akoby ste si to rozmysleli a boli s niečím nespokojný.“

8. Mám právo robiť nelogické rozhodnutia

Nie vždy sa musia zamestnanci rozhodnúť čisto podľa racionálnych argumentov. Keď je im niečo nepríjemné, a vedia že si môžu dovoliť pribrzdiť racionálne argumenty, môžu sa rozhodnúť nelogicky. Majú na to právo. Pasívny zamestnanec robí väčšinou logické rozhodnutia, zatiaľ čo agresívny presadzuje len svoje vlastné.

Zákazníci dokážu logicky odôvodniť najrôznejšie požiadavky, ktoré na zamestnancov majú. Ich správanie však môže mať svoju vlastnú logiku, ktorú zamestnanec nemôže akceptovať. Niekedy ani zamestnanci nevedia logicky vysvetliť, prečo sa v danej situácii tak rozhodli.

K: *„Vy ste mi zmenili stravovanie v objednávke zájazdu? Kontroloval som si ju totiž elektronicky.“*

Z: *„To je pravda, mal som Vás informovať.“*

K: *„Nerozumiem, ako ste mi mohli ponúkať all inclusive, keď je tam len polpenzia a vôbec nemáte kompletné informácie o poskytovaných službách v hoteli.“*

Z: *„Zarazilo ma to, pretože ani ja som sa s niečím podobným v hoteloch v Egypte ešte nestretol. Iste to pôsobí zvláštne.“*

9. Mám právo povedať „Ja Ti nerozumiem“

Toto asertívne právo neznamená hanbu, ale naopak vyjasnenie situácie či diskusie. Čím skôr sa zamestnanec spýta a vyžiada si opäť vysvetliť záležitosť, o to skôr ušetrí neskoršiu kongruenciu. Pasívny zamestnanec sa hanbí povedať, že niečomu nechápe. Agresívny zamestnanec obviňuje klienta z neschopnosti vyjadrovať sa jasne, alebo mlčí a pritakáva a klient môže len predpokladať klam porozumenia.

K: *„Keby ste boli dobrým zamestnancom Vašej firmy, vedeli by ste vyhovieť mojej sťažnosti.“*

Z: *„Nerozumiem Vám, ale budem rád, keď mi poviete, čo sa Vám nepáčilo.“*

10. Mám právo povedať „Je mi to jedno“

V tomto práve sa ukrýva nespochybniteľná možnosť mať na rôzne veci iný názor ako má klient alebo nemať žiadny. V súčasnosti zamestnanci poznajú situácie, keď im klient sľubuje, že sa im ozve a viac o ňom nepočujú. Ide o určitú formu pretváranky a neskôr zistia, že im na produkte a ponuke cestovného ruchu vôbec nezáležalo. Asertívny zamestnanec vie že klient má plné právo odmietnuť jeho ponuku. Pasívny sa pretvaruje a predstiera záujem o klientov postoj. Agresívny zamestnanec napadne žiadajúceho klienta slovne a zdegraduje ho, pričom klient nakoniec samozrejme odmietne.

K: „Nehnevajte sa, ale myslel som si, že keďže som ubytovaný v 4*hoteli mini bar na izbe je samozrejmou.“

Z: „Škoda, že ste sa ma na to nespýtali pri check-ine . „Sme totiž po renovácii izieb a mini bary chceme dať už len do apartmánov, aj to až neskôr.“

11. Mám právo sám sa rozhodnúť, či sa budem správať asertívne alebo nie

Povinnosťou nie je byť asertívny a tak sa aj správať za každých okolností. Sú situácie, kedy je oveľa prijateľnejšie podriaďiť sa klientovi a ustúpiť. Inokedy, keď s asertivitou zamestnanec nepochodí môže sa rozhodnúť pre agresívnejší prístup.

Kolega: „Načo si absolvoval ten výcvik, keď Ťa klient osočil z agresívneho správania.“

Z: „Nuž ťažko je byť asertívnym, keď je klient na teba hrubý a používa nekontrolované výrazy.“

B) Asertívne zručnosti

Asertívne komunikačné techniky nazývané aj komunikačné zručnosti sú formy komunikácie medzi ľuďmi, ktoré nie sú ani pasívne ani agresívne. Tieto zručnosti dodávajú schopnosť použiť komunikačnú techniku v danej situácii a učia ľudí asertívnej schopnosti komunikácie.

1. Pokazená gramofónová platňa

Princípom tejto základnej asertívnej techniky je, že zamestnanec vytrvalým, pokojným spôsobom bez vzrastania neistoty, agresivity, hnevu, úzkosti znovu a znovu opakuje klientovi to, čo chce dosiahnuť a to bez toho, aby začal byť nahnevaný, rozčúlený, či hlučný. Metóda je postavená na tom, že keď niečo klient požaduje, tak zamestnanec nemá obyčajne v zásobe viac ako dve nie. Umožňuje ignorovať manipulačné a argumentačné návnady klienta a trvať pritom na požiadavke. Zamestnanec nemusí mať pripravené žiadne argumenty, neposkytuje zdôvodnenia a ani výhovorky, trvá na svojom a od problému sa nenechá odvrátiť.

