

Vysoká škola aplikované psychologie, s. r. o.

Akademická 409, 411 55 Terezín



Asertivita a její vliv na vnitroorganizační komunikaci
Assertiveness and its influence on intra-organizational
communication

Bakalářská práce

Jitka Čabelická

2019/2020

PhDr. et Mgr. Štefan Medzihorský

VYSOKÁ ŠKOLA APLIKOVANÉ PSYCHOLOGIE TEREZÍN



Akademická 409, 411 55 Terežín, info@vsaps.cz, www.vsaps.cz

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

akademický rok 2019/2020

Jméno a příjmení studenta:	Jitka Čabelická
Studijní program:	Personální a interkulturní management
Název tématu práce v českém jazyce:	Asertivita a její vliv na vnitroorganizační komunikaci
Klíčová slova v českém jazyce:	Asertivita, komunikace, pochvala, kritika, agresivita, rétorika, manipulace
Název tématu v anglickém jazyce:	Assertiveness and its influence on intra-organization communication
Klíčová slova v anglickém jazyce:	Assertiveness, communication, compliment, criticism, aggressiveness, rhetoric, manipulation

1.	Zdůvodnění tématu (min. 7 řádků): V dnešní době lze pozorovat posun způsobu komunikace směrem k neosobnímu a strohovému sdělování informací, na němž se významně podílí vývoj komunikačních technologií, které brání v mezilidských vztazích – jak v osobní, tak i pracovní sféře. Rozvoj asertivity je upozaděn a pozbývá na významu. Mnoho lidí neumí navázat vztahy s okolím na společensky přijatelné úrovni, kterou asertivní chování zajišťuje. Bakalářská práce „Asertivita a její vliv na vnitroorganizační komunikaci“ bude na základě literární rešerše a dotazníkového šetření zkoumat vliv asertivity v komunikaci mezi zaměstnanci a zaměstnavateli.
2.	Formulace problému, který bude v práci řešen (min. 10 řádků): V bakalářské práci bude řešena problematika asertivity – a to v malých firmách, kde se komunikace mezi podřízenými a nadřízenými odehrává na každodenní bázi. Prostřednictvím dotazníkového šetření bude analyzována asertivita a její vliv na vnitroorganizační komunikaci. Dále potřeby zaměstnanců a zaměstnavatelů vedoucí k adekvátní komunikaci. Dotazníkové šetření bude vycházet z literární rešerše odborných zdrojů, včetně těch zahraničních. Charakterizována bude asertivita, techniky a chování na pracovišti. Ze získaných výsledků bude stanoveno doporučení týkající se zvládnutí manipulace a agresivity na pracovišti.
3.	Cíl práce max. 5 řádků: Na základě literární rešerše analyzovat odbornou literaturu zabývající se asertivitou a jejím vlivem v komunikačních kanálech v různých firmách. Na základě analýzy a

	dotazníkového šetření zjistit, jak asertivita ovlivňuje komunikaci v organizacích. Závěrem ohodnotit danou situaci a doporučit, jak zlepšit komunikaci a vědomě začlenit asertivitu.
4.	<p>Charakteristika použitých metod:</p> <p>Analýza dokumentů (literární rešerše), dotazníkové šetření, kvantitativní výzkum, metoda dedukce, komparace dotazníkového šetření, komparace literární rešerše, diskuze.</p> <p>Předpokládaný výzkumný vzorek: 80 zaměstnanců a zaměstnavatelů malých firem.</p> <p>Pro dotazníkové šetření bude použita on-line platforma „Survio“, která vytváří dotazníky. Ten bude poté rozeslán e-mailem či po Facebooku. Ke zpracování výsledků bude využit program Excel, kde budou vypsané výsledky dotazníkového šetření.</p>
5.	<p>Struktura práce, pracovní rozčlenění kapitol (podkapitol): teoretická a praktická část</p> <p>Anotace Obsah Úvod</p> <p>I. Teoretická část</p> <p>1. Komunikace</p> <p>1.1. Definice komunikace</p> <p>1.1.1. Verbální komunikace</p> <p>1.1.2. Neverbální komunikace</p> <p>2. Rétorika</p> <p>3. Asertivita</p> <p>3.1.1. Kořeny asertivity</p> <p>3.1.2. Asertivní techniky</p> <p>4. Asertivita a její vliv na vnitroorganizační komunikaci</p> <p>4.1.1. Umění říct „ne“</p> <p>4.1.2. Jak se vypořádat s otevřenou agresivitou</p> <p>4.1.3. Zpětná vazba – pochvala i kritika</p> <p>4.1.4. Agresivita a její zvládnání</p> <p>II. Praktická část</p> <p>1.1. Výsledky výzkumné části</p> <p>1.1.1. Cíl praktické části</p> <p>1.1.2. Popis metody a sledovaného souboru</p> <p>1.1.3. Výsledky průzkumu</p> <p>1.2. Analýza výsledků</p> <p>1.3. Diskuse</p> <p>Závěr Seznam použité literatury Přílohy</p>
6.	<p>Odborná literatura – seznam vybrané literatury k jednotlivým kapitolám teoretické a praktické části (min. 20 titulů, 3 recenzované časopisy, 3 zahraniční zdroje, případně internetové odkazy):</p> <p>Literatura a elektronické zdroje:</p>

- ALBERTI, Robert a EMMONS, Michael. Umění stát si za svým. Praha: Portál, 2014. ISBN 80-7178-869-4.
- ALLHOFF, Dieter-W a ALLHOFF, Waltraud. Rétorika a komunikace: 14. vydání. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-247-2283-2.
- BONHAM-CARTER, David. Introducing assertiveness: A practical guide. London: Icon Books Ltd, 2013. ISBN978-184831505-1.
- DAŇKOVÁ, Michaela. Prokoukněte komunikační styly druhých. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0635-6.
- DEVITO, A. Joseph. Základy mezilidské komunikace: 6. vydání. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2018-0.
- FLUME, Peter. Rétorika v praxi: staňte se přesvědčivým řečníkem. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2216-0.
- FONTANA, David. Sociální dovednosti v praxi. Praha: Portál, 2017. ISBN 978-80-262-1197-6.
- HADFIELD, Sue a Gill HASSON. How to be assertive in any situation. Second edition. Harlow, England: Pearson, 2014. ISBN 978-0-273-78522-4.
- Harvard business review on effective communication. Boston, MA: Harvard Business Scholl Press, 1999. ISBN 1-57851-143-7.
- CHALUPA, Radek. Efektivní krizová komunikace: pro všechny manažery a PR specialisty. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4234-2.
- JANOUŠEK, Jaromír. Psychologické základy verbální komunikace: projevy psychických funkcí ve verbální komunikaci, významová dynamika a struktura komunikačního aktu, komunikace písemná, ženská, mužská, virtuální, vnitřní kooperace a vnitřní řeč ve verbální komunikaci. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-4295-3.
- JANOUŠEK, Jaromír. Verbální komunikace a lidská psychika. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1594-0.
- KHELEROVÁ, Vladimíra. Komunikační a obchodní dovednosti manažera. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3566-5.
- LAHNEROVÁ, Dagmar. Asertivita pro manažery: jak využít pozitiva asertivní komunikace k dosažení svých cílů. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-

80-247-4406-3.

- MEALIEA, W. Laird a LATHAM, P. Gary. Skills for managerial success: theory, experience, and practice. Chicago: Irwin, 1996. ISBN 0-256-12454-X.
- MEDLÍKOVÁ, Olga. Umíme to s konfliktem!: náročné situace a jejich řešení. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4016-4.
- MEDZIHORSKÝ, Štefan. Asertivita. Praha: Elfa, 1991. ISBN 80-900197-1-4.
- Měkké dovednosti (Soft skills) – ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 21. 10. 2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mekke-dovednosti-soft-skills>
- NAZARE-AGA, Isabelle. Nenechte sebou manipulovat. Vyd. 7. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0652-1.
- NOVÁK, Tomáš. Asertivita (nejen) na pracovišti: jak si vážit sám sebe a nenechat se využívat. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-262-0020-9.
- NOVÁK, Tomáš. Jednej asertivně!: asertivně na duševní hygienu. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3999-1.
- NOVÁK, Tomáš a CAPPONI, Věra. Asertivně do života. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3869-7.
- NOVÁK, Tomáš a CAPPONI, Věra. Sám sobě psychologem. 4. přeprac. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4825-2.
- O'BRIEN, Paddy. Pozitivní řízení: asertivita pro manažery. Vyd. 2. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-87-5.
- POSPÍŠIL, Miroslav. Asertivita aneb jak ze slepé uličky v mezilidských vztazích. Plzeň: Miroslav Pospíšil, 1996. ISBN 80-85424-88-6.
- POSPÍŠIL, Miroslav. Asertivita je stále živá aneb cvičení, výklady, kaskády, situace z českého prostředí. Plzeň: Miroslav Pospíšil, 2005. ISBN 80-903529-0-1.
- POTTS, Conrad a POTTS, Suzanne. Asertivita: umění být silný v každé situaci. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5197-9.
- PRÁŠKO, Ján a PRÁŠKOVÁ, Hana. Asertivitou proti stresu. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1697-8.

- SMITH, S. Renee. 5 steps to Assertiveness: How to Communicate with Confidence and Get What You Want. CA, United States: Althea Press, 2018. ISBN 978-1-93975-462-2.
- ŠMAJSOVÁ BUCHTOVÁ, Božena. Rétorika: vážnost mluveného slova. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3031-8.
- ŠPAČKOVÁ, Alena: Moderní rétorika: jak mluvit k druhým lidem, aby nám naslouchali a rozuměli. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2965-7.
- ŠPAČKOVÁ, Alena. Umění dialogu: jak si s lidmi opravdu porozumět. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3810-9.
- ŠTĚPANÍK, Jaroslav. Umění jednat s lidmi 2: komunikace. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0844-2.
- VYBÍRAL, Zbyněk. Psychologie komunikace. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-998-4.
- VYMĚTAL, Jan. Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.

Časopisy:

- Československá psychologie ISSN 0009-062X
- Psychologie pro praxi ISSN 1803-8670
- Review of general psychology (APA division) ISSN 1089-2680

Zahraniční zdroje:

- Vzdělávací portál Study.com
- Ted.com
- YouTube.com

Souhlas vedoucího práce

Jméno vedoucího: PhDr. et Mgr. Štefan Medzihorský

Podpis: dne:

Souhlas prorektorky pro pedagogickou a vzdělávací činnost

Podpis: dne:



Prohlašuji, že odevzdanou práci na téma Asertivita a její vliv na vnitroorganizační komunikaci jsem vypracovala samostatně, s použitím uvedené literatury a práci jsem neodevzdala na žádné jiné škole k získání atestace.

V Terezíně dne 30. 07. 2020

Jitka Čabelická

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat především svému vedoucímu bakalářské práce PhDr. et Mgr. Štefanu Medzihorskému za odborné vedení, poskytnutí cenných a důležitých rad. Také bych ráda poděkovala všem respondentům, kteří věnovali svůj čas, aby se mohli zúčastnit dotazníkového šetření a tím pomohli mému výzkumu.

ANOTACE

Bakalářská práce na téma „Asertivita a její vliv na vnitroorganizační komunikaci“. V první části se zaměřuje na teorii, která se blíže věnuje komunikaci (verbální, neverbální a paraverbální), asertivitě (práva a povinnosti) a poté vlivu asertivity uvnitř organizace. Druhá část závěrečné práce se zabývá dotazníkovým šetřením míry asertivity spojené s komunikací vedoucích pracovníků a jejich podřízených v malých firmách.

KLÍČOVÁ SLOVA

Asertivita, komunikace, vnitroorganizační komunikace, verbální, neverbální, paraverbální

ANNOTATION

The bachelor thesis on the topic „Assertiveness and its influence on intra-organizational communication”. In the first part focusses on theory that are closer dedicated communication (verbal, nonverbal and paraverbal), assertiveness (rights and duties) and then influence assertiveness intra-organization. The second part of thesis deals with a questionnaire survey to the extent of assertiveness associated with the communication of managers and their subordinates in small companies.

KEY WORDS

Assertiveness, communication, intra-organizational communication, verbal, nonverbal, paraverbal,

OBSAH

ÚVOD.....	1
TEORETICKÁ ČÁST.....	3
1 KOMUNIKACE.....	3
1.1 Verbální komunikace	4
1.2 Neverbální komunikace.....	4
1.3 Paraverbální komunikace	5
1.4 Komunikace jako manažerská kompetence.....	6
1.5 Agresivita a její zvládnání	7
1.6 Konflikty.....	7
1.7 Manipulace	9
2 ASERTIVITA	12
2.1 Vznik	12
2.2 Problémy s asertivitou	14
2.3 Asertivní techniky	15
2.4 Asertivní práva.....	16
2.5 Umění říct „ne“	17
2.6 Asertivní jednání, agresivní, pasivní a pasivně agresivní.....	18
2.7 Zpětná vazba – pochvala i kritika	19
3 ASERTIVITA A JEJÍ VLIV NA VNITROORGANIZAČNÍ KOMUNIKACI	21
3.1 Interní komunikace.....	21
3.2 Vztah asertivity a komunikace.....	22
3.2.1 Komunikační práva	24
3.2.2 Výhody asertivní komunikační dovednosti	24
3.2.3 Rizika asertivity	26
4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	27
PRAKTICKÁ ČÁST.....	29
5 CÍL PRAKTICKÉ ČÁSTI	29
5.1 Popis metody a sledovaného souboru	29
6 VÝSLEDKY VÝZKUMNÉ ČÁSTI	31
6.1 Odpovědi na výzkumné otázky.....	36
7 DISKUSE.....	41
7.1 Navrhované řešení.....	43

ZÁVĚR.....	45
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	48
SEZNAM OBRÁZKŮ	52
SEZNAM TABULEK.....	53
SEZNAM PŘÍLOH.....	54

ÚVOD

Komunikace je důležitou náplní každodenního života. Lze pozorovat, že není všude na takové úrovni, na jaké by měla být, aby pomáhala při efektivní komunikaci. Z toho pramení nedorozumění mezi zaměstnanci a zaměstnavateli – když vedoucí zadá úkol, může být pro podřízeného nesrozumitelný a nemusí mu rozumět. Každý člověk je jiný a rozumí jiným způsobem. První vysílající osoba nemusí být konkrétní ve svém sdělení, tudíž druhá osoba (přijímací komuniké) může pochopit informaci různými způsoby. Poté mohou vznikat konflikty, manipulace aj.

V současnosti lze pozorovat posun způsobu komunikace směrem k neosobnímu a strohému sdělování informací, na němž se významně podílí vývoj komunikačních technologií, které omezují potřebu v mezilidských vztazích – jak v osobní, tak i pracovní sféře. Chybí rozvoj asertivní komunikace. Přitom komunikace bývá úzce spjata s asertivitou, která je v dnešní době významná. Mnoho lidí neumí navázat vztahy s okolím na společensky přijatelné úrovni, kterou asertivní chování zajišťuje.

Bakalářská práce se zabývá asertivitou a jejím vlivem na komunikaci uvnitř organizace, která je důležitá jak pro nadřízené zaměstnance, tak pro jejich podřízené. Současně řeší problematiku asertivity v malých firmách, kde se komunikace odehrává na každodenní bázi. A také interpretace, která by mezi zaměstnanci a zaměstnavateli vedla k adekvátní komunikaci.

Cílem bakalářské práce je na základě výzkumné metody zjistit, jaká je úroveň komunikace a míra asertivity v menších firmách. Jak jsou na tom zaměstnanci i zaměstnavatelé, zda mají možnost se zúčastnit kurzu asertivity, kterou mohou využít v pracovní sféře. V neposlední řadě je cílem práce vyhodnotit, jak je na tom současná situace v malých firmách v České republice.

V této práci používáme kvantitativní výzkum, který je ve formě online dotazníku (platforma Survio). Rozeslali jsme ho přes sociální síť Facebook a e-mail zaměstnancům a zaměstnavatelům, kteří pracují v malých firmách v ČR. Nadřízení i podřízení odpověděli na otázky spojené s asertivitou a komunikací.

Předkládaná práce je rozdělena na dvě části a to na teoretickou a praktickou.

V teoretické části na základě literární rešerše analyzujeme odbornou literaturu, která se zabývá asertivitou a jejím vlivem v komunikačních kanálech v malých firmách. Teoretická část se skládá ze tří kapitol: komunikace, asertivita a její vliv na vnitroorganizační komunikaci.

V první kapitole budeme popisovat druhy komunikace. Druhá kapitola se týká asertivity, kterou se zabývají autoři Medzihorský, Hadfield a Hasson, Lahnerová, Novák, Pospíšil nebo také Práško a Prášková. Třetí kapitola je spojena s asertivitou ve vnitroorganizační komunikaci. V této části jsme využili srovnání jednotlivých autorů zabývajících se asertivitou – jak někteří jedinci vnímají danou oblast.

Cíle teoretické části se týkají literární rešerše, kde jsme shromáždili vybrané informace o daných tématech. V další části práce plánujeme zmapování firemní kultury v různých organizacích (oblasti zdravé komunikace, asertivity a dalších forem chování), a jakým způsobem ve firmách či organizacích zajistit, aby zaměstnavatelé se zaměstnanci popř. spolupracovníci spolu více a lépe komunikovali.

V praktické části prostřednictvím kvantitativního výzkumu ve formě dotazníku se zaměřujeme na míru asertivity, která ovlivňuje komunikaci v organizacích. Dále v praktické části na interpretaci zaměstnanců a zaměstnavatelů vedoucí k adekvátní komunikaci – zda mají možnost se rozvíjet v této oblasti přes školení, aby se naučili používat asertivitu v komunikaci a jestli je vyšší pravděpodobnost se vzdělávat v těchto oborech, kde by mohli být tito lidé úspěšnější ve své práci. Dotazníkové šetření bude vycházet z literární rešerše odborných zdrojů, včetně zahraničních. Charakterizována bude asertivita, techniky, práva a chování na pracovišti. V závěru ze získaných výsledků bude vyhodnocena daná situace a doporučí se, jak by se měla zlepšit komunikace a vědomé začlenění asertivity na pracovišti v menších firmách.

Cílem této části bude elektronický dotazník, který bude vyobrazen v grafech a také tabulkách.

Překládaná práce navazuje na ročníkovou práci.

TEORETICKÁ ČÁST

Teoretická část se věnuje základním pojmům, jako je komunikace, asertivita a její vliv na vnitroorganizační komunikaci v malých firmách a také, jak se pojetí těchto kapitol vztahují na pracovní oblast. V této části jsme využili srovnávání různých autorů, jak každý vnímá danou oblast.

1 KOMUNIKACE

Termín pochází z latinského „communicare“ (Jiřincová, 2010, s. 19). Autoři Sehgal a Khetarpal uvádějí, že komunikace byla odvozena z latinského slova „communis“, což znamená „obyčejný“ (Sehgal, Khetarpal, 2007, s. 2).

Tento pojem se dá specifikovat, že druhé osoby sdílí určitou informaci (Plamínek, 2012, s. 10). Komunikace znamená informovat, vyprávět, ukazovat nebo šířit informace. Lze jej interpretovat jako výměnu myšlenek nebo informací, aby se dosáhlo většího porozumění a důvěry, což povede k lepším vztahům. Posiluje také úsilí pracovní síly, které jsou v zájmu organizace (Sehgal, Khetarpal, 2007, s. 2).

Wernerová tento pojem definuje jako mezilidskou komunikaci, kdy se lidé dorozumívají ústně, nebo písemně (Wernerová, 2010, s. 22). DeVito píše, že se komunikace nazývá „*interpersonální*“, která se odehrává osobně s jinou osobou, při používání elektronické pošty, skype nebo ručně psaném dopise (DeVito, 2008, s. 29). V mezilidských vztazích se objevuje komunikace, která probíhá buď verbálně či neverbálně (Bednář a kolektiv, 2013, s. 162-163). Řadí se do soft skills (měkkých dovedností) (Management Mania, 2016).

Jiřincová ve své knize uvádí, že ten, kdo vysílá druhému informaci, by měl být způsobilý k tomu, aby interpretoval sdělení okamžitě, korektně a přiměřeně zašifrovaně. Příjemci komuniké má ovládat soustavy pravidel, vysvětlit zprávu a vhodně odpovědět (Jiřincová, 2010, s. 35). Pracovníci mohou mít s touto dovedností značné problémy. Zlepšení jejich komunikace může probíhat tak, že se budou stýkat s dalšími pracovníky a mezi sebou si předávat různá sdělení (Práško, Prášková, 2007, s. 12). Osoba, která efektivně komunikuje, vytváří společné porozumění (Sehgal, Khetarpal, 2007, s. 2).

1.1 Verbální komunikace

Projevuje se řečí, kdy z úst vychází slova, která se vyslovují (Práško, Prášková, 2007, s. 13). Pochází z latinského verbum (Bednář a kolektiv, 2013, s. 163). Měli by se vyjadřovat „*konkrétně, jasně, srozumitelně*“. Věnovat pozornost, co kdo říká. Následně mohou sdílet (předávat) s ostatními informace, které načerpali od jiného (Práško, Prášková, 2007, s. 13). Vybírat si taková slova, která nebudou zpomalovat komunikační tok. Tím se pracovníci vyhnou negativním reakcím nebo útokům (Vymětal, 2008, s. 112).

