

## Nabídka č.3

### Dodavatel

**Úřední název dodavatele:**

POE EDUCO, spol. s r. o.

IČO: 64089398

**Sídlo/místo podnikání:**

Divadelní 946/9

74101 Nový Jičín

### Zadavatel

**Úřední název zadavatele:**

Státní úřad inspekce práce

IČO: 75046962

**Sídlo/místo podnikání:**

Kolářská 451/13

746 01 Opava

### Specifikace VZ

**Název VZ:** VZMR č. 8 - Rozvoj komunikačních dovedností a předcházení syndromu vyhoření

**Druh zadávacího řízení:** VZMR: Otevřená výzva

**Druh VZ:** Služby

**Systémové číslo:** T002/15/V00021606

**Vyřizuje**

Ing. Pavla Čmuhová, MBA

**Spisová značka dodavatele**
**Dne**

27.03.2015 11:51:00

[detail VZ](#)

## Nabídkový formulář

**Způsob zadávání ceny**
 Celková cena za položku

 Cena za jednotku

! UPOZORNĚNÍ: Zadejte cenu za celkové poptávané množství.

**Kvalita nabízených školení**

Hodnota zadání hodnot formou přílohy hodnocení zadavatele

<b>Celková nabídková cena školení</b>	<b>DPH %</b>	<b>bez DPH</b>	<b>DPH (Kč)</b>	<b>vč. DPH</b>
<a href="#">vzělávání a školení</a>	21	945 480,00	198 550,80	1 144 030,80
<b>Celkem</b>		<b>945 480,00</b>	<b>198 550,80</b>	<b>1 144 030,80</b>

## Část nabídky rozhodná pro zbylá hodnotící kritéria

**Upřesnění informací vztahující se k ostatním hodnotícím kritériím**

Přikládáme:

- Návrh obsahu školení, metodiky a organizační zajištění této VZ
- Ukázky studijních/výukových materiálů a jiných dokumentů:
- o Osobní plán rozvoje kompetencí

- o Dotazník hodnocení vzdělávacího programu
- o Vstupní vědomostní test VA3
- o VA1 – Rozvoj komunikačních dovedností pracovníků útvarů kontroly nelegálního zaměstnávání SUIP
- o VA2 – Rozvoj komunikačních a prezentačních dovedností pracovníků Úřadu práce ČR
- o VA3 – Prevence syndromu vyhoření inspektorů SUIP
- o Prezentace – Rozvoj komunikačních dovedností

Příloha

[Návrh obsahu školení....](#)

Příloha

[Osobní plán rozvoje kompetencí](#)

Příloha

[Dotazník hodnocení...](#)

Příloha

[Vstupní vědomostní test VA3](#)

Příloha

[VA1 – Skripta-Rozvoj...](#)

Příloha

[VA2 – Skripta-Rozvoj...](#)

Příloha

[VA3 – Skripta-Prevence...](#)

Příloha

[Prezentace – Rozvoj...](#)

## Produktový list (není požadován)

**Popis**

Příloha

## Návrh smlouvy

*Návrh smlouvy (požadavky upřesněny ve Výzvě v sekci "Platební a obchodní podmínky") je součástí zadávací dokumentace. Uchazeč v nabídce doloží doplněný návrh smlouvy, který musí být v souladu s podmínkami veřejné zakázky, zadávací dokumentace a jím předloženou nabídkou.*

**Popis**

Příkládáme:

- Návrh rámcové smlouvy k této VZ

Příloha

[Návrh rámcové smlouvy k...](#)

## Další součásti nabídky

**Popis**

Příkládáme:

- Kalkulaci nabídkové ceny

Příloha

[Kalkulace nabídkové ceny](#)

## Doklady k prokázání splnění kvalifikačních předpokladů

### Popis

Přikládáme:

- Krycí list nabídky k této VZ
- Čestné prohlášení uchazeče o splnění základních a profesních kvalifikačních předpokladů
- Čestné prohlášení o ekonomické a finanční způsobilosti uchazeče
- Čestné prohlášení o splnění dalších požadavků zadavatele
- Seznam významných služeb realizovaných uchazečem
- Seznam lektorů včetně jejich profesních životopisů

Příloha

[Krycí list nabídky k této VZ](#)

Příloha

[Čestné prohlášení uchazeče...](#)

Příloha

[Čestné prohlášení o...](#)

Příloha

[Čestné prohlášení o splnění...](#)

Příloha

[Seznam významných služeb...](#)

Příloha

[Seznam lektorů](#)

Příloha

[CV\\_ČMUCHOVÁ](#)

Příloha

[CV\\_DOSTÁL](#)

Příloha

[CV\\_DŽAMBASOV](#)

Příloha

[CV\\_KONUPČÍKOVÁ](#)

Příloha

[CV\\_MALINOVÁ](#)

Příloha

[CV\\_NOVOTNÁ](#)

Příloha

[CV\\_SIMON](#)

Příloha

[CV\\_STOLAR](#)

### Vytvořil

**Jméno a příjmení**

Pavla Čmuhová, v.r.

**Pokračovat bez vyplnění doporučených položek**



### Doručení



**Datum**

27.03.2015 12:26:41

Příloha č. 1 ZD

<b>KRYCÍ LIST NABÍDKY</b>			
<b>Veřejná zakázka</b>			
Nejedná se o zadávací řízení podle zákona č. 137/2006 Sb. Výzva je vydána v souladu s Metodickým pokynem pro zadávání zakázek OP LZZ verze 2.11, zveřejněným na <a href="http://www.esfcr.cz">http://www.esfcr.cz</a> článek 2.7.3. Elektronické tržiště			
<b>Název:</b>	„Rozvoj komunikačních dovedností a předcházení syndromu vyhoření“		
<b>Základní identifikační údaje</b>			
<b>Zadavatel</b>			
Název:	ČR - Státní úřad inspekce práce		
Sídlo:	Kolářská 451/13, 746 01 Opava		
IČ:	75046962		
Osoba oprávněná jednat jménem zadavatele:	Mgr. Ing. Rudolf Hahn		
Kontaktní osoba:	Ing. Michal Kubík		
Telefon:	+420 731 663 806		
E-mail:	<a href="mailto:michal.kubik@suip.cz">michal.kubik@suip.cz</a>		
<b>Uchazeč</b>			
Název:	POE EDUCO, spol. s r. o.		
Sídlo/místo podnikání:	Divadelní 946/9, 741 01 Nový Jičín		
Tel./fax:	+420 556 720 180		
E-mail:	<a href="mailto:pavla.cmuchova@poe-educo.cz">pavla.cmuchova@poe-educo.cz</a>		
IČ:	64089398		
DIČ:	CZ64089398		
Osoba oprávněná za uchazeče jednat:	Ing. Pavla Čmuhová, MBA		
Kontaktní osoba:	Andrea Plecháčková		
Tel./fax:	+420 736 626 899		
E-mail:	<a href="mailto:Andrea.plechackova@poe-educo.cz">Andrea.plechackova@poe-educo.cz</a>		
<b>Nabídková cena za předmět plnění veřejné zakázky v CZK</b>			
	<b>Celková cena bez DPH</b>	<b>DPH (21%)</b>	<b>Celková cena vč. DPH</b>
Nabídková cena zakázky	945 480,00	198 550,80	1 144 030,80



<b>Osoba oprávněná za uchazeče jednat</b>	
<b>Podpis oprávněné osoby</b>	  POE EDUCO, spol. s r.o. Divadelní 946/9 741 01 Nový Jičín IČ: 64089399 Bázovka DIČ: CZ64089398
<b>Titul, jméno, příjmení</b>	Ing. Pavla Čmuhová, MBA
<b>Funkce</b>	Jednatelka společnosti
<b>Datum</b>	27. 3. 2015

Príloha č. 2 - Kalkulace nabídkové ceny

typ školení	jednotka	Předpokládaný počet proškolených	max. jednotková cena v Kč bez DPH za 1 proškoleného	Jednotková cena v Kč bez DPH za 1 proškoleného	cena celkem bez DPH v Kč	sazba DPH v %	cena celkem s DPH v Kč
Rozvoj komunikačních dovedností pracovníků útvarů kontroly nelegálního zaměstnávání Státního úřadu inspekce práce	Proškolená osoba	228	2 800,00	1 990,00	453 720,00	21%	549 001,20
Rozvoj komunikačních a prezentačních dovedností pracovníků Úřadu práce ČR	Proškolená osoba	154	2 800,00	1 990,00	306 460,00	21%	370 816,60
Prevence syndromu vyhoření inspektorů Státního úřadu inspekce práce	Proškolená osoba	170	1 488,00	1 090,00	185 300,00	21%	224 213,00
Nabídková cena zakázky					945 480,00		1 144 030,80

- Cenu za proškolení 1 osoby bez DPH uvádějte zaokrouhlenou na 2 desetinná místa.
- Překročení jakékoliv z maximálních jednotkových cen uvedených ve sloupci D bude mít za následek vyřazení nabídky a vyloučení uchazeče ze zadávacího řízení.

## RÁMCOVÁ SMLOUVA O POSKYTNUTÍ SLUŽBY - ŠKOLENÍ KOMUNIKAČNÍCH DOVEDNOSTÍ A PŘEDCHÁZENÍ SYNDROMU VYHOŘENÍ

uzavřená dle § 1746 odst. 2 a násl. zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (dále jen „Smlouva“)

mezi:

**Objednatel:** ČR - Státní úřad inspekce práce  
Se sídlem: Kolářská 451/13, 746 01 Opava  
IČ: 75046962  
Jednatel/zast.: Mgr. Ing. Rudolf Hahn, generální inspektor SÚIP  
Bankovní spojení: Česká národní banka  
Číslo účtu: 1024821/0710  
Kontaktní osoby: Ing. Michal Kubík  
tel.: +420 731 663 806  
e-mail: michal.kubik@suip.cz

(dále jen „Objednatel“) na straně jedné

a

**Poskytovatelem:** POE EDUCO, spol. s r. o  
Se sídlem: Divadelní 946/9, 741 01 Nový Jičín  
IČ: 64089398  
DIČ: CZ64089398  
Jednatel/zast.: Ing. Pavla Čmuhová, MBA  
Bankovní spojení: ČSOB, a. s.  
č. účtu: 105896018/0300  
Zapsán v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Ostravě, odd. C, vložka 13677 (alternativně uvést jiný rejstřík a spisovou značku)

(dále jen „Poskytovatel“) na straně druhé

(dále společně také „smluvní strany“)

### Preambule

1. Tuto smlouvu uzavřely smluvní strany na základě úplného konsensu o níže uvedených ustanoveních, v souladu s příslušnými ustanoveními obecně závazných právních předpisů, a to zejména zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (dále jen „občanský zákoník“).
2. Předmětem této smlouvy je dvoustranný právní vztah mezi smluvními stranami, jehož obsahem jsou práva a povinnosti související s realizací zakázky malého rozsahu na poskytnutí služby s názvem „Rozvoje komunikačních dovedností a předcházení syndromu vyhoření“ (dále jen „zakázka“) v rozsahu zadávací dokumentace vypsané v rámci projektu „Efektivní systém rozvoje zaměstnanosti, výkonu komplexních kontrol a potírání nelegálního zaměstnávání v ČR“, reg. č. CZ.1.04/2.2.00/11.00013.



3. Účelem této smlouvy je právní úprava předmětu plnění této smlouvy v souladu s vůlí Objednatele a Poskytovatele, příslušnými obecně závaznými právními předpisy, zadávací dokumentací (dále jen „zadávací dokumentace“ nebo „ZD“) a nabídkou Poskytovatele v rámci zadávacího řízení (dále jen „nabídka“) tak, aby smluvní strany měly možnost při nejvyšší možné míře právní jistoty realizovat práva a plnit povinnosti touto smlouvou založené.
4. Poskytovatele prohlašuje, že má, respektive jeho subdodavatelé mají, zákonem vyžadovanou odbornou způsobilost pro splnění předmětu této smlouvy, kterou doložil v nabídce. Způsobilost Poskytovatele musí trvat po celou dobu trvání smlouvy.
5. Nedílnou součástí smlouvy je kompletní nabídka (příloha č. 1) včetně všech příloh, které blíže definují obsah smlouvy v těch otázkách, které nejsou smlouvou výslovně upraveny. Přílohy smlouvy současně slouží jako interpretační zdroj pojmů, které jsou ve smlouvě obsaženy.
6. V otázkách týkajících se výkladu smlouvy, má tato smlouva přednost před zadávací dokumentací, zadávací dokumentace má přednost před nabídkou, nikoliv však před kogentními ustanoveními Občanského zákoníku a ostatních obecně závazných právních předpisů.
7. Pojmy použité v této Rámcové smlouvě jsou definovány následovně:
  - „Dílčí veřejná zakázka“ znamená jakoukoli veřejnou zakázku, jejímž předmětem plnění je poskytnutí služeb dle této Rámcové smlouvy, zadávanou Objednatelem podle této Rámcové smlouvy Poskytovateli;
  - „Dílčí smlouva“ znamená smlouva uzavřená na základě objednávky Objednatele mezi Objednatelem a Poskytovatelem, jejímž předmětem plnění je realizace Objednatelem objednaných služeb za sjednanou cenu Poskytovatelem, a to v rámci Dílčí veřejné zakázky.
  - „Poskytnutí plnění“ znamená realizaci služeb dle Dílčí smlouvy.
  - „Školení“ znamená služby specifikované v čl. 1 této smlouvy.

## 1. Předmět plnění

- 1.1 Předmětem plnění ze strany Poskytovatele je komplexní poskytnutí školení v oblasti komunikačních dovedností a předcházení syndromu vyhoření zaměstnanců projektu „Efektivní systém rozvoje zaměstnanosti, výkonu komplexních kontrol a potírání nelegálního zaměstnávání v ČR“ spolufinancovaného z Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu České republiky.
- 1.2 Objednatel se zavazuje hradit cenu školení dodaného Poskytovatel a plnit další povinnosti vyplývající ze Smlouvy.
- 1.3 Poskytovatel bude poskytovat Objednateli školení, kterými jsou „Rozvoj komunikačních dovedností pracovníků útvarů kontroly nelegálního zaměstnávání Státního úřadu inspekce práce“, „Rozvoj komunikačních a prezentačních dovedností pracovníků Úřadu práce ČR“ a „Prevence syndromu vyhoření inspektorů Státního úřadu inspekce práce“ nezbytné k zabezpečení realizace projektu. Poskytovatel se zavazuje, že zajistí komplexní poskytnutí výše uvedených školení v rozsahu a za podmínek uvedených v této smlouvě, nabídce a zadávací dokumentaci.



Poskytovatel je povinen v rámci komplexního poskytnutí školení zajistit:

- a) Vhodné školící prostory v každém krajském městě ČR s tím, že místo konání bude běžně dostupné městskou hromadnou dopravou, v přiměřené docházkové vzdálenosti musí být k dispozici i parkovací plochy vhodné pro parkování vozidel na CNG. Místo konání musí být Státním úřadem inspekce práce předem odsouhlaseno.
- b) Přípravu pozvánek pro účastníky školení a jejich distribuci.
- c) Zpracování metodiky školení (forma, školící materiály, zpětná vazba na objednatele, další případné výstupy ze školení).
- d) Vytvoření hodnotících dotazníků, kterou budou účastníci vyplňovat po skončení každého školení – tisk, distribuce.
- e) Průběh celého školení po organizační a technické stránce (včetně nezbytného technického vybavení – např. videokamera, laptop, flipchart, případně další nezbytné pomůcky, jenž budou potřebné k realizaci školení).
- f) Občerstvení pro účastníky školení dle následující specifikace: dopolední coffee break (káva/čaj, nealkoholický nápoj, 1 slané a 1 sladké občerstvení); odpolední coffee break (káva/čaj, nealkoholický nápoj, 1 slané a 1 sladké občerstvení); v případě dvoudenních školení jsou požadavky na občerstvení totožné pro oba dny.
- g) Materiály pro účastníky školení v tištěné i elektronické podobě (např. sylaby školení, tištěné prezentace atd.), které si účastníkovi zůstávají.
- h) Vyhodnocení hodnotících dotazníků – za každé jednotlivé školení zvlášť.
- i) Prezenční listiny všech účastníků školení včetně školitelů, a to pro každé školení zvlášť, zadavatel požaduje doručení prezenčních listin v originále, nikoliv v kopii. Prezenční listiny musí být opatřeny povinným minimem publicity a obsahovat alespoň: označení projektu, označení školitele, označení vzdělávací aktivity, termín a čas zahájení a ukončení vzdělávací aktivity, jméno lektora a jeho podpis, jména účastníků vzdělávací aktivity, podpisy účastníků stvrzující jejich účast.
- j) Vést evidenci školení, vyhodnocení školících aktivit (evidence musí obsahovat minimálně datum školení, popis vzdělávací aktivity či vzdělávacích aktivit, jméno školitele, počet hodin školení, číslo běhu školení totožné s číslem objednávky, jméno a příjmení účastníka, kraj, údaj o úspěšném či neúspěšném ověření znalostí); o konkrétní podobě se obě strany domluví před zahájením realizace plnění zakázky.
- k) Zajistit a předat každému účastníkovi školení potřebné školící materiály a pomůcky;
- l) zajistit veškeré další materiály, které budou použity při školeních (veškeré materiály musí odpovídat pravidlům pro povinnou minimální publicitu dle platné příručky OP LZZ a musí být předem konzultovány a schváleny Objednatel).
- m) Zajistit označení všech prostor, ve kterých budou kurzy probíhat, prvky povinného minima publicity OP LZZ.
- n) Zajistit fotodokumentaci z jednotlivých kurzů v rozsahu min. 2 fotografie z jednoho kurzu (fotodokumentaci zašle uchazeč elektronicky zadavateli). Fotografie bude poskytovatel prokazovat dodržení všech pravidel publicity dle OP LZZ, na některé z fotografií musí být zároveň zachyceni i účastníci a lektor. Fotografie musí být v kvalitě umožňující jejich další použití (např. tisk, vydání v brožuře). Fotografie se stávají majetkem objednatele, který s nimi může volně disponovat.
- o) Předat každému úspěšnému absolventu školení Osvědčení/Certifikát o absolvování školení, který bude vystaven na základě úspěšného zvládnutí ověření znalostí navrženého uchazečem v popisu obsahu školení v rámci podané nabídky. Osvědčení/Certifikát musí odpovídat pravidlům pro minimální publicitu dle platné příručky OP LZZ. Poskytovatel zároveň zajistí předání (odeslání) vytištěných kopií a elektronické verze Osvědčení/Certifikátu objednateli.



- 1.4 Jednotlivé typy školení, které bude Poskytovatel poskytovat Objednateli, jsou blíže specifikovány v příloze č. 7 Zadávací dokumentace – Specifikace předmětu plnění.
- 1.5 Služby ze strany Poskytovatele budou realizovány v průběhu trvání smlouvy nepravidelně, dle objednávek Objednatele, na základě jeho potřeb.
- 1.6 Zadavatel se nezavazuje proškolit všechny osoby uvedené v příloze č. 2 Kalkulace nabídkové ceny a v příloze č. 7 – Specifikace předmětu plnění.
- 1.7 Objednatel má právo jednotlivé typy školení objednat i nad rámec předpokládaného počtu školených osob uvedeného v příloze č. 2 Zadávací dokumentace - Kalkulace nabídkové ceny, použitého pro účely kalkulace nabídkové ceny Poskytovatele v rámci zadávacího řízení, a to za stejných cenových i jiných podmínek stanovených ve smlouvě, a Poskytovatele je povinen školení za stejných podmínek poskytnout.
- 1.8 Poskytovatel garantuje schopnost poskytnout školení po celou dobu trvání smlouvy.

## **2. Zadávání dílčí objednávky (uzavření dílčí smlouvy)**

- 2.1 Jednotlivé dílčí smlouvy budou uzavřeny na základě dílčích objednávek, přičemž na každé objednávce bude uvedena informace, že je vystavena v souladu s rámcovou smlouvou. Objednávka - výzva k poskytnutí plnění - je návrhem na uzavření smlouvy a na základě potvrzení této objednávky Poskytovatelem, jež je přijetím návrhu, dochází k uzavření dílčí smlouvy, a to ve smyslu § 92 odst. 1) písm. a) ZVZ.
- 2.2 Každá objednávka bude vyhotovena písemně a doručena Poskytovateli prostřednictvím e-mailu s doručenkou, popř. jiným způsobem, na kterém se obě strany dohodnou.
- 2.3 Přijetí každé objednávky bude Objednateli potvrzeno nejpozději do 2 pracovních dnů od jejího doručení písemně (postačující bude emailová forma). Poskytovatel je povinen potvrdit/přijmout objednávku Objednatele učiněnou podle podmínek stanovených touto Rámcovou smlouvou a v jí stanoveném rozsahu, nepřijetí takové Objednávky je podstatným porušením této smlouvy.
- 2.4 Objednávka bude obsahovat minimálně:
  - a) označení a identifikační údaje Objednatele a Poskytovatele;
  - b) informaci, že je vystavena v souladu s Rámcovou smlouvou a odkaz na tuto Rámcovou smlouvu, číslo objednávky, datum vystavení;
  - c) specifikaci objednávaného školení, počet školených osob, cenu za proškolení 1 osoby a celkovou cenu školení;
  - d) návrh termínu školení;
  - e) místo realizace školení (určení krajského města).

Pokud objednávka nebude obsahovat shora uvedené údaje, má Poskytovatel právo požadovat po Objednateli doplnění či upřesnění údajů. Pokud nebudou chybějící údaje doplněny, není Poskytovatel povinen objednávku potvrdit.

- 2.5 Poskytovatel je povinen nejpozději do 3 pracovních dnů ode dne potvrzení přijetí objednávky odsouhlasit navržený termín školení nebo navrhnout nový termín, který se může od navrženého termínu objednatelům +/- lišit o 5 pracovních dnů. Dále je povinen zaslat ke schválení návrh místa školení (adresu školících místností), návrh lektora školení včetně jeho profesního životopisu (musí splňovat podmínky stanovené v ZD v části 10.4 Technické kvalifikační předpoklady).



- 2.6 Objednatel po obdržení návrhu termínu, místa školení a lektora školení provede jejich posouzení, v případě souhlasu dojde k finálnímu schválení školení. V případě, že bude mít Objednatel výhrady navrženému termínu, místu školení, lektorovi školení, předá Objednatel výhrady Poskytovateli (prostřednictvím emailu), který je povinen je zapracovat ve lhůtě 3 pracovních dní.
- 2.7 Poskytovatelem opravený návrh bude opět poslán ke schválení Objednateli. Postup pro úpravu návrhu včetně lhůt se opakuje do finálního schválení Návrhu.
- 2.8 Po odsouhlasení Návrhu ze strany Objednatele, dojde k finálnímu schválení návrhu ze strany Objednatele (prostřednictvím e-mailu) na základě, kterého je Poskytovatel oprávněn zahájit realizaci předmětu plnění.
- 2.9 U veškerých lhůt platí, že začínají běžet následující den po odeslání relevantního dokumentu.
- 2.10 Veškeré změny objednávek a případná storna počtu účastníků je možné provádět pouze písemně (prostřednictvím e-mailu). Bezplatné storno objednávky je možné nejpozději 3 pracovní dny před zahájením objednaného předmětu plnění. Po tomto termínu je povinen uhradit plnou cenu objednávky. Bezplatné storno některého z účastníků školení je možné nejpozději do 12:00 dne předcházejícího dni zahájení školení. Po tomto termínu je Objednatel povinen uhradit cenu i za stornovaného účastníka. Místo stornovaného účastníka školení je Objednatel oprávněn zaslat náhradníka, a to až do okamžiku zahájení školení.

### 3. Cena a platební podmínky

- 3.1 Objednatel se za podmínek uvedených ve smlouvě a jejích přílohách zavazuje zaplatit Poskytovateli za poskytnuté plnění celkovou cenu ve výši maximálně 1 323 000,- Kč bez DPH (slovy: milion tři sta dvacet tři tisíc korun českých). Tato cena je cenou za celou dobu plnění smlouvy a je cenou nejvýše přípustnou a nepřekročitelnou, přičemž nemusí být v celém rozsahu vyčerpána. Konkrétní cena uhrazená Objednatelem Poskytovateli bude vycházet z množství Objednatelem skutečně objednaných a Poskytovatelem dodaných školení.
- 3.2 Jednotková cena za proškolení 1 osoby je specifikována v příloze č. 2 Zadávací dokumentace - Kalkulace nabídkové ceny, tak jak byla tato příloha vyplněna Poskytovatelem a učiněna součástí jeho nabídky.
- 3.3 Sjednané ceny obsahují veškeré náklady Poskytovatele spojené s plněním předmětu smlouvy, vč. administrativních nákladů - např. poštovné, dopravné, náklady na kopírování apod. Případné více náklady nejsou přípustné.
- 3.4 K sjednané ceně služeb bude připočteno DPH v aktuálně platné výši.
- 3.5 Poskytovatel garantuje sjednané ceny po celou dobu trvání této smlouvy, a to i pro případ objednání proškolení osob nad rámec Objednatelem poptávaného množství stanoveného v jednotlivých přílohách ZD. Sjednané jednotkové ceny uvedené ve výši bez DPH jsou maximální a nepřekročitelné.
- 3.6 Poskytovatele je oprávněn Objednateli fakturovat cenu pouze za skutečně proškolený počet osob, s výjimkou případů, kdy je byli účastníci školení stornováni po termínu

stanoveném v bodě 2.10, V tomto případě je Poskytovatel oprávněn fakturovat i po termínu stornované osoby.

- 3.7 Fakturace bude probíhat za každé provedené školení zvlášť.
- 3.8 Fakturace bude prováděna po provedeném školení. Součástí fakturace musí být kopie hodnotících dotazníků, vyhodnocení hodnotících dotazníků, kopie Osvědčení/Certifikátu o absolvování školení, originály prezenčních listin všech účastníků vč. školitelů, evidence a vyhodnocení školících aktivit.
- 3.9 Platby budou probíhat výhradně v Kč (CZK), rovněž veškeré cenové údaje budou v této měně.
- 3.10 Cena za plnění dle této smlouvy bude objednatelům uhrazena na základě daňových dokladů – faktur Poskytovatele – na účet Poskytovatele uvedený v záhlaví smlouvy. Faktury musí obsahovat všechny náležitosti řádného účetního a daňového dokladu ve smyslu příslušných právních předpisů (zejména zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví a zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty). V případě, že faktura nebude mít odpovídající náležitosti nebo nebude obsahovat povinné součásti dle bodu 3.7 rámcové smlouvy, je objednatel oprávněn zaslat ji ve lhůtě splatnosti zpět poskytovateli k doplnění či úpravě, aniž se tak dostane do prodlení se splatností; lhůta splatnosti počíná běžet znovu od opětovného doručení náležitě doplněného či opraveného dokladu. Doba splatnosti daňových dokladů – faktur vystavovaných poskytovatelem - bude 30 kalendářních dnů ode dne doručení daňového dokladu objednateli.
- 3.11 Fakturační údaje budou vždy:  
ČR - Státní úřad inspekce práce  
Kolářská 451/13  
746 01 Opava  
IČ: 750 46 962
- 3.12 Povinnost zaplatit fakturu je splněna dnem odepsání fakturované částky z účtu Objednatel.
- 3.13 Objednatel nebude poskytovat jakékoli zálohové platby.
- 3.14 Objednatel je oprávněn objednávat u Poskytovatele a Poskytovatel je povinen poskytovat plnění na základě této smlouvy za sjednané jednotkové ceny až do vyčerpání maximální celkové ceny za plnění této smlouvy dle bodu 3.1.
- 4. Práva a povinnosti smluvních stran a dodací podmínky**
- 4.1 Poskytovatel je povinen řádně a včas plnit všechny povinnosti stanovené touto smlouvou.
- 4.2 Objednatel je povinen uhradit Poskytovateli za řádně a včas dodané školení dohodnutou cenu, na základě předložených faktur ve lhůtách a způsobem ve smlouvě ujednaným.
- 4.3 Objednatel se zavazuje poskytnout Poskytovateli veškerou potřebnou součinnost nutnou pro řádné plnění smlouvy.
- 4.4 Poskytovatel je povinen bezodkladně informovat Objednatel o okolnostech, které mohou mít vliv na úspěšnou realizaci plnění dle této smlouvy.



- 4.5 Školení budou Poskytovatelem realizována v krajských městech celé České republiky. Součástí každé objednávky (návrhu na uzavření Dílčí smlouvy) bude vždy konkretizace místa plnění.
- 4.6 Školící den bude v délce 8 vyučovacích hodin (vyučovací hodina = 45 min). Začátek školícího dne bude v 8:00 a konec v 15:30 h, přičemž změna času konání bude možná po předchozím odsouhlasení Objednatele.
- 4.7 Počet účastníků školení bude min. 8 a max. 14.
- 4.8 Objednatel si vyhrazuje právo průběžně kontrolovat průběh poskytování plnění dle této Rámcové smlouvy, resp. jednotlivých dílčích smluv a to i bez předchozího upozornění. Poskytovatel se zavazuje umožnit Objednateli, resp. Objednatelem zmocněným osobám provést kontrolu průběhu školení, a to rovněž i bez předchozího upozornění ze strany Objednatele. Za tímto účelem se Poskytovatel zavazuje předložit Objednateli veškerou dokumentaci související s poskytováním školení vyžádanou Objednatelem.
- 4.9 Poskytovatel je povinen realizovat veškerá plnění sjednaných touto rámcovou smlouvou na svůj náklad a na své nebezpečí.
- 4.10 Poskytovatel se zavazuje poskytovat plnění dle této Rámcové smlouvy, resp. jednotlivých dílčích smluv svědomitě, s řádnou a odbornou péčí a potřebnými odbornými schopnostmi. Při poskytování plnění dle této Rámcové smlouvy, resp. jednotlivých dílčích smluv je Poskytovatel vázán platnými a účinnými právními předpisy a pokyny Objednatele, pokud tyto nejsou v rozporu s těmito normami či zájmy Objednatele.
- 4.11 Poskytovatel se zavazuje zabezpečit, že předmět plnění dle této Rámcové smlouvy, resp. jednotlivých dílčích smluv nebude zatížen jakýmkoli právy třetích osob, zejména takovými, ze kterých by pro Objednatele plynuly jakékoliv další finanční nebo jiné nároky ve prospěch těchto třetích osob. V opačném případě se Poskytovatel zavazuje, že ponese veškeré důsledky takového porušení práv třetích osob a zároveň se zavazuje takové právní vady plnění bez zbytečného odkladu na svůj náklad odstranit, resp. zajistit jejich odstranění.

## 5. Sankční podmínky

- 5.1 V případě prodlení Poskytovatele s realizací školení, s návrhu dle bodu 2.5 nebo s potvrzením objednávky je Objednatel oprávněn požadovat úhradu smluvní pokuty ve výši 0,5 % z ceny (tj. cena včetně DPH) objednaného plnění dle Objednávky, s jejímž splněním či potvrzením je Poskytovatel v prodlení, a to za každý započatý den prodlení. Poskytovatel se zavazuje zaplatit objednateli smluvní pokutu nejpozději do 30 dnů ode dne, kdy bude objednatel o vzniklém porušení a výši následné sankce prokazatelně informován.
- 5.2 V případě, že Poskytovatel poruší povinnost mlčenlivosti či povinnost zajistit ochranu osobních údajů dle čl. 8 této Rámcové smlouvy, zavazuje se Objednateli uhradit smluvní pokutu ve výši 50 000,- Kč (slovy: padesát tisíc korun českých), a to za každý jednotlivý případ porušení dané povinnosti.
- 5.3 Objednatel si vyhrazuje právo na úhradu smluvní pokuty formou zápočtu ke kterékoliv splatné pohledávce Poskytovatele vůči Objednateli.
- 5.4 Uplatnění sankcí ze strany Objednatele nezbavuje Poskytovatele povinnosti dodatečně splnit stanovenou povinnost.

## 6. Kontaktní osoby

### 6.1 Objednatel

Jméno a příjmení: Ing. Michal Kubík  
Funkce: projektový manažer  
Telefon: +420 731 663 806  
Email: michal.kubik@suip.cz

Objednatel podpisem této Smlouvy potvrzuje, že každá Kontaktní osoba je oprávněna zastupovat Objednatele v záležitostech týkajících se plnění Smlouvy, s výjimkou činění úkonů, kterými by docházelo ke změně Smlouvy. Objednatel současně potvrzuje, že od Kontaktní osoby získal souhlas k poskytnutí jejích osobních údajů Poskytovateli, a to na dobu poskytování Služeb a k výše uvedenému účelu.