Využitie techniky klientom

Z: „Dobré ráno, pomôžem Vám? Ako sa Vám páčila prvá noc v našom hoteli?“

K: „Žiadam Vás, aby ste mi vymenili izbu za inú.“

Z: „Môžem vedieť prečo nie ste spokojný s tou Vašou?“

K: „Žiadam Vás, aby ste mi vymenili tú izbu za inú, pretože ten matrac na posteli je preležaný a vôbec som sa nedokázal vyspať.“

Z: „Viete, to nie je také jednoduché, pretože sme plný a všetky izby máme obsadené.“

K: „To ma vôbec nezaujíma. Urobte s tým niečo, mne je jedno ako, ale ja Vás žiadam, aby ste mi vymenili tú izbu.“

Z: „Máte dvojlôžkovú izbu, skúšali ste aj tú druhú posteľ?“

K: „Čo sú toto za otázky? Jasné, že som skúšal no žiadny rozdiel som necítil, dúfam, že máte všetky matrace také kvalitné! Vymeňte mi tú izbu!“

Z: „Veľmi rád, by som Vám vyhovel, ale sme fakt plne obsadení, nevydržíte ešte jednu noc? Zajtra sa nám uvoľnia izby.“

K: „Žiadam Vás, aby ste mi okamžite vymenili tú izbu za inú.“

Z: „Dobre teda, pokúsim sa urobiť všetko čo je v mojich silách, aby som Vám tú izbu vymenil.“

Využite techniky zamestnancom CA

K: „Dobré deň mohli by ste sa mi venovať, prosím?“

Z: „Nech sa páči, ako Vám pomôžem?“

K: „Zaujímalo by ma, prečo v katalógu uvádzate klamlivé informácie!“

Z: „Nerozumiem, na čo presne myslíte?“

K: „Pri hoteloch v Strednej Dalmácii uvádzate, že v blízkosti majú kamienkovú aj piesočnatú pláž.“

Z: „Určite to nie je zlá informácia, nikde sa nestala chyba, to by sme si nikdy nedovolili!“

K: „Ja viem, že to je inak a mýlite sa, nechápem ako môžete takého informácie ponúkať klientom!“

Z: „Nie je to nepravdivá informácia, všetky informácie sú uvedené v katalógu správne.“

K: „To si myslíte jedine Vy.“

Z: „Vravím Vám, že ten katalóg zostavila renomovaná CK a žiadne klamlivé informácie by si tam nemohli dovoliť uviesť!“

K: „Ako myslíte, ja si to overím sám a priamo u nich.“

2. Otvorené dvere

Je technikou na odrážanie manipulatívnej kritiky tak, že zamestnanec pokojne prizná svojmu kritikovi- klientovi, že v tom, čo hovorí môže byť niečo pravdy. Neplytvá ale zbytočnými výhovorkami a ospravedlneniami. Nepopiera klientovu kritiku, nebráni sa jej ani na ňu nereaguje odvetou. V dialógu povie niečo, z čoho vyplynie, že kritiku vie prijať v zásade so súhlasom. Klient postupne stráca energiu na hľadanie ďalších výhrad.

Správanie zamestnanca klienta vydráždi rozbehne sa a čaká, že narazí na zamestnancov odpor, na jeho imaginárne zatvorené dvere. On ale v tom okamihu ustúpi a klient nič netušiac preletí cez otvorené dvere zamestnancovho odporu, čo ho zaručene vykoľají. A zamestnanec v podstate neurobí nič iné, len mu poskytne priestor na to, aby sa vyrozprával, súhlasí s každou opodstatnenou poznámkou a situáciu má pod

kontrolou. Neočakávaná ústretovosť zamestnanca klienta vyvedie z miery, ale tým, že klient mohol povedať všetko, čo chcel sa celá situácia upokojí. Vtedy sa ho zamestnanec môže ešte opýtať na ďalšie veci čo mu vadia a pomaly z neho dostávať príčinu, prečo je nahnevaný a začať situáciu konštruktívne riešiť.

K: „V tej izbe sa nedá vôbec vydržať, je tam okolo 35 stupňov Celzia a klimatizácia vôbec nefunguje.“

Z: „Máte pravdu, je to veľmi neprijemná situácia. Máme poruchu, ale robíme všetko pre to aby sme ju čo najskôr opravili a spustili klimatizáciu v izbách.“

K: „V poriadku, len dúfam, že sa to už nebude opakovať.“

3. Negatívna asercia

Pri asertívnom práve robiť chyby a niesť za ne zodpovednosť asertívny prístup ku kritike vedie zamestnanca k zmene presvedčenia, že kvôli chybe klienta sa musí zákonite cítiť vinný. Ak chce byť nezávislý, slobodný, rezervuje si právo byť sám sebe najdôležitejším sudcom. Negatívna asercia učí prijímať vlastné chyby a pokojne o nich hovoriť.

K: „Tá masážna sprcha čo mám na izbe má také nepraktické a komplikované ovládanie, že mi trvalo 10 minút kým som prišiel na to ako sa ovláda.“

Z: „Mrzí ma to, viete je novo nainštalovaná a jej ovládanie nie je jednoduché, veľa hostí sa sťažuje. Manuál sme preto nechali na izbách.“

3. Negatívne vypytyvanie sa

Táto technika aktívne podporuje kritiku, využíva získané informácie k náprave, umožňuje kritiku spresniť a otvoriť komunikáciu. Zamestnanec dáva klientovi najavo, že jeho kritiku nepovažuje za dôvod na hádanie sa, nereaguje ani sa necíti urazený a kritiku nevníma ako dôvod pre hnev. Táto technika je vhodná na konštruktívne prijímanie kritiky.