V pracovní sféře se používá „*formální komunikace*“, která se využívá při „*přijímacím pohovoru s uchazeči o zaměstnání, hodnocení spolupracovníků, formální přijetí u vysoce postavených osob apod.*“ (Vymětal, 2008, s. 113).

Jedná se o zásadní součást v našem životě (Bednář a kolektiv, 2013, s. 163). Autoři Rocci a Saussure (2016, s. 3) uvádějí, že je pravděpodobně verbální komunikace nejrozšířenější formou komunikace v lidských společnostech. Jednou z nejdůležitějších verbálních komunikačních dovedností je umění asertivní komunikace (Marquis, Huston, 2009, s. 454).

Verbální komunikace je primárním prostředkem organizace, který se používá k udržování kontaktu s interním a externím prostředím. Organizace pomocí ústního a psaného jazyka koordinuje, kontroluje, vede a řídí chování jednotlivců a skupin. Ústní komunikace poskytuje nástroje potřebné k získávání přenosu a ukládání informací a znalostí. Pro organizace byla komunikace vždy kritická. Při práci se službami, informacemi a znalostmi v kombinaci s rostoucím využíváním moderních technologií se klade větší důraz na používání jazyka a symbolů. Konkrétně digitální věk využívá elektronicky přenesené symboly, které zvyšují závislost na různých formách písemné komunikace (Harris, Nelson, 2007, s. 103).

1.2 Neverbální komunikace

Nejstarší komunikační nástroj, který je obtížně manipulovatelný. Během neverbální komunikace mohou pracovníci zjistit mnohem více informací než při verbální komunikaci, a to tak, když sledují obličej, oči, ruce nebo také, jaký má někdo vlasy, oděv

apod. (Práško, Prášková, 2007, s. 13). V této komunikaci se nepoužívají slova (DeVito, 2001, s. 125).

Neverbální komunikace je mocnější, než slova v komunikaci. Lidé, kteří se učí neverbální komunikaci, se mohou stát silnějšími odesílateli a příjemci komunikace. Zahrnuje faktory, jako je výraz obličeje, řeč těla a pohyb. Existuje mnoho různých kanálů neverbální komunikace: výrazy obličeje, hlas, gesta rukou, pohyby těla, dotyky a osobní prostor. Pro efektivní komunikaci musí interpersonální komunikace odpovídat slovům, která se vysloví (Palta, 2007, s. 25).

Neverbální komunikace má obvykle větší vliv na průběh interakcí než verbální komunikace. Kromě toho se neverbální komunikace neomezuje pouze na osobní interakce. Zprostředkovaná komunikace, včetně televize a internetu, jsou dalšími prostředky pro neverbální komunikaci. S touto všudypřítomnou komunikací se lidé setkávají každý den (Patterson, 2010, s. 13).

Pokud chtějí zaměstnanci zapůsobit na klienta, tak by měli zharmonizovat verbální komunikaci s neverbální. Ústní projev by měl být upřímný a jasný. Nenucené posunky a pousmání je zárukou zdárného prodeje (Schejbalová, 2014).

Neverbální komunikace tvoří:

- zrak (to, co dokáží vidět očima);
- mimika (čte se hlavně z obličeje – emoce);
- kinetika (jak se pohybuje tělo);
- gestika (jak se hýbají ruce);
- haptika (dotyky, poplácávání, podávání ruky, objetí);
- proxemika (osobní prostor);
- posturologie (to, jak drží tělo);
- paralingvistika (jak rychle mluví nebo jaký mají tón);
- jiné znaky (vzhled nebo to, jak se projevují) (Práško, Prášková, 2007, s. 13).

1.3 Paraverbální komunikace

Termín „paraverbální komunikace“ popisuje proces, ve kterém se informace přenáší z jedné osoby na druhou prostřednictvím zvuků, gest, postojů a posunů v chování (Wishnie, 2005, s. 37).

Podle Borga se komunikace dělí na verbální, neverbální a také na paraverbální komunikaci, nebo „mimoverbální komunikaci“. Uvádí, že komunikace tvoří z 55 % „*řeč těla*“ a z 38 % mimoverbální aspekty jazyka. Tyto aspekty jsou spojené s paralingvistikou, která se zabývá hlasovou přeměnou nebo také obměně hlasu. Tato část se klade za velmi důležitou, jelikož má největší podíl na komunikaci (Borg, 2013, s. 60).

Paraverbální komunikace dodává slovům, která se vyslovují, větší význam. Jedna zpráva může být podána dvěma způsoby, buď nudnou, nebo vzrušující. Záleží, jak se vysloví a jak ji druhý vnímá. Pokud manažeři sdílí informace, které se týkají organizačních změn, tak způsob, jakým podají sdělení, ovlivní, jak je budou zaměstnanci chápat. Pokud ve firmě budou pracovníci používat paraverbální komunikaci, tak si zlepší komunikační schopnosti (Espy, 2018).

1.4 Komunikace jako manažerská kompetence

Pro manažery je důležité, aby uměli komunikovat na všech rovinách (Vymětal, 2008, s. 25). Štěpaník (2005, s. 9) říká, že „*komunikační dovednosti jsou vlastně tím, čemu se obecně říká umění jednat s lidmi.*“ Jedná se o obtížnou a náročnou kázeň, která se řadí mezi výjimečnou a oceněnou dovednost.

Komunikace je nejdůležitější dovedností v podniku. Bez komunikace by neexistoval žádný podnik. Organizace by neměla žádné cenné informace, na kterých by mohla prosperovat.

Nebylo by možné uvést na trh atraktivní produkty ani služby. Základem efektivní obchodní komunikace je pečlivé naslouchání. Někteří se musí proškolit, aby se naučili efektivně komunikovat (Neal, 2014, s. 23).

Bez ohledu na to, jaké definice manažerských funkcí se používají (například plánování, organizování, vedení a kontrolování), nejrozšířenější složkou ve firmě je proces komunikace. Manažeři věnují téměř veškerý svůj čas komunikaci. Komunikační dovednosti jsou nezbytné pro manažerské úspěchy. Čím větší je manažerská dovednost, tím více času a schopností je potřeba pro komunikaci (Burton, Thakur, 2006, s. 386).

V časopise „Psychologie pro praxi“, který byl vydán v roce 2003, autoři Vesely, Mühlbacher a Pavlica zjišťovali, jaká je důležitost současných i budoucích manažerských kompetencí. Výsledná data jsou uvedena v tabulce A, B v příloze č. 2.

Můžeme pozorovat, že autoři, kteří v literatuře zmiňují důležitost komunikace jako manažerské kompetence, se shoduje s tím, co zjistili Vesely, Mühlbacher a Pavlica.

1.5 Agresivita a její zvládání

Agresivita vzniká, když člověk trpí nedostatkem nebo-li nesplněním úkolů, tužby apod. Ze všech stran pracovníci slyší, jak něco neudělali a že by to měli udělat. Když jim nejde práce od ruky, nebo mají nějaké problémy, tak se po čase stane, že začnou být agresivní na ostatní. Mohou agresivitu zmírnit nebo se jí vyhnout. V první řadě by měli kontrolovat své emoce a také, jak zareagovat, když se někdo chová agresivně.

Také mohou upozornit na člověka, který se chová agresivně, že se jim nelíbí, jak se k nim chová. Následně by se měl zamyslet nad svým chováním. Pokud to nepomáhá, tak by měli odejít od takové osoby, a vrátit se k ní, až se zmírní její agresivita. Nejdůležitější je, aby nepoukazovali na omyly dané osoby, protože si to může brát osobně. Návrh: nedotýkat se druhé osoby (Krav Maga, 2018).

Důvod, proč se někdy lidé chovají agresivně, je ten, že pociťují ztrátu kontroly:

1. nejsou sami se sebou vyrovnaný;
2. mohou je ovlivňovat nějaké okolnosti.

Všechny problémy se nedají řešit agresí, protože když lidé na agresi reagují stejnou měrou, tak mohou očekávat, že se bude neustále vracet:

1. je lepší si dotyčnou osobu vyslechnout, aby řekla vše potřebné;
2. dávat si otázky, nad kterými se musí uvažovat;
3. všechna energie by se měla odrážet také na tónu hlasu;
4. nemluvit moc rychle, snažit se do druhého vcítit a pochopit ho (Potts, 2014, s. 148-149).

1.6 Konflikty

Dalším mezilidským faktorem jsou konflikty, které vznikají, když se spolupracovníci mezi sebou nedohodnou, nebo zaměstnanec se zaměstnavatelem. Z negativního hlediska lidé reagují tím způsobem, že druhého slovně napadají, nebo se mu snaží nějakým způsobem uškodit.

Setkáváme se za jistých okolností i s pozitivní reakcí, kdy lze toto pojetí chápat jako tvořivý vývoj. Nejlépe se vymýšlí nové věci právě díky konfliktům (rozhovor nebo volná diskuze nad něčím, co může dané společnosti pomoci). Když dva či více lidí ukončí konflikt dohodou, může se ukázat, že se na ničem neshodli. Po čase znova zkouší přijít na něco nového, co by jim mohlo pomoci ke shodě.

Pokud se mluví o negativním chování, tak bychom se měli podívat, co je vlastně příčinou těchto konfliktů.

1. zaměstnanec, který se snaží, není oceňován;
2. může dostat nižší výplatu, než jeho spolupracovník;
3. méně práce = nižší výplata;
4. nedostane prémie, i když pracoval přesčas;
5. musí být neustále v práci;
6. nemá dostatek informací k úkolu;
7. neustále se opakující práce atd.

Pracovníci mohou hodnotit i druhého člověka, který jim neseďí vzhledem nebo chováním.

Existuje pár pravidel, jak vyřešit konflikt:

- jakýkoliv jedinec má právo říct, co si myslí;
- naučit se, že každý má jiné potřeby;
- respektovat názory druhých lidí;
- nad nikým se nepovyšovat;
- zaměřit se na přítomnost;
- věnovat se prvotnímu bodu;
- zjistit, proč má druhý člověk potřebu jít do konfliktu.

Vymětal ve své knize zmiňuje tři základní strategie:

- **pasivní a nepřímé strategie** – nereagování na určitý problém; vcítit se do druhého; vyhýbat se problému; nestýkat se s těmi, se kterými mohou pracovníci přijít do konfliktu apod.;

- **individuálně zaměřené strategie** – chtít po druhém, aby změnil své chování – to může vyústit i v negativní reakci; výstrahy; pohrožení trestem nebo neúspěchem;
- **integrační strategie** – obě strany se snaží přijít na to, proč mezi nimi vznikl konflikt.

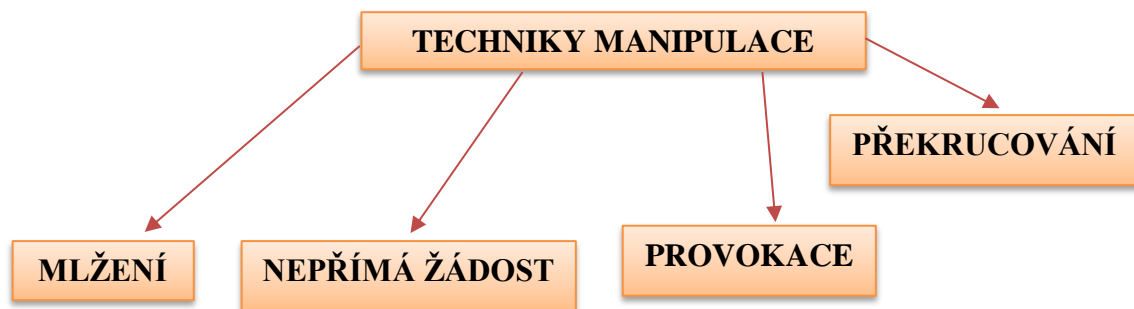
Některé konflikty nemají řešení, protože se obě strany nedokáží dohodnout nebo přijít na nějaký kompromis; druhý člověk má sklony ke konfliktům – rád se v nich vyžívá nebo je vyvolává. Na tyto konflikty neplatí pravidla ani strategie (Vymětal, 2008, s. 156–159).

1.7 Manipulace

Řadí se mezi negativní jednání, které je nepoctivé, nedůstojné. Manipulátor potřebuje dostat na svou stranu druhou osobu, aby získal určité výhody. Také se snaží někoho pokořit, zarmoutit nebo ranit – jedná se o vztahovou manipulaci.

Medlíková ve své knize popisuje důvody k manipulaci:

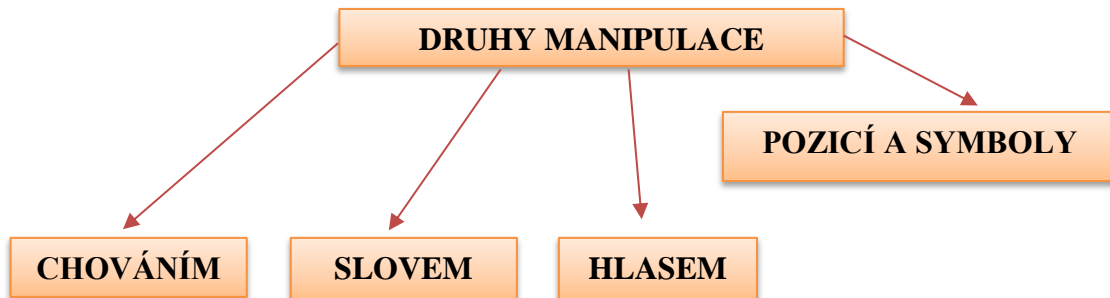
- strach – něco pracovníci nesvedou, nebo že o někoho/něco přijdou;
- nedostatek důvěry – nevěří druhým lidem;
- odpozorovaný model chování – získaný rodinou, a také stýkáním se s druhými lidmi;
- hra – zjistit, jak budou ostatní reagovat, když se zachová manipulativně (nemyslí to zle);
- legrace – dvě osoby úmyslně manipulují a nemyslí to vážně;
- neznalost – nevědí, že existují také jiné způsoby chování.



Obr. 1: Techniky manipulace (Medlíková, 2012, s. 66)

- **mlžení** – manipulátor se snaží uniknout odezvě nebo vytěžit z toho, že neřekne jasnou odpověď;
- **nepřímá žádost** – když jsou v nesnázích, tak se snaží, aby jim druzí pomohli;
- **provokace** – zajistit si důvěrné informace, které mají neshodnou výpověď;
- **překrucování skutečnosti** – přesouvání konverzace na jiné téma, nebo kritizování.

Manipulátoři jsou si z 20 % vědomi své manipulace.



Obr. 2: Druhy manipulace (Medlíková, 2012, s. 68)

- **chováním** – tvář prozradí druhého člověka, když mluví o pocitech, které nejsou skutečností. Nazývá se to „tvář hráče pokeru“, aby nebylo poznat, jak se cítí. Tvář, která je znatelně nápadná, projevuje manipulaci – **vydírání pomocí citů**;
- **slovem** – druhé se snaží přesvědčit o svých názorech či postojích, aby je vzali za své, a tím je získali;
- **hlasem** – existují dva druhy: prsní (hrudní) tón a zvyšování síly hlasu. V prvním případě osoba, která hovoří, by měla mluvit věrohodně (důvěřivě). Druhý případ

se používá, když se chce zaměstnavatel představit budoucímu obchodnímu klientovi (mobilní telefon, debata), tak projevuje náklonnost;

- **pozicí a symboly** – tento druh manipulace se nachází v institucích například ve firmě, škole apod. Nadřízení dávají najevo svým podřízeným, že jsou něco víc. Někdy to může být i naopak (Medlíková, 2012, s. 65–74).

Autorka Kateřina Jančíková píše v šesti zásadách, jak se bránit proti manipulaci:

1. **zůstaňte féroví a věcní** – nesnažte se být ve stejné rovině, jako manipulátor. Vždy se pokuste být více v klidu. Sdělte své důvody, které od něj budete chtít;
2. **zůstaňte v klidu a v pohodě** – když budete v klidu a pohodě, tak manipulátor nemá žádnou šanci zvítězit;
3. **nereagujte kauzálně** – lepší je nereagovat vůbec, protože jak reagujete na negativní chování manipulátora a snažíte se bránit, tak se budete točit v neustálém kruhu, ze kterého nelze ven;
4. **sledujte svůj cíl** – může se stát, že se s manipulátorem setkáte v jednací místnosti. Je vhodné se domluvit na daném cíli. Pokud se rozhovor bude ubírat jiným směrem, je lepší konverzaci ukončit;
5. **soustřed'te se na konkrétní chování** – i přesto, že se v práci setkáte s manipulátorem, je vhodné, abyste se soustředili jen na sebe a ne na to, jak se chová. Každý nemusí být manipulátor. Když někam vkročíte, tak by z vás měla vyzařovat optimistická nálada a také sebedůvěra;
6. **dejte šanci dohodě** – zkuste navrhnout, že byste chtěli pracovat v míru a na tom se dohodnout. Záleží, zda manipulátor tuto dohodu přijme či nikoliv (Jančíková, 2016).

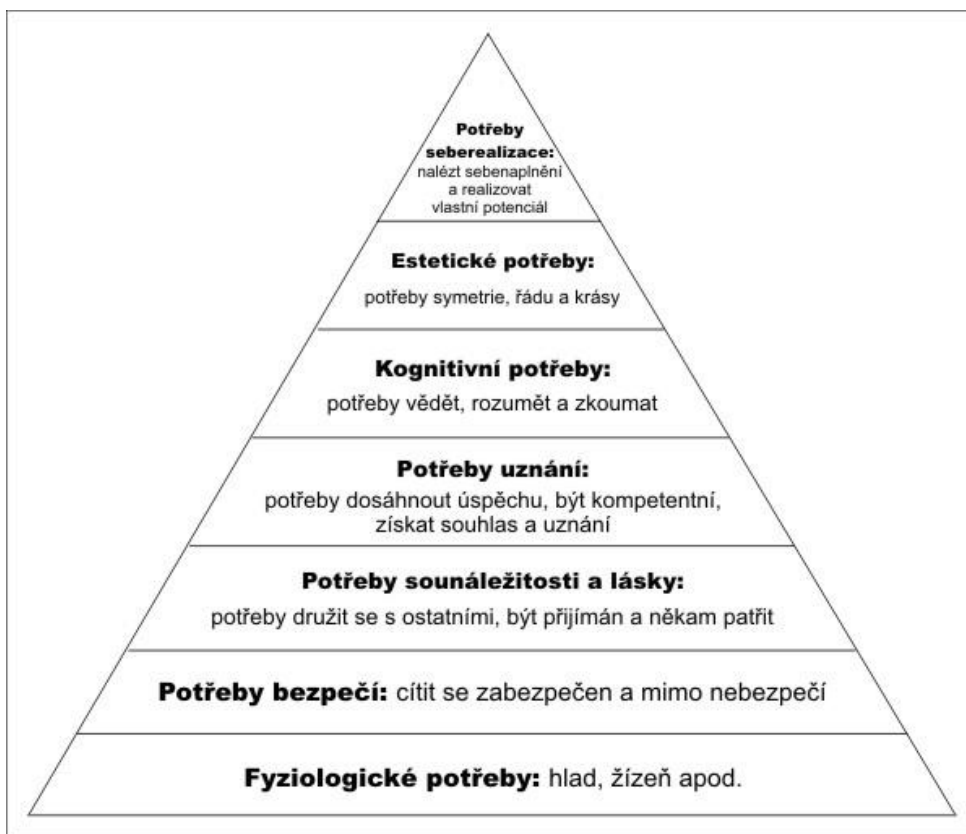
2 ASERTIVITA

Asertivitou se rozumí schopnosti, dovednosti a techniky. Pracovníci se ji mohou naučit a také využívat jak v pracovním, tak i osobním životě. Při negativních emocích asertivita umožňuje lidem je nedávat tolik najevo, nebo aspoň v rozumné míře. Mohou vyslovit to, co mají rádi, jaké mají pocity, názory a co je pro ně nezbytně nutné. Když přemýšlí negativně, tak se jim zdá, že už nedokáží svou negativitu zkrotit či jí zmírnit. Proto je tu asertivita, která jim pomůže lépe o sobě přemýšlet – věřit si, že něco dokáží, nebo aby se měli více rádi (Lahnerová, 2012, s. 14).

2.1 Vznik

Asertivita „pochází z latinského *assero (erre)*“, která se začala objevovat v roce 1880. Člověk může být svobodný, nemusí být ničím otrokem. Zakladatelem základních asertivních technik se stal A. Salter (Novák, 2012, s. 22). Napsal knihu *Conditioned reflex therapy* (v českém překladu *Podmíněná reflexní terapie*), ve které se poprvé zmiňuje o termínu asertivita. Publikace se stala oblíbená až po pár letech, kdy vyšlo druhé vydání. Salter v knize popisuje, jak dávat najevo své city, tak, aby to bylo patřičné, a jak na ně adekvátně reagovat.

