

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ  
-  
TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA



**SOFT SKILLS**

MARTINA SCHNEIDEROVÁ

MARKÉTA JANÍKOVÁ

OSTRAVA 2023

## Obsah

1.	Soft Skills.....	2
1.1	Význam soft skills .....	3
1.2	Soft skills, které zaměstnavatelé vyžadují .....	3
1.2.1	Osobnostní kompetence .....	4
1.2.2	Interpersonální kompetence .....	8
1.2.3	Kognitivní kompetence.....	14
1.2.4	Výkonové kompetence.....	17
2.	Selfmanagement .....	23
2.1	Emoční inteligence .....	23
2.2	Další předpoklady zvládnutí selfmanagementu .....	24
3.	Příprava na výběrové řízení.....	31
3.1	Kariéra .....	31
3.2	Národní soustava povolání.....	33
3.2	Strukturovaný životopis.....	34
3.3	Motivační dopis .....	37
3.4	Sebeprezentace .....	37
4.	Komunikace .....	40
4.1	Schéma komunikace.....	42
4.2	Funkce komunikace .....	44
4.3	Komunikační kontext.....	45
4.4	Typy komunikace .....	46
4.5	Chyby ve vnímání druhých lidí.....	57
5.	Prezentační dovednosti.....	59
5.1	Typy prezentací a jejich využití v praxi .....	59
5.2	Jak připravit prezentaci .....	61
5.3	Tréma nebo stres z vystoupení či prezentace .....	68
6.	Time management .....	71
6.1	Techniky řízení času.....	71

## 1. Soft Skills



### Obsah



1.1 Význam soft skills

1.2 Soft skills, které zaměstnavatelé vyžadují

Po prostudování kapitoly

- budete vědět, co jsou to soft skills,
- budete schopni vymezit význam měkkých dovedností,
- budete vědět, které soft skills jsou klíčové pro uplatnění na trhu práce.



### Základní pojmy a klíčová slova



Soft skills, hard skills, klíčové kompetence, schopnosti, dovednosti

„Termín měkké dovednosti znamená, jak dobře se dokážete vypořádat nejen s lidmi a jejich způsoby chování, ale také se sebou samými. Dříve byly měkké dovednosti nazývány sociální kompetence. Tímto pojmem se ještě dnes označují faktory jako spolupráce, komunikace, schopnost zvládat konflikty apod.“ (Peters-Kühlinger, 2007)

Jedná se o obecné dovednosti, které jsou – ve srovnání s výkonovými charakteristikami či odbornými znalostmi – hůře měřitelné a jejichž změna vyžaduje delší dobu a zejména trénink. Patří mezi ně schopnost komunikace, empatie, asertivity, týmové spolupráce, kreativity a další kompetence provázané s osobností člověka. Na tyto dovednosti kladou zaměstnavatelé a personalisté stále větší důraz. Soft skills je velice dobře možné rozvíjet např. v rámci samostudia, ale lépe prostřednictvím různých forem zážitkového vzdělávání či teambuildingu.

Výše uvedené definice dávají představu o tom, co soft skills jsou a jak jsou důležité nejen pro uplatnění se na trhu práce.

#### Jestliže definice shrneme, tak soft skills:

- ✓ jsou dovednosti, které pomáhají pochopit sebe i ostatní,
- ✓ usnadňují a zkvalitňují spolupráci s druhými lidmi,
- ✓ dělí se na konkrétní dovednosti, jako jsou komunikační a prezentační dovednosti, týmová spolupráce, zvládání konfliktů atp.,
- ✓ jsou významné v dnešním pracovním prostředí a zaměstnavatelé je vyžadují.

Výše uvedené znaky soft skills ukazují, že jsou tyto kompetence skutečně podstatné. Je tedy potřeba se jimi zabývat ještě před vstupem do zaměstnání, tzn. již na vysokých školách. Samozřejmě ideálně i na základních a středních školách.

## 1.1 Význam soft skills

Požadavky trhu práce a tím i nároky zaměstnavatelů se v průběhu minulých let výrazně změnilly. Dříve kladli personalisté důraz téměř výhradně na odborné znalosti uchazečů (tzv. hard skills), dnes se mnohem více zaměřují na osobnost jednotlivých kandidátů, a to zejména v kontextu požadavků na danou pracovní pozici, struktury i kultury organizace a také ostatních členů pracovního týmu.

**Hard skills** zahrnují specifické odborné znalosti, dovednosti a zkušenosti, které je možné poměrně snadno změřit a je možné osvojit si je studiem, tréninkem (např. jazykové či počítačové dovednosti, právní znalosti, znalost bezpečnosti práce, účetnictví, finančnictví apod.), pojem „osobnost“ zahrnuje schopnosti, vlastnosti a dovednosti, které nazýváme soft skills. Spektrum soft skills sahá od empatie či znalosti lidí, přes komunikativnost či sebekritičnost, až po schopnost prosadit se, vést tým anebo schopnost nadchnout ostatní pro společný cíl.

Co zní a vypadá jako samozřejmost, je pro mnohé absolventy tou největší a nejtěžší zkouškou na cestě k profesnímu úspěchu. Být dobrým odborníkem ztrácí na významu v momentě, kdy se daný jedinec neumí prosadit anebo není schopen spolupracovat a vycházet s ostatními. To je další důvod k tomu, aby studenti začali rozvíjet své soft skills již během studia na vysoké škole.

## 1.2 Soft skills, které zaměstnavatelé vyžadují

Podle Jana Vymětala (2008) zaměstnavatelé vyžadují především tyto dovednosti:

- 👉 komunikační dovednosti (verbální i neverbální, písemné i ústní, individuální i týmové),
- 👉 prezentační schopnosti a dovednosti (schopnost produktivně diskutovat, argumentovat a polemizovat),
- 👉 zdravé sebevědomí,
- 👉 tolerantnost,
- 👉 uznávání morálních a etických hodnot (a také loajalitu),
- 👉 kreativitu,
- 👉 flexibilitu a iniciativnost,
- 👉 schopnost práce v týmu a kreativní spolupráce ve věkově, sociálně a etnicky heterogenních týmech.

Mezi klíčové kompetence patří zejména ty dovednosti a schopnosti, které souvisí s osobním rozvojem pracovníka. Zaměstnavatelé považují za důležité, aby byl (potenciální) zaměstnanec ochoten se stále učit, nést zodpovědnost, byl schopen pracovat v týmu, byl adaptabilní a flexibilní. Pracovníci personálních agentur přikládají význam, mimo výše uvedené, i dobrému ústnímu a písemnému projevu, schopnostem řešit problémy a vést. Poslední dvě schopnosti jsou požadovány především u vysokoškolsky vzdělaných osob (s ambicemi na manažerské pozice).

**Mezi nejčastější příčiny neúspěchu absolventů VŠ patří:** nedostatečná schopnost sebe prezentace, špatné komunikační dovednosti, přeceňování či naopak podceňování vlastních schopností a nedostatečná produktivita práce, mnohdy také nereálná očekávání o platovém ohodnocení absolventa.

Všechny tyto příčiny neúspěchu se dají odstranit rozvíjením soft skills u studentů vysokých škol během jejich studia. Z výše popsaného by mohl vzniknout dojem, že soft skills jsou ty dovednosti, které jsou rozhodující. Je důležité doplnit, že absolventi potřebují být také dobře jazykově a odborně vybaveni (hard skills), soft skills jsou poté významným doplňkem k těmto schopnostem.

Národní soustava povolání popisuje měkké kompetence dle jednotné klasifikace. Pro jednotlivé profese libovolného zaměření je určena a popsána i doporučená úroveň požadovaných soft skills.

#### Klíčové měkké kompetence jsou rozděleny na:

- ☞ Osobnostní kompetence
- ☞ Interpersonální kompetence
- ☞ Kognitivní kompetence
- ☞ Výkonové kompetence

V následujících kapitolách jsou uvedeny měkké kompetence s popisy jednotlivých úrovní tak, jak je definuje Národní soustava povolání.

### 1.2.1 Osobnostní kompetence

<https://cdk.nsp.cz/mekke-kompetence-v1.2>

#### Kompetence k celoživotnímu vzdělávání

Jedná se o schopnost a ochotu přijímat nové informace, účastnit se krátkodobých a dlouhodobých vzdělávacích programů. Projevuje se potřebou uspokojovat přirozenou zvědavost a touhu po poznání, zdokonalovat sám sebe, hledat a nalézat informace, investovat čas a energii do svého rozvoje, osvojit si nové dovednosti.

<b>úroveň 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• je-li to nezbytně nutné, je ochoten se vzdělávat</li> <li>• jeho vzdělávací potřeby jsou řízeny vnějšími tlaky</li> <li>• je schopen si osvojit nové dovednosti, pokud souvisejí s jeho současnými dovednostmi a znalostmi</li> <li>• přijímá nové informace, přestože někdy naučené obtížně aplikuje do praxe</li> <li>• svou úspěšnost hodnotí černobíle, neúspěch jej silně demotivuje a má obtíže se z něj poučit do budoucna</li> </ul>
<b>úroveň 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vzdělává se převážně na základě krátkodobých cílů</li> <li>• při vzdělávání preferuje to, co jej zajímá a podle toho je schopen do svého rozvoje investovat energii</li> <li>• je schopen přijímat nové informace, zejména ty, o kterých ví, že je brzy využije</li> <li>• dokáže analyzovat svou úspěšnost, je schopen se v některých případech poučit ze svých chyb</li> <li>• naučené používá v praxi</li> <li>• zná své silné a slabé stránky, ale nerozvíjí je cíleně</li> </ul>
<b>úroveň 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• je přirozeně zvědavý a otevřený novým zkušenostem i znalostem</li> <li>• vyhledává nové informace a aplikuje je do praxe</li> <li>• ví, čeho chce dosáhnout, a podle toho plánuje své budoucí vzdělávací potřeby</li> <li>• aktivně se vzdělává</li> <li>• zná své silné a slabé stránky</li> <li>• své silné stránky dále rozvíjí</li> <li>• umí analyzovat vlastní neúspěch a poučit se z chyb</li> <li>• při osvojování nových dovedností je vytrvalý</li> </ul>

<b>úroveň 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• definuje své budoucí vzdělávací potřeby</li> <li>• aktivně se celoživotně vzdělává a získané poznatky (i z jiných oborů) je schopen aplikovat do své praxe</li> <li>• umí se motivovat ke vzdělávání</li> <li>• aktivně vyhledává a následně přijímá nové informace a dokáže je aplikovat</li> <li>• pro ostatní může být zdrojem informací</li> <li>• zná své slabiny a dokáže je účinně kompenzovat svými silnými stránkami, na kterých staví</li> <li>• automaticky analyzuje své úspěchy a neúspěchy a vytváří si akční plán dalšího vzdělávání</li> </ul>
<b>úroveň 5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aktivně pracuje na prohlubování své odbornosti a profesionality, předvídá a může i ovlivňovat vývoj ve svém oboru</li> <li>• dokáže rozpoznat a definovat vzdělávací potřeby svého okolí</li> <li>• podporuje osobní rozvoj druhých</li> <li>• sdílí znalosti a zajišťuje, aby znalosti byly sdíleny (knowledge management)</li> </ul>

### Kompetence k flexibilitě

Flexibilitou rozumíme schopnost operativního a pružného myšlení, chování a přístupu k úkolům a situacím, které jsou před jednotlivcem denně stavěny. Je to schopnost změnit či přizpůsobit své pracovní návyky, chování a efektivně pracovat v nových nebo měnících se situacích. Mezi dílčí kompetence patří pružné myšlení, přijímání nových myšlenek a přístupů, ochota změnit styl a metody práce podle aktuálních potřeb, tvůrčí přístup, alternativní pohled, používání nestandardních metod, inovativní myšlení.

<b>úroveň 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• obtížně se vyrovnává se změnami</li> <li>• na přijetí nových myšlenek a podnětů potřebuje dostatek času</li> <li>• stereotypy v jeho životě sehrávají důležitou roli</li> <li>• potřebuje příklady a vzory</li> <li>• je závislý na stabilitě pracovního prostředí a postupech</li> <li>• schopnost přenášet pozornost mezi úkoly má své limity</li> </ul>
<b>úroveň 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• akceptuje pozvolné, postupně dávkované změny</li> <li>• na přijetí nových myšlenek a podnětů potřebuje čas</li> <li>• je schopen pozvolně překonávat stereotypy</li> <li>• je schopen přenášet pozornost mezi menším počtem úkolů, je-li to požadováno</li> <li>• stabilita pracovního prostředí a postupů je pro něj stále důležitá</li> </ul>
<b>úroveň 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• změny pro něj nepředstavují stres a akceptuje je bez problémů</li> <li>• je schopen přijímat nové myšlenky</li> <li>• je schopen překonávat stereotypy, nebrání se novým metodám a postupům</li> <li>• je schopen přenášet pozornost mezi úkoly, ale sám takové situace nevyhledává</li> <li>• přizpůsobuje se novému pracovnímu prostředí a úkolům</li> <li>• uzná-li to za potřebné, je schopen učit se novým věcem a postupům</li> </ul>
<b>úroveň 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• změny vítá, vidí v nich příležitosti, sám je vyhledává</li> <li>• nové myšlenky a podněty vítá, je otevřený všemu novému</li> <li>• nebojí se rizika nepoznaných cest</li> <li>• je připraven a ochoten učit se, má zájem dále se rozvíjet, obohacovat své znalosti a dovednosti</li> <li>• přispívá svými náměty a vylepšuje stávající stav</li> <li>• je schopen reagovat v nepředvídaných situacích a improvizovat</li> </ul>
<b>úroveň 5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aktivně prosazuje změny a přebírá za ně zodpovědnost</li> <li>• je iniciátorem nových myšlenek, má inovativní a kreativní myšlení</li> <li>• zpochybňuje stereotypy a zavedené postupy</li> <li>• vhodně volí styly a metody práce s ohledem na ostatní, kontext, situaci</li> <li>• trvale se rozvíjí, obohacuje své znalosti a dovednosti</li> </ul>

## Kompetence ke kreativitě

Schopnost tvořit, myslet, vidět a dělat věci jinak, než je zvykem, s cílem vytvářet novou hodnotu i při vědomí rizik souvisejících s uváděním do praxe. Kreativita je spojena s vnitřní motivací tvůrčím způsobem reagovat na inspirativní podněty ze svého okolí a s touhou objevovat. Kreativitu podporuje i mistrovství v oboru a pozitivní myšlení.

Kreativita se projevuje schopnostmi vidět problémy a podněty novým způsobem mimo rámec konvenčního přemýšlení; produkovat nápady a vytvářet zcela nová řešení nebo se adaptovat tvůrčím způsobem již existující v jiných podmínkách; rozpoznat, které z nápadů jsou a které nejsou vhodné k rozpracování, měnit původní nápady do nové podoby v reakci na další podněty v procesu realizace; motivace ke sledování trendů a novinek v oboru.

<b>úroveň 1</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• jeho kreativita je omezená, vyhovuje mu myšlení a jednání v rámci obvyklých konvencí</li><li>• v praktickém životě je schopný realizovat drobná zlepšení, zpravidla na základě již ověřeného nápadu či řešení někoho jiného</li></ul>
<b>úroveň 2</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• pokud to nenarušuje jeho vlastní komfort je otevřený podnětům ze svého okolí a sám občas přichází s vlastními nápady</li><li>• při realizaci vlastních nápadů mívá problémy s jejich dotažením</li></ul>
<b>úroveň 3</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• zpravidla je schopen vnímat a promýšlet podněty z jemu známého prostředí (pracovního nebo osobního) nad rámec konvenčního přemýšlení</li><li>• dokáže produkovat vlastní nápady, které tvůrčím způsobem využívají již známé postupy či nápady jiných sleduje trendy a novinky ve svém oboru</li><li>• rád se zapojuje do realizace nových řešení</li><li>• je si vědom a je schopen vyhodnotit hlavní rizika</li></ul>
<b>úroveň 4</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• je schopen spojovat různé, i zdánlivě nesouvisející informace a poznatky do nových modelů</li><li>• nezavrhuje předem žádný nový nápad, pokud je v něm prvek inovativního řešení, se kterým se dá pracovat</li><li>• uvědomuje si rizika související s uváděním nápadů do praxe, navrhuje a přijímá opatření, která tato rizika minimalizují</li></ul>
<b>úroveň 5</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• má nekonvenční myšlení a dokáže věci nejen „jinak“ vidět, ale také dělat</li><li>• své originální nápady dokáže opakovaně realizovat v praxi s prokazatelným úspěchem</li><li>• jeho kreativita a mistrovství ve svém oboru výrazně ovlivňuje ostatní, pro které se stává vzorem a inspirací</li><li>• do svých řešení dokáže cíleně zapojovat chytré nápady druhých, čímž kolem sebe vytváří kreativní prostředí</li><li>• hledá nová řešení a podněty i v jiných, zdánlivě nesouvisejících oborech a dokáže je potřebným způsobem modifikovat a aplikovat ve své tvůrčí činnosti</li></ul>

## Kompetence ke zvládnání stresu a zátěže

Jedná se o schopnost zvládat stresové situace, zátěž, překážky, neúspěchy a frustrace. To předpokládá zvládnání vlastních emocí, schopnost přizpůsobit se nečekaným situacím, problémům, lidem, soustředit se v zátěžových a krizových situacích, překonávat překážky, vyrovnat se s neúspěchy. Využívání pozitivních strategií zvládnání stresu (kontrola situace, kontrola reakce, pozitivní sebeinstrukce, odklon, odmítání viny, nepřipouštění si stresové zátěže, náhradní uspokojení), kontrolu negativních strategií (sebeobviňování, perseverace, únik, rezignace) a neutrálních strategií (potřeba sociální podpory, vyhýbání se), emoční stabilitu (vyrovnanost a zvládnání emocí v zátěžových situacích).

<b>úroveň 1</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• zátěžové situace výrazně snižují jeho schopnost soustředění, pod dohledem nebo s pomocí je však schopen podat přiměřený výkon</li><li>• změny vnímá negativně, vyrovnává se s nimi problematicky</li><li>• drobné překážky překonává díky sociální podpoře větší překážky jej odradí, má tendenci se vzdávat</li><li>• příliš si nevěří</li><li>• neúspěch nese velmi těžce, potřebuje povzbuzení a podporu k jeho zvládnutí, k další aktivitě jej přiměje velmi silná motivace nebo okolnosti</li><li>• při monotónních úkolech po čase selhává</li><li>• následně je schopen si uvědomit svou neadekvátní emoční reakci na zátěžovou situaci</li></ul>
<b>úroveň 2</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• v obvyklých zátěžových situacích je schopen se soustředit a podat požadovaný výkon, zejména pokud využívá pozitivní strategie zvládnání stresu</li><li>• zvládá stres v malých dávkách i opakované překážky, snaží se hledat řešení, hledá pomoc u druhých a snaží se obtíže překonat</li><li>• v příznivých podmínkách se dokáže soustředit i na rutinní úkoly</li><li>• neúspěch nese nelibě, podléhá skeptickému myšlení, potřebuje povzbuzení a podporu k jeho zvládnutí</li><li>• změny akceptuje, pokud jim rozumí, snaží se jim přizpůsobit</li><li>• v běžných zátěžových situacích ovládá své emoce a reaguje přiměřeně, při vyšší zátěži ztrácí sebejistotu</li></ul>
<b>úroveň 3</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• v zátěžových situacích reaguje vyrovnaně, podává přiměřený výkon i při dlouhodobé zátěži</li><li>• neúspěch bere jako součást života a ustojí jej, nevzdává se a nepodléhá skeptickému myšlení</li><li>• je schopen požádat o pomoc</li><li>• uvědomuje si, že mu určitá míra zátěže pomáhá podat výkon</li><li>• vyskytnou-li se překážky, analyzuje situaci, hledá a volí řešení a překážky překonává</li><li>• změny akceptuje a přizpůsobuje se jim</li><li>• je ostražitý i při rutinních úkolech vyžadujících neustálou pozornost</li><li>• ani v náročných situacích neztrácí kontrolu nad svými emocemi</li><li>• přiměřené sebevědomí mu umožňuje vyrovnávat se se zátěží</li></ul>
<b>úroveň 4</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• podává velmi dobrý výkon i v zátěžových a stresových situacích, je vytrvalý</li><li>• neúspěch chápe jako příležitost udělat to příště lépe</li><li>• změny vnímá jako samozřejmost, vítá je</li><li>• při překonání překážek analyzuje situaci, hledá alternativy a volí nejvhodnější řešení</li><li>• nenechá se odradit</li><li>• rutinní úkoly dokáže vykonávat po dlouhou dobu, má silnou vůli</li><li>• ovládá své emoce, otevřeně vyjadřuje pocity</li><li>• ví, co zvládne a důvěřuje svým schopnostem</li></ul>
<b>úroveň 5</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• odvádí velmi dobrý výkon i v extrémně složitých podmínkách, realistický přístup k zátěžovým situacím, mu umožňuje získat nadhled a odstup</li><li>• vyvolává změny za účelem efektivnějšího dosažení výsledku</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• realistický přístup k zátěžovým situacím mu umožňuje získat nadhled a odstup, z neúspěchu se poučí a přijímá opatření k nápravě</li> <li>• při překonání překážek analyzuje situaci, hledá alternativy a volí nevhodnější řešení</li> <li>• při plnění rutinních úkonů se dokáže oprostit od vnějších vlivů a soustředí se v danou chvíli pouze na příslušný cíl</li> <li>• situace vnímané jako nebezpečné zvládá bez zvýšeného napětí a je v nich oporou druhým</li> <li>• je schopen i v silně vypjatých situacích kontrolovat své pocity, dokáže pracovat s emocemi druhých</li> <li>• má vysokou sebedůvěru a pocit plné zdatnosti</li> </ul>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## 1.2.2 Interpersonální kompetence

<https://cdk.nsp.cz/mekke-kompetence-v1.2>

### Kompetence k efektivní komunikaci

Jedná se o schopnost aktivně komunikovat, včetně schopnosti dobře prezentovat a také schopnosti dobře naslouchat a argumentovat.