K: „Ten výhľad z mojej izby na stenu vedľajšej budovy sa mi vôbec nepáči.“

Z: „Vidím, že nie ste izbou nadšený. S čím ste ešte nespokojný?“

5. Voľné informácie a seba otvorenie

Seba otvorenie je asertívna komunikačná technika, prostredníctvom ktorej zamestnanec uvoľňuje sociálnu komunikáciu a redukuje možnú manipuláciu zo strany klienta. Jej podstatou je otvorené a jednoznačné, nie dvojzmyselné vyjadrovanie toho, čo zamestnanec cíti, ako veci vidí a čo prežíva.

Neasertívni zamestnanci mávajú pri rozhovoroch pocity úzkosti či hanby. Podiel na rozhovore, ak má byť rozhovor zaujímavý, vyžaduje občasný vstup s voľnými informáciami a občasný vstup so seba otvorením. Zamestnanec sa môže rozhodnúť, či bude oznamovať niečo o vonkajších veciach a informáciách, ktoré by klienta mohli zaujímať. Ak reaguje vyjadrením vlastných prežitkov, myšlienok pocitov spojených s prijatými voľnými informáciami, využíva techniku seba otvorenia. Táto technika, používaná na oboch stranách umožňuje, aby komunikácia bola obojstranná.

K: „Včera som si listoval vo Vašom katalógu a pozdávajú sa mi exotické krajiny. Boli ste v niektorej z nich? Viete mi poradiť?

Z: „Bola. Všetky sú niečím exotické a zaujímavé. Ja však dávam prednosť Stredozemiu. Chorvátsko je moja srdcová záležitosť.“

6. Prijateľný kompromis

Cieľom tejto techniky je v prípade konfliktu záujmov dosiahnutie konsenzu. Rozhodovanie pomocou konsenzu znamená, že zamestnanec chce, aby bolo rozhodnutie spoločné a nie aby zvíťazil len on. Diskusia prebieha, až dokiaľ nie sú s rozhodnutím spokojné obe zúčastnené strany.

Keďže asertivita neznamena prosté uskutočňovanie vlastných cieľov a víťazstvo na úkor klienta nie vždy je vhodné tvrdohlavo trvať na požiadavke. Zamestnanec musí vedieť rešpektovať aj požiadavky klientov. Ak robí kompromisy, tak len primerané, pritom nemôže prísť o stratu sebaúcty, narušenie osobného seba hodnotenia.

Z: „Dobrý deň, dnes sme mali dohodnuté stretnutie o 10 tej a kvôli nemu Vám aj volám, či by sme to nemohli preložiť o hodinu neskôr, pretože mi do toho prišli neodkladné pracovné povinnosti.“

K: „A to mi hovoríte až teraz? To ste mi nemohli zavolať už včera?“

Z: „Úplne som na to zabudol. Viete ako to v pondelok chodí, po víkende som musel kopu vecí vyriešiť.“

K: „Keď sa to posunulo len o hodinu, tak mi to nerobí až taký problém, prídem teda o 11 tej.“

7. Selektívne ignorovanie

Na nie celkom nekonštruktívnu a manipulatívnu kritiku sa používa táto technika. Na výroky takéhoto druhu zamestnanec nereaguje. Pokiaľ klient pokračuje konštruktívne a nemanipulatívne, druhá strana hneď nadviaže vecnú komunikáciu. Zamestnanec dáva klientovi najavo, že je ochotný si ho vypočuť len v tom prípade, ak nepoužíva nespravodlivé spôsoby. Umožňuje vyhnúť sa skratkovitým reakciám najmä na opakovanú a všeobecnú kritiku a vedie kritizujúceho k väčšej asertivite.

K: „Opätovne Vám musím pripomenúť, že činnosť recepcie si takto nepredstavujem.“

Z: „Uhm.“

K: „Modernú recepciu si predstavujem inak.“

Z: „Myslím, že Vám nerozumiem.“

K: „To že počas noci, nemožno zazvoniť na zvonček ak sú už zamknuté dvere nepovažujem ako službu hosťovi.“

Z: „Asi Vás už chápem.“

K: „V iných hoteloch by som sa nad nejakým zvončekom pri dverách ani nepozastavil.“

Z: „Teší ma, že ste ma na túto chybu upozornili. Určite to poviem majiteľovi.“

K: „To som mal na mysli. Som rád, že ste ma pochopili a odkážete mu to.“

ZÁVER

Každý človek má právo na vlastný názor. I keď povedať ho tak, aby to druhá strana pochopila a zobrala na vedomie bez pocitu krivdy je veľmi náročné. Vhodným nástrojom ako dosiahnuť tento cieľ je asertivita a asertívne správanie. V diplomovej práci sme sa venovali práve tejto problematike. Ako zvládnuť komunikáciu s klientom, riešiť jeho požiadavky na profesionálnej úrovni, vyhovieť mu k čo najlepšej spokojnosti no zároveň nenechať sa zmanipulovať klientom. Riešením je nájsť vhodný konsenzus v procese komunikácie, aby boli všetci zúčastnení spokojní a to pomocou asertívneho správania, využitím asertívnych práv a techník.

