



Václav Veselý

Povahová emoční inteligence

15.06.2023

Osobní a důvěrné

Normy: Czech Republic 2011

Obsah

3	Úvod
7	Koláčový diagram
8	Souhrnné grafy
9	Globální skóre
10	Pohoda
	Šťěstí
	Optimismus
	Sebeúcta
14	Sebeovládání
	Usměrňování emocí
	Ovládání popudů
	Zvládání stresu
18	Emocionalita
	Empatie
	Vnímání emocí
	Vyjadřování emocí
	Vztahy
23	Společenskost
	Ovládání cizích emocí
	Asertivita
	Společenské povědomí
27	Nezávislé aspekty
	Přizpůsobivost
	Sebemotivace

Tato zpráva obsahuje informace i návod k tomu, abyste si uvědomili a pochopili svou vlastní emoční inteligenci. Zároveň je základem pro osobnostní rozvoj a naznačuje možnosti dalšího vzdělávání.

Než přistoupíte k vlastní zprávě, přečtěte si prosím tento úvod. Jen tak lze správně pochopit celou zprávu i z ní vyplývající závěry.

Co je emoční inteligence a proč je důležitá?

Do jaké míry rozumíme sami sobě a jak chápeme ostatní lidi? Jak přistupujeme k nejdůležitějším vztahům? Tyto otázky a odpovědi na ně mají hluboký dopad na všechny aspekty našeho rodinného i společenského života a samozřejmě i na naši práci a lidi v jejím okolí.

Není pochyb o tom, že úspěšnost v práci hodně závisí na našich znalostech, dovednostech a zkušenostech. Velmi důležité je i to, jak vycházíme se svými kolegy, nadřízenými, podřízenými, dodavateli i zákazníky. Potřebujeme rozumět sami sobě a zároveň chápat, co platí na ostatní, na co jsou citliví, co jim vadí, co je povzbudí atd. Pochopíme-li to, můžeme to používat k dosahování svých cílů. Emoční inteligence neznámá být hodný, příjemný a mírný. Znamená účinnou interakci s jinými lidmi, abychom plnili úkoly a dosáhli toho, že budeme žít život, jaký si přejeme.

Emoční inteligence je důležitá pro práci a její prostředí, protože se tam vyskytují velmi rozmanité způsoby vedení a řízení, odlišné týmy, různé druhy práce na rozličných úkolech či projektech a v neposlední řadě i mnoho variant vztahů se zákazníky. Emoční inteligence však zásadním způsobem ovlivňuje i náš rodinný a společenský život.

Pomoci dotazníku na povahovou emoční inteligenci se zjišťuje míra porozumění sobě samému i jiným lidem a také schopnost používat toto poznání pro dosahování cílů.

Skóre

Vaše skóre se může dostat do tří různých pásem:



Slovo průměrné neznámá, že následkem vyplněného dotazníku můžete dosáhnout dobrého nebo špatného skóre. Percentily vyjadřují, jak jste odpovídali a byli porovnání s jinými lidmi, kteří vyplnili stejný dotazník v době, kdy se tato metoda vytvářela a upřesňovala.

Neexistuje žádný správný nebo špatný způsob používání emoční inteligence. Všechna skóre získaná na základě vyplnění dotazníku na povahovou emoční inteligenci naznačují něco kladného a něco záporného.

Co si máte myslet o své zprávě

Jakmile se budete zamýšlet nad svým životem a nad svou prací, zařadte do svých úvah i všechna dosažená skóre a k nim příslušné komentáře. Položte si následující otázky: Čeho chci dosáhnout? Kde mám problémy ve vztazích s jinými lidmi? Jaké aspekty mé emoční inteligence jsou pro mne mimořádně důležité při práci nebo v osobním životě?

Skóre založená na dotazníku na povahovou emoční inteligenci jsou zpravidla dlouhodobě stejná a stejně tak je stálý i Váš základní typ osobnosti. Ale přesto mohou určité události v životě nebo v zaměstnání některé aspekty Vaší emoční inteligence – tedy i osobnosti – poněkud změnit. Proto skóre obsažená v této zprávě nejsou nic skálopevného a zcela neměnného. Určitě však pomohou vyhodnotit, jak účinná je Vaše interakce s ostatními. Tato zpráva by se měla brát jako důležitý začátek sebepoznání, což by mělo přinést mnohem lepší pochopení vzájemného ovlivňování a působení mezi vlastním já a jinými lidmi. A to zlepší Vaši pracovní výkonnost i zvýší kvalitu Vašeho společenského i soukromého života.

Využití

Dotazník na povahovou emoční inteligenci se používá k mnoha účelům. Jako příklady lze uvést rady pro:



Důležité je pochopit, proč jste byli požádáni o vyplnění dotazníku na povahovou emoční inteligenci a jak se využije dosažené skóre k Vašemu prospěchu.

Tato zpráva byla vyhotovena prostřednictvím webové stránky Thomas International. Další informace můžete získat na <http://www.thomasinternational.net>.

Dotazník na povahovou emoční inteligenci vytvořil K. V. Petrides, PhD, v Londýnské psychometrické laboratoři na University College London (UCL).

Skóre faktorů

Níže jsou uvedena Vaše skóre globálního faktoru povahové emoční inteligence i následných čtyř faktorů podle stupnice vycházející z dotazníku na povahovou emoční inteligenci. Povahová emoční inteligence se skládá ze čtyř širokých kategorií („Pohoda“, „Sebeovládání“, „Emocionalita“ a „Společenskost“), které pomáhají sumarizovat skóre dosažená lidmi v 15 různých složkách. Představují širší úroveň měření, než jaká je u již zmíněných složek, ale přitom je tato úroveň podrobnější než tzv. globální povahová emoční inteligence. Přecházení z úrovně do úrovně (Složka – Faktor – Globální) vlastně znamená: Čím hlubší porovnávání, tím užší záběr a naopak. Na úrovni Složka jsou popisy podrobné (tedy hluboké), ale úzké, zatímco na úrovni Globální je popis povšechný (tedy široký). Faktor je velmi užitečná úroveň měření a popisu nacházející se mezi úrovněmi Složka a Globální.

Globální skóre

Globální skóre Vám poskytuje okamžitou informaci o tom, jak všeobecně fungují Vaše emoce. To znamená, do jaké míry si myslíte, že ve svém každodenním životě chápete, zpracováváte a používáte informace o emocích svých i jiných lidí. Globální skóre je však velmi široké. Je výsledkem součtu podrobnějších skóre faktorových a ještě mnohem podrobnějších skóre jednotlivých složek. Ta jsou uvedena v dalších částech této zprávy a jsou opatřena komentářem, který upozorňuje na přednosti a oblasti pro zlepšení a další rozvoj a k tomu potřebné strategie. Další podrobnosti o určitých aspektech Vašeho všeobecného fungování emocí lze nalézt v přehledu stupnic faktorů a složek.

Z čeho se vychází

Tato zpráva vychází z Vašich odpovědí na dotazník. Odráží to, co si o sobě myslíte. Vaše skóre se porovná s odpověďmi získanými od reprezentativního vzorku českého obyvatelstva, přičemž tyto odpovědi byly zařazeny do čtyř hlavních a širších faktorů. Ty jsou výsledkem zjišťování patnácti přesněji zacílených složek povahové emoční inteligence.

Navíc existují ještě dvě nezávislé složky, které nepatří k žádnému faktoru. Jsou to:

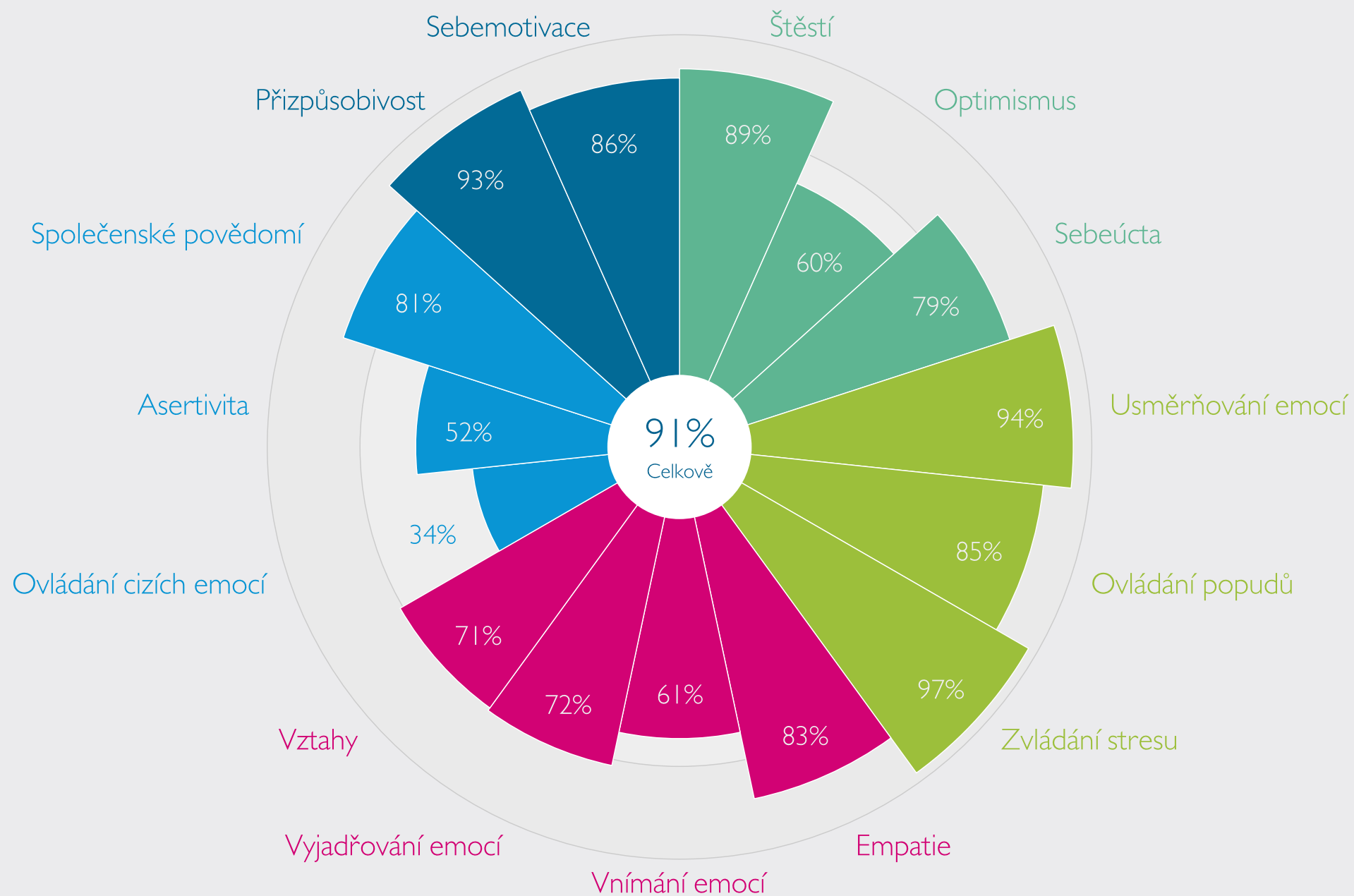
Přizpůsobivost a Sebemotivace



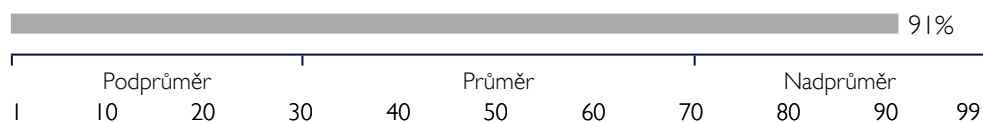
Náhled na celou interaktivní on-line Příručku k TEIQue na www.thomasinternational.net

Poznat jiné lidi znamená poznání; poznat sebe sama znamená
skutečnou moudrost. Zvládat ostatní je síla; zvládat sebe
sama je opravdová moc.

Lao Tzu



GLOBÁLNÍ SKÓRE



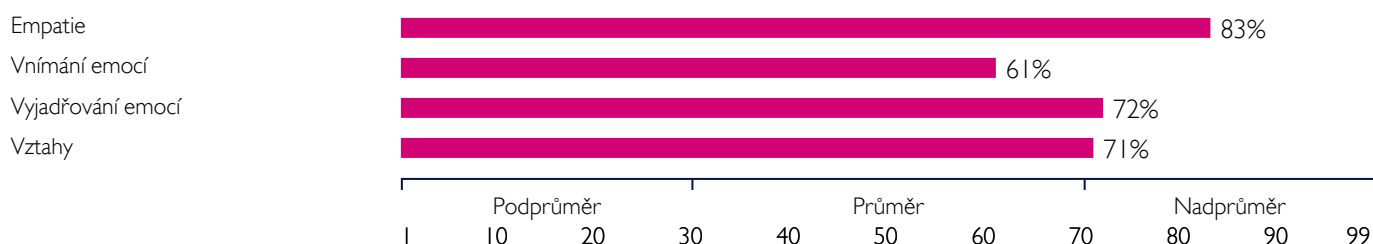
Faktor pohody



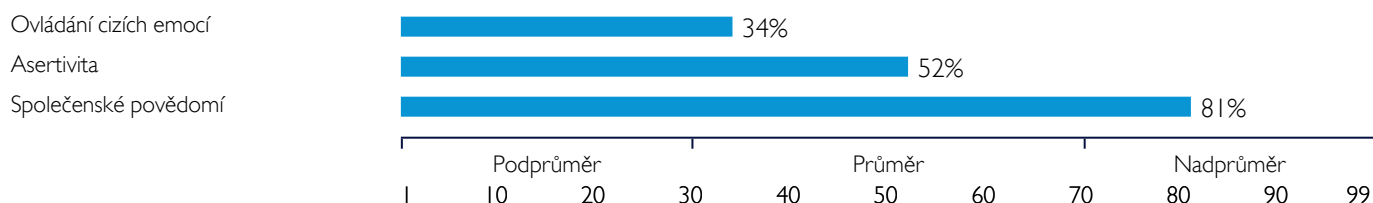
Faktor sebeovládání



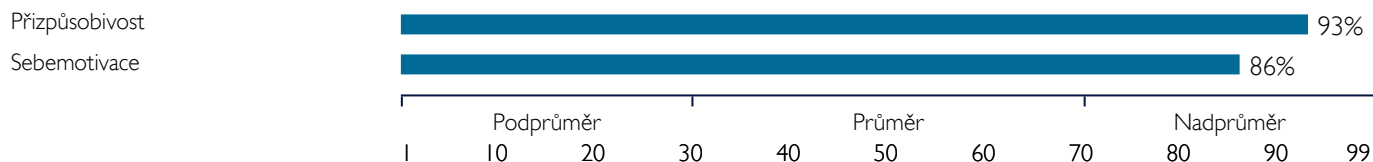
Faktor emocionality



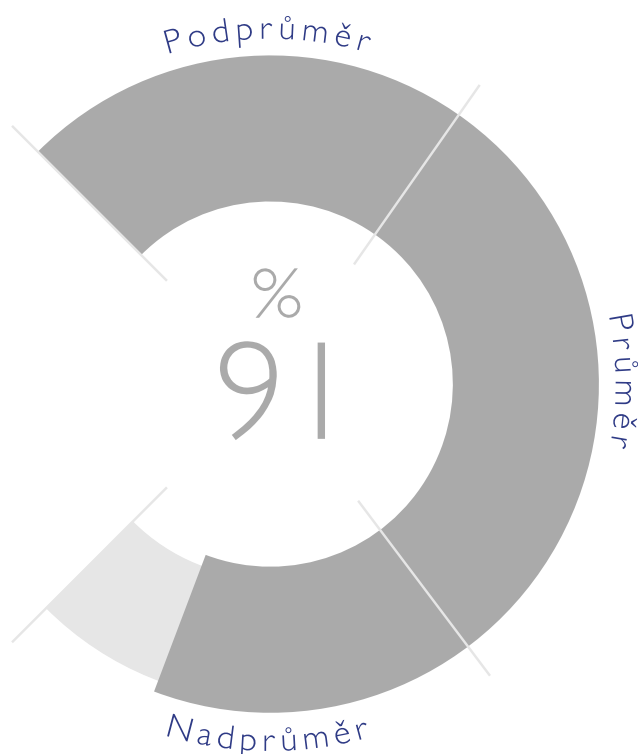
Faktor společenskosti



Nezávislé aspekty



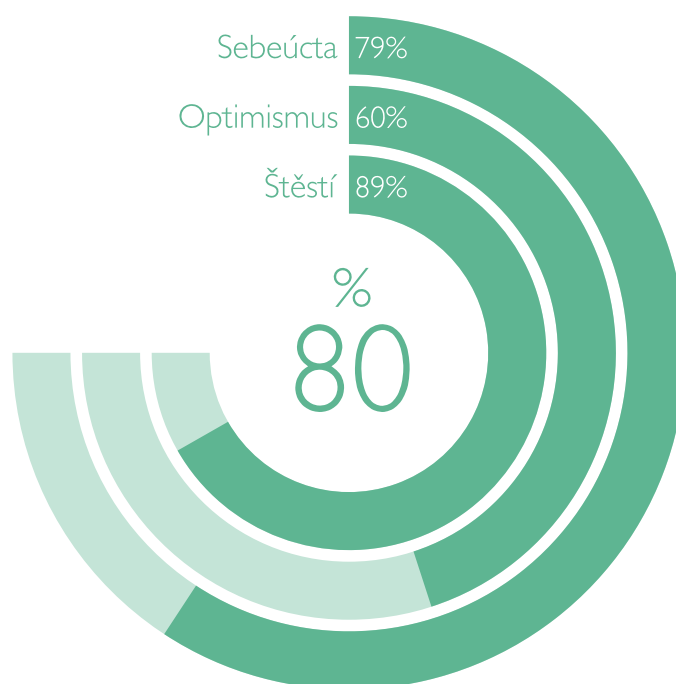
GLOBÁLNÍ SKÓRE



Globální skóre Vám poskytuje okamžitou informaci o tom, jak všeobecně fungují Vaše emoce.

To znamená, do jaké míry si myslíte, že ve svém každodenním životě chápete, zpracováváte a používáte informace o emocích svých i jiných lidí. Globální skóre je však velmi široké. Je výsledkem součtu podrobnějších skóre faktorových a ještě mnohem podrobnějších skóre jednotlivých složek. Ta jsou uvedena v dalších částech této zprávy a jsou opatřena komentářem, který upozorňuje na přednosti a oblasti pro zlepšení a další rozvoj a k tomu potřebné strategie. Další podrobnosti o určitých aspektech Vašeho všeobecného fungování emocí lze nalézt v přehledu stupnic faktorů a složek.