### 6.2 Poskytovatel

Jméno a příjmení: Ing. Pavla Čmuhová, MBA  
Funkce ve společnosti: jednatelka  
Telefon: +420 603 443 407  
Email: pavla.cmuhova@poe-educo.cz

Poskytovatel podpisem této Smlouvy potvrzuje, že Kontaktní osoba je oprávněna zastupovat Poskytovatele ve všech záležitostech a při všech právních a jiných úkonech souvisejících se Smlouvou. Poskytovatel současně potvrzuje, že od Kontaktní osoby získal souhlas k poskytnutí jejích osobních údajů Objednateli, a to na dobu trvání smlouvy a k výše uvedenému účelu.

#### Kontaktní osoba Poskytovatele:

Jméno a příjmení: Andrea Plecháčková  
Funkce ve společnosti: organizační pracovník  
Telefon: +420 736 626 899  
Email: andrea.plechackova@poe-educo.cz

## 7. Doba trvání Smlouvy

7.1 Tato Rámcová smlouva se uzavírá na dobu určitou ode dne jejího podpisu nejpozději do doby, kdy dojde k vyčerpání veškerých prostředků, které má zadavatel k dispozici na realizaci této smlouvy (tj. maximální celkové ceny za plnění této smlouvy), nebo nejpozději do 30. 9. 2015, podle toho, která skutečnost nastane dříve, s tím, že plnění Poskytovatele bude v každém případě ukončeno nejpozději 30. 9. 2015. Tato Rámcová smlouva nabývá účinnosti dnem jejího podpisu. Smluvní strany nejsou oprávněny tuto smlouvu vypovědět nebo od ní odstoupit, nestanoví-li tato Rámcová smlouva nebo zákon jinak.

7.2 Tato rámcová smlouva může být ukončena:

- uplynutím lhůty, na kterou byla smlouva uzavřena,
- vyčerpáním maximální částky na plnění dle této smlouvy,
- písemnou dohodou obou stran,
- okamžitým odstoupením od smlouvy v případech, kdy některá ze smluvních stran závažným způsobem poruší povinnosti uvedené v této smlouvě, případně obecně závazné právní předpisy. Odstoupit od smlouvy je oprávněna ta smluvní strana, která



svou povinnost neporušila. Odstoupení od smlouvy musí být učiněno písemně a doručeno druhé straně.

e) Objednatel je oprávněn od této Rámcové smlouvy odstoupit zejména v případech, kdy:

- Poskytovatel nezahájí řádné poskytování plnění, nepotvrdí objednávku, nezašle návrh dle bodu 2.5 ani do 5 kalendářních dnů po vyzvání Objednatelem nebo je opakovaně v prodlení s plněním jakékoliv povinnosti dle této Rámcové smlouvy, resp. jednotlivých dílčích smluv v průběhu platnosti Rámcové smlouvy. Odstoupení nabývá účinnosti dnem následujícím po dni prokazatelného doručení jeho písemného vyhotovení Poskytovateli. Nároky Objednatele na odstoupení od smlouvy podle ustanovení Občanského zákoníku upravující podmínky, za kterých je smluvní strana oprávněna od smlouvy odstoupit, tím nejsou dotčeny. Objednatel je oprávněn odstoupit i jen od samostatné části plnění. Poskytovatel bude v prodlení s potvrzením objednávky po dobu delší než 5 pracovních dnů.

- V případě odstoupení Objednatele od této Rámcové smlouvy, resp. dílčí smlouvy z důvodů uvedených v přechodném odstavci má Objednatel nárok na náhradu prokázaných nákladů, které mu vzniknou v souvislosti se zajištěním náhradního řešení. Odstoupením od této Rámcové smlouvy, resp. dílčí smlouvy není dotčen nárok na smluvní pokutu platně vzniklý v době před odstoupením od této Rámcové smlouvy, resp. dílčí smlouvy.

f) Poskytovatel je oprávněn od této Rámcové smlouvy odstoupit, zejména v případech, pokud:

- Objednatel bude v prodlení s úhradou peněžitého plnění Poskytovateli na základě této smlouvy po dobu delší nežli 1 měsíc, a toto peněžité plnění neuhradí ani v dodatečně lhůtě v trvání nejméně 15 dnů stanovené mu písemně Poskyvatelem.

7.3 Objednatel je oprávněn ukončit tuto smlouvu i písemnou výpovědí bez udání důvodu ve dvouměsíční výpovědně lhůtě, přičemž tato počíná běžet prvním dnem měsíce následujícího po doručení výpovědi Poskytovateli.

7.4 Zánikem této smlouvy nejsou nikterak dotčena práva smluvních stran na smluvní pokuty, náhradu škody či jiné peněžité nároky, splatné přede dnem zániku smlouvy.

## 8. OCHRANA INFORMACÍ

8.1 Poskytovatel se zavazuje, že zachová jako citlivé veškeré informace, o kterých se dozví v souvislosti s plněním předmětu této Rámcové smlouvy, resp. dílčích smluv. Povinnost poskytovat informace podle zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, ve znění pozdějších předpisů není tímto ustanovením dotčena.

8.2 Poskytovatel se zavazuje, že neuvolní, nesdělí ani nezpřístupní jakékoliv třetí osobě informace získané od Objednatele bez jeho předchozího písemného souhlasu, a to v jakékoliv formě, a že podnikne všechny nezbytné kroky k zabezpečení těchto informací. Závazek mlčenlivosti a ochrany citlivých informací zůstává v platnosti neomezeně dlouho i po ukončení platnosti této Rámcové smlouvy.

8.3 Poskytovatel se zavazuje zajistit při plnění této Rámcové smlouvy ochranu osobních údajů zaměstnanců Objednatele, příp. i dalších osob. Objednatel se zavazuje mu za tímto účelem poskytnout potřebnou součinnost.

8.4 Poskytovatel se zavazuje zabezpečit veškeré podklady, mající charakter citlivé informace, poskytnuté mu Objednatelem, proti odcizení nebo jinému zneužití.



- 8.5 Poskytovatel se zavazuje svého případného subdodavatele zavázat povinností mlčenlivosti a respektováním práv Objednatele nejméně ve stejném rozsahu, v jakém je v závazkovém vztahu zavázán sám. Za porušení závazku mlčenlivosti a ochrany citlivých informací subdodavatelem odpovídá Objednateli přímo Poskytovatel.
- 8.6 Povinnost zachovávat mlčenlivost se nevztahuje na informace:
- které jsou nebo se stanou všeobecně a veřejně přístupnými jinak, než porušením ustanovení tohoto článku Rámcové smlouvy ze strany Poskytovatele,
  - které jsou Poskytovateli známy a byly mu volně k dispozici ještě před přijetím těchto informací od Objednatele,
  - které budou následně Poskytovateli sděleny bez závazku mlčenlivosti třetích osob, jež rovněž nejsou ve vztahu k nim nijak vázány,
  - jejichž sdělení vyžadují platné a účinné právní předpisy.

## 9. Ustanovení společná a závěrečná

- 9.1 Poskytovatele se zavazuje umožnit účastníkovi nebo zmocněncům pověřených orgánů (MPSV ČR, MF ČR, Evropská komise, Evropský účetní dvůr, NKÚ a dalších oprávněných orgánů státní správy) provést kontrolu plnění předmětu smlouvy v sídle Poskytovatele, a to jak během plnění smlouvy, tak 10 let po ukončení realizace projektu, přičemž tato lhůta začíná běžet 1. ledna následujícího kalendářního roku poté, kdy byla vyplacena závěrečná platba Poskytovateli. Veškerá kontrola bude provedena po předběžné dohodě s Poskytovatelem.
- 9.2 Poskytovatel se zavazuje k povinnosti uchovat veškeré doklady související s plněním smlouvy i po dobu 10 let po ukončení realizace projektu, přičemž tato lhůta začíná běžet 1. ledna následujícího kalendářního roku poté, kdy byla Poskytovateli vyplacena závěrečná platba. Poskytovatel se rovněž zavazuje k poskytnutí nezbytných informací pro monitorovací zprávy a žádosti o platbu předkládané příjemcem finanční podpory (objednatelem).
- 9.3 Poskytovatel je povinen poskytnout při kontrole na vyžádání kontrolnímu orgánu daňovou evidenci v plném rozsahu. Poskytovatel je podle ustanovení § 2 písm. e) zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), ve znění pozdějších předpisů, osobou povinnou spolupůsobit při výkonu finanční kontroly prováděné v souvislosti s úhradou zboží nebo služeb z veřejných výdajů.
- 9.4 Objednatel a Poskytovatel vynaloží veškeré úsilí, aby všechny spory, které vyplynou z této smlouvy nebo v souvislosti s ní, byly urovnány především oboustrannou dohodou. Sdělení o existujících neshodách, případně rozporech se smlouvou bude zasláno písemně doporučeným dopisem druhé straně.
- 9.5 Pokud by jednotlivá ustanovení této smlouvy byla zcela či částečně neplatná nebo neproveditelná, nebude tím dotčena platnost či proveditelnost zbývajících ustanovení. Namísto neplatného ustanovení bude platit za dohodnuté takové platné ustanovení, které nejbližší odpovídá smyslu a účelu neplatného ustanovení. Pokud by se v důsledku změny právních předpisů nebo z jiných důvodů stala některá ujednání této rámcové smlouvy v budoucnosti neplatnými nebo neúčinnými, budou tato ustanovení uvedena do souladu s právními normami a účastníci prohlašují, že rámcová smlouva je ve zbývajících ustanoveních platná, neodporuje-li to jejímu účelu nebo nejedná-li se o ustanovení, která oddělit nelze.



- 9.6 Smluvní strany prohlašují, že si text smlouvy řádně přečetly, souhlasí s jejím obsahem; smlouva nebyla sepsána v tísní ani pod nátlakem, vyjadřuje svobodnou vůli obou smluvních stran a není jednostranně výhodná pro žádnou smluvní stranu.
- 9.7 Tato Smlouva je sepsána v českém jazyce ve dvou vyhotoveních, z nichž každá strana obdrží po jednom vyhotovení.

## Přílohy smlouvy:

1. Kompletní nabídka Poskytovatele ze dne 27. 3. 2015, včetně všech příloh

**Poskytovatel:**

POE EDUCO, spol. s r. o.

Místo, datum Ostrava, 27. 3. 2015  
Jméno Ing. Pavla Čmuhová, MBA  
Pozice Jednatelka společnosti

Podpis

  
.....  
 POE EDUCO, spol. s r.o.  
Divadelní 946/9  
741/01 Nový Jičín  
IČ: 64089398  
DIČ: CZ64089398**Objednatel:**

ČR – Státní úřad inspekce práce

Místo, datum V Opavě .....

Jméno Mgr. Ing. Rudolf Hahn  
Pozice Generální inspektor SUIP

Podpis

.....



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST



STÁTNÍ ÚŘAD  
INSPEKCE PRÁCE

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

**Příloha č. 1 - Kompletní nabídka Poskytovatele ze dne 27. 3. 2015, včetně všech příloh**

*Nabídka uchazeče bude připojena k Rámcové smlouvě před podpisem Rámcové smlouvy s vybraným uchazečem*

## Čestné prohlášení uchazeče o splnění základních a profesních kvalifikačních předpokladů

ve vztahu k veřejné zakázce na služby, zadávané jako zakázka malého rozsahu prostřednictvím e-tržišť dle Pravidel systému používání elektronických tržišť subjekty veřejné správy při pořízování a obměně určených komodit, s názvem:

### „Rozvoj komunikačních dovedností a předcházení syndromu vyhoření“

Uchazeč: POE EDUCO, spol. s r. o.  
sídlo: Divadelní 946/9, 741 01 Nový Jičín  
IČO/DIČ: 64089398/CZ64089398

Prohlašuji tímto, že jsem uchazeč, který splňuje zadavatelem požadované kvalifikační předpoklady v rozsahu stanoveném zadávací dokumentací v článku 10 „Požadavky na kvalifikaci a prokázání splnění kvalifikace“, tedy:

- základní kvalifikační předpoklady dle § 53 odst. 1 zákona,
- profesní kvalifikační předpoklady dle § 54 písm. a), b) zákona.

V Ostravě dne 27. 3. 2015

  
Ing. Pavla Čmuhová, MBA

.....  
titul, jméno, příjmení  
(podpis osoby oprávněné jednat jménem či za uchazeče, případně razítko)



POE EDUCO, spol. s r. o.  
Divadelní 946/9  
741 01 Nový Jičín  
IČ: 64089398  
DIČ: CZ64089398

## Čestné prohlášení o splnění dalších požadavků zadavatele

ve vztahu k veřejné zakázce na služby, zadávané jako zakázka malého rozsahu prostřednictvím e-tržistiště dle Pravidel systému používání elektronických tržišť subjekty veřejné správy při pořizování a obměně určených komodit, s názvem:

### „Rozvoj komunikačních dovedností a předcházení syndromu vyhoření“

**Uchazeč:**

a) předkládá seznam statutárních orgánů nebo členů statutárních orgánů, kteří v posledních 3 letech od konce lhůty pro podání nabídek byli v pracovněprávním, funkčním či obdobném poměru u zadavatele:

- a) ...0.....  
b) ...0.....

*(V případě, že nikdo nepracoval u zadavatele v posledních 3 letech, vyplní uchazeč 0)*

b) předkládá aktuální seznam vlastníků akcií, jejichž souhrnná jmenovitá hodnota přesahuje 10 % základního kapitálu, vyhotovený ve lhůtě pro podání nabídek:


- a) ...0.....  
b) ...0.....

*(V případě, že uchazeč nemá formu a.s. vyplní 0)*

c) Uchazeč tímto prohlášením zároveň stvrzuje, že neuzavřel a neuzavře zakázanou dohodu podle zvláštního právního předpisu (zákon č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže a o změně některých zákonů (zákon o ochraně hospodářské soutěže), ve znění pozdějších předpisů) v souvislosti se zadávanou veřejnou zakázkou.

Název uchazeče (vč. právní formy)	POE EDUCO, spol. s r. o.
Sídlo/ místo podnikání	Divadelní 946/9 741 01 Nový Jičín
IČ	64089398
DIČ	CZ64089398

V Ostravě dne 27. 3. 2015



POE EDUCO, spol. s r. o.  
Divadelní 946/9  
741 01 Nový Jičín  
IČ: 64089398  
DIČ: CZ64089398

Ing. Pavla Čmuhová, MBA

.....  
jméno, příjmení a podpis osoby oprávněné jednat  
jménem či za uchazeče



Formulář pro prokázání splnění technických kvalifikačních předpokladů  
**Seznam významných služeb realizovaných uchazečem**

Tento formulář slouží k prokázání splnění technického kvalifikačního předpokladu pro uchazečem:

Obchodní firma **POE EDUCO, spol. s r. o., IČ: 64089398**



Ke splnění technických kvalifikačních předpokladů musí uchazeč doložit, že v období od 1. 3. 2012 – 28. 2. 2015 úspěšně realizoval **alespoň 2 významné služby obdobného charakteru.**

Službou obdobného charakteru se rozumí realizace školení zaměřených na rozvoj komunikačních dovedností nebo předcházení syndromu vyhoření pro jednoho objednatele v minimálním finančním objemu 100 000 Kč vč. DPH za 12 po sobě jdoucích měsíců.

1. VÝZNAMNÁ SLUŽBA	
Požadovaný údaj	Hodnota požadovaného údaje
Název zakázky	<b>Program vzdělávání statutárního města Ostravy</b> Procesní a projektové řízení Korupce, její prevence a eliminace Komunikační dovednosti, Komunikace v krizové situaci Komunikační dovednosti v oblasti sociální komunikace Písemná komunikace a úřední písemnosti – e-learning Lektorské dovednosti
Místo plnění	Ostrava
Objednatel (název a sídlo)	Statutární město Ostrava, Magistrát města Ostravy, Prokešovo nám. 8, 729 30 Ostrava
Kontaktní osoba, (Jméno a Příjmení, tel. číslo, e-mail)	Ing. Monika Billová, 599 442 092, mbillova@ostrava.cz
Lhůta provedení služby (zahájení a dokončení)	Únor – duben 2014
Finanční objem služby (v Kč vč. DPH)	449.900 Kč (bez DPH)
Jedná se o realizace školení zaměřených na rozvoje komunikačních dovedností nebo předcházení syndromu vyhoření (ano/ne)	ano

2. VÝZNAMNÁ SLUŽBA	
Požadovaný údaj	Hodnota požadovaného údaje
Název zakázky	Vzdělávání členů zastupitelstva a úředníků statutárního města Karviné Modul 1 Písemná a ústní komunikace Modul 5 Prezentační dovednosti
Místo plnění	Karviná
Objednatel (název a sídlo)	Statutární město Karviná, Magistrát města Karviné, Fryštátská 72/1, 733 24 Karviná-Fryštát
Kontaktní osoba, (Jméno a Příjmení, tel. číslo, e-mail)	Ing. Klára Sobočíková, 596 387 428, klara.sobocikova@karvina.cz
Lhůta provedení služby (zahájení a dokončení)	Květen 2013 – březen 2014
Finanční objem služby (v Kč vč. DPH)	Modul 1: 324.100 Kč (bez DPH) Modul 2: 160.710 Kč (bez DPH)
Jedná se o realizaci školení zaměřených na rozvoje komunikačních dovedností nebo předcházení syndromu vyhoření (ano/ne)	ano

Datum: 27. 3. 2015

<p>Otisk razítka</p>  <p>POE EDUCO, spol. s r.o. Divadelní 946/9 741 01 Nový Jičín IČ: 64089398 DIČ: CZ64089398</p>	 <p>Ing. Pavla Čmuhová, MBA Podpis osoby oprávněné jednat za uchazeče</p>
--	---



## ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

o ekonomické a finanční způsobilosti uchazeče ve smyslu § 50 odst. 1, písm. c) zákonač. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů (dále jen "zákon").

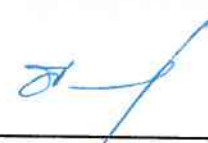

Veřejná zakázka: „Rozvoj komunikačních dovedností a předcházení syndromu vyhoření“

Já, níže podepsaná, osoba oprávněná jednat jménem uchazeče POE EDUCO, spol. s r. o. se sídlem Divadelní 946/9, 741 01 Nový Jičín, IČ 64089398 (dále jen uchazeč) \*

**prohlašuji  
podle pravdy:**

K ust. § 50 odst. 1, písm. c) zákona,  
že uchazeč je ekonomicky a finančně způsobilý plnit tuto veřejnou zakázku.

Tímto čestným prohlášením prokazuji splnění kvalifikačních předpokladů pro plnění shora uvedené veřejné zakázky ve smyslu ustanovení § 50 odst. 1, písm. c) dle úplného znění zákona o veřejných zakázkách, a jsem si vědom právních důsledků, jestliže se kterékoli tvrzení shora uvedené ukáže jako nepravdivé.

Osoba oprávněná jednat jménem nebo za uchazeče	
Titul, jméno, příjmení	Ing. Pavla Čmučová, MBA
Funkce	Jednatelka společnosti
Datum	27. 3. 2015
Podpis oprávněné osoby	 <div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;">  <div style="margin-left: 10px;">                     POE EDUCO, spol. s r.o.                      Divadelní 946/9                      741 01 Nový Jičín                      IČ: 64089398                      DIČ: CZ64089398                      razítko                 </div> </div>

## Seznam lektorů

Jméno lektora	Vzdělávací aktivita
Ing. Pavla Čmuhová, MBA	VA1, VA2, VA3
PhDr. Jaroslav Dostál	VA1, VA2, VA3
Mgr. Petr Džambasov	VA1, VA2, VA3
Mgr. Bc. Erika Konupčíková	VA1, VA2, VA3
Mgr. Irina Malinová	VA1, VA2, VA3
Mgr. Lucie Novotná	VA1, VA2, VA3
Mgr. Eva Simon	VA1, VA2, VA3
PhDr. Zdeněk Stolař	VA1, VA2, VA3

### Vysvětlivky:

VA1: Rozvoj komunikačních dovedností pracovníků útvarů kontroly nelegálního zaměstnávání Státního úřadu inspekce práce

VA2: Rozvoj komunikačních a prezentačních dovedností pracovníků Úřadu práce ČR

VA3: Prevence syndromu vyhoření inspektorů Státního úřadu inspekce práce

## Čestné prohlášení


Všichni výše uvedení lektori mají vysokoškolské vzdělání 2. stupně a jejich praxe ve vzdělávání dospělých je delší než požadované 2 roky. Každý z nich realizoval minimálně pět školení ve výše specifikovaných oblastech v posledních třech letech. Profesní životopisy výše uvedených lektorů jsou přílohou.



Ing. Pavla Čmuhová, MBA



OSOBNÍ ÚDAJE **Ing. Pavla Čmuhová, MBA**

 Biskupská 3330/10, 702 00 Ostrava  
  +420 603 443 407  
 pavla.cmuhova@poe-educo.cz

Pohlaví žena | Datum narození 04/05/1958 | Národnost česká

LEKTOR/  
VZDĚLÁVACÍ AKTIVITY

Rozvoj komunikačních dovedností pracovníků útvarů kontroly nelegálního zaměstnávání Státního úřadu inspekce práce  
Rozvoj komunikačních a prezentačních dovedností pracovníků Úřadu práce ČR  
Prevence syndromu vyhoření inspektorů Státního úřadu inspekce práce

## PRACOVNÍ ZKUŠENOSTI

1995 – dosud

**POE EDUCO, spol. s r. o., Nový Jičín**

POE EDUCO, spol. s r. o., Divadelní 946/9, Nový Jičín, 741 01, [www.poe-educo.cz](http://www.poe-educo.cz)

- manažerka vzdělávání dospělých
- certifikovaná lektorka měkkých dovedností, prevence stresové zátěže, mentorování
- jednatelka společnosti
- tvorba a řízení projektů
- řízení pracovníků (min. 10 osob v týmu)
- zastupování společnosti
- předsedkyně revizní komise AIVD ČR
- předsedkyně revizní komise Sdružení pro rozvoj Moravskoslezského kraje

1993 – 1995

**Investiční společnost BVV Invest, a. s., Brno, Hlinky 8**

- vedoucí pobočky pro Severní Moravu
- řízení pobočky, zastupování zájmů společnosti v zainventovaných podnicích
- tajemník Sdružení investičních společností a fondů Moravy a Slezska
- členka Poradní komise pro emise cenných papírů MF ČR
- členka SDIS (sdružení investičních společností), Praha

1991 – 1993

**Moravskoslezský regionální investiční fond, a. s., Ostrava, Purkyňova 6**

- ředitelka společnosti
- řízení společnosti, zastupování zájmů společnosti v zainventovaných podnicích
- členka představenstva Investiční společnosti Region, a. s.
- člen dozorčí rady Sdružení investičních společností a fondů Moravy a Slezska

1981 – 1991

**Ústav výpočetní techniky Ostrava, Slavíkova 1744**

- asistent, technolog
- programátor
- projektant odboru informací pro vrcholové řízení VHJ Pozemní stavitelství Ostrava

**Národní vzdělávací fond**

2012

- Hodnocení kompetencí kariérového poradce

**UJAK Praha**

2008

- absolvování programu MBA

2004 – 2010

**Mobility v Itálii, Španělsku, Anglii Rumunsku a Skotsku**

- Problematika vedení lidí a motivace a vzdělávání dospělých
- řízení mezinárodních projektů GRUNDTVIG a VETPRO

2004

- Akreditace odborného lektora MV ČR

2003

- Akreditace odborného poradce Národní asociace pro rozvoj podnikání, Praha
- Osvědčení o úspěšném absolvování ročního psychoterapeutického výcvikového a výukového programu Institutu pro integrativní psychoterapii, Olomouc
- Osvědčení o úspěšném absolvování mezinárodního vzdělávacího programu PLATO pro vedoucí malých a středních firem

2002

- Certifikovaný lektor AIVD ČR a SR
- Osvědčení o úspěšném absolvování výukového a výcvikového programu Hledání a léčba vnitřního dítěte

2001

- Osvědčení o úspěšném absolvování kurzu Zvyšování hodnoty vlastní osobnosti, pořádaného společností České vzdělávací centrum, s. r. o. Olomouc



1978 – 1981

- Absolventka VŠB – TU Ostrava

## OSOBNÍ DOVEDNOSTI

## Jazykové znalosti

- Slovenština – velmi dobré (čtení, porozumění), dobrá (konverzace, psaní) – úroveň B2
- Ruština – velmi dobré (čtení, porozumění), dobrá (konverzace, psaní) – úroveň B2
- Angličtina – dobré (čtení, psaní, konverzace)-úroveň B1

## Ostatní dovednosti

- Koordinace a řízení projektů (praxe a odpovídající školení)
- Zvládání konfliktních situací (praxe a odpovídající školení)
- Vedení a motivování lidí (praxe a odpovídající školení)
- Motivace a vzdělávání dospělých (praxe a pedagogické minimum)
- Licence WRC – westemový jezdec

## Počítačové dovednosti

- Uživatelská znalost obsluhy PC a audiovizuálních zařízení (praxe)

## Řidičský průkaz

- skupina B, aktivní řidič



## Odborná specializace

- Komunikace, řešení konfliktních situací, vedení týmů, motivace a hodnocení zaměstnanců.



## OSOBNÍ ÚDAJE

## PhDr. Jaroslav Dostál

Vložte  
fotografii U Filipových rybníků 5658, Chomutov (Česká republika) +420 602 467 669 [j.dostal@edost.cz](mailto:j.dostal@edost.cz)LEKTOR/  
VZDĚLÁVACÍ AKTIVITY

- VA1. Rozvoj komunikačních dovedností pracovníků útvarů kontroly nelegálního zaměstnávání Státního úřadu inspekce práce
- VA2. Rozvoj komunikačních a prezentačních dovedností pracovníků Úřadu práce ČR
- VA3. Prevence syndromu vyhoření inspektorů Státního úřadu inspekce práce

## PRACOVNÍ ZKUŠENOSTI

2001 – dosud

Vzdělávací společnost EDOST, s. r. o. Cihlářská 4132, 430 03 Chomutov  
ředitel společnosti

- řízení společnosti
- psychologická a pedagogická činnost
- vzdělávání dospělých v měkkých dovednostech
- projektová manažerská činnost (PHARE 2000, PHARE 2003, EQUAL, OP RLZ, OP LZZ)
- psychoterapeutické poradenství, prevence syndromu vyhoření
- hodnotitel projektů OP RLZ, regionálních projektů
- kurzy pro soft skills manažery

1993 - 2001

Výcvikové středisko energetiky s. r. o. Tušimice, Kadaň  
ředitel společnosti

- lektorské činnosti v oblasti psychologie práce, sociologie, pedagogiky dospělých, motivačních a aktivačních programů pro ÚP
- zmocněnec pro jakost a vedoucí realizačního týmu pro certifikaci ISO 9001

1990 - 1993

Výcvikové středisko energetiky, elektrárna Tušimice, ČEZ, a. s.  
Jungmannova 21, Praha

- řízení střediska, zajištění domácí a zahraniční spolupráce v rámci energetiky v oblasti uhelné energetiky
- řízení oddělení psychologie a sociologie práce
- lektorská činnost v personální oblasti



1976 - 1990

Výcvikové středisko energetiky, elektrárna Tušimice, ČEZ a. s.,  
Jungmannova 21, Praha

- vedoucí oddělení sociálních analýz, odborný pracovník
- realizace sociálních výzkumů v rámci české energetiky
- psychologické analýzy a zajištění odborného výběru provozního operátorského personálu
- řešení mimořádných provozních situací z lidského faktoru
- lektor vzdělávání dospělých

1971 - 1975

SOU Energetické, Generála Svobody, Chomutov

- pedagogický pracovník
- vychovatel domova mládeže

Praxe v oblasti projektového  
managementu

- projektový manažer v projektu „RAP Mainstreaming“ 2007 – 2008, projekt formou seminářů a školení pro ÚP ČR a sociální partnery (zaměstnavatelské subjekty, zdravotnická zařízení, vzdělávací zařízení, agentury práce, chráněné dílny)
- zajištění komplexního řešení systému podpory zaměstnávání OZP, návrh metodologie, analytických podkladů, příprava systémových změn a vzdělávacích materiálů v návaznosti na další projekty vzdělávání zaměstnanců
- manažer projektu CZ.1.07/3.2.06/02.0032 – zvyšování zaměstnatelnosti v Ústeckém kraji prostřednictvím zvyšování kvalifikace podle NSK 2010 – 2012
- manažer VZ projektu PREGNET č. CZ.1.04/2.2.00/11.00008 – cílem projektu je zvýšení zaměstnatelnosti osob se zdravotním postižením v rámci 8 krajů (od 1. 2. 2012 do současnosti)

### Publikační činnost

- výzkumné zprávy v rámci československé energetiky
- sociologické výzkumy a analýzy v regionu (Chomutov, Žatec)
- metodický materiál k realizaci poradenských programů pro OZP
- metodik pro komunikaci se zaměstnavateli
- metodika asistenčních činností

VZDĚLÁNÍ,  
ODBORNÁ PŘÍPRAVA, KURZY

### VŠ ÚP Olomouc

Uveďte úroveň EQF

Specializace Pedagogika VVD, sociální psychologie, personalistika, personální management, psychoterapie

### OSOBNÍ DOVEDNOSTI

Organizační/manažerské  
dovednosti

- organizační dovednosti, kreativní přístup, vysoká flexibilita

Komunikační dovednosti

- dobré komunikační dovednosti

**Praxe v oblasti projektového managementu**

- projektový manažer v projektu „RAP Mainstreaming“ 2007 – 2008, projekt formou seminářů a školení pro ÚP ČR a sociální partnery (zaměstnavatelské subjekty, zdravotnická zařízení, vzdělávací zařízení, agentury práce, chráněné dílny)

**Reference**



- AIVD ČR, Klub personalistů ČR RS Severozápad (vedoucí regionální sekce od roku 2000)
- ÚP Chomutov, Louny, Most
- Technologický park Chomutov, o. p. s.