Asertivita se řadí mezi behavioristickou psychologii, i přesto že se převyšuje nad rámec. Tento směr se nezaměřuje na introspekci a ani na vědomí. Na prvotním pojetí asertivity pokračují autoři J. Wolpe a A. Lazarus, kteří směřovali k počátečnímu výcvikovému programu této techniky. Vymysleli škálu, na které se dá změřit asertivita. V 50. letech se objevuje v USA. Tam se vyskytuje třetí směr a tím je humanistická psychologie. První směr byl psychoanalýza a druhý behaviorismus. Zakladatelem je například Carl Rogers nebo Gordon Allport. Ti tvrdí, že každý člověk může svým způsobem vytvářet vlastní život. Také se zde objevuje Abraham Maslow, který formuloval hierarchii lidských potřeb, které jsou nezbytné pro náš život. Znázornil je jako pyramidu, která je uvedena níže (Novák, 2012, s. 15-17).



Obr. 3: Maslowova pyramida potřeb (Filozofie úspěchu, 2011)

Dalším pojmem je **osobní kompetence** (samostatnost nebo nezávislost). Jedinec, který ví, že má hodnotu, a také sám sebe vede. Není podřízený tomu, že ho ostatní vyzdvihnou (asertivní pravidlo, které říká, že: „Každý vám nemůže klepat na rameno.“). Nemá zapotřebí ostatní popuzovat. Uvědomuje si, že člověk je omylný tvor: „Mýlit se je lidské“ (Novák, 2012, s. 17-19).

Jílek poukazuje, že asertivita je rovnováha mezi útokem i útekem:



Obr. 4: Rovnováha mezi útokem a útekem (Jílek, 2018)

Asertivitu se pracovníci naučí, když začnou navštěvovat vzdělávací nebo terapeutické kurzy. Tato dovednost je velmi důležitá v mnoha pracovních pozicích (Management Mania, 2017).

Pracovníci se s pomocí asertivity mohou naučit úplný rozvoj osobnosti, patřičné sebevědomí, lepší mínění na sebe sama, rozumovou míru aktivity, přijímání specifické existenční filosofie, která koresponduje s úctou a vyvíjejícími lidskými a také i asertivními právy. Na konci 70. let 20. století se zvýšila pozornost tohoto učení neboli způsobu asertivity i v Československu. Kdo se naučí asertivitu, může získat téměř cokoliv. Radkin Honzák, český psychiatr, publicista i pedagog, který napsal knihu „Jak se dobře cítit mezi lidmi“ spojuje asertivitu s psychologickou koncepcí transakční analýzy. Asertivita, jak se ukázalo, se snaží o to, aby lidé, jak v práci, tak i na veřejnosti se nějakým způsobem ubránili před ostatními a naučili se říkat „ne“ (Novák, 2012, s. 19-20).

2.2 Problémy s asertivitou

Co brání tomu, aby se pracovníci chovali asertivně:

- **„kontraproduktivní představy“** (o asertivitě mají různé představy, které nejsou pravdivé, nebo si myslí, že asertivitou mohou někoho rozčítit);
- **„nedostatek dovedností“** (chybí jim potřebné dovednosti, které se týkají verbální a neverbální komunikace, které potřebují k tomu, aby byli asertivní);
- **„strach a stres“** (když začnou jednat asertivně, tak se může objevit strach, který se změní ve stres, kdy nedokáží rozumně přemýšlet a také se podle toho chovat. Měli by pracovat jak se strachem, tak i se stresem);
- **„vyhodnocení situace“** (neví si rady s tím, jak se zachovat v určité situaci, a tudíž ji vyhodnotí negativně – agresivitou);
- **„nízké sebevědomí“** (jestliže o sobě smýšlí ve špatném slova smyslu, tak to vede buď k nečinnému, nebo útočnému chování.) (Mindset, 2016).

2.3 Asertivní techniky

Existuje šest základních asertivních technik:

1. **technika „feeling talk“** (vyjadřování pocitů). Měli by dát druhému najevo, co cítí, i kdyby to měla být negativní emoce;
2. **technika „facial talk“** (řeč tváře). Neměli by se přetvařovat, spíše ukazovat, co doopravdy cítí;
3. **technika „umím říci NE“**. Pokud zaměstnavatel chce po zaměstnanci, aby udělal něco, co sám zaměstnanec nechce, tak aby řekl „ne“;
4. **technika užívání „já“**. Mluvit vždy za sebe. Nemohou mluvit za jiné, protože každý může mít jiný názor;
5. **technika „přijímání pochvaly“**. Naučit se přijímat pochvalu, která je může posunout dále;
6. Nebát se **„improvizovat a spontánně jednat“** (Vybíral, 2009, s. 238-239).

Lahnerová poukazuje na další dvě techniky:

1. **techniky obranné** – ubránit se člověku, který snaží manipulovat, nebo snížit agresi (otevřené dveře, negativní dotazování);
2. **techniky sebeprosazovací** (pokažená gramofonová deska) – neustále opakovat tatáž slova či věty, aby si prosadili např. vyšší výplatu nebo dovolenou (Lahnerová, 2012, s. 94–95).

2.4 Asertivní práva

V roce 1974 napsal Manuel J. Smith bestsellerovou knihu *When I Say No, I Feel Guilty* (v českém vydání je pod názvem *Říkejte ne s úsměvem*), která poskytovala dobře vyvinutý program pro řešení asertivity.

Smith byl prvním autorem, který zmínil deset „asertivních práv“ (Bonham-Carter, 2013, s. 199).

1. člověk má právo hodnotit a zodpovídat za jednání, představy i pocity;
2. neomlouvat se, neospravedlňovat své chování;
3. na omyly;
4. na nerozumné věci;
5. na jiný náhled;
6. na zhodnocení překážek jiných osob;
7. na samostatnost;
8. vyslovit, že něco neví;
9. vyslovit, že něčemu nerozumí;
10. vyslovit, že je to pro něj nedůležité (Práško, Prášková, 2007, s. 123-127).

Medzihorský (1991, s. 44) ve své knize uvádí jedenácté právo:

11. vybrat si způsob chování.

Asertivní práva dávají člověku pocit, že ovládá i situaci. Žádné z výše uvedených práv se vzájemně nevylučuje (Kaul, 2009, s. 158).

Čeští a Slovenští autoři např. (Lahnerová, 2012, s. 75-77); (Jiřincová, 2010, s. 81); (Vysekalová, 2011, s. 317-318); (Capponi, Novák, 1990 cit. In: Pospíšil, 1996, s. 63) a (Novák, 2012, s. 59) uvádí asertivní povinnosti, které jsou špatně přeložené, jelikož anglické označení je *responsibilities*. Nelze tedy říci, že se v asertivitě nachází povinnosti, protože asertivita nic nepřikazuje.

Jednotlivec, který respektuje sebe, bude mít vyšší sebeúctu a bude vědět, že existuje svoboda, kdy on sám, nebo druhý člověk, může vyjadřovat myšlenky, názory a pocity (Kaul, 2009, s. 158).

2.5 Umění říct „ne“

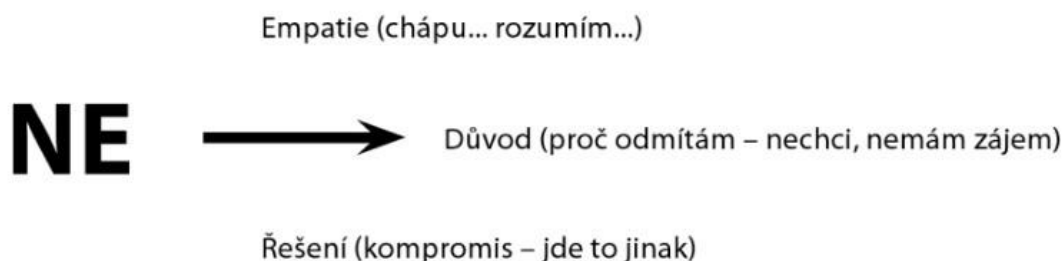
Lidé nemusí být lídři, aby bojovali s tím, jak říct ne. Bez ohledu na roli, odpovědnost, titul nebo postavení, se mnozí ocitají s překážkou, kdy chtějí odmítnout žádost kvůli času, jenže neví, jak asertivně říct ne. I na žádost mohou odpovědět ne, jelikož se nejedná o příkaz. Často se však žádost považuje za příkaz kvůli tónu, ve kterém je podána, nebo vyššímu postavení či strachu z reakce druhé osoby. Pracovníci mnohdy zápasí s tím, že jsou příliš pasivní (chtějí se vyhnout konfliktům nebo zraněním pocitů), příliš agresivní (obávají se o své potřeby, budou ignorovány) nebo dokonce pasivně agresivní (když se cítí zmanipulovatelnými, potrestanými nebo jinak znepokojenými, že poctivý nebo přímý přístup nebude fungovat) (Riegel, 2017).

Nadřízení představují příležitosti ve formě cílů, kterých chtějí dosáhnout, a tak si vyberou určitého zaměstnance, u které vidí, že by jim mohl pomoci v naplnění těchto vizí. Pro zaměstnance je velkou ctí, když ví, že může využít svou dovednost či hodnotu, kterou může nabídnout, aby se nápad zrealizoval. Jenže to obnáší energii, kterou musí podřízený vynaložit. Pokud nechce vynaložit mnoho sil na tuto realizaci, měl by se naučit říkat ne.

Zaměstnavatelé si mohou stanovit některá kritéria. Nabídky, které nepodporují vizi - mohou odmítnout. Kdežto pokud by se jednalo o nabídku, která by posunula zaměstnance – jak v rozvoji, tak finančně, měl by ji zvážit. Pokud souhlasí s tím, že podnikne kroky, které ho neposunou směrem k osobním a profesním cílům, nemůže to podporovat jeho zdraví a štěstí. Pro osobní a profesní vztahy je nezbytné zdravě dávat a brát.

Zaměstnanci prokazují medvědí službu, když souhlasí s převzetím nového projektu ze strachu, že jim něco bude chybět, z obavy, jak budou vnímáni nadřízenými, nebo že tím způsobí ztrátu vztahu. Říkat ne, není složité, pokud to udělají. Například, když se jeden spolupracovník zeptá druhého, zda něco chce a on nic nebude chtít, tak odpoví: „Ne, děkuji.“ (Smith, 2018, s. 83-84).

Lahnerová ve své knize uvádí proces zamítnutí:



Obr. 5: Proces zamítnutí (Lahnerová, 2012, s. 89)

Můžeme říci, že když zaměstnanec odpoví svému nadřízenému na žádost slovem „ne“, měl by nadřízený pochopit, že se zaměstnanci nabídka nezamlouvá a není pro něj prospěšná. Zaměstnanec může sdělit, proč nabídku nepřijímá. Poté se mohou se zaměstnavatelem domluvit na jiném východisku.

2.6 Asertivní jednání, agresivní, pasivní a pasivně agresivní

Autorky Hadfieldová a Hassonová ve své knize popisují čtyři způsoby, se kterými se můžeme setkat:

1. asertivní;
2. agresivní;
3. pasivní;
4. pasivně agresivní.

Asertivní způsob je opravdový a vhodný způsob, kterým lidé mohou vyslovit své emoce, přesvědčení a potřeby. Nechovají se nadřazeně k druhým, kteří mají jiné priority, nebo názory. Umět akceptovat chválu i kritizování. Zde můžeme poukázat, že obě strany vyhrávají, tedy výhra-výhra.

Agresivní způsob je komunikace, kdy se jeden zaměstnanec chová manipulativně k jinému zaměstnanci. Mohou reagovat neadekvátním způsobem, jako je zlost a nenávisť vůči druhé straně. V tomto případě můžeme říci, že jde o hrubiánství, jízlivost a očerňování, tedy výhra-prohra – agresor vyhrává, druhá strana prohrává.

Pasivní způsob je způsob, který naznačuje, že si s druhými mohou dělat, co chtějí. Jsou snadno zmanipulovatelní, nechávají všechno na ostatních, neprojevují se, nedokáží se prosadit, vyhýbají se střetu s druhými. Obávají se toho, co by na to řekli jiní, kdyby

vyslovili svůj názor. Raději se shodují s tím, co se řeklo na poradě. I zde platí výhra – prohra, kdy jedna strana prohrává, a druzí vyhrávají.

Pasivně agresivní způsob je komunikace, kdy projevují emoce, přesvědčení a potřeby vyhýbavě a ne opravdově, aby neukazovali, co si přejí a co ne. I v tomto případě se chovají manipulativně, aby pro ně druhá strana provedla to, co vyžadují. Tento druh komunikace je spojen s agresivním a pasivním způsobem (Hadfield, Hasson, 2012, s. 20-23).

V příloze č. 2 se nachází tabulka C, kde autorky blíže uvádějí postoje, chování v asertivním jednání, agresivním, pasivním a pasivně agresivním, a také výhody či nevýhody.

2.7 Zpětná vazba – pochvala i kritika

Zpětná vazba je další součástí života. Každý den ji lidé dostávají z různých zdrojů. Může přijít ve formě překročení povolené rychlosti, pokuty, nebo i od nejbližších.

Jedná se o kritické myšlení. Nejdůležitějším druhem komunikace, kterou má šéf se svým zaměstnancem, je zpětná vazba výkonu. Pomáhá zaměstnancům přesně porozumět, jak dělat svou práci, aby se mohli zlepšit, nebo udrželi svou současnou úroveň výkonu. Každý člověk potřebuje denně přijímat tento druh komunikace. Je to nejdůležitější informace, kterou každý zaměstnanec dostává během své kariéry. Manažer, který nedokáže poskytnout cílenou a pravidelnou zpětnou vazbu, nemůže realisticky očekávat, že zaměstnanci budou vykonávat svou práci správně, nebo nebudou vědět, jak ji správně vykonávat. Odpovědností vedoucího je, aby vysvětlil všem svým zaměstnancům všechna jeho očekávání, která se týkají práce nebo úkolů, a zajistil, aby porozumění bylo srozumitelné. Není spravedlivé držet lidi na standardech, které nebyly dostatečně sděleny. Když zaměstnavatel řekne svému zaměstnanci, co očekává, tak to nestačí. Nedostatečné porozumění je často příčinou špatných výsledků. Manažeri by měli poskytovat zpětnou vazbu v průběhu výkonu a také po něm, aby se mohli soustředit na budoucí výkon svých zaměstnanců a také firmy. Rovněž to posiluje dobrý výkon práce a ujistí zaměstnance, že jsou manažeri s prací spokojeni. Budou mnohem více motivováni (Garber, 2008, s. 3-4).

V pracovní sféře mohou nadřízení použít 360 stupňovou zpětnou vazbu, kdy určí, zda jednotlivci a oddělení plní své úkoly. Druhým způsobem zpětná vazba přidává hodnotu organizačnímu rozvoji ve společnosti, která se snaží sladit cíle jednotlivců a skupin s cíli společnosti (Rao, Rao, 2005, s. 100).

Pokud zaměstnavatel dává zpětnou vazbu zaměstnanci, měl by vhodně sdělit, co by měl provést, aby se zlepšil nebo aby věděl, jak na tom je. Ne každý umí druhého pochválit. Je jednodušší, když druhého kritizují. Pochválit by měl i za menší posuny, které zaměstnanec udělá. Zaměstnavatel zadá úkol a zaměstnanec ho splní, zaměstnavatel by měl ocenit snahu daného pracovníka. Jestliže zaměstnanci nedostanou žádnou pochvalu, nemohou zaměstnavatelé očekávat, že výkon pracovníků bude stejně dobrý. Není smysluplné kritizovat zaměstnance za to, co udělal v minulosti. Je potřeba ho orientovat na budoucí možnosti (Potts, 2014, s. 135-137).

3 ASERTIVITA A JEJÍ VLIV NA VNITROORGANIZAČNÍ KOMUNIKACI

3.1 Interní komunikace

Účinné vykonávání úkolů závisí především na tom, jak spolupracovníci mezi sebou komunikují (Lahnerová, 2012, s. 85).

Janda uvádí, že účelem efektivní komunikace uvnitř firmy je především spokojený klient, nikoliv spokojený pracovník (Janda, 2004, s. 10). Ve skutečnosti může být spokojený i pracovník.

Efektivní komunikace je zásadní pro všechny organizace. Komunikace umožňuje organizacím a dobře motivovaným lidem, aby spolu pracovali, což je životně důležité pro jakoukoliv firmu. Nejlepší elektronické komunikační systémy mohou selhat, pokud spolu lidé nebudou dobře spolupracovat. Zaměstnavatelé a zaměstnanci spolu musí spolupracovat, aby zjistili, jaké jsou cíle zaměstnanců a jaká jsou očekávání vedení.

V organizacích se používají čtyři typy:

- udržování dobrých vztahů;
- popis úkolů;
- dávání instrukcí;
- cíle a filozofie organizace (Fielding, 2006, s. 31).

Vymětal ve své knize popisuje, že je nezbytně nutné, aby v každé organizaci mezi sebou spolupracovníci komunikovali na všech úrovních a nebáli se přijít za druhými. Komunikace je důležitá pro lepší spolupráci a pracovní produktivitu a také pro uskutečňování taktických cílů dané firmy. Souvisí s firemní kulturou. Ve firmách se převážně setkáváme s ústní a písemnou formou komunikace.

Verbální forma komunikace – ve firmách, kde probíhá dostatečná komunikace, dochází k šetření času, poskytování feedbacku, je uplatněno přiměřené tempo, efektivita a zvýšená probabilita pochopení.

Písemná forma komunikace – nejvýhodnější, jelikož existuje nesporný důkaz o vývoji a zakončení komunikace. Tato forma komunikace v organizacích převládá nad osobní komunikací (Vymětal, 2008, s. 263, 265).

3.2 Vztah asertivity a komunikace

Pospíšil napsal v bodech, jak vypadá efektivní komunikace:

- umět se ptát, a také dávat otevřené otázky;
- mít praxi v tom, jak druhému naslouchat;
- poskytovat takovou kritiku, která má význam;
- přijímat, že se někomu něco povedlo;
- budovat nápady, které vymysleli jiní lidé;
- používat asertivitu;
- dávat druhým úkoly;
- umět zvládat konflikty;
- používat neverbální komunikaci při verbální, která bude mít pozitivní nádech;
- chovat se k druhým tak, aby to neporušovalo vztahy (neponižovat apod.)
(Pospíšil, 2005, s. 18-19).

Asertivní chování je způsob komunikace, který umožňuje lidem se vyjadřovat přímým, čestným a vhodným způsobem, který neporušuje práva jiných osob. Postavení osoby je vyjádřeno jasně a pevně, pomocí prohlášení „Já“. Asertivní komunikace navíc vyžaduje, aby byly verbální a neverbální zprávy shodné. Aby byl manažer úspěšný, tak musí mít dobře rozvinuté dovednosti v asertivní komunikaci. Existuje mnoho mylných představ o asertivní komunikaci. První je, že veškerá komunikace je buď asertivní, nebo pasivní.

Druhou mylnou představou je, že ti, kteří komunikují nebo se chovají asertivně, dostanou vše, co chtějí. Asertivní komunikační model pomáhá lidem se odnaučit sebepodceňujícím vzorcům řeči, které signalizují nejistotu a nedostatek důvěry (Marquis, Huston, 2009, s. 454-455).

Asertivita spojená s komunikací může pomoci také v organizacích, kdy firma potřebuje získat nového obchodního partnera apod. Tyto dvě dovednosti umožňují, aby zřetelně vyslali informaci dalšímu pracovníkovi firmy, který porozumí vyslané informaci. Jde tedy o to, dojít k úspěchu ve formě výhra-výhra (Potts, 2014, s. 83-84). Jedná se o prosazení sebe sama. Vymětal píše, že „*lidé s nedostatkem asertivity se nazývají pasivní, lidé s přebytkem asertivity se nazývají agresivní*“. Tedy že asertivita je vyrovnanost (uprostřed mezi pasivitou a agresivitou) (Vymětal, 2008, s. 144).

Pracovníci, kteří chtějí, aby ve firmě byla efektivní komunikace, tak musí umět asertivitu – nést odpovědnost za své chování, vážit si druhých lidí (při komunikaci, potřeb, touhy a jiném přesvědčení). Ne vždy je nutné brát v potaz potřeby a také přesvědčení. Pokud se vyskytne problém, tak je potřeba aby přišli na východisko, které může pomoci jak jim, tak i v posunu firmy. Tureckiová zmiňuje, že významnou komunikační dovedností vůdce je „*dovednost účinného vyjednávání*“ (Tureckiová, 2007, s. 93).

Efektivní komunikace a silné mezilidské vztahy jsou nezbytné pro dobré vedení firmy. V práci existují oblasti, kde má asertivita lepší výsledky, zejména při řešení problémových lidí či situací. Asertivita by měla být přidána každému manažerovi (Bishop, 2006, s. 76).

Asertivní řečník je připraven:

- být konkrétní;
- být upřímný a otevřený;
- vyjednávat;
- dělat kompromis, pokud je přiměřený;
- naslouchat;
- vyjádřit své pocity;
- chopit se šancí a riskovat;
- přijmout kritiku tam, kde je to vhodné;
- vyzvat ostatní, aby se vyjádřili upřímně (Philips, 2002, s. 33).