Mezi dílčí kompetence patří srozumitelné sdělování ostatním – verbálně a písemně, prezentační dovednosti, včetně schopnosti zaujmout posluchače, schopnost aktivně naslouchat, přijímat a pracovat s argumenty jiných osob, vyjádřit i nesouhlas, přizpůsobit sdělení, schopnost komunikovat získané informace dále, schopnost porozumět verbálním i neverbálním sdělením, schopnost překonávat bariéry v komunikaci.

<b>úroveň 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• obtížně formuluje a komunikuje své myšlenky</li> <li>• soustředěně naslouchat ostatním dokáže jen v omezeném rozsahu</li> <li>• obsah komunikace předává dále nepřesně a nespolehlivě</li> </ul>
<b>úroveň 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jednoduchá sdělení dokáže formulovat a komunikovat v mluvené i písemné podobě</li> <li>• dokáže aktivně naslouchat v komunikaci k tématům, která zná a zajímá se o ně</li> <li>• obsah komunikace dokáže předat dále bez výrazných zkreslení</li> <li>• v komunikaci na známá témata dokáže přijímat a pracovat s argumenty druhých</li> <li>• dokáže vyjádřit i svůj nesouhlas, ale neumí ho přesvědčivě obhájit argumenty</li> <li>• nedokáže prezentovat ve větší skupině</li> </ul>
<b>úroveň 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jasně a srozumitelně formuluje své myšlenky v mluvené i v písemné podobě</li> <li>• v komunikaci zpravidla aktivně naslouchá a zapojuje se do diskuse</li> <li>• svá sdělení a postoje dokáže v komunikaci asertivně zastávat i obhajovat</li> <li>• pro lepší srozumitelnost dokáže přizpůsobit styl své komunikace úrovni ostatních</li> <li>• dokáže prezentovat i ve větší skupině, ale má rezervy ve schopnosti zaujmout</li> </ul>
<b>úroveň 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dokáže srozumitelně komunikovat i složitější sdělení v ústní i písemné podobě</li> <li>• je aktivním účastníkem komunikace a dobře chápe verbální i neverbální sdělení</li> <li>• dokáže překonávat bariéry v komunikaci a posouvat jednání k cíli</li> <li>• dokáže sladit svou komunikaci se skupinou a jednotlivci, dává prostor druhým</li> <li>• dokáže prezentovat před větší skupinou a svým projevem ji zpravidla zaujmout</li> </ul>
<b>úroveň 5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• umí přesvědčivě komunikovat s jednotlivci i skupinami v široké škále prostředí i kulturních rozdílů</li> <li>• dokáže nestranně a s vysokou profesionalitou vést diskuzi a jednání různých skupin lidí s často protichůdnými názory a postoji</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dokáže do aktivní komunikace zapojit všechny členy skupiny</li> <li>• umí citlivě vyvažovat komunikační prostor pro extrovertní a introvertní členy skupiny</li> <li>• dokáže přesvědčivě prezentovat a vyvolat aktivní dialog i na velkém fóru posluchačů</li> </ul>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### Kompetence ke kooperaci

Jde o schopnost a připravenost podílet se aktivně a zodpovědně na skupinové práci. Je opakem nezdravé soutěživosti, stejně tak jako opakem preference pracovat sám.

Zahrnuje ochotu poskytovat své vědomosti, být vstřícný, tolerantní, respektovat představy a názory druhých, dodržovat dohodnutá pravidla, sledovat skupinový cíl. Dále také schopnost podílet se na společných úkolech, řešit problémy ve skupinové komunikaci a spolupráci, ocenit přínos ostatních a poskytovat jim zpětnou vazbu, vytvářet podporující prostředí, zastávat skupinové role a pozice, přijímat úkoly a delegovat je.

<b>úroveň 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• při skupinové práci je pasivní</li> <li>• má nízkou identifikaci se skupinovým cílem, spolupracuje jen když je pod tlakem</li> </ul>
<b>úroveň 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• při skupinové práci je spíše aktivní</li> <li>• je-li součástí skupiny, přizpůsobuje se požadovanému chování a pravidlům</li> <li>• respektuje skupinové cíle a podílí se na skupinových úkolech, když je motivován</li> <li>• vědomosti sdílí, avšak sám je aktivně nenabízí</li> </ul>
<b>úroveň 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aktivně spolupracuje a komunikuje, snaží se být pozitivní</li> <li>• do činností skupiny se ochotně zapojuje a přispívá k plnění skupinových cílů</li> <li>• dohlíží na dodržování skupinových pravidel</li> <li>• sdílí a nabízí své zkušenosti a znalosti</li> <li>• respektuje druhé a je otevřený jejich názorům a nápadům</li> </ul>
<b>úroveň 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aktivně působí na atmosféru a potřeby skupiny</li> <li>• významně přispívá k dosahování skupinových cílů</li> <li>• je schopen přebírat zodpovědnost za výsledky skupinové činnosti</li> <li>• sdílí, aktivně vyhledává a nabízí relevantní informace</li> </ul>
<b>úroveň 5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vytváří podporující atmosféru a ovlivňuje styl a kvalitu týmové spolupráce</li> <li>• je schopen zajistit skupinovou spolupráci i pokud se vyskytnou zdánlivě nepřekonatelné neshody</li> <li>• je schopen spolupráce v mezinárodních i multikulturních týmech</li> </ul>

### Kompetence k orientaci na zákazníka a uspokojování zákaznických potřeb

Je definována jako schopnost porozumění emocím a motivům druhého člověka, zájem a úsilí zaměřené na zjišťování a uspokojování potřeb klientů, a to jak externích zákazníků, tak i interních zákazníků (zpravidla kolegů či nadřízených uvnitř organizace). Současně je zajištěno přijímání a dosahování obchodních cílů.

Zaměstnanec dokáže vycházet vstříc zákazníkovi, vcítit se do potřeb a zájmů ostatních (empatie), využívat vyjednávací strategie win-win, budovat a rozvíjet vztahy se zákazníkem, přizpůsobit se zákazníkovi. Je připraven pracovat se zpětnou vazbu od zákazníka, i když je negativní, využít ji při zlepšování služeb, je schopen navázat vztah s novým zákazníkem. Umí přijímat cíle a dosahovat měřitelné výsledky závislé na zákaznících (např. výše tržeb, úspora nákladů, snižování reklamací apod.).

<b>úroveň 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• se zákazníky jedná výjimečně, je vůči nim pasivní, avšak bez negativních projevů</li> <li>• se zákazníkem komunikuje nedostatečně</li> <li>• vyjadřované emoce nejsou vždy adekvátní situaci</li> <li>• neumí se vcítit do potřeb a zájmů zákazníků, reaguje stereotypně naučeným způsobem</li> </ul>
<b>úroveň 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• má snahu vyhovět zákazníkovi a uspokojit jeho základní potřeby</li> <li>• je schopný vstřícného chování</li> <li>• kontakt se zákazníky bere jako jednorázové úkony bez snahy o budování dobrých vztahů</li> <li>• vyjednává instinktivně</li> <li>• neumí využívat zpětnou vazbu od zákazníků a snadno podléhá emocím, je-li negativní</li> <li>• potřeby a zájmy zákazníků vyhodnocuje, ale obtížně na ně reaguje jinak než rutinně v rámci standardních možností a pravomocí</li> </ul>
<b>úroveň 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dokáže zjistit a uspokojit zákaznickovy potřeby</li> <li>• jeho chování je vstřícné, jednání příjemné</li> <li>• zjišťuje si zpětnou vazbu od zákazníků a dokáže zvládat své reakce, i když je tato negativní</li> <li>• je schopen se zákazníkem komunikovat a jít za hranice formální komunikace</li> <li>• své emoce zvládá i ve vypjatých situacích</li> <li>• je schopen se zákazníky komunikovat i nad rámec formální komunikace</li> <li>• je schopný přijímat cíle s měřitelnými obchodními výsledky, ne vždy je schopen jich dosáhnout</li> </ul>
<b>úroveň 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• je empatický, předvídá potřeby a očekávání zákazníka a je k nim vstřícný v maximální míře, která je možná</li> <li>• jedná a komunikuje profesionálně</li> <li>• cíleně buduje vztahy se zákazníky – usiluje o jejich spokojenost, důvěru a trvalý vztah</li> <li>• soustavně zjišťuje a vyhodnocuje zpětnou vazbu od zákazníků a využívá ji ke zlepšování svých služeb</li> <li>• zvládá konfliktní situace</li> <li>• je schopný přijímat cíle s měřitelnými obchodními výsledky a spolehlivě jich dosahuje</li> </ul>
<b>úroveň 5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• je vzorem vstřícného chování a vystupování vůči zákazníkům</li> <li>• dokáže dobře a včas pochopit motivace zákazníků a nabídnout jim zcela nové služby</li> <li>• je pro zákazníky vysoce důvěryhodný díky opakovaně potvrzenému přínosu jeho samotného či jeho organizace/firmy</li> <li>• je schopný stanovit ambiciózní zákaznické cíle a přijmout osobní odpovědnost za jejich dosahování</li> </ul>

### **Kompetence k ovlivňování a rozvíjení ostatních**

Tato kompetence se vyznačuje schopností a záměrem přesvědčovat, ovlivňovat, zapůsobit na ostatní s cílem získat jejich podporu pro vlastní věc nebo je významně ovlivnit a získat jejich podporu pro určitou „věc“ (cíl, záměr, ideu, postoj, produkt apod.). Je to i schopnost učit ostatní nebo přispívat k jejich rozvoji v profesních dovednostech a v oblasti osobního rozvoje.

S touto kompetencí souvisí dílčí schopnosti jako využívání různých metod přesvědčování, mít výjimečné, účinné, apelující a originální prezentační dovednosti. Umění získat druhé pro svou „věc“, etický postoj k ovlivňování druhých, znalost různých metod přesvědčování a dovednost v jejich využívání, schopnost budovat u druhých důvěru. Dále je to mentorování a koučování, přizpůsobení přístupu podle potřeb jednotlivců a velikosti týmu, realistický náhled a pozitivní přístup k potřebám a možnostem ostatních, poskytování podpory a motivace k učení.

<b>úroveň 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vykazuje úmysl ovlivňovat druhé, ale nevyvíjí proto žádné úsilí</li> <li>• jeho verbální i neverbální projev (dikce, akcent...) obsahuje řadu nedostatků, což způsobuje jeho tréma a obava z cizích lidí nebo velkých skupin</li> <li>• sám pracuje příkladně a podává dobrý výkon, aby šel ostatním dobrým příkladem</li> <li>• je-li požádán, předává některé své znalosti a zkušenosti</li> <li>• nezabývá se motivací, zájmy a potřebami posluchačů</li> </ul>
<b>úroveň 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• podniká určité kroky, aby ovlivnil/přesvědčil druhé, ale nedostatečně se přizpůsobuje úrovni posluchačů</li> <li>• využívá metod přímého přesvědčování – apeluje na fakta, čísla, účel a využívá konkrétních příkladů, vizuálních pomůcek, demonstrací atd.</li> <li>• pečlivě si připravuje informace pro prezentaci a formuluje dva nebo více argumentů pro diskusi</li> <li>• uplatňuje především techniku mentoringu, tj. předává zásadní informace a prezentuje užitečné názory, dává detailní instrukce a demonstruje řešení</li> <li>• je schopen předávat znalosti a dovednosti jednotlivcům</li> <li>• prezentuje jednoduchá nebo známá témata před menšími skupinami</li> <li>• přestože si je vědom zájmů a motivace posluchačů, odmítá se jim přizpůsobovat</li> </ul>
<b>úroveň 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cíleně kalkuluje dopad svého jednání a slov, přizpůsobuje prezentaci nebo diskusi zájmům a potřebám posluchačů</li> <li>• identifikuje oblasti rozvoje, potřeby a možnosti ostatních a přizpůsobuje tomu techniky a přístupy</li> <li>• používá různé metody, aby si ověřil, že ostatní pochopili jeho vysvětlení a pokyny</li> <li>• je schopen předávat znalosti a dovednosti jednotlivcům a malým skupinám</li> <li>• velmi dobře prezentuje v rodném jazyce s minimem nedostatků ve verbálním a neverbálním projevu</li> <li>• zvládá prezentaci a jednání s cizími lidmi nebo větší skupinou</li> </ul>
<b>úroveň 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• své jednání a prezentaci plánuje a připravuje tak, aby se přizpůsobil danému posluchači s cílem jej ovlivnit nebo přesvědčit</li> <li>• dokáže efektivně předávat znalosti a dovednosti jednotlivcům i větším skupinám</li> <li>• přesně identifikuje tréninkové a rozvojové potřeby ostatních a oblasti jejich osobního rozvoje</li> <li>• je pozitivní a podporující, pracuje s potenciálem jednotlivců a s dynamikou skupiny, motivuje ostatní k učení a rozvoji</li> <li>• jeho verbální prezentace v mateřském jazyce je vynikající, rovněž neverbální projev dokáže výrazně zaujmout posluchače</li> <li>• tréma nemá vliv na jeho dovednost zaujmout a přesvědčit ostatní</li> <li>• po přípravě je schopen prezentovat a jednat i v cizím jazyce</li> <li>• využívá různých forem a metod ovlivňování a přesvědčování</li> </ul>
<b>úroveň 5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• navrhuje a realizuje ovlivňující strategie podle konkrétní situace a úrovně posluchačů</li> <li>• spojuje se s ostatními, kteří podporují jeho zájmy a dokážou cíleně působit na druhé</li> <li>• aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti, jak přesvědčit a ovlivnit ostatní</li> <li>• dokáže efektivně pracovat se skupinou a zajistit přenos a osvojení potřebných znalostí a dovedností</li> <li>• efektivně předává znalosti a dovednosti jednotlivcům i větším skupinám z multikulturního prostředí</li> <li>• navrhuje nové přístupy a metody k osvojování nových poznatků, které motivují ostatní k dalšímu studiu a rozvoji</li> <li>• vtahuje posluchače do svého projevu nebo prezentace, nabízí jim atraktivní nápady a řešení, kterým nelze odolat</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>jeho prezentační a komutační projev je excelentní, zvládá s přehledem prezentaci a jednání před velkými skupinami v českém i cizím jazyce</li> </ul>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### Kompetence k sebepoznání a porozumění druhým

Vyznačuje se schopností nahlížet na sebe realisticky a rozumět příčinám své motivace a postojů, být si vědom aktuálních emocí a potřeb. Na základě vlastního sebepoznání pak chápat příčiny chování druhých, jejich dlouhodobých postojů, zájmů, chování, motivace, případně problémů. Dále schopnost rozumět chování a emocím druhých a pracovat s nimi v běžné sociální interakci.

Mezi dílčí kompetence patří sebepoznání – sebereflexe (sebehodnota, sebedůvěra, poznání vlastních možností), emoční zralost (schopnost adekvátně prožívat své emoce, regulace emocí), schopnost uvědomit si a uznat chybu, přijmout kritickou zpětnou vazbu, vyjádřit nesouhlas, stát si za svým názorem, vcítění (empatie), schopnost naslouchat lidem, porozumění emocím druhých na základě jejich verbálního a neverbálního projevu, adekvátní sociální interakce na základě pochopení druhých - identifikace a chápání příčin jejich postojů, chování, motivace a zájmů.

<b>úroveň 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>nedokáže se vcítit do druhých, nerespektuje jiné lidi</li> <li>své chování a výkon přičítá vnějším vlivům (v případě úspěchu i neúspěchu) – důsledkem je pak tedy podhodnocování nebo nadhodnocování</li> <li>chybu přiznává s pocitem újmy, protože je pro něj synonymem nehodnoty</li> <li>má problém porozumět a akceptovat své city a pocity</li> <li>nedokáže porozumět postojům, chování, motivaci a pocitům druhých a nechápe, jakou negativní roli to v jeho komunikaci a interakci s druhými hraje</li> </ul>
<b>úroveň 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>jeho komunikaci vnímají ostatní často jako necitlivou</li> <li>v určitých situacích je schopen realisticky posoudit své jednání, dokáže přijmout zpětnou vazbu, pokud je pozitivní a potvrzuje jeho hodnotu, kritickou zpětnou vazbu zdůvodňuje vnějšími vlivy</li> <li>má problém s vyjadřováním většiny svých pocitů, domnívá, že by jej to mohlo ohrozit</li> <li>při vyjadřování svých názorů si nevěří nebo se přeceňuje</li> <li>často bývá překvapen reakcí a chováním druhých, protože nechápe jejich postoje, motivy, emoce a jednání</li> <li>v interakci s druhými se jen výjimečně chová empaticky, jde o situace, které sám zažil a ví, jak se v nich cítil on</li> </ul>
<b>úroveň 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>většinou je schopen na sebe nahlížet realisticky – ví, co zvládne; co umí a jaký je</li> <li>přijímá zpětnou vazbu ke svému chování a pracuje s ní</li> <li>zabývá se svými pocity a chováním a snaží se pochopit jejich podstatu a motivaci při vyjadřování svých názorů a emocí</li> <li>bere v potaz, že se jeho pohled na svět okolo může lišit od pohledu druhých</li> </ul>
<b>úroveň 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>má sebereflexi a zdravou sebedůvěru, je si vědom svých předností a slabín, ví, co zvládne a jaká je jeho hodnota</li> <li>se svými emocemi se cítí bezpečně, a proto je dokáže vyjadřovat s ohledem a s respektem k druhým</li> <li>má pochopení pro druhé, jejich motivy, city a postoje</li> <li>všímá si neverbálních projevů druhých lidí a vyhodnocuje jejich význam v interakci - tj. umí „číst motivaci a city druhých“</li> </ul>
<b>úroveň 5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>uvědomuje si dopad svého chování a jednání na druhé</li> <li>má vysokou sebereflexi vlastního chování i výkonu</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• má emocionální jistotu, sebedůvěru, dokáže akceptovat a aktivně pracovat se svými nedostatky</li> <li>• cítí se zodpovědný za své činy a jednání, které jsou v souladu s jeho slovy a pocity</li> <li>• vyjadřuje své pocity a názory; umí se empaticky či diplomaticky vyjádřit s respektem k druhým</li> </ul>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### Kompetence k vedení lidí

Jde o schopnost, záměr a vůli se ujímat role vůdce skupiny. Představuje touhu a odhodlání vést ostatní nejen z pozice formální autority a umění vytvářet kulturu pracoviště, kde lidé umí, mohou a chtějí podávat své nejlepší výkony.

Tato kompetence se vyznačuje schopností nastavovat směr prostřednictvím vize, inovace a inspirace, mobilizovat podřízené ke splnění cílů a dosahování výsledků prostřednictvím organizování, plánování a řízení, zodpovídat za tým, řídit podřízené (vydávání příkazů), využívat formální moc, vést porady, delegovat úkoly, budovat a chránit tým, motivovat a podporovat členy týmu, poskytovat zpětnou vazbu, rozvíjet podřízené.