Pracovníci cestovného ruchu sa často ocitajú v nevýhodnej situácii, keď musia splniť to, čo od nich zamestnávateľ požaduje t.j. predaj produktov cestovného ruchu a zároveň splnenie požiadaviek, prianí, snov a predstáv zákazníkov. V práci preto poukazujeme na veľmi náročnú a psychicky namáhavú prácu týchto zamestnancov, ktorí dennodenne zvládajú námietky, sťažnosti a reklamácie klientov. Keďže sa asertivite v oblasti cestovného ruchu venuje len veľmi málo literatúry, vidíme prínos tejto práce do praxe predovšetkým vytvorením modelových situácií, ktoré môžu slúžiť ako príručka pre týchto zamestnancov a vytvárajú tak určitý návod ako zvládnuť krízové situácie.

Porovnaním dvoch skupín pracovníkov, t.j. zamestnancov firiem cestovného ruchu- konkrétne cestovných kancelárií, agentúr a ubytovacích zariadení, ktorí tvorili experimentálnu skupinu a kuchárov verejného stravovania, ktorí predstavovali kontrolnú skupinu sme zistili rozdiely vo vnímaní asertívnej a agresívnej komunikácie. Zatiaľ čo zamestnanci CR vnímajú asertívnu komunikáciu viac pozitívne a rozdiel s agresivitou je viditeľný, kontrolná skupina veľké rozdiely medzi asertivitou a agresivitou nevidí. Dôvodom tohto rozdielu je kontakt s klientmi. Kuchári verejného stravovania komunikáciu chápu v zmysle nadradenosti- podradenosti t. j. vedúci- podriadený, alebo diagonálne t. j. medzi sebou ako spolupracovníkmi. Zamestnanci CR sú vystavený väčšej psychickej záťaži a schopnosť asertívne komunikovať im spôsobuje problémy. Povedať klientovi nie, tak aby rešpektoval jeho práva a aj svoje vlastné, je naozaj ťažké. Zamestnancom CR odporúčame prečítať si diplomovú prácu, ktorá obsahuje charakteristiky asertívnych práv, zručností ako aj vzorkovník asertívnych

reakcií, čo bude mať za následok uvedomenie si ich úrovne asertívnej komunikácie. Následne im navrhujeme možnosť absolvovať kurz asertivity, ktorý ponúkajú rôzne firmy na celom Slovensku. Ten im pomôže stať sa lepším predajcom, zdokonaľiť svoju komunikáciu, stáť si za svojimi názormi, nechať sa zmanipulovať, nebať sa postaviť arogantným klientom a zvládať ich námietky. Diplomová práca má zároveň pomôcť upozorniť zamestnancov na zistené nedostatky, ktoré sa vyskytujú v ich každodennej práci, dať do popredia pozitívne vlastnosti pri komunikácii a vyzdvihnúť negatíva, ktorých možnosťou na odstránenie je práve asertivita.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

BISHOP, S., *Jste asertivní?: osobní příprava, pozitivní myšlení, naslouchání, techniky rozhovoru, projevy těla : příklady a cvičení*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-72263-25-0.

CAPPONI, V., NOVÁK, T., *Asertivně do života*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1994. ISBN 13 978-80-7169-082-5.

ĐURICEK, M., *Vademecum turizmu a rekreácie*. 1.vyd. Rožňava: Roven, 2007. ISBN 978- 80-89168-21-7.

JAKUBÍKOVÁ, D., *Marketing v cestovním ruchu: Jak uspět v domácí i světové konkurenci - využití volného času, služby CK a CA a služby ubytovacích, stravovacích a dopravních zařízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3247-3.

LAHNEROVÁ, D., *Asertivita pro manažery*. 1.vyd.Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2892-6.

MELGOSA, J., *Zvládni svoj stres. Kniha o duševnom zdraví*. Vrútky: Advent-Orion s.r.o., 1998. ISBN 80-88719-81-X.

MICHALOVÁ, V., et al. *Služby a cestovní ruch: súvislosti, špecifiká, cesta rozvoja*. Bratislava: Sprint, 2001. ISBN 13 978-80-88848-78-3.

MIKULÁŠTÍK, M., *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0650-4.

NOVÁK, T., *Sám sobě psychologem*. 1.vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-2472-956-5.

O'BRIEN, P., *Asertivita pro manažery*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-72610-77-5.

ONDRIŠ, L., *Špecifiká a efekty v cestovnom ruchu: Cestovné kancelárie, informačné zdroje, služby*. 1.vyd. Bratislava: Sprint, 1996. ISBN 978-80-96712-28-1.

PRAŠKO, J., PRAŠKOVÁ, H., *Asertivitou proti stresu*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1697-8.

RETOVÁ, J., *Manažérska komunikácia v cestovnom ruchu*. 1.vyd. Bratislava: Ekonóm, 2010. ISBN 978-80-2252-912-9.

VALICA, M., HARKABUS, Š., *Rozvoj osobnosti manažéra*. 1. vyd. Banská Bystrica: Metodické centrum Banská Bystrica, 1996. ISBN 80-80411-28-X.

VYMETAL, J., *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.