Faktor pohody



Tento faktor popisuje Vaši celkovou pohodu.

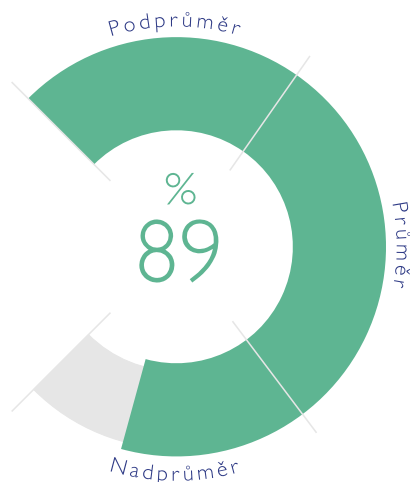
Skládá se ze tří složek:

Štěstí, tj. jak spokojeně a dobře se cítíte v současnosti;

Optimismus, tj. jak pozitivně hledíte do budoucnosti;

Sebeúcta, tj. jak si věříte a vážíte sami sebe.

O specifických aspektech své celkové pohody se dozvíte více v těch částech zprávy, kde se popisují jednotlivé složky. To Vám umožní určit konkrétní přednosti i oblasti pro zlepšení.



Slovo štěstí se obecně používá ve velmi širokém měřítku. V této zprávě zní definice slova štěstí takto:

Pojmem štěstí se poměřují příjemné emotivní stavy v přítomnosti.

Tím se liší od optimismu, kterým se poměřuje Váš pohled do budoucna. A Váš pohled do minulosti by se dal vyjádřit pojmem spokojenost se svým dosavadním životem.

Jinými slovy lze říci, že složka Štěstí vyjadřuje, jaký stav se přirozeně opakuje a prosazuje znovu a znovu. Samozřejmě, že určité události mohou na nějakou dobu Vaše štěstí ovlivnit, ale pro změření a vyjádření složky Štěstí platí: Jste zpravidla a obvykle veselí a spokojení nebo nespokojení a nešťastní?

Štěstí

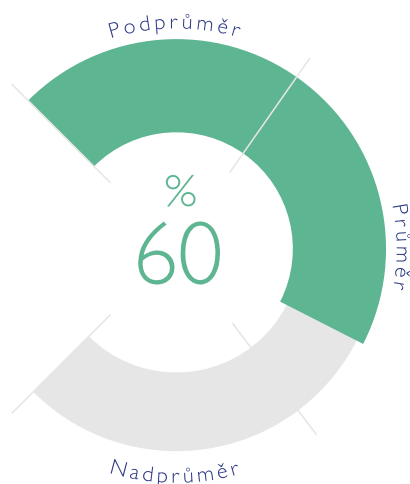
Nadprůměrná skóre

Vaše reakce naznačují, že se považujete za veselejšího a spokojenějšího sám se sebou než většina jiných lidí. Tento pocit ovlivňuje Váš život v práci i doma.

Mít pocit štěstí je velmi kladný stav, který prospívá zdraví duševnímu i fyzickému. A štěstí je nakažlivé. Zákazníci i přátelé mluví raději s veselými lidmi než s morousy.

Zde jsou některé skutečnosti, o kterých byste měli přemýšlet a pracovat na nich.

- Zkuste být trpěliví a naslouchejte i lidem, kteří nejsou tak přirozeně veselí jako Vy. Takový přístup je důležitý hlavně tehdy, jestliže pracujete v nějakém týmu.
- Někteří lidé považují veselost za všech okolností za příznak ledabylosti a povrchnosti. Vaše jednání by se také mohlo někomu jevit jako naivní nebo jako důkaz skutečnosti, že nechápete, o co vlastně jde.
- Nedopust'te, aby Vás přirozená veselost a spokojenost oslepila natolik, že nerozpoznáte varovné signály nebo skutečné problémy.



Zatímco štěstí se týká příjemných emotivních stavů v přítomnosti, optimismus měří rozsah našeho pozitivního pohledu do budoucnosti.

Toto měřítko lze slyšet velmi často a jedná se mimo jiné i o typický příklad, kdy se o někom mluví jako o člověku, který vidí „láhev ještě napůl plnou“, a o druhém, který ji vidí již jako „poloprázdnou“.

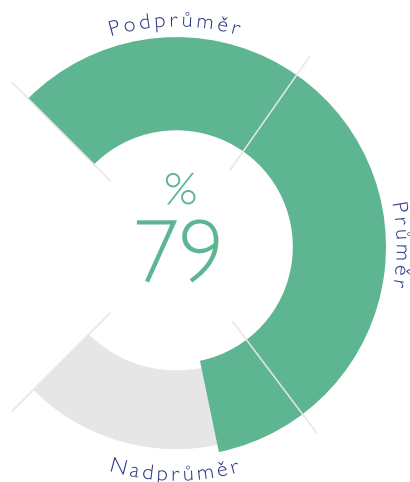
Optimismus

Průměrná skóre

Vaše skóre naznačuje, že jste stejně optimističtí jako ostatní lidé. Vaše pocity při pohledu do budoucna jsou střídavé. Někdy hledíte do budoucna s optimismem, jindy naopak starostlivě a s určitými obavami. Všeobecně však lze říci, že Váš pohled je realistický a vyvážený.

Zde jsou některé skutečnosti, o kterých byste měli přemýšlet a pracovat na nich.

- Zřejmě se považujete za realistu a ostatní Vás vidí také tak. To však neznamená, že jste skutečně realistou vždy a za všech okolností. V některých případech si možná chybně vykládáte určité signály, a proto zaujmete pesimistický postoj právě tehdy, kdy by byl na místě optimismus a naopak.
- Když se cítíte velmi pozitivně nebo naopak negativně, zjistěte si názor ostatních a porovnejte jej pro kontrolu a jistotu se svým.



Sebeúctou se poměřuje postoj, jak hodnotíte sami sebe, tj. své schopnosti, čeho jste dosáhli, ale i jiné aspekty vlastního života.

Nízká sebeúcta se často používá jako omluva za chyby nebo společensky nepřijatelné chování. Na tom je dosti pravdy. Sebeúcta je totiž důležitým pomocníkem a pohnutkou, má-li se něčeho dosáhnout a také má-li se zažívat pocit pohody.

Dostatečná sebeúcta je důležitá pro všechny aspekty našeho života, přičemž velmi nízká sebeúcta nutně působí problémy s pocity vlastní pohody. Ale ani tady to neplatí absolutně a bez výjimky. Lidé s nízkou sebeúctou mohou dobře pracovat i v náročných zaměstnáních, budovat si uspokojivé vztahy a žít celkem spokojeně. A příliš velká sebeúcta může způsobovat stejně mnoho problémů jako velmi nízká.

Sebeúcta

Nadprůměrná skóre

Velmi kladně hodnotíte sami sebe i to, čeho jste dosáhli. Zřejmě jste spokojenější než většina lidí s tím, co Vám život přinesl, čeho jste se dopracovali a čím jste. To vše je správný a zdravý životní postoj, který mimo jiné dokazuje, že nejste náchylní dělat si zbytečné a kontraproduktivní starosti nebo se znervózňovat nedostatkem sebedůvěry.

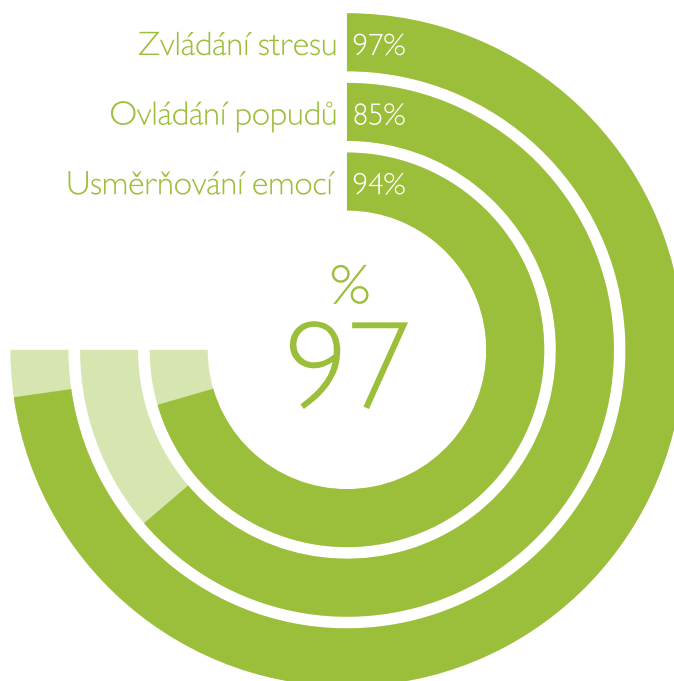
Budou Vám vyhovovat zaměstnání, kde si musí člověk věřit a rychle se rozhodnout. Vaše sebejistota a sebedůvěra bude mít kladný účinek na lidi ve Vašem okolí. Často se říká, že vysoká sebeúcta je jedním z důležitých aspektů přispívajících k úspěchům v řídicí práci. Rozhodně ale také platí, že tato vlastnost musí být spojena ještě s dalšími dovednostmi a osobnostními rysy.

Přesto lze jednoznačně říci, že vysoká sebeúcta patří ke kladným lidským vlastnostem.

Zde jsou některé skutečnosti, o kterých byste měli přemýšlet a pracovat na nich.