## OSOBNÍ ÚDAJE

## Mgr. Petr Džambasov

Vložte  
fotografii Zadní Vinohrady 4632, Chomutov (Česká republika) +420 775 373 345 dzamby79@gmail.comLEKTOR/  
VZDĚLÁVACÍ AKTIVITY

- VA1. Rozvoj komunikačních dovedností pracovníků útvarů kontroly nelegálního zaměstnávání Státního úřadu inspekce práce
- VA2. Rozvoj komunikačních a prezentačních dovedností pracovníků Úřadu práce ČR
- VA3. Prevence syndromu vyhoření inspektorů Státního úřadu inspekce práce

## PRACOVNÍ ZKUŠENOSTI

2006 – dosud

## Vzdělávací společnost EDOST, s. r. o.

- Lektor – soft skills, orientace na trhu práce, problematika zaměstnávání a komunikačních technologií, manažerské dovednosti
- Projektový manažer (projekty OP LZZ) – odborná znalost problematiky zaměstnávání osob včetně osob se ZP na otevřený trh práce (např. asistenční pomoc pro osoby se ZP, 2006 – 2008, Regionální spolupráce v pracovní rehabilitaci, 2012 – 2014, poradenské motivačně aktivační programy pro uchazeče ÚP ČR – OZZ/OZP 2006 – 2010, projekt RESTART Chomutov 2010 – 2012)
- Manažer personální agentury ASIPO – vedoucí a odborný garant zprostředkování zaměstnání včetně OZP/OZZ na otevřený trh práce (pracovní poradenství, zprostředkování zaměstnání) od roku 2006 do současnosti
- Kouč – odborný specialista pro individuální poradenství s využitím metody koučinku od roku 2010 do současnosti

2002 - 2006

## Středisko knihovnických a kulturních služeb Chomutov

- Zajišťování a podpora kulturních akcí
- Lektor počítačových kurzů pro dospělé
- Kontaktní osoba pro styk s veřejností
- Správa a administrace národních a mezinárodních vypůjček

2001 - 2002

## 2 JCP Roudnice nad Labem

- Technická podpora Virginia/USA
- Vedení kolektivu 10 zaměstnanců
- Supervize

VZDĚLÁNÍ,  
ODBORNÁ PŘÍPRAVA, KURZY

2010 - 2011

ČVUT Praha  
Masarykův ústav vyšších studií  
Coach Specific Training (CST)

Uvedte úroveň EQF

2004 - 2008

Univerzita Karlova v Praze  
Fakulta humanitních studií  
Obor. Občanský sektor  
Studium: distanční, magisterské – dokončeno s vyznamenáním

1999 - 2001

Univerzita J. E. Purkyně v Ústí nad Labem  
Fakulta sociálně-ekonomická  
Obor Sociální politika a sociální práce  
Studium: prezenční, bakalářské

Uvedte úroveň EQF

## OSOBNÍ DOVEDNOSTI

Organizační/manažerské  
dovednosti

- organizační dovednosti, koučink, kreativní přístup, vysoká flexibilita

Komunikační dovednosti

- dobré komunikační dovednosti

Odborné dovednosti

- pokročilá uživatelská znalost ovládání PC – MS Word, MS Excel (certifikát), MS Power Point

Jazykové znalosti

- anglicky slovně i písemně – pokročilá znalost
- německy – mírně pokročilý





## OSOBNÍ ÚDAJE

**Mgr. Bc. Erika Konupčíková**Vložte  
fotografii Na Zábrání 152/1, Přerov IV-Kozlovice (Česká republika) +420 739 445 930 [reditel@avid.cz](mailto:reditel@avid.cz)LEKTOR/  
VZDĚLÁVACÍ AKTIVITY

- VA1. Rozvoj komunikačních dovedností pracovníků útvarů kontroly nelegálního zaměstnávání Státního úřadu inspekce práce
- VA2. Rozvoj komunikačních a prezentačních dovedností pracovníků Úřadu práce ČR
- VA3. Prevence syndromu vyhoření inspektorů Státního úřadu inspekce práce

## PRACOVNÍ ZKUŠENOSTI

2013 – dosud

**Výkonná ředitelka**  
AIVD ČR – Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, Praha 2  
Lektorka měkkých dovedností a angličtiny

- řízení asociace
- řízení aktivit asociace
- koordinace projektů
- interní i externí komunikace

2007 - dosud

**Regionální sdružení rozvoje lidských zdrojů**

- člen revizní komise

2005 - 2012

**Odborná asistentka**  
Vysoká škola logistiky, o. p. s., Přerov

- výuka studentů v prezenčním i kombinovaném studiu v předmětech: English for Logistics, technology and Logistics, Evropská integrace
- referentka oddělení Výzkumu, vývoje a aplikací
- vedení týmu vyučujících
- organizace a management katedry
- vedoucí projektu Aroagritour – Interreg IIIa
- koordinátor projektu Erasmus
- mentoring kolegů v oblasti celoživotního vzdělávání a kariérové poradenství

2009

**Regionální institut pro vzdělávání, o. p. s.**

- autorka semináře Metodické principy tvorby učebních pomůcek
- lektorská činnost

- 2004 - 2008 Vyšší odborná škola živnostenská, Přerov
- učitelka anglického jazyka
- 2004 - 2006 Manažerka institutu  
PPŠ – Institut celoživotního vzdělávání Přerov, s. r. o.
- 2001 - 2004 Manažerka vzdělávacích kurzů  
InStep, Filozofická fakulta Univerzity Palackého, Olomouc
- management vzdělávacích kurzů pro veřejnost
  - management projektů:  
CALAM – Citizens and learners as mentors – Mentoring ve vzdělávání dospělých  
English for Europe – vývoj a marketing systému výuky, kurzu, učebnice a zkoušky  
TELM – Školení pro evropský trh práce
- 2002 - dosud Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci, katedra sociologie  
a andragogiky
- manažerka výuky kurzů
  - projektová manažerka
- 1991 - 2005 OSVČ
- lektorování kurzů anglického jazyka, obecná, obchodní, bankovní angličtina
  - akvizice, organizace a evaluace jazykových kurzů

VZDĚLÁNÍ,  
ODBORNÁ PŘÍPRAVA, KURZY

- 
- 2002 - 2007 Univerzita Palackého – Filozofická fakulta, Olomouc Uvedte úroveň EQF  
andragogika v profilaci na vzdělávání dospělých
- 1995 - 1997 Univerzita Palackého – Pedagogická fakulta, Olomouc Uvedte úroveň EQF  
bakalářské studium, výuka anglického jazyka
- Lektor Age managementu - 2011  
FIOH – The Finnish Institute of Occupational Health, Helsinky  
princip y a opatření age managementu  
index pracovní schopnosti  
měření pracovní schopnosti  
well-being v zaměstnání

## OSOBNÍ DOVEDNOSTI



Organizační/manažerské  
dovednosti

- výborné organizační a manažerské dovednosti získané v praxi vedení zaměstnanců, týmů a projektů

## Komunikační dovednosti

- výborné komunikační znalosti získané v praxi vedení institucí

## Odborné dovednosti

- práce s kodifikačními příručkami pro jazyk český, orientace v projektech ESF, především OPVK, orientace v tvorbě veřejných zakázek

## Jazykové znalosti

- anglický jazyk – úroveň C2
- ruský jazyk – úroveň B2
- italský jazyk – úroveň B1



## Řidičský průkaz

skupina B

## OSOBNÍ ÚDAJE

Mgr. Irina Malinová

 Česká republikaLEKTOR/  
VZDĚLÁVACÍ AKTIVITY

- VA1. Rozvoj komunikačních dovedností pracovníků útvarů kontroly nelegálního zaměstnávání Státního úřadu inspekce práce
- VA2. Rozvoj komunikačních a prezentačních dovedností pracovníků Úřadu práce ČR
- VA3. Prevence syndromu vyhoření inspektorů Státního úřadu inspekce práce

## PRACOVNÍ ZKUŠENOSTI

2005 – dosud

Vzdělávací společnost EDOST, s. r. o., Chomutov

Lektor měkkých dovedností, psychoterapeut

- poradenství v mezilidských vztazích
- výuka v kurzech komunikace
- vzdělávání dospělých

2005 - dosud

MSSS Most

manželský poradce, lektor

1994 -2005

MÚSS Chomutov  
vedoucí poradny

- manželský poradce
- relaxace

1993 - 1994

MÚSS Chomutov  
sociální pracovnice

- supervize pečovatelské služby

1991 - 1993

Dětský domov Chomutov  
vychovatelka nejmenších dětí

1981 - 1990

Základní škola Zavidovo  
učitelka

- výuka jazyků



VZDĚLÁNÍ,  
ODBORNÁ PŘÍPRAVA, KURZY

2012 FF UK Praha  
doktorské studium

Uvedte úroveň EQF

1976 - 1981 Užhorodská státní univerzita (diplom v oboru pedagog –filolog)

Uvedte úroveň EQF

## OSOBNÍ DOVEDNOSTI

Organizační/manažerské  
dovednosti

▪ kreativní přístup, vysoká flexibilita, schopnost jednat ve stresu, loajalita

Komunikační dovednosti

▪ dobré komunikační dovednosti

Odborné dovednosti

▪ pedagogické zkušenosti, manželský a rodinný poradce, vychovatelské zkušenosti


Členství v profesních organizacích

▪ asociace manželských a rodinných poradců



## OSOBNÍ ÚDAJE

## Mgr. Lucie Novotná

Vložte  
fotografii Haškova 3439, Chomutov (Česká republika) +420 737 561 301 [lucie.gubikova@sezna.cz](mailto:lucie.gubikova@sezna.cz)LEKTOR/  
VZDĚLÁVACÍ AKTIVITY

VA1. Rozvoj komunikačních dovedností pracovníků útvarů kontroly nelegálního zaměstnávání Státního úřadu inspekce práce

VA2. Rozvoj komunikačních a prezentačních dovedností pracovníků Úřadu práce ČR

VA3. Prevence syndromu vyhoření inspektorů Státního úřadu inspekce práce

## PRACOVNÍ ZKUŠENOSTI

2004 – doposud

## Vzdělávací společnost EDOST, s. r. o.

- lektorka a manažerka projektů vzdělávacích projektů pro dospělé se specializací na měkké dovednosti
- projektový management z EFS a Phare
- aktivační a rekvalifikační kurzy, především pro osoby se zdravotním postižením
- skupinové a individuální supervize pro organizace v sociálních službách
- facilitace a řízení krizové komunikace
- firemní kurzy a výcviky měkkých dovedností

2004 - 2006

## Externí hodnotitelka Phare 2003 RLZ a ESF pro Národní vzdělávací fond o. p. s. a Nadaci rozvoje občanské společnosti

- motivace účastníků poradenských programů určených především pro znevýhodněné skupiny
- pomoc účastníkům poradenských programů s vytvořením vlastního portfolia (motivační dopis, životopis)
- školení komunikačních dovedností, nácvik komunikace (verbální a neverbální) a sebeprezentace
- školení společenského chování spolu s praktickým nácvikem, modelovými situacemi

2003 - 2004

## Naděje 2000, sdružení pro rozvoj stacionáře

- fundraiserka – získávání nejen finančních zdrojů
- jednání s dárci, veřejnou správou, médií
- zástupce kontaktního místa České alzheimerovské společnosti
- vedení svépomocné skupiny pro rodinné pečovatele

2002 - 2005

## Dobrovolnické centrum Ústí nad Labem

- externí lektorka v projektech Make a Connection a Gabriel
- témata: projektový management, občanská společnost

- 2002 - 2003 **Regionální středisko výchovy a vzdělávání, s. r. o. Most**
- manažerka vzdělávacích projektů pro dospělé, práce na projektech EU
  - lektorka týmové práce a komunikačních dovedností
  - lektorka v rámci Vstupního vzdělávání úředníků
- 2001 - 2002 **JOB spectrum, s. r. o. Chomutov**
- zprostředkování zaměstnání, poradenská činnost v oblasti personalistiky, jednání s obchodními partnery, zprostředkování au-pair pobytů ve Velké Británii a Německu
  - témata: projektový management, občanská společnost
- 1999 **Odborná stáž v občanském sdružení K-centrum Kadaň**
- na postu kontaktní pracovnice
  - účast na prevenci – semináře, přednášky a besedy
  - pomoc při přípravě a podávání projektů na grantové agentury
  - facilitace v rodinných kazuistikách
- 1998 - 2000 **Občanské sdružení K-centrum Kadaň**
- 3semestrová praxe
- 1998 - 2000 **Dobrovolník v sociálně-preventivním programu „Pět P“ při Dobrovolnickém Centru v Ústí nad Labem**
- výcvik v rozsahu 30 hodin zaměřený na komunikaci, psychiku dítěte, vývoj vztahu a právní problematiku
- 1997 **Ústav sociální péče pro děti a mládež, Chomutov**
- 1996 - 1997 **Spoluorganizátor a praktikant na speciálním dětském táboře pro opuštěné děti z Chomutova a Mostu**

### VZDĚLÁNÍ, ODBORNÁ PŘÍPRAVA, KURZY

- 2014 - dosud **Systemická supervize a koučování – Institut S&K HERMÉS Praha** Uvedte úroveň EQF  
300 hodin
- 2012 - 2013 **Systemická supervize a koučování – Institut S&K HERMÉS Praha** Uvedte úroveň EQF  
200 hodin

### OSOBNÍ DOVEDNOSTI



Organizační/manažerské  
dovednosti

- organizační dovednosti, kreativní přístup, vysoká flexibilita, schopnost jednat ve stresu, loajalita

## Komunikační dovednosti

- dobré komunikační dovednosti

## Odborné dovednosti

- práce s kodifikačními příručkami pro jazyk český, orientace v projektech ESF, především OPVK, orientace v tvorbě veřejných zakázek

## Řidičský průkaz

- skupina B, aktivní řidič



## OSOBNÍ ÚDAJE

## Eva Simon



Generála Hrušky 1215/25, 709 00 Ostrava (Česká republika)

+420 730 821 779

[eva.simon@poe-educo.cz](mailto:eva.simon@poe-educo.cz)

LEKTOR/  
VZDĚLÁVACÍ AKTIVITY

Rozvoj komunikačních dovedností pracovníků útvarů kontroly nelegálního zaměstnávání Státního úřadu inspekce práce

Rozvoj komunikačních a prezentačních dovedností pracovníků Úřadu práce ČR  
Prevence syndromu vyhoření inspektorů Státního úřadu inspekce práce

## PRACOVNÍ ZKUŠENOSTI

1. 7. 2013 – doposud

Odborná poradkyně a koordinátorka grantového projektu OPVK Správný obor – základ úspěchu, r. č. CZ. 1.07/1.1.24/02.0020;

lektorka motivačních kurzů, kurzů zaměřených na rozvoj komunikačních dovedností, kurzů etikety a jednání v krizových situacích, prevence syndromu vyhoření

POE EDUCO, spol. s r. o., Divadelní 946/9, Nový Jičín, 741 01, [www.poe-educo.cz](http://www.poe-educo.cz)

- koordinace klíčových projektových aktivit projektu
- administrace projektu
- organizace školení pro cílovou skupinu projektu (výchovní poradci v ZŠ v Moravskoslezském kraji)
- kariérové poradenství cílové skupině projektu (žáci v ZŠ v Moravskoslezském kraji)
- školení komunikačních dovedností, etikety a jednání v krizových situacích pro úředníky
- školení prezentačních dovedností pro dlouhodobě nezaměstnané
- školení komunikačních dovedností, nácvik komunikace pro potřeby přijímacího pohovoru
- pomoc účastníkům poradenských programů s vytvořením vlastního portfolia (motivační dopis, životopis)

1. 9. 2009 – 30. 6. 2013

## Lektorka poradenských programů

POE EDUCO, spol. s r. o., Divadelní 946/9, Nový Jičín, 741 01, [www.poe-educo.cz](http://www.poe-educo.cz)

- motivace účastníků poradenských programů určených především pro znevýhodněné skupiny
- pomoc účastníkům poradenských programů s vytvořením vlastního portfolia (motivační dopis, životopis)
- školení komunikačních dovedností, nácvik komunikace (verbální a neverbální) a sebeprezentace
- školení společenského chování spolu s praktickým nácvikem, modelovými situacemi

VZDĚLÁNÍ,  
ODBORNÁ PŘÍPRAVA, KURZY

2008 – 2010

Filologie: Český jazyk a literatura (navazující magisterské studium) Uvedte úroveň EQF

Ostravská univerzita v Ostravě, Filozofická fakulta

Hlavní zaměření: teorie a praxe komunikace, rétorika, sémiotika, vývojové tendence spisovné češtiny, spisovný jazyk a jazyková kultura, teorie slohových postupů a útvarů, teorie vyprávění.

- 2005 – 2008 **Filologie: Český jazyk a literatura (bakalářské studium)** Uvedte úroveň EQF  
 Ostravská univerzita v Ostravě, Filozofická fakulta  
 Hlavní zaměření: stylistika, syntax, lexikologie, fonetika a fonologie, morfologie, jazykověda, praktikum mluvené tvorby, žurnalistika, nakladatelská a ediční praxe.
- 2013 – 2014 **Lektor dalšího vzdělávání** Uvedte úroveň EQF  
 Národní ústav pro vzdělávání, Praha
- 2013 **Školení v interpretaci výstupů profesní diagnostiky COMDI, modul A, B** Uvedte úroveň EQF  
 Republikové centrum vzdělávání, s. r. o.
- 2013 **Řešení konfliktních situací** Uvedte úroveň EQF  
 Petr Otáhal, s. r. o., Frýdek-Místek
- 2013 **Rétorika** Uvedte úroveň EQF  
 top vision s. r. o., Praha 1
- 2011, 2012 **Komunikační dovednosti** Uvedte úroveň EQF  
 Telefónica O2 Czech Republic a. s., Praha 4


## OSOBNÍ DOVEDNOSTI

- Organizační/manažerské dovednosti** ▪ organizační dovednosti (spolupráce s osmnácti výchovnými poradci a šestnácti koordinátory aktivit ve škole v rámci projektu OPVK)
- Komunikační dovednosti** ▪ dobré komunikační dovednosti založené na teoretickém základu získaném studiem a podpořené lektorskou praxí, dalším vzděláváním
- Odborné dovednosti** ▪ práce s kodifikačními příručkami pro jazyk český, orientace v projektech ESF, především OPVK, orientace v tvorbě veřejných zakázek
- Počítačové dovednosti** ▪ dobrá znalost MS Office
- Řidičský průkaz** ▪ skupina B, aktivní řidič





## OSOBNÍ ÚDAJE

**Stolař Zdeněk, PhDr.** F. Čejky 434, 738 02 Frýdek-Místek (Česká republika) 420 728 740 390 stolar@mybox.czLEKTOR/  
VZDĚLÁVACÍ AKTIVITY

Rozvoj komunikačních dovedností pracovníků útvarů kontroly nelegálního zaměstnávání Státního úřadu inspekce práce  
Rozvoj komunikačních a prezentačních dovedností pracovníků Úřadu práce ČR  
Prevence syndromu vyhoření inspektorů Státního úřadu inspekce práce

## PRACOVNÍ ZKUŠENOSTI

2011–do současnosti

**Psycholog, psychodiagnostik, psychoterapeut, lektor měkkých dovedností a syndromu vyhoření (OSVČ)**

psychologická praxe

lektorská činnost

2005–do současnosti

**POE EDUCO, spol. s r. o.**

Psychologická a poradenská praxe

Odpovědný zástupce (garant) psychologického poradenství a diagnostiky

2003–2011

**Ředitel příspěvkové organizace Národní dům Frýdek-Místek**

vedení a řízení firmy

pracovně právní záležitosti

finanční řízení a kontrola

1998–2002

**Starosta města Frýdku-Místku**

práce a činnost vyplývající ze zákona a obcích a dalších

1994–1998

**Místostarosta města Frýdku-Místku**

práce a činnost vyplývající ze zákona a obcích a dalších

1993–1994

**Agentura pro regionální rozvoj Ostrava, a.s.**

ředitel divize pro oblast zaměstnanosti, municipalit a životního prostředí

1990–1993

**Úřad práce ve Frýdku-Místku.**

ředitel organizace

1980–1990

**Manželská a předmanželská poradna ve Frýdku-Místku.**

vedoucí organizace

vedení konzultací, diagnostika, řízení organizace

## VZDĚLÁNÍ, ODBORNÁ PŘÍPRAVA, KURZY

---

- 1986-2010 **Psychologické vzdělávání - semináře**  
Desítky seminářů nejrůznějších organizátorů
- Psychologická, matrimoniopatologická, sexuologická a poradenská problematika.
- 1985-1988 **Postgraduální vzdělání**  
Univerzita Karlova v Praze, filozofická fakulta (Česká republika)
- Postgraduální studium pro pracovníky manželských a předmanželských poraden
- 1979-1985 **Kurz hypnózy I, II, III**  
Česká psychiatrická společnost v Psychiatrické léčebně v Kroměříži
- 1984 **Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Brně, filozofická fakulta**  
Rigorózní zkouška – titul PhDr.
- 1973-1978 **Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Brně, filozofická fakulta**  
Jednooborové studium psychologie

## OSOBNÍ DOVEDNOSTI

---

- Organizační/manažerské dovednosti**
- dobré organizační dovednosti, vedení kolektivu od 10 osob do velkého počtu pracovníků (100 a více)
- Komunikační dovednosti**
- výborné komunikační dovednosti získané během působení v manželské poradně, na úřadu práce, v uvolněné funkci v samosprávě i v pozici učitele na vysoké škole
- Odborné dovednosti**
- orientace v psychoterapeutických postupech včetně užití hypnózy, ovládnutí širší baterie psychodiagnostických testů, znalost dotazníků a testových metod vztahujících se k volbě povolání
- Počítačové dovednosti**
- výborné dovednosti WORD, EXCELL včetně užití složitějších statistických metod, práce s WordPressem a PowerPointem
- Řidičský průkaz**
- skupina B, najeto 100 000 km

PŘEHLED PROJEKTŮ  
12/2012 – 11/2014

„Práce a rodina, to jde přece dohromady“,

realizátor POE EDUCO, spol. s r. o., Nový Jičín

Pozice: specialista na bilanční diagnostiku, lektor komunikačních dovedností

Cílová skupina: ženy a muži vracející se na trh práce po rodičovské dovolené, dlouhodobě nezaměstnané ženy v evidenci úřadu práce

04/2010 - 03/2012

Příprava +

Realizátor COFET, a.s., pracoviště Ostrava

Pozice: psycholog, psychodiagnostik

Cílová skupina: ženy a muži – dlouhodobě nezaměstnaní v evidenci úřadu práce

03/2012 - 03/2014

ŠANCE PRO SAMOSTATNOST

Realizátor COFET, a.s., pracoviště Ostrava

Pozice: bilanční diagnostik, individuální pracovní poradenství

Cílová skupina: zdravotně znevýhodnění muži i ženy - dlouhodobě nezaměstnaní

03/2013 – 03/2014

NÁVRAT DO ZAMĚSTNÁNÍ

Realizátor POE, spol. s r. o.

Pozice: bilanční diagnostik, lektor komunikačních dovedností

Cílová skupina: nezaměstnaní starší 50 let, kteří jsou ohroženi sociálním vyloučením

2012 – 2014

VZDĚLÁVEJ SE A PODNIKEJ

Realizátor POE, spol. s r. o.

Pozice: bilanční diagnostika, individuální pracovní poradenství, lektor komunikačních dovedností

Cílová skupina: Dlouhodobě nezaměstnaní muži i ženy, osoby pečující o dítě mladší 15 let





**Návrh obsahu školení,  
metodiky  
a organizačního zajištění  
veřejné zakázky**

**„Rozvoj komunikačních dovedností a předcházení  
syndromu vyhoření“**

pro potřeby projektu

**Efektivní systém rozvoje zaměstnanosti, výkonu komplexních  
kontrol a potírání nelegálního zaměstnávání v ČR  
CZ.1.04/2.2.00/11.00013**

Ostrava, 27/3/2015

POE EDUCO, spol. s r. o.  
Divadelní 946/9  
741 01 Nový Jičín

## Obsah

1. Předmět zakázky .....	3
1.1 Vzdělávací aktivita č. 1.....	4
1.2 Vzdělávací aktivita č. 2.....	5
1.3 Vzdělávací aktivita č. 3.....	6
2. Organizační zajištění zakázky .....	7
3. Metodika.....	9
3. 1 Výukové metody a způsob využívání technických a didaktických pomůcek	9
3. 2 Způsob zapojení cílových skupin, způsoby jejich motivace k aktivní účasti na vzdělávání .....	10
3. 3 Způsob ověření efektivity vzdělávání a získaných kompetencí .....	11

## 1. Předmět zakázky

**Předmětem** této zakázky je zajištění komplexní služby v oblasti vzdělávání vybraných zaměstnanců Státního úřadu inspekce práce a Úřadu práce ČR dle požadavků specifikovaných zadávací dokumentací k této zakázce malého rozsahu.

Veškeré služby slouží k zajištění realizace projektu „Efektivní systém rozvoje zaměstnanosti, výkonu komplexních kontrol a potírání nelegálního zaměstnávání v ČR“ spolufinancovaného z Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu České republiky. Předmětem plnění veřejné zakázky jsou dále popsané tři vzdělávací aktivity (dále jen VA) v požadovaném rozsahu a obsahu.

**Cílem** těchto **vzdělávacích aktivit** (dále jev VA) je zlepšení prezentačních a komunikačních dovedností, komunikace s problémovým klientem, vedení prezentací a práce s moderní prezentační technikou a dále prevence syndromu vyhoření pracovníků SUIP/ÚP, a tím zvýšení efektivity jejich pracovního výkonu..

V rámci komplexní služby v oblasti vzdělávání **zajistíme**:

1. Vhodné školící prostory v každém krajském městě ČR s tím, že místo konání bude běžně dostupné městskou hromadnou dopravou v přiměřené docházkové vzdálenosti a bude mít k dispozici i parkovací plochy vhodné pro parkování vozidel na CNG. Místo konání bude Státním úřadem inspekce práce předem odsouhlaseno;
2. Přípravu pozvánek pro účastníky školení a jejich distribuci.
3. Zpracování metodiky školení (forma, školící materiály, zpětná vazba na zadavatele, další případné výstupy ze školení), ukázka je přílohou naší nabídky.
4. Vytvoření hodnotících dotazníků, které budou účastníci vyplňovat po skončení každého školení – jejich tisk a distribuce. Návrh dotazníku je přílohou naší nabídky.
5. Průběh celého školení po organizační a technické stránce (včetně nezbytného technického vybavení – videokamery, notebooku, dataprojektoru, flipchartu, případně dalších nezbytných pomůcek, které budou potřebné k realizaci školení).
6. Občerstvení pro účastníky školení dle následující specifikace: dopolední coffee break (káva/čaj, nealkoholický nápoj, 1 slané a 1 sladké občerstvení); odpolední coffee break (káva/čaj, nealkoholický nápoj, 1 slané a 1 sladké občerstvení); v případě dvoudenních školení jsou požadavky na občerstvení totožné pro oba dny.
7. Materiály pro účastníky školení v tištěné i elektronické podobě (syllaby školení, tištěné prezentace atd.), které účastníkovi zůstávají, ukázky v příloze.
8. Vyhodnocení hodnotících dotazníků – za každé jednotlivé školení zvlášť.
9. Prezenční listiny všech účastníků školení včetně školitelů, a to pro každé školení zvlášť, zadavateli doručíme prezenční listiny v originále, kopie si založíme pro případnou kontrolu. Prezenční listiny budou opatřeny povinným minimem publicity a budou obsahovat označení projektu, označení školitele, označení vzdělávací aktivity, termín a čas zahájení a ukončení vzdělávací aktivity, jméno lektora a jeho podpis, jména účastníků vzdělávací aktivity, podpisy účastníků stvrzující jejich účast.
10. Vedení evidence školení, vyhodnocení školících aktivit (evidence bude obsahovat datum školení, popis vzdělávací aktivity či vzdělávacích aktivit, jméno školitele, počet hodin školení, číslo běhu školení totožné s číslem objednávky, jméno a příjmení účastníka, kraj, údaj o úspěšném či neúspěšném ověření znalostí); o konkrétní podobě se obě strany domluví před zahájením realizace plnění zakázky.
11. Vytvoření a předání každému účastníkovi školení potřebných studijních materiálů a pomůcek.



12. Veškeré další materiály a jejich předání, které budou použity při školeních (veškeré materiály budou odpovídat pravidlům pro povinnou minimální publicitu dle platné příručky OP LZZ a budou předem konzultovány a schváleny zadavatelem).
13. Označení všech prostor, ve kterých budou kurzy probíhat, prvky povinného minima publicity OP LZZ.
14. Fotodokumentaci z jednotlivých kurzů v rozsahu min. 2 fotografie z jednoho kurzu (fotodokumentaci zašleme elektronicky zadavateli) s tím, že na některé z fotografií budou zároveň zachyceni i účastníci a lektor. Fotografie budou v kvalitě umožňující jejich další použití (např. tisk, vydání v brožuře). Fotografie se stanou majetkem zadavatele, který s nimi může volně disponovat.
15. Předání každému úspěšnému absolventu školení Osvědčení o absolvování školení, které bude vystaveno na základě úspěšného zvládnutí ověření znalostí navrženého uchazečem v popisu obsahu školení v rámci podané nabídky. Osvědčení bude odpovídat pravidlům pro minimální publicitu dle platné příručky OP LZZ. Kopie a elektronická verze Osvědčení bude předána zadavateli.

Školící den bude v délce 8 vyučovacích hodin (vyučovací hodina = 45 min.). Začátek školení v 8:00 konec v 15:30 h, přičemž změna času konání je možná jen po předchozím odsouhlasení ze strany zadavatele.

Počet účastníků jednoho kurzu bude minimálně 8 a max. 14.

### 1.1 Vzdělávací aktivita č. 1

#### **Rozvoj komunikačních dovedností pracovníků útvarů kontroly nelegálního zaměstnávání Státního úřadu inspekce práce**

**Předpokládané období realizace školení:** duben 2015 – červen 2015 (v případě potřeby zadavatele bude možné realizovat školení až do září 2015)

**Rozsah školení:** 2 školící dny (po 8 vyučovacích hodinách)

**Forma školení:** prezenční

**Předpokládaný počet školených osob:** 228 osob z řad inspektorů kontroly nelegálního zaměstnávání a právníků

**Způsob zakončení:** ověření znalostí – vědomostní test s minimální úspěšností 85 %, na jeho základě vydáno Osvědčení o úspěšném ukončení VA1.

**Obsah VA1** plně respektuje požadavek zadavatele:

- Představení cílů VA, stanovení pravidel, očekávání účastníků, získání informací o znalostech účastníků v dané problematice. *Přednáška, diskuze.*
- Test „Šestý smysl“ na prolomení ledu a úvod do problematiky, *zpracování a vyhodnocení testu, zpětná vazba.*
- Komunikace, komunikační proces, motivy a faktory komunikace. *Přednáška, brainstorming, posluchači odpovídají na zadané dotazy.*
- Verbální a neverbálních složky komunikace, komunikace z pohledu občan vs. úředník. *Přednáška, situační hra, zpětná vazba, diskuze.*
- Jak vést profesionálního rozhovor, jeho pravidla. *Přednáška, praktická ukázka - nácvik.*
- Jaký je význam řeči těla a stylu jednání, prvky úspěšné a neúspěšné komunikace. *Přednáška. Praktické předvedení s aktivním zapojením účastníků.*
- Problémy, konflikty a jejich překonávání, technika překonávání konfliktů. *Přednáška, diskuze.*

- Jak předcházet nedorozuměním a konfliktům. *Přednáška, příklady z praxe, diskuze.*
- Asertivita a techniky asertivního jednání. *Přednáška, řešení zadaného úkolu.*
- Jak vést úspěšné jednání na úřadě, v terénu při kontrolách. *Diskuze.*
- Jak reagovat na kritiku, jak reagovat na námitky. *Praktické ukázky. Diskuze.*
- Komunikace v konfliktních situacích. *Přednáška, diskuze.*
- Jak řešit konflikty, jak adekvátně reagovat v konfliktních a náročných situacích. *Praktické příklady, diskuze, příp. situační hra.*
- Jak rozpoznat vlastní dispozice pro jednání, jak zvládat své emoce i emoce protistrany. *Analýza silných a slabých stránek – samostatná práce. Praktické příklady.*
- Jak reagovat na agresivitu, techniky ke zklidnění. *Ukázky relaxačních technik.*
- Využití asertivní komunikace ve vazbě na typologii lidí a jak s jednotlivými typy jednat. *Přednáška, diskuze.*
- *Vědomostní test – podklad pro vydání Osvědčení.*

**Cílová skupina:** účastníci školení budou z řad inspektorů vykonávajících kontrolu nelegálního zaměstnávání a právníků útvarů kontroly nelegálního zaměstnávání. Vzdělanostní struktura cílové skupiny je od úplného středoškolského po vysokoškolské vzdělání. Z hlediska zastoupení mužů a žen v cílové skupině je cca 40 % mužů a 60 % žen.

**Metody vzdělávání:**

Přednáška, prezentace, diskuze, brainstorming, testy, hraní rolí, praktická cvičení.

**Studijní pomůcky:**

Studijní a pracovní listy, testy, PwP prezentace.

**Didaktické pomůcky:** PC s dataprojektorem, flipchart/tabule, papíry, fixy.

**Způsob evaluace vzdělávání:** účastníci budou hodnotit seminář evaluačním dotazníkem „Dotazník hodnocení vzdělávacího programu“

## 1.2 Vzdělávací aktivita č. 2

### Rozvoj komunikačních a prezentačních dovedností pracovníků Úřadu práce ČR

**Období realizace školení:** duben 2015 - červen 2015 (v případě potřeby zadavatele bude možné realizovat školení až do září 2015)

**Rozsah školení:** 2 školící dny (po 8 vyučovacích hodinách)

**Forma školení:** prezenční

**Předpokládaný počet školených osob:** 154 osob z řad poradců prevence NLZ a vedoucích týmů poradců prevence NLZ ÚP ČR

**Způsob zakončení:** ověření znalostí vědomostní test s minimální úspěšností 85 %, na jeho základě vydáno Osvědčení o úspěšném ukončení VA2.

**Obsah VA2** plně respektuje požadavek zadavatele:

- Představení cílů VA, stanovení pravidel, očekávání účastníků, získání informací o znalostech účastníků v problematice. *Přednáška, diskuze.*
- Test „Intuice“ na prolomení ledu a úvod do problematiky, *vyhodnocení testu, zpětná vazba.*
- Komunikace, komunikačního proces, motivy a faktory komunikace. *Přednáška, posluchači odpovídají na dotazy.*



- Verbální a neverbální složky komunikace, komunikace z pohledu občan vs. úředník. *Přednáška, situační hra.*
- Jak vést profesionálního rozhovor, jeho pravidla. *Přednáška, praktická ukázka – nácvik.*
- Jaký je význam řeči těla a stylu jednání, prvky úspěšné a neúspěšné komunikace. *Přednáška. Praktické předvedení s aktivním zapojením účastníků.*
- Problémy, konflikty a jejich překonávání, technika překonávání konfliktů. *Přednáška, příklady z praxe, diskuze.*
- Jak předcházet nedorozuměním a konfliktům. *Přednáška, příklady z praxe, diskuze.*
- Základní pravidla dobré prezentace. *Přednáška.*
- Verbální příprava, práce s hlasem, ladění obsahu prezentace. *Samostatná práce dle zadání.*
- Technické náležitosti prezentace (velikost písma, barevnost, rychlost snímkování atd.). *Přednáška, předvedení.*
- Příprava místnosti, práce s technikou. *Přednáška, praktické předvedení.*
- Jak prezentovat, projev prezentujícího. *Přednáška, prezentace účastníků. Videozáznam.*
- Jak vyvolat a udržet pozornost účastníka. *Praktické ukázky.*
- Jak motivovat posluchače a jak získávat zpětnou vazbu. *Přednáška, diskuze.*
- Jak reagovat na námítky. *Přednáška, skupinová hra.*
- *Vědomostní test – podklad pro vydání Osvědčení.*

**Cílová skupina:** účastníci školení jsou osoby z řad poradců prevence nelegálního zaměstnávání ÚP ČR, kteří pracují s uchazeči o zaměstnávání s dlouhodobou evidencí, osobami u nichž je předpoklad nelegálního zaměstnávání nebo s osobami, které by mohly být pod tlakem začít nelegálně pracovat. Dále se bude školení účastnit i 14 manažerů řídicích prací poradců prevence NLZ. Vzdělanostní struktura cílové skupiny je od úplného středoškolského po vysokoškolské vzdělání. Z hlediska zastoupení mužů a žen v cílové skupině je cca 17 % mužů a 83 % žen.