<b>úroveň 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vedení lidí je mu cizí, ale dokáže ho na krátkou dobu přijmout a realizovat formou dohledu nad druhými při plnění rutinních aktivit, kterým sám rozumí</li> <li>• dokáže organizovat skupinu při jednoduchých činnostech, avšak bez schopnosti spolehlivě zajistit plnění skupinových cílů</li> <li>• nevyvíjí zvláštní úsilí, aby rozvíjel ostatní</li> </ul>
<b>úroveň 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• chce řídit druhé lidi, ale má pouze zkušenosti specialisty bez manažerských dovedností</li> <li>• dokáže organizovat skupinu při jednoduchých činnostech a zajistit plnění skupinových cílů</li> <li>• při vedení lidí se příliš spoléhá na osobní příklad a formální pravomoci vyplývající z jeho manažerské funkce</li> <li>• věří, že se ostatní chtějí učit a že jsou schopni zvládat zadané úkoly, snaží se jim předávat znalosti</li> </ul>
<b>úroveň 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dokáže vést skupinu lidí prostřednictvím organizování a plánování k efektivnímu naplňování společných cílů a vhodně přitom uplatňuje formální autoritu své manažerské role</li> <li>• snaží se rozvíjet své podřízené, ale nepatří to k jeho prioritám, soustředí se spíše na dosahování požadovaných výsledků</li> <li>• má schopnost získat druhé pro naplňování vize organizace, pokud jí sám uvěří</li> <li>• uplatňuje pouze jeden manažerský styl vedení, který je mu přirozený</li> <li>• snaží se zvyšovat výkonnost týmu, prosazuje týmového ducha a klade velký důraz na týmové cíle</li> <li>• chrání skupinu a její reputaci vůči celé organizaci, získává zdroje a informace pro skupinu, ujišťuje se, že potřeby skupiny jsou naplňovány</li> <li>• podporuje ostatní, poskytuje jim zpětnou vazbu s cílem je dále rozvíjet a zlepšovat jejich výkon, podporuje jejich formální vzdělávání</li> </ul>
<b>úroveň 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• chová se jako vůdce – jednoznačně přebírá zodpovědnost za skupinový výkon i v případě neúspěchu, analyzuje úspěšný i neúspěšný výkon a navrhuje opatření</li> <li>• snaží se, aby všichni členové týmu pochopili a ztotožnili se se skupinovým cílem, s jeho posláním a programem – organizuje strategické mítinky</li> <li>• má schopnost nastavovat směr organizace definováním její vize a dokáže získat ostatní k jejímu naplňování</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• umí mobilizovat podřízené k vyšší produktivitě a uplatňuje při tom adekvátně své formální pravomoci i neformální autoritu</li> <li>• má schopnost rozvíjet podřízené a využít jejich potenciál prostřednictvím zpětné vazby, vzdělávání a zdokonalování v pracovním prostředí</li> <li>• dokáže podřízeným dát prostor a možnost převzít zodpovědnost za dílčí úkoly skupinového výsledku, deleguje jim pravomoci</li> <li>• hodnotí kompetence podřízených a navrhuje možnosti a příležitosti k osvojování dalších poznatků a k rozvoji jejich kompetencí, koučuje</li> </ul>
<b>úroveň 5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• je charismatický vůdce, má přesvědčivé představy a nápady, pro které dokáže ostatní zaujmout a nadchnout, jeho strategie a nápady vyvolávají zájem a nadšení ostatních se podílet na poslání celé skupiny</li> <li>• zodpovědnost za skupinový výkon vnímá jako základní manažerskou roli</li> <li>• organizuje a plánuje, otevřeně informuje, zapojuje členy týmu do řízení úkolů a projektů, motivuje je k aktivnímu zapojení</li> <li>• poskytuje podřízeným dostatek svobody pro rozhodování, přejímání zodpovědnosti a volbu, jakým způsobem budou postupovat při realizaci svých úkolů, kontroluje jejich výsledky a diskutuje s nimi o způsobech řešení, poskytuje zpětnou vazbu</li> <li>• cíleně rozvíjí, povzbuzuje ostatní členy týmu při přebírání odpovědnosti za dílčí výsledky skupinové práce, zastává roli kouče</li> <li>• odpovědně vybírá a vychovává své následníky, kterým srozumitelně a zapáleně předává své znalosti a zkušenosti lídra organizace</li> <li>• podporuje jednotlivé členy v jejich úsilí se zdokonalovat a vzdělávat, cíleně jim předává své znalosti a zkušenosti</li> </ul>

### 1.2.3 Kognitivní kompetence

<https://cdk.nsp.cz/mekke-kompetence-v1.2>

#### Kompetence k analytickému myšlení

Jde o schopnost posoudit jednoduché i složité problémy/situace, rozkládat je na dílčí části a s nimi mentálně pracovat, tj. vyhodnocovat, simulovat varianty, porovnávat je, nahlížet na argumenty. Objektivně a kriticky posuzovat validitu argumentů a dat, hledat příčinné vztahy a vnímat vliv změn na ně. Zahrnuje také schopnost syntézy těchto částí v model, schopnost rozlišovat mezi vlastnostmi/chováním celého modelu a jeho částí v čase nebo jako důsledku konkrétních změn.

Zahrnuje porozumění fungování dílčích částí rozbohem a pochopením jejich vlastností, vliv času a změn na tyto části, schopnost identifikovat časové sekvence a kauzální vztahy a příčinné souvislosti, systematické porovnávání rozličných aspektů a charakteristik, objektivní hodnocení, odůvodňování argumentů, schopnost spojení dílčích částí v celek, globální vnímání problému (s jeho všemi vazbami), vyvozování závěrů a definování priorit.

<b>úroveň 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• je schopen rozebrat jednoduchý úkol, problém nebo situaci</li> <li>• je schopen vytvořit jednoduchý seznam aktivit k řešení jednoduchého úkolu, problému nebo situace</li> </ul>
<b>úroveň 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vidí základní souvislosti, analyzuje vztahy mezi několika částmi problému či situace</li> <li>• vytváří příčinná spojení (např. A je příčinou B) nebo definuje argumenty pro a proti</li> <li>• stanovuje si prioritní úkoly dle jejich důležitosti</li> </ul>
<b>úroveň 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• systematicky si rozkládá složitý úkol, problém, situaci na malé zvládnutelné části</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>rozpoznává několik pravděpodobných příčin událostí nebo několik důsledků jednání</li> <li>předvídá překážky a dopředu přemýšlí o dalších krocích</li> <li>analyzuje vztahy mezi několika částmi problému nebo situace a vidí mnohočetné souvislosti</li> </ul>
<b>úroveň 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zpracovává komplexní analýzy a plány</li> <li>systematicky rozebírá složitý problém na dílčí části</li> <li>k nalezení řešení používá různé techniky a zvažuje jejich přínos</li> <li>vyvozuje závěry a odůvodňuje postupy, definuje priority</li> </ul>
<b>úroveň 5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zpracovává velmi náročné analýzy a komplexní plány</li> <li>vytváří a analyzuje složité a nezávislé systémy</li> </ul>

### Kompetence ke koncepčnímu myšlení

Chápeme je jako schopnost kriticky myslet, nahlížet na věci v širších souvislostech a vidět celkové obrazy, vztahy a propojení mezi jednotlivými věcmi. Schopnost si představovat modely, systémy, řešení, stejně jako myšlenky v jiných kontextech, než je obvyklé. Schopnost vytvářet teorie a systémy, hypotézy a dosahovat optimálních výstupů nebo řešení.

Danému jedinci umožňuje mít vhled, vnímat kontext věcí, vztahů a událostí, předvídat možnosti, porozumění propojení věcí a systémů, modelů a jednotlivostí a schopnost vidět, jak se k sobě vztahují, dělat hypotézy a závěry, dále vnímat trendy a nové možnosti a na jejich základě předvídat budoucnost. Plánovat, jak dosáhnout optimálních modelů nebo řešení.

<b>úroveň 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>vidí základní podobnosti mezi současnými a minulými situacemi, problémy</li> <li>používá hrubého odhadu, neumí jej ale vyhodnotit a pracovat s ním</li> </ul>
<b>úroveň 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>využívá minulých zkušeností – zážitků k identifikaci problémů a pochopení souvislostí</li> <li>vidí zásadní rozdíly mezi současnými a předchozími událostmi a modely</li> <li>rozeznává jednoduché vzorce a modely, všímá si vztahů mezi nimi stejně jako rozporů, ale nedaří se mu je zpracovat v závěry a hypotézy</li> </ul>
<b>úroveň 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>při nahlížení na různé situace a problémy aplikuje kritické myšlení, rozpoznává modely nebo znalosti získané na základě rozboru minulých trendů, rozdílů a vztahů</li> <li>rozumí propojení souvislostí, vidí analogie, předvídá možnosti a uvědomuje si vliv a dopad aktuálních trendů</li> <li>je schopen dělat přesné a výstižné závěry</li> <li>vytváří jednoduché koncepty a hypotézy</li> </ul>
<b>úroveň 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>identifikuje problémy a situace, které nejsou druhým zřejmé a nejsou založené na předchozích zkušenostech nebo vzdělání</li> <li>identifikuje klíčová témata složitých situací a úkolů</li> <li>nahlíží na věci v širších souvislostech</li> <li>vytváří hypotézy a koncepty</li> <li>představuje si řešení v podobě komplexních systémů a modelů</li> <li>je schopen zjednodušovat složité koncepty a srozumitelně je vysvětluje ostatním</li> </ul>
<b>úroveň 5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>jeho hypotézy a závěry umožňují optimální řešení problémů, vznik nových modelů a systémů</li> <li>je schopen tvořit a navrhovat komplexní a složité koncepty a formulovat užitečná vysvětlení složitých témat, situací a příležitostí</li> <li>vytváří nové modely a teorie, které ovlivňují trendy v daném oboru</li> </ul>

## Kompetence k objevování a orientaci v informacích

Je schopností vyhledat, najít, rozpoznat, vybrat validní nebo důležité informace potřebné v dané situaci. Zahrnuje různé výzkumy, vyhledávání informací a práci s nimi, nespokojení se s povrchními, jednostranně zkrácenými nebo nedostatečnými informacemi.

Zahrnuje dovednosti vyhledávat informace, vyhodnocovat různé zdroje dat a informační kanály, rozeznat a ověřit míru hodnoty informací, vytvářet a uspořádávat dokumentaci, předávat a zpracovávat informace, pracovat s databázemi informací, využívat moderní informační technologie.

<b>úroveň 1</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>informace přijímá účelově</li><li>výjimečně dohledává relevantní informace, a to nesystematicky</li><li>informace umí třídit/uspořádat dle velmi jednoduchých, předem daných postupů a kritérií</li><li>nekriticky přijímá informace od druhých a ověřuje je jen, když jsou v přímém rozporu s jeho zkušeností</li><li>informace umí třídit dle velmi jednoduchých, předem daných postupů a kritérií, informační technologie při práci s informacemi využívá ne vždy efektivně</li></ul>
<b>úroveň 2</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>je-li motivován okolím, vyhledává další informace</li><li>důvěryhodnost informací posuzuje na úrovni věřím / nevěřím, hodnotí je černobíle na základě autority a zdroje, pouze viditelné nejasnosti ověřuje</li><li>dobře pracuje s jasně strukturovanou/standardizovanou informací</li><li>pro vyhledávání informací a částečně i jejich zpracování dokáže využívat běžně dostupné informační technologie</li><li>umí rozpoznat podstatné informace, třídit je a analyzovat, pokud se týkají oblastí, v nichž se dobře orientuje</li><li>jednoduché informace je schopen předat ostatním, vytváří základní jednoduchou dokumentaci</li></ul>
<b>úroveň 3</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>informace vyhledává samostatně a cíleně, aplikuje je v praxi a vytváří k nim příslušnou dokumentaci</li><li>srovnává, posuzuje a ověřuje si informace a platnost zdrojů</li><li>orientuje se dobře ve větším množství informací, umí rozlišit podstatné od nepodstatného</li><li>pro vyhledávání informací i jejich zpracování dokáže využívat technologie, umí pracovat s datovými bázemi</li><li>získanou informaci dokáže předat dál a srozumitelně vysvětlit, aniž by ji zkrátil</li></ul>
<b>úroveň 4</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>systematicky a pravidelně vyhledává informace, ověřuje si důvěryhodnost zdrojů</li><li>propojuje informace z různých zdrojů, tvoří mezi nimi vazby, nalézá a vytváří z nich příležitosti, řídí informační toky</li><li>dokáže využívat sofistikovanější aplikace a SW pro práci s databázemi a informacemi</li><li>strukturuje a dokumentuje získané informace inovativním způsobem</li><li>dokáže efektivně zpracovat získané informace, vyhodnotit je a výsledky srozumitelně předat dál</li></ul>
<b>úroveň 5</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>propojuje informace z různých i netradičních/nových zdrojů, tvoří mezi nimi vazby, nalézá a vytváří z nich příležitosti</li><li>z informací je schopen vytvářet know-how, které mohou využívat i ostatní</li><li>složitě informace dokáže efektivně uchopit, zjednodušit a předat dál, z informací je schopen vytvářet know-how, které mohou využívat i ostatní</li><li>díky velkému přehledu v oblasti informačních technologií využívá nejefektivnější (i méně známé) aplikace a nástroje pro zpracování informací</li></ul>

## 1.2.4 Výkonové kompetence

<https://cdk.nsp.cz/mekke-kompetence-v1.2>

### Kompetence k aktivnímu přístupu

Je chápána jako schopnost a vůle k aktivitám nad rámec pracovních povinností, požadavků a očekávání. Projevem tohoto postoje jsou návrhy zlepšení práce, zvýšení pracovních výkonů a výsledků, nalezení nebo vytvoření nových příležitostí, vyřešení problémů.

Mezi dílčí charakteristiky patří připravenost k akci, dynamičnost a rozhodnost v jednání, osobní angažovanost nad rámec běžných povinností, vývin úsilí a aktivit důležitých k realizaci cíle i přes vzniklé překážky, pozitivní a vstřícná jednání na konkrétní potřeby každé situace, vyhledávání nových příležitostí k sebeuplatňování, schopnost a ochota aktivně předcházet a překonávat problémy a minimalizovat kritické situace.

<b>úroveň 1</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• při plnění pracovních úkolů spoléhá výhradně na nápady a iniciativu druhých</li><li>• při plnění pracovních úkolů spoléhá výhradně na nápady a iniciativu druhých</li><li>• vlastní aktivitu vyvine jen, je-li k tomu vyzván</li><li>• neúspěch nebo komplikace jej snadno odradí od aktivního zapojení</li></ul>
<b>úroveň 2</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• k plnění obvyklých a jasně definovaných úkolů přistupuje aktivně, k aktivnímu přístupu je potřeba jej však průběžně motivovat</li><li>• jeho osobní angažovanost k aktivitám nad rámec běžných pracovních povinností je nízká</li><li>• dokáže řešit běžné problémy a situace, překonává obvyklé překážky, pokud na ně nestačí, vyhledá pomoc ostatních</li><li>• vyskytnou-li se překážky, jeho aktivita se rychle snižuje</li></ul>
<b>úroveň 3</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• angažuje se nad rámec běžných povinností, je-li dostatečně motivován</li><li>• aktivně reaguje na nové možnosti a příležitosti, jsou-li mu nabídnuty</li><li>• na konkrétní potřeby každé situace reaguje zpravidla vstřícně</li><li>• je schopen překonávat překážky a nedá se snadno odradit ve svém úsilí</li></ul>
<b>úroveň 4</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• je činorodý, intenzivně se zajímá o dění kolem sebe, aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti</li><li>• je rozhodný a aktivní v situacích, kdy si ostatní neví rady</li><li>• soustavně projevuje osobní angažovanost nad rámec běžných povinností</li><li>• sám vyhledává nové příležitosti k sebeuplatnění</li><li>• nenechá se nikým odradit při vlastních aktivitách, je-li přesvědčen o jejich správnosti</li></ul>
<b>úroveň 5</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• je přirozeně aktivní, má pozitivní přístup k životu i k práci</li><li>• ovlivňuje dění kolem sebe, aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti</li><li>• je připraven podstoupit osobní riziko, aby mohl dosáhnout cíle</li><li>• je iniciátorem změn a dodává všem kolem sebe energii k jejich zvládnutí</li><li>• neustále vyhledává nové možnosti a příležitosti pro sebe i ostatní</li><li>• dívá se dopředu, aby vytvořil příznivé podmínky pro využití budoucích příležitostí</li></ul>

### Kompetence k plánování a organizování práce

Schopnost strukturovaně, metodicky a objektivně plánovat a organizovat práci svou i ostatních, a to s přihlédnutím k cíli, prioritám, prostředkům, zdrojům a k času, s vědomím možných rizik.

Zahrnuje schopnosti vnímat celek, cíl/úkol rozložit na dílčí části a vidět mezi nimi vazby, koordinovat dílčí aktivity, odhadovat zdroje a prostředky k vykonávání práce, stanovovat priority, koordinovat svou práci a práci ostatních, předvídat, postupovat systematicky, metodicky a objektivně.

<b>úroveň 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• je schopen plánovat jednoduché konkrétní činnosti a aktivity</li> <li>• nerozlišuje priority</li> <li>• zajistí si základní zdroje a má hrubý časový odhad</li> <li>• sám plní úkoly nesystematicky, potřebuje být řízen</li> </ul>
<b>úroveň 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• je schopen rozlišovat dlouhodobé a krátkodobé plány</li> <li>• dokáže rozlišit naléhavé a důležité a podle toho plánuje své aktivity v případě nutnosti vytváří varianty plánu, nedokáže však o nich rozhodovat samostatně</li> <li>• v případě nutnosti vytváří varianty plánu, nedokáže však o nich rozhodovat samostatně</li> <li>• dokáže organizovat svoji činnost a výkon</li> <li>• ne vždy se mu daří skloubit svou činnost a plány s činností a plány ostatních</li> </ul>
<b>úroveň 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• plánuje krátkodobě i dlouhodobě v souladu s plány okolí</li> <li>• dokáže rozlišit naléhavé a důležité a podle toho se rozhoduje i jedná</li> <li>• vytváří varianty plánu, ve standardních situacích se samostatně rozhoduje</li> <li>• plánuje potřebné zdroje a čas</li> <li>• vyhodnocuje naplňování plánů i jejich efektivní využití</li> <li>• efektivně organizuje svou činnost v závislosti na plánech a činnosti druhých</li> </ul>
<b>úroveň 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• efektivně plánuje krátkodobě i dlouhodobě v souladu s plány, aktuální situací a potřebami okolí</li> <li>• je schopen efektivně plánovat a organizovat činnost druhých</li> <li>• rozhoduje na základě priorit, preferuje důležité před naléhavým</li> <li>• vytváří varianty plánu tak, aby efektivně směřovaly ke stanovenému cíli</li> <li>• posuzuje rizika a pracuje s nimi</li> <li>• plánuje potřebné zdroje, čas i jejich efektivní využití</li> <li>• vyhodnocuje naplňování cílů, plánů a aktivit k nim směřujících a podle toho jedná</li> </ul>
<b>úroveň 5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vytváří strategické plány, stanovuje cíle a priority, motivuje okolí k jejich dosažení</li> <li>• předvídá rizika a předchází jim</li> <li>• aktivně přebírá roli organizátora a rozděluje práci s ohledem na odbornost, potenciál a kapacitu ostatních</li> <li>• v krizových situacích nebo při náhlých změnách pohotově reaguje a vytváří nové plány</li> </ul>

### **Kompetence k podnikavosti**

Podnikavostí rozumíme schopnost aktivně vnímat své pracovní či podnikatelské prostředí, nalézat příležitosti a využít je k uplatnění produktů/služeb s cílem uspět na trhu. Motivaci k samostatné práci a zisku z ní, tvořivost při produkci podnikatelských nápadů a odhodlání a vytrvalost při jejich realizaci. Kompetence k podnikavosti se primárně pojí s odvahou k samostatnému podnikání (entrepreneurship).

Podnikavost zahrnuje schopnost vnímat a kriticky hodnotit podnikatelské příležitosti, schopnost produkovat a zpracovat podnikatelské nápady do podoby podnikatelských záměrů a konceptů (formalizovaných i neformálních), schopnost realizovat podnikatelské nápady a předvídat a konat k rozšíření podnikání do nových oblastí, produktů nebo služeb (tvorba a specifikace vize, strategických cílů a cílových skupin). Dále také schopnost přijímat riziko a předvídat a reagovat na změny na trhu,

rozhodovat se i v prostředí velké neurčitosti a nejistoty. Analyzovat situaci na základě vztahu vstup – výstup, z hlediska možného profitu, návratnosti investic atd.