- Vaše sebedůvěra se může jevit i jako arogance a kvůli tomu Vám mohou někteří kolegové začít nedůvěřovat.
- Možná si nebudete uvědomovat některé nedostatky, které bezpochyby také máte, jako každý jiný člověk. Nebo jste přesvědčeni, že nemusíte zdokonalovat vůbec žádné své dovednosti. Ani se nepotřebujete radit s lidmi, kteří by Vám měli pomoci v něčem se zlepšit.
- Dávejte si pozor, abyste pozorně naslouchali názorům jiných lidí. Obzvláště budou-li se týkat jich přímo a osobně. Můžete se tak dozvědět velmi důležité informace a nápady, o kterých zatím nevíte. Budete-li ostatní ignorovat, oni to vycítí a přestanou s Vámi mluvit.

Faktor sebeovládání



Tento faktor popisuje, jak dokážete usměrňovat tlaky zvnějšku, zvládat stres a reagovat na podněty.

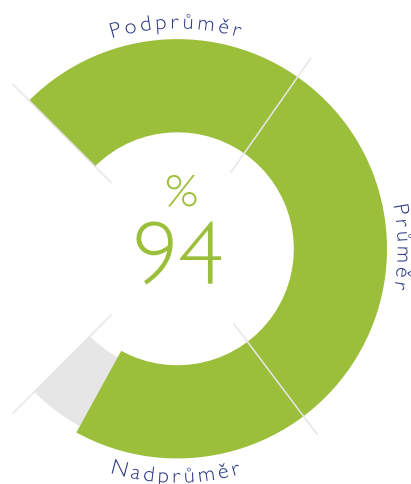
Součástí tohoto faktoru jsou:

usměrňování emocí, tj. schopnost usměrňovat své emoce, zůstat soustředění a klidní i ve vypjatých a znepokojivých situacích;

ovládání popudů, tj. zdali se nejdřív rozmyslíte, než začnete jednat, nebo naopak podlehnete nátlaku či svému nutkání a učiníte unáhlené rozhodnutí;

zvládání stresu, tj. jak dokážete zvládat tlak a stres.

O specifických aspektech tohoto faktoru se dozvíte více v těch částech zprávy, kde se popisují jednotlivé složky. To Vám umožní určit konkrétní přednosti i oblasti pro zlepšení.



Složka Usměrnování emocí poměřuje, jak dokážete ovládat a usměrňovat své pocity a vnitřní stavy v krátkodobém, střednědobém a dlouhodobém horizontu. Vyjadřování emocí (což je další složkou v této zprávě) naproti tomu poměřuje, jak vyjadřujete své pocity a emoce jiným lidem. Tyto dvě oblasti se navzájem ovlivňují. Co cítíte a co si myslíte, ovlivňuje Vaše jednání. Složka Usměrnování emocí se však soustřeďuje pouze na Vaše vnitřní stavy, ne na jejich projevy navenek.

Zjišťování schopnosti regulovat emoce se zabývá otázkou, zda dokážete zůstat klidní a soustředění i ve vypjatých a znepokojivých situacích.

Negativní myšlenky a rušivé pocity brání koncentraci a ovlivňují výkon. Dokonce i pocity všeobecně považované za pozitivní mohou být ve svém důsledku stejně rušivé jako pocity negativní. Např. následkem přílišného pocitu štěstí nedokážete klidně přemýšlet. V tu chvíli učiníte překotný závěr, aniž byste nejdříve zvážili všechny problémy, které se mohou vyskytnout. Dlouhé setrvávání na něčem, k čemu nás dohnaly emoce, může problémy spíše zhoršit než vyřešit.

Usměrnování emocí

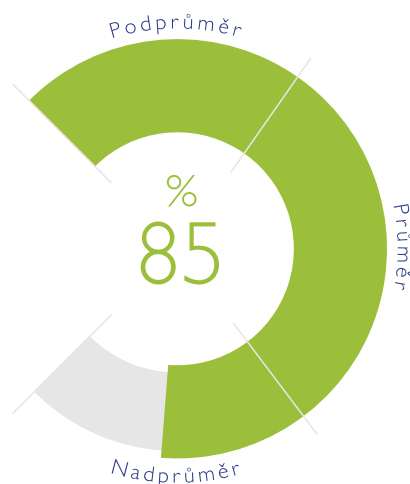
Nadprůměrná skóre

Vaše skóre ukazuje, že své pocity chápete a umíte je usměrnit. Možná zažíváte velmi silné emoce. Dokážete je ale ovládat, abyste dosáhli toho, co potřebujete. Stručně řečeno: Své emoce dokážete udržet pod kontrolou.

Nejvíce se Vám bude dařit v pozicích, kde je častý kontakt s lidmi náročnými nebo znepokojenými, např. při poskytování služeb zákazníkům nebo v oblasti poradenské a konzultační. Vaše skóre také naznačuje, že byste byli dobrým vyjednávačem, neboť umíte ovládat pocity jako vztek nebo podrážděnost a přitom dobře zpracováváte potřebné informace.

Zde jsou některé skutečnosti, o kterých byste měli přemýšlet a pracovat na nich.

- Emoce jsou pro vztahy velmi důležité i proto, že ostatním naznačují, co si o nich myslíte a co od Vás mohou očekávat. Neovládejte své vnitřní emoce naprosto „dokonale“ až do takové míry, že byste působili dojmem egocentrika ponořeného sám do sebe.
- Emoce jsou rovněž důležité pro individuální rozhodování. Popřání sluchu svému „vnitřnímu hlasu“ může ovlivnit Vaše myšlení tak, že se podstatně zkrátí čas pro učinění nějakého důležitého rozhodnutí.
- Ovládání svých emocí může stát i značné úsilí. Následkem toho se zvyšuje vnitřní emoční tlak. Potřebujete-li pevně ovládat své emoce v jedné oblasti svého života, najděte si nějaký bezpečný způsob, např. soutěživý sport, kde se můžete uvolnit a dát svým emocím volný průběh. Tím získáte rovnováhu.



Tato složka zjišťuje a měří charakteristický způsob, jak jednáme, tj. zdali s rozmyslem a plánovaně nebo bezmyšlenkovitě, rychle a pod dojmem okamžiku.

Všeobecně platí a všichni víme, že se má nejdřív myslet a potom rozhodovat nebo jednat. Předpokládá se, že se nejdříve zváží a posoudí důkazy a argumenty. Jenže práce a život se mnohdy mění tak rychle, že není čas důkladně si vše promyslet a teprve potom rozhodnout či jednat. Rozhodnutí se musí často učinit i s neúplnými informacemi. A někdy je důležitější jednat než zvažovat všechna pro a proti. Mnoho lidí bez váhání připustí, že když se dostanou pod tlak, tak se někdy rozhodnou instinktivně podle svého již dříve existujícího přesvědčení, nebo impulzivně nebo z důvodů, které ani nedokážou vysvětlit.

Mnoho zkušených manažerů říká, že jednou z jejich nejdůležitějších povinností je rozhodovat rychle, a to často s naprosto nedostatečnými informacemi. Jsou přesvědčeni, že udělat rozhodnutí a konat je obvykle lepší než posedávat a danou situaci stále dokola analyzovat.

A opět platí, že jak důkladné promýšlení si věcí, tak i impulzivní jednání mají své klady i zápory.

Ovládání popudů

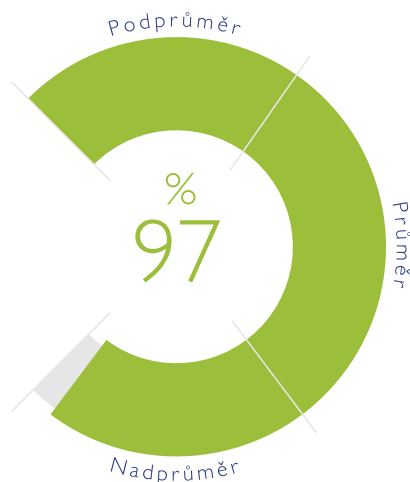
Nadprůměrná skóre

Raději plánujete předem a nelitujete času stráveného shromažďováním a vyhodnocováním důkazů a informací, než se rozhodnete jednat. Na podněty přicházející zevnějšku dokážete reagovat rozvážně a s větším rozmyslem než většina jiných lidí.

Budou Vám vyhovovat zaměstnání, kde byste pracovali s dostatkem informací, odborných znalostí i času tak, abyste vše důkladně pochopili a na základě toho si připravili argumenty. I doma budete zvažovat rizika a dopady všeho, do čeho se pustíte.

Zde jsou některé skutečnosti, o kterých byste měli přemýšlet a pracovat na nich.

- Riskujete paralýzu kvůli analýze. Znamená to shromažďování a prostudování informací a důkazů tak dlouho, že se vlastně nikdy nedostanete k rozhodnutí a k akci.
- Před žádným rozhodnutím či zahájením akce nemůžete mít absolutní jistotu. Otázky a problémy v oblasti podnikání nemívají jen jednu správnou odpověď nebo jen jedno správné řešení. A v soukromém životě byste působili téměř jako podivín, kdybyste vše řešili jako nějaký vědecký experiment.
- Jelikož doslova milujete plánování, zařídte si to tak, že ve Vaší blízkosti bude vždy někdo impulzivnější. A uvědomte si, že jeho způsob myšlení neznamená nic špatného a nutně povrchního, nýbrž jiný, dá se říci vhodně doplňkový, přístup k řešení stejných problémů.
- Plánování snižuje riziko, ale může mít za následek ztrátu příležitosti.