Internetové zdroje:

ANTONIČOVÁ, I., *Asertivita- techniky nácviku asertivity* [online]. 2007 [cit. 2012-01-05]. Dostupné na WWW: <<http://www.scribd.com/doc/2626101/Asertivita>>.

Asertivita. In: Ťaháky-referáty [online]. 2006 [cit. 2011-12-10]. Dostupné na WWW: <<http://referaty.aktuality.sk/asertivita/referat-12810>>.

Asertívne práva. In: Časopis.oz-dúha [online]. 2008 [cit. 2011-10-22]. Dostupné na WWW: <<http://casopis.oz-duha.sk/view.php?cislocianku=2006090006>>.

Asertivita/Vyslovovanie a prijímanie komplimentu. In: Wikibooks [online]. 2009 [cit. 2012-01-10]. Dostupné na WWW: <http://sk.wikibooks.org/wiki/Asertivita/Vyslovovanie_a_prij%C3%ADmanie_kompliment>.

BALKO, M., *Asertivita* [online]. 2009 [cit. 2011-12-13]. Dostupné na WWW: <http://download.matus.in/people/Asertivita.pdf>.

BUKOVSKÁ, L., *Asertivní komunikace* [online]. 2006 [cit. 2011-11-22]. Dostupné na WWW: <<http://www.viod.cz/editor/assets/download/publikace/asertivita.pdf>>.

Cestovný ruch. In: Štatistický úrad SR [online]. 2009 [cit. 2011-01-10]. Dostupné na WWW: <<http://www.statistics.sk/pls/elisw/utlData.htmlBodyWin?uic=76>>.

Marketingový systém cestovného ruchu. In: Euroekonom.sk [online]. 2011 [cit. 2012-11-28]. Dostupné na WWW: <<http://www.euroekonom.sk/marketing/marketing-sluzieb-a-cestovneho-ruchu/marketingovy-system-cestovneho-ruchu/>>.

MÍKA, V. T., *Základy manažmentu. Komunikácia v organizácii* [online]. Žilina: 2006. [cit. 2011-12-10]. Dostupné na WWW: <http://fsi.uniza.sk/kkm/files/publikacie/mika_ma.html>.

PATÚŠ, P. et al. *Podnikanie vo vidieckej turistike - v lesoturistike* [online]. 2011 [cit. 2011-10-05]. Dostupné na WWW: <<http://www.nlcsk.sk/files/1511.pdf>>.s. 91-106.

Slovenská republika. *Zákon o zájazdoch, podmienkach podnikania cestovných kancelárií a cestovných agentúr*. In: Zbierka zákonov č.281/2001. [online]. 2001. [cit. 2011-01-07]. Dostupné na WWW: <<http://www.zbierka.sk/zz/predpisy/default.aspx?PredpisID=15862&FileName=01z281&Rocnik=2001>>.

Správanie sa zákazníka pri nákupe služby. In: Euroekonom.sk [online]. 2011 [cit. 2011-11-30]. Dostupné na WWW: <<http://www.euroekonom.sk/marketing/marketing-sluzieb-a-cestovneho-ruchu/spravanie-sa-zakaznika-pri-nakupe-sluzby/>>.

Transakčná analýza. In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2011-01-17]. Dostupné na WWW: <http://sk.wikipedia.org/wiki/Transak%C4%8Dn%C3%A1_anal%C3%BDza>.

VALENTOVIČOVÁ, D., *Transakčná analýza* [online]. 2003 [cit. 2011-10-19]. Dostupné na WWW: <<http://www.pvsps.cz/data/document/20100505/ppf-zp-valentovicova.pdf?id=272>>.

ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK A GRAFOV

Zoznam obrázkov

OBRÁZOK 1: MODEL PROCESU KOMUNIKÁCIE PODĽA SHANONA A WEAVERA.....	16
OBRÁZOK 2: DVOJDIMENZIONÁLNY MODEL PROCESU RIEŠENIA KONFLIKTOV.....	21

Zoznam tabuliek

TABUĽKA 1: STAV MYSLE PODĽA TRANSAKČNEJ ANALÝZY.....	19
TABUĽKA 2: PRIESKUMNÁ VZORKA SÉMANTICKÉHO DIFERENCIÁLU.....	44
TABUĽKA 3: NEVÝHODNÁ ŽIADOSŤ, SLUŽBA PRE KLIENTA.....	47
TABUĽKA 4: UPOZORNENIE NA KLIENTOVE NESPRÁVODLIVÉ SPRÁVANIE.....	48
TABUĽKA 5: UDRŽIAVANIE ZRAKOVÉHO KONTAKTU S KLIENTOM.....	48
TABUĽKA 6: DOKONČENIE MYŠLIENKY ZA KLIENTA.....	49
TABUĽKA 7: NEKONTROLOVANÉ VÝRAZY PRI STRESOVÝCH SITUÁCIÁCH.....	50
TABUĽKA 8: KRITICKÉ ZAMERANIE VOČI CUDZÍM MYŠLIENKAM.....	50
TABUĽKA 9: ZÁSAH DO KONVERZÁCIE S KLIENTOM.....	51
TABUĽKA 10: UKONČENIE ROZHOVORU S KLIENTOM.....	51
TABUĽKA 11: INICIATÍVA OD ZAMESTNANCOV.....	52
TABUĽKA 12: ODRÁDZANIE OD PONUKY PRE KLIENTA.....	52
TABUĽKA 13: VYJADRENIE NÁZORU ZAMESTNANCA PRI REKLAMÁCII.....	53
TABUĽKA 14: NEPRÍJEMNÉ POCITY PRI SEBAISTOM KLIENTOVI.....	53
TABUĽKA 15: PRIEMERNÉ HODNOTY ASERTIVITY A AGRESIVITY.....	58