Komunikátoři, kteří používají asertivitu, vědomě uzavírají dohodu za účelem výměny názorů, myšlenek, pocitů a nápadů. Společná dohoda přichází s pochopením, že jednotlivci, kteří se rozhodnou zúčastnit se konverzace, mají nesporná práva a privilegia. Práva a privilegia vytváří očekávanou spolupráci, která stanoví smysluplnou a úspěšnou výměnu informací. To neznamená, že každá výměna bude v souladu. Nejčastějším cílem je dohoda. Když konverzace začíná být chaotická a končí neshodami, tak je hlavním klíčem udržet celkové zdraví vztahu. Asertivní komunikace je správný způsob, jak dosáhnout těchto výsledků. Práva komunikátorů a i práva druhých lidí jsou stejná ve všech typech komunikace (Smith, 2018, s. 9).

3.2.1 Komunikační práva

Následující seznam práv by měl být příručkou, když s někým komunikujete. Pokud se lidé naučí práva a zapamatují si je, vytvoří si základ pro účinnější konverzaci. Oba komunikující mají právo:

- čestně přenášet informace ostatním;
- mít svůj vlastní názor;
- mít svou vlastní osobnost a způsob, jak zaujmout posluchače (jednoho nebo více lidí);
- ověřit své porozumění s řečníkem, který předává informaci;
- vyžádat si další podrobnosti od řečníka;
- neposkytovat důvěrné informace;
- omluvit se z nepříjemné výměny obsahu;
- být vyslechnut bez přerušení;
- vyjádřit své potřeby;
- vyvodit svůj vlastní konečný závěr (Smith, 2018, s. 10).

3.2.2 Výhody asertivní komunikační dovednosti

Výhody učení, procvičování a používání asertivních komunikačních dovedností je mnoho.

Mezi první výhody patří sebevědomí, které dodává větší odvalu se v případě potřeby za sebe postavit. Pokud se lidé chovají asertivně k druhým lidem a začínají vidět pozitivní účinky, mají větší sebevědomí.

Další výhodou je vylepšení vlastního sebehodnocení. Mnoho dnešních společností je založeno na kultuře, která řídí mysl svými sdělovacími prostředky. Média s námi komunikují prostřednictvím obrázků, na kterých můžeme vidět, co je atraktivní, žádoucí, důvtipné a společensky přijatelné. Protože tyto obrazy zabarvují lidskou čočku, tak se naše sebepojetí utváří na základě toho, jak se vyrovnáváme s těmito omylnými pravdami. Autorka Renne Smith ve své první knize s názvem *There Is More Inside* (v českém překladu *Uvnitř je toho víc*), definuje pozitivní sebepojetí jako důvěřování více svému názoru na sebe, než věřit názorům ostatních lidí.

Třetí výhodou jsou zdravější vztahy. Asertivní komunikace dává příležitost k budování zdravějších vztahů. Tímto způsobem se můžete vyhnout špatné komunikaci a špatnému chování. Rozvíjení zdravých vztahů, ať už v osobní nebo profesní oblasti, vyžaduje práci. Budování a udržování zdravých vztahů vyžaduje, abyste rozvíjeli a podporovali ostatní. Je potřeba vyslyšet, porozumět a reagovat na potřeby druhého člověka. Lidé by se měli považovat navzájem za rovnocenné a pracovat na společných cílech. Přitom respektovat vzájemný přístup k dosažení cílů. Tento výsledek je možný pouze prostřednictvím asertivní komunikace. Chcete-li zabránit nedorozumění, musíte se naučit důvěřovat procesu správné komunikace.

Čtvrtou výhodou je více respektu k ostatním. Když se naučíte sebevědomě komunikovat se záměrem a srozumitelností, všimnete si, že Vás lidé nebudou přerušovat, protože si budou chtít vyslechnout sdělení, která chcete říct. Pokud si lidé všimnou vašich talentů, dovedností a schopností, tak si uvědomí, že jim to může usnadnit v dosahování cílů, které potřebují k tomu, aby se mohla firma vyvíjet. Asertivní komunikace je bránou k respektování. Je riskantní vyniknout. Můžete se stát terčem žárlivých kolegů. I takové problémy mohou nastat. Je lepší, když si nás někdo váží, než abychom byli přehlíženi a nerespektováni.

Pátou výhodou je snížená úzkost. Pokud nevíte, jak jednat v určité situaci, a nevíte, jaký bude pravděpodobný výsledek, může to způsobit pocit úzkosti. Například se vydáte do kanceláře svého šéfa k roční kontrole výkonu, a máte pocit, že se vám svírá žaludek. Všichni máme chvíle, kdy se obáváme výsledku události. Je znepokojující, když si nejste jisti budoucností, nebo když eskaluje negativní situace. Tento pocit bezmoci může způsobit, že budete chtít z dané situace uniknout, než abyste odvážně čelili výzvě. Tato reakce je nepříjemná. Musíte prohlásit, že jste autorita, která řídí svůj vlastní život. Když procvičujete asertivitu, tak začínáte být expertem v komunikačních právech (viz výše). Ne každý člověk, se kterým komunikujete, vás bude mít rád, nebo vám bude rozumět. Když posílíte asertivní komunikační schopnosti, tak máte schopnost odvážně čelit jakékoliv výzvě s jasností a odhodláním, a tím omezit úzkost, která vzniká z nejistoty (Smith, 2018, s. 21, 24, 25-28).

3.2.3 Rizika asertivity

Cesta k tomu, abyste se stali více asertivní, je riskantní – za prvé riskujete, že váš vnitřní odpor ke změně bude frustrující. Je také velmi pravděpodobné, že dokud si pevně nestanovíte nový komunikační styl a lidé si na něj nezvyknou, můžete zažívat konflikty s druhými lidmi, kteří chtějí, abyste jednali podle nich nebo, abyste byli stejnými osobami, jako jste byli předtím. Naštěstí výhody převažují nad hrstkou rizik (Smith, 2018, s. 30).

Frustrace a strach ze selhání

Většina lidí mluví o tom, že chtějí udělat nějakou změnu, jenže na to vynaloží malé úsilí. Ustupují a uchylují se ke starému přísloví, že změna je těžká. Nechtějí riskovat frustraci nebo si přiznat strach ze selhání. Samotná změna však není problém. Pro každou misi jsou stanoveny konkrétní cíle, které představují úspěch. Vůdce hodnotí nejlepší způsob, jak zvládnout misi studiem historie a hledáním dalších úspěšných modelů. Jakmile je stanoven průběh akce, úspěch se dá předpovídat při pohledu na stávající zdroje, nekontrolovatelné faktory, neočekávané překážky, možné nezdary a rizika. Hrozby, které by mohly představovat překážku pro dosažení úspěchu, jsou důkladně prozkoumány. Jsou minimalizovány frustrace a impulzivní rozhodnutí, která vedou k ohrožení životů při ukončení mise. Ať už jste se postavili za sebe, zvýšili svou sebedůvěru, zlepšili své komunikační schopnosti, vaše vztahy nebo získali větší důvěryhodnost, riskujete selhání, pokud nevíte, jaké faktory by vás mohli brzdit, nebo ještě horší, zastavit vás před dosažením vašeho cíle. Použití osvědčeného modelu úspěchu vám pomůže zvýšit pravděpodobnost dosažení vašeho cíle (Smith, 2018, s. 31).

Konflikt na pracovišti

V pracovní sféře může nastat konflikt, který je spojený s novým komunikačním stylem. Pokud vás spolupracovník žádá o laskavosti a vy začnete uplatňovat svou neochotu vyhovět, můžete se připravit na silný odpor. Nenechte se odradit od své mise. Možná budete muset procvičovat znovu a znovu své asertivní dovednosti, než spolupracovník pochopí, že nechcete vyhovět jeho prosbě (Smith, 2018, s. 33).

4 SHRnutí TEoretické Části

V teoretické části jsme na základě literární rešerše analyzovali odbornou literaturu, která má navazovat na praktickou část. Vymezili jsme pojem komunikace, asertivita a její vliv na vnitroorganizační komunikaci.

Verbální komunikace je výměna informací, která se sdělují druhým lidem takovým způsobem, aby nedošlo k nedorozumění. Vede k lepším vztahům. Lidé se mohou dorozumívat buď verbálně, nebo neverbálně. Verbální komunikace je zásadní součástí našich životů. V pracovní sféře se používá formální komunikace, která se využívá při výběru nového zaměstnance do firmy, posuzování pracovníků při výkonu práce, zaměstnávání manažerů, lídrů apod. Zásadní dovedností je umění asertivní komunikace.

Neverbální komunikace je nejstarší komunikační nástroj, který je obtížně manipulovatelný. Oproti verbální komunikaci se zde nepoužívají slova. Verbální komunikace by se měla spojit dohromady s neverbální komunikací, aby firma získala nového klienta, se kterým chce uzavřít smlouvu o spolupráci. Vybírat vhodná slova, která se hodí v danou chvíli a také se usmívat. Měla by odpovídat slovům, která se vyslovují. Každý den se lidé setkávají s touto komunikací.

K těmto komunikačním kanálům se řadí ještě paraverbální komunikace, která se zabývá hlasovou přeměnou nebo také obměně hlasu. Tato forma komunikace dává slovům větší význam, jelikož záleží na tom, jak daný odesílatel podá zprávu příjemci. Při používání této komunikaci si lidé zlepšují komunikační schopnosti.

Autoři se shodují na tom, že komunikace je v manažerské kompetenci velmi důležitá, jelikož se řadí mezi výjimečnou a oceněnou dovednost. Žádná firma by bez komunikačních kanálů nevznikla, nezískávala by důležité informace a nemohla by se rozvíjet. Mezi důležitou složkou efektivní komunikací se řadí naslouchání, která má pomáhat organizaci, aby fungovala. Lidé by se měli proškolit, aby se zlepšili v komunikaci. Je důležitá pro manažerské úspěchy.

Nadále jsme se věnovali tématům, jako je agresivita, konflikty a manipulace, které jsou spojené s komunikací.

Vymezili jsme pojem asertivita, kdy jsme zjistili, že je rovnováha mezi útekem a útokem. Rozumí se tím schopnosti dovednosti a techniky, které se mohou pracovníci naučit, aby

je mohli využívat v pracovní sféře, kdy se na tuto dovednost klade velký důraz při pracovních pozicích. Existují různé vzdělávací nebo terapeutické kurzy, které mohou pracovníci firem navštěvovat. Některým lidem brání používat asertivitu, protože mají např. nedostatek dovedností, strach a stres nebo nízké sebevědomí.

Poslední kapitola směřuje k interní komunikaci, kdy jeden autor říká, že účelem efektivní komunikace uvnitř firmy je především spokojený klient, nikoliv spokojený pracovník. Jak jsme psali už výše, tak firma by bez komunikace nemohla fungovat. Komunikace je v pracovní sféře významná pro lepší spolupráci a pracovní produktivitu, kdy mohou uskutečňovat taktické cíle dané firmy. Ve firmě se setkáváme s ústní a písemnou formou komunikaci. Vždy má být výhra-výhra, kdy obě strany vyhrají, nikdo není poražený. Pro efektivní komunikaci je vhodné, aby zaměstnanci firem zvládali asertivitu. Mohou nést zodpovědnost za své činy a také si vážit druhých lidí. Asertivita jim má nápomoci k tomu, aby se shodli na tom, co bude pro obě strany příhodné, jak pro ně, tak i pro budoucí fungování firmy. Nejvyšší komunikační dovedností vůdce je podle Tureckiové „dovednost účinného vyjednávání“.

PRAKTICKÁ ČÁST

V této části se věnujeme kvantitativnímu výzkumu, který má za cíl zjistit, jaká je úroveň asertivity v malých firmách. Vybrali jsme si cílovou skupinu, kterou tvoří nadřízení i podřízení pracovníci.

V praktické části se zaměřujeme na výsledky výzkumu a popisujeme hlavní cíl, použité metody, charakteristiku souboru a výsledky dotazníkového šetření. Následuje diskuse o získaných datech a nakonec doporučení, které má nápomoci k širšímu uplatňování asertivity ve firmách.

5 CÍL PRAKTICKÉ ČÁSTI

Hlavním cílem bakalářské práce je stanovit, jaká je úroveň používání asertivity a komunikace v malých firmách. Jak se na nich podílí. Zda mají možnost se zúčastnit kurzu asertivity, které by mohli využít v pracovní sféře. Pro zjištění výsledků jsme uplatnili data z dotazníkového šetření, které jsme zaslali pracovníkům v menších firmách.

Cílem výzkumu bylo zjistit, jaká je úroveň asertivity a její využívání v malých firmách.

Použili jsme také další dílčí otázky:

1. Znalí pracovníci asertivitu?
2. Jaký mají názor na asertivitu?
3. Je možnost, aby se zúčastnili kurzu asertivity?
4. Pomáhá jim asertivita při komunikaci ve firmě?
5. Dokáží se ve své firmě prosadit?
6. Jaký typ jednání je jim nejbližší?
7. Jakým způsobem řeší problém?

Z odpovědí na otázky zjistíme výsledky v menších firmách s eventuálním doporučením, jak zlepšit komunikaci a vědomě začlenit asertivitu.

5.1 Popis metody a sledovaného souboru

Pro získání dat jsme zvolili kvantitativní výzkum ve formě online dotazníku přes platformu Survio, které probíhalo od 04. 03. do 12. 03. Rozeslali jsme ho přes sociální síť Facebook a také přes e-mail zaměstnancům a zaměstnavatelům, kteří pracují v malých

firmách. Výhoda dotazníku je anonymita, kterou mají respondenti. Nevýhodu shledáváme v návratnosti dotazníku, jelikož je vždy patrné, že ne všichni, vyplní dotazník. Jak zmínil Ferjenčík ve své knize, tak dotazník má nízkou důvěryhodnost dat, jelikož nelze se stoprocentní pravděpodobností říci, že odpovědi, které se nachází v dotazníku, mohou být skutečná (Ferjenčík, 2010, s. 183).

Dotazník (viz Příloha č. 1) byl vytvořen z otázek na asertivitu a komunikaci. Celkový počet je 17, kdy 4 otázky jsou demografické údaje a zbytek otázek je na asertivitu a komunikaci. Otázky byly buď uzavřené, kdy respondenti vybírali pouze jednu odpověď nebo otevřené, aby napsali odpověď vlastními slovy. Autor Walker napsal, že si budeme v odpovědích z otevřených otázek všimát, na jaká témata nejvíce dotazovaní odpověděli, abychom z nich poté vytvořili klíčová slova. V tomto případě se zaměříme na slova, než na čísla (Walker, 2013, s. 54).

Výsledná data z dotazníku, jsme přenesli do tabulek s absolutním počtem respondentů, kteří odpověděli na danou otázku i relativní četnost. Pro vyhodnocení výsledků jsme použili program Microsoft Excel 2016.

Charakteristika výzkumného vzorku

Z celkových 184 respondentům se vrátilo 104 vyplněných dotazníků. Celková návratnost dotazníku byla 56,52 %.

6 VÝSLEDKY VÝZKUMNÉ ČÁSTI

Vlastní výzkum jsme provedli přes dotazníkové šetření, kdy jsme vytvořili online dotazník, sesbírali data a poté z nich vypracovali výsledky.

V nadcházející části jsou tabulky, které ukazují absolutní a relativní četnost. V příloze č. 3 se nachází grafy, které znázorňují výsledky z dotazníku.

Otázka č. 1: Jste:

Tabulka 1 – Rozložení pohlaví respondentů

Pohlaví	Ženy	Muži
Absolutní četnost	69	35
Relativní četnost	66,35 %	33,65 %

(Zdroj: vlastní zpracování)

Komentář k výsledkům: První otázka směřovala na pohlaví respondentů, z nichž odpovědělo ze 104 (100 %) dotazovaných 69 žen (66,35 %) a 35 mužů (33,65 %).

Otázka č. 2: Váš věk:

Tabulka 2 – Rozložení věků respondentů

Věk	19 – 24	25 – 34	35 – 44	45 – 54	55 – 64	65 a více
Absolutní četnost	18	50	19	15	2	0
Relativní četnost	17,31 %	48,08 %	18,27 %	14,42 %	1,92 %	0 %

(Zdroj: vlastní zpracování)

Komentář k výsledkům: V tabulce č. 2 se nachází věk respondentů. Jak můžeme vidět, tak největší zastoupení je ve věku 25 – 34 let, kde odpovědělo 50 respondentů (48,08 %), ve věku 35 – 44 odpovědělo 19 respondentů (18,27 %), 19 – 24 odpovědělo 18 respondentů (17,31 %), 45 – 54 odpovědělo 15 respondentů (14,42 %), ve věku 55 – 64 odpověděli 2 respondenti (1,92 %) a nikdo neuvěděl, že by mu bylo 65 a více let.

Otázka č. 3: Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Tabulka 3 – Vzdělání

Vzdělání	ZŠ	SŠ – výuční list	SŠ – maturita	VOŠ	VŠ
Absolutní četnost	3	12	57	10	22
Relativní četnost	2,88 %	11,54 %	54,81 %	9,62 %	21,15 %

(Zdroj: vlastní zpracování)

Komentář k výsledkům: Nejvyšší procentuální podíl respondentů odpovědělo, že má maturitu 54,81 %, vysokou školu 21,15 %, poté SŠ – výuční list 11,54 % a VOŠ 9,62 %. Nejnižší podíl shledáváme u základního vzdělání, kde odpověděli 3 respondenti (2,88 %).

Otázka č. 4: Kolik let pracujete ve společnosti?

Tabulka 4 – Počet let ve společnosti

Počet let	0 – 2	2 – 5	5 – 7	7 – 10	10 a více
Absolutní četnost	27	27	14	11	25
Relativní četnost	25,96 %	25,96 %	13,46 %	10,58 %	24,04 %

(Zdroj: vlastní zpracování)

Komentář k výsledkům: Ze 104 respondentů odpovědělo ve stejném počtu, že pracují ve společnosti v rozmezí 0 – 2 let a 2 – 5 let (25,96 %), poté 10 a více let (24,04 %), 5 – 7 let (13,46 %) a nejnižší počet respondentů se nachází v letech 7 – 10 (10,58 %).

Otázka č. 5: Setkal/a jste se někdy s pojmem asertivita?

Tabulka 5 – Pojem asertivita

Pojem asertivita	Ano	Ne
Absolutní četnost	100	4
Relativní četnost	96,15 %	3,85 %

(Zdroj: vlastní zpracování)

Komentář k výsledkům: Z výsledků je patrné, že 96 % respondentů se setkala s pojmem asertivita, kdežto 4 % ne.

Otázka č. 6: Kde jste měl/a možnost se setkat s tímto pojmem?

Komentář k výsledkům: K této otázce směřovala další, doplňující, otevřená a nepovinná otázka. Na otázku, kde měli respondenti možnost se setkat s pojmem asertivita, odpovědělo 97 respondentů (93,27 %) ze 104 respondentů (100 %). Na prvním místě se objevuje škola, kde odpovědělo 36,54 % respondentů. Poté v zaměstnání 21,15 %, školení 9,62 % nebo v praxi 5,77 %. Nejméně odpovědi bylo např. u porady, sebevzdělávání či dotazníků, kdy je procentuální podíl odpovědí 0,96 %.

Otázka č. 7: Jaký je Váš názor na asertivitu?

Tabulka 6 – Názor na asertivitu

Názor na asertivitu	Kladný	Neutrální	Záporný
Absolutní četnost	65	36	2
Relativní četnost	62,50 %	34,62 %	1,92 %

(Zdroj: vlastní zpracování)

Komentář k výsledkům: V tabulce č. 6 můžeme vidět, že 65 respondentů (62,50 %) má kladný vztah, poté neutrální 36 (34,62 %) a záporný pouze 2 respondenti (1,92 %).

Otázka č. 8: Myslíte si, že je ve Vaší firmě důležitá asertivita? Z jakého důvodu?

Komentář k výsledkům: Další otevřená otázka směřovala na to, zda je ve firmě důležitá asertivita u respondentů a z jakého důvodu. Na tuto otázku odpovědělo 82 respondentů (78,85 %) ze 104 (100 %). Největším důvodem je komunikace 31,73 %, poté prosazování názorů 9,62 % nebo pracovní prostředí 8,65 %. Nejméně respondentů odpovědělo, že důvodem je předcházení konfliktům, prevence delegovaných pracovních úkolů a zvládání situací, kdy je procentuální podíl odpovědí 0,96 %.

Otázka č. 9: Je ve Vaší firmě možnost se zúčastnit kurzu asertivity?

Tabulka 7 – Možnost zúčastnit se kurzu asertivity

Možnost zúčastnit se kurzu asertivity	Ano	Ne
Absolutní četnost	28	76
Relativní četnost	26,92 %	73,08 %

(Zdroj: vlastní zpracování)

Komentář k výsledkům: Na otázku, zda mají pracovníci možnost se zúčastnit kurzu asertivity, odpovědělo jen 27 %, že mají možnost se ve své firmě tohoto kurzu zúčastnit, kdežto 73 % už tuto možnost nemají. Zde shledáváme, že není tolik firem, co by nabízeli kurz asertivity.

Otázka č. 11: Myslíte si, že je asertivita úzce spjata s komunikací?