Složka Zvládání stresu poměřuje, jak se dokážete vypořádat s tlakem a stresem. Tomu se totiž při práci a v rodinném životě nelze vyhnout. A určitý tlak je také nezbytný, abyste dosáhli toho, o co usilujete, a/nebo abyste si mnoho činností skutečně užili. Dostane-li se však tlak a stres za určitou hranici, může Vám bránit pracovat co nejlépe, užívat si příjemného života, a dokonce (v některých extrémních případech) i zůstat zdravý.

Mnoho lidí se snaží vypracovat si nějaký způsob (nebo i více způsobů), jak se s tlakem a stresem vypořádat. Tato složka zjišťuje, do jaké míry jste přesvědčeni, že se Vám to podařilo.

V posledních letech se stresu věnuje velká pozornost. Na toto téma existuje mnoho knih a školících kurzů, které popisují a doporučují možnosti, jak žít zdravěji a pod menším tlakem – často se tam nabízejí i konkrétní metody, jak si stanovovat pracovní priority, jak relaxovat atd.

Zvládání stresu

Nadprůměrná skóre

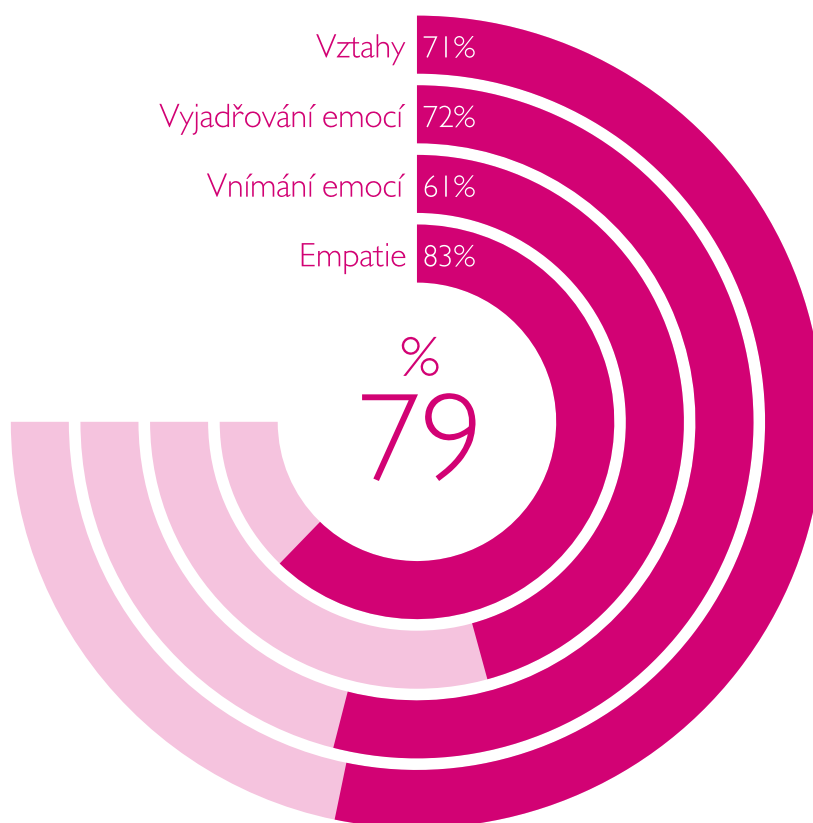
Vaše skóre naznačuje, že jste si vypracovali dobré mechanismy na vypořádávání se se stresem, což Vám pomáhá odolávat různým tlakům klidně a efektivně. Zdá se, že si méně než jiní lidé stěžujete na pracovní přetížení nebo příliš krátké a těžko splnitelné termíny.

Jste vhodným typem pro práci na paralelních projektech s náročnými termíny plnění, navzájem si kolidujícími prioritami, většími skupinami lidí domáhajícími se pozornosti a situacemi vyžadujícími naléhavá rozhodnutí. Rovněž se dokážete vypořádat se spoustou různých požadavků ve svém soukromém životě.

Zde jsou některé skutečnosti, o kterých byste měli přemýšlet a pracovat na nich.

- Dávejte pozor, abyste správně rozlišovali mezi zvládáním stresu a jeho ignorováním. Naprosté nevěnování pozornosti existujícímu stresu zakládá na problémy do budoucna.
- Možná budete hledět poněkud přezíravě na lidi, kteří se vypořádávají se stresem špatně. Jestliže takové lidi řídíte, znáte je nebo s nimi žijete, všimněte si, zdali se u nich projevují příznaky stresu, a snažte se jim pomoci. S takovým člověkem prodiskutujte důvod jeho obav a pomozte mu naplánovat postup/akci, jak se stresu zbavit.

Faktor emocionality



Tento faktor popisuje, jak dokážete vnímat a vyjadřovat emoce a jak je používáte k rozvoji a udržování vztahů s ostatními.

Jeho součástí jsou:

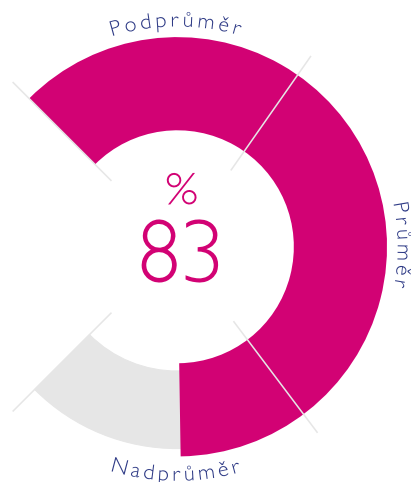
Empatie, tj. schopnost chápat názory a postoje jiných lidí a také ochota brát ohled na jejich pocity;

Vnímání emocí, tj. schopnost chápat emoce své i jiných lidí;

Vyjadřování emocí, tj. schopnost vyjadřovat své emoce;

Vztahy, tj. schopnost posilovat a udržovat dobré vztahy jak v pracovním prostředí, tak i mimo něj.

O specifických aspektech svého celkového profilu se dozvíte více v těch částech zprávy, kde se popisují jednotlivé složky. To Vám umožní určit konkrétní přednosti i oblasti pro zlepšení.



Tato složka poměřuje, zda chápete názory a postoje ostatních a jejich důvody pro pocity a určitý způsob jednání. Také zjišťuje, do jaké míry berete ohled na jejich motivy a emoce, když uvažujete o tom, jak s nimi máte jednat.

Jestliže chápete, proč si někdo něco myslí nebo něco dělá, můžete s ním komunikovat tím vůbec nejúčinnějším způsobem.

Proto je empatie klíčově důležitým prvkem pro role ve všech pracovních pozicích – od managementu a inspekce až po prodej a zákaznickou podporu. A samozřejmě velmi pomáhá v osobních vztazích.

Empatie hraje velmi důležitou roli mezi kolegy a spolupracovníky. Pochopení důvodů, proč někdo něco na pracovišti udělá nebo neudělá, může eliminovat spory a nedorozumění. Lidé totiž často přisuzují jednání druhého nesprávné motivy.

Empatie neznamená samozřejmý souhlas nebo soucit. Může Vás přimět posuzovat někoho i příkřeji, protože se dokážete vžít do jeho pozice a zjistíte, že jeho způsob myšlení je povrchní, jeho motivy jsou pochybné a/nebo jeho důvody jednat určitým způsobem jsou neadekvátní.

Empatie má i nevýhody – může vést k tomu, že se až příliš zaměříte na jednotlivce a jejich pocity, názory a přístupy, než abyste před sebou neustále viděli celkový obraz a hlavní cíl.

Empatie

Nadprůměrná skóre

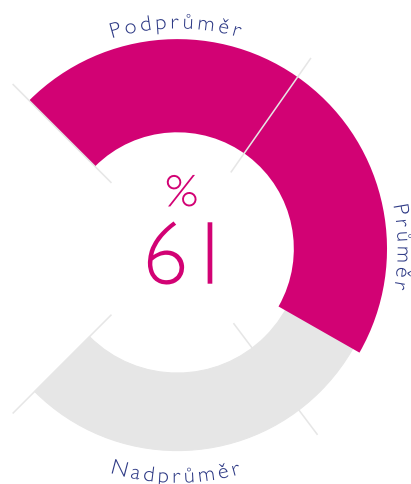
Vyznačujete se vyšší empatií než většina ostatních. To znamená, že si dobře uvědomujete pocity jiných lidí a jste schopni vzít v úvahu jejich názory. Také si na rozdíl od ostatních dokážete najít čas, abyste vyslechli jiného člověka a vynasnažili se pochopit jeho motivy, pocity i potřeby.

Vaše skóre signalizuje, že byste se hodili do role nějakého poradce, vyjednávače nebo zprostředkovatele, neboť si (mimo jiné) umíte najít čas na vyslechnutí obav a starostí jiných lidí. Ve skutečnosti platí, že empatie je klíčově důležitou složkou osobnosti u naprosté většiny zaměstnání, protože téměř každá práce vyžaduje nějakou formu spolupráce.

Možná jste považováni za dobrého a účastného člověka, a proto Vás lidé vyhledávají, aby se Vám svěřili se svými problémy.

Zde jsou některé skutečnosti, o kterých byste měli přemýšlet a pracovat na nich.