Zoznam grafov

GRAF 1: POHLAVIE EXPERIMENTÁLNEJ SKUPINY.....	43
GRAF 2: VEK EXPERIMENTÁLNEJ SKUPINY.....	43
GRAF 3: VZDELANIE EXPERIMENTÁLNEJ SKUPINY.....	44
GRAF 4: POMER EXPERIMENTÁLNEJ A KONTROLNEJ SKUPINY.....	44
GRAF 5: POCIT MANIPULÁCIE.....	47
GRAF 6: SCHOPNOSŤ PRIJAŤ POCHVALU OD KLIENTA.....	48
GRAF 7: VYHÝBANIE SA KLIENTOM Z OBAVY PRED ŤAŽKOSŤAMI.....	49
GRAF 8: POKRAČOVANIE VO VÝMENE NÁZOROV.....	49
GRAF 9: SCHOPNOSŤ POVEDAŤ KLIENTOVI NIE.....	50
GRAF 10: SCHOPNOSŤ OPONOVAŤ PRI KONFLIKTE S KLIENTOM.....	51
GRAF 11: VYHÝBANIE SA ZLOŽITÝM SITUÁCIÁM.....	52
GRAF 12: POCIT SEBAISTOTY.....	53
GRAF 13: PREHRÁVANIE SI RIEŠENIA SITUÁCIE PO KONFLIKTE.....	54
GRAF 14: ROZDIELY MEDZI ASERTÍVNOU A AGRESÍVNOU KOMUNIKÁCIOU.....	59

ZOZNAM PRÍLOH

PRÍLOHA A-DOTAZNÍK MAPA ASERTIVITY	I
PRÍLOHA B- SÉMANTICKÝ DIFERENCIÁL	V
PRÍLOHA C- POROVNANIE PASÍVNEHO, ASERTÍVNEHO A AGRESÍVNEHO SPRÁVANIA.....	VII

PRÍLOHY

Príloha A- Dotazník Mapa asertivity

Vážený respondent, vážená respondentka,

som Monika Gecelovská a dovoľujem si Vás osloviť s prosbou o vyplnenie dotazníka, ktorý je súčasťou prieskumu mojej diplomovej práce s názvom **Asertivita v kontakte s klientom v oblasti cestovného ruchu na Univerzite Jána Amosa Komenského v Prahe**. Prieskum sa týka každodennej práce zamestnancov podnikov cestovného ruchu s klientmi, preto som si Vás dovoľila osloviť a požiadať o vyplnenie.

Prosím Vás, aby ste ho na základe vlastných skúseností a názorov vyplnili tak, aby čo najpresnejšie charakterizoval Vaše postoje k skúmaným otázkam. Pretože každý človek má na skúmané otázky iný pohľad, budem rada, ak na dotazník odpoviete sami za seba. Zaujíma ma Váš názor. Dotazník je anonymný, ale pre jeho vyhodnotenie potrebujem o Vás niektoré základné údaje. Odpovedzte prosím na každú otázku tým, že **vyznačíte** číslo v tabuľke podľa toho ako často reagujete uvedeným spôsobom.

V odpoved'ovom hárku budú otázky a pri každej táto tabuľka pre Vašu odpoveď:

0	1	2	3	4
nikdy	zriedka	niekedy	zvyčajne	vždy alebo takmer vždy

1. Máte pocit, že klienti majú tendencie vás využívať alebo vami manipulovať?

0	1	2	3	4
nikdy	zriedka	niekedy	zvyčajne	vždy alebo takmer vždy

2. Pokiaľ vás klient žiada o pomoc alebo službu, ktorá je podľa vás príliš ťažká, alebo spojená s nejakou nevýhodou pre vás, odmietnete jeho prosbu?