**Metody vzdělávání:**

Přednáška, prezentace, diskuze, brainstorming, testy, hraní rolí, praktická cvičení.

**Studijní pomůcky:**

Studijní a pracovní listy, testy, PwP prezentace.

**Didaktické pomůcky:** PC s dataprojektorem, flipchart/tabule, papíry, fixy, videokamera.

**Způsob evaluace vzdělávání:** účastníci budou hodnotit seminář evaluačním dotazníkem „Dotazník hodnocení vzdělávacího programu“

### 1.3 Vzdělávací aktivita č. 3

#### Prevence syndromu vyhoření inspektorů Státního úřadu inspekce práce

**Období realizace školení:** duben 2015 – červen 2015 (v případě potřeby zadavatele bude možné realizovat školení až do září 2015)

**Rozsah školení:** 1 školící den (po 8 vyučovacích hodinách)

**Forma školení:** prezenční

**Předpokládaný počet školených osob:** 170 osob z řad inspektorů kontroly nelegálního zaměstnávání



**Způsob zakončení:** vydáním osvědčení o absolvování

**Obsah VA3** plně respektuje požadavek zadavatele:

- Představení cílů VA, stanovení pravidel, očekávání účastníků. *Přednáška, diskuze.*
- Navození zátěžové situace a získání informací o znalostech účastníků v problematice – *Vstupní vědomostní test, vyhodnocení, zpětná vazba lektorovi.*
- Seznámení inspektorů s pojmy stres, syndrom vyhoření atd. *Přednáška, posluchači dávají příklady, diskuze.*
- *Test „Jak velký stres prožívám“, vyhodnocení – východisko k pozdější sebereflexi.*
- Vysvětlení inspektorům, jak zmírnit dopady působení stresu doprovázejícího výkon kontrol i styl současného života. *Přednáška, diskuze, sestavení osobního antistresového plánu.*
- Vymezení inspektorům největších stresorů, vysvětlení jak zvládat stres, jak rozpoznat základní fáze vedoucí k syndromu vyhoření. *Přednáška, diskuze.*
- Vysvětlit prevenci stresu a syndromu vyhoření, způsoby a možnosti řešení v případě již probíhajícího syndromu. *Přednáška, sebereflexe, diskuze, zpětná vazba.*
- Návčik relaxačních technik. *Praktické předvedení, návčik.*

**Cílová skupina:** účastníci školení jsou osoby z řad inspektorů vykonávajících kontrolu nelegálního zaměstnávání, kteří jí vykonávají déle než 2 roky. Vzdělanostní struktura cílové skupiny je od úplného středoškolského po vysokoškolské vzdělání. Z hlediska zastoupení mužů a žen v cílové skupině je cca 40 % mužů a 60 % žen.

**Metody vzdělávání:**

Přednáška, prezentace, diskuze, brainstorming, testy, praktická cvičení.

**Studijní pomůcky:**

Studijní a pracovní listy, testy, PwP prezentace.

**Didaktické pomůcky:** PC s dataprojektorem, flipchart/tabule, papíry, fixy.

**Způsob evaluace vzdělávání:** účastníci budou hodnotit seminář evaluačním dotazníkem „Dotazník hodnocení vzdělávacího programu“

## 2. Organizační zajištění zakázky

Zásadou každé efektivní organizace je stanovení jediné styčné osoby, odpovědné za hladký průběh celé zakázky jak na straně zadavatele, tak naší organizace. Ve všech případech by komunikace ohledně řádného zajištění zakázky měla probíhat pouze mezi těmito osobami. Pro případ, že by nastal problém v kontaktní osobě (nemoc, plánovaná dovolená atp.), bude tuto situaci na straně naší společnosti řešit odpovědná osoba (jednatelka společnosti, uvedená v Rámcové smlouvě o poskytnutí služby), na straně zadavatele to bude pravděpodobně tajemník organizace (bude dohodnuto na prvním setkání) a bude stanovena náhradní kontaktní osoba.

Před zahájením zakázky proběhne setkání kontaktních osob, uvedených v Rámcové smlouvě o poskytnutí zakázky, příp. dalších zainteresovaných osob, k doladění organizačních záležitosti, nastavení pravidel, kontrolních mechanismů, volbě způsobu hodnocení účastníků a stanovení harmonogramu vzdělávání (termíny ve vazbě na konkrétní lokality, četnost a souběh VA v rámci kalendářního týdne). Vlastní průběh



zakázky pak bude probíhat v souladu se zadávací dokumentací, a to následovně: kontaktní osoba naší společnosti po obdržení písemné objednávky zadavatele prostřednictvím e-mailu, který je uveden v rámcové smlouvě, potvrdí její přijetí zadavateli nejpozději do 2 pracovních dnů od jejího doručení e-mailem. Vzhledem ke skutečnosti, že mail díky technickým problémům, které se mohou vyskytnout na jedné či druhé straně, nemusí dorazit na místo určení, spadne do spamu, atp., je třeba mít nastavenou možnost řešení této situace. Doporučujeme, aby maily byly posílány s nastavením možnosti zaslání informace o přečtení a dále v kopii i na další osobu, která má potřebné informace o zakázce a v případě potřeby (náhlá nemoc, úraz, dovolená kontaktní osoby) je schopna tuto situaci okamžitě řešit. Za naší společnost by to byla jednatelka společnosti, uvedená včetně kontaktů v Rámcové smlouvě o poskytnutí zakázky.

Kontaktní osoba naší společnosti nejpozději do 3 pracovních dnů ode dne potvrzení přijetí objednávky odsouhlasí navržený termín školení nebo navrhne nový termín, který se může od navrženého termínu zadavatelem +/- lišit maximálně o 5 pracovních dnů. Kontaktní osobě zadavatele zašle ke schválení návrh místa školení (adresu školících místnosti), návrh lektora školení včetně jeho profesního životopisu, který splňuje podmínky stanovené v ZD v části 10.4 Technické kvalifikační předpoklady. Naše společnost zajistí každému lektorovi potřebnou technickou a organizační podporu.

Vzhledem ke krátké době pro realizaci zakázky a k četnosti VA navrhujeme souběžnou realizaci dvou až tří VA, např. souběh 1(2) VA v Čechách a 1 (2) VA na Moravě. **Doporučujeme vyhnout se realizací VA v Praze a Ostravě v termínu pořádání Mistrovství světa v ledním hokeji 2015, tj. od 1. 5. – 17. 5. 2015.**

Místa a četnost plnění dle jednotlivých VA

Kraj	Předpokládaný počet účastníků školení					
	VA č. 1	Běhy	VA č. 2	Běhy	VA č. 3	Běhy
Hlavní město Praha	19	2	17	2	14	1
Středočeský kraj	28	2	21	2	16	2
Jihočeský kraj	18	2	9	1	12	1
Kraj Vysočina	12	1	7	1	10	1
Plzeňský kraj	16	2	8	1	15	2
Karlovarský kraj	9	1	8	1	6	1
Ústecký kraj	18	2	12	1	15	2
Liberecký kraj	11	1	10	1	9	1
Královéhradecký kraj	12	1	8	1	8	1
Pardubický kraj	11	1	11	1	8	1
Jihomoravský kraj	20	2	11	1	13	1
Zlínský kraj	14	1	10	1	12	1
Moravskoslezský kraj	25	2	15	2	20	2
Olomoucký kraj	15	2	7	1	12	1
<b>Celkem</b>	<b>228</b>	<b>22</b>	<b>154</b>	<b>17</b>	<b>170</b>	<b>18</b>

VA proběhnou v odpovídajících prostorech pro výuku převážně v minimálně tříhvězdičkových hotelích ve 14 krajských městech České republiky pro max. 14 účastníků/VA. Místo konání VA bude běžně dostupné městskou hromadnou dopravou.

8



Naše volba zařízení hotelového typu vyplynula z požadavku zadavatele na přiměřenou docházkovou vzdálenost parkovacích ploch vhodných i pro parkování vozidel na CNG a požadavku na zajištění stravování.

Místnosti využívané jako učebny budou kromě odpovídajícího nábytku (stoly, židle) vybaveny promítací technikou – dataprojektorem, připojeným k notebooku s kancelářským balíkem MS Office obsahujícím alespoň MS Word, MS Excel a MS PowerPoint ve verzi 2007 nebo vyšší, promítacím plátnem, tabulí/flipchartem a pro potřeby VA2 i videokamerou.

Od vstupu do objektu zajistíme orientační systém pro účastníky VA, vyčleníme prostory pro občerstvení, které zajistíme v požadované specifikaci:

- dopolední občerstvení: coffee break (káva/čaj, nealkoholický nápoj, 1 slané a 1 sladké občerstvení);
- odpolední občerstvení: coffee break (káva/čaj, nealkoholický nápoj, 1 slané a 1 sladké občerstvení);

V souladu se Zadávací dokumentací z každé VA pořídíme fotodokumentaci v rozsahu min. dvou snímků v elektronické a tištěné podobě.

Při realizaci veřejné zakázky budeme dbát na dodržování pravidel stanovených v příslušném Manuálu pro publicitu OP LZZ, především „Povinného minima publicity OP LZZ“ pro semináře.

Každý účastník od nás při zahájení VA v naší propagační igelitové tašce, odpovídající pravidlům publicity OP LZZ, obdrží blok, propisovací péro, studijní materiál, a ve složce dále pracovní listy, testy a vytištěnou powerpointovou prezentaci přednášky.

### 3. Metodika

#### 3.1 Výukové metody a způsob využívání technických a didaktických pomůcek

V každém z kurzů bude použita přednáška, která je přizpůsobena zjištěné výchozí úrovni kompetencí a aktuální úrovni zkušeností účastníků. Celkový rozsah přednášky tvoří 30-40 % celkového času. Smyslem této metody je sdělit účastníkům kurzu informace, které rozšiřují jejich znalosti probíraného tématu. Přednáška probíhá tak, že lektor přebere hlavní aktivitu ve skupině účastníků, bude postupovat metodicky podle předem stanoveného obsahu probíraných témat, přičemž k doplnění mluveného slova využije vizualizace prostřednictvím nákresů na tabuli či flipchartu a promítání prezentace prostřednictvím dataprojektoru. Probraná látka pak bude procvičována formou cvičení, případových studií nebo modelových situací.

Výuka bude vedena interaktivně v souladu s tím, aby byla co nejvíce rozvíjena aktivita účastníků kurzů. Ve všech výše uvedených a popsanych kurzech se použije metoda hraní rolí, jako metoda tréninku komunikačních dovedností a změny postojů. Tato metoda dává účastníkům možnost pro ně v bezpečné situaci si vyzkoušet a prožít nové způsoby jednání a řešení reálných situací. Hraní rolí bude předem připraveno a organizováno zkušenými lektory a bude vycházet z konkrétních potřeb, kladených na pracovníky SÚIP/ÚP ČR. Lektor seznámí účastníky s podnětnou situací a dá jim možnost připravit se na splnění určené role. Nejdůležitější a časově nejnáročnější částí této metody je vyhodnocení proběhnutého tréninku, které dává možnost účastníkům, aby vyjádřili své pocity,



a skupině pak možnost v diskuzi sdělit své názory na výkon svých kolegů a získané pocity. Svě poznatky a stanoviska sděluje také samozřejmě lektor. Plodnou diskuzi dochází k upevnování požadovaného chování a jednání účastníků, jsou vytvářeny vazby na předchozí zkušenost a na uplatnění nových dovedností v reálném světě SÚIP/ÚP ČR.

Procvičování probrané látky probíhá jak individuálně, tak ve dvojicích nebo ve skupinách. Jednou z možností, jakými procvičujeme probranou látku, je řešení případových studií nebo modelových situací, které napomáhají rozvoji analytických schopností účastníků školení, podporují jejich kreativitu a schopnost řešit problémy. Cílem všech uvedených metod je zahrnout reálnou problematiku SÚIP/ÚP ČR do výuky, zabývat se řadou aktuálních problémů, konfliktů a skutečností, které se v jejich pracovním prostředí vyskytují, a učit účastníky se v takových situacích optimálně rozhodovat. Lektor uvede skupině reprezentativní případ, který objasňuje vzniklou situaci a je neadresný. Případ zpracovávají účastníci v menších skupinách diskuzí a sdělováním vlastních názorů, přičemž se snaží hledat alternativní řešení a objevovat jejich důsledky. V závěru skupinové diskuze dojde k posouzení, vyhodnocení a výběru z alternativ, přičemž vybraná alternativa je reprezentována ostatním účastníkům daného kurzu.

Co se týká využití audiovizuální techniky, tak ve všech výše popsaných VA bude využit notebook, plátno a dataprojektor, u VA2 navíc videokamera. Díky natáčení na videokameru, uvidí účastníci své silné stránky, ale hlavně své chyby. Získají zpětnou vazbu od ostatních, jak na ně jejich vystupování působí. Zhodnotí sami sebe a hodnocení uzavře krátkým shrnutím lektor.

Získávání zpětné vazby bude nedílnou součástí všech kurzů. Zpětná vazba bude poskytována účastníkům po celou dobu školení, a to formou hodnocení účastníků lektorem i ostatními účastníky, dále bude zpětná vazba získávána od účastníků školení formou hodnotících dotazníků ohledně jejich spokojenosti s kurzem, lektorem, organizací apod., zpětná vazba bude poskytnuta zadavateli VZ.

Na závěr každé VA obdrží účastníci Osvědčení o jejím absolvování, u aktivit VA1 a VA2 však pouze na základě 85 % úspěšnosti závěrečného vědomostního testu.

### **3. 2 Způsob zapojení cílových skupin, způsoby jejich motivace k aktivní účasti na vzdělávání**

Na začátku vzdělávání si každý účastník zpracuje svůj Osobní plán týkající se zlepšení dané kompetence, který si na závěr pak sám vyhodnotí. Tento plán se stává součástí jeho pracovních materiálů. Po celou dobu školení se snažíme o aktivní zapojení účastníků tak, že využíváme metody skupinové práce, jejichž cílem je usnadnění procesu utváření názorů a rozhodování. Použité moderační techniky dávají účastníkům prostor k aktivnímu zapojování se do řešení problémů. Skupinová diskuze, brainstorming, brainwriting, skupinová analýza, atp. pomáhají účastníkům nejen si zvyšovat své znalosti a řešit své problémy, ale také se podělit o své myšlenky s ostatními a dospět tak ke společnému poznání. Je to současně způsob, jak může jeden druhého lépe poznat, případně s ním navázat užší vztah. V průběhu uplatnění popsaných metod dochází k vizualizaci obsahu učení, výměna názorů je zaznamenávána, diskuze je řízena lektorem, který používá speciálních technik kladení otázek a odpovědí a dochází ke střídání aktivit jednotlivců i celé skupiny.



### 3. 3 Způsob ověření efektivity vzdělávání a získaných kompetencí

Pro ověření efektivity vzdělávání potřebujeme nejprve hodnocení stávajících kompetencí **na začátku** vlastního školení, tzn. „zmapování“ jejich znalostí probíraného tématu, aby si každý účastník mohl zvážit, jak moc je pro něj probírané téma zajímavé, a v čem může své znalosti obohatit. Získáváme tak údaje o vstupní úrovni kompetencí, které nám pomůžou měřit pozdější zlepšení. Využíváme informace z Osobního plánu účastníků, z rozhovoru s účastníky, případně z krátkého vědomostního testu nebo z dotazníku. Konkrétní forma způsobu ověření stávajících kompetencí bude odsouhlasena zadavatelem VZ po předchozím projednání a vysvětlení výhod a nevýhod každé výše uvedené formy.

**V průběhu** školení lektor dává po každé aktivitě účastníků prostor k tomu, aby každý účastník měl možnost zhodnotit svůj výkon, případně výkon ostatních, a to formou vyjádření pozitiv i možností zlepšení trénované kompetence. Toto aktuální hodnocení pak uzavírá svým stručným hodnocením. Účastníci školení tímto způsobem intenzivně pociťují, že jsou důležitou součástí vzdělávacího procesu a současně se učí vyjadřovat hodnotící úsudky o výkonu ostatních.

**Na konci** vzdělávání poskytujeme zadavateli písemnou zpětnou vazbu, ve které lektor ohodnotí výkon jednotlivých účastníků nebo i celé skupiny. Jedná se o tzv. souhrnné hodnocení, v rámci kterého posuzujeme úroveň kompetencí ve vztahu k jejich vstupní úrovni a k realizaci cílů vzdělávání. Jde nám však nejen o posouzení změny dosažené v průběhu vzdělávání, ale také o celkový pohled účastníků na vzdělávací program, o zjištění, zda byla naplněna jejich očekávání. Toto hodnocení poskytne účinnou zpětnou vazbu zadavateli o tom, jakou motivaci měli jednotliví účastníci k absolvování školení, jak se to projevilo v průběhu vzdělávání, a zda hodnocení aktivity podporuje nebo je v rozporu s hodnotícími úsudky nadřizených. Na základě tohoto provedeného hodnocení má každý jednotlivý účastník představu o svých kompetencích a o tom, co by měl udělat pro svůj další rozvoj.

Každopádně doporučujeme provádět hodnocení **po vzdělávání**, to znamená sledovat schopnost přenášet získané kompetence do reálné práce ve veřejné správě či na obecním úřadě. Nabízíme provedení analýzy dalšího rozvoje na konkrétním pracovišti, které může odhalit potřebu dalších konzultací a poradenství přímo na pracovišti

Příložené soubory:

1. Dotazník spokojenosti
2. Osobní plán rozvoje
3. Ukázka studijních materiálů: Skripta, prezentace, test (všechny tyto materiály v případě naší vítězné nabídky budou ještě dopracovány, aby co nejvíce odpovídaly stanoveným tématům. Toto dopracování nebude mít vliv na stanovení začátku realizace vzdělávacích aktivit.



## Osobní plán rozvoje kompetencí

Cíle osobního rozvoje frekventanta/-ky (jméno a příjmení):

Název vzdělávací aktivity:

Popis požadované kompetence:

.....

.....

.....

.....

.....

Startovní hodnota (co umím, znám, ...)	Cílová hodnota (naučil jsem se, zvládám, ...)	Zhodnocení a závěr



## DOTAZNÍK HODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU

DATUM	VZDĚLÁVACÍ PROGRAM	LEKTOR
28. 5. -29. 6. 2012	Rozvoj komunikačních a prezentačních dovedností pracovníků ÚP ČR	Ing. Pavla Čmuhová, MBA

Vážení účastníci,

pro zvýšení kvality vzdělávací aktivity a zhodnocení praktického přínosu si Vás dovoluujeme požádat o vyplnění tohoto dotazníku.

Hodnocení:

- 1 *velmi spokojen*
- 2 *spokojen*
- 3 *drobné výhrady*
- 4 *nespokojen*
- 5 *velmi nespokojen*

	Jméno a příjmení (NEPOVINNÉ)	
1.	Vysvětlení cílů a záměrů před vzdělávací aktivitou.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
2.	Byl/a jste spokojen/a s osobností a úrovní lektora (odbornost)?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
3.	Ohodnoťte srozumitelnost výkladu přednášejícího.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
4.	Ohodnoťte použití metod práce lektora.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
5.	Přispěla vzdělávací aktivita k Vašemu pracovnímu či osobnímu rozvoji (osobní přínos)?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
6.	Splnila vzdělávací aktivita Vaše očekávání?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
7.	Jste spokojen(a) s místem konání a s použitím didaktických pomůcek?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
8.	Ohodnoťte zajištění a organizaci vzdělávací akce.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
9.	Váš celkový dojem	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

Pro slovní vyjádření využijte prosím zadní část dotazníku.

Děkujeme Vám za Vaši ochotu

# Vstupní vědomostní test

## VA3

### „Rozvoj komunikačních dovedností a předcházení syndromu vyhoření“

Jméno a příjmení	
Datum vypracování	
Podpis	
Počet bodů	

Prosím označte libovolným způsobem odpověď, kterou považujete za správnou. Tento vstupní vědomostní test je informací o vaší orientaci v problematice pro lektora a dále splňuje požadavek navození určité stresové zátěže, což je předpoklad učení se prožitkem. Na vypracování testu máte 10 minut.

1. Jak se syndrom vyhoření nazývá v angličtině?
  - Burnout
  - Out of fire
  - Blackout
  
2. Ve které z následujících profesí je největší riziko syndromu vyhoření?
  - Lékař
  - Úředník
  - Právník
  
3. Syndrom vyhoření byl definován v 70 letech 20. Století. S jakým problémem byl původně spojován?
  - S nadměrným užíváním drog
  - S alkoholismem
  - S rozdvojenou osobností
  
4. Jaký je nejrozšířenější znak syndromu vyhoření?
  - Zvýšená agresivita
  - Vysoká absence v práci
  - Apatie
  
5. Co znamená „teror příležitostí“?
  - Naznačuje napjaté vztahy, kdy zaměstnavatelé kladou na zaměstnance přemrštěné nároky
  - Neschopnost odmítnout úkoly, což vede k selhání v jejich plnění
  - Stav, kdy lidé odmítají jakoukoliv pomoc a ve svém problému se utápějí



6. Kolik fází má podle odborníků syndrom vyhoření?
  - Pět fází - od nadšení pro práci až po vyhoření
  - Dvě fáze – umírněná forma a těžká forma spojená s depresemi
  - Žádné fáze neexistují
  
7. Existuje u této nemoci prevence?
  - Záleží na charakteru osobnosti, na každého platí něco jiného
  - Ne, žádná prevence neexistuje
  - Ano, člověk se musí naučit ovládat stres
  
8. Co je největší hrozbou pro vznik syndromu vyhoření?
  - Extrémní nadšení pro práci
  - Špatné vztahy se zaměstnavatelem
  - Mít pocit, že náplň práce nemá smysl
  
9. Kolik českých manažerů si podle statistik prošlo syndromem vyhoření?
  - 35 %
  - 53 %
  - 68 %
  
10. Kdy se příznaky syndromu vyhoření projevují nejčastěji?
  - Na jaře
  - Na podzim
  - Kdykoliv
  
11. Kolik lidí tímto nepříjemným psychickým stavem v průměru trpí?
  - 10 - 20 %
  - 25 - 30 %
  - 50 %
  
12. Lidé, kteří trpí syndromem vyhoření, za svůj největší problém označují
  - Nedostatek emocí a lhostejnost
  - Únavu a vyčerpání
  - Špatný pracovní výkon a konflikty s nadřízenými

13. Syndromem vyhoření trpí především:

- Lenoši a bohémové
- Perfekcionisté s vysokými nároky na sebe sama
- Nejisté a neklidné osoby

14. Tento problém má nejen psychické, ale i fyzické projevy. Kterými zdravotními problémy je nejčastěji doprovázen?

- Bolestmi svalů a zad, vysokým tlakem a větší náchylností k infekcím
- Větší náchylností k tloustnutí nebo hubnutím a dýchacími obtížemi
- Křečovými žilami a špatnou pletí

15. Co je podle psychologů spolehlivým pomocníkem proti syndromu vyhoření?

- Dovolená
- Prášky na uklidnění
- Komunikace s lidmi

**Hodnocení:**

Každá správná odpověď má hodnotu jednoho bodu. Body se sčítají za všechny otázky.

15 správných odpovědí – dostavte se prosím na naše personální oddělení, takové odborníky, jako jste vy, hledáme. Nabídneme Vám místo lektora v naší vzdělávací společnosti

13 -14 správných odpovědí – problematika je vám dostatečně známá, ale potřebujete se naučit relaxovat, takže neodcházejte

0-12 správných odpovědí – jste tady správně, i když jste přišli, lidově řečeno „5 minut po dvanácté“, pokusíme se pro vás něco udělat



## VA1

# Rozvoj komunikačních dovedností pracovníků útvary kontroly nelegálního zaměstnávání Státního úřadu inspekce práce



2015

## Obsah

Úvod .....	3
1. Vlastní osobnost jako základní předpoklad úspěšného podnikání .....	4
1.2 Význam poznávání vlastní osobnosti .....	5
2. Komunikace sám (sama) se sebou, vnitřní řeč, sebepojetí, sebedůvěra a sebevědomí ..	8
2.1 Sebepojetí .....	8
3. Komunikace v dialogu .....	12
3.1 Interpersonální (mezilidská) komunikace .....	12
3.2 Základní členění interpersonální komunikace .....	12
3.3 Aktivní naslouchání .....	14
3.4 Zpětná vazba .....	15
4. Konflikty, způsoby jejich předcházení a řešení .....	18
4.1 Intrapersonální konflikty .....	18
4.2 Interpersonální konflikty .....	18
4.2.1 Příčiny mezilidských konfliktů .....	19
4.2.2 Přístupy ke konfliktu .....	20
4.2.3 Některé další charakteristiky konfliktu .....	21
4.2.4 Způsoby zvládnutí konfliktu .....	21

## Úvod

Psychologie osobnosti nám zprostředkovává základní poznatky o člověku. Zabývá se tím, jak se lidé vzájemně liší a podobají ve svém chování a prožívání, vysvětluje, proč tomu tak je a poskytuje nástroje k tomu, jak toto chování a prožívání ovlivňovat.

Podnikatelské prostředí je charakteristické velkým množstvím stresových situací, potřebou komunikovat a vyjednávat v obtížných podmínkách, tlakem na výkonnost a mnoha dalšími charakteristikami, které kladou na osobnost podnikatele zvýšené nároky.

Získání znalostí o působení těchto mechanismů, rozvíjení vlastností, trénink schopností a dovedností umožňujících tyto situace uspokojivě zvládat, je dobrou přípravou a nenahraditelným vstupním kapitálem do vlastní podnikatelské kariéry.



## 1. Vlastní osobnost jako základní předpoklad úspěšného podnikání

Člověk se rodí jako bytost převážně biologická, ovládaná vlastními pudy, reflexy a instinkty. Teprve v průběhu svého života postupně získává, přijímá, osvojuje si a rozvíjí své jedinečné vlastnosti a charakteristiky, formuje svoji osobnost. Na to, v jakou osobnost{xe "osobnost"} se jedinec v průběhu svého života rozvine, má vliv mnoho rozličných faktorů. Tyto faktory si můžeme přehledně rozdělit do čtyř kategorií.

	Vnější	Vnitřní prostředí
Biologické faktory	<b>Přírodní prostředí</b>	<b>Genetika</b>
Psychosociální faktory	<b>Sociální prostředí</b>	<b>Sebevýchova</b>

Pokud se zaměříme na jednotlivé skupiny podrobněji, tak formování naší osobnosti významně ovlivňuje například:

- ze skupiny přírodního prostředí – charakter krajiny (hory, moře, nížina), nadmořská výška, teplotní pásmo, přítomnost zvířat ...
- ze skupiny sociálního prostředí – kulturní tradice, rodinné prostředí, výchovný styl ...
- ze skupiny genetických faktorů – vrozené vady, somatotypové charakteristiky, temperament ...
- ze skupiny faktorů sebevýchovných - síla vůle, sebekontrola, schopnost se poučit z vlastních chyb ...

Je obtížné jednoznačně vymezit, jak by měla vypadat optimální osobnost, případně jak by měla vypadat osobnost optimálně vybavená pro podnikatelskou činnost. Mohli bychom zde uvést výčet různých žádoucích schopností a vlastností jako jsou např:

- vysoká inteligence,
- psychická odolnost,
- tvořivost a flexibilita,
- otevřenost nové zkušenosti,
- odvaha,
- komunikativní dovednosti,
- silná vůle,
- cílevědomost,
- pracovitost.

Asi bychom se shodli navzájem, že pro podnikatelskou činnost i osobní život je žádoucí mít všechny tyto vlastnosti v určité míře rozvinuty.

## 1.2 Význam poznávání vlastní osobnosti

Pokud se zamyslíme nad tím, jaký hlavní a často také jediný pracovní nástroj máme k dispozici při vstupu do podnikání, tak dospějeme k závěru, že to je naše vlastní osobnost – jako soubor našich znalostí, schopností, dovedností, vlastností, hodnost a zkušeností. Nic více, ale také nic méně. K tomu, abychom mohli naše osobnostní předpoklady efektivně rozvíjet a využívat v osobním i v profesním životě, je důležité mít o své vlastní osobnosti alespoň základní představu. Měli bychom znát své silné a slabé stránky, způsoby jak posilovat svoje přednosti a rozvíjet ty části sebe, které dosud zaostávají.

Jako názornou ilustraci toho, jak je to v naší osobnosti uspořádáno, můžeme využít tzv. JOHARI okno, které člení naši osobnost do čtyř částí, podle míry vlastního sebeuvědomování a otevřenosti našeho vnitřního světa druhým lidem.

	Znamé sobě	Neznámé sobě
Znamé druhým	<b>Veřejné já</b>	<b>Slepá skvrna</b>
Neznámé druhým	<b>Intimní sféra</b>	<b>Nevědomí</b>

### Veřejné Já

Obsahem první oblasti – veřejného Já, je vše co chceme nebo akceptujeme, aby o nás věděli lidé, se kterými se dostáváme do kontaktu.

### Intimita

V části osobnosti zvané intimita (intimní sféra) jsou naše, pocity, potřeby, postoje a preference, kterých jsme si relativně dobře vědomi, ale z nějakého důvodu je nechceme nebo nejsme schopni sdílet s druhými.

### Slepá skvrna

Třetí částí osobnosti z tohoto pohledu je oblast slepé skvrny. Jsou to naše projevy, které jsou poměrně zřetelné pro naše okolí, ale my si jich nejsme vědomi. Slepá skvrna často zakrývá nějaké naše slabé, citlivé místo v prožívání, které je v zásadním rozporu s našim sebepojetím nebo očekáváním. Je psychickým obraným mechanismem našeho Já proti informacím, které jsou v rozporu s tím, jak se vnímáme a hodnotíme. Projevuje se v celém kontinuu od běžných denních až po extrémní situace.



## **Nevědomí**

Čtvrtou částí naší osobnosti je nevědomí. Je to ta oblast naší osobnosti, která je skrytá nám, stejně jako lidem, kteří nás obklopují. Pojem nevědomí má v psychologii dlouhou tradici a jeho zkoumání je doménou hlubinných psychologických škol a psychologie transpersonální. Jedná se o problematiku velmi rozsáhlou a komplikovanou.

## **Rozvíjení sociální inteligence**

Pokud bychom hledali nějaké osobnostní charakteristiky, které v nejobecnější rovině disponují člověka k úspěšnosti v oblasti osobní spokojenosti a mezilidských vztahů (jak v osobním tak i profesním životě), tak na prvním místě by byl komplex charakteristik zahrnovaných do pojmu sociální inteligence. Tato problematika je nejpodrobněji rozpracovaná v konceptu emoční a personální (Gardner, 1999) inteligence.

Bez ohledu na konkrétní koncept je sociální inteligence (ne "sociální inteligence") považována za schopnost rozumět sám sobě a druhým lidem. Patří sem znalost vlastních emocí, schopnost je plně prožít a kontrolovat, schopnost sebmotivace a vnímavost k emocím druhých lidí, spojená se schopností navazovat a udržovat dobré vztahy. Jsou to vlastnosti, schopnosti a dovednosti jako empatie, zrcadlení, naslouchání, komunikativnost, vnímavost, vstřícnost, otevřenost, tvořivost apod.

## **Empatie**

Empatie (ne "Empatie"), jako schopnost vcítit se do druhého člověka, je jednou ze základních schopností, patřících k sociální inteligenci. Můžeme ji popsat jako schopnost vnímat, cítit a myslet stejně jako druhý člověk.

Je to schopnost „vstoupit“ do osobnosti druhého člověka a vidět situaci tak, jak ji vidí on (ona), prožívat stejné emoce, uvažovat stejným způsobem.