Tabulka 8 – Asertivita a komunikace

Asertivita a komunikace	Ano	Ne
Absolutní četnost	95	9
Relativní četnost	91,35 %	8,65 %

(Zdroj: vlastní zpracování)

Komentář k výsledkům: Dotazovaní respondenti ve většině případů odpovídali, že je asertivita úzce spjata s komunikací 91 % a zbylých 9 % odpovědělo, že ne.

Otázka č. 12: Pokud ano, jak?

Komentář k výsledkům: Druhá doplňující, otevřená, nepovinná otázka směřuje na důvod asertivity s komunikací. Na tuto otázku odpovědělo 77 respondentů (74,04 %) ze 104 (100 %). Nejvyšší počet respondentů odpovědělo, že důvodem komunikační dovednost 27,88 %, komunikace s klienty 2,88 % nebo získání potřebných informací 1,92 %. Nejméně odpovědělo: sebejisté jednání, být sami sebou, ohleduplnost a umění vyjednávat, kdy je procentuální podíl odpovědí 0,96 %.

Otázka č. 13: Pomáhá Vám asertivita při komunikaci ve Vaší firmě?

Tabulka 9 – Pomáhá asertivita při komunikaci ve firmě

Pomáhá asertivita při komunikaci ve firmě	Ano	Ne
Absolutní četnost	85	19
Relativní četnost	81,73 %	18,27 %

(Zdroj: vlastní zpracování)

Komentář k výsledkům: Při otázce, zda pomáhá pracovníkům asertivita při komunikaci, odpovědělo 82 % ano, kdežto 18 % respondentům nepomáhá asertivita při komunikaci.

Otázka č. 15: Myslíte si, že se ve své firmě dokážete prosadit?

Tabulka 10 – Prosazení ve firmě

Prosazení ve firmě	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Absolutní četnost	26	61	14	3
Relativní četnost	25,00 %	58,65 %	13,46 %	2,88 %
Celkem	83,65 %		16,35 %	

(Zdroj: vlastní zpracování)

Komentář k výsledkům: Převážná většina respondentů si myslí, že se dokáže ve své firmě prosadit 84 % ze 104 respondentů a 16 % si naopak myslí, že se nedokáže prosadit.

Otázka č. 16: Které jednání je Vám nejbližší?

Tabulka 11 – Nejbližší jednání

Nejbližší jednání	Asertivní	Neutrální	Agresivní
Absolutní četnost	36	63	5
Relativní četnost	34,62 %	60,58 %	4,81 %

(Zdroj: vlastní zpracování)

Komentář k výsledkům: V tabulce č. 11 lze pozorovat, že pro pracovníky je převážně nejbližší neutrální jednání 60,58 %, pak asertivní jednání 34,62 % a nakonec agresivní 4,81 %.

Otázka č. 17: Když se objeví nějaký problém, jak ho řešíte?

Tabulka 12 – Způsob řešení problému

Způsob řešení problému	Agresivní	Asertivní	Pasivní
Absolutní četnost	10	78	16
Relativní četnost	9,62 %	75,00 %	15,38 %

(Zdroj: vlastní zpracování)

Komentář k výsledkům: Na otázku, jakým způsobem pracovníci řeší problém, odpovědělo 78 respondentů 75 %, že ho řeší asertivním způsobem, 16 respondentů 15,38 % pasivním způsobem a 10 respondentů 9,62 % agresivním způsobem.

6.1 Odpovědi na výzkumné otázky

Cílem této práce bylo na základě výzkumné metody zjistit, jaká je úroveň asertivity a její využívání v menších firmách.

Máme celkem 6 hypotéz, kdy první tři jsou na úroveň asertivity a další tři na využívání asertivity ve firmě. Ke každé hypotéze jsme stanovili nulovou a alternativní hypotézu, abychom jednu z nich potvrdili a druhou zamítli. P-hodnotu jsme vypočítali přes CHITEST (funkce v Excelu). V programu Excel jsme vytvořili dvě tabulky: První tabulka obsahuje aktuální data, kde se nachází, kolik respondentů odpovědělo (viz kontingenční tabulky níže) a poté očekávané hodnoty, které se vypočítali přes aktuální data. Z těchto dvou tabulek jsme vypočítali p-hodnotu, která nám měla ukázat, zda se jedná o nulovou či alternativní hypotézu. Zvolili jsme si hodnotu alfa level 0,05.

Z otázek, které jsme použili na výzkum, odpovědělo 104 respondentů (100 %).

Hypotéza č. 1: Má pohlaví vliv na úroveň asertivity?

Abychom zjistili výzkumnou otázku, tak jsme použili otázky z dotazníku č. 1 a 10.

K první hypotéze jsme si stanovili nulovou a alternativní hypotézu:

H₀: Pohlaví nemá vliv na úroveň asertivity.

H₁: Pohlaví má vliv úroveň asertivity.

Z tabulky je patrné, že je asertivita na dostatečné úrovni, jak u mužů 19 respondentů, tak i u žen 42 respondentů: celkově 61 respondentů (58,65 %).

Tabulka 13 – Kontingenční tabulka 1. hypotézy

Pohlaví	Úroveň asertivity				
	Výborná	Velmi dobrá	Dostatečná	Nevyhovující	Žádná
Muži	2	8	19	2	4
Ženy	0	20	42	5	2

(Zdroj: vlastní zpracování)

Při výpočtu nám vyšla p-hodnota 0,114, tudíž větší než 0,05. Z toho tedy vyplývá, že jsme přijali nulovou hypotézu: **pohlaví nemá vliv na úroveň asertivity**. Zamítáme alternativní hypotézu: **pohlaví má vliv na úroveň asertivity**.

Hypotéza č. 2: Má věk vliv na úroveň asertivity?

Abychom zjistili výzkumnou otázku, tak jsme použili otázky z dotazníku č. 2 a 10.

H_0 : **Věk nemá vliv na úroveň asertivity.**

H_1 : **Věk má vliv úroveň asertivity.**

Nejvíce respondentů odpovědělo ve věku 25 – 34, kdy 1 respondent má výbornou úroveň asertivity, 10 respondentů velmi dobrou, 32 dostatečnou, 4 nevyhovující a 3 respondenti odpověděli, že nemají žádnou úroveň asertivity: celkově 50 respondentů (48,08 %).

Tabulka 14 – Kontingenční tabulka 2. hypotézy

Věk	Úroveň asertivity				
	Výborná	Velmi dobrá	Dostatečná	Nevyhovující	Žádná
19 – 24	0	5	10	1	2
25 – 34	1	10	32	4	3
35 – 44	0	7	10	1	1
45 – 54	0	6	8	1	0
55 – 64	1	0	1	0	0
65 a více	0	0	0	0	0

(Zdroj: vlastní zpracování)

Druhá hypotéza nám vyšla s p-hodnotou 0,014, kdy je menší než 0,05. V tomto případě jsme zamítli nulovou hypotézu: **věk nemá vliv na úroveň asertivity** a přijali alternativní: **věk má vliv na úroveň asertivity**. Věk má vliv na úroveň asertivity ve věku 25 – 34 let, kdy odpovědělo 50 respondentů. Poté zodpovědělo celkem 19 respondentů ve věku 35 – 44 let.

Hypotéza č. 3: Má dosažené vzdělání vliv na úroveň asertivity?

Abychom zjistili výzkumnou otázku, tak jsme použili otázky z dotazníku č. 3 a 10.

H₀: Dosažené vzdělání nemá vliv na úroveň asertivity.

H₁: Dosažené vzdělání má vliv úroveň asertivity.

Nejvíce respondentů odpovědělo se vzděláním SŠ – maturita, kdy 1 respondent má výbornou úroveň asertivity, 16 velmi dobrou, 34 dostatečnou, 4 nevyhovující a 2 žádnou: celkově 57 respondentů (54,81 %).

Tabulka 15 – Kontingenční tabulka 3. hypotézy

Vzdělání	Úroveň asertivity				
	Výborná	Velmi dobrá	Dostatečná	Nevyhovující	Žádná
ZŠ	0	0	2	0	1
SŠ – výuční list	0	6	3	0	3
SŠ – maturita	1	16	34	4	2
VOŠ	0	1	8	1	0
VŠ	1	5	14	2	0

(Zdroj: vlastní zpracování)

Ve třetí hypotéze nám vyšla p-hodnota 0,084, které je větší než 0,05. Přijali jsme nulovou hypotézu, že **dosažené vzdělání nemá vliv na úroveň asertivity** a zamítli alternativní: **dosažené vzdělání má vliv na úroveň asertivity.**

Hypotéza č. 4: Má pohlaví vliv na využívání asertivity?

Abychom zjistili výzkumnou otázku, tak jsme použili otázky z dotazníku č. 1 a 14.

H₀: Pohlaví nemá vliv na využívání asertivity.

H₁: Pohlaví má vliv na využívání asertivity.

V této tabulce můžeme vidět, že nejvíce respondentů odpovědělo v kategorii často a zřídka. V první kategorii je 9 mužů a 26 žen: celkově 35 respondentů (33,65 %), v druhé je 15 mužů a 29 žen: celkově 44 respondentů (42,31 %). Poté odpovědělo méně v třetí kategorii nikdy 7 mužů a 13 žen: celkem 20 respondentů (19,23 %) a nejméně v poslední kategorii občas 4 muži a 1 žena: celkem 5 respondentů (4,81 %).

Tabulka 16 – Kontingenční tabulka 4. hypotézy

Pohlaví	Využívání asertivity			
	Často	Občas	Zřídka	Nikdy
Muži	9	4	15	7
Ženy	26	1	29	13

(Zdroj: vlastní zpracování)

Ve čtvrté hypotéze nám vyšla p-hodnota 0,121, které je větší než 0,05. Přijali jsme nulovou hypotézu, že **pohlaví nemá vliv na využívání asertivity** a zamítli alternativní hypotézu: **pohlaví má vliv na využívání asertivity**.

Hypotéza č. 5: Má věk vliv na využívání asertivity?

Abychom zjistili výzkumnou otázku, tak jsme použili otázky z dotazníku č. 2 a 14.

H₀: Věk nemá vliv na využívání asertivity.

H₁: Věk má vliv na využívání asertivity.

Největší zastoupení je ve věku 25 – 34 let, kdy odpovídalo u kategorie často 13 respondentů, občas 23 respondentů, zřídka 10 respondentů a nikdy 4 respondenti: celkově 50 respondentů (48,08 %). Poté ve věku 35 – 44 let odpovědělo u kategorie často 9 respondentů, občas 6 respondentů, zřídka 3 respondenti a nikdy 1 respondent: celkově 19 respondentů (18,27 %).

Tabulka 17 – Kontingenční tabulka 5. hypotézy

Věk	Využívání asertivity			
	Často	Občas	Zřídka	Nikdy
19 – 24	5	8	5	0
25 – 34	13	23	10	4
35 – 44	9	6	3	1
45 – 54	7	7	1	0
55 – 64	1	0	1	0
65 a více	0	0	0	0

(Zdroj: vlastní zpracování)

V páté hypotéze nám vyšla p-hodnota 0,579, které je větší než 0,05. Přijali jsme nulovou hypotézu, že **věk nemá vliv na využívání asertivity** a zamítáme alternativní hypotézu: **věk má vliv na využívání asertivity**.

Hypotéza č. 6: Má počet let ve společnosti vliv na využívání asertivity?

Abychom zjistili výzkumnou otázku, tak jsme použili otázky z dotazníku č. 4 a 14.

H₀: Počet let ve společnosti nemá vliv na využívání asertivity.

H₁: Počet let ve společnosti má vliv na využívání asertivity.

V této poslední tabulce můžeme vidět, že nejvíce odpovídali respondenti, kteří pracují 0 – 2 let, 2 – 5 let a také 10 a více let. V letech 0 – 2 odpovídalo u často (6 respondentů), občas (11 respondentů), zřídka (10 respondentů) a nikdy (0 respondentů): celkově 27 respondentů (25,96 %). Poté 2 – 5 let odpovědělo u často (12 respondentů), občas (9 respondentů), zřídka (5 respondentů) a nikdy (1 respondent): celkově 27 respondentů (25,96 %). Nakonec 10 a více let odpovědělo u často (11 respondentů), občas (11 respondentů), zřídka (3 respondenti) a nikdy (0 respondentů – 0 %): celkově 25 respondentů (24,04 %).

Tabulka 18 – Kontingenční tabulka 6. hypotézy

Počet let	Využívání asertivity			
	Často	Občas	Zřídka	Nikdy
0 – 2	6	11	10	0
2 – 5	12	9	5	1
5 – 7	4	8	0	2
7 – 10	2	5	2	2
10 a více	11	11	3	0

(Zdroj: vlastní zpracování)

V šesté hypotéze nám vyšla p-hodnota 0,037, která je menší než 0,05. Zamítáme nulovou hypotézu: **počet let ve společnosti nemá vliv na využívání asertivity** a přijímáme alternativní, že **počet let ve společnosti má vliv na využívání asertivity**. Počet let ve společnosti má vliv na využívání asertivity převážně do 5 let, kdy odpovědělo 27 respondentů od 0 – 2 let a 27 respondentů od 2 – 5 let. Poté 10 a více let, kdy odpovědělo 25 respondentů.

7 DISKUSE

Dotazníkové šetření jsme použili pro zaměstnance a zaměstnavatele malých firem, kteří odpovídali na otázky, které se týkaly asertivity a komunikace. Tyto výsledky lze uplatnit pouze pro malé firmy. Rozhodně ne ve větších firmách, jelikož tam bude znatelný rozdíl ve výsledcích.

Výzkumné otázky se zaměřují na to, jaká je úroveň asertivity a její využívání v malých firmách ke kterým jsme si stanovili další dílčí otázky. Na tyto otázky jsme hledali odpovědi, které se nám podařilo nalézt, jelikož odpověděli všichni respondenti. Abychom zjistili úroveň a využívání asertivity v malých firmách, tak jsme si stanovili celkem 6 hypotéz.

První tři hypotézy se vztahovaly k úrovni asertivity, kdy jsme zjišťovali, zda má pohlaví, věk a dosažené vzdělání vliv na úroveň asertivity. Z výsledků nám vyšlo, že úroveň asertivity nemá vliv na pohlaví a dosažené vzdělání, kdežto věk má vliv na úroveň asertivity. Věk má vliv na úroveň asertivity ve věku 25 – 34 let, kdy odpovědělo 50 respondentů.

Druhé tři hypotézy se vztahovaly na využívání asertivity, kdy jsme zjišťovali, zda má pohlaví, věk a počet let ve společnosti vliv na využívání asertivity. Z výsledků nám vyšlo, že na využívání asertivity nemá vliv pohlaví a věk, kdežto počet let ve společnosti má vliv na využívání asertivity. Počet let ve společnosti má vliv na využívání asertivity převážně do 5 let, kdy v prvním řádku odpovědělo 27 respondentů a v druhém také 27 respondentů. Poté 10 a více let, kdy odpovědělo 25 respondentů.

V první dílčí otázce jsme zjišťovali, zda pracovníci znají asertivitu. Z výsledků jsme zjistili, že 96 % respondentů zná tento pojem, kdežto 4 % ne. Můžeme tedy říci, že pracovníkům ve firmách není tento pojem cizí.

V druhé dílčí otázce jsme zjišťovali, jaký mají názor na asertivitu. Většina odpověděla, že asertivitu hodnotí kladně 63 %. Poté se objevilo i pár respondentů, kteří odpověděli neutrálně 35 % a jen dva odpověděli, že mají záporný vztah 2 %. Tyto výsledky vnímáme pozitivně i přesto, že se objevují neutrální a záporné odpovědi, protože více jak polovina respondentů inklinuje ke kladnému vztahu.

Ve třetí dílčí otázce jsme zjišťovali, zda mají možnost se zúčastnit kurzu asertivity. Výsledky nám ukazují, že jen 27 % má možnost se zúčastnit kurzu asertivity, kdežto 73 % už tuto možnost nemá. Tyto odpovědi vnímáme negativně, jelikož se domníváme, že by bylo vhodné, aby firmy začlenily kurz asertivity, protože pracovníci nemají tuto možnost.

Ve čtvrté dílčí otázce jsme zjišťovali, zda jim pomáhá asertivita při komunikaci. Z výsledků je patrné, že 82 % respondentům pomáhá asertivita při komunikaci a 18 % ne. Tyto odpovědi vnímáme pozitivně, i když pár respondentů odpovědělo, že jim asertivita nepomáhá při komunikaci. Může to zapříčiněno tím, že neumí správně používat asertivitu, nebo mají problém s komunikačním kanálem. Zde by bylo vhodné využít kurz asertivity.

V páté dílčí otázce jsme zjišťovali, jestli se dokáží prosadit ve firmě. Odpovědi byly rozděleny do 4 kategorií, kdy první dvě byly pozitivní a dvě negativní. V pozitivní se nacházelo rozhodně ano, kde odpovědělo 25 % respondentů a spíše ano 59 %, celkově 84 %. V negativní se nacházelo spíše ne 13 % a rozhodně ne 3 %, celkově 16 %. I přes negativní odpovědi vnímáme, že se pracovníci umí prosadit ve firmě. Zbylým pracovníkům opět doporučujeme navštívit kurz asertivity.

V šesté dílčí otázce jsme zjišťovali, který typ jednání je jim nejbližší. Výsledky ukazují, že 35 % respondentů odpovědělo asertivní jednání, 60 % neutrální a 5 % agresivní. Pozorujeme, že tyto odpovědi jsou neurčité, protože se více odpovědí nachází v neutrálním jednání.

V sedmé dílčí otázce jsme zjišťovali, jakým způsobem řeší problém. Jen 10 % respondentů odpovědělo, že agresivním způsobem, 75 % asertivním a 15 % pasivním. I přes neurčité a negativní odpovědi můžeme říci, že tuto situaci vnímáme pozitivně.

Z dotazníkového šetření považujeme za silné stránky, že se mnoho respondentů setkala s pojmem asertivita, kde odpovědělo 96 % respondentů; převažuje kladný vztah k asertivitě, kde odpovědělo 63 % respondentů; větší část si myslí, že je asertivita úzce spjata s komunikací, kde odpovědělo 91 % respondentů; mnoho respondentům pomáhá asertivita při komunikaci ve firmě (82 %); většině respondentů pomáhá řešit problémy asertivním způsobem (75 %).

Za slabé stránky považujeme, že většina respondentů nemá možnost se zúčastnit kurzu asertivity (73 %); někteří vnímají asertivitu buď neutrálně (35 % respondentů), nebo záporně (2 % respondentů); malá část se nedokáže ve firmě prosadit (16 % respondentů); několika respondentům nepomáhá asertivita při komunikaci (18 %); většině respondentů je nejbližší typ jednání neutrální (60 %) a menší části agresivní (5 %); část jich řeší problémy pasivním (15 % respondentů) a agresivním způsobem (10 % respondentů).

7.1 Navrhované řešení

Malým firmám bychom doporučili, aby začlenily kurz asertivity do vzdělávání pracovníků. Většina z nich však tento kurz nenabízí a pracovníci se ho nemohou zúčastnit. Jsou respondenti, kteří se nedokáží prosadit ve firmě, a tento kurz by jim v tom mohl pomoci.

Zjistit, proč některým respondentům nepomáhá asertivita při komunikaci a zda používají správné komunikační kanály. Co je vede k tomu, že asertivitu vnímají buď neutrálně, nebo záporně a mají nejbližší k typu neutrálního jednání. Proč reagují na problém agresivním způsobem a zda by byli ochotni řešit problémy asertivním způsobem.

Kurzy zaměřené na asertivitu mohou pracovníkům přiblížit, jak pracovat se sebevědomím, obavami, stresem, agresivním jednáním, nebo také manipulací. Může jim pomoci v pracovní sféře, kdy by problémy nemuseli řešit agresivním způsobem nebo neutrálním. Mohou se tak více prosadit ve firmě a říci svůj názor, a aby se nebáli sdělit nový nápad, který pomůže firmě.

Přednášky mohou probíhat přímo ve firmě v menší místnosti s lektorem, kterého si objednájí, nebo ve městě, které by bylo nejbližší pro pracovníky, kteří dojíždí do práce z větší vzdálenosti. Doba trvání se může pohybovat od jednoho dne do několika dnů. Zaměstnanci i zaměstnavatelé si během tohoto kurzu mohou vyzkoušet různé situace, na které mohou reagovat adekvátním způsobem.

Uvědomujeme si, že výsledky i doporučení mohou být inspirací pro malé organizace, jelikož je lze považovat za přínosné. Pro budoucí výzkum bychom doporučili udělat dotazníkové šetření, kde by se nacházeli otázky ve formě likertovy škály, aby se vyhodnotilo, jak pracovníci reagují na určité situace. Z toho potom zjistit, k jakému

přístupu více směřují, zda k asertivnímu, pasivnímu nebo agresivnímu typu. Také prozkoumat, proč firmy nenabízejí kurz asertivity.

Je možné připustit, že kdyby polovinu dotazovaných tvořili muži a polovina žen, tak by hodnoty byly o něco odlišné.

ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývá asertivitou a jejím vlivem na vnitroorganizační komunikaci, která je důležitá pro pracovníky malých firem.