- Mohli byste ztratit ze zřetele širší cíle a souvislosti. Někdy se totiž stane snaha porozumět člověku, kterého máte před sebou, jedinou věcí, která Vás zajímá. Pochopení jiných lidí musí zůstat pouhým předpokladem (i když nutným) pro plnění větších úkolů a záměrů. Díky tomu se může lidem pomáhat při zvyšování jejich nedostatečné výkonnosti nebo navyšování objemů prodeje. Také se jim dá poradit, jak by mohli změnit svůj život nebo jak by měli přeorganizovat nevhodné složení pracovní skupiny.
- Mohlo by se o Vás roznést, že jste velmi snadno ovlivnitelní. Vyhněte se možností nechat se proti své vůli vnutit do diskusí/úkolů, které nepatří do Vaší odpovědnosti a kompetence.
- Také by Vám jiní lidé mohli zabírat tolik času, že byste zaostávali s plněním svých vlastních priorit a povinností.



Složka Vnímání emocí poměřuje tzv. emoční gramotnost, to znamená, jak hluboce a správně chápete emoční pocity své i jiných lidí. Empatie měří, jak snadno nebo nesnadno se dokážete vžít do pozice jiného člověka. Vyjadřování emocí je Vaše schopnost sdělovat emoce tak, aby byly srozumitelné a pochopitelné. Naproti tomu jde u vnímání emocí o to, jak dobře a přesně je dokážete „číst“ v jakékoliv situaci.

Výzkumy prokázaly, že neschopnost rozpoznat emoce ve spojení s nedostatkem citu pro různé společenské situace (což se měří složkou Společenské povědomí) může být příčinou antisociálního chování a nežádoucích rozporů a neshod (kterým by bylo možné se vyhnout). Taková neschopnost může bránit organizacím (mimo jiné) v dosahování vyšší efektivity a vytváření i udržování dobrých interpersonálních vztahů. Vnímání emocí přispívá k dobré atmosféře v každé skupině lidí.

Vnímání emocí

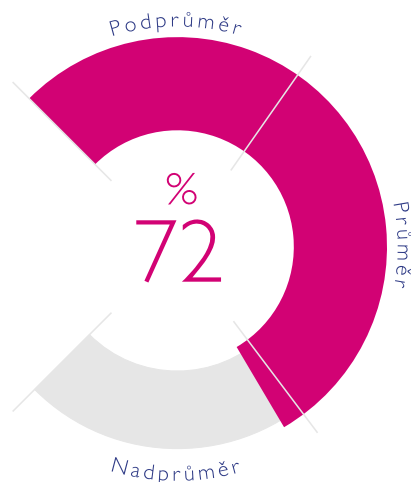
Průměrná skóre

Vaše skóre ukazuje, že chápete emoce své i ostatních přibližně stejně dobře jako většina jiných lidí. Někdy se však můžete ocitnout v určitém zmatku, protože nejste schopni rozšířovat emoční signály vysílané jinými lidmi. Pak si vůbec nejste jisti, co tito lidé cítí a prožívají.

Nepodstupujete riziko tím, že byste přičítali všechny problémy interpersonálním vztahům a emocím, což někteří lidé dělají, a přitom ignorovali další důležité aspekty pracovního i společenského života.

Zde jsou některé skutečnosti, o kterých byste měli přemýšlet a pracovat na nich.

- Občas nedokážete rozpoznat pocity jiného člověka. Budte si toho vědomi, přiznejte si to a ptejte se dál, dokud si nebudete jisti. Dělat ukvapené závěry je nebezpečné.



Složka Usměrnování emocí se zabývá schopností člověka ovládat své vnitřní stavy. Naproti tomu složka Vyjadřování emocí poměřuje, jak snadno a zřetelně dokáže člověk sdělit své emoce jiným lidem.

Emoce se vyjadřují mnoha různými způsoby – výrazem tváře, postojem celého těla a gestikulací, psaným i mluveným slovem. Své emoce můžeme vyjadřovat záměrně, abychom dosáhli určitého účinku, nebo je vyjadřujeme nevědomky, samovolně, bez konkrétního záměru.

Emoce a jejich vyjadřování nepatří mezi zanedbatelné či nedůležité aspekty v práci nebo mimo ni. Emoce přispívají významným způsobem k pracovní kultuře, řešení problémů, motivaci, důvěře a tvorbě výkonných týmů. Být schopni vyjádřit co cítíme, může zabránit nedorozumění a problémům s tím spojeným.

Vyjadřování emocí

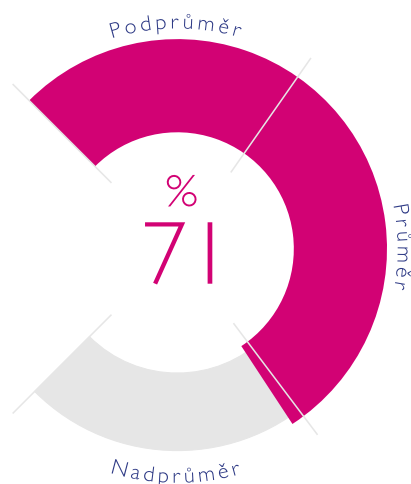
Nadprůměrná skóre

Své city a pocity vyjadřujete radostněji a otevřeněji než většina jiných lidí. Vše nasvědčuje tomu, že pro sdělení svých pocitů umíte nacházet správná slova i vhodné chování a také Vám to tak vyhovuje.

Jedná se o velmi důležitou dovednost potřebnou v mnoha vedoucích funkcích. Zjevné emotivní zaujetí manažera „pro věc“ mívá za následek ochotné nebo dokonce nadšené následování jeho podřízenými, kteří jsou přesvědčeni, že tak má vypadat opravdu dobrý a kompetentní nadřízený. Někdy se tomu dokonce říká „skutečné je jen to, co opravdu vidíš na vlastní oči“. A v oblasti vztahů všeobecně platí, že jasné vyjadřování emocí napomáhá včas zastavit narůstání nepodstatných problémů až do nebezpečné velikosti. I když je třeba dodat, že zde hraje důležitou roli i vnímání emocí.

Zde jsou některé skutečnosti, o kterých byste měli přemýšlet a pracovat na nich.

- Dávejte si pozor, abyste nemluvili o svých emocích doslova neustále. To by začalo ostatní nudit, otravovat a nakonec by Vám přestali naslouchat.
- Možná se Vám budou jevit jako příliš „chladní“ lidé, kteří své pocity nevyjadřují tak bezprostředně jako Vy. Nedostatek výrazu však neznamena neexistenci citů a pocitů.
- V organizacích většinou existují určitá nepsaná pravidla o tom, jaké vyjadřování a přiznávání emocí se považuje za přípustné a přiměřené. Dokonce v tomto směru někdy existují i jakési doporučené rozdíly mezi přístupem žen a mužů. Bezpochyby platí, že emoce pomáhají lidem dosáhnout toho, o co v práci i v životě usilují. Pochopení pravidel týkajících se emocí je velmi důležité pro domov, pracovní prostředí i pro každou společenskou situaci.
- V obtížných situacích – dejme tomu, že Vaše organizace právě zápasí s nízkým prodejem svých výrobků nebo služeb nebo nějaký vztah prochází těžkým obdobím – může být neustálé mluvení o emocích považováno za sebestřednost nebo za pokus vyhnout se odpovědnosti.
- Vyjadřováním svých emocí o sobě hodně prozrazujeme. Toho mohou ostatní využít a až zneužít a také se tak děje – hlavně v politice a v jakémkoliv konkurenčním prostředí.



Tato složka poměřuje, jak účinně dokážete zakládat a udržovat vztahy s jinými lidmi.

Na postoj ke vztahům se lze dívat z mnoha úhlů. Pro některé lidi jsou vztahy hlavní prioritou. Pro jiné je důležitější, co si myslí oni sami a jakou práci mají dělat. Některí lidé dokáží snadno navazovat vztahy a udržovat je, jiným taková schopnost chybí. Počet vztahů i jejich hloubka se u lidí liší.

Pro řízení a úpravu vztahů na pracovišti používáme prakticky neustále jazyk, aniž bychom si to uvědomovali. Pomáhá nám to vysvětlit, proč lidé pracují právě tak, jak pracují, a pro jaké projekty nebo do jakých rolí se hodí nejlépe. Tak lze slyšet, že někdo je:

dobrý společník – kdo navázal a udržuje poměrně hodně, avšak nepříliš hlubokých vztahů;

dobrý týmový hráč – kdo má hlubší vztahy v malé skupině;

samotář – kdo zdánlivě nepotřebuje žádné vztahy k ostatním a soustřeďuje se jen na své specifické úkoly.

Tímto způsobem se také vyjadřuje, jak lidé jednají a působí i mimo pracovní prostředí. Některí mají mnoho přátel a udržují spoustu kontaktů, jiní mají jen několik málo velmi blízkých přátel.