Empatie je schopnost, kterou má každý člověk v určité míře vrozenou a která se v průběhu života dále rozvíjí. Z hlediska pohlavních rozdílů jsou ženy vybaveny lepšími empatickými předpoklady než muži. Souvisí to s jejich biologickou (mateřství) i kulturní (péče, výchova) rolí. S narůstajícím věkem by se měla empatie zvyšovat. Je to dáno tím, že v průběhu svého života získává člověk neustále nové zkušenosti a díky tomu (za normálních podmínek) prohlubuje a rozšiřuje své prožívání. Čím větší máme životní zkušenosti, čím hlubší a širší je naše prožívání, tím lépe jsme schopni se vcítit do nejrůznějších jedinců i situací. Je však třeba zdůraznit, že existují výrazné individuální diference – jsou velmi mladí muži s vysokou schopností empatie, stejně tak jako zralé ženy, jejichž schopnost empatie je nízká.



Empatie je nezbytnou schopností pro navazování a udržování dobrých mezilidských vztahů jak v profesním, tak i osobním životě. Empatie nám umožňuje odhalovat emoční a myšlenkové rozpoložení klienta (partnera), jeho potřeby a pohnutky, odhadovat jeho očekávání a jednání.

Jako každá schopnost má však také své negativní stránky a potencionální rizika. Člověk, který má vysokou empatii a nedokáže ji regulovat, často podléhá svému okolí, vyhovuje i požadavkům, které mu nemusí být příjemné. Pokud takto jedná dlouhodobě, tak se může stát, že druzí začnou jeho empatie „využívat“. Empatický jedinec potlačuje svoje vlastní potřeby, postoje a názory, což vede k tomu, že přestává naplňovat své cíle a v důsledku toho se začne cítit zneužíván, nespokojen, frustrován. Aby k tomuto stavu nedošlo, tak je velmi důležité naučit se z vlastní empatii přiměřeně zacházet – umět ji v patřičné situaci (při navazování vztahu, analýze potřeb) otevřít a zase v situacích, které spíše vyžadují sebeprosazení (uzavírání dohody) umět empatii potlačit.

## 2. Komunikace sám (sama) se sebou, vnitřní řeč, sebepojetí, sebedůvěra a sebevědomí

### 2.1 Sebepojetí

Každý člověk má o své osobě nějakou představu. Tato představa o sobě – sebepojetí (ne "sebepojetí") – z velké části určuje to:

- jak se cítíme v nových situacích,
- jak se nám daří navazovat vztahy,
- jaké si stanovujeme cíle,
- jak si sami sebe vážíme,
- jak jsme se sebou spokojeni.

Všechny tyto charakteristiky, v psychologii zahrnované pod pojmy jako sebedůvěra, sebeocenení, sebevědomí, sebehodnocení, patří k našim nejzákladnějším charakteristikám a jsou velmi úzce spojeny s centrem osobnosti, s našim Já.

To jakým způsobem máme utvořené sebepojetí (ne "sebepojetí") je z části ovlivněno tím, jakým způsobem se k nám v dětství chovali naši rodiče (respektive osoby, které nás vychovávaly). Na základě toho se u nás vytváří vztah k sobě i druhým lidem. Jedna z možností, jak se můžeme cítit, když se dostáváme do kontaktu s druhými lidmi je uvedena v následující tabulce.

Nastavení	Pocity
Od lidí	úzkost, nejistota, obavy, potřeba jít pryč, utéct
Proti lidem	naštvaní, ohrožení, podráždění, potřeba útočit
K lidem	příjemné očekávání, radost, spokojenost, potřeba udržovat komunikaci

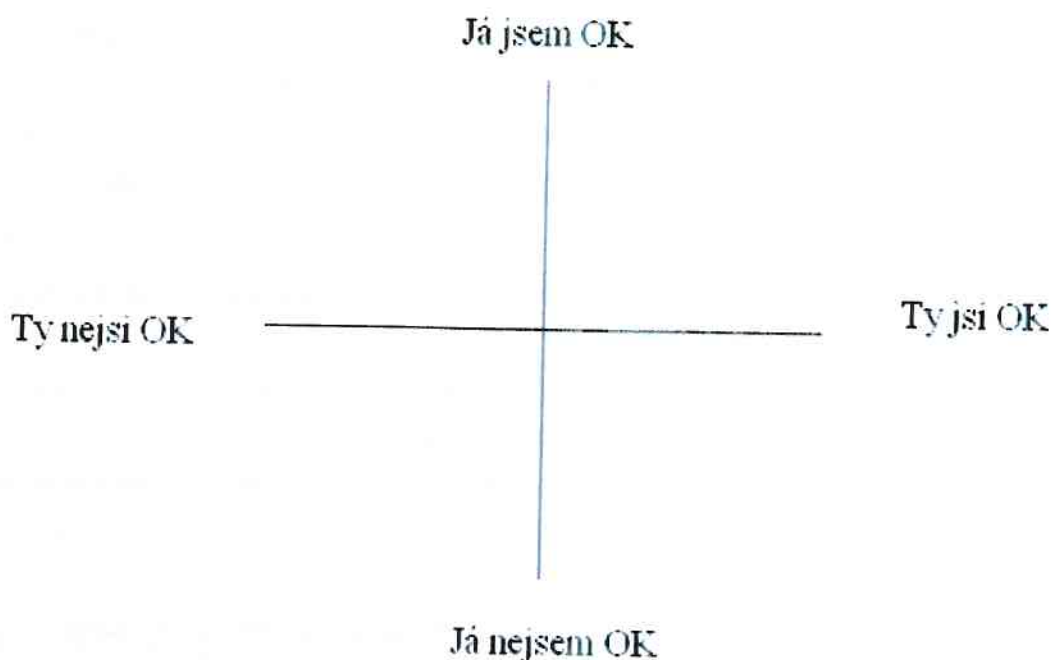
Většina lidí při kontaktu s druhými prožívá určitou míru napětí. Míra těchto nepříjemných pocitů by však neměla být taková, aby nám bránila dobře komunikovat, nebo aby nás nutila se kontaktu s určitými lidmi vyhýbat. Pokud dosahují naše nepříjemné pocity takovéto intenzity, je potřebné s nimi pracovat.

Jiným přístupem který se zabývá tím, jakým způsobem přistupujeme sami k sobě a současně k druhým lidem, je přístup OK – neOK z transakční analýzy (transakční analýza je psychoterapeutický směr zabývající se komunikací v mezilidských vztazích). V tomto pojetí se předpokládá, že na základě výše uvedených zkušeností z raného dětského věku se nacházíme v některém ze čtyř možných základních vztahových nastavení.

- **Já nejsem OK a ty jsi OK.** Takovéto nastavení je charakteristické sníženým sebevědomím a sebedůvěrou, pochybnostmi o tom jaký člověk je a jak dobře dělá to co dělá. Převládá pocit, že je obklopen lidmi, kteří jsou šikovnější, schopnější a úspěšnější než on. Potřebuje více uznání, podpory a povzbuzení od druhých. V kontaktu s druhými trpí pocity nejistoty a úzkosti.
- **Já jsem OK a ty nejsi OK.** Při takovém to nastavení převládají pocity vysoké sebedůvěry, sebevědomí a pocit, že daný jedinec ví, umí a zvládá vše lépe než ostatní. O druhé lidi, jejich názory a zkušenosti se příliš nezajímá, protože ho nemají čím obohatit. Diskutuje jenom s vybranými lidmi, většinou spíše přikazuje co a jak mají udělat. Je otevřený a občas dá druhým najevo, že pravda je na jeho straně, nebo že něco udělali špatně.
- **Já nejsem OK a ty nejsi OK.** Jedinec s tímto nastavením se cítí špatně a má pocit, že ho obklopují lidé, kteří jsou na tom stejně špatně jako on. Všechno je špatně. Pokud ho chce někdo podpořit, tak to odmítá, protože to stejně nemá žádnou cenu. Nic nemá cenu. Radši se o nic nepokouší, protože by to stejně dopadlo špatně. Nemá rád sebe ani nikoho jiného.
- **Já jsem OK a ty jsi OK.** Při takovémto nastavení se jedinec cítí důležitý, hodnotný a je sám se sebou spokojený. Cítí se obklopen dobrými lidmi, kterým stojí za to naslouchat. Vše je tak jak má být, a když ne, tak je možné se z toho poučit a příště to udělat lépe. Má s druhými lidmi dobré vztahy a vyhovuje mu to. Svůj život považuje za důležitý a smysluplný.

Souhrnně si můžeme představit všechny čtyři popsané vztahové nastavení jako výsledek naší pozice na dvou na sebe kolmých osách protínajících se ve středu.





Od všech těchto výše popsaných charakteristik se odvíjí základ naší komunikace. To, jak se cítíme sami se sebou a ve společnosti druhých lidí, také ovlivňuje to, jak mluvíme sami se sebou, naši vnitřní řeč. Vnitřní řeč užíváme velmi často, ale ne vždy si to uvědomujeme. Naše vnitřní monology nebo dialogy se většinou týkají nějakých emočně podbarvených situací, např. když:

- se povzbuzujeme (vydrž, pojd', ještě chvílku, ...),
- chválíme (perfektní, dobře jsi to zvládl, paráda),
- káráme (já jsem neschopný, tak to jsem teda zkazil, ...)
- přesvědčujeme (no, nechce se mi, ale stejně se tomu nevyhnu, ...),
- popisujeme nahlas, co děláme (tak, teď zavírám dveře, dvakrát otočím klíčem a dám si ho do levé kapsy...),
- vedeme vnitřní dialog, který se již odehrál,
- připravujeme se na rozhovor, který se teprve odehraje,
- představujeme si, jak zvládáme (nezvládáme) nějakou pro nás důležitou činnost.

Jedním z možných způsobů, jak posílit vlastní sebedůvěru, je větší kontrola naší vnitřní řeči, zejména snižování množství vnitřní kritiky a posilování vnitřního ocenění a pochvaly.

S vnitřní řečí souvisí také fenomén sebenaplňující se předpovědi. Pokud si nějakou „utkvělou“ myšlenku neustále opakujeme (často i na hranici uvědomování), tak má tendenci



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST



STÁTNI ÚŘAD  
INSPEKCE PRÁCE

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

se uskutečnit. Ač to tak na první pohled vypadá, není na tom nic mystického ani tajemného – jde jen o to, že máme tendenci nakonec udělat to, co si dlouhodobě sugerujeme.

### 3. Komunikace v dialogu

#### 3.1 Interpersonální (mezilidská) komunikace

Pod pojmem interpersonální (mezilidská) komunikace rozumíme v psychologii především vzájemné dorozumívání mezi lidmi. Jedná se o předávání myšlenek, emocí, postojů a jednání od jedné osoby ke druhé.

V současné době je všeobecně zastáván názor, který považuje komunikaci za **transakční proces**, ve kterém každá osoba funguje současně jako mluvčí i jako posluchač. Ve stejném okamžiku můžeme vysílat své sdělení a současně přijímat a zpracovávat sdělení našeho komunikačního partnera.

Komunikace je ovlivněna současnou situací, minulou zkušeností, postoji, návyky. Důležité je si uvědomit, že komunikace je významně ovlivněna nejen tím, co a jak bylo sděleno, ale také tím, jak si toto sdělení vyložíme (interpretujeme). Často si dva lidé, naslouchající témuž sdělení, vyloží jeho obsah úplně jinak.

#### 3.2 Základní členění interpersonální komunikace

Komunikace {xe "Komunikace"} je základní lidskou potřebou a každá naše komunikace má nějaký účel, nějakou funkci. V podstatě rozeznáváme pět základních funkcí komunikace:

- Informovat – předat informaci, zprávu, oznámit.
- Instruovat – dát návod, instrukci, něco naučit.
- Přesvědčovat, ovlivňovat, manipulovat, měnit názor partnera v komunikaci.
- Získávat něco – pozornost, odměnu, výhodu.
- Bavit, rozptýlit, uvolnit, rozveselit sebe nebo partnera v komunikaci.

Komunikační kontext v sobě zahrnuje konkrétní charakteristiky, situace ve které se komunikace odehrává a také naši minulou zkušenost, postoje a návyky. Komunikační kanály jsou cesty, kterými informace přijímáme. V podstatě se jedná o naše smysly – zrak, sluch, čich a hmat. Zpětná vazba je reakce posluchače na přijaté sdělení. K šumu patří všechno, co nějakým způsobem komunikaci narušuje.



Interpersonální komunikace ("interpersonální komunikace") je možné dělit podle mnoha hledisek. Nejčastěji uváděné a také prakticky nejlépe použitelné je členění na komunikaci verbální (slovní) a nonverbální (mimoslovní).

### **Komunikace verbální (slovní)**

Základními formami verbální komunikace jsou psaný text a mluvené slovo. Verbální komunikací sdělujeme převážně obsahovou stránku informace.

Každá slovní komunikace má i svou formální stránku. Pro správné porozumění slovní komunikaci jsou podstatné tzv. paralingvistické jevy, tedy zvuková stránka komunikace. Jedná se o tempo mluvy, tón hlasu, intonaci, pomlky, hlasitost, atd. V paralingvistické rovině může mluvčí prozradit to, co vůbec říci nechtěl, a také může záměrně mnohé naznačit nebo dopovědět (podobně jako u mimoslovní komunikace).

### **Komunikace nonverbální (mimoslovní)**

Nonverbální komunikace je komunikace beze slov. Probíhá prostřednictvím různých přirozených orgánů a těla jako celku. Mimoslovně komunikujeme především naše pocity, které máme k partnerovi v komunikaci a také emoce týkající se komunikovaného obsahu.

Členit neverbální komunikaci je možné podle užitých prostředků na gesta, pohyby, prostorové umístění, dotyky, výrazy tváře, sdělení čichové a chuťové povahy. Za důležitý nonverbální klíč můžeme také považovat komplexně působící vzhled jedince. Na některé výše uvedené prostředky nonverbální komunikace se podíváme podrobněji:

- Výrazy tváře (mimika) – jedná se o pohyby v obličejové části hlavy. Nejvíce emocí komunikujeme v oblasti čela a obočí, očí a víček, tváře, nosu, úst. Mimikou sdělujeme nejintenzivněji emoce. Můžeme rozlišovat zejména pocity štěstí, překvapení, smutku, strachu, radosti, klidu, rozčilení, zájmu a spokojenosti.
- Pohledy očí – komunikace prostřednictvím očí patří mezi nejčastěji využívané nonverbální složky. Je přítomna téměř v každé sociální situaci. Zvláště významný je přímý pohled z očí do očí.
- Gesta (gestika) – jedná se o výrazný pohyb některé části těla, nejčastěji rukou, hlavy, někdy i nohou.
- Prostorové umístění (proxemika) – existuje kulturně a individuálně podmíněná optimální vzdálenost mezi lidmi, kteří spolu komunikují vestoje nebo vsedě. Záleží na našem osobnostním nastavení (extroverze-introverze), na naší náladě (radost x

deprese), na situaci (oficiální setkání x lyžování na horách) a na charakteristikách osoby (postavení, pohlaví, sympatie, známost ...) se kterou komunikujeme. Těsně k sobě si člověk obvykle pustí pouze partnera, rodiče, děti a své zvíře.

- Dotečky (haptika) – jedná se o důležitý prostředek sdělení blízkosti, vřelosti nebo upoutání pozornosti. Komunikace pomocí doteků je častější v důvěrnějších vztazích, s přáteli, partnerem, příbuznými. V pracovní oblasti je obvyklé podání ruky.
- Pohyby (kinezika) – z rozsahu a intenzity pohybů lze usuzovat na emocionální prožitky. Zahnuje i držení a polohu všech částí těla (posturologie).
- Celkový vzhled také vysílá k druhým jisté signály, tedy komunikuje. To jak vypadáme, jestli působíme upraveně či neupraveně, co máme oblečeno, jaký máme účes a celkové tělesné proporce ovlivňuje reakci druhých osob. Například výška postavy je prokazatelně významným činitelem v celé řadě situací. Vysocí kandidáti na prezidentský úřad (v USA) vykazují mnohem větší úspěšnost ve volbách než jejich menší oponenti.

### 3.3 Aktivní naslouchání

Komunikace, definovaná jako vzájemná výměna informací, má vždy dvě vzájemně propojené polohy – sdělující a naslouchající. Přestože je podnikatel v pracovním procesu postaven do role více sdělující, tak udržení schopnosti kvalitně vnímat a naslouchat často rozhoduje o celkovém vyznění komunikace. Aktivní naslouchání, jak už ze samotného názvu vyplývá, je procesem vyžadujícím plné zapojení. To se navenek projevuje především jako:

#### Mlčení

- Mnoho významů (souhlas, nesouhlas, pochopení, pobídka, výzva, nezájem ...).
- Přiměřené, doprovázené neverbálním chováním vyjadřující zájem (oční kontakt, mimika, posazení, poloha těla ...).

#### Empatické techniky

- Dáváme partnerovi najevo, že ho posloucháme a rozumíme mu.
- Pokyvování, přiměřený oční kontakt (faciální trojúhelník), výroky „hm“, „ano“, „jo“, „rozumím“, „chápu“ ...
- Pozor na přehánění a přehrávání bez vnitřního zájmu.



### Podpora

- Redukuje napětí, podporuje pokračování rozhovoru.
- „To pro Vás asi není jednoduché“.
- „To Vás muselo pěkně naštvat“ („to by mě pěkně naštvalo“).

### Sumarizace

- Shrnuje, co partner řekl.
- Vyjadřuje zájem o jeho sdělení.
- Zdůrazňuje pro nás podstatné body.
- Stimuluje partnera k podávání dalších informací v dané oblasti.
- Ověřuje shodné porozumění tématu.
- „To, co jste mi teď říkal, se týká problému výuky jazyka. Můžete mi teď říci, jestli je to podobné ve výuce účetnictví?“
- „Jestli tomu dobře rozumím, tak se Vám nedaří dodržovat časový harmonogram...“

### Reflexní výroky

- Opakování výroků partnera (doslovné, parafrázující, interpretující).
- Cílem je upoutat na dané výroky pozornost.
- „Ano, takže říkáte, že Vás to uráží a jste naštvaný?“

### Konfrontace

- Poukazuje !!taktně!! na nesoulad mezi partnerovými výroky, verbální a nonverbální komunikací.
- „Říkáte, že je vám to jedno, ale vzdycháte a tváříte se, jakoby Vás to trápilo.“

### Sebeotevření

- Sdělení osobní zkušenosti, zážitků, pocitů, problémů. Slouží k navození větší důvěry a intimity hovoru.
- „Když jsem se ocitla poprvé na konkurzu, měla jsem z toho hrůzu, koktala jsem a chtěla jsem utéci.“
- Někdy je lepší použít obecné zkušenosti.

## 3.4 Zpětná vazba

Zpětná vazba je informace o průběhu a výsledku činnosti. Je to zpráva, kterou:



- dávám druhým,
- dostávám od druhých o tom, co vidím, slyším nebo co cítím.

Cílem zpětné vazby je rozvíjet znalosti, schopnosti a dovednosti vedoucí ke změně, podporovat zlepšení výkonnosti a rozvoj osobního potenciálu.

Z hlediska účelu rozdělujeme zpětnou vazbu na:

- průběžnou,
- výsledkovou,
- motivační.

Z hlediska dělíme zpětnou vazbu na:

- negativní,
- pozitivní,
- neutrální.

Z hlediska zdroje členíme zpětnou vazbu na:

- vnější,
- vnitřní.

Schopnost přijímat a dávat zpětnou vazbu patří k základním komunikačním kompetencím a má zásadní vliv na vztahovou, motivační i obsahovou efektivitu edukačního procesu.

Doporučení pro poskytování zpětné vazby:

- Správné načasování.
- Udržování očního kontaktu.
- Maximálně 3 zásadní informace (nejlépe jedna).
- Popis toho, co se událo a ne hodnocení události.
- Zaměření na konkrétní situaci a ne na obecné chování.
- Sdělení svých osobních pocitů a vjemů.
- Neposkytujte rady (pouze vyžádané).
- Technika sendviče + - +.

Doporučení pro přijímání zpětné vazby:

- Možnost něco se o sobě dozvědět.

- Pokora.
- Využít dovednosti aktivně naslouchat (nepřerušovat, sumarizovat,...).
- Poděkovat.

Zpětná vazba, i když může mít podobný záměr, se zásadně liší od kritiky:

Zpětná vazba :

- popisná,
- hledá řešení,
  - orientovaná na budoucnost,
  - je zaměřena na problém.

Kritika:

- hodnotí,
- hledá viníka,
- orientovaná do minulosti,
- je zaměřena na osobu.

## 4. Konflikty, způsoby jejich předcházení a řešení

### 4.1 Intrapersonální konflikty

Pod pojmem intrapersonální konflikt {xe "konflikt intrapersonální"} rozumíme vnitřní rozpor mezi dvěma protikladně působícími potřebami, motivy nebo tendencemi. Každé naše jednání je výsledkem několika současně působících potřeb a motivů a každému jednání předchází rozhodování, jehož součástí je vnitřní boj motivů - konflikt. Tento konflikt si můžeme podle jeho základních charakteristik (směřování a emočního ladění) rozdělit do tří kategorií.

- Konflikt mezi dvěma pozitivními motivy (+ +). Dochází k němu v situaci, když jsme nuceni volit mezi dvěma pro nás lákavými, ale vzájemně neslučitelnými cíli – mám nastoupit do zaměstnání k firmě Coca Cola nebo Pepsi Cola? Mám uzavřít kontrakt na odběr svých produktů s Hypernovou nebo Lidlem?
- Konflikt mezi dvěma negativními motivy (- -). Vzniká v situaci, kdy existuje výběr pouze mezi dvěma nepříznivými alternativami, volba padne na subjektivně menší zlo – mám si vybrat mezi vyšší cenou na splátky nebo nižší cenou zaplacenou hned?
- Konflikt ve vztahu k cíli, který je současně pozitivní i negativní (+ -). Je asi v životě nejčastěji řešeným konfliktem, neboť většina věcí nám současně něco pozitivního přináší a něčím negativním hrozí. Mám začít podnikat? Vydělám peníze +, budu nezávislá +, můžu se realizovat +, ale budu mít málo času na děti a rodinu -, spoustu starostí -, je to nejisté - ....

Z hlediska psychologického prožívání intrapersonálních konfliktů platí pravidlo, že čím je žádaný cíl vzdálenější a hůře dosažitelný, tím více vnímáme jeho klady a pozitiva. Čím více se dosažení cíle přibližuje, tím intenzivněji začínáme vnímat negativa s tímto cílem spojená. Dlouhodobě neřešené nebo neřešitelné vnitřní konflikty (v podstatě neschopnost se rozhodnout pro nějakou variantu) narušují duševní rovnováhu, zvyšují psychické napětí a ve zvýrazněné podobě jsou součástí některých duševních poruch.

### 4.2 Interpersonální konflikty

Interpersonální (mezilidský) konflikt {xe "konflikt interpersonální"} je jedním z typů náročných životních situací. Dochází zde ke střetnutí protichůdných sil na cestě k cíli. Jako konfliktní zpravidla vnímáme takovou situaci, v níž je nutné se rozhodnout - vybrat jednu z nabízených



možností řešení. Do konfliktu se v tomto případě dostávají dva či více lidí, respektive jejich potřeby, zájmy, cíle, názory, postoje nebo hodnoty.

Pocitově je konflikt prožíván spíše nepříjemně - objevuje se napětí, úzkost, strach, rozčilení, vztek, agrese, bezmoc, smutek... V některých specifických konfliktech nebo jejich části se mohou objevovat i pocity příjemné - uvolnění, uspokojení, radost, přívál energie...

Konflikt sám o sobě není záležitostí negativní. Jako většina událostí týkajících se mezilidských vztahů má své kladné i záporné stránky.

#### **Klady konfliktů:**

- učí nás překonávat překážky při jednání s druhými lidmi,
- rozvíjí tvořivé myšlení, neboť jsme nuceni při hledání řešení překonávat názorové rozdíly a hledat nová řešení,
- rozvíjí schopnost komunikace, neboť nás nutí vycházet s lidmi odlišných názorů,
- podporují vzájemné pochopení odlišných hodnot a postojů,
- podporují toleranci a adaptibilitu tím, že nás učí dívat se na problémy z různých úhlů pohledu.

#### **Zápory konfliktů:**

- jsou často doprovázeny stresem a zvýšeným emočním napětím,
- snižují produktivitu práce,
- stojí nás čas a energii,
- narušují týmovou spolupráci,

To, zda při řešení konfliktu převáží kladné nebo záporné stránky, je závislé na způsobu a výsledku jeho řešení.

#### **4.2.1 Příčiny mezilidských konfliktů**

Mezi nejčastější příčiny mezilidských konfliktů patří:

- Špatná komunikace - neschopnost přiměřeně vyjádřit své pocity a potřeby, výstižně pojmenovat problém, logicky uspořádat argumenty a naslouchat druhé straně.
- Zvýšená hladina stresu - neschopnost adekvátně zpracovat každodenní stres vede k jeho kumulaci. Zvyšuje se vnitřní napětí, podrážděnost a tendence nepřiměřeně

reagovat i na drobné podněty. Konflikty se v tomto případě objevují častěji nikoliv z důvodu potřeby řešit věcný problém, ale z potřeby odreagovat (vybit) vnitřní napětí.

- Některé osobnostní vlastnosti - existují určité osobnostní charakteristiky, které člověka disponují k tomu, že se častěji dostává do konfliktních situací. Příkladem takové osobnostní charakteristiky může být vysoká emocionalita spojená s extroverzí (podrobněji tuto charakteristiku probereme v kapitole věnované typologii zákazníků). Jiným příkladem je osobnostní nastavení z hlediska vnímání shod a rozdílů. Lidé, kteří ve svém vnímání a hodnocení druhých lidí, situací a činností mají tendenci vnímat spíše rozdíly se nazývají vyostřovači. Ti, kteří naopak hledají spíše podobnosti a shody patří do kategorie uhlazovačů. Vyostřovači se díky této své osobnostní charakteristice ocitají v konfliktech mnohem častěji než uhlazovači.

#### 4.2.2 Přístupy ke konfliktu

Z hlediska přístupu ke konfliktu existují výrazné rozdíly. Zjednodušeně můžeme popsat čtyři základní přístupy:

- Konflikt jako válka („roznesi jsem ho na kopytech“, rozsekal jsem ho na cucky, rozstřílel jsem všechny jeho argumenty“...) Při tomto přístupu je cílem oslabit, omezit nebo zničit protivníka. Metody řešení jsou zúženy pouze na obranu nebo útok. Nevýhodou tohoto přístupu je zejména z dlouhodobějšího hlediska přetrvávající nespokojenost obou stran konfliktu. Vítěz touží po dalším, větším, definitivnějším vítězství a poražený sbírá sílu na odvetu. Konflikt trvá...
- Konflikt jako výbuch („seřval jsem ho jako malého kluka“, „už jsem to nemohl vydržet a vybuchl jsem“ ...) V těchto případech je konflikt něco, co se vymklo kontrole, něco, co nelze zvládnout. Objevuje se velké množství nezvládnutelných emocí, které oslabují schopnost hledat racionální, věcné řešení.
- Konflikt jako soud („Proč mě obviňuješ?“, „Co jsem zase udělal?“...) Tento přístup se objevuje často v partnerských, ale i bližších pracovních vztazích. Průběh konfliktu je orientován na hledání viníka a přisouzení viny.
- Konflikt jako soutěž, hra. V tomto přístupu je řešení konfliktu vymezeno pravidly a předpokladem, že všichni účastníci budou podle těchto pravidel hrát. Poskytuje



nejlepší možnosti pro úspěšné řešení konfliktu, protože obsahuje předpoklad přijetí výhry i prohry jako nevyhnutelné součásti hry.

#### 4.2.3 Některé další charakteristiky konfliktu

- V každém konfliktu jsou přítomny jak prvky racionální (obsahové, věcné), tak prvky iracionální (emoce). Oba tyto prvky do konfliktu patří. Čím více je přítomno negativních emocí (úzkost, strach, agrese, lítost...), tím obtížněji se hledá věcné řešení.
- V průběhu konfliktu se objevuje různé zvládání vlastních emocí - emoce se nemusí vůbec objevit (spíše výjimka), emoce se zvýší, ale neprojeví se to v komunikaci, anebo se emoce zvýší a v komunikaci se toto zvýšení projeví.
- Čím jsou vztahy mezi stranami konfliktu těsnější a dlouhodobější, tím více bývají konflikty otevřenější a intenzivnější.
- Konflikty se vyskytují i v dobrých vztazích a dobře fungujících skupinách.
- Konflikt s jinou skupinou nebo osobou stojící mimo skupinu zvyšuje soudržnost ve skupině vlastní. Současně se však snižuje tolerance k porušování skupinových norem a pravidel.
- Konflikty týkající se hodnot se řeší obtížněji, než konflikty vztahující se ke konkrétním problémům.
- Konflikty řešené silou spouští obranné mechanismy a reakce, které v důsledku konfliktu spíše prohlubují.

#### 4.2.4 Způsoby zvládání konfliktu

Každý člověk, na základě svých životních zkušeností a dominantních osobnostních charakteristik dává přednost určitému způsobu řešení mezilidských konfliktů (je "konflikt interpersonální"). S ohledem na to, že upřednostňovaný způsob jednání při řešení konfliktu je do určité míry naučený, je možné ho modifikovat, nebo rozšířit o další možné způsoby. V optimálním případě si můžeme osvojit větší množství variant řešení konfliktů a uplatňovat je v závislosti na situaci.

Je třeba zdůraznit, že neexistuje univerzálně použitelný, nejlepší způsob řešení. Z hlediska volby způsobu jednání při řešení konfliktu vystupují do popředí dvě jeho významné složky: **cíle a vztahy**. Podle toho, jakou důležitost přikládáme při řešení konfliktu těmto dvěma





evropský  
sociální  
fond v ČR



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST



STÁTNÍ ÚŘAD  
INSPEKCE PRÁCE

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
www.esfcr.cz

složkám, si můžeme vymezit pět základních způsobů řešení konfliktu. Pro názornost si je můžeme připodobnit k pěti zvířatům, které díky svým charakteristickým vlastnostem mohou tyto způsoby řešení reprezentovat.

### **Želva (vyhýbavý způsob)**

Želva má základní tendenci se konfliktu vyhýbat. Konflikt v ní vyvolává obavu, strach a úzkost. Aby se vyhnula přímému konfliktu, tak se raději vzdá svých cílů a dlouhodobým neřešením důsledků problémů ztrácí i dobré vztahy.

Existují však situace, kdy je možné strategii želvy efektivně využít:

- nemáme-li šanci dosáhnout svého cíle,
- pokud by nás dosažení cíle stálo neúměrně mnoho energie,
- když potřebujeme sebe nebo protistranu nechat „vychladnout“, zklidnit emoce,
- máme-li v dané situaci nedostatek informací nebo argumentů,
- může-li někdo druhý vyřešit konflikt efektivněji.

### **Žralok (útočný, soutěživý způsob)**

Žralok je predátor, útočník, zabiják. Snaží se dosáhnout svého cíle bez ohledu na to, co mu stojí v cestě. Vztahy pro něj mají většinou jenom okrajový význam. Nestará se o potřeby druhých lidí. Vítězství je pro žraloka spojeno s uspokojením a pocitem zvýšené sebehodnoty. Prohru vnímá jako slabost a selhání. Při řešení konfliktů využívá moc, silu, agresi, zastrašování a vyhrožování.

Strategii žraloka je obecně výhodné využít v situacích, kdy pro nás vztahová složka má menší důležitost než cíl, kterého chceme dosáhnout. A také v případě potřeby:

- rychlého rozhodnutí,
- provádění nutných nepopulárních opatření,
- jednání s lidmi, kteří v konfliktu manipulují se vztahovou složkou (citově vydírají, ...).

### **Medvídek (přátelský způsob)**

Medvídek je závislý na dobrých vztazích. V konfliktech ustupuje ze svých cílů proto, aby si udržel uspokojivé vztahy s druhými lidmi. Základním heslem je „hlavně, aby mě měli všichni rádi.“

Strategii medvídky lze obecně upřednostňovat při řešení konfliktu s blízkými osobami v situacích, kdy pro nás není cíl příliš důležitý. Dále v situacích, kdy:

- je mimořádně důležité udržet stabilitu a harmonii ve vztahu (ať pracovním nebo osobním),
- potřebuji budovat sociální kredit do dalšího jednání,
- poznám, že jsem se mýlil.

### **Liška (kompromisní způsob)**

Liška je mistrem vyjednávání a kompromisu. Snaží se najít takové řešení, kdy všechny zúčastněné strany něco získají a něčeho se vzdají. Využívá taktiky „něco za něco“.