V první teoretické části jsme definovali pojmy, jako je komunikace, asertivita a její vliv uvnitř organizace a jak se pojetí těchto kapitol vztahují na pracovní oblast. Zjistili jsme, že se komunikace řadí do verbální, neverbální a také paraverbální komunikace.

Verbální komunikace je výměna informací, která se sděluje druhým lidem takovým způsobem, aby nedošlo k nedorozumění. Vede k lepším vztahům. Jedná se o zásadní součást našich životů. V pracovní sféře se používá formální komunikace. Zásadní dovedností je umění asertivní komunikace.

Neverbální komunikace je nejstarší komunikační nástroj. Oproti verbální komunikaci se zde nepoužívají slova. K těmto komunikačním kanálům se řadí ještě paraverbální komunikace, která se zabývá hlasovou přeměnou nebo také obměně hlasu – dává slovům větší význam.

Autoři se shodují na tom, že komunikace je velmi důležitá. Žádná organizace by nevznikla, kdyby neexistoval komunikační kanál. Mezi důležitou složkou efektivní komunikací se řadí naslouchání. Lidé by se měli proškolit, aby se zlepšili v komunikaci.

Za rozpor pokládáme, že autor Janda (2004) píše, že účelem efektivní komunikace ve firmě je spokojený zákazník, nikoliv spokojený zaměstnanec. Je to z toho důvodu, že v organizacích má být spokojený i zaměstnanec, jelikož by bez něj nemohla společnost fungovat, jak uvádí Vymětal (2008).

Poté jsme vymezili pojmy, jako je agresivita, konflikty a manipulace, které se řadí do komunikace a se kterou se mohou pracovníci setkat ve firmách. Co je jejich spouštěčem a jak je zvládat, aby se neohrozil chod společnosti a také jejich komunikace.

Definovali jsme pojem asertivita, kdy jsme zjistili, že je rovnováha mezi útekem a útokem. Rozumí se tím schopnosti dovednosti a techniky, které se mohou pracovníci naučit, aby je mohli využívat v pracovní sféře, kdy se na tuto dovednost klade velký důraz při pracovních pozicích.

Existují různé vzdělávací nebo terapeutické kurzy, které mohou pracovníci firem navštěvovat. Některým lidem brání používat asertivitu, protože mají např. nedostatek dovedností, strach a stres nebo nízké sebevědomí.

Poslední kapitola směřuje k interní komunikaci. Komunikace je důležitá pro lepší spolupráci a pracovní produktivitu. Pro efektivní komunikaci je vhodné, aby zaměstnanci firem zvládali asertivitu. Má nápomoci k tomu, aby se pracovníci shodli na tom, co bude příhodné pro budoucí fungování firmy.

V druhé praktické části jsme použili kvantitativní výzkum, který je ve formě online dotazníku (platforma Survio). Rozeslali jsme ho přes sociální síť Facebook a e-mail zaměstnancům a zaměstnavatelům, kteří pracují v malých firmách v ČR. Nadřízení i podřízení odpověděli na otázky spojené s asertivitou a komunikací. Stanovili jsme si hypotézy a výzkumné otázky, které se zaměřují na to, jaká je úroveň asertivity a její využívání v organizacích. Na tyto otázky jsme našli odpovědi, jelikož zodpověděli všichni respondenti. Abychom zjistili úroveň a využívání asertivity v malých firmách, tak jsme si stanovili celkem 6 hypotéz a 7 dílčích otázek.

Z hypotéz jsme zjistili dva vlivy, kdy první je, že věk má vliv na úroveň asertivity ve věku 25 – 34 let, kdy odpovědělo 50 respondentů. Poté zodpovědělo celkem 19 respondentů ve věku 35 – 44 let. Druhým vlivem je, že počet let ve společnosti má vliv na využívání asertivity převážně do 5 let, kdy odpovědělo 27 respondentů od 0 – 2 let a 27 respondentů od 2 – 5 let. Poté 10 a více let, kdy odpovědělo 25 respondentů.

V první dílčí otázce jsme zjišťovali, zda pracovníci znají asertivitu. Z výsledků jsme zjistili, že 96 % respondentů zná tento pojem, kdežto 4 % ne. V druhé dílčí otázce jsme zjišťovali, jaký mají názor na asertivitu. Většina odpověděla, že asertivitu hodnotí kladně 63 %. Poté se objevilo i pár respondentů, kteří odpověděli neutrálně 35 % a jen dva odpověděli, že mají záporný vztah 2 %. Ve třetí dílčí otázce jsme zjišťovali, zda mají možnost se zúčastnit kurzu asertivity. Výsledky nám ukazují, že jen 27 % má možnost se zúčastnit kurzu asertivity, kdežto 73 % už tuto možnost nemá. Tyto odpovědi vnímáme negativně, jelikož se domníváme, že by bylo vhodné, aby firmy začlenily kurz asertivity. Ve čtvrté dílčí otázce jsme zjišťovali, zda jim pomáhá asertivita při komunikaci. Z výsledků je patrné, že 82 % respondentům pomáhá asertivita při komunikaci a 18 % ne. V páté dílčí otázce jsme zjišťovali, jestli se dokáží prosadit ve firmě. Odpovědi byly rozděleny do 4 kategorií, kdy první dvě byly pozitivní a dvě negativní. V pozitivní

se nacházelo rozhodně ano, kde odpovědělo 25 % respondentů a spíše ano 59 %, celkově 84 %. V negativní se nacházelo spíše ne 13 % a rozhodně ne 3 %, celkově 16 %. I přes negativní odpovědi vnímáme, že se pracovníci umí prosadit ve firmě. V šesté dílčí otázce jsme zjišťovali, který typ jednání je jim nejbližší. Výsledky ukazují, že 35 % respondentů odpovědělo asertivní jednání, 60 % neutrální a 5 % agresivní. Pozorujeme, že tyto odpovědi jsou neurčité, protože se více odpovědí nachází v neutrálním jednání. V sedmé dílčí otázce jsme zjišťovali, jakým způsobem řeší problém. Jen 10 % respondentů odpovědělo, že agresivním způsobem, 75 % asertivním a 15 % pasivním.

Na začátku práce jsme si stanovili cíl, kdy jsme na základě výzkumné metody měli zjistit, jaká je úroveň komunikace a míra asertivity v menších firmách. Jak jsou na tom pracovníci a zda mají možnost se zúčastnit kurzu asertivity. U úrovně a míry asertivity se nám podařilo naplnit cíl, kdežto v možnosti zúčastnit se kurzu asertivity se předpoklad nenaplnil.

Z dotazníkového šetření jsme zjistili, že pracovníci využívají ve své firmě asertivitu z důvodu komunikace (32 %). Jak uvádí autoři Potts (2014), tak asertivita spojená s komunikací může být nápomocná, když firma potřebuje získat nového obchodního partnera apod. Dále na důvod, proč je asertivita úzce spjata s komunikací, respondenti odpověděli, že se jedná o komunikační dovednost (28 %), kde autoři Burton a Thakur (2006) zmiňují, že komunikační dovednosti jsou nezbytné pro manažerské úspěchy.

Výsledky dotazníkového šetření hodnotíme za přínosné, kdy mohou být inspirací pro malé firmy, aby věděli, co mohou změnit. Doporučujeme, aby firmy vědomě začlenily kurz asertivity na pracovišti v menších firmách.

Pro budoucí výzkum bychom doporučili udělat dotazníkové šetření, kde se budou nacházet otázky ve formě likertovy škály, které by vyhodnotili, jak pracovníci reagují na určité situace. Z toho potom zjistit, k jakému přístupu více směřují, zda k asertivnímu, pasivnímu nebo agresivnímu typu. Jestli by se výsledky lišily od těchto, nebo byly podobné.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Publikace

- BEDNÁŘ, Vojtěch a kolektiv. Sociální vztahy v organizaci a jejich management. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4211-3.
- BISHOP, Sue. Develop your assertiveness. 2nd ed. Philadelphia: Kogan Page, 2006. ISBN 978-0-7494-4821-9.
- BONHAM-CARTER, David. Introducing assertiveness: a practical guide. London: Icon Books Ltd., 2013. ISBN 978-184831505-1.
- BORG, James. Umění přesvědčivé komunikace: jak ovlivňovat názory, postoje a činy druhých. 3., rozš. vyd.. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4821-4.
- BURTON, Gene a Manab THAKUR. Management today: principles and practice. New Delhi, Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited, 2006. ISBN 978-0-07-462094-6.
- DeVITO, Joseph, A. Základy mezilidské komunikace. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-7169-988-8.
- DeVITO, Joseph, A. Základy mezilidské komunikace: 6. vydání. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2018-0.
- FERJENČÍK, Ján. Úvod do metodologie psychologického výzkumu: jak zkoumat lidskou duši. Vyd. 2.. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-815-9.
- FIELDING, Michael. Effective communication in organisations. Kenwyn, South Africa: Juta Legal and Academic Publishers, 2006. ISBN 978-0702166501.
- GARBER, Peter, R. Performance feedback. Amherst, Massachusetts: HRD Press, 2008. ISBN 978-1-59996-112-5.
- HADFIELD, Sue a Gill HASSON. Jak být asertivní v každé situaci. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4269-4.
- HARRIS, Thomas, E. a Mark D. NELSON. Applied organizational communication: theory and practice in a global environment, 3rd ed. New York: Lawrence Erlbaum Associates, 2008. ISBN 978-0-8058-5941-6.
- JANDA, Patrik. Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0781-0.
- JIŘINCOVÁ, Božena. Efektivní komunikace pro manažery. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-1708-1.

- KAUL, Asha. Business communication. New Delhi: PHI Learning Private Limited, 2009. ISBN 978-81-203-3848-7.
- LAHNEROVÁ, Dagmar. Asertivita pro manažery: jak využít pozitiva asertivní komunikace k dosažení svých cílů. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4406-3.
- MARQUIS, Bessie L. a Carol Jorgensen HUSTON. Leadership roles and management functions in nursing: theory and application. 6th ed. Philadelphia: Wolters Kluwer Health/Lippincott Williams & Wilkins, 2009. ISBN 978-0-7817-7246-4.
- MEDLÍKOVÁ, Olga. Umíme to s konfliktem! Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4016-4.
- MEDZIHORSKÝ, Štefan. Asertivita. Praha: Elfa, 1991. ISBN 80-900197-1-4.
- NEAL, Kenneth, Laurence. Six key communication skills for record and information managers. Waltham, Massachusetts: Chandos Publishing an imprint of Woodhead Publishing, 2014. ISBN 978-1-84334-782-8.
- NOVÁK, Tomáš. Asertivita (nejen) na pracovišti: jak si vážít sám sebe a nenechat se využívat. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0020-9.
- PALTA, Namrata. The art of effective communication. New Delhi: Lotus Press, 2007. ISBN 81-8382-107-3.
- PATTERSON, Miles, L. More than words: the power of nonverbal communication. Spain: Editorial Aresta, 2010. ISBN 978-84-937870-8-0.
- PHILIPS, Annie. Assertiveness and the manager's job. Padstow, Cornwall: TJ International Ltd., 2002. ISBN 1-85775-901-X.
- PLAMÍNEK, Jiří. Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět. 2., dopl. vyd.. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4484-1.
- POSPÍŠIL, Miroslav. Asertivita, aneb, Jak ze slepé uličky v mezilidských vztazích. Plzeň: M. Pospíšil, 1996. ISBN 80-85424-88-6.
- POSPÍŠIL, Miroslav. Asertivita je stále živá, aneb cvičení, výklady, kaskády, situace z českého prostředí. Plzeň: Miroslav Pospíšil, 2005. ISBN 80-903529-0-1.
- POTTS, Conrad a Suzanne POTTS. Asertivita: umění být silný v každé situaci. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5197-9.

- PRÁŠKO, Ján a Hana PRÁŠKOVÁ. Asertivitou proti stresu. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1697-8.
- RAO, Raju a T. V. RAO. The power of 360 degree feedback: maximizing managerial and leadership effectiveness. Thousand Oaks, California: Response Books, 2005. ISBN 978-0761932987.
- ROCCI, Andrea a Louise de SAUSSURE. Verbal communication. Boston: De Gruyter Mouton, 2016. ISBN 978-3-11-025545-4.
- SEHGAL, M. K. a Vandana KHETARPAL. Business communication. New Delhi: Excel Books, 2007. ISBN 978-8174465016.
- SMITH, Renne, S. 5 steps to assertiveness. CA, United States: Althea Press, 2018. ISBN 978-1-93975-462-2.
- ŠTĚPANÍK, Jaroslav. Umění jednat s lidmi 2. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0844-2.
- TURECKIOVÁ, Michaela. Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9.
- VYBÍRAL, Zbyněk. Psychologie komunikace. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-387-1.
- VYMĚTAL, Jan. Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.
- VYSEKALOVÁ, Jitka. Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství „černé skříňky“. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3528-3.
- WALKER, Ian. Výzkumné metody a statistika. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-3920-5.
- WERNEROVÁ, Irena. Komunikace pro každého. Prostějov: Computer Media, 2010. ISBN 978-80-7402-064-3.
- WISHIE, Howard, A. Working in the countertransference: Lanham: Rowman & Littlefield Publishers, 2005. ISBN 978-0765703699.

Články

- VESELY, Markus, MÜHLBACHER, Jürgen a PAVLICA, Karel. Psychologie pro praxi: Manažerské kompetence v České republice – stávající situace a očekávaný vývoj očima českých manažerů. 2013, roč. 48. no. 3-4 [cit. 2020-06-23]. ISSN 1803-8670. Dostupné z: https://karolinum.cz/data/clanek/969/PPP_3-4_2013_05_Vesely.pdf

Webové stránky

- ESPY, Leigh. How to Use Paraverbal Communication for More Powerful Engagement – Project Bliss. [online]. 19. 08. 2018. [cit. 2020-07-14]. Dostupné z: <https://projectbliss.net/paraverbal-communication/>
- FILOZOFIE ÚSPĚCHU. Maslowova pyramida lidských potřeb - Strana 2 z 3 – Filozofie úspěchu. [online]. ©2011-2019 [cit. 2019-07-16]. Dostupné z: <https://www.filozofie-uspechu.cz/maslowova-pyramida-lidskych-potreb/2/>
- JANČÍKOVÁ, Kateřina. Psychologie pro každého – Jak se bránit manipulaci? [Online]. 19. 08. 2016. [cit. 2019-07-25]. Dostupné z: <https://psychologieprokazdeho.cz/jak-se-branit-manipulaci/>
- JÍLEK, Dušan. Co je asertivita | Ing. Dušan Jílek - Lektor, kouč, poradce. [online]. ©2016-2019 [cit. 2018-07-16]. Dostupné z: <http://www.dusanjilek.cz/blog/co-je-asertivita>
- KRAV MAGA. Krav maga – Člověk a asertivita [online]. ©2018 – 2019 [cit. 2019-07-21]. Dostupné z: <https://www.krav-maga.cz/Blog/Agresivita>
- MANAGEMENT MANIA. Měkké dovednosti (Soft skills) [online]. 16. 03. 2016 [cit. 2019-08-13]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mekke-dovednosti-soft-skills>
- MANAGEMENT MANIA. Asertivita [online]. 20. 01. 2017 [cit. 2019-07-16]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/asertivita>
- MINDSET. Co je asertivita? [online]. 22. 07. 2016 [cit. 2019-07-16]. Dostupné z: <http://www.mindset.cz/prispevky/6361-asertivita-na-pokracovani-1-dil-co-je-asertivita/>
- RIEGEL, Deborah, G. 2017. How to Say No Assertively to a Request for Your Time. Psychology Today. [Online] 14. 09. 2017. [cit. 2020-07-16]. Dostupné z: <https://www.psychologytoday.com/us/blog/speak-easy/201709/how-say-no-assertively-request-your-time>
- Schejbalová, Natálie. 2014. Řeč těla v 6 krocích aneb král nonverbální komunikace. Business Animals. [Online] 04. 03. 2014. [cit. 2020-07-03]. Dostupné z: <https://www.businessanimals.cz/naucte-se-vedome-pouzivat-rec-vaseho-tela/>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Techniky manipulace (Medlíková, 2012, s. 66).....	10
Obr. 2: Druhy manipulace (Medlíková, 2012, s. 68)	10
Obr. 3: Maslowova pyramida potřeb (Filozofie úspěchu, 2011)	13
Obr. 4: Rovnováha mezi útokem a útěkem (Jílek, 2018)	13
Obr. 5: Proces zamítnutí (Lahnerová, 2012, s. 89)	18

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Rozložení pohlaví respondentů.....	31
Tabulka 2 – Rozložení věků respondentů.....	31
Tabulka 3 – Vzdělání	32
Tabulka 4 – Počet let ve společnosti	32
Tabulka 5 – Pojem asertivita	32
Tabulka 6 – Názor na asertivitu	33
Tabulka 7 – Možnost zúčastnit se kurzu asertivity	33
Tabulka 8 – Asertivita a komunikace.....	34
Tabulka 9 – Pomáhá asertivita při komunikaci ve firmě.....	34
Tabulka 10 – Prosazení ve firmě.....	35
Tabulka 11 – Nejblížejší jednání	35
Tabulka 12 – Způsob řešení problému	35
Tabulka 13 – Kontingenční tabulka 1. hypotézy	36
Tabulka 14 – Kontingenční tabulka 2. hypotézy	37
Tabulka 15 – Kontingenční tabulka 3. hypotézy	38
Tabulka 16 – Kontingenční tabulka 4. hypotézy	39
Tabulka 17 – Kontingenční tabulka 5. hypotézy	39
Tabulka 18 – Kontingenční tabulka 6. hypotézy	40

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – vzor dotazníku

Příloha č. 2 – seznam tabulek a tabulky

Příloha č. 3 – seznam grafů a grafy

Příloha č. 1 – vzor dotazníku

Asertivita a její vliv na vnitroorganizační komunikaci

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplněním následujícího dotazníku, který bude součástí bakalářské práce na téma

"Asertivita a její vliv na vnitroorganizační komunikaci"

Děkuji za Vaše odpovědi a Váš čas.

1. Jste

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Muž
- Žena

2. Váš věk

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- 19-24
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55-64
- 65 a více

3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Základní
- Středoškolské s výučním listem
- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné vzdělání
- Vysokoškolské

4. Kolik let pracujete ve společnosti?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- 0 - 2
- 2 - 5
- 5 - 7
- 7-10
- 10 a více

5. Setkal/a jste se někdy s pojmem asertivita?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano
- Ne

6. Kde jste měl/a možnost se setkat s tímto pojmem?

7. Jaký je Váš názor na asertivitu?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Kladný
- Neutrální
- Záporný

8. Myslíte si, že je ve Vaší firmě důležitá asertivita? Z jakého důvodu?

9. Je ve Vaší firmě možnost se zúčastnit kurzu asertivity?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano
- Ne

10. Jaká je úroveň Vaší asertivity?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Výborná
- Velmi dobrá
- Dostatečná
- Nevyhovující
- Žádná

11. Myslíte si, že je asertivita úzce spjata s komunikací?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano
- Ne

12. Pokud ano, jak?

13. Pomáhá Vám asertivita při komunikaci ve Vaší firmě?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano
- Ne

14. Jak často využíváte ve Vaší firmě asertivitu?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Často
- Občas
- Zřídka
- Nikdy

15. Myslíte si, že se ve své firmě dokážete prosadit?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

16. Které jednání je Vám nejbližší?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Asertivní
- Neutrální
- Agresivní

17. Když se objeví nějaký problém, jak ho řešíte?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Agresivním způsobem
- Asertivním způsobem
- Pasivním způsobem

Příloha č. 2 – tabulky

Seznam tabulek

Tabulka A – Kompetence v současnosti (rok 2013)

Tabulka B – Kompetence v budoucnosti

Tabulka C – Asertivní jednání, agresivní, pasivní a pasivně agresivní

Vysvětlivky pro tabulku: P = průměr.