Vztahy

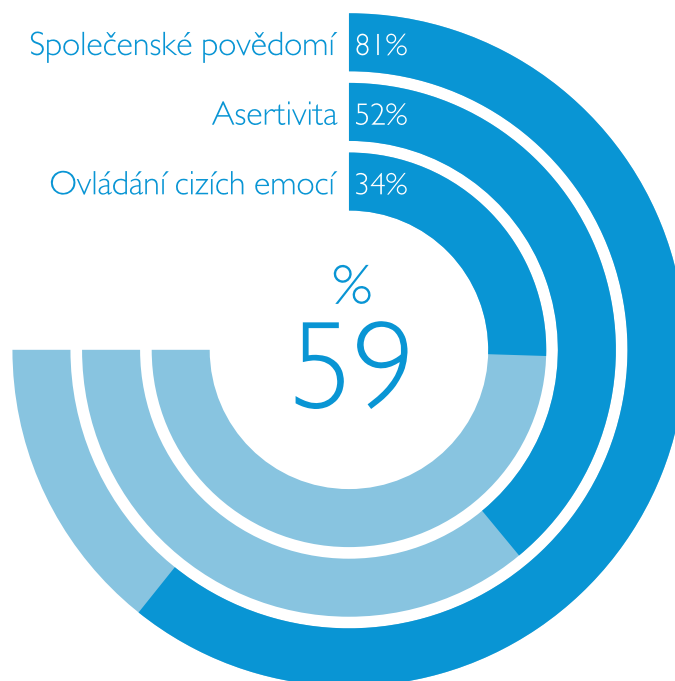
Nadprůměrná skóre

Vaše skóre naznačuje, že zřejmě máte mnohem více silnějších osobních vztahů v práci i mimo ni než jiní lidé. Taková přátelství zajišťují, že máte okruh lidí, na které se můžete spolehnout ve všem možném, např. při získávání i sdělování různých informací, při společenské zábavě, ale i v tom, že se Vám od nich dostane psychické podpory, ocitnete-li se v obtížné situaci jakéhokoliv druhu.

Zde jsou některé skutečnosti, o kterých byste měli přemýšlet a pracovat na nich.

- Dejte si pozor, abyste své vztahy neupřednostňovali na úkor práce. V organizacích se obvykle ví, že blízké vztahy – hlavně k vlastní rodině – jsou pro většinu lidí důležitější než vztahy k práci a zaměstnání. Ale jestliže se to stane trvalé a nápadné, mohlo by to vyvolat dojem, že tím trpí Vaše výkonnost, a proto byste se mohli dostat do problémů.
- Řídit lidi prostřednictvím osobních vztahů může někdy fungovat velice dobře, ale nese to s sebou i určitá nebezpečí. Např. může být velmi problematické vyžadovat od svého přítele důslednější dodržování pracovní kázně nebo jej dokonce z jakéhokoliv důvodu propustit.
- Nenechte se vlákat do pastí pokušení být oblíbeni všemi a všude. Nejhorší, co se může v tomto směru stát, je, když si člověk vynucuje náklonnost. Často je potřeba spolupracovat nebo společensky vycházet a jednat s lidmi, s kterými nemáte nic společného nebo kteří Vás nemají v oblibě. Ale i když nemáte s někým blízký vztah, můžete se navzájem respektovat.

Faktor společenskosti



Tento faktor popisuje Vaši schopnost chovat se společensky, komunikovat s ostatními a případně je ovlivňovat.

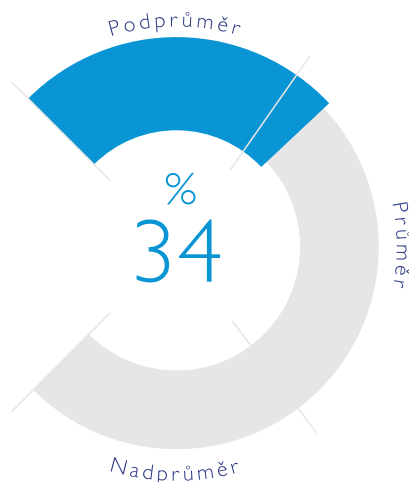
Jeho součástí jsou:

ovládání cizích emocí, tj. Vaše schopnost ovlivňovat emoční stavy jiných lidí;

asertivita, tj. jak jste sdílní a do jaké míry se dokážete postavit za svá vlastní práva;

společenské povědomí, tj. Vaše schopnost cítit se dobře a uvolněně ve společenském prostředí a také způsob, jakým se chováte v přítomnosti lidí, které moc neznáte.

O specifických aspektech tohoto faktoru se dozvíte více v těch částech zprávy, kde se popisují jednotlivé složky. To Vám umožní určit konkrétní přednosti i oblasti pro zlepšení.



Na rozdíl od usměrňování emocí, kde se jedná o schopnost zvládat a usměrňovat své vlastní emoce, složka Ovládání cizích emocí poměřuje Vaši schopnost ovládat a řídit emotivní stavy jiných lidí. Popisuje se zde, jak účinně podle Vašeho názoru dokážete ovlivnit to, jak se cítí ostatní. Toho lze dosáhnout např. soucitem s nimi, jejich uklidňováním nebo jejich motivováním. Někdy budete chtít, aby se lidé cítili lépe, ale ovládání emocí není jen vštěpování kladných emocí jiným lidem.

Jedná se o mnohem širší záležitost, tj. o to, přimět jiné lidi, aby jednali způsobem, kterým se dosáhne určitého cíle. Možná budete chtít vstřípit svým zaměstnancům velmi rozmanité emoce, jestliže se budete domnívat, že Vám to pomůže např. zlepšit jejich nedostatečný výkon. V některých hodně osobních situacích se lidské emoce mohou vymknout z kontroly a zcela zabránit vyřešení nějakého problému. V takovém případě je potřeba situaci uklidnit.

Ovládání cizích emocí

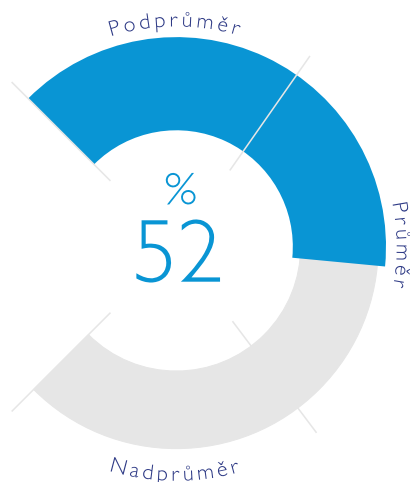
Průměrná skóre

Umíte ovládat emoce ostatních přibližně stejně dobře jako většina jiných lidí. Nejvíce se Vám to bude dařit u lidí, které znáte, s kterými každý den pracujete, nebo u svých blízkých přátel a rodinných příslušníků. Již méně úspěšný budete v tomto smyslu u lidí, s kterými se setkáváte jen zřídka, nepravidelně a zběžně.

Toto vyvážené skóre znamená, že Vás neláká lidmi manipulovat a využít jejich emocí pro svůj vlastní účel. A také se nenecháte snadno ovlivnit emocemi jiných lidí, např. jejich vztekem nebo velkým rozrušením. Umíte se s tím vypořádat.

Zde jsou některé skutečnosti, o kterých byste měli přemýšlet a pracovat na nich.

- Dávejte si pozor, jak jednáte s lidmi, kteří mohou být pro Vás důležití, ale přitom se s nimi moc nestýkáte. Mohli byste se domnívat, že dokážete ovládnout jejich emoce, a přitom to nebude pravda, což Vám může způsobit problémy. Nejjistější způsob, jak udělat špatný dojem, je překročit hranice, kterými si lidé chrání svůj citový život. A to by se Vám mohlo snadno stát u lidí, které znáte jen částečně nebo krátkou dobu.



Asertivita poměří, jak přímo a upřímně sdělujete a prosazujete své názory. Také se tu naznačuje, zda své názory opíráte o své přesvědčení a informace získané objektivní analýzou údajů a podkladů nebo zda jsou výsledkem Vašich emotivních reakcí. K důležitým signálům také patří informace, jak dalece a silně stojíte za tím, na co máte (podle Vašeho názoru) právo.

Asertivita je něco jiného než agresivita, i když si lidé tyto složky někdy pletou. Agresivita znamená nepřátelské chování nebo pocity; asertivita znamená stát za svými názory a prosazovat je pomocí argumentů.

Asertivita

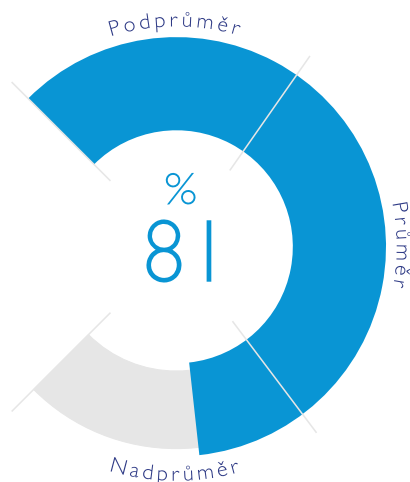
Průměrná skóre

Jste stejně přímí a upřímní jako většina ostatních lidí. Zpravidla si budete stát za svým názorem. Přesto však jste schopni přijmout názor někoho jiného a přizpůsobit se mu. Dokonce i v situaci, kdy si myslíte, že máte pravdu. Dokážete dobře vyhodnotit situaci a rozhodnout se, kdy máte za své stanovisko bojovat, navrhnout svůj postup, někoho kritizovat nebo pochválit, či požádat o to, co potřebujete.

Tato schopnost přizpůsobit se a vhodně reagovat na rozdílné situace je pro manažery a vedoucí velmi důležitá. Správný vedoucí musí jednat a reagovat podle úkolů a cílů, které má splnit. Do jaké míry má být člověk v práci asertivní je v různých situacích různé. Totéž platí i pro soukromý život.

Zde jsou některé skutečnosti, o kterých byste měli přemýšlet a pracovat na nich.