Kompromisní strategie je výhodná v případě, když:

- máme sice důležité cíle, ale zase ne tak, abychom rozvrátili vztahy,
- jednáme o něčem neslučitelném, protikladném,
- potřebujeme ve složitých případech dosáhnout alespoň částečné dohody,
- jednáme pod časovým tlakem.

### **Sova (integrační způsob)**

Sova je naší nejmoudřejší a nejvyzrálejší částí. Je pomyslným ideálem při řešení konfliktu. Snaží se svým jednáním konfliktům předcházet a při jejich řešení zohledňovat i cíle druhé strany, a tak posilovat vzájemné vztahy. Cílem je uzavření konfliktu s výsledkem, kdy obě strany odcházejí jako vítězové.

Jak bylo v průběhu kapitoly zdůrazněno, neexistuje žádný, univerzálně platný návod, jak řešit a vyřešit mezilidské konflikty. Prvním předpokladem úspěšného řešení je znalost co nejvíce variant možných strategií a druhým předpokladem potom schopnost rozpoznat, která strategie (případně kombinace strategií) je v daném případě nejužitečnější.

Dobré řešení konfliktu je každé takové, které:

- je realistické,
- je přijatelné pro obě strany,
- předchází další eskalaci (stupňování) konfliktu,
- všem zúčastněným stranám přináší určitý zisk.

## VA2

### Rozvoj komunikačních a prezentačních dovedností pracovníků Úřadu práce ČR



2015



## Obsah

Image a jeho význam .....	3
1.1. Co je image? .....	3
1.2. Spirála úspěchu .....	3
1.3. Osobní image a jeho složky .....	4
Komunikace .....	6
1.4. První dojem a účinnost neverbální komunikace .....	6
1.5. Řeč těla a vystupování .....	7
1.6. Pověst a úroveň nepřehlédnutelnosti .....	9
Tvorba profesionálního image .....	12
1.7. Profesionální dojem .....	12
Profesionální oblékání .....	16
1.8. Úroveň oblékání .....	16
Poznejte sami sebe .....	18
1.9. Typy lidí z hlediska oblékání .....	18
1.10. Snobové v oblékání .....	18
1.11. Barva a osobnost .....	19
1.12. Střih oděvu a osobnost .....	19
1.13. Základní pravidla vytváření profesionálního šatníku .....	19
Organizace a plánování .....	22
1.14. Osobní architektura .....	22
1.15. Životní styl .....	23
1.16. Optimalizujeme skladbu oblečení .....	24
Literatura .....	28

## Image a jeho význam

Jedním z faktorů, které ovlivňují postup v organizaci nebo uplatnění mimo organizační rámec, je osobní image a styl práce.

Usilovná, svědomitá práce, spolehlivost a včasné plnění úkolů samy o sobě nezaručují úspěšnou kariéru - dobrá práce je to, za co jste placeni. Jak daleko to dotáhnete a jak úspěšní budete, o tom rozhoduje osobní image, styl řízení a to, jak viditelní v organizaci budete.

### 1.1. Co je image?

Každý člověk je něčím charakteristický, v jeho osobnosti existuje něco, co ho odlišuje od ostatních a podle čeho je možné ho rozpoznat. Toto „něco“ by mělo být zřejmé z jeho osobního stylu. Osobní image vytváří složitá kombinace vnitřních a vnějších faktorů určujících obraz sebe sama („self-image“), vnímaný (vyvolaný) image, získaný image a vyžadovaný image.

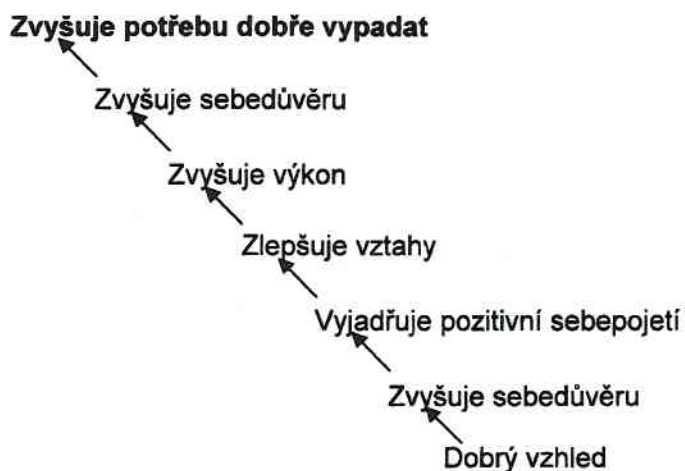
### Proč je image důležitý?

- Osobní styl ovlivňuje rozhodování lidí, kteří mají na váš postup vliv.
- Věříme tomu, co vidíme.
- Všichni máme málo času a spoléháme na první dojem.
- Úspěchu dnes rozhoduje každý a dosáhnout úspěchu vyžaduje, aby každý jednal jako vyslanec své profese nebo organizace.
- Jak jinak zahlédnout hvězdu v poli sobě rovných?
- Dobrý vzhled je vaše plus.

### 1.2. Spirála úspěchu

*„Dobrý vzhled je základem spirály úspěchu – cyklu, v němž dobrý pocit, který nám dobrý vzhled přináší, je zpětně posilován míněním druhých, které svým dobrým vzhledem u nich vyvoláme!“*

**Dr. Joyce Brothers. průmyslový psycholog**

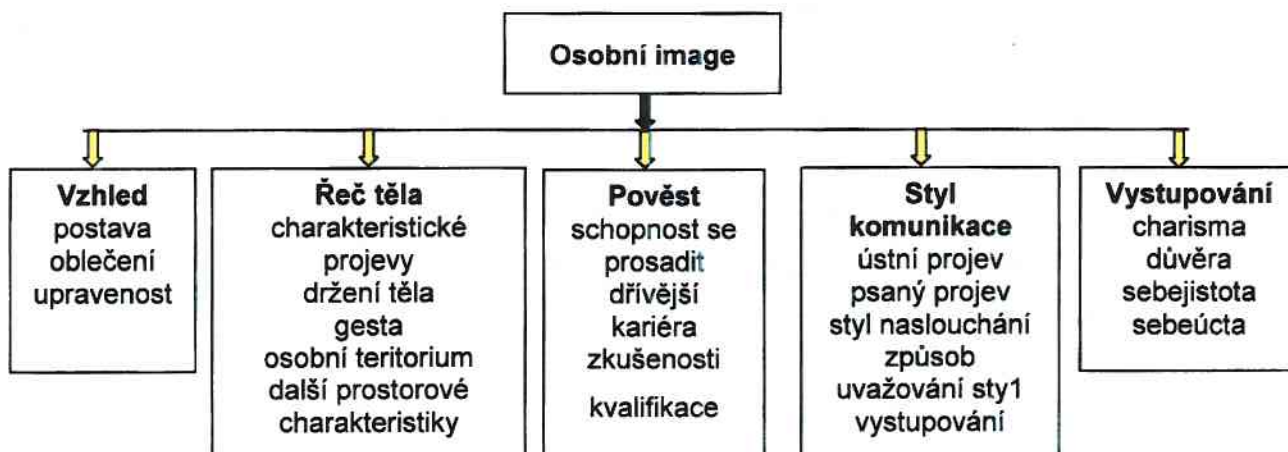


Obr. Spirála úspěchu

### 1.3. Osobní image a jeho složky

To jak prezentujete sami sebe, je váš osobní „inzerát“. Váš vzhled, způsob, charakteristické projevy a chování ukazují na to, co je možné od vás očekávat.

Tyto dílčí, ale související složky společně vytvářejí osobní image.



Obr. Složky image

#### Rozšířený image

Rozšířený image tvoří pomůcky, kterými se obklopujeme, ovlivňují naši pověst a profesionální image. Patří sem:



- **Rekvizity** (auto, počítač, telefon,...)
- **Doplňky** (psací potřeby, zápisníky, diáře,...)
- **Telefonování**
- **Etiketa** (dobré x špatné způsoby)
- **Dokumentace**
- **Cestování**
- **Místa** (kancelář, stravování, kluby,...)
- **Lidé**

Pokud váš styl není v souladu se stylem podnikání, které reprezentujete, může se to nepříznivě promítnout do vaší úspěšnosti.

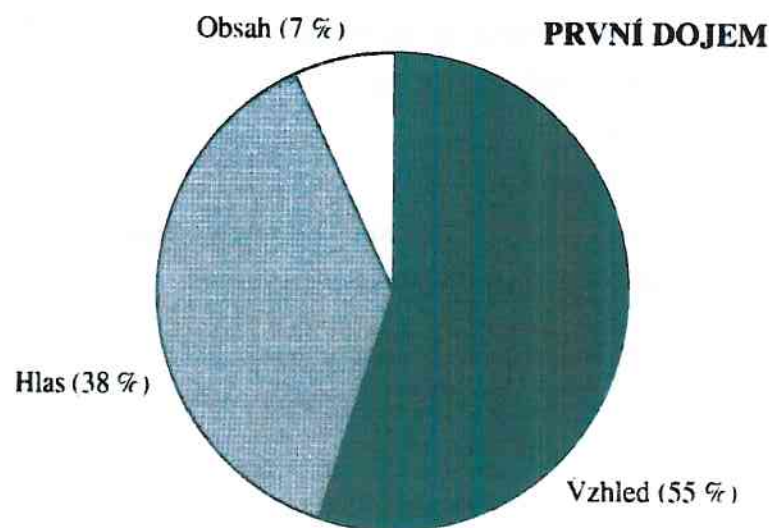
I v tomto případě existují výjimky.

- Máte-li potřebné konexe.
- Potřebuje-li vás organizace vzhledem k vašim schopnostem.
- Hledá-li organizace někoho s vašimi vědomostmi.

## Komunikace

Komunikaci je možno definovat jako přenos myšlenek, představ a pocitů, uskutečňovaný prostřednictvím mluveného slova, psaného projevu, naslouchání, chování a jednání, postojů, obrazových sdělení, znaků a symbolů.

### 1.4. První dojem a účinnost neverbální komunikace



Obr. První dojem

Obecně se má za to, že většina z nás vnímá charakteristické rysy druhých osob v tomto pořadí:

*rasa; pohlaví; věk; velikost; výraz obličeje, oči, vlasy; oblečení; pohyb a držení těla.*

Podle toho, jaký význam přisuzujeme následujícím charakteristikám, si postupně vytváříme představu o

- *atraktivnosti,*
- *osobnosti a temperamentu,*
- *úrovni vzdělání,*
- *úspěšnosti,*

- *kultivovanosti,*
- *výchově,*
- *finanční situaci,*
- *rozhodovací pravomoci,*
- *sociálních a morálních hodnotách,*
- *sociálním postavení.*

V poslední fázi se rozhodujeme, zda

- *můžeme druhým osobám důvěřovat;*
- *jsou nám sympatické;*
- *s nimi můžeme obchodně spolupracovat.*

Toto rozhodování vychází z pocitů, pozorování, dedukce, předpokladů a očekávání.

Každé rozhodování však doprovázejí tzv. rušivé faktory, které tvoří

- minulá zkušenost,
- věk a generační rozdíly,
- předsudky,
- sociální faktory,
- kulturní odlišnosti.

## 1.5. Řeč těla a vystupování

*„Ty, kteří mají moc, poznáte v Hollywoodu podle toho, že se pohybují a mluví pomalu“.*

*Michael Caine*

Pro profesionální vystupování jsou rozhodující následující aspekty řeči těla.

- Oči
- Obličej
- Obočí
- Poloha hlavy
- Držení těla
- Gestikulace
- Osobní teritorium a další prostorové charakteristiky

### Osobní teritorium



V rámci osobního teritoria rozlišujeme 4 zóny.

**Intimní zóna** (prostor do vzdálenosti 15-45 cm od našeho těla). Vstoupit do ní dovoluujeme pouze velmi omezenému okruhu lidí a její narušení někým jiným než blízkými přáteli, partnerem nebo členy rodiny může být vnímáno jako výrazně nepřátelský akt.

**Osobní zóna.** Tato zóna obsahuje dvě subzóny:

- úzkou osobní subzónu, která se rozprostírá do vzdálenosti 45- 75 cm od našeho těla a je otevřena blízkým přátelům, partnerovi a při přátelských společenských akcích jejich účastníkům.
- širokou osobní subzónu (75-120 cm). Na tuto vzdálenost je možno hovořit, atmosféra je ale formálnější. Proniknete-li do této zóny příliš rychle nebo bez předchozího vyzvání, můžete vyvolat poplach a působit dojmem vetřelce.

**Společenská zóna.** Asi 120-360 cm volného prostoru (popř. vyplněného stolem či jiným kusem nábytku), vzdálenost která vyjadřuje poloformální charakter setkání (např. semináře) nebo odlišné postavení a úroveň statusu zúčastněných (při rozhovoru snovým zaměstnancem). **Veřejná zóna.** Do této zóny spadá prostor ve vzdálenosti větší než tři metry od našeho těla.

### Doteky

Rozlišujeme tyto druhy doteků:

- Lékařský
- Společenský
- Přátelský
- Láskyplný
- Erotický

### Řeč těla

Některé běžné způsoby řeči těla je možno interpretovat takto:

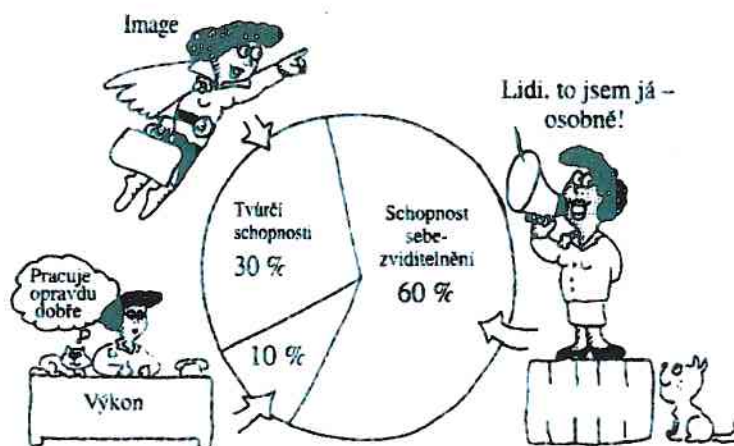
- *Naklánění hlavy do strany:*
  - může vyjadřovat zájem o to, co se říká,
  - může být výrazem sexuální submisivity (nabízení zranitelného, nechráněného krku),

- může signalizovat vzdání se nebo chuť odejít.
- *Odstraňování neviditelných nečistot* může být výrazem nudy:
  - vaše mysl je kdesi zcela jinde nebo
  - nesouhlasíte, ale neříkáte to nahlas.
- *Mnutí rukou* obvykle signalizuje entuziasmus a energičnost, odhodlanost vypořádat se s úkolem, může ale působit netaktně, neohrabaně nebo může vyvolávat dojem nadměrné dychtivosti.
- *Přihlazování vlasů, kontrola make-upu, dotýkání se těla* - všechny tyto projevy signalizují nedostatek důvěry. Pouze modelky si potřebují neustále kontrolovat vzhled, protože ten je živí.
- *Ruce v kapsách*: mohou vyvolávat dojem ledabylosti a nepořádnosti nebo působit v závislosti na držení těla - jako signál síly.

### 1.6. Pověst a úroveň nepřehlédnutelnosti

Jednotlivé faktory se na úspěšnosti podílejí přibližně takto:

1. **Práce - 10 %**. Tento faktor zahrnuje pracovní výkon, jeho kvalitu, schopnost plnit požadavky a nést odpovědnost vyplývající z vaší pozice.
2. **Image a osobní styl - 30 %**. Tento faktor se týká způsobu, kterým vedete a plníte své úkoly, přístupu k jednotlivým problémům a toho, jak se prosazujete a jak působíte ve vztazích s ostatními lidmi.
3. **Zviditelnění se a to, jak se projevujete - 60 %**. Kdo vás zná, jakou máte pověst, jaké jsou vaše výsledky, jaké máte kontakty.



## Obr. Faktory úspěšnosti

Deset způsobů prosazení se a zviditelnění se:

### 1. Vhodně se prezentovat

- Udržovat si vhodný a pozitivní profesionální image.
- Být neustále dobře oblečen a upraven. Respektování tohoto požadavku je dvojnásob užitečné - vedle toho, že se cítíte dobře, vyvolává pozitivní reakci druhých.

### 2. Být dobře informován

- O organizaci.
- O své roli a funkci.
- O své specializaci.

### 3. Dobrovolná práce

- Nevyhýbejte se dobrovolné práci, která vám umožní prezentovat se a dostat se do zorného pole ostatních lidí, zejména těch, kteří mají vliv.
- Zorganizujte seminář.
- Předávejte nadřízeným informace o závěrech pracovních diskusí.
- Ujměte se řízení pracovní porady nebo organizace nějaké společné akce.
- Promluvte na společné akci.

### 4. Publikujte

- Zvykněte si publikovat výsledky své práce.
- Svému přímému nadřízenému předkládejte stručnou zprávu o své práci.
- Přispívejte do odborných časopisů.
- Přispívejte do odborného časopisu nebo zpravodaje.
- Vypracujte zprávu o kursech, které jste absolvovali.
- Písemně poděkujte všem, kteří vám umožnili zúčastnit se kursu. Nezapomeňte se zmínit o tom, v čem byl kurs pro vás prospěšný a jak toho využijete ve své práci.
- Pro dobu své nepřítomnosti připravte k řešení úkoly, které budou spojeny s vaším jménem. Nejste-li přítomni, stáváte se jinak neviditelnými.

### 5. Rozvíjejte kontakty

- Naučte se efektivně rozšiřovat a udržovat kontakty.
- Využívejte svých kontaktů uvnitř i vně organizace.
- Staňte se členy sdružení a podpůrných organizací, které vám mohou pomoci



ve vašem úsilí zviditelnit se. Zúčastňujte se jejich jednání.

#### **6. Navštívenky**

Mějte vždy po ruce dostatečné množství navštívenek.

#### **7. Fotografie**

Pořídte si profesionální fotografie, vhodné pro public relations (uvnitř i vně vaší organizace), pro použití v programech konferencí, na nichž vystupujete, pro publikace v odborných časopisech apod.

#### **8. Vystupte s příspěvkem**

- Zamyslete se nad svou schopností vystupovat na veřejnosti.
- Ústní vystoupení zpracujte a předložte rovněž v písemné formě.

#### **9. Udržujte kontakt s personálními agenturami působícími ve vašem oboru**

#### **10. Nezapomínejte na pravidla**

Každá organizace má svůj systém - možná trochu těžkopádný, nepohodlný, směšný nebo nefunkční, ale zcela konkrétní. Abyste své úsilí zviditelnit se zaměřili správným směrem a dali o sobě vědět těm „pravým“ musíte vědět, jak tento systém funguje, a naučit se pohybovat se v něm i v jeho okolí.

## Tvorba profesionálního image

*„Budte dobře oblečeni, i když žebráte“.*

*Hindské přísloví*

Pokud se při své práci dostáváte do kontaktu s dalšími lidmi, potřebujete nejenom odborné nebo technické dovednosti, ale také schopnost jednat s lidmi. Vašeho zaměstnavatele v tomto případě nezajímají jenom odborné schopnosti. To, co si „kupuje“, jste vy jako člověk.

Na otázku, jak by charakterizovali profesionalitu, odpověděla skupina manažerů různých oblastí překvapivě jednotně:

- vhodná kvalifikace,
- dobrá informovanost,
- diskrétnost,
- nepodléhání osobním pocitům,
- nepodléhání osobním předsudkům,
- zdržení se veřejné kritiky podřízených a kolegů,
- schopnost respektovat kolegy,
- zdvořilost,
- přesnost,
- dobrá připravenost,
- osobní disciplína,
- vyhraněný hodnotový systém,
- vhodný vzhled a vystupování,
- nezneužívání nejistoty klientů,
- neposkytování odborných rad tam, kde pro to člověk nemá dostat kvalifikaci.

### 1.7. Profesionální dojem

Profesionální image je obraz vyjadřující, co můžete nabídnout - je to „příslib toho, co jste schopni poskytnout“. Ve většině oborů se schopnost zapůsobit profesionálním dojmem koncentruje do vyjádření pěti vlastností: kompetentnost, důvěryhodnost, sebekontrola, sebedůvěra, důslednost.

## **Kompetentnost**

Kompetentnost je možno charakterizovat jako souhrn schopností vymezující oblast toho, co dokážete dělat. Spadají sem všechny dovednosti, nadání, kvalifikace a zkušenosti, kterými disponujete, stejně jako to, co dovedete, ale neměli jste zatím možnost to prakticky uplatnit.

V tomto směru je užitečné analyzovat:

- V čem vynikáte.
- Co umíte dobře.
- Co zvládáte.

## **Důvěryhodnost**

Důvěryhodnost spočívá na:

- Schopnosti vypadat jako někdo, kdo danou práci umí vykonávat, a schopnosti vyvolat u druhých dojem, že jste schopni dělat to, o čem prohlašujete, že to umíte.
- Schopnosti volbou a použitím vhodného jazyka přesvědčit druhé, že to, co nabízíte, jste opravdu schopni poskytnout.
- Znalosti kultury a jejím respektování, na schopnosti rozpoznat, kdy nutno řídit se danými pravidly a kdy je naopak možno je překročit.

## **Profesionalita se dále projevuje:**

- schopností řídit druhé a osvědčovat tak vůdčí schopnosti:
- schopností řídit projekty a odpovídat za zdroje a rozpočet:
- schopností dobře si organizovat práci, zvládat své úkoly a nezbytné „papírování“, efektivně hospodařit s časem.

## **Co může poškodit váš image**

### **Kompetence**

- Uvažování v dimenzích já nebo oni (může vzbudit pochybnosti o vašich schopnostech).
- Nedoceňování vlastních specifických kvalit nebo podílu na dosažených výsledcích - „to nic není, to by uměl každý“.
- Chybné nebo nepřesné rozhodování v podstatných věcech.



### Důvěryhodnost

- Projevení neznalosti tam, kde je těžko omluvitelná („neměl jsem ještě čas si zprávu přečíst“).
- Spojka *ale* snižuje důvěryhodnost toho, co následuje za ní: „...není to asi příliš významné, ale ...“
- „Je mi to líto“ je běžný obrat, který při nevhodném použití indikuje vinu a poškozuje dříve získanou důvěru. Používá-li ho někdo příliš často vyvolá v posluchačích snadno dojem, že jeho status a sebehodnocení je relativně nízké. Pokud jste se opravdu dopustili chyby, je lepší říci „Omlouvám se - co mohu udělat, abych věci uvedl do pořádku?“ Dáte tak najevo, že je vám možno důvěřovat a že máte věc pod kontrolou.
- Nešvar reagovat na složitou, komplikovanou otázku jejím obcházením.

### Sebekontrola

- Nedodržování termínů.
- Nedostatečná vnitřní kázeň a organizace vlastních věcí.
- Projevy špatného duševního rozpoložení.
- Nevhodné vystupování.

### Sebedůvěra

- Když drobný neúspěch zviklá vaši důvěru ve vlastní schopnosti.
- Když kritika konkrétní chyby nebo postupu negativně ovlivní vaše mínění o vlastním celkovém působení. „Věděl jsem, že na to nemám. Nechápu, proč chtěli, abych s tím začínal zrovna já.“ „Byl to jenom takový nápad, já vím, že to nejspíš nebude fungovat...“
- Váhavost při mluveném projevu.

### Důslednost

- „Dnes se tím nebudu trápit.“
- „Nikdo si toho nevšimne.“
- „Dneska trochu vypustím.“

### Co může zničit váš image

Jsou to trička s nápisy, rybářské svetry, sportovní obuv, kožené nebo velurové kalhoty, nápadné ozdoby ve vlasech, průhledné materiály, květované šaty a haleny, děravé punčochové kalhoty, příliš krátké ponožky, nad nimiž jsou vidět holé nohy, černá podprsenka pod bílou blúzou, sportovní obuv v kombinaci s oblekem nebo kostýmem, večerní materiály nošené přes den, bez podprsenky, bez punčoch.

Image mohou poškodit prohřešky spadající do jedné ze čtyř následujících oblastí - **styl oblékání, péče o oděv, návyky, upravenost.**

K nejčastějším prohřeškům patří:

- příliš silný parfém,
- nezdravá pleť,
- nepříjemný tělesný pach,
- loupající se lak na nehty,
- nevyčištěné boty,
- nepříjemný dech.

## Profesionální oblékání

V každém případě se musíte rozhodnout, jaký image zvolíte. Vaše rozhodnutí bude za všech okolností ovlivněno

- očekáváním vaší organizace,
- převažujícími kulturními vzorci,
- tím, jak vaši profesi vnímají ostatní lidé,
- místem vašeho působení, jeho geografickým umístěním,
- povahou práce, kterou vykonáváte, tím, co doopravdy děláte, a fyzickou namáhavostí vaší práce,
- tím, jaký image chcete šířit,
- vašim osobním stylem, vaší osobností, temperamentem, vašimi cíli, hodnotami a ambicemi.

### 1.8. Úroveň oblékání

Rozhodnutí oblékat se v souladu s tím, co organizace očekává, ukazuje, že jste se rozhodli být členy týmu. První důležitý krok na této cestě je volba odpovídající úrovně oblékání.

Úrovně oblékání se liší stupněm formálnosti.

#### Úrovně oblékání ženy

##### I. úroveň (formální oblečení)

Tmavý kostým (ne kalhotový) konzervativního stylu, zřetelné linie, tmavé lodičky, střídme použité šperky, světlá blůza.

Kostým (ne kalhotový) konzervativního stylu, výrazná barva, zřetelné linie.

##### II. úroveň

Kostým (ne kalhotový) výraznějších barev a střihu.

Konzervativně laděný kostým a krátký kabátek.

Sukně a kabátek, sladěné či odlišné, barevné nebo neutrální, bez vzorku nebo se vzorkem, zřetelné linie.

Konzervativní nebo módní propínací šaty, sytější nebo tmavé, neutrální barvy.



### **III. úroveň**

Konzervativní kalhotový kostým v tmavé barvě.

### **IV. úroveň**

Konzervativní sukně s blúzou.

Tmavé, šité kalhoty, konzervativní košile.

Tmavé, šité kalhoty s blúzou nebo módní košilí.

### **V. úroveň (oblečení neformální až nedbalé)**

Svetřík, konfekční sukně.

Blůza, konfekční sukně, vesta.

Blůza a šortky.

Konfekční šaty bez rukávů.

Sportovní oblečení.

## Poznejte sami sebe

*„Oblečení je viditelný obsah mysli člověka“*

James Laver

### 1.9. Typy lidí z hlediska oblékání

**Neutrální typ** nemá vyhraněnou představu o sobě samém, obléká se podle „receptů“, které převzal v mládí nebo v raném dětství (v mateřské škole, v ozbrojených silách, od matky s omezenou představivostí a protektorskými sklony). Pro tento styl oblékání jsou typické konformita, nenápadité ladění a „rozumné“ výdaje.

**Expresivní typ.** Pro lidi patřící k tomuto typu je oblékání a s ním spojené rozhodování opravdovým potěšením. Šaty jsou jejich potěchou a oblékání věnují patřičné úsilí vždy, bez ohledu na čas, místo, příležitost a počet „diváků“. Tito lidé jsou citliví i k detailům a nelitují námahy potřebné k doladění celkového vzhledu. Jsou vždy dobře upraveni, na jejich oděvu, který jim vždy dobře padne, je vidět, že mu věnují potřebnou péči. Oděv používají jako prostředek k vyjádření své osobnosti a pocitů.

**Negativní typ.** Zabývat se oblečením je pro tento typ lidí neštěstím. Jejich oděv nebývá příliš udržován, čistý a dobře vyžehlený, většinou jim příliš nepadne. Jejich negativní postoj k oblékání může vyrůstat stejně dobře z vysokého jako z nízkého sebehodnocení, popř. z povýšeného postoje vůči ostatním lidem. „Musí mne brát takového, jaký jsem.“

### 1.10. Snobové v oblékání

Tito lidé jsou přesvědčeni, že jejich styl a vztah k oblékání jsou nejlepší. Snob v oblékání má řadu odrůd. K nejčastějším patří:

- „Módní“ snob
- „Osobnostní“ snob.
- Snob ve věci kvality
- „Společenský“ snob
- „Avantgardní“ snob

Sebevyjádření versus funkce:

- „**Politik**“ - tito lidé používají oblečení jako prostředek vyjádření sociálních profesionálních postojů.
- „**Hospodář**“ - si nepořídí nic, co není výhodná koupě.
- „**Vystavovatel proporcí**“
- „**Dramatik**“ - má oblek pro každou příležitost a nenechá si ujít možnost ho použít.
- „**Pohodář**“ - se při výběru oblečení řídí v první řadě tím, jak jsou každá součást i celek pohodlné.

### 1.11. Barva a osobnost

Volba barev není při profesionálním oblékání pouze otázkou estetiky nebo jejich vhodnosti či nevhodnosti pro danou příležitost. Barvy mají psychologický význam a mohou o člověku mnohé prozradit.

### 1.12. Střih oděvu a osobnost

Máte pocit, že se do zaměstnání oblékáte dobře? Pokud ano, nejspíš nosíte oděv, který respektuje určitá pravidla.

Pro libovolnou příležitost potřebujete oblečení:

- které je pro vás vhodné,
- sluší a padne vám,
- v němž se cítíte dobře,
- které se hodí pro daný účel,
- které je estetické - má dobrý design.

K základním složkám designu patří **barva, linie, tvar, detail, vzor a materiál**. Jejich prostřednictvím se dosahuje vyváženosti, proporcionality, harmonie důrazu a kontrastu. Následující jednoduchá pravidla vám pomohou koordinovat váš profesionální šatník.

### 1.13. Základní pravidla vytváření profesionálního šatníku

#### Pravidlo 1

Při volbě barev pro hlavní součásti oblečení se omezte nejvýše na tři barvy. Profesionální vzhled vám dodají neutrální barvy.



Barvy studené, tmavé a tlumené barvy oddalují, zmenšují, zeštíhlují. Barvy teplé, světlé a jasné barvy přibližují, zvětšují, zvýrazňují.

#### **Pravidlo 2**

Výrazně profesionálního dojmu dosáhnete oblečením a doplňky s čistými liniemi a jednoduchými tvary.

#### **Pravidlo 3**

Pokud nevyznáváte výrazně dekorativní styl, používejte výrazné detaily jen v omezeném rozsahu.

#### *Detail:*

- funkční: obšivané knoflíkové dírky, poutka na opasek na kalhotách, nabírání, manžety
- ozdobný: kožené ozdoby na kapsách, nápadné knoflíky, třásně, cvočky, poutka,...
- celoplošné vzorky spadají do pěti skupin: proužky, čtverečky, puntíky, květinové vzory, abstraktní vzory.
- tištěné logo apod. na místě speciálně určeném pro dekorativní prvek, např. u sportovních triček

#### **Pravidlo 4**

Nesnažte se kombinovat různé vzorky, protože dosáhnout souladu je velmi obtížné.

#### **Pravidlo 5**

Kombinujte materiály tak, abyste docílili zajímavého kontrastu nebo souladu. Základní principy: vyváženost.

Pomocí barev, tvarů a materiálů se snažte vyvážit tělesnou siluetu.

Oblečení vyhlídí vyváženě a dobře splývá, máte-li dobře definovanou linii ramen. Kulatá nebo úzká ramena (ramenní linii) můžete pohledově vyvážit vycpávkami nebo detailem střihu.

#### **Pravidlo 6**

Barvy mají svou přirozenou „váhu“, kterou byste měli při volbě oblečení respektovat. Nejtmavší tóny by měly být vizuálně níž - černé boty, světlejší výš - šedá sukně a bílá blůza.

#### **Pravidlo 7**

Zapamatujte si poměr 3:5:8. Ekvivalentní proporce jsou vizuálně méně výrazné. Neznamená to, že poměr 3:5:8 byste museli dodržovat přesně, měl by ale být vizuálně rozpoznatelný.

#### *Harmonie*

Barva, linie, tvar a materiál by měly vytvářet celek se společnými charakteristickými rysy.

#### **Pravidlo 8**

Jednotlivé součásti oblečení vybírejte tak, aby je pojil stejný střih a charakter.

### *Kontrast*

Používejte kontrastní materiály: hedvábná blůza s hrubým tvídovým sakem, perly (lesklé), boty z jemné hlazené kůže (matné).

### **Pravidlo 9**

Chcete-li působit autaritativně, zvolte výrazný kontrast. Teplé barvy evokují přístupnost, studené pak určitou výlučnost a intelektuální odstup.

### **Pravidlo 10**

Všechno, co si oblékáte, nosíte nebo používáte, by mělo vyjadřovat váš styl.