<b>úroveň 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>není podnikavý, dokáže však při práci přemýšlet a reagovat i bez jasné instrukce na okamžitou potřebu či řešení provozního problému</li> <li>rizika vnímá, ale nevyhodnocuje je správně – snadno ho odradí od akce, nebo je podcení</li> </ul>
<b>úroveň 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>aktivně zpracovává podněty z okolí</li> <li>opakovane přichází s náměty na zlepšení, resp. usnadnění své pracovní činnosti a zpravidla je dokáže samostatně připravit a realizovat</li> <li>je dobrým příkladem podnikavého zaměstnance, na samostatnou podnikatelskou činnost si však netroufá, ať už z obavy před riziky nebo z jiného důvodu</li> </ul>
<b>úroveň 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>aktivně vyhledává příležitosti ke zlepšení či změně, umí objevit podnikatelské příležitosti a má snahu je rychle vyzkoušet na trhu má dostatek odvahy a vytrvalosti k realizaci či prosazení svých nápadů</li> <li>rizika spojená s nápady sice vnímá, ale nezabývá se jejich systematickou prevencí</li> <li>má dostatek odvahy a vytrvalosti k realizaci či prosazení svých nápadů</li> </ul>
<b>úroveň 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>je mentálně nastaven k boji o úspěch a dokáže se o svůj podíl na trhu s plným nasazením utkat s konkurencí</li> <li>umí pracovat s prioritami, dokáže vybrat a řešit to, co bude mít největší přínos</li> <li>neustále připravuje a realizuje změny a nové projekty, které udržují nebo posilují pozici jeho firmy</li> <li>rizika je schopen rychle vyhodnotit a snaží se je minimalizovat</li> </ul>
<b>úroveň 5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>podnikatelská intuice a strategické myšlení mu umožňuje připravit a realizovat nové záměry, které vytvářejí výhodnou pozici v konkurenčním prostředí</li> <li>je otevřený myšlenkám a nápadům ve svém okolí, umí je vyhodnotit, využít a ocenit</li> <li>podle potřeby dokáže vytvářet strategická partnerství a aliance, která umožňují zvětšit podíl na trhu pro něj i jeho spojence</li> <li>systematicky pracuje s riziky, která je schopen vyhodnotit a minimalizovat tak, aby neohrožovala strategické záměry jeho firmy</li> </ul>

### Kompetence k řešení problémů

Je to schopnost dokázat problém včas rozpoznat i správně pojmenovat, posoudit ho, podívat se na problém z různých úhlů, zvolit správnou cestu, svůj záměr realizovat a dotáhnout jej do konce, následně zhodnotit výsledek.

Mezi dílčí kompetence patří schopnosti rozpoznat, pojmenovat, analyzovat a pochopit podstatu problému, odlišit podstatné od nepodstatného, vnímat příčiny a důvody, následky a širší souvislosti problému, systémové řešení a reálné hodnocení problému, kritické myšlení.

<b>úroveň 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>pouští se do problémů, když má jistotu, že zná cestu ke správnému řešení</li> <li>při řešení problémů často spoléhá na pomoc druhých, a to i při nápravě vlastních chyb</li> <li>příčiny problému si neuvědomuje nebo je vidí mimo své možnosti vlivu</li> <li>systematicky je schopen řešit pouze jednodušší problémy</li> <li>kreativní je jen zcela výjimečně</li> </ul>
<b>úroveň 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>jsou-li pro něj problémy nové nebo náročnější, snaží se jejich řešení vyhnout</li> <li>řešení komplikovanějších problémů bývá nesystematické přesto, že se mu daří definovat podstatu</li> <li>je pro něj obtížné aplikovat teoretické poznatky v praxi</li> <li>pokud se do řešení problémů pustí, často chybuje, ale dokáže se z chyb poučit</li> </ul>

<b>úroveň 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zpravidla dokáže pochopit příčiny problému, promyslet a realizovat jejich řešení</li> <li>• u komplikovanější problémů je nejistý a snadno se vzdává</li> <li>• dokáže problém strukturovat a systematicky řešit a do budoucna jim předcházet</li> <li>• je pro něj obtížné aplikovat teoretické poznatky při řešení problémů</li> <li>• v případě potřeby dokáže řešit problém týmově</li> </ul>
<b>úroveň 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• je schopný rychle pochopit příčiny problémů, u složitějších je dokáže rozložit na jednotlivé části a pro ně navrhnout adekvátní řešení</li> <li>• využívá jak analytické, tak kreativní myšlení</li> <li>• dokáže posoudit, kdy si problém žádá individuální přístup a kdy týmovou spolupráci</li> <li>• podporuje motivující prostředí pro řešení problémů</li> <li>• při nahromadění více problémů k řešení umí stanovit a držet priority</li> <li>• je schopen podílet se na tvorbě standardů, kterými předchází vzniku problémů</li> </ul>
<b>úroveň 5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jak samostatně, tak týmově řešení problémů je mu zcela vlastní, je schopen vést řešitelské týmy</li> <li>• u zdánlivě neřešitelných problémů dokáže uplatnit originální myšlení a měnit obecně platné modely</li> <li>• rychle, přesně, vždy a ve všech situacích dokáže pochopit problém v jeho souvislostech, navrhnout a prosadit adekvátní řešení</li> <li>• dokáže vytvořit prostředí pro týmové řešení i těch nejnáročnějších problémů</li> <li>• dokáže promítnout úspěšná řešení nových problémů do tvorby standardů pro jejich budoucí prevenci</li> </ul>

### Kompetence k samostatnosti

Jedná se o schopnost pracovat soustředěně, vědomě a vytrvale na svém úkolu. Určovat si samostatně cíle, úkoly, způsoby a postupy své práce. Samostatný člověk se sám rozhoduje a zastává co nejvíce činností vlastními silami, nemusí a nechce být kontrolován. Rozpozná své silné stránky i své slabiny, a kdy musí využít pomoc nebo radu ostatních.

Tato kompetence se projevuje autonomním chováním, vlastní iniciativou, schopností pracovat soustředěně bez dohledu druhých, samostatně získávat informace pro svou práci a cesty k jejich řešení, posoudit je a realizovat, řídit sebe sama, vyjádřit se a zastávat vlastní názory. V případě potřeby je jedinec schopen požádat druhé o radu, rozhodovat se na základě vlastní zkušenosti, nepodléhat manipulaci, odhadnout kapacitu vlastních možností, odpovídat za vlastní rozhodnutí a výsledky práce.

<b>úroveň 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dokáže samostatně plnit jednoduché, přesně zadané nebo opakované úkoly</li> <li>• potřebuje dohled a kontrolu, je závislý na vedení</li> <li>• samostatnou práci nevyhledává, je spíše pasivní</li> <li>• přizpůsobuje se názoru ostatních</li> </ul>
<b>úroveň 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• samostatně a spolehlivě plní běžné úkoly, u ostatních úkolů (nových, problematických apod.) potřebuje dohled nebo podporu</li> <li>• vyhovují mu instrukce, návody, směrnice, manuály, řády, předpisy, podle kterých se orientuje</li> <li>• je schopen se rozhodnout bez ohledu na skupinové myšlení, když se může opřít o manuál, předpis (jinou vnější autoritu)</li> </ul>
<b>úroveň 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• samostatně a spolehlivě plní všechny zadané úkoly, pomoc jiných vyhledává v případě potřeby</li> <li>• samostatnou práci přijímá či vyhledává jen v oblastech, kde si je jistý svými schopnostmi nebo je-li k tomu přímo vyzván</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dokáže být spolehlivý a samostatně se rozhodovat i v nových nebo náročnějších úkolech a pracovních situacích, pokud jsou k nim dány a vysvětleny instrukce, směrnice nebo předpisy</li> <li>• při přijímání či realizaci úkolů je zpravidla schopný odhadnout správně vlastní kapacity</li> <li>• je schopen vyjadřovat své názory odlišné od názoru skupiny, i za cenu možných konfliktů</li> </ul>
<b>úroveň 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dokáže složitý úkol převést na dílčí úkoly i konkrétní kroky</li> <li>• při plnění úkolů nejraději řídí sám sebe, umí odhadnout a rozložit své síly</li> <li>• dokáže pracovat soustředěně a samostatně, a to i na dlouhodobějších úkolech</li> <li>• samostatně, rychle a pružně se rozhoduje i ve složitějších situacích</li> <li>• dokáže si získat potřebné zdroje (informace apod.) a v případě potřeby umí vyhledat pomoc</li> <li>• nebojí se odpovědnosti a přijímá přiměřenou míru osobního rizika za výsledky své práce</li> </ul>
<b>úroveň 5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dokáže cíl převést na kroky (úkoly) potřebné k jeho dosažení</li> <li>• umí si vždy poradit, a nevymlouvá se na nepříznivé vnější okolnosti a přijímá plnou odpovědnost za výsledky své práce</li> <li>• při samostatné práci je mimořádně vytrvalý a dokáže se na ni dlouhodobě koncentrovat</li> <li>• rychle a pružně se rozhoduje</li> <li>• cíleně a systematicky vytváří motivující prostředí pro samostatnou práci a rozhodování svých kolegů a podřízených</li> <li>• nebojí se nést osobní riziko, protože ho umí dobře posoudit</li> </ul>

### Kompetence k výkonnosti

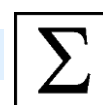
Jedná se o schopnost a zájem pracovat dobře nebo podle standardu vynikajícího výkonu. V rámci této kompetence se posuzuje, jak je pracovník schopen podávat požadovaný výkon, stanovovat si cíle a úkoly, klást na sebe vysoké nároky, připravenost se zlepšovat, optimalizovat pracovní postupy, identifikovat priority, podat výkon i přes vzniklé problémy a překážky v požadovaném čase, pracovat precizně, podle technologických postupů, rozhodovat a přijímat vhodná řešení a postupy. Jde také o schopnost přijímat zpětnou vazbu ke svému výkonu a na jejím základě se zlepšovat.

<b>úroveň 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• snaží se dosáhnout potřebného výkonu, ale mívá problémy s plněním úkolů v požadovaném čase a kvalitě</li> <li>• zpětnou vazbu přijímá pasivně a ke zlepšení svého výkonu ji využívá jen krátkodobě</li> <li>• vyskytnou-li se složitější pracovní překážky, zpravidla na ně nedokáže reagovat a vyvinout zvýšené úsilí</li> <li>• nezamýšlí se nad vykonávanými úkoly, musí být kontrolován</li> </ul>
<b>úroveň 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• v běžném pracovním procesu zpravidla podává spolehlivý výkon</li> <li>• orientuje se na výkon i na výsledek (přínos) v definovaném čase a dokáže rozpoznat a překonávat dílčí překážky</li> <li>• zůstává-li však bez kontroly, hrozí, že poleví</li> <li>• zpětnou vazbu ke svému výkonu přijímá bez problémů a dokáže ji využít ke zlepšování svého výkonu, pokud to nevyžaduje přílišné úsilí</li> <li>• uvědomuje si týmové nebo firemní priority</li> </ul>
<b>úroveň 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jeho výkon je spolehlivý a stabilní</li> <li>• při plnění výkonnostních cílů hledá a navrhuje možnosti zlepšení v rutinních procesech a dovede překonávat i náročnější překážky</li> <li>• orientuje se na výkon i na výsledek (přínos), rozpozná a uskuteční podstatné kroky vedoucí k dosažení vlastního i týmového výsledku</li> <li>• zpětnou vazbu ke svému výkonu přijímá a vyhledává ji jen, pokud mu pomáhá ke zlepšování vlastního výkonu</li> </ul>

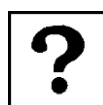
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dokáže sladit své osobní priority s týmovými/firemními, plní firemní standardy výkonu</li> <li>• je schopen určité míry sebekontroly a sebemotivace</li> </ul>
<b>úroveň 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jeho výkon je nadprůměrný, je příkladem v osobním nasazení</li> <li>• má vysoké nároky na svůj výkon a je schopný si nastavovat střednědobé výkonnostní cíle i nad rámec běžného pracovního výkonu</li> <li>• konstruktivně přijímá i poskytuje zpětnou vazbu k pracovnímu výkonu s cílem sladit osobní, týmové/firemní cíle</li> <li>• je schopen sebekontroly a sebemotivace</li> </ul>
<b>úroveň 5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jeho výkon je trvale nadprůměrný i v náročných/kritických situacích a za nepříznivých okolností</li> <li>• dokáže zvyšovat svou produktivitu výkonu, svého týmu i organizace tím, že definuje pracovní situaci a ostatní zatíží zodpovědností</li> <li>• motivuje sebe i ostatní k neustálému zlepšování a efektivitě práce</li> </ul>



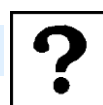
## Shrnutí



Soft skills jsou tzv. měkké dovednosti, které jdou nad rámec odborných kompetencí. Patří mezi ně schopnost komunikace, empatie, asertivity, týmové spolupráce, kreativity a další kompetence provázané s osobností člověka. Na tyto dovednosti kladou zaměstnavatelé a personalisté stále větší důraz. Tyto dovednosti je možné a zároveň velmi žádoucí rozvíjet. Mezi nejčastější rezervy v oblasti soft skills u studentů patří nedostatečná schopnost sebe prezentace, špatné komunikační dovednosti, přeceňování či naopak podceňování vlastních schopností a nedostatečná produktivita práce.



## Kontrolní otázky



Jak byste definovali soft skills?

Které měkké dovednosti jsou pro zaměstnavatele klíčové?

Které soft skills považujete za své silné stránky?

Které soft skills máte nedostatečně rozvinuty?



## Literatura ke kapitole



MÚHLFEIT, Jan, COSTI, Melina. Pozitivní leader: Jak energie a štěstí pohánějí špičkové týmy na cestě k úspěchu. Praha: BizBooks, 2017. 368 s. ISBN 978-80-265-0591-4

PETERS-KÜHLINGER, Gabriele. FRIEDEL, John. Komunikační a jiné "měkké" dovednosti: Využijte svůj potenciál, rozvíňte své soft skills a staňte se úspěšnějšími. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 105 s. ISBN 978-80-247-2145-3.

VYMĚTAL, Jan. Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 322 s. ISBN 978-80-247-2614-4.

Národní soustava povolání: <https://www.nsp.cz/>

Národní soustava povolání/měkké kompetence: <https://cdk.nsp.cz/mekke-kompetence-v1.2>

## 2. Selfmanagement



### Obsah

#### 2.1 Emoční inteligence

#### 2.2 Další předpoklady zvládnutí selfmanagementu

Po prostudování kapitoly

- budete vědět, co je to emoční inteligence,
- uvědomíte si význam emoční inteligence,
- posoudíte své schopnosti pro zvládnutí selfmanagementu,
- určíte zdroje vlastní motivace a demotivace.



### Základní pojmy a klíčová slova

Selfmanagement, emoční inteligence, empatie, sebedůvěra, motivace

Jedná se o schopnosti vést sám sebe. Všechny soft skills se více či méně propojují a navzájem spolu souvisí. Měkké dovednosti zahrnují také poznání sebe sama, využití svého potenciálu a chuti na sobě dále pracovat.

#### 2.1 Emoční inteligence

Emoční inteligence úzce souvisí se všemi měkkými dovednostmi. Znamená schopnost zvládat své emoce a využívat je k bohatosti vlastního života. Nepotlačovat je, ale přijmout, prožít, poznat a kultivovat (Kanitz, 2008). Emoční inteligence je spojována se štěstím a osobním i profesním úspěchem. Na rozdíl od IQ se EQ může v průběhu života měnit a její výši můžeme sami ovlivňovat, jelikož EQ není vrozená, nýbrž získaná.

Abychom dokázali pochopit své emoce, je potřeba nad nimi přemýšlet a zjišťovat, proč tu jsou a odkud pocházejí. Emoce vždy slouží nějakému účelu, jsou reakcí na naše životní zkušenosti a z nich také vycházejí (Bradberry, 2007). Klíčové je tedy umět své emoce pochopit a využít jich pro svůj prospěch.

**Emoční inteligence se skládá ze čtyř složek (Bradberry, 2007):**

- ☞ **sebeuvědomění** – schopnost přesně vnímat své vlastní momentální emoce a pohnutky v dané situaci,
- ☞ **sebeovládání** – schopnost používat své uvědomování emocí tak, abychom zůstali přízpůsobiví a řídili své chování pozitivně,
- ☞ **sociální uvědomění** – schopnost přesně rozpoznat emoce jiných lidí a pochopit, co se s nimi skutečně děje,

- ☞ **řízení vztahů** – schopnost využívat uvědomění svých i cizích emocí a díky tomu řídit interakce. Tato schopnost zaručuje jasnou komunikaci a účinné zvládnání problémů.

**Schopnosti a vjemy, které jsou připisovány EQ (Niermeyer, 2005, s. 27):**

- ☞ **sebevědomí** – vědomé utváření a ovlivňování vlastních emocí,
- ☞ **sebeřízení** – vědomé vnímání a vyhodnocování vlastních emocí,
- ☞ **sebemotivace** – využívání vlastních emocí pro uskutečňování vlastních cílů,
- ☞ **angažovanost** – vytváření užitečných vztahů a řízení konfliktů,
- ☞ **empatie** – schopnost vcítit se do jiných lidí.

**Klíčové schopnosti emoční inteligence jsou (Urban, 2008):**

- ✓ schopnost porozumět vlastním pocitům a náladám,
- ✓ schopnost kontrolovat vlastní emoce,
- ✓ schopnost motivovat sebe sama.

Bradberry a Greaves ve svém výzkumu zjistili, že dovednosti emoční inteligence jsou pro pracovní výkon důležitější než kterékoliv jiné vůdčí dovednosti. To platí i pro pracovní zařazení, lidé s nejvyšším stupněm emoční inteligence v jakémkoliv postavení dosahují lepších výsledků než jejich kolegové. (Bradberry, 2007)

### **Proč je EQ potřebná pro studenty?**

Dokázat ovládnout své emoce jako jsou strach nebo nervozita se může být přínosné především před zkouškami. Pokud se studentům podaří přeměnit energii z negativních pocitů na energii věnovanou přípravě na zkoušku, podaří se jim na zkoušku přijít nejen v lepší duševní rovnováze, ale budou toho také více umět. Schopnost ovládnout i další negativní emoce (vztek, nejistotu atp.) se jim bude hodit i během ústní zkoušky, kde se mohou projevit jako sebevědomé a vyrovnané osobnosti, což jim jistě pomůže k lepšímu celkovému hodnocení. Je třeba si uvědomit, že stresová reakce se u člověka (i jiných živočichů) vyvinula proto, aby byl schopen podat mimořádný výkon při záchraně vlastního života. Stres a trému před výkonem tedy můžeme pojímat jako něco, co nám pomůže překonat obtížnou situaci, podat mimořádný výkon.

Umět vyjadřovat své emoce konstruktivním způsobem studentům může pomoci i při práci na projektech, které zpracovávají se svými spolužáky v rámci jednotlivých předmětů. Atmosféra pro práci bude jasnější, přímější a jistě i příjemnější.

## **2.2 Další předpoklady zvládnutí selfmanagementu**

- **Zdravé sebevědomí**

Sebevědomí je vedle empatie základem zdařilé komunikace a soužití s lidmi. Ten, kdo sám sebe nepřijímá, může jen stěží rozvíjet své empatické schopnosti.

Být zdravě sebevědomý znamená vědomě vnímat sám sebe, tedy své tělo, své pocity, své emoce, znát své silné a slabé stránky, být si vědom svých hranic, ale i možností v oblasti tělesné, duševní i duchovní. Sebevědomý nemusí vždy být ten, který se tváří sebejistě. Důležité je, zda je člověk sám se sebou srovnaný. Sebevědomý člověk dokáže i ostatní přijímat takové, jací jsou (Peters-Kühlinger, 2007).