0	1	2	3	4
nikdy	zriedka	niekedy	zvyčajne	vždy alebo takmer vždy

3. Pokiaľ sa k Vám klient zachová nespravodlivo, alebo vám ublíži, upozorníte ho na to?

0	1	2	3	4
nikdy	zriedka	niekedy	zvyčajne	vždy alebo takmer vždy

4. Máte ťažkosti udržiavať zrakový kontakt s klientom, s ktorým sa rozprávate?

0	1	2	3	4
nikdy	zriedka	niekedy	zvyčajne	vždy alebo takmer vždy

5. Viete, ako sa máte zachovať, keď vás klient pochváli?

0	1	2	3	4
nikdy	zriedka	niekedy	zvyčajne	vždy alebo takmer vždy

6. Snažíte sa vyhnúť určitým klientom alebo situáciám z obavy pred vlastnými ťažkosťami?

0	1	2	3	4
nikdy	zriedka	niekedy	zvyčajne	vždy alebo takmer vždy

7. Stáva sa vám, že dokončíte vetu alebo myšlienku za klienta?

0	1	2	3	4
nikdy	zriedka	niekedy	zvyčajne	vždy alebo takmer vždy

8. Pokračujete vo výmene názorov, i keď je zjavné, že klient toho už má dlhšiu dobu dosť?

0	1	2	3	4
nikdy	zriedka	niekedy	zvyčajne	vždy alebo takmer vždy

9. Keď máte zlosť, máte vo zvyku používať nekontrolované výrazy?

0	1	2	3	4
nikdy	zriedka	niekedy	zvyčajne	vždy alebo takmer vždy

10. Ste kriticky zameraný voči cudzím myšlienkam a názorom?

0	1	2	3	4
nikdy	zriedka	niekedy	zvyčajne	vždy alebo takmer vždy

11. Pokiaľ máte povedať klientovi na jeho žiadosť či prosbu „nie“, spôsobuje Vám to ťažkosti a je Vám to trápne?

0	1	2	3	4
nikdy	zriedka	niekedy	zvyčajne	vždy alebo takmer vždy

12. Dokážete skočiť do reči v rozhovore s klientom, i keď je jasné, že už dlhšie jeho monológ nedáva zmysel?

0	1	2	3	4
nikdy	zriedka	niekedy	zvyčajne	vždy alebo takmer vždy

13. Viete ukončiť rozhovor, i keď Vás klient ani téma vôbec nezaujímajú a nemáte ani čas?

0	1	2	3	4
nikdy	zriedka	niekedy	zvyčajne	vždy alebo takmer vždy

14. Keď sa dostanete s klientom do konfliktu nedokážete mu oponovať, pretože neviete vyjadriť svoj názor ?

0	1	2	3	4
nikdy	zriedka	niekedy	zvyčajne	vždy alebo takmer vždy

15. Keď klient zruší stretnutie, ktoré ste mali dohodnuté, nedokážete navrhnúť iný termín a čakáte až to urobí on?

0	1	2	3	4
nikdy	zriedka	niekedy	zvyčajne	vždy alebo takmer vždy

16. Radšej klientov neodrádzate od vybranej ponuky, aj keď ste si istý/á, že existuje ešte lepšia a výhodnejšia?

0	1	2	3	4
nikdy	zriedka	niekedy	zvyčajne	vždy alebo takmer vždy

17. Vyhýbate sa riešeniu zložitých situácií/ reklamácií, ktoré vyžadujú konfrontáciu?

0	1	2	3	4
nikdy	zriedka	niekedy	zvyčajne	vždy alebo takmer vždy

18. Správate sa pri kontakte s klientom sebaisto?

0	1	2	3	4
nikdy	zriedka	niekedy	zvyčajne	vždy alebo takmer vždy

19. Vyjadrite svoj názor pri reklamacii, aj keď viete, že klient s Vami nebude súhlasiť?

0	1	2	3	4
nikdy	zriedka	niekedy	zvyčajne	vždy alebo takmer vždy

20. Keď jednáte so sebaistým a neústupným klientom, je Vám to nepríjemné?

0	1	2	3	4
nikdy	zriedka	niekedy	zvyčajne	vždy alebo takmer vždy

21. Keď konflikt a reklamácia skončí, prehrávate si v hlave danú situáciu a premýšľate o veciach, ktoré ste mohli povedať a ľutujete, že ste na nich neprišli vtedy a nemali odvahu to povedať?

0	1	2	3	4
nikdy	zriedka	niekedy	zvyčajne	vždy alebo takmer vždy

Prosím, **vyznačte** nižšie uvedené údaje, ktoré sa Vás týkajú:

Pohlavie

Muž

Žena

Vek

20-25

26-30

31-35

36-40

41-50

Nad 50

Vaše najvyššie dosiahnuté vzdelanie

Učňovské bez maturity

Učňovské s maturitou

Stredné (bez maturity kratšie ako 2 roky)

Stredné (bez maturity 2-ročné a viac)

Úplné stredné všeobecné

Úplné stredné odborné

Vyššie odborné (pomaturitné)

Vysokoškolské- 1. stupeň

Vysokoškolské- 2. stupeň

Vysokoškolské- 3. stupeň

Ďakujem za Vašu ochotu a čas!

Príloha B- Sémantický diferenciál

Vážený respondent, vážená respondentka,

som Monika Gecelovská a dovoľujem si Vás osloviť s prosbou o vyplnenie a porovnanie prvkov a charakteristík pomocou sémantického diferenciálu, ktorý je súčasťou prieskumu mojej diplomovej práce s názvom **Asertivita v kontakte s klientom v oblasti cestovného ruchu na Univerzite Jána Amosa Komenského v Prahe**. Prieskum sa týka pochopenia a rozdielov medzi pojmami asertivita a agresivita v komunikácii.

Prečítajte si prosím nižšie uvedené položky a na príslušných škálach (1 až 7) zaznačte X (krížik), pričom poloha medzi krajnými pólami škály najlepšie vystihuje ako vnímate komunikáciu s klientom v ktorej prevláda asertivita a aká je podľa Vás agresívna komunikácia.