### **Zdůraznění**

Nepodceňujte význam doplňků. Používejte je k zdůraznění atraktivních rysů a k upoutání pozornosti na svou osobu.

## Organizace a plánování

### 1.14. Osobní architektura

Oblečení si většinou vybíráme nejdříve podle barvy a teprve potom uvažujeme o stylu a funkčnosti. Lidé se instinktivně orientují na určité barvy nebo skupiny barev, které jim mohou, ale také nemusí slušet.

#### Oblíbené barvy

Lidé instinktivně dávají přednost určitým barvám (nosím jenom červenou... nebo béžovou... nebo zelenou) a ostatní barvy pro ně téměř neexistují, přičemž neutrální barvy nepovažují za barvy a používají je pouze jako pozadí, nebo se zaměřují na jednu z následujících čtyř širokých skupin barev:

- *Neutrální barvy* - černé, bílé, šedé, béžové, oblázková, barva ovesné kaše.
- *Přírodní barvy* - hnědé a zelené (stromové), barvy půdy, terakota, barvy rzi, trávni zeleň, oranžovohnědá.
- *Skutečné barvy*. Skutečné čiré barvy, primární i sekundární, barvy duhy.
- *Neutrální barvy smíchané se skutečnými barvami*. Například námořnická modř, bílá a červená, antracitová, krémová a broskvová.

Barvy ve všech uvedených skupinách spolu přirozeně ladí, nemusí ale odpovídat potřebám toho, kdo je nosí.

#### Komplementární barvy

Jedna z možností, jak nalézt vhodnou barvu pro své oblečení, spočívá v tom, že vyjdeme z barvy očí a jejího komplementárního protikladu. Pokud takovou komplementární barvu budete používat pro ty součásti oděvu, které jsou relativně blízko tváři, zdůrazníte barvu očí a docílíte harmonického výrazu.

*Příklad:*

#### Barva očí

jasná čistě modrá

modrošedá

#### Komplementární protiklad

žlutá/oranžová

korálová, měkká fuchsiová (anilinová červeň)



modrozelená	teplá, jasná růžová
ořechová	modrá (bez příměsí), purpurová modrá
zelená	červená (bez příměsí)
akvamarínová	korálová
světlehnědá	tyrkysová, měkká námořnická modř
tmavohnědá	zelená (borovice), lesní zeleň

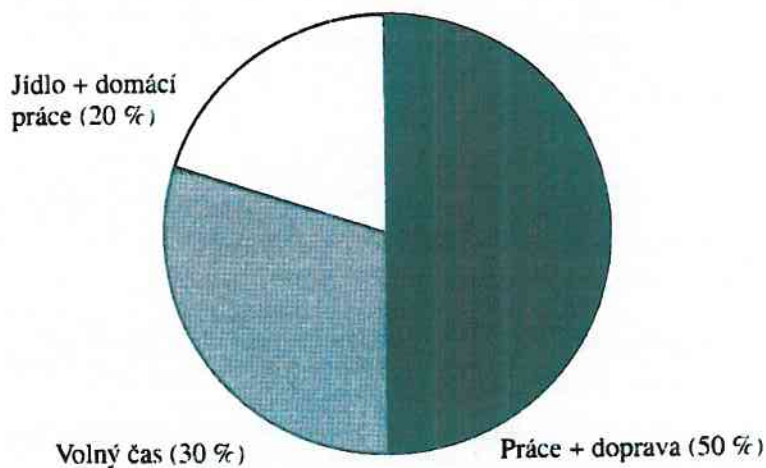
### Základní tělesné charakteristiky

Obléknout se tak, abyste přitom co nejvíce respektovali a využili stavbu vašeho těla, jeho váhu a výšku, vyžaduje uvědomit si, který ze základních rysů vaší postavy je nejnápadnější.

### 1.15. Životní styl

Jak obvykle trávíte běžný týden či měsíc? Co děláte? A co víkend?

Pracujete-li na plný úvazek, zabere vám práce a s ní spojené cestování v průměru 10-12 hodin denně. Asi 2-3 hodiny jíte a věnujete přípravě jídla a domácím pracím. 2-4 hodiny odpočíváte a 8 hodin spíte. Někteří lidé to vše stihnou, aniž se jedinkrát převléknou. Jiní mají pro každou příležitost zvláštní oděv. Ať je váš životní styl jakýkoli, jeho udržení obvykle vyžaduje, abyste pracovali. Čas, peníze a úsilí investované do vhodného oblečení, jež umožňuje dosáhnout potřebného image i udržet jej, jsou proto něčím, čemu se nelze vyhnout. Neváhejte proto - i když třeba s těžkým srdcem investovat do oblečení. Je to vklad do vaší budoucnosti.



Obr. Typický den

## 1.16. Optimalizujeme skladbu oblečení

Udělejte si přehled, co všechno ve svém šatníku máte, co se vám osvědčilo, co chybí nebo neslouží tak, jak potřebujete.

### Plánujeme svůj šatník z hlediska „základních nezbytností“

- Nejdůležitější na optimalizovaném šatníku je jeho omezený rozsah.
- Nad každou položkou byste se měli důkladně zamyslet a vybrat jen to, co je možno použít v kombinaci s ostatními. O každé oděvní součástce uvažujte v kontextu: barva - materiál - tvar a styl - funkce.
- Nelitujte času a důkladně si promyslete, co opravdu potřebujete. Z toho vycházejte. Když jste si jisti, co se pro vás hodí a co se doopravdy osvědčilo, můžete postupně k tomuto základu přidávat další součásti svého šatníku.
- Vkus, instinkt a péče jsou zárukou, že všechny součásti vašeho základního šatníku se budou k sobě hodit a budou do sebe zapadat jako díly hlavolamu.
- Jako pro většinu efektivních systémů by i pro vaši základní sestavu mělo platit, že bude jednoduchá. Přemýšlení, plánování a průzkum možností vyžadují mnoho úsilí. Odměnou vám bude jistota vyplývající z vědomí účelných a efektivních investic umožňujících vypadat každý den dobře s minimální námahou.

### Akční plán

- Identifikujte, které věci, bez nichž se neobejdete, ve svém šatníku již máte.
- Identifikujte „mezery“.
- Rozhodněte se pro určitou barevnou „paletu“.
- Stanovte si rozpočet.
- Připravte si časový rozvrh.
- Prozkoumejte „terén“ - zjistěte, co je dostupné ve vaší velikosti, v pro vás přijatelném cenovém rozpětí, ve vámi preferovaném stylu a v nejvhodnějších barvách, od jakých výrobců.
- Nakupte, co potřebujete. Ať už nakupujete v obchodním domě nebo přes zásilkovou službu, vyhradte si na to dost času.
- Pohlédněte se po vhodných doplňcích dotvářejících styl a elegantní vzhled.



## Barva

- Šatník vytvořený výše popsanou metodou je skutečně funkční, omezíte-li rozsah barevné palety. Dvě, maximálně tři barvy, které vám sluší a navzájem se doplňují, tvoří základ.
- Stejně barevné schéma použijte i pro prádlo, šperky a doplňky.
- Pro konzervativní vzhled volte pro vás nejvhodnější neutrální barvy, a to světlé, střední nebo tmavé. Neformálnější, kreativnějšího vzhledu docílíte aplikací plnějších (syťějších), jasnějších barev.
- Celek můžete doplnit zdůrazňujícími barvami v širokém spektru možností, které tyto barvy nabízejí.

## Tvar a styl

- Každá součástka oděvu spadající do nezbytného minima by měla přispívat k dosažení elegantního stylu a vzhledu. Všechno musí mít svou roli a místo - nemůžete si dovolit mít v šatníku něco, co nebude pracovat pro váš image.
- Pro každou součást nezbytného minima by mělo platit, že ji můžete nosit jako svrchní i spodní oblečení, a to s kteroukoli další součástí svého oblečení.
- Každá kombinace by měla zaručovat elegantní linii a vzhled.

## Funkce

- Rozhodněte se, jak budete jednotlivé oděvní součásti nezbytného minima používat. Počítáte s nimi pouze pro práci nebo je hodláte nosit i v mimopracovní době?
- Každou položku nezbytného minima byste si měli pořizovat s jasnou představou, k čemu bude sloužit. Zauvažujte, které věci můžete použít pro více příležitostí: v kanceláři, na konferenci, při veřejném vystoupení, při večeři apod.
- To, co se osvědčí a má vícestranné použití, se může stát základem doplňkových „šatníků“ určených pro různé příležitosti.

## Deset možností, jak efektivněji využívat profesionálního oblečení

Říká se, že z věcí, které máme, jich používáme po většinu času (cca 80%) relativně velmi málo (cca 20%). Základem úspěchu při vytváření profesionálního šatníku je vhodná volba a omezený rozsah oblečení, spolu s nekompromisním vyřazením všeho, co nepoužíváme.



Pokud máte v tomto směru problémy, zkuste si zapamatovat několik praktických rad:

1. Vyberte osm až deset věcí, které nosíte častěji než všechny ostatní. Zamyslete se, proč právě jim dáváte přednost. Uvědomíte-li si, v čem spočívá jejich úspěch, pomůže vám to orientovat se při příštích nákupech a dopustíte se v tomto směru méně chyb.
2. Vyberte věci, které nosíte zřídka nebo vůbec ne. Proč tomu tak je? Příčina bude nejspíš spočívat v tom, že vám
  - nepadnou,
  - nevyhovuje vám jejich barva,
  - „nesedí“ vám,
  - nenosí se (nejsou módní),
  - nelíbí se vám, ale jsou natolik zachovalé, že je škoda je vyhodit,
  - šetříte si je pro významné příležitosti.
3. Nenechávejte je ve svém šatníku jenom proto, aby ve vás vzbuzovaly provinění, že jste vyhodili peníze, nebo vám připomínaly nepovedený nákup. Zbavte se jich. Ne, nepřijdou znovu do módy, a i kdyby snad ano, stejně na nich bude vidět, že nejsou to, co by měly být.
4. Každý půlrok udělejte inventuru. Vyndejte všechny věci z šatníků a skříní a rozložte je po pokoji. Na jednu stranu dejte ty, které vám nejvíc vyhovují a kterým dáváte přednost. Všechny ostatní kriticky a nekompromisně zhodnoťte - některé budou s trochou péče na dobré cestě zařadit se zpět do vašeho šatníku, jiné budou zralé na vyhození.
5. Zjistěte, kde vám po takové inventuře co chybí, a potřebné věci dokupte.
6. Zamyslete se, kde opakovaně děláte při nákupu chyby, a snažte se jim propříště se vyhnout:
  - levné věci, které nikdy nenosíte,
  - sukně pro dobu „až zhubnete“,
  - sako, které vypadalo senzačně na někom jiném,
  - věci nakoupené ve spěchu, protože jste potřebovali něco pro mimořádnou příležitost,
  - věci, které jste si pořídili pro pozvednutí vlastního sebevědomí a které jste nikdy nenosili,
  - dárek od matky, sestry nebo přítelkyně, kterou nenosíte, ale nechcete ji vyhodit, abyste neurazili.

7. Řiďte se pravidlem tří. Dříve, než si koupíte něco nového, zamyslete se, zda to
  - bude ladit s třemi věcmi, které už máte,
  - bude možno použít pro tři odlišné příležitosti,
  - bude možno nosit ve třech ročních obdobích.
8. Zvažte náklady na oblečení vzhledem k tomu, jak často ho používáte. Nenechte se zlákat něčím, co je pouze „užitečné“, protože s největší pravděpodobností to bude rovněž nezajímavé a nudné. Pořízujte si věci, o kterých můžete s klidným svědomím říci, že jsou vhodné pro váš profesionální image a prospívají vašemu vzhledu.
9. Nebojte se na svém oblečení provést drobné změny. Sukně a kalhoty je možno rozšířit, zúžit nebo zkrátit, což platí i o rukávech. Náklady na takové úpravy představují jenom zlomek pořizovací ceny, zato výsledek může být velice účinný.
10. Snažte se mít věci uložené tak, abyste je měli na očích. To, co nevidíte, nebudete pravděpodobně ani používat.

## Literatura

Sampsonová, E.: *Jak si vytvořit působivý image*. Management Press, Praha, 1996.

Šťastný, V.: *Společenské chování v profesionálním styku*. Wolters Kluwer, Praha, 2005.

Šťastný, V.: *Organizační protokol firem, institucí a jednotlivců*. Wolters Kluwer, Praha, 2009.

Bixler, N., Nix- Rice, N.: *Profesionální image*. Computer Press., Praha, 2006.

### Internetové odkazy:

[www.chování.eu](http://www.chování.eu).



## VA3

# Prevence syndromu vyhoření inspektorů Státního úřadu inspekce práce



2015

## Obsah

Zátěž.....	3
1.1 Zdroje zátěže a její příčiny .....	6
1.2 Vyrovnávání se se zátěží .....	7
1.3 Způsoby a techniky předcházení a zvládnání zátěže .....	7
2 Stres .....	10
2.1 Příznaky stresu .....	11
2.2 Identifikace stresových signálů .....	14
3 Teorie zvládnání stresu .....	16
3.1 Zvažování nebezpečí .....	16
3.2 Strategie zvládnání stresu .....	16
3.3 Přehodnocení situace .....	18
3.4 Osvědčené relaxační techniky .....	18
4. Podmínky pro zvládnutí stresu .....	21
4.1 Efektivní řízení času a faktor významnosti .....	22
5. Krize v životě člověka .....	23
5.1 Co to je krize .....	23
5.2 Průběh krize .....	24
Literatura .....	26

## Zátěž

V průběhu svého života člověk ve většině situací vystačí s navykým způsobem myšlení a jednání. Máme osvojeny konkrétní vzorce chování, které opakovaně úspěšně používáme ke zvládnání obdobných životních situací a k řešení obvyklých problémů. Vytváří se pocit bezpečí a jistoty, který však má tři závažná rizika:

- vede ke z pohodlnění a určité rutině,
- oslabuje celkovou odolnost,
- snižuje přizpůsobivost, flexibilitu a tvořivost.

Tato rizika se mohou objevit v situacích, které se v životě sice řídce, ale přesto poměrně pravidelně objevují. Jsou to situace, na které navyké vzorce myšlení a jednání „nepasují“, nebo dokonce ani žádné vhodné, správné a zaručené řešení neexistuje. Takovéto situace jsou označovány jako náročné.

Podle míry náročnosti je můžeme rozčlenit do tří kategorií:

- **Reálná životní zátěž** – představuje situaci, která je pro dnešní dobu poměrně typická. Zvyšuje se složitost životních podmínek, které vyžadují od každého člověka zvýšenou pohotovost, aby byl schopen se s nimi vyrovnat. Do určité míry mohou mít takovéto situace na jedince pozitivní vliv. Stávají se podmínkou jeho přizpůsobování a vedou ho k tomu, aby si osvojil nové způsoby jednání, zvýšil svou zdatnost, posílil flexibilitu a tvořivost. Jedná se o prosté náročné situace – přijímací pohovor, změnu zaměstnání, počátek podnikání. Většina lidí je schopna tyto situace zvládnout bez větších problémů, pouze menší procento v nich selhává.
- **Mezní (limitní) zátěž** – se objevuje obvykle tehdy, když požadavky situace přesahují předpoklady jedince. Za těchto okolností se člověk obvykle vyrovnává s náročnými podmínkami s vynaložením velkého psychického úsilí a dostavuje se u něj psychické vypětí. Nikdy nelze dopředu vědět, zda v nich uspěje nebo naopak selže. Záleží to na mnoha okolnostech, přičemž procento selhávajících je, ve srovnání s předchozími situacemi, zřetelně vyšší. Příkladem může být partnerova nevěra, závažné onemocnění, nebo exekuce v důsledku nesplácení úvěru.
- **Extrémní zátěž** – pak představuje takové zvýšení nároků na jedince, že již není schopen situaci zvládnout a selhává v ní. Jedná se o situace v běžném životě málo



obvyklé (válka, přírodní katastrofa, tragické dopravní nehody, únosy, mučení, znásilnění). V těchto situacích psychicky selhává velké procento lidí.

Jak je z popisu výše uvedených kategorií zátěžových situací patrné, nepůsobí na všechny jedince stejnou intenzitou. Každý jedinec může vnímat a prožívat působení různých situací odlišně. To, co pro jednoho představuje mezní nebo dokonce extrémní zátěž, může být druhým hodnoceno jako prostá náročná situace, tedy jako zátěž reálná.

To jak lidé jednotlivé situace prožívají a zvládají, záleží především na:

- **Individuálních osobnostních předpokladech** – náročné životní situace lépe zvládají jedinci, u nichž jsou výrazněji vyvinuty osobnostní charakteristiky jako např. emocionální stabilita, vysoká frustrační tolerance, adaptabilita, psychická odolnost, orientace na úspěch, vnitřní místo kontroly.
- **Životních zkušenostech** – zda v se v průběhu život s podobnou situací již setkali a jakým způsobem ji zvládali, jakým způsobem byli vychovávaní, jaké je rodinná zkušenost se zvládáním náročných životních situací.
- **Aktuální životní situaci** – jaký je jejich aktuální psychický stav, jaké události je v poslední době potkali (jestli převažují spíše úspěchy a spokojenost nebo prožívají celkově neradostné období).
- **Sociálním zázemím** – v jaké jsou ekonomické situaci, jestli je pro ně nejbližší okolí oporou nebo přítěží.

V tabulce na následující straně uvádíme příklad škály životních situací (Holmes a Rahe) uspořádaných sestupně podle intenzity zátěže. Pokud jedinec nashromáždí v průběhu roku více jako 200 bodů, lze hovořit o nadlimitní zátěži.

Příklad události	Orientační zátěžová intenzita v bodech
Smrt manžela/manželky	100
Rozvod	73
Manželská odluka	65
Výkon trestu ve vězení	63
Smrt blízkého člena rodiny	63
Vlastní zranění či nemoc	53
Svatba	50
Výpověď z práce	47
Manželské usmíření	45
Odchod do důchodu	45
Změna zdravotního stavu člena rodiny	44
Těhotenství	40
Sexuální potíže	39
Přírůstek do rodiny	39
Přizpůsobení se jiné práci	39
Změna finanční situace	38
Smrt blízkého přítele	37
Změna ve způsobu práce	36
Změna počtu manželských hádek	35
Větší hypotéka nebo půjčka	31
Vymáhání hypotéky nebo půjčky	30
Změna pracovních povinností	29
Odchod syna či dcery z domova	29
Problémy s příbuznými	29
Vynikající osobní úspěch	28
Zahájení či ukončení školy	26
Změna životních podmínek	25
Revize osobních návyků	24
Potíže se šéfem	23
Změna pracovní doby, pracovních podmínek	20
Změna bydliště	20
Změna školy	20
Změna trávení volného času	19



## 1.1 Zdroje zátěže a její příčiny

Zdroje psychosociální zátěže lze rozdělit do čtyř základních kategorií:

- **Nepřiměřené úkoly** – činnosti, které jsou pro daného jedince příliš náročné, aniž by to muselo být patrné druhým lidem. Jde obvykle o úkoly, které překračují fyzické, rozumové nebo emocionální možnosti určitého člověka, narušují jeho biorytmy, prohlubují jeho únavu až do stavu fyzického či psychického vyčerpání. Lidé si mohou nepřiměřené úkoly volit sami, zejména pokud špatně odhadují, mají vysokou citlivost nebo zvýšenou tendenci k riskování. Pro určité jedince se mohou nepřiměřenými úkoly stávat již banální požadavky života.
- **Problémové situace** – obvykle činnosti, kde je mnoho nových podnětů nebo kde selhávají navyklé způsoby jednání. Problémové situace lépe zvládají lidé tvořiví, zvědaví, citliví k problémům, tolerantní k mnohoznačnosti, přiměřeně sebevědomí a se smyslem pro humor. Ti obvykle chápou problémovou situaci jako výzvu nebo příležitost k nové zkušenosti.
- **Překážky** – situace kdy dochází k zablokování cesty k cíli, k možnosti realizovat aktivitu či uspokojit potřebu. Při překonávání překážky nejčastěji reagujeme zvýšeným úsilím, agresí, regresí, volbou alternativního cíle, rezignací. Je-li zablokováno dosažení nějakého důležitého cíle, nebo delší dobu zabráněno uspokojení důležité potřeby hovoříme o frustraci. Pokud dojde k dlouhodobému zablokování možnosti uspokojit základní biologické a sociální potřeby, tak hovoříme o deprivaci. Deprivace je taková míra strádání, která může do budoucna zásadním způsobem nepříznivě ovlivnit fyzický i psychický stav člověka.
- **Stres** – obvykle se objevuje v neobvyklých podmínkách, při časovém deficitu, tlaku ohrožení a odpovědnosti. Obecně se jako stresory označují podněty nebo situace, které mají na člověka nepříznivý vliv. Mohou mít povahu fyzickou nebo emocionální. Nejčastěji nám stres navozují situace, ve kterých se objevují:
  - neočekávané nebo nepříznivé změny,
  - nejednoznačně a nejasně definované okolnosti,
  - nadkapacitní zatěžování,
  - monotonie,
  - uspěchanost,



- osamocenosť a opuštěnosť,
- definitivnosť,
- vnucené tempo činnosti (příliš vysoké nebo příliš nízké).

## 1.2 Vyrovnávání se se zátěží

Průběh zvládnání zátěže je u každého jedince jiný. Většinou lze identifikovat tři dílčí fáze:

- Na počátku procesu zvládnání stojí obvykle poplachová reakce. V jejím rámci dochází k mobilizaci psychických sil. Dostavuje se bojová pohotovost, připravenost ke zvládnání situace.
- Druhou etapu zvládnání zátěže představuje aktivní reakce na novou situaci. Důležitým úkolem této etapy je nalezení rovnováhy mezi emočním prožíváním situace a racionálními informacemi. Výsledkem bývá jedna ze dvou možností řešení zátěžové situace:
  - pasivní resistance (nějak to vydržím, nechám to být, ono se to nějak vyřeší),
  - aktivním jednáním.
- Poslední, třetí etapa představuje vlastní vyrovnání se zátěží. Výsledkem může být buď zvládnutí, nebo selhání:
  - Zvládnutí zátěže se obvykle projeví pozitivními změnami v psychice jedince. Zvýšením aspirací, sebejistoty, prožitkem uspokojení a celkovým zlepšením psychické pohody. Na počátku své reakce na zvládnutou zátěž se člověk obvykle dostává do stavu lehké euforie, který je po nějaké době vystřídán únavou, ale po jejím odeznění se kladné pocity v trvalejší podobě vrací.
  - Selhání v zátěži mívá za následek rovněž určité změny v psychice, avšak tentokrát jde obvykle o změny negativní – snížení aspirací a sebedůvěry, pocity nespokojenosti a nejistoty, zhoršuje se psychická kondice.

## 1.3 Způsoby a techniky předcházení a zvládnání zátěže

Každý člověk má určité vrozené předpoklady, které předurčují jakým způsobem a jak úspěšně bude různé zátěžové situace zvládat. Mimo toho má každý možnost na sobě v mnoha směrech pracovat a rozvíjet se tak, aby svou odolnost proti zátěži zvyšoval.

V běžném, každodenním životě existují aktivity, které nám mohou pomoci odbourat nahromaděné napětí, stres a nepohodu:

- Důvěrný rozhovor o problémech s blízkým člověkem.
- Stáhnutí se do samoty a přemýšlení.
- Sociální a emoční podpora okolí.
- Sport – běh, plavání, kolo, fotbal.
- Pláč.
- Psaní deníku.
- Procházka se psem.
- Fyzická činnost (práce).
- Spánek.
- Četba.
- Zpěv.
- Tanec.
- Sprcha.
- Návštěva kina.
- Sauna.
- Poslech hudby.
- Sex.
- Káva, cigareta.
- Alkohol.

Mimo tyto běžné činnosti existují techniky, které mohou člověku pomoci zvládnout zátěžovou situaci, když je právě v ní – zkouška, konflikt s nadřízeným, přijímací pohovor, jednání na úřadě, ...

- Protistresové dýchání.
- Krátká tělesná relaxace.
- Koncentrace na „něco.“

Existují také komplexní metody – relaxační a autoregulační techniky. Ty jsou při posilování schopnosti člověka zvládat zátěžové situace velmi účinné, vyžadují však dlouhodobější a pravidelný nácvik.

- Autogenní trénink.
- Jacobsonova progresivní relaxace.
- Machačova relaxačně aktivační metoda.
- Jógové techniky.
- Řízená imaginace.

- Focusing.
- Kotvení (tělesně zakotvené prožívání).



## 2 Stres

Stres patří neoddelitelně k našemu životu. Stresu a jeho dopadům se nelze vyhnout ani ve vzdělávacím procesu. Týká se všech jeho účastníků – pedagogů i studentů. Jeho **dopady** lze sledovat v každé oblasti osobnosti člověka: **biologické, psychické i sociální**.

Pojem **stres** pochází z angličtiny a znamená tlak, pnutí, namáhání tlakem, obtíž, břímě. Velice často se používá jako ekvivalentní pro zátěž obecně.

Stres označuje stav organismu, který se nemůže vyrovnat se zátěží běžnými adaptačními a obrannými prostředky a musí čerpat ze svých rezerv. Stresem může být jakákoli nepřiměřená tělesná či duševní zátěž. V důsledku dlouhotrvajícího duševního stresu může člověk onemocnět i tělesně, jde o tzv. psychosomatické choroby.

Stres můžeme definovat také jako způsob, kterým naše tělo reaguje na požadavky našeho způsobu života, tj. projev opotřeбенí našeho těla.

Jestliže je osoba vystavena podnětu vyvolávajícímu stres známému jako stresor (útok, stimul, vnější vliv atd.) je to registrováno v našem mozku. Mozek vydává různým částem těla instrukce k provedení řetězce reakcí známých jako stresová reakce nebo stresová odezva. Být ve stresu znamená - být vystaven nejrůznějším tlakům, být v tísní.

<b>Stresová reakce</b>	→	reakce organismu na nadměrnou zátěž.
<b>Stresor</b>	→	vnější nebo vnitřní podnět, který vyvolává zátěž.

Jestliže je osoba vystavena podnětu vyvolávajícímu stres známému jako stresor (útok, stimul, vnější vliv atd.) je to registrováno v našem mozku. Mozek vydává různým částem těla instrukce k provedení řetězce reakcí známých jako stresová reakce nebo stresová odezva. Trvale reagujeme podle stresových odezev. V nouzové situaci nám rychlost a síla odezvy může dát impuls potřebný pro záchranu života. Jestliže však je impuls příliš silný, trvá příliš dlouho nebo je mimo proporce odpovídající požadavku dané situace, staneme se neschopni s ním žít a začneme špatně fungovat, stáváme se poraženými, podléháme nemocem a náš život může být ohrožen. Stejný stres, který nám může pomoci zachránit si život, nás může také zabít, pokud se nepostaráme o ovládnutí naší stresové úrovně.

Každý musí být schopen žít se stresem. Nemůžeme se mu vyhnout. Každý máme program, který řídí naši reakci na stres. Nemusíme si ho být naprosto vědomi. Avšak čím lépe si jej uvědomujeme, tím lépe.

Nejlepším postupem je řídit vlastní stres podle plánu a předem o něm rozhodnout tak, aby nám vyhovoval. Přiměřený stres sehrává v životě člověka pozitivní roli (někdy se označuje jako **eustres**), mobilizuje organismus, je účelnou obrannou reakcí. Eustres znamená, že člověk, byť v zátěži, ji vnímá a hodnotí jako výzvu.

Stres se škodlivým stává tehdy, když nejsme schopni kontrolovat naše reakce na něj, když je buď příliš intenzivní, nebo trvá příliš dlouho (někdy se označuje jako **distres**).

Distres znamená, že člověk určitou situaci chápe jako něco negativního a prožívá ji jako nepříjemnou.

### Typy stresorů

- fyzikální stresor (vnější fyzikální podmínky, zima, teplo, apod.),
- emocionální stresor (úzkostnost, strach, smutek, aj.),
- sociální stresor (nepříjemný nadřízený, klienti, konflikty, aj.),
- osobní bloky (komplexy méněcennosti, výčitky svědomí, apod.).

## 2.1 Příznaky stresu

Pokusme se nastínit kroky vedoucí k poznání vlastních stresových úrovní, a to pomocí odpovědí na následující otázky:

*Jak na vás stres působí?*

*Jaké stresory na vás zejména působí?*

*Jak si můžete uvědomovat své stresové odezvy?*

*Jaká je síla a trvání vaší stresové odezvy?*

*Jaká technika zvládnání stresu vám nejvíce vyhovuje?*

Jestliže je člověk vystaven působení stresoru, učiní mozek rychlé rozhodnutí: „Prospívá mi to nebo ohrožuje?“ Síla a trvání stresové odezvy, která následuje, závisí na odpovědi na tuto otázku a na mentálním a fyzickém stavu člověka. Odezva je vždy stejná, je to však intenzita a doba trvání, která se mění.



Stresová odezva může být popsána jako řetězec reakcí uvnitř těla:

- mělčí a rychlejší dýchání, zrychlený tep, zvýšený krevní tlak,
- zvýšená produkce adrenalinu, snížené proudění krve do rukou a nohou,
- zvýšená látková výměna v těle, vyšší srážlivost krve,
- snížení dodávky krve do žaludku a břišní dutiny,
- napětí ve svalech, zbystření všech smyslů,
- snížení napětí funkcí útroby a žaludku,
- snížení účinnosti systému.

Samozřejmě, že všechny tyto změny v těle mají také vliv na mozek, a to může vyvolat bdělý mentální stav, který vede k:

- rychlejší činnosti mozku,
- zlepšení krátkodobého úsudku,
- rychlejšímu rozhodování,
- zlepšení paměti a zbystření pozornosti.

Stres je cenný za určitých okolností, např. při zkoušce, sportu, při vystoupení, při ústních zkouškách. Stresová odezva lidi do nadšení, zvýšení bdělosti, zlepšuje zrak, posiluje svaly a snižuje reakční dobu.

Stresová odezva zvyšuje naši schopnost vydržet a bojovat nebo obrátit se a utéci a mobilizovat všechny naše zdroje s cílem dosáhnout toho, čeho jsme se rozhodli dosáhnout, ať už je to cokoliv.

Jiným kladem je to, že stres okořeňuje náš život tím, že stimuluje pocity a vášně, mnozí lidé potřebují ke svému životu výzvu a byli by bez ní nešťastní. Stres má kladný účinek pouze tehdy, když mu není dovoleno, aby sám narůstal, a jestliže může být odreagován.

Je podstatné, aby byl člověk schopen si udržovat rovnováhu mezi stresorem a silou a trávením stresové odezvy. Záporné účinky stresu se projevují zvláště, když člověk umožní stresu, aby převládal v těle, obvykle když není příležitost provést nezbytné kroky k uvolnění stresové odezvy, která je příliš silná nebo trvá příliš dlouho.

Záporné účinky stresu se projevují třemi způsoby, zejména:

- Nevhodným chováním.
- Nižší energetickou a výkonnostní úrovní.



- Slabším zdravím.

Uveďme několik příkladů záporných účinků stresu:

- **Nevhodné chování**  
poraženecké chování, nedůtklivost, kouření, špatné návyky na jídlo a na pití, častější chyby, menší pružnost.
- **Nížší energetická a výkonnostní úroveň**  
snížená schopnost se soustředit, zvýšená zapomnětlivost, špatný úsudek, náchylnost k pocitu únavy.
- **Slabší zdraví**  
choroby srdce a krevního oběhu, vředy, infekční choroby, kožní choroby.

Některé z těchto účinků se projevují okamžitě, ale jiné mají sklon postupně se projevovat po dlouhé době působení stresu.

Mnozí výzkumní pracovníci jsou přesvědčeni, že existuje spojitost mezi stresem a většinou typů nemocí. Záporný stres má sklon se kumulovat, krmit sám sebe. Jestliže stres není uvolněn z těla po každé situaci, zůstává a ovlivňuje chování v další situaci.

Prvním krokem v ovládnání stresu a soužití s ním je nalezení stresorů, tj. toho, co nás osobně stresuje. Stresory mohou být rozděleny na fyzické a sociální.

**Fyzické stresory** jsou např. horko, chlad, špatné pracovní podmínky, hluk, oheň, doprava, násilnosti, vlastní choroba.

**Sociální stresory je možné rozdělit do čtyř skupin:**

- sociální, politické a ekonomické: nezaměstnanost, inflace, ceny bydlení, kriminalita, znečištění, technické změny,
- rodinné: rozdělení práce, žárlivost, sexuální role, rozdílné hodnoty, úmrtí nebo nemoc v rodině, rozdílný životní styl, finanční problémy,
- práce a kariéra: sledované termíny, popletená komunikace, cestovní doba, vyrušování, konkurence, boj o moc, vzdělání,
- mezilidské prostředí: rozdílné hodnoty, povinnosti, čekací doba, špatné služby, kuřák/nekuřák, řidičské návyky, sociální očekávání.