- **Disciplína, sebeovládání, vytrvalost**

„Disciplína je schopnost ovládat vlastní pocity a jednání tak, že dokážeme důsledně dosáhnout cíle.“ (Peters-Kühlinger, 2007, s. 79) Je potřeba ovládnout vlastnosti jako roztržitost, nutnost okamžitého požitku, ztrátu motivace atp. Pokud tyto vlastnosti získají velký prostor, vede to člověka k nedostatku vytrvalosti. Lidé s nedostatkem sebedisciplíny mají spoustu rozdělaných úkolů a ještě více nerozdělaných, které mají pouze v hlavě. Také potřebují ihned po nějakém výkonu odměnu a mají problémy se soustředěním se na věc, kterou právě dělají. (Peters-Kühlinger, 2007) Bez systematické práce na svých cílech člověk nedosáhne úspěchu, proto je důležité cvičit a zlepšovat svou sebedisciplínu.

„Sebeovládání je schopnost projevat vlastní emoce přiměřeně dané situaci.“ (Peters-Kühlinger, 2007, s. 79) Je potřeba ovládnout negativní emoce – závist, žárlivost, ješitnost, samolibost, přílišnou zvědavost atp. Základem sebeovládání je zdravé sebevědomí, jelikož sebejistější lidé jsou stabilnější. Aby se člověk mohl lépe ovládat, je potřeba, aby věnoval dostatek pozornosti svým pocitům a snažil se je svou vůlí dostat pod kontrolu.

Vytrvalost je předpokladem úspěchu. Pokud se člověk vzdá při prvním nezdaru, nikdy se úspěchu nedočká. Vytrvalost souvisí s odloženou odměnou, tedy schopností vytrvat a na odměnu si počkat.

- **Schopnost prosadit se**

Přiměřeně se prosadit znamená přesvědčit, ne přemluvit, ani nutit. Schopnost prosadit se souvisí se sebe prezentací. Pokud se člověk chce prosadit, je dobré, aby si stanovil cíle a snažil se hájit svá stanoviska věcně (soustředil se na fakta). Pokud se mu bude zdát, že ho partneři nevnímají, měl by jim sebevědomě tyto své pocity sdělit a snažit se zachovat klid a trpělivost (Peters-Kühlinger, 2007).

- **Adaptabilita**

Adaptabilitou je v oblasti soft skills míněno rychlé přizpůsobení se podmínkám, do kterých člověk vstupuje nebo které se kolem něj vytvářejí. Neznamená bezmyšlenkové přizpůsobení se, spíše schopnost na podmínky reagovat a umět se v nich zorientovat, zapadnout do nového kolektivu, orientovat se v nových trendech svého oboru i oborech příbuzných atp.

- **Schopnost přijímat kritiku**

Většina lidí, pokud jsou kritizováni, vztahují kritiku ke své osobě a nevztahují ji na své chování v určité situaci, proto se také často ospravedlňují, příp. se cítí být dotčeni. Důležitým faktorem je, kdo a jak člověka kritizuje. Pokud si kritika vážíme, jsme schopni jeho kritiku přijmout, pokud ne, tak kritiku nepřijímáme. Když už je člověk kritizován, je dobré, aby naslouchal svému kritikovi, neskákal mu do řeči, neospravedlňoval se, pokládal otázky, které povedou k porozumění, promyslel si, které části

kritiky je ochoten přijmout, a poté vnitřně nebo nahlas svému kritikovi poděkoval (Peters-Kühlinger, 2007). Racionální kritika nás může posunout dál. Pokud je člověk schopen přijmout pravdivou kritiku, získává možnost dále se rozvíjet. Schopnost reagovat na kritiku adekvátním způsobem je rozvíjena zejm. v rámci nácviku asertivních dovedností.

- **Zvládání stresu a zátěže**

Stres je každý environmentální nebo fyzický tlak, který vyvolává odezvu organismu. Ve většině případů stres podporuje přežití, jelikož nutí organismy k tomu, aby se přizpůsobily podmínkám prostředí. Avšak pokud je stres příliš velký nebo dlouhodobý, organismus může onemocnět nebo i zemřít. Stres je zvláštní komplexní fenomén dnešní doby, který je ovlivněn moderním životním stylem a technologiemi. Stres se dá také definovat jako stav napětí (Plamínek, 2008, s. 124).

U stresu rozlišujeme distres, který způsobuje nepříjemné pocity a vyčerpává (tlak úkolů, nedostatek času, nejistota) a eustres, který způsobuje příjemné pocity (poznávání, objevování, radost, sexualita), resp. má pro nás pozitivní efekt – posiluje nás, zoceluje, posouvá na vyšší úroveň. Je tedy potřeba naučit se zvládat distres a umět si přivodit eustres (viz např. Plamínek, 2008).

- **Motivace**

Motivace není lidskou vlastností, je výsledkem procesu, který je závislý na těchto faktorech: síla podnětů (naše vnitřní pohnutky a instinkty), vlastní účinnost (vnitřní přesvědčení a schopnost utvářet a prožívat svůj život dle vlastního posouzení), časová perspektiva (určuje, které cíle jedince mají v danou dobu větší nebo menší význam) a emoční inteligence. (Niermeyer, 2005, s. 21–22)

Motivace se dá rozdělit na obecnou a specifickou. Obecná motivace se nachází u každého člověka, je to přání něco vytvářet, něčeho dosahovat a něco ovlivňovat. Specifická motivace je motivace konkrétního člověka, který se angažuje pro určitý cíl. Pramení ze subjektivního významu cíle dané osoby a rozhoduje o vytrvalosti a energii, kterou vynakládá na jeho dosažení. (Niermeyer, 2005, s. 22–23)

**Dle knihy Jak motivovat sebe a své spolupracovníky jsou pro subjektivní motivaci klíčové** (Niermeyer, 2005):

1. **Udržovat napětí a uvolnění v rovnováze.** To znamená, že po době výdeje, kdy se soustředíme na plnění svých cílů, musí přijít doma příjem, kdy nabíráme síly, taková doba se označuje jako relaxace, kterou není dobré podceňovat.
2. **Důvěra ve vlastní síly.** Pokud člověk nevěří, že může věci okolo sebe aktivně ovlivňovat, nemá důvod si vytvářet cíle a pracovat na nich, proto je potřeba věřit ve své schopnosti).
3. **Rozum a cit musí být v souladu.** Lépe se nám pracuje na cílech, se kterými vnitřně souzníme. Pokud děláme věci proti svému přesvědčení, nemůžeme je dělat kvalitně, ani nás nemohou naplňovat.

4. **Časová perspektiva – motiv pro stanovení cílů** (na tom, zda jsme orientováni na minulost, přítomnost nebo budoucnost, záleží, na jak dlouho a zda vůbec si stanovíme cíle).
5. **Lidské schopnosti potřebují ke svému rozvoji náležitý prostor.** Nejen na motivaci záleží, zda budeme mít úspěch, důležitá je i kvalifikace a prostředí a jeho podmínky, které nemůžeme vždy ovlivnit.

Abychom byli motivovaní, musíme mít stanovené cíle, které jsou v souladu s výše uvedenými klíčovými body (také viz time management).

### 3 faktory demotivace a jak je pozitivně ovlivnit (Urban, 2008):

1. **Nedostatek sebedůvěry** – je potřeba se zaměřit na minulé úspěchy a silné stránky, to nám dodá sebedůvěru a zvýšíme svou motivaci k dosažení dalších cílů.
2. **Nejasné vymezení cílů** – nejasné vymezení cílů vzniká většinou z toho, že přemýšlíte o tom, co nechceme, místo toho, co chceme. To bývá nejčastěji proto, že naše myšlení je ovlivněno strachem a obavami. Proto je potřeba si jasně vymezit svůj cíl. Poté se již sami začnou rýsovat další kroky, které je potřeba pro naplnění cíle podniknout.
3. **Nejasná představa o tom, jak cílů dosáhnout** – poté, co máme jasně definovaný cíl, je potřeba určit důležité kroky, které k němu povedou, a těmi se zabývat. Pro dosažení cíle musíme dělat ty kroky, které k němu skutečně vedou. Lidé mají často sklon vyplňovat čas úkoly, které nejsou pro splnění cíle důležité, ale těmi se dopředu nedostanou.

Petr Ludwig (2013) rozděluje člověka na dvě části/dva tvory – slona a jezdce. Slon představuje emoce, jezdec racionálně. Seberegulace vyjadřuje v tomto modelu schopnost jezdce řídit slona. Souhra jezdce a slona je důležitá pro naplňování cílů a vyhnout se prokrastinaci. Mnoho činností, které ve svém životě jsme nuceni dělat, je pro nás ze začátku nepříjemných, způsobují emoční averzi a mohou vést k naší paralýze. Dostaneme se do stavu odporu, čím je úkol složitější a náročnější, tím bude emoční odpor větší. Může dojít k úplnému zablokování. Náš cíl (úkol) se nám zdá moc velký, moc obtížný, téměř nespílitelný. Řešením je rozdělení úkolu na drobné kroky (prvotní snížení překážky na minimum) a následné dlouhodobé opakování a navyšování činností. Když budeme chtít začít pravidelně běhat, můžeme začít tím, že se oblékneme do sportovního oblečení a každý den se půjdeme na chvilku projít. Jakmile se návyk (pravidelný pohyb venku) ustálí, doporučuje se minimálně dvacet až třicet opakování, zkusíme uběhnout pár stovek metrů. Pokud to zvládneme zopakovat dvacetkrát bez problémů, můžeme tuto vzdálenost zvětšit. Metodou postupných kroků se dá naučit pravidelně cvičit, zdravě jíst, vytvořit si potřebné návyky pro lepší spánek či zvládat různé zlovyky.

Důsledky dlouhodobé kumulace pracovních návyků – pokud se každý den zlepšíme o jedno procento, za rok na tom budeme sedmatřicetkrát lépe.

### Příklady formování návyku (srov. Clear, 2020, s. 156)

	<b>Chci začít vstávat brzy</b>	<b>Chci se stát vegetariánem</b>	<b>Chci začít cvičit</b>
<b>Fáze 1</b>	<i>Každý večer budu doma nejpozději v deset.</i>	<i>Začnu si ke každému jídlu dávat zeleninu.</i>	<i>Převléknu se do sportovního.</i>
<b>Fáze 2</b>	<i>Po desáté večer budu mít všechna zařízení (televize, PC, telefon) vypnutá.</i>	<i>Přestanu jíst maso ze čtyřnohých zvířat.</i>	<i>Vyjdu ze dveří (zkusím se projít).</i>
<b>Fáze 3</b>	<i>Každý den půjdu do postele nejpozději v deset (tam si pak ještě mohu číst, povídat s partnerem/partnerkou).</i>	<i>Přestanu jíst maso z dvounohých zvířat.</i>	<i>Zajedu do posilovny a odcvičím si pár minut.</i>
<b>Fáze 4</b>	<i>Nejpozději v deset večer zhasnu.</i>	<i>Přestanu jíst maso ze zvířat, která žádné nohy nemají.</i>	<i>Budu cvičit patnáct minut alespoň jednou týdně.</i>
<b>Fáze 5</b>	<i>Každý den vstanu v šest ráno.</i>	<i>Budu jíst jen čistě bezmasá jídla.</i>	<i>Budu cvičit třikrát týdně.</i>

V případě nemoci, zranění, dovolené či přemíry práce může dojít k přerušení pravidelnosti návyků. Pokud s návykem na určitou dobu přestaneme, je dobré začít zase od píky, vrátit se k minimální překážce, kterou jsme schopni bez většího emočního odporu a úsilí překonat. Aktivitu opakovat do zautomatizování a následně ji opět kvantitativně zvýšit. V rámci udržitelnosti pozitivních návyků platí, že změna je vždy pozvolná.

Totéž platí při odnaučování zlovyků. Postupným omezováním (např. postupným snižováním počtu vykouřených cigaret za den) můžeme dojít až k úplnému vyrušení negativního zlovyku.

Je všeobecně známé, že bychom měli začínat s malými cíli. Někdy se ale tomu „mít velké oči“ neubráníme. Pokud chceme začít s nějakou novou činností a vypěstovat si návyk, můžeme na začátku uplatnit pravidlo dvou minut. Téměř každý návyk lze v počátcích minimalizovat na dvě minuty. Místo „před spaním si budu číst“ vznikne „před spaním si přečtu jednu stránku“, místo „budu se učit na zkoušku“ se stane „otevřu si zápisky“. Vždy jde o to, aby návyk byl ze začátku co nejsnazší.

### Postupné budování pozitivního návyku (aplikace pravidla dvou minut dle Clear, 2020, s. 153)

<b>Velmi snadné</b>	<b>Snadné</b>	<b>Průměrné</b>	<b>Obtížné</b>	<b>Velmi obtížné</b>
Obout si tenisky	Jít se projít na deset minut	Ujít deset tisíc kroků za den	Uběhnout pět kilometrů	Uběhnout maraton
Napsat jednu větu	Napsat jeden odstavec	Napsat tisíc slov	Napsat esej o pěti tisících slovech	Napsat knihu či diplomovou práci
Otevřít si zápisky	Učit se deset minut	Učit se dvě hodiny	Získat červený diplom	Získat doktorát

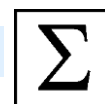
### Proč jsou schopnosti vést sám sebe důležité pro studenty?

Je na rozhodnutí každého, jak na sobě bude pracovat, nebo zda na sobě vůbec bude pracovat. Studenti, kteří se rozhodnou zdokonalovat v soft skills, ale i v jiných činnostech často narazí na nedostatek

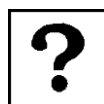
sebedisciplíny, motivace, příliš stresu atp. Snaha vyrovnat se s těmito problémy a snažit se zlepšit své schopnosti jim přinese velkou konkurenční výhodu v budoucím zaměstnání, ale i mnoho výhod již při studiu. Budou schopni rozplánovat si svůj čas, půjdou za svými cíli a navenek budou působit jako sebevědomé a schopné osoby, což se projeví například u hodnocení ústních zkoušek, zpětnou vazbou okolí atp. Také se budou cítit lépe, protože dokážou uskutečňovat své sny.



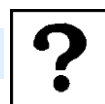
## Shrnutí



Měkké dovednosti zahrnují také poznání sebe sama, využití svého potenciálu a chuti na sobě dále pracovat. Emoční inteligence úzce souvisí se všemi měkkými dovednostmi. Mezi klíčové schopnosti EQ patří schopnost porozumět vlastním pocitům a náladám, schopnost kontrolovat vlastní emoce, schopnost motivovat sebe sama. Mezi další předpoklady zvládnutí self-managementu patří zdravé sebevědomí, disciplína, sebeovládání, vytrvalost, schopnost prosadit se, adaptabilita, schopnost přijímat kritiku, zvládnutí stresu a zátěže a motivace.



## Kontrolní otázky



Které schopnosti a vjemy jsou připisovány EQ?

Jaké máte předpoklady pro zvládnutí selfmanagementu?

Jaký cíl či cíle jsou pro vás motivující?

Jak motivujete lidi ve svém okolí (spolupracovníci, podřízení, blízcí)?

Co vás demotivuje?



## Literatura ke kapitole



BRADBERRY, Travis. Emoční inteligence. Praha: BizBooks, 2013. 232 s. ISBN 978-80-265-0039-1

CLEAR, James. Atomové návyky. Jak si budovat dobré návyky a zbavovat se těch špatných. 1. vyd. Praha: Jan Melvin Publishing, 2020. 288 s. ISBN 978-80-7555-097-2.

KANITZ, Anja von. Jak rozvíjet svou emoční inteligenci. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 103 s. ISBN 80-247-2582-6.

MÚHLFEIT, Jan, COSTI, Melina. Pozitivní leader: Jak energie a štěstí pohánějí špičkové týmy na cestě k úspěchu. Praha: BizBooks, 2017. 368 s. ISBN 978-80-265-0591-4

NIERMEYER, Rainer, SEYFFERT, Manuel. Jak motivovat sebe a své spolupracovníky. Praha: Grada, 2005. 109 s. ISBN 80-247-1223-7.

PETERS-KÜHLINGER, Gabriele, FRIEDEL, John. Komunikační a jiné "měkké" dovednosti: Využijte svůj potenciál, rozvíňte své soft skills a staňte se úspěšnějšími. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 105 s. ISBN 978-80-247-2145-3.

PLAMÍNEK, Jiří. Řešení problémů a rozhodování. Praha: Grada, 2008. 144 s. ISBN 978-80-247-2437-9.

VYMĚTAL, Jan. Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 322 s. ISBN 978-80-247-2614-4.

URBAN, Jan. Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 200 s. ISBN 978-80-247-2465-2.

## 3. Příprava na výběrové řízení



### Obsah



#### 3.1 Kariéra

#### 3.2 Národní soustava povolání

#### 3.3 Strukturovaný životopis ve formě Europassu

#### 3.4 Motivační dopis

#### 3.5 Sebe prezentace

Po prostudování kapitoly

- budete umět využít profesiogram pro posouzení vlastních silných a slabých stránek,
- dokážete vypracovat strukturovaný životopis,
- dokážete vypracovat motivační dopis,
- dokážete prezentovat sebe sama na přijímacím pohovoru.



### Základní pojmy a klíčová slova



Kariéra, Národní soustava povolání, profesiogram, CV, motivační dopis, sebe prezentace, přijímací pohovor

#### 3.1 Kariéra

**Kariéra** (z fr. *carrière*, tj. rychlý) znamená úspěšnou cestu v zaměstnání, v určité činnosti, úspěšná životní dráha v životě vůbec. Kariéra může být proto vědecká, politická, sportovní apod. Od rychlého kariérního postupu, který je vyjadřován pojmy „dělat kariéru“, je nutné odlišovat „kariérismus“, tj. bezohlednou honbu za kariérou, bezzásadové úsilí vyniknout, získat přední postavení ve veřejném, zvl. politickém životě (Akademický slovník cizích slov, Praha, Academia 2001, s. 374).

V posledních desetiletích je kariéra pojímána jako rozvíjení a uplatnění osobních vlastností potřebných pro svůj především profesionální vývoj. V současné době si zejména pracovní sféra uvědomuje, že dále možnost lidem celoživotně se rozvíjet, mít za sebe odpovědnost a plánovat svou životní dráhu, naučí je překonávat bariéry, získá motivované a výkonné pracovníky a lidský potenciál bude využit efektivně.

Tvořit svou osobní kariéru znamená jít cestou využívající plně osobního potenciálu ke svému žádoucímu rozvoji, pracovat na něm, úspěšně postupovat na své životní dráze, plánovat si svůj život. Mnohdy to neumíme, děláme chyby, protože dráha života je velmi složitá a je v ní nutno dát do souladu práci, volný čas, rodinu a všechny další součásti a podmínky (Schneiderová, 2004).

#### Profesní dráha

Existuje s věkem člověka spjatý žebříček dominujících životních problémů a úkolů, jejichž objektivní naléhavost i subjektivní prožívání závisí na tom, jak úspěšně jsme je zvládli.

## Etapy profesní kariéry

- ☞ do 25 let - věk kvalifikace
- ☞ 25 – 35 let - věk budování kariéry
- ☞ 35 – 45 let - věk akcí, úspěchu a realizace
- ☞ 45 – 50 let - věk splácení, souvislostí
- ☞ 50 – 60 let - věk hodností, postavení a vlivu
- ☞ 60 – 65 let - věk důstojnosti
- ☞ po 65 letech - věk moudrosti

Studenti vysoké školy se nacházejí v úvodních etapách kariéry, tedy ve věku kvalifikace, ale také ve věku budování kariéry, v posledních letech je žádoucí, aby ideálně již během studia získávali odbornou praxi a rozvíjeli spolupráci s budoucími zaměstnavateli.

### Do 25 let – věk kvalifikace

- ✓ Období hledání optimální oblasti uplatnění
- ✓ Získávání znalostí a dovedností
- ✓ Získávání základních životních zkušeností.
- ✓ Kvalifikace není omezena pouze na formální a institucionalizovanou podobu.

Při nenaplnění **věk nezakotvenosti a bloudění**.

### 25 – 35 let: věk budování kariéry

- ✓ Postup ve firemní hierarchii nebo prohlubování specializace
- ✓ Doktorandské vzdělání, zahraniční stáže
- ✓ Věk expanze i v rodinném životě, ačkoliv v současnosti ne vždy – odkládání uzavírání manželství a zakládání rodiny na dobu po vytvoření stabilní profesní i osobnostní pozice, načerpání zkušeností a dosažení zralosti.

**Časný kariérový úspěch**, tj. situace, kdy mladý člověk brzy dosahuje významného postavení:

Pozitivní následky v dalším zvyšování cílů a úsilí, a také v usnadnění dalšího postupu v důsledku „viditelnosti“.