Tabulka A – Kompetence v současnosti (rok 2013)

Poř.	1-3 roky zkušenosti		4-9 let zkušenosti		10-35 let zkušenosti	
	Kompetence	P	Kompetence	P	Kompetence	P
1	Znalosti produktu	18,60	Klasické lídrovské kompetence	15,10	Znalosti produktu, marketingu a trhu	13,02
2	Cizí jazyky	11,03	Znalosti produktu, marketingu a trhu	13,63	Klasické lídrovské kompetence	10,92
3	Klasické lídrovské kompetence	9,85	Komunikace	8,11	Cizí jazyky	9,89
4	Komunikace	8,47	Cizí jazyky	7,71	Komunikace	6,42
5	Projektový management	5,87	Strategický management	4,67	Znalost IT	5,94
6	Znalost IT	5,53	Ochota učit se a vzdělávat	3,96	Ochota učit se a vzdělávat	5,60
7	Umění diplomacie / vyjednávání	3,89	Schopnosti řešit problémy, selský rozum	3,40	Prezentační dovednosti	3,05
8	Organizační dovednosti	3,76	Prezentační dovednosti	3,19	Znalosti obchodu	2,89
9	Prezentační dovednosti	3,47	Organizační dovednosti	2,87	Strategický management	2,87
10	Ochota učit se a vzdělávat	3,33	Motivace	2,64	Controlling / účetnictví	2,77
11	Controlling / účetnictví	3,07	Controlling / účetnictví	2,49	Time management	2,26

12	Schopnost řešit problémy, selský rozum	2,80	Pracovní zkušenosti / mezinárodní zkušenosti	2,43	Umění diplomacie / vyjednávání	2,23
13	Motivace	2,73	Znalost obchodu	2,35	Rozhodování / určování priorit	2,18
14	Strategický management	2,53	Znalost IT	2,00	Organizační dovednosti	2,02
15	Procesní management	2,20	Projektový management	2,00	Schopnost řešit problémy, selský rozum	1,94
	Suma	87,13	Suma	76,54	Suma	73,97

Zdroj: Převzato (VESELY, M., J. MÜHLBACHER a K. PAVLICA. PSYCHOLOGIE PRO PRAXI: Manažerské kompetence v České republice – stávající situace a očekávaný vývoj očima českých manažerů. 2013, roč. 48. no. 3-4 [cit. 2020-06-23]. ISSN 1803-8670. Dostupné z: https://karolinum.cz/data/clanek/969/PPP_3-4_2013_05_Vesely.pdf

Tabulka B – Kompetence v budoucnosti

Vysvětlivky pro tabulku: P = průměr, Poř. S = pořadí v současnosti:

Poř. B	1-3 roky zkušenosti			4-9 let zkušenosti			10-35 let zkušenosti		
	Kompetence	P	Poř. S	Kompetence	P	Poř. S	Kompetence	P	Poř. S
1	Znalosti produktu, marketingu a trhu	16,13	1	Klasické lídrovské kompetence	10,67	1	Znalosti produktu, marketingu a trhu	11,55	1
2	Cizí jazyky	13,04	2	Znalosti produktu, marketingu a trhu	9,60	2	Cizí jazyky	8,48	3

3	Klasické lídrovské kompetence	8,48	3	Cizí jazyky	9,39	4	Komunikace	7,50	4
4	Komunikace	7,83	4	Komunikace	7,52	3	Klasické lídrovské kompetence	6,45	2
5	Ochota učit se a vzdělávat	7,37	10	Ochota učit se a vzdělávat	6,76	6	Ochota učit se a vzdělávat	5,89	6
6	Projektový management	5,53	5	Prezentační dovednosti	5,43	8	Podnikatels ké myšlení, podnikavost	5,40	27
7	Prezentační dovednosti	4,60	9	Podnikatels ké myšlení, podnikavost	5,27	17	Znalost IT	5,24	5
8	Flexibilita, mobilita	2,69	36	Strategický management	4,47	5	Strategický management	3,35	9
9	Organizační dovednosti	2,47	8	Kooperace / týmová práce	2,65	16	Prezentační dovednosti	3,27	7
10	Podnikatels ké myšlení, podnikavost	2,20	21	Schopnost řešit problémy, selský rozum	2,60	7	Flexibilita, mobilita	2,61	28
11	Znalost IT	2,13	6	Znalosti obchodu	2,51	13	Rozhodování / určování priorit	2,42	13
12	Strategický management	2,07	14	Flexibilita, mobilita	2,07	35	Vztahový management & networking	2,34	16

13	Vztahový management & networking	2,07	29	Základní znalosti práva	2,00	21	Controlling / účetnictví	2,34	10
14	Rozhodování / určování priorit	1,89	18	Vztahový management & networking	1,93	18	Základní znalosti práva	2,31	21
15	Procesní management	1,80	15	Procesní management	1,80	25	Pracovní zkušenosti / mezinárodní zkušenosti	2,21	23
	Suma	80,31		Suma	74,65		Suma	71,37	

Zdroj: Převzato (VESELY, M., J. MÜHLBACHER a K. PAVLICA. PSYCHOLOGIE PRO PRAXI: Manažerské kompetence v České republice – stávající situace a očekávaný vývoj očima českých manažerů. 2013, roč. 48. no. 3-4 [cit. 2020-06-23]. ISSN 1803-8670. Dostupné z: https://karolinum.cz/data/clanek/969/PPP_3-4_2013_05_Vesely.pdf

Porovnáním obou tabulek zjistíme, že se v prvním období nachází komunikace na 4. místě. Druhé a třetí období se liší, jelikož v současnosti se nachází na 3. místě a v budoucnosti na 4. místě, kdežto v posledním období jsou tyto místa opačná.

Tabulka C – Asertivní jednání, agresivní, pasivní a pasivně agresivní

Asertivní		Agresivní
Postoj	Já jsem OK, ty jsi OK Flexibilní, otevřený Optimistický Důvěřuje sobě i ostatním Rozhodný, pozitivní Pozorný, srdečný, vlídný Podporuje druhé, vychází vstříc Sebejistý	Já jsem OK, ty nejsi OK Nepřizpůsobivý Úzkoprsý Útočný Nepřátelský Předpojatý Obviňuje druhé

	Schopný pochválit druhé i přijímat pochvalu	Nespolupracuje Nemající pochopení
Chování	Konstruktivní Řeší problémy Zaměřuje se na řešení Vyjednává Spolupracuje, naslouchá Zajímá se o řešení a názory druhých Otevřený všem hlediskům Schopen dávat a přijímat pochvalu a kritiku	Destruktivní Sebestředný a sobecký Nepřipouští jiný názor Násilnický Má snahu dominovat a ovládat Útočí Necitlivý Trestá
Výhody	Ostatní vás respektují Jste si více vědomi toho, co chcete a co nechcete Vaše potřeby bývají častěji naplňovány Berete v úvahu potřeby druhých lidí	Druzí lidé se vás bojí Dokážete si získat pozornost Jdete svojí vlastní cestou
Nevýhody	Druzí vám mohou závidět a žárlit na vás Ostatní mohou vnímat vaše asertivní stanovisko a odhodlání jako agresivitu Není zde žádná záruka toho, že dostanete, co chcete, a že se vyvarujete toho, co nechcete	Druzí se vás mohou bát a stranit se vás Ostatním lidem se nemusí vaše chování líbit a nebudou vás mít rádi Druzí mohou na vaši agresivitu reagovat stejně V nitru můžete cítit vinu a zklamání
	Pasivní	Pasivně agresivní
Postoj	Já nejsem OK, ty jsi OK Rezignovaný Pesimistický Bojácny Sebepodceňující Přízpůsobuje se Smírlivý	Já nejsem OK, ty také nejsi OK Negativní Zatvrzelý Rozmrzelý Podezřivavý, bez respektu Pesimistický Obviňuje druhé

	Plachý, úzkostný Upjatý, konvenční	Snadno se urazí Závistivý, žárlivý Nedůtklivý
Chování	Submisivní Povolný Bezradný Nemá vlastní nasměrování Nemá spojení s ostatními	Destruktivní Manipulativní Sebestředný Sobecký Obviňuje druhé Lstivý Sabotuje Záměrně nevýkonný Rozvrací a podkopává Odkládá řešení Omlouvá se, že „zapomněl“ Vyhýbá se zodpovědnosti Vymlouvá se a lže
Výhody	Druzí lidé vás mají rádi a myslí si, že se s vámi dá dobře jednat Nemusíte se rozhodovat Ostatní s vámi soucítí a litují vás Nemusíte přijímat za svoje činy zodpovědnost	Dokážete situaci zmanipulovat tak, že dostanete, co chcete Dokážete si získat pozornost Jdete svojí vlastní cestou Nemusíte přijímat za svoje činy zodpovědnost
Nevýhody	Druzí vás „válcují“ Nemáte nad ničím kontrolu Můžete se dostat do nepříznivé situace a zvyknout si na ni Nejsou naplňovány vaše potřeby	V ostatních lidech můžete vyvolávat zmatení a frustraci Ostatním se nemusí vaše chování líbit a nebudou vás mít rádi Druzí se vás mohou stranit

Zdroj: (Hadfield a Hasson, 2012 str. 24, 27)

Příloha č. 3 – grafy

Seznam grafů

Graf 1 – Pohlaví

Graf 2 – Věk

Graf 3 – Nejvyšší dosažené vzdělání

Graf 4 – Počet let ve společnosti

Graf 5 – Seznámení s pojmem asertivita

Graf 6 – Možnost setkání s pojmem asertivita

Graf 7 – Náзор na asertivitu

Graf 8 – Důvod asertivity ve firmě

Graf 9 – Možnost se zúčastnit kurzu asertivity

Graf 10 – Asertivita a komunikace

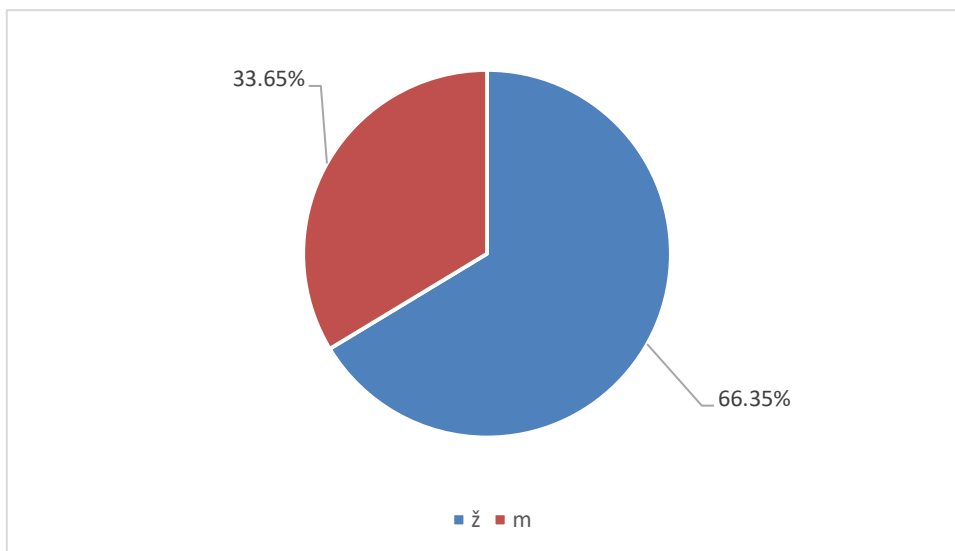
Graf 11 – Důvod asertivity a komunikace

Graf 12 – Pomáhá asertivita při komunikaci

Graf 13 – Prosazení ve firmě

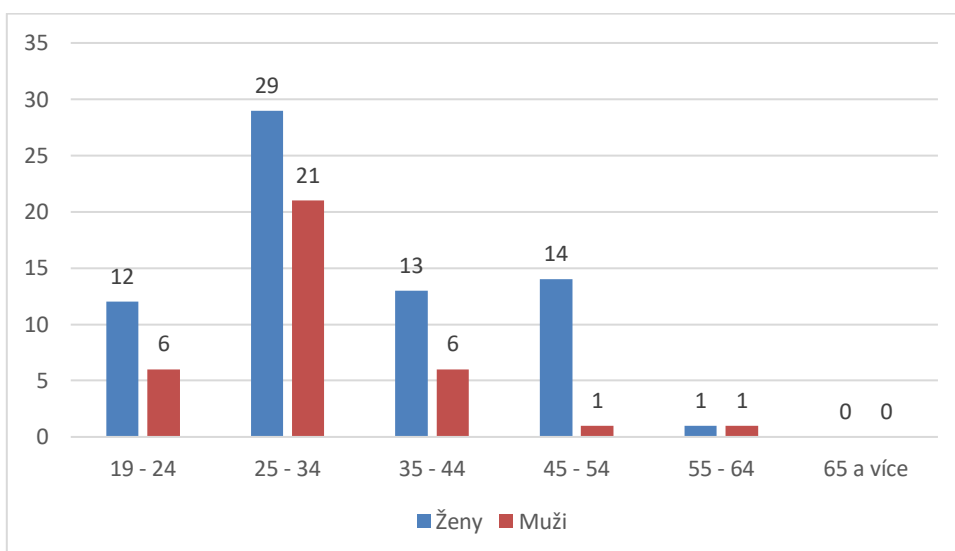
Graf 14 – Nejbližší typ jednání

Graf 15 – Řešení problému



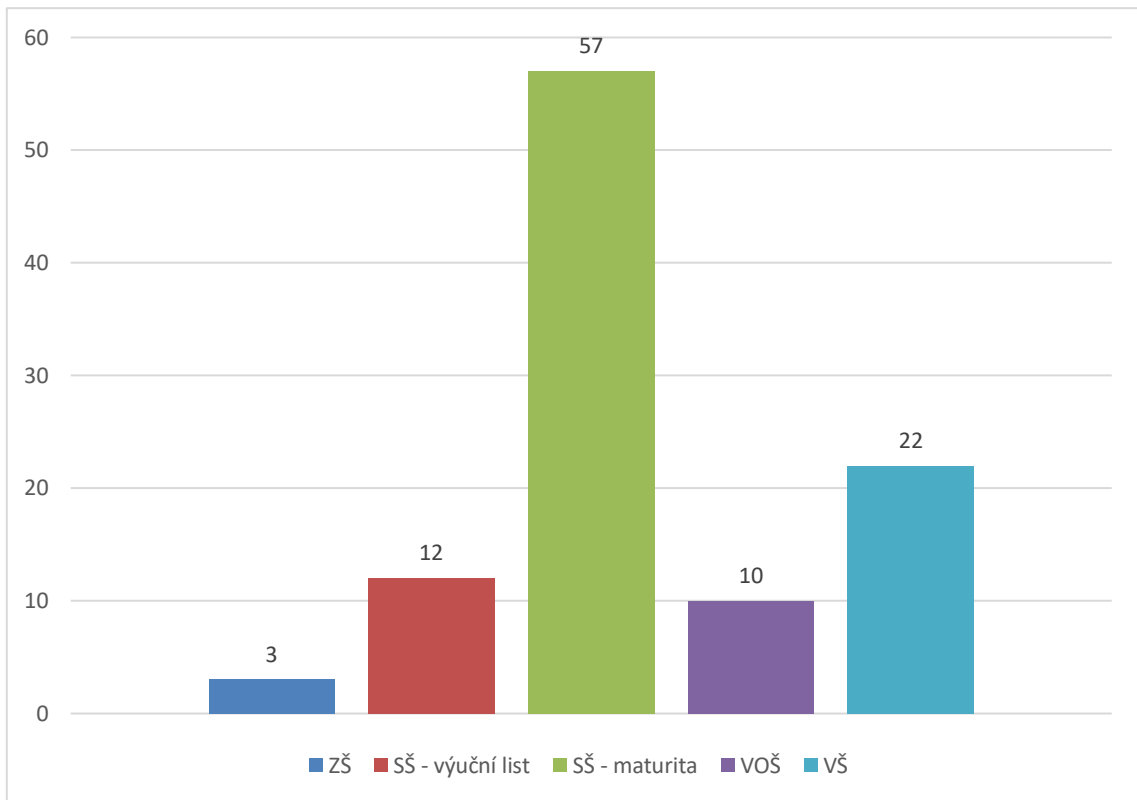
Graf 1 – Pohlaví

(Zdroj: vlastní zpracování na základě odpovědí v dotazníku)



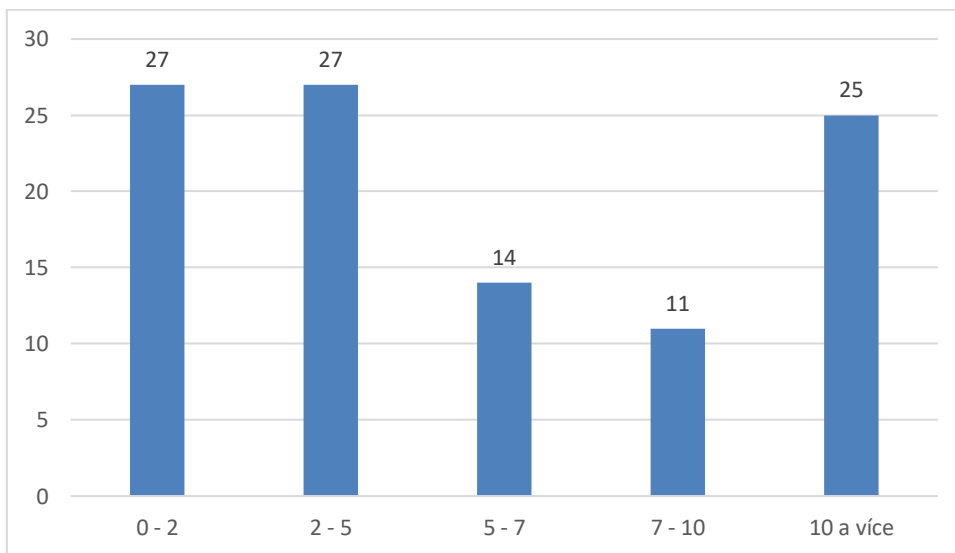
Graf 2 – Věk

(Zdroj: vlastní zpracování na základě odpovědí v dotazníku)



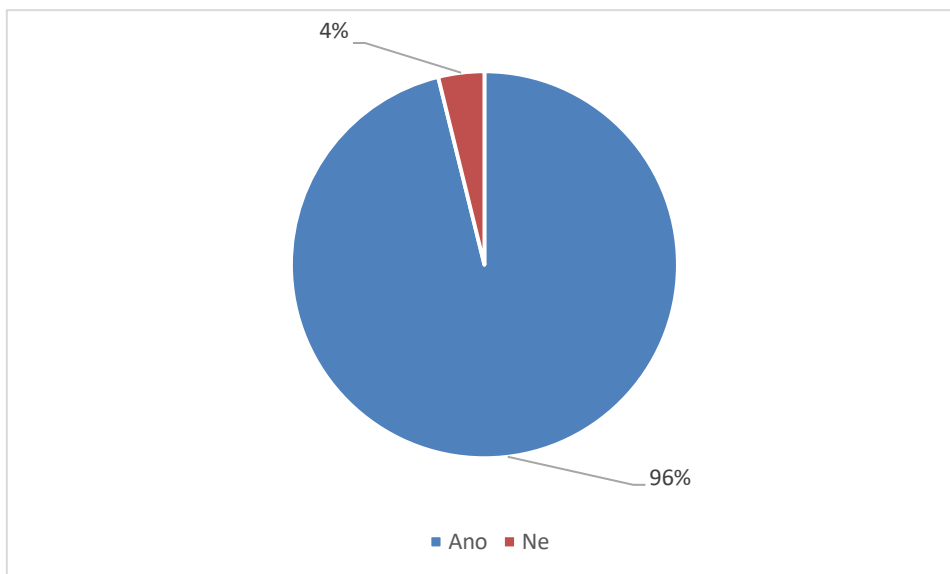
Graf 3 – Nejvyšší dosažené vzdělání

(Zdroj: vlastní zpracování na základě odpovědí v dotazníku)



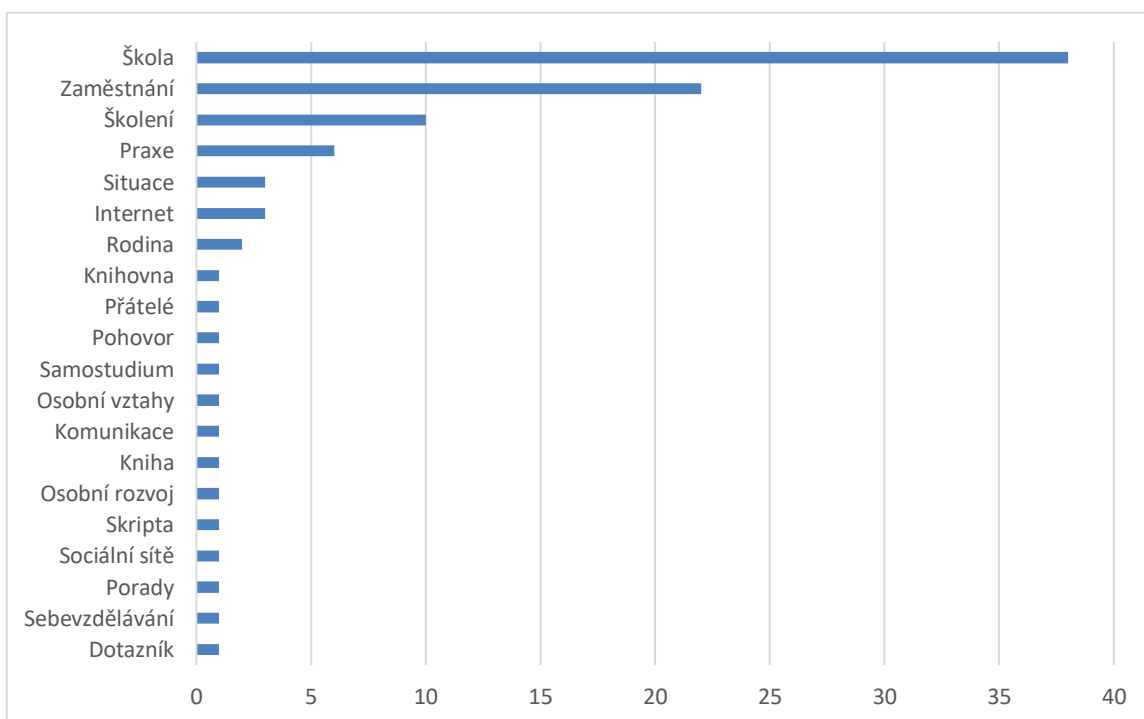
Graf 4 – Počet let ve společnosti

(Zdroj: vlastní zpracování na základě odpovědí v dotazníku)