Asertivita v komunikácii CR (asertívna komunikácia)

	1	2	3	4	5	6	7	
rýchla								pomalá
príjemná								nepříjemná
aktívna								pasívna
dobrá								zlá
prístupná								odmeraná
zaujímavá								nudná
priateľská								nepriateľská
istá								neistá
originálna								stereotypná
nenáročná								náročná
liberálna								autoritatívna
dostačujúca								nedostačujúca
pokojná								nepokojná
organizovaná								neorganizovaná
zodpovedná								nezodpovedná

Agresivita v komunikácii CR
(agresívna komunikácia)

	1	2	3	4	5	6	7	
rýchla								pomalá
prijemná								neprijemná
aktívna								pasívna
dobrá								zlá
prístupná								odmeraná
zaujímavá								nudná
priateľská								nepriateľská
istá								neistá
originálna								stereotypná
nenáročná								náročná
liberálna								autoritatívna
dostačujúca								nedostačujúca
pokojná								nepokojná
organizovaná								neorganizovaná
zodpovedná								nezodpovedná

Ďakujem za Vašu ochotu a čas!

Príloha C-Porovnanie pasívneho, asertívneho a agresívneho správania

Tab. 16: Typy správania

Správanie	Pasívne	Agresívne	Asertívne
Verbálny prejav a: formulácia	Vy máte pravdu. Nezáleží na tom, čo si myslím a čo cítim ja. Slovné spojenia: možno, myslím, čudoval by som sa, och, hm, dobre. bránenie sa verbálnym prejavom	Ja mám pravdu. Keď si myslíte niečo iné, je to zlé. Na Vašich pocitoch nezáleží. hrubé vyjadrovanie	Toto si myslím a toto cítim. Toto chcem a toto nechcem robiť. Čo Vy na to? Slovné spojenia: myslím si, chcem, nepáči sa mi, mám radosť, teším sa Kooperácia: Ako to najlepšie urobíme, Ako to vyriešime? Prejavovanie záujmu: Čo si vy myslíte o veci? Ako to vidíte Vy? priame a jasné vyjadrovanie
Účel	vyhnúť sa konfliktu, zásadne neuškodiť iným	vyhrať za každú cenu	komunikovať a vzájomne sa rešpektovať
Hlas	tichý, slabý, neistý, váhavý	hlasný, povýšený, sarkastický, ostrý	pevný, primerane intonujúci, zdôrazňujúci podstatné
Pohl'ad	odvrátený, sklopený, vyhýbavý	prenikavý, chladný, uprený, ponižujúci	priamy, otvorený, ktorý udržuje s klientom
Telo Neverbálne prejavy:	zhrbené držanie tela, hranie sa s rukami, nadmerné prikyvovanie, potenie rúk, hryzenie perí, ochabnuté telo, ovisnuté plecia, neistý postoj, nervózne gestá	tuhé strnulé držanie tela, ukazovanie prstom, založené ruky, ruky zaťaté v päst', pohybovanie sa vpred, preexponované gestá	uvoľnený a vzpriamený postoj, výstižné primerané gestá, uvoľnené ruky

Pocity a medziľudské vzťahy:	depresie, bezmocnosť, osamelosť, stres, medziľudské konflikty, nízky seba obraz, strata príležitosti v medzi ľudských vzťahoch, strata kontroly nad sebou, poníženosť, plachosť, bezbrannosť, ustupovanie, zneužívanie klientmi, sociálne fóbie	pocity viny, frustrácia, osamelosť, stres odcudzenie sa od klientov, hystéria, irónia, sarkazmus, medziľudské konflikty, strata príležitosti v medziľudských vzťahoch	pozitívne vzťahy, spokojnosť, rešpektovanie seba i klientov, kompromisy, plné psychické zdravie, pozitívne vzťahy s okolím, riešenie konfliktov, kontrola nad sebou
Zámer	páčiť sa klientom a prispôbovať sa ich požiadavkám, nedostať sa s nimi do konfliktu, závislosť na klientoch a ich hodnotení	presadzovať sa za každú cenu, ponížovať a presadzovať vlastné názory na úkor klientov, obviňovanie okolia, nátlak, moralizovanie, zvýšenie sebaúcty, získanie pocitu moci nad ostatnými, osamelosť	komunikovať, úcta k sebe i ku klientom, čestnosť, odvaha
Výsledky	znížená sebadôvera, nenaplnené potreby, často sa cíti zranený, dúfa, že niekto uhádne, čo chce a na čo myslí, v podstatných veciach nedosahuje pokrok, akceptuje prehry automaticky prijíma názory klientov	snaha udržať si svoju pozíciu za každú cenu, narušené vzťahy, vytvára u klientov nepriateľstvo voči sebe, dosahuje krátkodobé zisky na úkor klientov, slabý seba obraz, skrytá potreba zvyšovania sebavedomia	udržiava a buduje sebadôveru, dosahuje stanovené ciele, rozvíja vzťahy s klientmi

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Meno autora: Monika Gecelovská

Obor: Management cestovného ruchu

Forma štúdia: kombinovaná

Názov práce: Asertivita v kontakte s klientom v oblasti cestovného ruchu

Rok: 2012

Počet strán textu bez príloh:70

Celkový počet strán príloh: 8

Počet titulov slovenskej a českej literatúry a prameňov: 15

Počet titulov zahraničnej literatúry a prameňov:0

Počet internetových zdrojov: 14

Vedúci práce: Prof. PhDr. Ján Čech, CSc.