Negativní následky - snadnost postupu nepodporuje vytrvalost, snižuje odolnost, může vést k neadekvátnímu sebepojetí, k nepřiměřeným očekáváním.

Při nenaplnění **věk rozvratu perspektiv, zmarnění talentu, nerozhoření**.

Za **klíčové kompetence** bývají považovány především následující faktory zaměstnatelnosti:

- 👉 **Vzdělání.**
- 👉 **Znalosti cizích jazyků**, dovednosti komunikovat v cizím jazyce apod.
- 👉 **Dovednosti**, které mohou být rozdělovány na tzv. **tvrdé** (hard), související a vyplývající z profesního zaměření jedince a z požadavků pracovního místa, a na tzv. **měkké** (soft), které jsou potřebné pro interpersonální komunikaci, řešení problémů a konfliktů, vyjednávání, ovlivňování, týmovou práci atd. K tzv. tvrdým dovednostem v současnosti patří **dovednosti v IT oblasti** (počítačová gramotnost).
- 👉 Často jako samostatný faktor bývá zdůrazňována postoje, a to zejména **pozitivní postoje ke změnám nebo k celoživotnímu učení.**

#### **Další požadované charakteristiky**

- 👉 Motivovanost.
- 👉 Analytické a celostní myšlení.
- 👉 Osobnostní integrita.
- 👉 Flexibilita.
- 👉 Adaptabilita.
- 👉 Samostatnost.
- 👉 Odpovědnost.
- 👉 Aktivita a proaktivita.
- 👉 Vnitřní místo kontroly.
- 👉 Adekvátní sebehodnocení.
- 👉 Porozumění socioekonomickým faktorům a požadavkům.
- 👉 Porozumění organizačnímu kontextu.

#### **Portfolio jedince**

- **Portfolio jedince** představuje různé druhy znalostí, dovedností, zkušeností a dalších individuálních charakteristik, které vypovídají o jeho potenciálu, o jeho pracovních zkušenostech v různých pracovních oblastech a o různých možnostech pro uplatnění potenciálu.
- **Individuální portfolio** je výsledkem sebehodnocení a vztahuje k různým druhům pracovních pozic, podle požadavků na zaměstnance, které z těchto pozic vyplývají (specifikace pracovního místa).

Jednotlivé části portfolia přiřazené k dílčím kompetencím = **portfolio kompetencí.**

## **3.2 Národní soustava povolání**

Národní soustava povolání (dále jen NSP) je soustavně rozvíjený a na internetu všem dostupný katalog popisů povolání a je nástrojem pro zvýšení mobility pracovní síly na základě potřeb trhu práce, které identifikují zaměstnavatelé a odborníci z trhu práce. Tvorba a aktualizace NSP je definovaná v zákoně o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb. § 6, který uvádí následující:

Ministerstvo usměrňuje a kontroluje výkon státní správy a dodržování zákonnosti při zabezpečování státní politiky zaměstnanosti. Přitom zabezpečuje tvorbu a v souladu s vývojem trhu práce aktualizaci Národní soustavy povolání a zveřejňuje ji v elektronické podobě způsobem umožňujícím dálkový přístup. Na její tvorbě a aktualizaci spolupracuje se správními úřady a územními samosprávnými celky a bere v úvahu návrhy osob působících na trhu práce.

Národní soustava povolání plní úlohu veřejně dostupného registru povolání vyskytujících se na území České republiky. Hlavními východisky při tvorbě NSP jsou aktuální požadavky světa práce deklarované zástupci zaměstnavatelů a odborníků a zákonné normy a předpisy. <https://www.nsp.cz/>

#### Účelem NSP je:

- plnit úlohu veřejně dostupného registru povolání vyskytujících se na trhu práce na území České republiky,
- poskytovat zaměstnavatelům, vzdělávatelům, uchazečům o zaměstnání a Úřadu práce České republiky informace o požadavcích na výkon jednotlivých povolání,
- poskytovat data pro systém kariérového poradenství,
- umožňovat komunikaci o nabídce a poptávce na trhu práce,
- poskytovat data potřebná pro párování nabídky a poptávky volných pracovních míst Úřadu práce České republiky,
- poskytovat údaje pro tvorbu podnikových katalogů a pro personální řízení,
- zajišťovat trvalý proces přibližování obsahu a struktury odborného vzdělávání požadavkům světa práce, (např. definice uplatnění absolventů počátečního vzdělávání)
- být východiskem a zdrojem informací pro tvorbu Národní soustavy kvalifikací,
- definovat kvalifikační způsobilost pro výkon povolání včetně zákonných podmínek.

Národní soustava povolání je tvořena **profesiogramy** – přehlednými popisy a profily jednotlivých pracovních pozic, které jsou rozčleněny dle oborů a výše požadované kvalifikace. Popis pracovní pozice obsahuje přehled pracovních činností, požadavky v oblasti kvalifikace, měkkých kompetencí, obecných dovedností, odborných znalostí a dovedností a zdravotní podmínky. Tyto informace lze využít jako podklad pro self-management (zhodnocení vlastních silných i slabých stránek), ale také pro manažerskou a personální práci. <https://www.nsp.cz/odborny-smer>

### 3.2 Strukturovaný životopis

Strukturovaný životopis (CV – Curriculum Vitae) je pro uchazeče o práci nezbytným dokumentem. V rámci pracovní nabídky je vždy vyžadován (informace komu, kam a do kdy je součástí každé relevantní nabídky pracovního místa), posíláme ho i v případě, kdy sami z vlastní iniciativy oslovujeme potenciálního zaměstnavatele.

Klasický strukturovaný životopis je krátký a výstižný, informace píšeme heslovitě, rozsah ideálně na jednu A4. Postupem času, kdy přibývá pracovních i jiných zkušeností, se obvykle i rozsah CV navyšuje. V posledních letech nabývají na významu a bývají žádána také tzv. osobní portfolia, která se více zaměřují na schopnosti, dovednosti a zkušenosti uchazeče, obsahují dokumenty, příp. i ukázky práce, které získané kompetence potvrzují.

Kombinací klasického strukturovaného životopisu a osobního portfolia je např. Europass, který je zároveň typem normovaného CV (při některých příležitostech může být i vyžadován – některými personalisty, při účasti na projektech mobilit apod.). <http://www.europass.cz/>

#### Výhody Europassu:

- 👉 Díky on-line formuláři jednoduché vyplňování krok po kroku.
- 👉 Normovaná forma CV akceptovatelná v celé Evropě (resp. v celém civilizovaném světě).
- 👉 Formulář v různých evropských jazycích

<https://europass.cedefop.europa.eu/cs/documents/curriculum-vitae/templates-instructions>

- 👉 Formulář lze uložit v textovém editoru, v Pdf nebo poslat on-line (doporučuji uložit v textovém editoru, aby byla možnost aktualizovat data!, příp. individuálně upravit).
- 👉 Možnost připojit dokumenty jako diplomy, certifikáty, reference apod.
- 👉 Kvalitně vyplněný Europass má vysokou informační hodnotu.
- 👉 Možnost uložení a archivování důležitých dokumentů (diplomy, certifikáty, osvědčení, státní zkoušky atd.)

### **Nevýhody Europassu:**

- 👉 Vyžaduje obsáhlejší informace, časově náročnější vyplňování.
- 👉 Jednotný formát – někteří zaměstnavatelé a zejm. personální agentury očekávají větší tvořivost a osobitost zpracování CV (řešením je vyplnění a uložení Europassu v takovém formátu, kdy jej lze kreativně upravit, příp. i zredukovat obsah).

Aktuálně je formát Europass vhodný zejména pro uplatnění v rámci akademické a výzkumné činnosti (např. pro doktorandy), nabízí možnost vkládání informací a podkladů o projektech, publikační činnosti, účasti na konferencích atd.

Dobrou možností je využít Europass pro vytvoření osobní databáze kompetencí a dokumentů – pokuste se vyplnit maximum informací a postupně vkládat nově nabyté dovednosti vč. příloh (diplomy, certifikáty apod.). Tyto informace pak budete mít kdykoli připraveny pro vytvoření CV, kde využijete ty informace, které nejlépe odpovídají kompetencím požadovaným pro Vámi vybranou pracovní pozici (na základě požadavků zaměstnavatele).

Vybrané informace z Europassu je tedy vhodné „překlopit“ do moderního formátu, který odpovídá aktuálním požadavkům, viz např.:

<https://designshack.net/articles/inspiration/the-best-cv-resume-templates-50-examples/>  
[Moderní a originální vzor životopisu - ke stažení zdarma 2024 \(mampohovor.cz\)](#)

### **LinkedIn**

Trendem je nejen v běžném životě, ale také v oblasti HR marketingu rostoucí význam komunikace prostřednictvím sociálních sítí. Nejvyužívanější je v tomto směru **LinkedIn** – sociální síť pro profesní komunikaci, kde je velmi žádoucí si vytvořit profil (<https://www.linkedin.com/>).

### **Výhody vytvoření LinkedIn profilu:**

- 👉 Jednoduché, intuitivní vyplnění krok po kroku, s doporučeními, některé informace se vygenerují nebo lze využít přednastavené číselníky.
- 👉 Poptávka se neustále vyvíjí a tyto informace jsou vyžadovány, je zajištěna aktuálnost.
- 👉 Výborný nástroj pro síťování – je možné se zkontaktovat s lidmi i s organizacemi, vhodná spojení jsou aktivně nabízena.
- 👉 Uživatel je spojen s lidmi, kteří mohou zprostředkovat vhodnou pracovní pozici, je možné získat přímo pozvání k pohovoru.
- 👉 Lze získat užitečné informace o konkrétních organizacích a firmách, mít aktuální informace o tom, co se děje v oboru.
- 👉 Reagováním na příspěvky společností a přidáváním komentářů (aktivitou na síti) je možné zvýšit šance k nabídce spolupráce.

## Na co se zaměřit při vyplňování CV/Europassu/LinkedIn profilu:

- ☞ Informace podávat zásadně **PRAVDIVÉ A POZITIVNÍ!**
- ☞ **Nenechávat nevyplněná pole.**
- ☞ **Zachovávat jednotný styl** např. odrážky nebo výčty, malá/velká písmena na začátku řádku apod.
- ☞ Uvědomit si, jak zní název e-mailu, příp. založit novou e-mailovou adresu (se seriózním názvem).
- ☞ Zkontrolovat, v jakém stavu jsou naše sociální sítě, zejm. pokud i na ně odkazujeme.
- ☞ Pokud neuvádíme název pracovní pozice, o kterou se ucházíme, toto pole zrušit (platí pro Europass). Případně lze toto pole využít pro osobní motto či stručnou charakteristiku sebe sama.
- ☞ Trendem poslední doby je tzv. **Osobní profil**, kdy v rámci souvislého textu (1–3 věty) zdůrazníme klíčové informace o sobě (co by měl o mně zaměstnavatel vědět).
- ☞ U studentů a absolventů (ale také např. u akademických pracovníků) doporučuji uvést nejprve vzdělání (kvalifikaci), pak teprve praxi.
- ☞ U uchazečů, kteří již prošli zaměstnáním (mají více relevantní praxe) uvádět nejprve praxi, pak až oddíl o kvalifikaci (vzdělání).
- ☞ Vzdělání uvádět od nejvyššího dosaženého, resp. na 1. místě stávající studium, postupujeme do minulosti. Dále uvádíme kvalifikaci v tomto pořadí: formální vzdělání (VŠ – Ing., Bc. a SŠ; ZŠ není třeba uvádět), další kvalifikace jako státní zkoušky, kurzy, certifikáty apod.
- ☞ Uvádět **celý a správný název školy**, fakultu a obor, dosaženou úroveň vzdělání. Není třeba uvádět kompletní seznam absolvovaných předmětů, stačí ty, které souvisí s kvalifikací a požadavky profese. Může být uvedeno např. téma diplomové práce, pokud může doložit naši odbornost či profesní zájem.
- ☞ **Praxi uvádíme chronologicky** od aktuálního (posledního) zaměstnání a jdeme do minulosti. Pozor u studentů a absolventů není třeba držet se chronologie dogmaticky, spíše pořadí:
  - Zaměstnání na plný/částečný úvazek,
  - praxe v oboru,
  - další praxe (uvádíme zejm. zkušenosti, které můžeme využít pro profesi, o kterou se ucházíme).
- ☞ U praxe uvádět nejen název zaměstnavatele či pracovní pozice, ale také, co jsme dělali, mělo by být jasné, co nám daná praxe dala.
- ☞ **Osobní dovednosti** vyplňovat co nejvíce konkrétně a v návaznosti na předchozí praxi! Např. u komunikačních dovedností uvést konkrétně prezentační dovednosti, asertivní jednání, schopnost naslouchat, tolerovat mínění druhých, argumentace, jednání s různými typy klientů atd. V případě jazykových a digitálních dovedností viz tabulka.
- ☞ Při popisu **odborných dovedností** reagovat na konkrétní požadavky pracovní pozice, inspirovat se v přílohách VŠ diplomu či maturitního vysvědčení. Uvádět znalosti a dovednosti nad rámec práce s PC (toto uvést v sekci Digitální dovednosti a kromě tabulky vypsát konkrétní SW a další dovednosti).
- ☞ **Vyvarovat se pokud možno slovních spojení, které Europass automaticky nabízí!** Používat nejlépe vlastní formulace, pozor na správné užívání pojmů jako vlastnost, schopnost, znalost, dovednost aj., **formulovat své kompetence a jejich úroveň pozitivně!**

- ☞ Do oddílu doplňující informace je vhodné doplnit **reference** (doporučení důvěryhodných osob např. ze zaměstnání, oboru, univerzity apod.). Dále se cení **dobrovolnická činnost** (spolupráce s dobrovolnými hasiči, práce pro komunitu, vedení kroužků a práce s dětmi, charitativní činnost), **zkušenosti s vrcholovým a/nebo týmovým sportem**, skauting apod.

### 3.3 Motivační dopis

Motivační dopis je nedílnou součástí naší nabídky směrem k zaměstnavateli, posíláme ho vždy (nikoli pouze na vyžádání). Jedná se o průvodní dopis, ve kterém reagujeme na danou pracovní nabídku nebo se nabízíme sami jako uchazeč o zaměstnání ve vybrané organizaci.

- ☞ Motivační dopis má strukturu formálního dopisu (s hlavičkou adresáta i s vlastními kontakty, datem a místem odeslání).
- ☞ Adresujeme jej pokud možno konkrétní osobě, která je obvykle uvedena v pracovní nabídce (pokyn, komu máme dokumenty posílat).
- ☞ Oslovení směřuje buď přímo k adresátovi, oslovujeme jménem či funkcí, pozor na titulování (Vážená Ing. Nováková, Vážený pane řediteli...). Pokud adresáta nelze jednoznačně určit, pak neutrálním oslovením Vážený pane/Vážená paní.
- ☞ V prvním odstavci krátce formulovat, proč danou organizaci oslovuji (reaguji na konkrétní nabídku práce nebo oslovuji z vlastní iniciativy a proč).
- ☞ Uvést přesný název pracovní pozice, na kterou je výběrové řízení vypsáno (je vhodné tučně zvýraznit).
- ☞ Krátce reagujeme na požadavky pro danou pracovní pozici, a to konkrétně. Ujišťujeme adresáta, že splňujeme jejich kritéria a že stojíme za tím, že si přiložené CV. Vyjadřujeme se pozitivně (bez negací)!
- ☞ Nikdy o sobě neprozradím vše, v CV a následně při pohovoru mám vždy co nabídnout.
- ☞ Pozor na pravopisné či stylistické nedostatky! (Raději nechat zkontrolovat, provést korekce)
- ☞ V závěru motivačního sdělení (těším se na setkání či osobní pohovor, rád/a sdělím podrobnější informace osobně apod.), pozdrav, podpis (pro elektronickou verzi může být naskenovaný vlastnoruční podpis).
- ☞ Inspirace a vzorové MD jsou dostupné na internetu, je možné použít formu Europass (nebo se jí nechat inspirovat): <http://www.europass.cz/motivacni-dopis/>

### 3.4 Sebe prezentace

Příprava sebe prezentace je součástí kvalitní přípravy na přijímací pohovor (krátce se nám představte) a zlepšení prezentačních dovedností. Součástí vystoupení bývá zpětná vazba, a proto je velmi dobré připravit se na otázky, které mohou být vzneseny v rámci přijímacího pohovoru.

#### Doporučená osnova:

- ☞ Dobrý den, jmenuji se...
- ☞ Vzdělání (stávající, SŠ, další kurzy, certifikáty, projekty, stáže...)
- ☞ Praxe – pořadí viz CV, krátce zhodnotit přínos, zaměřit se na to, co jsem se naučil/a a získal/a.
- ☞ Osobní dovednosti:
  1. Jazykové
  2. PC
  3. Odborné, příp. jiné

- ☞ 3–5 kladných vlastností (silných stránek)
- ☞ Dobrovolný bod: motivační věta pro zaměstnavatele (proč jsem vhodným kandidátem, jaký bude můj přínos)

#### Na co se zaměřit:

- ☞ Před vystoupením se vydýchat (pro zklidnění zdůraznit výdech).
- ☞ Udržovat oční kontakt.
- ☞ Pevný, stabilní postoj, váha rozložená na obě nohy.
- ☞ Mluvit spíše pomaleji.
- ☞ Neučit se řeč nazpaměť, držet se připravené osnovy.
- ☞ Kultivovaná gestikulace (pozor na nadměrné pohyby, ruce v kapsách, uzavřená či agresivní gesta nebo naopak paralýzu).
- ☞ Mluvit a chovat se přirozeně, uvolněně, naladit se a mluvit o sobě pozitivně.

#### Další časté otázky u přijímacího pohovoru:

- ☞ Jak si představujete výši svého platu?
- ☞ Jaké jsou vaše slabé stránky (v jakých oblastech vidíte své rezervy)?
- ☞ Kde se vidíte v budoucnu (za 5 let)?
- ☞ Co víte o naší společnosti (resp. dotazy týkající se konkrétních podrobností o dané společnosti)?  
Znáte naše produkty?
- ☞ S jakými lidmi se Vám dobře spolupracuje?
- ☞ Jací lidé jsou podle Vás (pro Vás) konfliktní?
- ☞ Proč si myslíte, že jste pro nás vhodný zaměstnanec/proč pro nás zrovna Vy budete přínosem?  
Toto mj. doporučuji v osnově sebe prezentace jako vhodný závěr...
- ☞ Proč odcházíte ze současného zaměstnání? Tento dotaz očekávejte v případě, že měníte zaměstnání.

Je velmi vhodné si odpovědi na tyto otázky rozmyslet! Není dobré odpovídat impulzivně, odpovědi mohou vyznít jinak, než byly zamýšleny či vysloveně nevhodně.



### Shrnutí

Dobrá příprava je základem úspěšně zvládnutého výběrového řízení. Strukturovaný životopis a motivační dopis jsou dokumenty, které zprostředkují první kontakt mezi uchazečem a zaměstnavatelem. Je důležité, aby zaujaly a podaly o uchazeči informace, které jsou pro zaměstnavatele podstatné, které jsou požadovány. Pokud tyto dokumenty úspěšně splní svůj účel, obvykle následuje osobní pohovor. V této situaci by se měl uchazeč chovat přirozeně, dobrá příprava však posílí sebejistotu a zvýší pravděpodobnost, že uchazeč předvede dobrý výkon.



### Úkoly

Vytvořte si strukturovaný životopis typu Europass.

Vytvořte si na základě vyplněného Europassu kreativní verzi CV.

Vytvořte si motivační dopis na základě konkrétní pracovní nabídky.

Vytvořte motivační dopis, kterým oslovujete konkrétního zaměstnavatele – aktuálně není vypsáno výběrové řízení, ale vy byste pro něj rád(a) pracoval(a).

Vytvořte a natrénujte si sebe prezentaci pro příležitost přijímacího pohovoru.



## Zdroje ke kapitole



<https://www.nsp.cz/>

<http://katalog.nsp.cz/uvod.aspx>

<https://designshack.net/articles/inspiration/the-best-cv-resume-templates-50-examples/>

<http://www.europass.cz/>

<http://www.europass.cz/motivacni-dopis/>

<https://europass.cedefop.europa.eu/cs/documents/curriculum-vitae/templates-instructions>

## 4. Komunikace



### Obsah



- 4.1 Schéma komunikace
- 4.2 Funkce komunikace
- 4.3 Komunikační kontext
- 4.4 Typy komunikace
- 4.5 Chyby ve vnímání druhých lidí

Po prostudování kapitoly

- budete vědět, jak probíhá komunikace,
- dokážete objasnit, jaká je vaše role ve vztahu k vašemu partnerovi v komunikaci,
- zlepšíte své sdělování i naslouchání,
- dokážete posoudit význam neverbálních signálů v komunikaci,
- uvědomíte si vlastní chyby v komunikaci a začnete je odstraňovat.