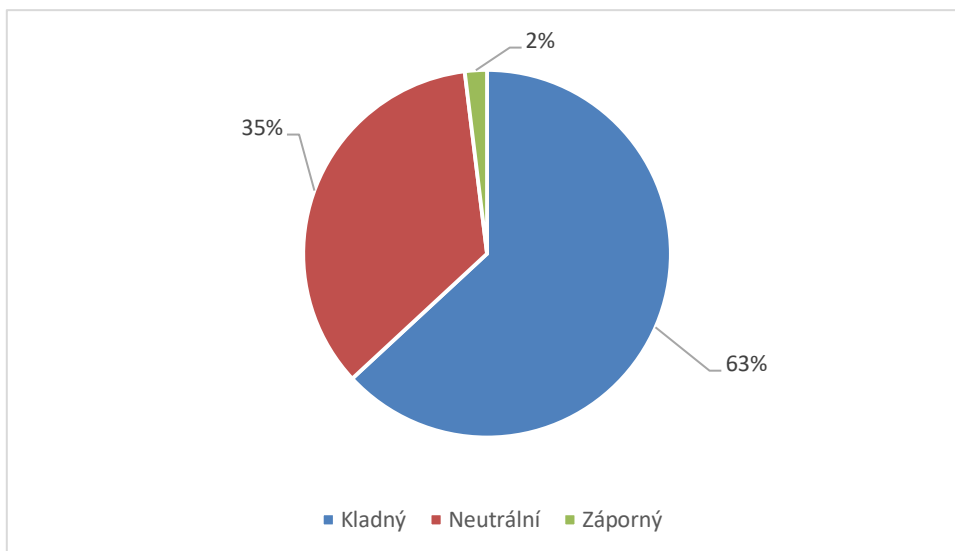
Graf 5 – Seznámení s pojmem asertivita

(Zdroj: vlastní zpracování na základě odpovědí v dotazníku)



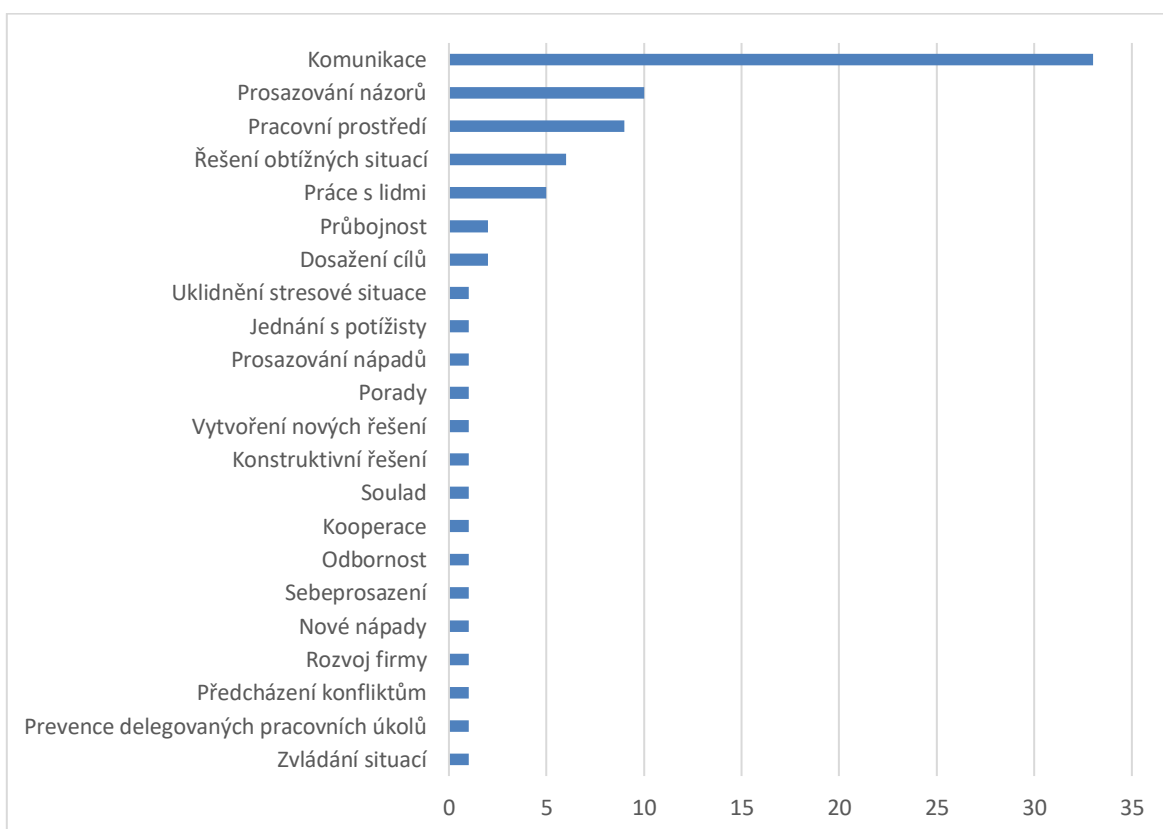
Graf 6 – Možnost setkání s pojmem asertivita

(Zdroj: vlastní zpracování na základě odpovědí v dotazníku)



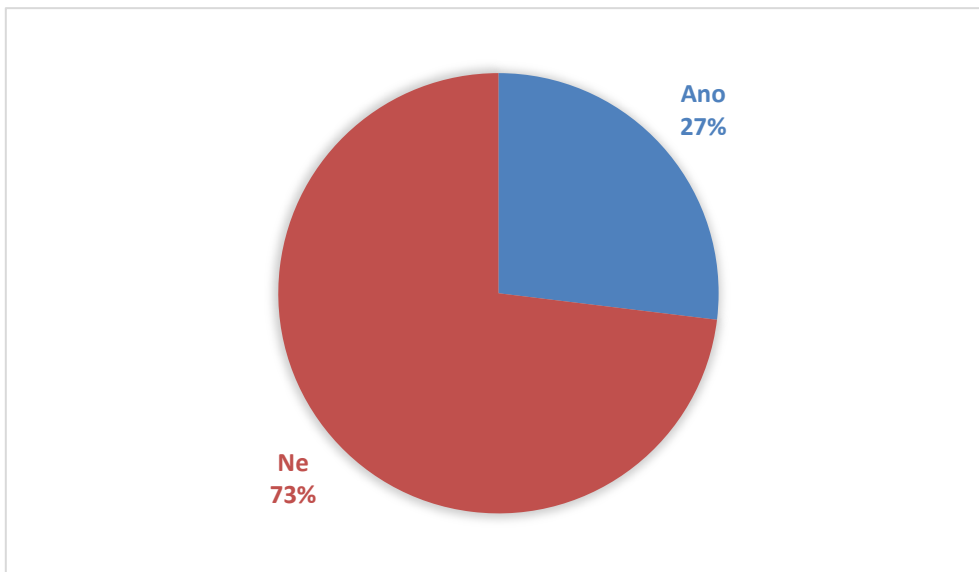
Graf 7 – Názor na asertivitu

(Zdroj: vlastní zpracování na základě odpovědí v dotazníku)



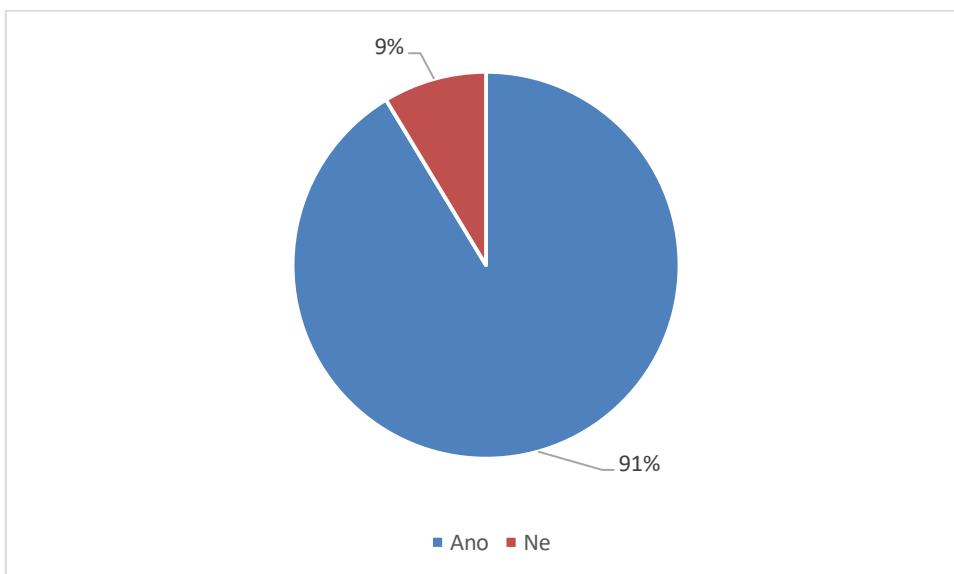
Graf 8 – Důvod asertivity ve firmě

(Zdroj: vlastní zpracování na základě odpovědí v dotazníku)



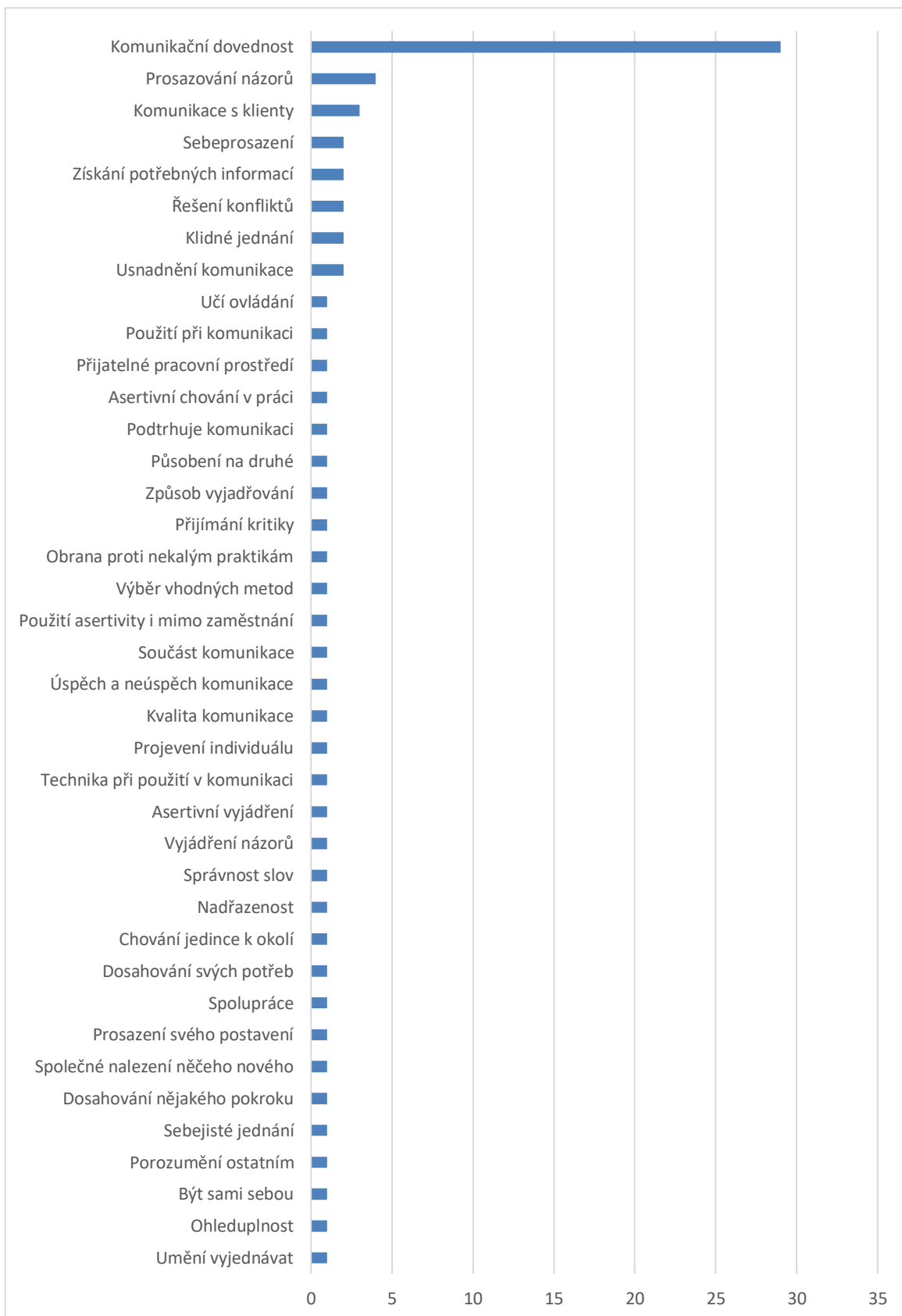
Graf 9 – Možnost zúčastnit se kurzu asertivity

(Zdroj: vlastní zpracování na základě odpovědí v dotazníku)



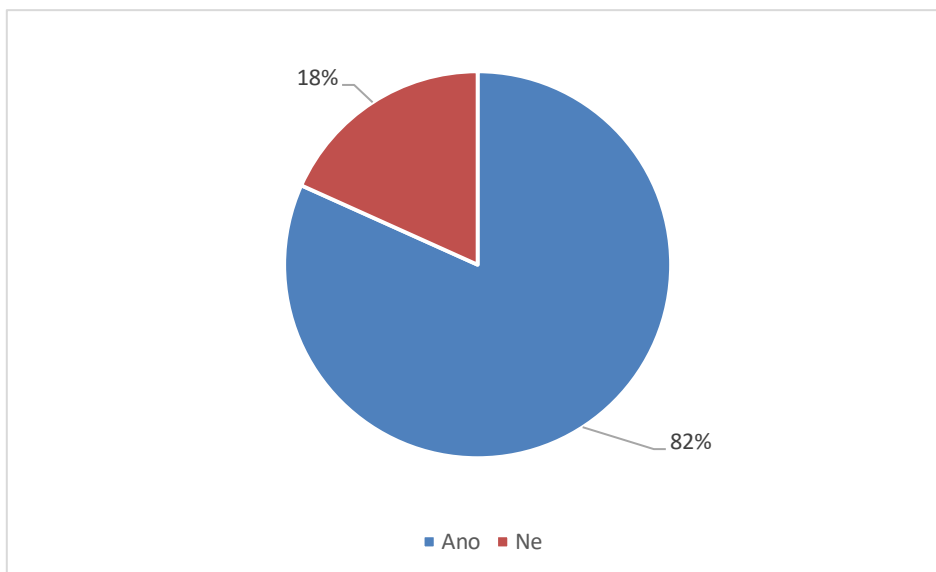
Graf 10 – Asertivita a komunikace

(Zdroj: vlastní zpracování na základě odpovědí v dotazníku)



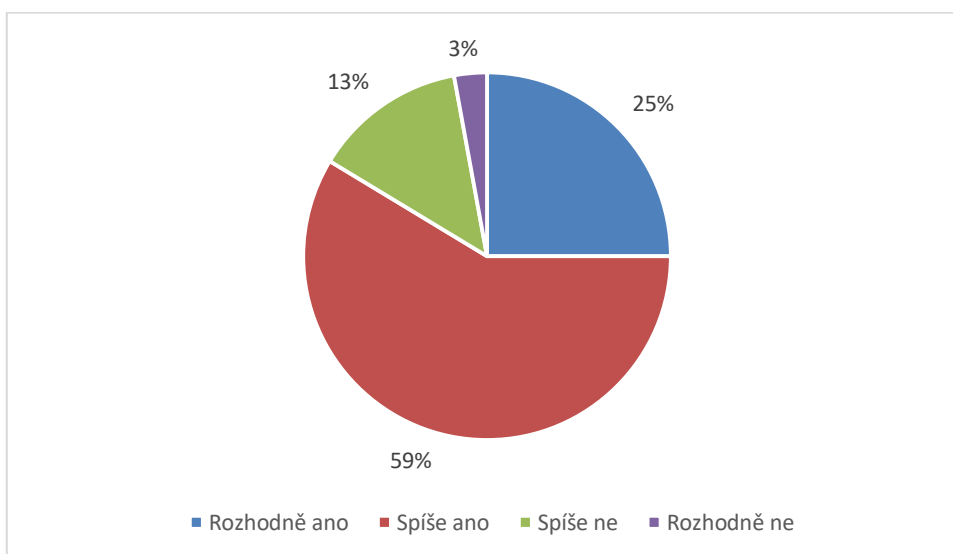
Graf 11 – Důvod asertivity a komunikace

(Zdroj: vlastní zpracování na základě odpovědí v dotazníku)



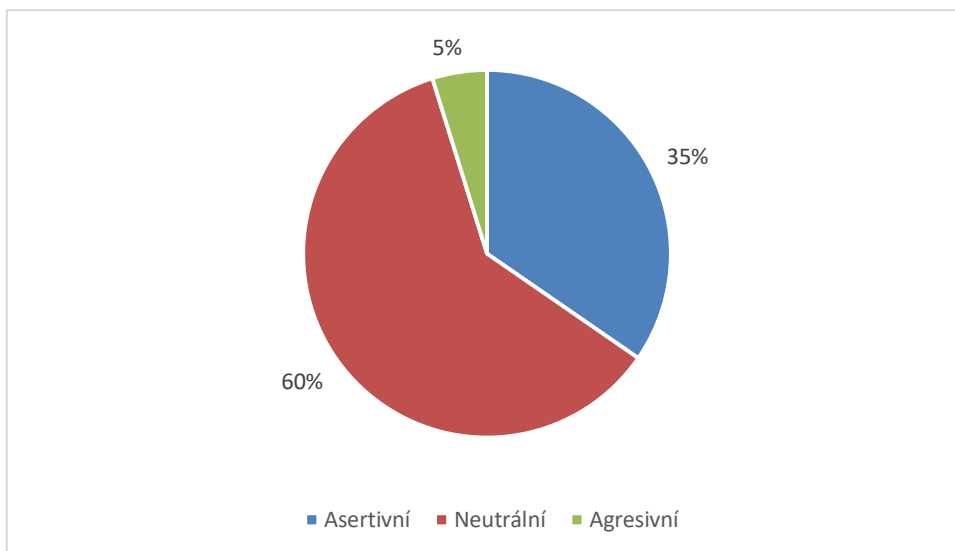
Graf 12 – Pomáhá asertivita při komunikaci

(Zdroj: vlastní zpracování na základě odpovědí v dotazníku)



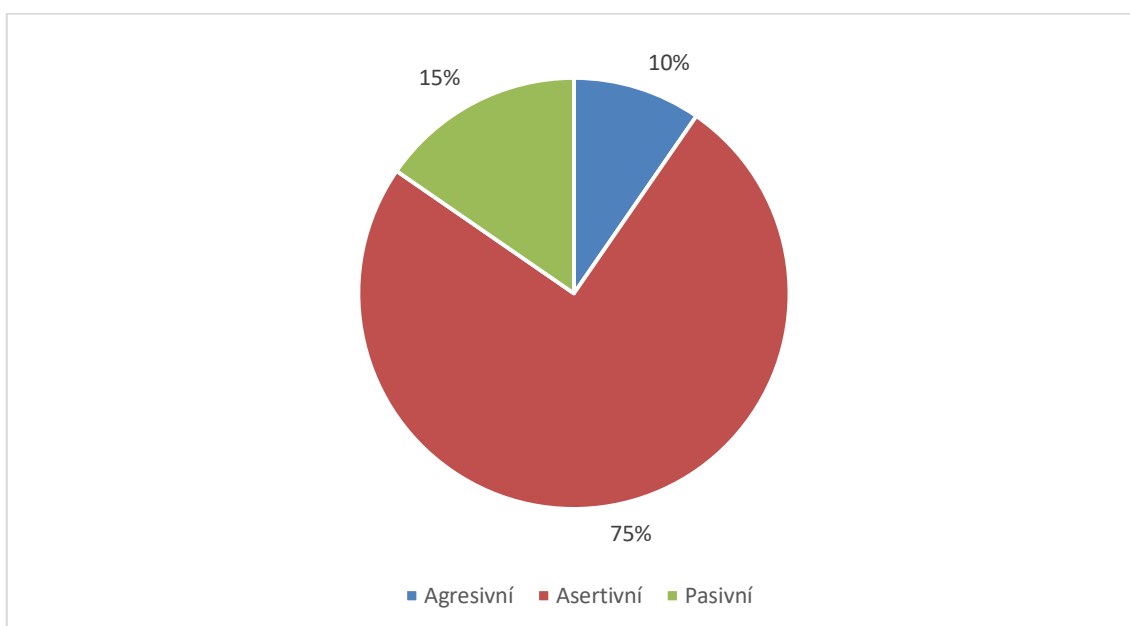
Graf 13 – Prosazení ve firmě

(Zdroj: vlastní zpracování na základě odpovědí v dotazníku)



Graf 14 – Nejblíží typ jednání

(Zdroj: vlastní zpracování na základě odpovědí v dotazníku)



Graf 15 – Řešení problému

(Zdroj: vlastní zpracování na základě odpovědí v dotazníku)