Když identifikujeme své stresory, provedli jsme první krok k tomu, abychom s nimi něco konstruktivně udělali.

Stejně tak, jako je užitečné poznat své vlastní stresory, je také dobré rozpoznávat v sobě signály, které nám říkají, že jsme **přestresováni**. Tyto signály mohou být mentální, fyzické, emocionální, nebo se projevují v chování. Stresové signály působí jako červené světlo nebo varovné zvonění, které nám říká, že je potřeba něco udělat, abychom zabránili vytvoření vážnějšího problému. Problém je, že ne vždy rozpoznáme varovné signály ihned, a když je poznáváme, nereagujeme dostatečně rychle. Čím déle pokračujeme bez toho, abychom nereagovali podle varování, tím pravděpodobnější je poškození zdraví, a tím obtížnější bude léčení. Je lepší předcházet poruše, než ji řešit!

#### **Příklady stresových signálů:**

- **fyzické:** změny rytmu dýchání, napětí a bolesti svalů, bolesti hlavy, pocení, studené ruce a nohy, změny chuti k jídlu, problémy se žaludkem, pálení žáhy,
- **mentální:** nedostatek soustředění, častější chyby, zapomnětlivost, roztržitost, sklon přehnaně reagovat, slabý úsudek,
- **emocionální:** podrážděnost, špatná nálada, nervozita, deprese, zamkllost, emocionální výbuchy, pláč,
- **chování:** nespavost, kouření, zvýšené pití, absence, těžkopádnost.

## **2.2 Identifikace stresových signálů**

Identifikuje si své stresové signály s cílem uvědomit si okamžik, že je vnímáme a dostali jsme se tak do stresového stavu.

Projděte výše uvedené stresové signály. Vypusťte ty, které se vás netýkají, a doplňte seznam o další signály, se kterými se setkáváme sami. Pak vyberte tři signály, se kterými se setkáváte nejčastěji a zapamatujte si, že jsou to vaše osobní varovné signály. Jsou vašim poplašným zvonkem. Věnujte jim pozornost, jakmile se objeví, a udělejte něco konstruktivního, co by vám umožnilo žít snadno se svými stresovými úrovněmi. Jakmile zahájíte nezbytnou činnost, zjistíte, že signály zmizely – až do příště. Budte na pozoru v očekávání nových signálů a obnovte si svůj seznam.

Abychom se vypořádali s tímto komplikovaným světem, potřebujeme si vytvořit řídicí stresový program. Každý již máme svůj určitý obranný mechanismus, tj. někteří lidé se

vypořádají s velkým návalem práce tak, že více kouří, někteří se pokoušejí dostat se z deprese porcí jídla, jiní jdou do sauny, tělocvičny nebo do posilovny. A další pijí černou kávu, aby se udrželi v bdělém stavu.

Některé z těchto programů jsou vědomé, užitečné a konstruktivní, jiné ne. Některé jsou naprosto podvědomé. Žádný z nich však sám o sobě nevede k trvalému řešení stresového problému.

Nebezpečí stresu spočívá v tom, že zkresluje vnímání. Čím více jsme stresováni, tím menší je naděje, že si to dokážeme uvědomit.

Vnitřní procesy, které obsahují nevyřešené konflikty (vědomé nebo nevědomé), mohou být velmi silným zdrojem stresu.



### 3 Teorie zvládání stresu

V rámci této koncepce můžeme rozlišit 3 základní momenty, složky, etapy zvládání stresu.

#### 3.1 Zvažování nebezpečí

Jedinec během svého života věnuje mimořádnou pozornost **klíčovým podnětům** tj. těm, které by mohly potencionálně signalizovat nebezpečí. Dochází při tom k tzv. **zvažování nebezpečí** či **odhadu rizika**. Je to kognitivní činnost, při níž člověk srovnává identifikované signály nebezpečí a údaje, představy o odolnosti vůči nim.

#### 3.2 Strategie zvládání stresu

Výsledek jedincova zvažování nebezpečí může být dvojího druhu: situaci je buď možno chápat jako **hrozbu**, nebo naopak jako **výzvu** k boji či k řešení úkolu. Podle toho, jak si daná osoba subjektivně definuje svoji situaci, zvažuje způsoby, tzv. **techniky strategie zvládání obtíží**.

Zvládání - coping má tedy dvě funkce:

- zabývat se problémem, který je příčinou stresu (coping zaměřený na problém),
- regulovat emoce (coping zaměřený na emoce). Člověk se totiž během stresové situace může zaměřit na zmírnění emocí spojených se zátěžovou situací, aniž by muselo dojít ke změně samotné situace.

Strategie zaměřené na zmírnění emocí lze je rozdělit na:

- **behaviorální strategie**, které zahrnují použití prostředků ke zmírnění naléhavosti problému,
- **kognitivní strategie**, které zahrnují dočasné odsunutí problému z vědomí,
- **emoční podporu u druhých**,
- **vytěsnění**, kdy negativní emoce popřu a odsunu je z vědomí.

Rozlišujeme:

- **aktivní postupy**, kdy jedinec má odvahu pustit se do boje s obtíží, stresem, nemocí apod.,

- **pasivní postupy** charakterizované vnějším klidem a absencí jakýchkoliv známek aktivity jedince.

Do aktivních postupů patří podrobnější poznání situace (zvyšování informovanosti), posilování osobního „bojového potenciálu“, plánování dalšího postupu „boje“, realizace (vykročení a řízení boje se stresorem) a výdrž (persistence).

K pasivním postupům patří vyčkávání, záměrná lhostejnost, rezignace s určitou mírou naděje a odepsanost (propadání naprosté beznaději).

V zásadě existují **čtyři alternativní strategie pro zvládání stresorů**.

1. **Zahájit činnost** – to může znamenat naučit se něco nového, získat informace a jistotu; máte-li obavy z veřejného vystoupení, absolvujte kurz a získejte určitou praxi.
2. **Ustoupit** – v některých situacích může být vhodnější ustoupit nebo utéci, spíše než se pustit do boje; jste-li na večírku, kde vás to nebaví, můžete odejít. Hleďte v ústupu něco pozitivního. Jestliže se někdo chová urážlivě, můžeme momentálně najít únik tak, že si řekneme, že jsme se setkali s výsledkem něčí únavy a zlosti.
3. Je také možné **nedělat nic** – při několika málo příležitostech může být racionální nedělat nic a počkat na to, zda se něco nestane dřív, než zasáhneme, např. řekne-li policie „Zavoláme vám zpět“, jako reakce na hlášení nehody.
4. **Zaujmout postoj** – zeptáme se sami sebe, co se můžeme naučit v této situaci, kdy jsme vystaveni působení stresoru. Jestliže tím něco, nebo někoho ztrácíte, např. svůj dům nebo blízkého přítele, soustřeďte se na zisk, který vám přineslo bydlení v tomto domě nebo známost s touto osobou. Zármutek ze ztráty je přirozeně důležitá zkušenost. Být pohlcen vlastním zármutkem po zbytek svého života nás vede k životu v minulosti a ignorování toho, co se děje kolem nás.

Existují dvě základní podmínky zaujetí postoje:

- Podívejte se na stresor ze správné perspektivy. Zeptejte se sám sebe: *„Je to skutečně tak špatné? Mám kvůli tomu zemřít? Zkrachujeme snad kvůli tomu? Budeme kvůli tomu trpět hladu? Bude to pro nás nevýhoda? Ztratím svou práci?“*



- Vyhněte se záporným myšlenkám a fantazírování. Ve stresových situacích je to nejhorší často přeháněno. Nemuselo k tomu dojít, zkuste tedy na vteřinu na to nemyslet. Ušetřete si energii na něco konstruktivnějšího, udělejte seznam všech kladných aspektů situace a myslte na ně. Jestliže to pomůže, udělejte další seznam toho skutečně negativního, ale ne toho, co by mohlo být.

### 3.3 Přehodnocení situace

Proces adaptace není pouze jednorázovou záležitostí, ale spirálovitě či cyklicky se opakuje. Po etapách zvažování rizika, volby strategie zvládnání a po praktickém užití konkrétní strategie dochází k hodnocení situace změněné tímto zásahem, tj. k přehodnocení.

### 3.4 Osvědčené relaxační techniky

#### Fyzická zdatnost

Dobrá kondice může prodloužit náš život, má pozitivní vliv na náš mozek a zvyšuje naši odolnost vůči stresu. Abychom byli v kondici a udrželi si kondici, k tomu potřebujeme pravidelně cvičit. Dobrou zásadou je cvičit třikrát týdně po dobu minimálně 20 minut, dokud se nezadýcháme a nezapotíme. Je někdy obtížné nalézt motivaci pro tuto činnost, ale pomůže nám, když to budeme dělat s dalšími lidmi v pevně stanovené době, takže k tomu budeme určitým způsobem vázáni.

#### Zdravá strava

Většina odborníků na stravu se shoduje v tom, že je výhodné jíst méně nasycených tuků, více vláknin, méně soli, méně cukru, málo kalorií, méně cholesterolu a více jídla, které obsahuje škrob. Shodují se také v tom, že nadbytek kofeinu, nikotinu a koncentrovaného cukru v těle může zvýšit stresovou úroveň.

#### Relaxace

Tělo potřebuje pravidelný odpočinek. Relaxační techniky jsou životně důležité. Můžete si vybrat takový program, který vám vyhovuje. Pokuste se začít co nejdříve a provádějte jej pravidelně. Můžete zkusit jógu, meditaci, autogenní trénink nebo progresivní relaxaci. Dělejte si krátké odpočinkové přestávky v průběhu dne.

Vaše tělo potřebuje měnit pracovní rytmus (práce, odpočinek, práce, odpočinek). Zajistěte, abyste si skutečně odpočinuli v polední přestávce a využívejte také další kratší přestávky



v průběhu dne. Je důležité vypnout na krátkou minipřestávku několikrát v průběhu dne. Délka přestávek není důležitá, ale je důležité, aby přestávky byly.

### Dýchání

Jestliže nastane stresová odezva, první, co se změní, je dýchání. Dýchání lze snadno ovládat. Jestliže dokážete dýchat pomalu, pravidelně, vaše tělo relaxuje, působíte na svůj mentální stav a budete schopni ovládnout svoji stresovou úroveň. Jestliže vědomě relaxujete pomalým pravidelným dýcháním, zastavujete stresovou odezvu.

### Pětistupňová dýchací technika

Je to velmi rychlá, užitečná a jednoduchá relaxační technika, kterou můžete provádět, kdykoliv máte pocit, že to potřebujete. Provedte pět relaxačních nádechů tak, abyste cítil, že se vaše břicho hýbe a břišní svaly uvolňují.

1. **Nádech 1:** Nadechněte a vydechněte zhluboka. Při dalších nadechnutích napněte svaly při nádechu a uvolněte je při výdechu.
2. **Nádech 2:** Nohy.
3. **Nádech 3:** Paže a horní části těla.
4. **Nádech 4:** Čelisti.
5. **Nádech 5:** Břicho.

### Připravujte si a organizujte svou práci

Jednou z velkých věcí, kterou můžete udělat pro zabránění stresu, je pečlivě se připravovat na práci. Vyrovnat se s nečekaným je mnohem obtížnější, než zvládnout očekávané. Mentální příprava je důležitá, je však také podstatné zajistit, abyste měli nezbytné znalosti a byli schopni očekávat a plánovat předem. Nedostatek znalostí a zkušeností může způsobit hrozný pocit z nutnosti čelit neznámému. Máte-li pocit, že nemáte dostatek informací a znalostí, abyste byli schopni plánovat dopředu svou práci, což mnoho osob, které např. poskytují služby, skutečně pociťuje, pak vám doporučujeme, abyste se rozhodli ihned aplikovat následující trénink:

- Podívejte se na systém a zařízení, které používáte.
- Pokuste se věc sepsat.
- Pracujte pouze na jedné věci najednou.
- Mějte na zřeteli, co budete dělat dál.
- Udržujte si pořádek na pracovišti.
- Zajistěte, abyste měli okamžitě na dosah ruky vše, co potřebujete.

- Ukládejte vše, co často potřebujete tak, aby bylo snadné to dosáhnout.

Převzmete kontrolu nad svými stresovými úrovněmi a žijte s nimi pomocí znalostí stresu, které jste načerpali v této stati. Udělejte si seznam kladných kroků, které chcete uskutečnit.

#### 4. Podmínky pro zvládnutí stresu

Rozvíjení dobrého **smyslu pro humor** a schopnost smát se sami sobě a situacím, ve kterých se nacházíme, je jednou z nejjednodušších a nejefektivnějších cest, jak znovu získat kontrolu nad vlivem okolností. Rovněž pomůže dívat se na okolnosti z jiného hlediska.

**Naše rodina** může být pro nás hrozbou nebo oporou. Vždy se snažme, aby návrat domů byl pro nás odměnou. Nepřipusťme, aby rodinné problémy narušily blahodárny vliv, který na nás má naše rodina. Rodina a přátelé mohou naši hladinu stresu snížit nebo zvýšit. Záleží na nás, co se stane. Udělejme si čas a posilněme vztahy ke svým opěrným skupinám.

**Každodenní malé deprese**, nové položky, obchodní změny a odmítnutí perspektivních zákazníků nebo klientů plní náš mozek zápornými informacemi. Kolem nás jsou okolnosti, které nám naznačují, že nemůžeme nad nimi vyhrát za žádnou cenu. I když jim vědomě nenasloucháme, vaše podvědomí tyto záporné sbírá, a pak i ta nejoptimističtější osoba ztrácí odvahu. Také však nepřipusťme, aby naše pochybnosti tlumily naši náladu. Naprogramujme svou mysl na kladné myšlení a ona nám pomůže.

**Jezme správně!** Je mnoho různých diet, zabývajících se dietou a stresem. Můžeme se poradit o vhodné dietě právě pro nás se svým lékařem. V každém případě platí: jíme rozumně a vyhýbáme se extrémům, jíme hodně vláknin a zeleniny. A hlavně, jíme proto, že máme hlad, ne proto, že jsme unaveni, nebo že se díváme na televizi!

**Pozor si dejme také na alkohol a kofein!** Mezi škodlivými vedlejšími účinky způsobenými alkoholem je i to, že stimuluje produkci stresového hormonálního hydrokortizonu. Káva a čaj, dnes jistě populární nápoje obsahující povzbuzující prostředek kofein. Mají však také mnohé škodlivé vedlejší účinky, které zvyšují stres, mohou způsobit podráždění až úzkostlivé stavy a bránit klidnému spánku.

**Pracovní prostředí a jídlo.** Pamatujme si, že u pracovního stolu se nejí. Podvědomá mysl má tendenci označovat oblasti jako pracovní místa, jídelní kouty aj. Jíst mimo pracovní stůl je zvláště důležité o polední přestávce. Pokoušet se o jídlo a přitom vyřizovat se stresem telefonické hovory zákazníků nebo jiných manažerů je nejlepší cestou k pálení žáhy, žaludečním vředům. Nejlepší je odejít někam, kde na práci nepomyslíme ani náhodou.



Přemýšlíme-li o svých pracovních problémech i při obědě, stáváme se pak ke konci dne neefektivními a vyčerpanými.

#### **4.1 Efektivní řízení času a faktor významnosti**

Efektivní řízení času je důležitým nástrojem pro ovládnutí stresu. Pokud se snažíme určit, kolik máme ve svém životě podnětů a vyjde nám, že jich máme příliš mnoho, tak začněme si a ostatním říkat NE k dalším odpovědnostem. A pokud je tomu naopak, začněme říkat ANO na další podněty a odpovědnosti. Možná pak zjistíme, že stačíme nejen dělat víc, ale navíc máme najednou i více energie. Pak si vypracujeme plán, abychom kontrolovali ty věci, které kontrolovat můžeme, a abychom snížili vliv těch věcí, které kontrolovat nemůžeme. Nelze dost zdůraznit význam stanovení si dosažitelných cílů. Bez jakýchkoli cílů nemá naše chování směr a ztrácí význam. Jestliže si stanovíme cíle, které jsou nedosažitelné, stanou se zdrojem frustrace a stresu.

Zajímavým výsledkem studia ovládnutí stresu je to, že mnohem důležitější než současné události v našem životě je způsob, jak tyto události interpretujeme, a význam, který jim přisuzujeme. Dr. Viktor Frankl ve své knize „Hledání významu“ hovoří o svých prožitcích v nacistickém vyhlazovacím táboře. Často se tam snažil určit, kteří vězni by mohli přežít a kteří to nezvládnou. Napřed při svých úvahách vycházel z věku a fyzické zdatnosti vězňů, ale velmi často mladí, zdraví vězni oznamovali, že to vzdali. Druhého dne je našli na kavalcích, když ztratili vůli k životu, zemřeli!

Jiní (mnozí ve věku čtyřicet, padesát let), kteří nebyli v dobré fyzické kondici, přežili. Frankl došel k závěru, že existuje jeden velký faktor, který odděluje ty, kdo se vzdali a zemřeli, od těch, kteří vydrželi až do osvobození. Ten faktor spočíval v tom, jaký význam lidé přisuzovali svým životům a událostem, které je obklopovali.

**Pamatujte si, že stres nevyvolávají události, ale význam, který jim přisuzujeme.**

## 5. Krize v životě člověka

Krize je přirozená součást světa. Setkáváme se s ní na všech možných úrovních od fyziky přes biologii, ekonomiku až po medicínu, od molekul přes jedince, civilizace až po vesmíry. Z pohledu lidského života je jeho nevyhnutelnou součástí.

Přesto v nás představa krize vyvolává neurčitou směs pocitů úzkosti, obav a nejistot. Hlavním důvodem je to, že nás krize ohrožují a často nelze dopředu s jistotou říci, kdy vypuknou a jaký bude jejich výsledek.

A přece je v každé krizi šance, příležitost ke změně, posunu, vývoji. Už jen toto povědomí může být silou, která umožní krizemi procházet a úspěšně je překonávat.

### 5.1 Co to je krize

Krize je situace, kdy jsme vystaveni podnětům, které neumíme zvládnout. Jak již bylo naznačeno, krize s sebou současně přináší dvě dimenze:

- Nebezpečí,
- Příležitost.

V průběhu života se člověk může setkat s různými druhy a různou intenzitou krizí. Některé jsou nevyhnutelné, některé potkají jenom některé jedince.

Základní rozčlenění krizí vypadá následovně:

- **Situační krize** – jsou to události, které jsou vyvolány vysokým nepředvídatelným stresem. Převládají zde tři okolnosti:
  - Ztráta nebo její hrozba – zdraví, blízkého člověka (zvířete), zaměstnání, domova,...
  - Závažná změna (nebo její očekávání) – rozvod, stěhování, životního rytmu nebo stylu, narození postiženého dítěte,...
  - Obtížná volba – rozhodování mezi dvěma partnery, koho propustit ze zaměstnání, koho přijmout na volné místo,...
- **Krize z očekávaných životních změn** (tranzitorní krize) – v průběhu života jsme nuceni se vyrovnávat s řadou přirozených překážek, které vyplývají z nároků vývoje a zrání. S těmito krizemi, zákonitě přicházejícími v určitých obdobích jsme konfrontováni ve dvou oblastech
  - v oblasti individuálního vývoje (např. puberta, klimakterium,....)



- v oblasti rodinného životního cyklu (např. narození dětí, odchod dětí z domova,...)
- **Krize pramenící z náhlého traumatického stresoru** – krize tohoto typu jsou vyvolány mocnými vnějšími stresory, které člověk neočekává a nad nimiž nemá téměř žádnou kontrolu. Takovými událostmi je člověk obvykle zdrcen a ochromen. Jedná se o situace typu přírodních katastrof, znásilnění, válečného stresu, těžké autonehody,....
- **Krize pocházející z narušené osobnosti (psychopatologie)** – lidé s dispozicí k duševnímu onemocnění jsou obecně zranitelnější než běžná populace. Jsou také hůře připraveni zvládat běžné zátěže a vývojové nároky.
- **Neodkladné krizové stavy** – sem patří akutní stavy a situace jako jsou:
  - psychotické stavy (akutní propuknutí duševního onemocnění),
  - akutní intoxikace (alkoholem, nebo jinou drogou),
  - sebevražedné pokusy,
  - nekontrolované afekty zlosti a agrese,
  - akutní psychické vyčerpání.

## 5.2 Průběh krize

Z hlediska průběhu krize můžeme sledovat určité zákonitosti. Samotná krize netrvá obvykle dlouho. Pro přehlednost je možné vývoj krizového stavu rozfázovat do krátkých stádií, které někdy trvají pár hodin, někdy pár dnů (tyto časové dimenze se pochopitelně netýkají krizí tranzitorních, které jsou delší).

### Fáze 1 – Vnímání ohrožení.

- Typickým prožitkem je zvýšený pocit úzkosti.
- Aktivizují se svépomocné mechanismy, případně se objevuje snaha vyhledat pomoc u druhých lidí (přátel, partnera, rodičů,...). Neosvědčí-li se to, v rozmezí minut až dní nastupuje další fáze.

### Fáze 2 – Prohloubení zmatku

- Prožitek zranitelnosti a nedostatečné kontroly nad situací, někdy se objevuje ochromení a neschopnost situaci řešit. Může objevit náhodné chování (vnějšímu pozorovateli může připadat jako zmatené). Pokud se neobjeví řešení a úzkost přetrvává, nastupuje další fáze (v průběhu hodin až několik dní).



### Fáze 3 – Přerámcování krize („srovnání v hlavě“)

- Jedná se o pokus vysvětlit si krizi nějakým nám známým způsobem, s jehož řešením máme zkušenosti.
- Může se podařit tímto „srovnáním“ krizovou situaci zvládnout.
- V případě, že ne, nastává poslední fáze.

### Fáze 4 – Závažný rozpad psychiky

- Úzkost přerůstá v paniku. Objevují se hluboké změny v myšlení, vnímání a emocích.
- Pro zvládnutí krize v této fázi je nutná odborná pomoc – psychologa, psychiatra, krizového centra, linky důvěry.

## Literatura

- ATKINSONOVÁ, I. R. et al., *Psychologie*. Praha: Portál, 2003.
- BALCAR, K., *Úvod do studia psychologie osobnosti*. Mach: Chrudim, 1991.
- COVEY, R. S., *7 návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život*. Praha: Pragma, 1994.
- CAPPONI, V. – NOVÁK, T., *Sám sobě psychologem*. Praha: Grada, 2003.
- HAYESOVÁ, N., *Základy sociální psychologie*. Praha: Portál, 1998.
- MÍČEK, L., *Sebevýchova a duševní zdraví*. Praha: SPN, 1976.
- PROVAZNÍK, V., *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada. 2002.
- ŘÍČAN, P., *Cesta životem*. Praha: Panorama, 1989.



STŘEDNÍ PRŮMYSL  
V OBLASTI ŽIVNOSTI  
A ZAMĚSTNANOSTI

## Rozvoj komunikačních dovedností

Ing. Pavla Čmuclová, MBA



---

---

---

---

---

---

---


---

## Obsah prezentace

Vysvětlení pojmů komunikace a efektivní komunikace

- Formy (druhy) komunikace.
- Komunikační styly.
- Směry komunikace.
- Empatie, asertivita.
- Konflikt a možnosti jeho řešení (zaměření na problematiku vedení zaměstnanců).
- Argumentační dovednosti.
- Chyby a překážky v komunikaci a jak jim předcházet.

Praktická cvičení



---

---

---

---

---

---

---

---

## Vzdělávací cíl

Získání a procvičení schopností a dovedností v oblasti efektivní interní a externí komunikace ve veřejné správě.



---

---

---

---

---

---

---

---





### Potřebné znalosti k efektivní komunikaci

- Proč chcete komunikovat (účel).
- Kdo je přijímajícím (posluchači).
- Co chcete sdělit (zpráva).
- Jaké způsoby komunikace jsou vhodné pro zprávu, váš cíl a pro příjemce.
- Které ze způsobů komunikace jsou pro vás vhodné (vysílající).
- Kdy a kde je na místě komunikovat.



---

---

---

---

---

---

---

---

### Podmínky efektivní komunikace

1. Znat sami sebe.
2. Zvládat sebeovládání.
3. Pochopit zákonitosti komunikace.
4. Chápat ostatní lidi a vcítit se do nich.
5. Osvojit si zásady společenského chování.
6. Stát se osobitým a mít sebedůvěru.
7. Získat si respekt okolí a přirozenou autoritu.



---

---

---

---

---

---

---

---

### Formy komunikace

1. **VERBÁLNÍ** (ústní, písemná, elektronická)  
- jedná se o úmyslné sdělování konkrétních informací
2. **METAVERBÁLNÍ** (paralingvistické znaky)
3. **NONVERBÁLNÍ**  
- vyjadřuje emoce, postoje a temperament lidí
4. **KOMUNIKACE PROSTŘEDNICTVÍM SYMBOLIKY, OBRAZŮ** atd.
5. **KOMUNIKACE ČINEM**



---

---

---

---

---

---

---

---

## Komunikační styly

**Konvenční styl** (nebo též **formální styl**) – potvrzení stavu věcí, zrcadlení vztahu, často sled jasně stanovených kroků – společenský rituál, úzce ritualizované chování, ceremoniál.

**Konverzační styl** – symetrický vztah.  
**Operativní komunikace**  
**Vyjednávání**  
**Osobní a intimní styl komunikace**



---

---

---

---

---

---

---

---

## Směry komunikace



---

---

---

---

---

---

---

---

## Chyby v posuzování

- Halo-efekt (výrazný znak vyvolávající pocit).
- Efekt novosti (vliv nejnovější informace).
- Logická chyba (subjektivně zkreslené vnímání).
- Efekt shovívavosti (hodnocení podle vztahu).
- Chyba centrální tendence (škatulkování).
- Chyba kontrastu (protiklad k sobě samému).
- Chyba blízkosti (analogické posuzování blízkých dějů).
- Předsudky.
- Tradice (lidová moudrost).
- Vulgarizace (zjednodušování).



---

---

---

---

---

---

---

---



### Chyby a překážky v komunikaci

- Organizační (struktura, umístění).
- Fyzické (bezpečnostní překážky, hluk atd.).
- Interpersonální (představa x realita, PVH atd.).



---

---

---

---

---

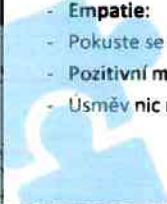
---

---

---

### Cesty ke zlepšení komunikace

- **Autenticita:**
- Buďte přirození.
- **Akceptace:**
- Berte lidi takové, jací jsou.
- **Empatie:**
- Pokuste se vžít do situace druhého.
- **Pozitivní myšlení:**
- Úsměv nic nestojí, ale dává mnoho.



---

---

---

---

---

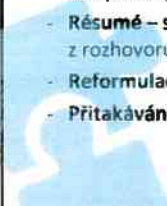
---

---

---

### Techniky aktivního naslouchání

- **Řeč těla.**
- **Echo** – prosté opakování řečeného.
- **Reflexe** – zpětná vazba, jak to, co partner řekl, na Vás působí, jak to vidíte a cítíte.
- **Résumé** – stručné shrnutí všeho podstatného, co jste z rozhovoru vyrozuměli.
- **Reformulace** – vyjasnění.
- **Přítakávání, povzbuzování.**



---

---

---

---

---

---

---

---

## Komunikační typy osobnosti

- **Diktátor** – dominantní, nepřátelský, uzavřený, „jáismus“.
- **Byrokrat** – nerozhodný, odmítavý, nedůvěřivý, uzavřený, nespolupracující, nezodpovědný.
- **Sociabilní typ** – submisivní, spolupracující a vstřícný, nejistý a bojácný.
- **Výkonný typ** – rozhodný, nezávislý, přátelský, vstřícný, věcný a výkonný.



---

---

---

---

---

---

---

---

## Empatie

= schopnost vcítit se do pocitů, jednání druhé osoby.

Empatie může být **vrozená** (což je velmi vzácné), můžeme pro ni mít vrozené zvláštní **nadání** (i talent), nebo ji lze **studovat** a naučit se ji používat.



---

---

---

---

---

---

---

---

## Konflikty

- **Extrapersonální** – probíhající mimo oblast lidské působnosti (např. v kosmu či přírodě).
- **Intrapersonální** – vnitřní konflikty, související s bojem různých motivů uvnitř každého z nás (např. konflikt, zda se v daném okamžiku učit, či jít do kina).
- **Interpersonální** – konflikty mezi lidmi.



---

---

---

---

---

---

---

---

## Komunikační způsoby

- Otevřeně agresivní chování.
- Nepřímá agrese – manipulativní jednání.
- Pasivní chování.
- Asertivní chování.

Asertivní práva  
Asertivní techniky



---

---

---

---

---

---

---

---

## Konflikt jako proces



Konflikt je všudypřítomný, přirozený a potřebný.



---

---

---

---

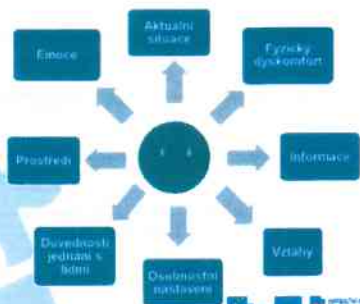
---

---

---

---

## Prevence konfliktu



---

---

---

---

---

---

---

---



## Jednání v konfliktu

### Řešitel

- Identifikuje problém, má zájem ho řešit, aktivně se účastní procesu.

### Příjemce

- Chová se reaktivně – když jedna strana jedná sporně, jde do sporu nebo jedná reaktivně.

### Uhybač

- Situaci jako konflikt nevyhodnotí.



---

---

---

---

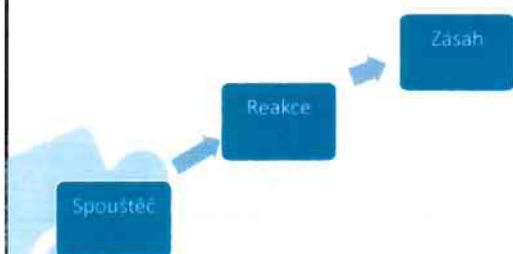
---

---

---

---

## Způsoby řešení konfliktů



---

---

---

---

---

---

---

---

## Řešení konfliktů

**Pasivita** – závisí na náhodě, předem neurčený výsledek.

**Násilí** – eskalace agrese.

**Delegace** – vnější autorita, spokojenost jedné strany.

**Vyjednávání** – diskuze.



---

---

---

---

---

---

---

---

## Cyklus konfliktu

**Postoje** – jak se ke konfliktu stavíme.

**Konflikt** – situace, kdy dojde ke konfliktu. Nemusí být veřejný, může se odehrát pouze ve vás samotných.

**Odezva** – okamžik, kdy podnikneme nějaký krok.

**Následek** – uklidnění, hněv atd.



---

---

---

---

---

---

---

---

## Pozice x zájem

**Pozice** je to, co lidé říkají, že chtějí. „Co chci.“

**Zájmy** – motivy, důvody a potřeby skryté pod pozicemi. „Proč to chci.“

Zájmy jsou potřeby, které chtějí mít obě strany uspokojeny. Oblast protichůdných zájmů.

Vztah synovská povinnost – seberealizace, finanční prostředky atd.



---

---

---

---

---

---

---

---

## Přístupy k řešení konfliktu

**Únik** nebo popření, odmítnutí konfliktu.

**Přizpůsobení** – zažehnavání konfliktu.

**Konfrontace** – přerůstání do agrese.

**Kompromis x přizpůsobení se.**



---

---

---

---

---

---

---

---

## Vyjednávání

je **procesem** komunikace mezi partnery, v jehož průběhu každá strana **nárokuje prosazení svého zájmu**.

Jeho **určujícími faktory** jsou **informace, čas a moc**.



---

---

---

---

---

---

---

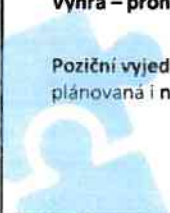
---

## Přístupy vyjednávání

**Výhra – výhra** (z dlouhodobého hlediska nejefektivnější).

**Výhra – prohra** (užití nátlakových technik).

**Pozitivní vyjednávání** (jednání o ústupcích, možná plánovaná i neplánovaná nedohoda).



---

---

---

---

---

---

---

---

## Praktické skupinové cvičení



---

---

---

---

---

---

---

---



„To nejdůležitější v komunikaci je slyšet to, co nebylo řečeno.“

*P. F. Drucker*

**Děkuji za pozornost.**

**Pavla Čmuhová**

[pavla.cmuchova@poe-educo.cz](mailto:pavla.cmuchova@poe-educo.cz)

**tel.: 603 443 407**



---

---

---

---

---

---

---

---