### Základní pojmy a klíčová slova



Informace, interakce, komunikace verbální, komunikace neverbální, dialog, vnímání

V mezilidském kontaktu není možné nekomunikovat! I to, že přestaneme naslouchat, mluvit nebo že odejdeme z místnosti, je pro osoby v našem okolí sdělením, např. informací o našem nezájmu, protestu či únavě. Komunikujeme nejen tehdy, když něco řekneme, ale také když odmítáme mluvit, když něco děláme a nějak se chováme (tedy sdělujeme řečí našeho těla). Přestože komunikovat je nám přirozené a děláme to celý život, většina z nás nedokáže plně využít možnosti komunikace nebo má dokonce s komunikací problémy. Zvládnutí umění komunikovat nám může usnadnit přesvědčování, získávání lidí pro své záměry, obranu proti manipulacím, předcházení problémům a řešení konfliktů svých i druhých lidí. Nikdy není pozdě začít s výcvikem!

V užším smyslu je komunikace **výměna informací** (předávání zprávy). Za informaci je ovšem možné považovat výměnu představ, idejí, nálad, pocitů, postojů apod. Informace je **sdělením**.

Komunikace v širším slova smyslu je **sdílení** (latinsky *communicare* znamená *communemredere* = učinit společným, společně něco sdílet, *communicatio* = vespolné účastnění), ne pouze sdělování obsahu. Komunikovat znamená něco dávat.

- ✓ Sdílení vyjadřuje, jak je sdělení prožíváno všemi zúčastněnými.
- ✓ Sdílení může probíhat i tehdy, když se sdělujícími nesouhlasíme.

#### Proč je komunikace pro člověka tak důležitá?

- ☞ Vždy nese nějakou **informaci** – je věcným sdělením obsahu komunikace.
- ☞ Současně vyjadřuje naše **emoce**.
- ☞ Je výpovědí o naší **inteligenci**.

☝ Je výpovědí o **vztahu k sobě**.

☝ Je i vyjádřením **vztahu k předmětu** komunikace či ke **druhému člověku**, se kterým komunikujeme.

### **PŘÍKLAD:**

**Ahoj, kam jdeš?**

### **Možné odpovědi:**

- a) *Jdu na preventivní prohlídku k zubaři.*
- b) *Ani se neptej, zase jdu k zubaři.*
- c) *No, možná bys měl jít se mnou, kdy sis vůbec naposledy nechal prohlídnout zuby?*
- d) *Ale, jdu předvést svůj chrup zubaři.*

Každá uvedená věta nám sděluje trochu něco jiného, přestože jsme se vždy dověděli o tom, že dotyčný jde k zubaři.

V a) případě jde o věcné, objektivní sdělení, promluvil racionální jedinec.

V b) případě se objevuje emoční náboj (obavy, strach) a věcný obsah je širší, pochopili jsme, že daný jedinec chodí k zubaři pravidelně.

V c) případě je vyjadřován navíc vztah k tazateli, tendence ho chránit. Obsah není sdělen přímo, vychází se ze společné zkušenosti, že je třeba navštěvovat preventivní prohlídky u zubaře.

d) Sdělení je opět emočně zabarvené (ale tentokrát spíše pozitivně) a věcný obsah sděluje navíc, že dotazovaný nepředpokládá žádné komplikace.

V konkrétních příkladech se objevily všechny výše uvedené výpovědní hodnoty – informace, emoce, vztah k sobě, vztah k předmětu komunikace i ke druhému člověku. Snad jen inteligenci z předchozích sdělení posuzujeme obtížně.

**Lasswell (1948)** definuje komunikaci pomocí schématu: *kdo*, říká *co*, jakým *kanálem* ke *komu* a s jakým *účinkem*. Tato definice je sice snadno zapamatovatelná, ale nezahrnuje všechny důležité aspekty. Postupně k Lasswellově modelu ještě přibýlo *proč* nebo s *jakým záměrem*. Při rozboru komunikace bychom se tedy měli zaměřit na následující:

**Kdo** to říká – Mluví jen za sebe nebo za určitou skupinu? Hovoří v rámci určité role? Kdo by to měl říkat? Je pro mě ten, kdo to říká důvěryhodný/ je pro mě autoritou? apod.

**Co** říká – Která slova volí a kterým se vyhýbá? Co říká a co neříká? Co tím říká o sobě a co o těch, kterým je to určeno? Co říká o svých vztazích k věci a k lidem k nimž hovoří? Co říká nového a jak moc nového říká? Říká věci potřebné nebo nepotřebné? Jakou má (pro mě) hodnotu to, co říká?

**Kdy** to říká – Co předcházelo tomu, než to řekl – situačně i dějově? Kdy to měl říct a kdy teprve to řekl?

**Kde** to říká – Před kým ano a před kým ne? Za jaké situace s tím přichází? atd.

**Jak** to říká – Jak srozumitelně to říká? Jak mu záleží na tom, aby mu bylo rozumět? Jakým hlasem mluví? Jak se při tom chová? Co při tom dělá? Jak se tváří? atd.

**Proč** asi to říká – Z jakých důvodů to říká? Co ho k tomu motivuje? Za jakým účelem to říká? Kam tím míří? Čeho tím chce asi dosáhnout? atd.

**Jaký** je účinek toho co říká – S jakým efektem se setkává to, co bylo řečeno?

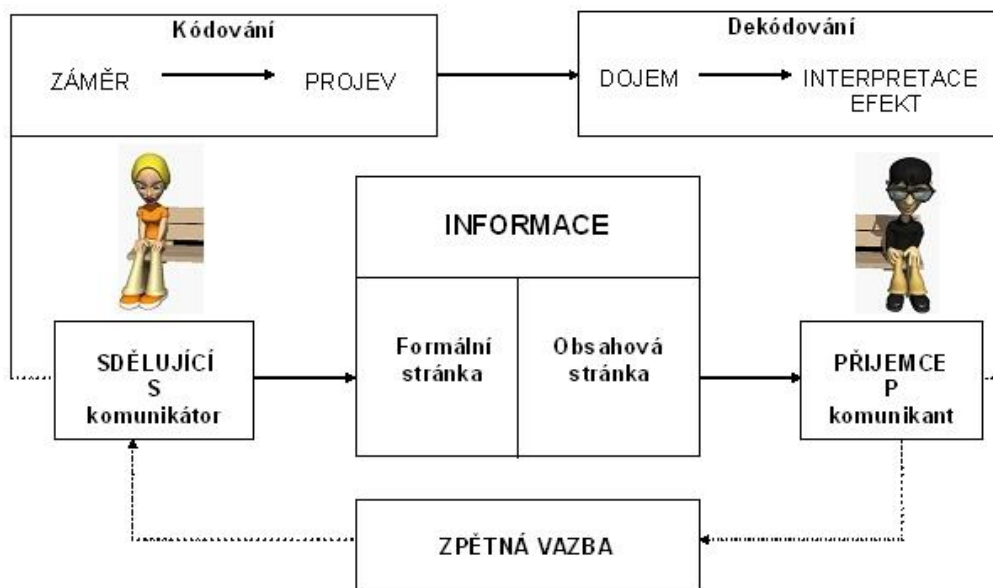
Čeští autoři **Hartl a Hartlová** (2000) vymezují komunikaci jako dorozumívání, sdělování, přičemž uvádějí, že obecně není komunikace specificky lidským jevem, protože existuje i u jiných živočichů, na rozdíl od jazyka, který je pro člověka osobitý, lidé si předávají především myšlenky, emoce, postoje a jednání.

#### 4.1 Schéma komunikace

*Co lidé dělají, když spolu komunikují (resp. co se děje při komunikaci)?*

Komunikace se odehrává jako vzájemné sdělování **obsahu sdělení** (komuniké) mezi **sdělujícím** (komunikátorem – mluvčím, chovajícím se určitým způsobem) a **příjemcem** (komunikantem – recipientem, naslouchajícím, vnímajícím). Informace se přenáší pomocí **komunikačního kanálu (médiá)**.

V mezilidské komunikaci dochází k **výměně rolí**, příjemce se mění ve sdělujícího a naopak, dochází k tzv. **zpětné vazbě**. Zpětná vazba umožňuje sdělujícímu zjistit, zda, nakolik a jak byl pochopen **záměr** sdělujícího.

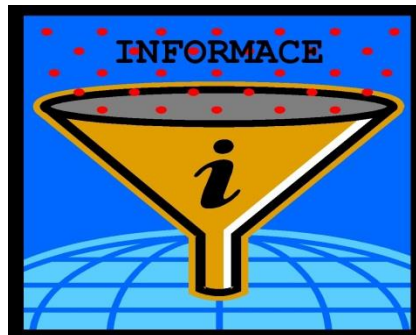


## Fáze komunikace

1. Sdělující (komunikátor) má **záměr předat informaci** – vzniká myšlenka, kterou chce předat.
2. **Zakódování informace** – převedení myšlenek do takové podoby, aby jim ten druhý (příjemce) rozuměl, do mluveného nebo psaného slova, do gesta, pohybu, umělci do malby, hudby, tance, hry. Pokud použijeme slang nebo argot, budou našemu sdělení rozumět pouze zástupci dané skupiny nebo lidé, kteří takový jazyk ovládají.
3. Samotné **sdělení informace** – např. vyslovení věty.
4. **Příjem informace** naslouchajícím (komunikantem) – obsah, ale také způsob podání informace (formální stránka) na něj působí a utváří dojem.
5. **Dekódování** – to jaký smysl informace pro příjemce daná informace má, zda ji chápe či ne. Pokud neznáme používaný slang či argot, vysvětlujeme si informaci jinak nebo jí vůbec nerozumíme.
6. **Zpětná vazba** – reakce na přijatou informaci (např. komentář, otázka, ale také gesto, zabouchnutí dveří, fyzický útok, zčervenání atd.). Někdy příjemce nechce nebo nemá možnost reagovat. Na základě zpětné vazby můžeme zjistit, jestli námi předávaná informace má očekávaný efekt (zda jí příjemce porozuměl).

V jakékoli fázi komunikace může dojít ke zkreslení, zdrojem zkreslení mohou být oba aktéři (např. příjemce informaci nerozumí), ale také komunikační kanál (např. hluk v místnosti). Jedná se o tzv. **komunikační bariéry (komunikační šumy)**.

Výsledek komunikační výměny (tj. přijatá informace) nemusí být stejný jako sdělený obsah. Smysl sdělení odhalený příjemcem se může zcela nebo částečně lišit od původně vyslaného obsahu. Obsah je příjemcem nezáměrně:



**INFORMACE** – zúžen,

**I N F O R M A C E** – rozšířen (doplněn na základě vlastních zkušeností, intelektu, vztahu apod.),

**F A m N I R e (C o)** - zcela změněn.

Pokud je informace předávána **řetězově** (A předává B, B předává C, C předává D atd.), je prakticky jisté, že dojde k postupnému zúžení původního obsahu a důležité informace, případně k jeho podstatnému zkreslení. Stává se, že na konci řetězce příjemce získá zcela jinou informaci, než jaká byla na začátku.

## 4.2 Funkce komunikace

Účel komunikace vyjadřují její hlavní, obvykle zjevné funkce.

Funkce komunikování:

1. **Informační** – předat, zprávu, doplnit jinou, oznámit, prohlásit.
2. **Instrukční** – navést, zasvětit, naučit, dát recept.
3. **Přesvědčovací (persuazivní)** – získat někoho, zmanipulovat, ovlivnit.
4. **Pobavení** – rozveselit, rozptýlit, popovídat si jen tak.
5. **Exhibice** – upoutání pozornosti.

Dílčí komunikační výměny plní obvykle jednu zjevnou funkci. Přesto informačních výměn s jednoznačnou funkcí nebývá mnoho, obvykle se prolínají. Například TV zpravodajství plní zejména informační funkci, ale současně je tato funkce doplněná dalšími funkcemi – instrukční, přesvědčovací. V některých případech se může ve zpravodajství objevit také pobavení, a to buď neúčelově, případně má zařazení informace s touto funkcí diváka motivovat k dalšímu sledování zpravodajství či odlehčit atmosféru.

### Motivace ke komunikaci

Ke komunikaci je člověk motivován, z určitého popudu chce obsahy svého vědomí předat druhému člověku. Podle motivace ke komunikaci můžeme rozlišit další funkce (zjevné i skryté, latentní).

**Motivace ke komunikaci** (Vybíral, 2000, s. 24–25):

1. **Kognitivní motivace** – předávání smyslu. Je to potřeba sdělit druhému něco, co jsme se dověděli, co známe, co si myslíme.
2. **Sdružovací motivace** – potřeba kontaktu. Aktivizuje se potřeba sounáležitosti, potřeba někam patřit, necítit se osamělý. V průběhu komunikace s druhými lidmi není v tomto případě podstatný obsah komunikace, ale realizují se vztahové záměry – navázat kontakt, udržovat vztah, rozvíjet vztah, ukončit (nebo dočasně přerušit) vztah, obnovit vztah.
3. **Sebepotvrzovací motivace** – potvrzení sebeidentity, upřesnění sebeobrazu. V komunikaci se jedná především o poznání sebe, nalezení sebe, vytvoření nebo potvrzení mínění o sobě. Jedinec komunikuje „ pro sebe“, „kvůli sobě“ (předvádí své odborné znalosti, dává najevo své postavení, přesvědčuje o nevinně či bezúhonnosti atd.).
4. **Adaptační motivace** – signalizace své role, přizpůsobování se své roli, přizpůsobování se okolí. Jedinec se přizpůsobuje rolovým stereotypům (signalizuje konformitu, chová se tak, jak se od něj očekává), integruje se do společnosti. V opačném případě narušuje rolové stereotypy, nepodřizuje se konvencím.
5. **Přesilová motivace** – potřeba uplatnit se, vzbudit pozornost, úctu, obdiv, respekt, získat převahu (dominovat), získat moc – zvítězit (rivalizovat), touha vyniknout. Jedná se o realizaci potřeby moci na základě srovnávání s druhými lidmi.
6. **Existencionální motivace** – k udržení psychického zdraví. Komunikace slouží ke strukturaci a naplnění času, předcházení nudě, k hledání a naplňování smyslu života.

7. **Požitekářská motivace** – rozptýlení, odpočinek, únik od starostí, pobavení se, vytváření nezávazných vztahů.

8. Další motivy – rozptýlit podezření, zamluvit choulostivé téma, skandalizovat, zmást, zamést stopy.

Ať už člověka vede ke komunikaci kterýkoliv z motivů, je potřeba komunikovat pro člověka typická. Samozřejmě se lidé liší velikostí této potřeby, někteří lidé nemohou být sami (izolování), každodenní kontakt s druhými (přímý, elektronický, telefonický) je pro ně nezbytný. Lidé s nižší potřebou sounáležitosti umí existovat jistou dobu bez komunikace. Pro lidi, kteří jsou v neustálém interpersonálním kontaktu s druhými, je potřebný „odpočinek od komunikace“, protože jsou přesyceni (opotrebováni) neustálými komunikačními výměnami. Potřebná délka takového „odpočinku“ je individuální – záleží na množství a kvalitě komunikačních výměn, ale také na osobnostních charakteristikách daného jedince – zejména temperamentových (např. extraverti mají větší potřebu komunikace než introverti). Nekomunikovat, vyhýbat se komunikaci s jinými lidmi je obvykle signálem psychické poruchy.

### 4.3 Komunikační kontext

Komunikační kontext (vnitřní a vnější) je aktuální vztahový rámec, jehož proměnné můžeme vyjádřit otázkami: S KÝM, KDE, KDY, O ČEM, JAK, PROČ a S JAKÝM ÚČINKEM (viz Lasswell, s.19).

Role, kterou člověk přijímá v komunikaci, je ovlivněna situací, v níž se komunikátor a komunikant(i) nachází. Chování požadované komunikační rolí je účastníkům komunikace buď známé (dané všeobecně známými normami chování – formálními i neformálními) nebo neznámé. Neznalost role může vést ke komunikačním chybám (v dané situaci se chováme nevhodně).

V průběhu komunikace se role komunikujících mění (komunikátor a komunikant si vyměňují role, může docházet ke změnám v pojetí role) a vede ke změně chování – verbálního i neverbálního.

#### Typy komunikačních situací:

- ☞ intimní, dyadická komunikace (rozhovor dvou lidí)
- ☞ jednostranně řízená komunikace (interview, výslech, přijímací pohovor, někdy také výklad učitele)
- ☞ komunikace v malé skupině (např. v pracovní a jiné skupině)
- ☞ komunikace v organizaci (vertikální, horizontální, diagonální)
- ☞ komunikace při obchodování
- ☞ komunikace veřejná – přímá
- ☞ komunikace v masmédiích
- ☞ komunikace aranžovaná (film, divadlo)
- ☞ komunikace interkulturní (s cizincem) aj.

Komunikace v situaci je ovlivněna **celkovým dojmem**, který si člověk o komunikačním partnerovi (partnerech) vytváří. Do komunikace se promítá to, co si o druhém člověku myslíme, co o něm předpokládáme, jaká pověst ho předchází, jak vypadá, v jaké situaci se s ním setkáváme. Celkový dojem o komunikačním partnerovi ovlivňuje průběh a obsah komunikace.

**Dojem** vzniká velmi rychle (v prvních vteřinách) a **je utvářen**:

- ☞ vzhledem,
- ☞ věkovými proměnnými,
- ☞ pověstí,
- ☞ názory o druhém,
- ☞ haló efektem (zaměřeností na nápadné znaky, ze kterých vyvozujeme další charakteristiky člověka – např. blondýna = hloupá),
- ☞ atribucí – předpoklady a očekáváními, podle kterých zpracováváme a doplňujeme informace (např. starší muž v obleku v budově VŠ – předpokládáme, že se jedná o člena katedry – je tedy zřejmě inteligentní, informovaný, důstojný, formální aj.).

Celkový dojem je vytvořeným komunikačním postojem a je proto obtížně měnitelný, doprovází a utváří komunikaci v dané situaci i v situacích následných. Změna celkového dojmu v jiné komunikační situaci se stejným komunikačním partnerem vede k narušení kontinuity komunikace, navozuje tenzi (napětí) – např. setkání s formální autoritou v neformální situaci či naopak (setkání s nadřízeným v obchodě se spodním prádlem, kamarád v roli vašeho nadřízeného, team leadera atd.).

#### 4.4 Typy komunikace

V komunikaci nejde jen o to CO (obsah) se sděluje, ale i JAK (způsob) se sděluje. Ve specificky lidské komunikaci se jedná o vícekanálový způsob sdělování. Podle typu kanálu můžeme rozlišit:

- ☞ **slovní (verbální) komunikaci**
- ☞ **mimoslovní (neverbální, nonverbální) komunikaci**
- ☞ **komunikaci činem**

##### 5.4.1 Verbální komunikace

Verbální komunikace zahrnuje zvukovou i psanou formu řeči. Vzniká a probíhá prostřednictvím jazyka, řeči a slov – tedy kodifikovaných (na základě společenského konsenzu vzniklých) znaků. Řeč je nejuniverzálnějším způsobem dorozumívání, nejméně zkresluje smysl sdělení při jeho předávání.

Nejdříve si udělejte test, kterým si orientačně zjistíte, jak komunikujete, na co kladete v komunikaci důraz, jakou roli nejčastěji v komunikaci zaujímáte.