- Zásadovost je velmi důležitou lidskou vlastností a dvojnásob to platí pro manažery a vedoucí. Někomu může připadat Vaše variabilní reagování na různé situace a schopnost měnit svůj stupeň asertivity jako nedostatek vlastního přesvědčení i vnitřní jistoty a vyrovnanosti.
- Pečlivě si vybírejte, za co bojovat a za co ne. Podle dosaženého skóre by Vám to nemělo činit potíže. Obměňujte rozsah své argumentace při vysvětlování svých názorů. Určitě se Vám vyplatí, když si před důležitým jednáním nebo před klíčovým rozhodnutím předem dobře naplánujete svůj postoj a postup.



Společenské situace kladou na lidi určité nároky a každý z nás je chápe jinak a také na ně jinak reaguje. Existuje mnoho nepsaných a někdy i formálních pravidel stanovujících, jak se máme oblékat do práce, jak tam máme vystupovat i mluvit, což může být odlišné (i do značné míry) od domácího prostředí nebo od určité společenské situace. Někteří z nás se snaží přizpůsobit se, jiní si zakládají na tom, že jsou „sví“ a tzv. nezávislí.

Složka Společenské povědomí poměruje, do jaké míry si uvědomujete odlišnost nejrůznějších situací a jak se na základě takového uvědomění dokážete jednotlivým situacím přizpůsobit.

Společenské povědomí

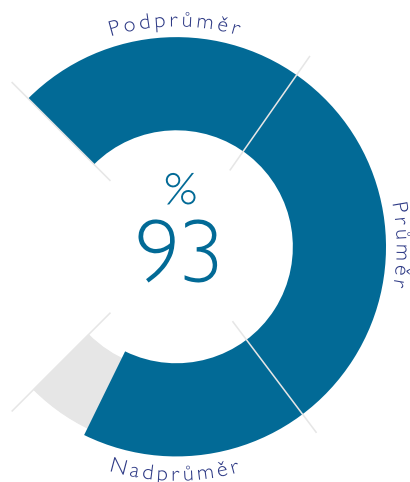
Nadprůměrná skóre

Podle Vašeho skóre jste přesvědčeni, že jste velmi společenší a také Vám vyhovuje pracovat s lidmi. Líbí se Vám mít kolem sebe společnost a jste považováni za extrovertního a veselého člověka. Všeobecně lze říci, že máte cit pro společenskou situaci a umíte se přizpůsobit nejrůznějším okolnostem. Proto byste se hodili do nějaké funkce v oblasti styků s veřejností nebo jako prodejce či poskytovatel služeb pro klienty.

Mít dobrý cit pro měnící se společenské situace je velmi důležité tam, kde pracovní funkce vyžaduje setkávání se s mnoha různými lidmi v odlišných prostředích. A čím je taková funkce v nějaké organizaci vyšší, tím je důležitější i vytříbený cit a správné pochopení každé momentální situace.

Zde jsou některé skutečnosti, o kterých byste měli přemýšlet a pracovat na nich.

- Používejte své interpersonální dovednosti ku prospěchu své organizace, ale nedopusťte, aby se Vaše vhodné a příjemné společenské vystupování pro Vás nakonec stalo důležitějším než samotná práce.



Složkou Přizpůsobivost se poměřuje, jak dalece jste flexibilní ve svém přístupu k životu. Odráží skutečnost, jak se dokážete přizpůsobit různým okolnostem, podmínkám a lidem a jak se vypořádáváte se změnami. Vaše skóre ukazuje, zdali vítáte nebo dokonce vyhledáváte nové zkušenosti a zážitky nebo jestli dáváte přednost stálé práci a stabilnímu prostředí.

Správné pochopení svého skóre u této emoční složky Vám pomůže řešit nejrůznější situace v práci (např. reorganizaci), v novém zaměstnání, nebo když musíte pracovat na nějakém obyčejném a nezajímavém dlouhodobém projektu. Také Vám pomůže řešit změny v soukromém životě, jako například stěhování se do nového bytu/domu nebo rozchod s partnerem.

Přizpůsobivost

Nadprůměrná skóre

Vaše odpovědi signalizují, že ke svému životu přistupujete flexibilněji než většina jiných lidí. Jste ochotni přizpůsobit se novému prostředí a novým podmínkám a rádi zkoušíte nové věci. Vyhovuje Vám změna a novost. Možná potřebujete určitou rozmanitost, aby se udržel Váš zájem o nějakou situaci. Přicházíte asi i s novými iniciativami, jestliže se „neděje nic nového“.

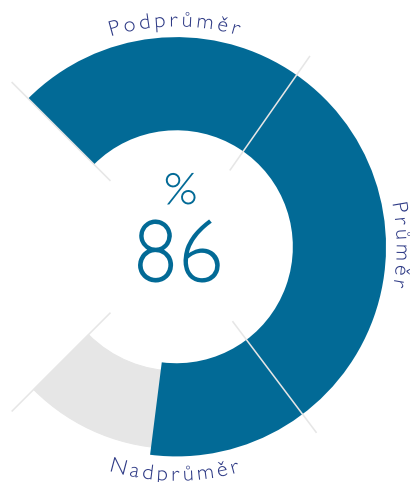
To znamená, že dáváte přednost zaměstnáním a situacím, které nejsou příliš přesně strukturované a až neměnné a kde neexistuje předem stanovený systém, který se musí dodržovat. Více Vám vyhovuje každé ráno vstát a říci si, že na Vás čeká zase něco nového a jiného, ale určitě to nebude lehké. Jste spíše entuziastičtí a zřejmě rádi prosazujete nové myšlenky.

Flexibilita je důležitá pro organizace, které musí čelit často se měnícímu okolnímu prostředí i mnohdy nečekaným a neobvyklým podmínkám.

Přesto však budete muset vykonávat i rutinní úkoly a působit v obvyklých situacích. Jestliže však Vaše situace zůstane neměnná příliš dlouho, začne Vás to zřejmě nudit.

Zde jsou některé skutečnosti, o kterých byste měli přemýšlet a pracovat na nich.

- Někdy možná budete vyhledávat změnu, jen aby se něco změnilo (tzv. změnu pro změnu). To může velmi vadit lidem, kteří s Vámi tento přístup k životu nesdílejí. Položte si otázku: „Pomůže mi změna dosáhnout skutečně toho, co chci?“
- Mějte neustále na mysli, že lidé kolem Vás nemusí být tak přizpůsobiví na změny jako Vy.
- Vaše nadšení pro změny může oslabovat potřebu rozumné opatrnosti. Pamatujte, že je vždy nutné popřát sluchu varovným hlasům (zvnějšku i z nitra) – i když Vás nové možnosti fascinují.



Výzkumy se prokázalo, že lidi pro práci a při práci motivuje mnoho různých věcí. Patří k nim finanční odměny, důležitost vlastní pozice, pochvala, společenská interakce a jiné.

Složka Sebemotivace poměřuje rozsah, do jakého je člověk skutečně niterně sám pro sebe motivován. Jinými slovy to lze vyjádřit tak, že každý člověk má své vlastní normy a pohnutky, které aplikuje při plnění každého úkolu. Vlastní motivací je pak dosažení těchto norem chování.

Sebemotivace

Nadprůměrná skóre

Více než většina jiných lidí cítíte potřebu splnit své úkoly co nejlépe. Nemusí Vás nic zvláštního motivovat, abyste pracovali dobře a spolehlivě, je to pro Vás samozřejmost. Vaše vlastní posouzení, zdali jste splnili svůj úkol či svou povinnost dobře, je pro Vás důležitější než názor ostatních.

Dokážete se udržet motivováni i při práci na dlouhodobých projektech, kde není vidět mnoho prozatímních konkrétních výsledků a také k tomu není potřeba žádné kontroly nad požadovanou správností a rychlostí Vašeho postupu. Taková práce Vám bude vyhovovat nejlépe. Rovněž byste se hodili do zaměstnání, kde byste dohlíželi na dodržování nějakých norem. Sem by např. patřilo naprosto přesné vyplňování nějakých důležitých údajů. Jestliže by někde mohlo dojít k selhání z důvodu nedodržení norem nebo nekvalitní práce či při pokusu o usnadnění si něčeho, tam byste byli vhodným „strážcem“ a vymahatelem správného přístupu a postupu.

Zde jsou některé skutečnosti, o kterých byste měli přemýšlet a pracovat na nich.

- Budete zažívat konflikty mezi svou potřebou dodržovat normy a tlakem, aby se úkoly splnily dříve nebo jinak atd. Pokud budete trvat na dvojím zkontrolování i nejjednoduššího úkonu a/nebo pracovního výsledku, existuje nebezpečí, že budete považováni za příliš pedantické, myslící neobchodně a nerealisticky, nebo dokonce za jakousi překážku.
- Nebudte příliš kritičtí k lidem, kteří při výkonu jiného zaměstnání postupují podle jiných norem a kritérií.
- Jestliže Vás snaha o perfektnost ve všem zcela ovládne, může to vychýlit potřebnou rovnováhu mezi prací s pocitem povinnosti a snesitelným způsobem života.



Umožněte kolegovi vyzkoušet si bezplatně AOP.

Chtěli byste přidat jistoty ke svým rozhodnutím o lidech?



Lepší poznávání sebe sama, z
vnějšího pohledu



Zjišťování schopností a
dovedností



Získejte za pouhých 8 minut
přesný náhled na to, jak se vaši
lidé chovají při práci.

Zavolejte nám na 495 521 254 nebo nám zašlete e-mail na
info@thomasint.cz, abychom vám vysvětlili, jak mohou
hodnocení Thomas zkvalitnit vaše personální rozhodování.