### DÁ SE S VÁMI DOBŘE KOMUNIKOVAT?

**1**                      **2**                      **3**                      **4**  
*nesouhlasí*      *spíše nesouhlasí*      *spíše souhlasí*      *naprosto souhlasí*

		1	2	3	4
1.	<i>Při rozhovoru mi myšlenky často odbíhají k jiným tématům.</i>				
2.	<i>Když trávím večer s přáteli, čas mi rychle ubíhá.</i>				
3.	<i>Když jedu s někým cizím ve výtahu, cítím se trapně.</i>				
4.	<i>Často se nezdržím a musím říct svůj názor.</i>				
5.	<i>Jsem dobrý/á posluchač/ka.</i>				
6.	<i>Je mi zatěžko odporovat druhým.</i>				
7.	<i>Kvůli harmonii v našem vztahu se s partnerem/partnerkou nevyhýbáme nepříjemným rozhovorům.</i>				
8.	<i>Často začínám větu slovy: „Ano, ale ...“.</i>				
9.	<i>Jen těžko dokážu mlčet.</i>				
10.	<i>Při hádkách mám sklón k ranám pod pás.</i>				
11.	<i>Spor většinou končím, i když nedojde ke shodě názorů.</i>				
12.	<i>Je pro mě těžké, mám-li říct, co si skutečně myslím.</i>				
13.	<i>Způsob, jakým se hádám, může být někdy velmi zraňující.</i>				
14.	<i>Umím se dobře vcítit do jiných lidí.</i>				
15.	<i>Je mi trapné, když přede mnou někdo pláče.</i>				
16.	<i>Byl/a bych dobrý/á učitel/ka.</i>				
17.	<i>Vyhýbám se tomu, aby se ke mně někdo dostal moc blízko.</i>				
18.	<i>V hádkách používám častěji slovo „já“ než ty.</i>				
19.	<i>V rozhovoru se rychle dostávám k jádru věci.</i>				
20.	<i>Často mám pocit, že bych měl/a něco říct, ale nevím co.</i>				
21.	<i>I když nemám pravdu, trvám na svém tak dlouho, až přesvědčím ostatní.</i>				

<b>Typ A</b>		<b>Typ B</b>		<b>Typ C</b>	
<i>Otázka</i>	<i>Body</i>	<i>Otázka</i>	<i>Body</i>	<i>Otázka</i>	<i>Body</i>
<b>3.</b>		<b>1.</b>		<b>2.</b>	
<b>6.</b>		<b>4.</b>		<b>5.</b>	
<b>9.</b>		<b>8.</b>		<b>7.</b>	
<b>12.</b>		<b>10.</b>		<b>11.</b>	
<b>15.</b>		<b>13.</b>		<b>14.</b>	
<b>17.</b>		<b>18.</b>		<b>16.</b>	
<b>20.</b>		<b>21.</b>		<b>19.</b>	
<i>Součet</i>		<i>Součet</i>		<i>Součet</i>	

**Hodnocení „Dá se s vámi dobře komunikovat?“:**

Sečtěte body ve sloupcích.

### **Bodové vyjádření míry daného typu:**

24–28 Výrazně odpovídáte danému typu.

18–23 Často reagujete tak jako tento typ.

12–17 Občas (výjimečně) reagujete tak jako tento typ.

7–11 Charakteristiky daného typu nejsou pro vás typické.

### **Při jasné převaze některého z typů vám odpovídá následující charakteristika:**

#### **Typ A : Konfliktní z touhy po harmonii**

*Máte potíže jednat otevřeně. Největší problémy vám dělá, když se máte vyrovnat s negativními pocity vašeho komunikačního partnera. Váš sklon k uhýbání, tedy chybný způsob rozhovoru, vede k tomu, že pocity druhého podceňujete nebo naopak přeceňujete, čímž dochází k problémům. Neostýchejte se jasně vyjádřit, co vám vadí.*

#### **Typ B: Dominantní**

*Máte-li čas od času problémy s druhými lidmi, může za to vaše snaha o dominanci (o výhru) v komunikaci. Názorová rozdílnost, ke které v komunikaci s vámi často dochází, slouží k tomu, aby se vyjasnil poměr sil. Aniž byste to měl/a v úmyslu, vyvoláváte v partnerovi v komunikaci pocit, že vám vůbec nezáleží na jeho názoru.*

#### **Typ C: Kultura rozhovoru nade vše**

*Hravě se vám daří v komunikaci s druhými produktivní výměna myšlenek a pocitů, jste schopen/a dosahovat jednoty názoru na věc, jednoty názorů. Máte vynikající schopnost dostat se k jádru věci a problém vyřešit. V diskusích se držíte cíle a nezraňujete jiné. Když je potřeba, dokážete být i dostatečně flexibilní a revidovat svůj názor.*

**Rozhovor** je verbální komunikací, při které dochází k výměně rolí komunikátora (mluvčího) a komunikačního partnera (naslouchajícího). V rozhovoru si můžeme sdělovat vlastní informace, případně nám jde o nalezení společného smyslu. Proto se v rozhovoru zpřesňuje sdělení formou otázek a odpovědí, doplňujících informací.

**Dialog** (Slovo dialog odvozeno z řeckého *dia-logos* „skrze slovo“ původně označovalo metodu určenou starořeckými mysliteli a rétory k odkrývání pravdy) je druhem rozhovoru, kde jde o odhalení smyslu sdělení, o rozvinutí a obohacení informace. V dialogu se účastníci snaží dohodnout „jádra věci“.

Dle **Janouška** (2007) dialogickou konverzací rozumíme „rozvinutou komunikaci, pro kterou je příznačné propojení činnostního charakteru se vzájemným působením a vzájemnými vztahy“. Dialog se tedy nevztahuje jen na verbální stránku, tzn. na to, co se říká, ale i na neverbální stránku projevu.

**Tři základní aspekty dialogu** jsou:

- ☞ je zaměřen na zcela určitý cíl, k němuž směřuje společná činnost účastníků dialogu,
- ☞ dochází v něm k vzájemnému ovlivňování účastníků,
- ☞ odrážejí se zde vzájemné vztahy mezi účastníky dialogu a zároveň se tyto vztahy vytvářejí a mění.

Všechny tři stánky musí být respektovány, má-li být určitý rozhovor charakterizován jako dialog.

### **Paralingvistické aspekty řeči vyjadřují, jak je sdělení řečeno, zahrnují různé proměnné:**

- ☞ intenzita hlasového projevu (hlasitost)
- ☞ výška hlasu
- ☞ zabarvení hlasu
- ☞ intonace, modulace hlasu
- ☞ rychlost řeči
- ☞ plynulost, členění řeči, frázování (dýchání)
- ☞ správnost výslovnosti, přesnost projevu
- ☞ vsuvky, doplňková slova (takže, vlastně, jakoby atd.)

Paralingvistika vyjadřuje momentální stav člověka (emoce, únavu, stres, agresivitu...), psychickou poruchu, znalost nebo neznalost tématu, osobní postoj k tématu, formálnost nebo neformálnost situace, vztah k druhému člověku, váhání a rozpaky, neznalost apod.

### **Zásady verbální komunikace**

#### **1. Mluví vždy jeden.**

Skákání do řeči (intruze) je možné jen v situaci, kdy řečník je mnohmluvný a odbíhá od tématu. Vstup do řeči je možný při nadechování mluvčího. Skákání do řeči je posuzováno jako nezdvořilost, jako snaha umlčet druhého.

Paralelní mluvení (oba najednou) – nejde o dialog, příjemce nenaslouchá, přebírá roli mluvčího.

#### **2. Mluvit stručně.**

Vážít si času druhého člověka, chceme-li mu předat nějaké formální sdělení (nejde-li o zábavu).

#### **3. Mluvit věcně a logicky.**

Sdělení by mělo být výstižné a logicky strukturované.

#### **4. Mluvit v kratších větách (14–17 slov), aby sdělení bylo pochopitelné.**

#### **5. Mluvit jasně a srozumitelně.**

Nekomplikovat, nepoužívat mnoho cizích slov, neutajovat, zřetelně vyslovovat, nepoužívat mnohovýznamových slov, není-li jasný kontext.

#### **6. Objasňovat na příkladech, příměrech, citátech.**

#### **7. Zvolit úroveň řeči adekvátní posluchači.**

#### **8. Vědět, ke komu hovoříme a podle toho se vyjadřovat.**

#### **9. Omezit příkazová a zákazová slova (musíte, nesmíte), která vyvolávají reakci odporu nebo naprosté poslušnosti a závislosti.**

#### **10. Správně dýchat, frázovat, mluvit přiměřeně rychle a hlasitě, intonovat (nebýt monotónní). Předcházet únavě vlastní i posluchačů, předcházet nepochopení informace.**

11. Vyhnout se častému užívání **výplňkových slov a vsuvek** („jasně“, „tedy“, „vlastně“), **neopakovat** stále stejná slova nebo nelogická spojení („hrozně hezké“).

### **Verbální zpětná vazba**

Zpětná vazba je v komunikaci nezbytná, jejím cílem není jen podat informaci o tom, zda jsme schopni sdělení přijmout (zda ho chápeme) a jak sdělení vnímáme. Vypovídá také o našem postoji ke sdělení. Podle těchto kritérií (pochopení a vlastní postoj ke sdělení), je možné vymezit následující typy verbální zpětné vazby:

#### **1. Chápající a pozitivní**

„Rozumím a souhlasím ...“

#### **2. Chápající a neutrální**

„Rozumím, ale nemám k tomu (nemohu zaujmout) žádné stanovisko...“

#### **3. Chápající a negativní**

„Rozumím, ale mám jiný názor ...“

#### **4. Nechápající**

„Nevím, jestli jsem tomu dobře rozuměl ...“

### **Naslouchání**

Naslouchání je jednou z nejdůležitějších komunikačních dovedností, je nezbytné k pochopení sdělované informace. Mnoho konfliktů vzniká právě na základě nedostatečného naslouchání a naopak, člověk, který naslouchá, může být označen za vynikajícího partnera v komunikaci, přestože neřekl ani slovo. Naslouchání je vnímání s porozuměním, aktivní a mnohdy namáhavá činnost v roli komunikanta.

Naslouchání je selektivní, člověk vnímá to, co chce slyšet a co je schopen slyšet. Porozumění sdělenému se děje prostřednictvím:

- ☞ věcných informací, faktů
- ☞ představ,
- ☞ postojů a názorů,
- ☞ předsudků,
- ☞ přesvědčení.

Aktivní naslouchání je **reflexí** (odezvou), kdy naslouchající nejen vnímá sdělení a je schopen ho doslovně reprodukovat, ale kdy ho chápe a je schopen ho sdělit vlastními slovy.

#### **Jak nasloucháme:**

- ✓ aktivně (přemýšlíme, rozebíráme, srovnáváme)
- ✓ sledujeme hlavní myšlenku a oddělujeme podstatné věci od nepodstatného
- ✓ oddělujeme slyšené od domyšleného (svých zkušeností, postojů, předsudků)

**Test: UMÍTE NASLOUCHAT?**

(Smékal, 1989, s. 271–272)

Na každou otázku odpovězte zaškrtnutím ANO nebo NE. Pokuste se odhadnout, jak reagujete obvykle, ve většině situací.

1. Myslíte asi čtyřikrát rychleji než jak se běžně mluví. Využíváte tento nadbytek času k tomu, abyste přemýšlel/a o jiných věcech, zatímco sledujete konverzaci?	ANO	NE
2. Když někdo hovoří, věnujete pozornost spíše faktům než celkové myšlence, kterou vám chce sdělit?	ANO	NE
3. Vyhýbáte se naslouchat věcem, o nichž cítíte, že pro vás budou příliš obtížně pochopitelné?	ANO	NE
4. Můžete posoudit podle vzhledu a způsobu řeči mluvčího, že to, co řekne, nebude nijak důležité?	ANO	NE
5. Když k vám někdo hovoří, snažíte se ho přesvědčit, že mu pozorně nasloucháte, i když tomu tak není?	ANO	NE
6. Jste zaujat/a proti některým slovům a větám natolik, že nejste schopen/schopna objektivně naslouchat?	ANO	NE
7. Zabýváte se v duchu jinými věcmi, když se domníváte, že mluvčí nemůže říci nic zvlášť zajímavého?	ANO	NE
8. Nasloucháte-li někomu, rozptylují vás pohledy a zvuky z okolí?	ANO	NE
9. Uvede-li vás do rozpaků nebo vás popudí to, co mluvčí říká, snažíte se problém vyřešit tím, že ho přerušíte (nebo nad tím okamžitě přemýšlíte)?	ANO	NE

**Vyhodnocení testu:**

**Sečtěte všechna NE.** Čím více odpovědí NE, tím jste lepší posluchač (naslouchač).

Čím více odpovědí ANO, tím více chyb v naslouchání děláte (každá položka představuje chybu v naslouchání).

**Pozor!** Dokonalý naslouchač je jen výjimečný, test obsahuje běžné komunikační chyby. Máte-li výsledek 9 NE, pak jste buď takto výjimečný člověk nebo nejste k sobě objektivní a idealizujete se. Vynikající je výsledek 7–8 NE.

V opačném případě, kdy výsledek je 1–2 jste buď velmi chybující posluchač a uvědomění svých nedostatků a konkrétních chyb vám dává možnost se zdokonalovat v naslouchání, nebo jste k sobě hyperkritičtí.

Výsledek 4–6 NE znamená, že jste na tom s nasloucháním podobně jako většina lidí.

**Zlozvyky při naslouchání:**

1. předstírání pozornosti,
2. orientace na fakta a unikání celkové myšlenky
3. při obtížných celcích „vypnutí“ naslouchání,
4. orientace na mluvčího, ne na obsah sdělení,
5. odvedení pozornosti na jiné podněty.

## **Techniky vedení rozhovoru**

Slouží k navázání a udržení kontaktu s klientem, k získání jeho důvěry, pomáhají udržovat správný průběh komunikace.

### **1. Technika kladení otázek**

Vhodně položenými otázkami usměrňujete rozhovor a řídíte jeho tempo.

#### **Typy otázek:**

##### **a) Uzavřené otázky**

- umožňují odpověď "ano, ne, nevím", resp. jednoznačnou odpověď („Máte trvalé bydliště v Karviné?“),
- je vhodné užívat je cíleně v kontaktu s extrémně upovídanými klienty, s lidmi, kteří často odbíhají od tématu,
- jejich převaha v komunikaci dvou nebo více osob může vytvářet dojem "výslechu",
- je vhodné užívat je v situacích, kdy je nutné rychle zjistit fakta.

##### **b) Otevřené otázky**

- otevírají komunikaci („Co pro vás mohu udělat?“),
- je vhodné je užívat v kontaktu s klienty zamlklými nebo s těmi, kteří přesně nevědí, co chtějí, neformulují své požadavky konkrétně,
- užívají se v těch situacích, kdy chceme zjistit názor jiného člověka,
- začínají tázacími zájmeny (jak, kde, kdy, v kolik...).

##### **c) Sugestivní otázky**

- užívají se v situacích, kdy chceme předem získat souhlas, nesouhlas, ovlivnit odpověď,
- jsou efektivní u sugestibilních osob, osob lehce zmanipulovatelných („Jistě se mnou všichni budete souhlasit, když“ ....).

##### **d) Alternativní otázky**

- dávají možnost výběru (ALE z předem připravených variant, mohou být tedy i manipulativní),
- podporují rozhodování,
- je vhodné je užívat u osob, které jsou nerozhodné, u osob, které se vyjadřují nekonkrétně,
- nepředpokládají zamítavé stanovisko,
- neumožňují "vyhnout se konkrétní odpovědi" („Přijdete ve středu nebo ve čtvrtek?“).

### **2. Technika jednoduché akceptace**

Jedná se o vyjadřování toho, že klienta posloucháme, že ho bereme na vědomí: „Ano“, „Jistě“, „Hm“ apod. V rozhovoru „tváří v tvář“ používáme i pantomimické a mimické projevy.

### 3. Technika zachycení a objasnění

Zachycení podtextu toho, co je řečeno a objasnění případných skrytých úmyslů klienta.

„Tohle studium pro mne není vhodné“.

„Myslíte si, že je pro vás drahé nebo máte pocit, že vám nevyhovuje pro váš věk, že je pro vás obtížné?“

### 4. Technika parafrázování

Opakujeme část odpovědi komunikačního partnera.

„Vždycky tady čekám tak dlouho.“

„V pondělí se tady obvykle déle čeká.“

### 5. Technika interpretace – parafráze je spojena s vysvětlením.

„Chtěl bych vědět, proč jste mi na účet připsali tak málo peněz.“

„Chápu-li dobře, nejste spokojen s konečnou výší vyplacené pojistné částky?“

### 6. Technika ujištění – užívá se, je-li komunikační partner nejistý

„Učila jsem se každý den, ale myslím, že to neumím.“

„Chápu, že můžete svou situaci vnímat jako obtížnou. Pokuste se mi poskytnout více informací.“

### 7. Technika používání pomlk

Pauzy dělat v situaci, kdy chceme poskytnout čas na zvážení odpovědi. Neptat se jako u výsledku (bez pauz), neuvádět přestávkami do rozpaků.

#### 5.4.3 Neverbální komunikace

Neverbální (nonverbální) komunikaci často označujeme jako řeč těla (autorem tohoto označení je britský etolog Desmond Morris). Tento způsob komunikace je mnohdy významnější, než jsou si mnozí z nás ochotni připustit. Často se snažíme působit určitým dojmem a mít své neverbální projevy pod vědomou kontrolou, přesto řeč těla může zkušenému pozorovateli poskytnout cenné informace o našich skutečných emocích.

Albert Mehrabian (profesor z Los Angeles) odborník na problematiku neverbální komunikace uvádí, že jen asi 7 % porozumění je odvozeno z toho, co je skutečně řečeno, 38 % pochází z tónu hlasu a 55 % ze signálu řeči těla. Většina odborníků se přiklání k tomu, že v běžném rozhovoru je asi třetina obsahu dešifrována ze slov a 2/3 významu člověk odvozuje z neverbálních signálů. Specifické situace, k nimž patří i situace pedagogické, kladou sice větší důraz na verbální komunikaci, přesto ovládání řeči těla je jejich nezbytnou součástí.

#### Způsoby neverbální komunikace:

- **Vizika**

(vizuální = zrakový, z latiny)

Pohled, oční kontakt patří ke komunikačním signálům, kterým člověk přikládá veliký význam, k signálům nejpřesnějším a nejvíce prozrazujícím. Závisí na některých znacích.

#### **Velikost zornic:**

- ☞ rozšíření zornic signalizuje vzrušení, zájem,
- ☞ zúžení zornic signalizuje hněv, agresi, nepřátelství.

#### **Směr a úhel pohledu:**

- ☞ část obličeje, na kterou je pohled upírán (do očí, nad partnera, skrz, dolů, na stranu),
- ☞ pohled úkosem (ze strany).

#### **Délka a frekvence pohledu:**

- ☞ doba výdrže pohledu,
- ☞ doba celkového očního kontaktu mezi komunikačními partnery (např. neupřímnost, ostych, nervozita – jen asi 1/3 přímých pohledů; upřímnost, zájem – asi 2/3 pohledů, nadřazenost spojená se silnou agresi – upřený pohled).
- ☞ častost a délka pohledu na jednotlivé členy skupiny.

#### **Sled pohledů:**

- ☞ na koho ve skupině nejdříve a na koho následně,
- ☞ kam se pohled na druhou osobu upíral nejdříve a kam následně.

#### **Tvar očí, víček, obočí, vrásky kolem očí (doprovodné symboly):**

- ☞ velikost, vzdálenost očí (bývá označována jako „symbol ženské krásy“),
- ☞ výraz odvozený z fyziognomie očního okolí.

#### • **Mimika**

(z řeckého mimos = citově napodobující, imitující, zpodobňující.)

Mimika sděluje především:

- ☞ **emoce** – strach – jistotu, smutek – radost, neštěstí – štěstí, neočekávané překvapení – splněné očekávání, rozčilení – klid, nespokojenost – spokojenost, nezájem – zájem aj.;
- ☞ **kulturou tradovaná gesta** – úsměv, zamračení se aj.;
- ☞ **instrumentální pohyby** – zívnutí, mrkání aj.

Obličejové svaly umožňují vyjádřit více než 1000 různých výrazů, slovně vyjádřit dovedeme jen některé z nich.

Většina mimických výrazů je vázána na tzv. mimické zóny v obličeji:

- ☞ oblast čela a obočí – I,
- ☞ oblast očí – II,
- ☞ oblast nosu až brady s dominantní partií úst – III.

Např. překvapení je možné identifikovat zejména z oblasti I (79 %), smutek a strach z oblasti II (67 %), štěstí z oblasti III (98 %). Pokud bychom ale vnímali výrazy obličejových částí izolovaně, snižuje se přesnost identifikace asi na 30 %, proto k přesnějšímu určení psychického prožitku je potřeba sledovat alespoň dvě obličejové zóny, nejlépe však všechny zóny současně.

- **Kinezika**

- řeč pohybů (kinetický – pohybový, z řečtiny)

Celkové pohyby těla zahrnují svalový tonus (napětí – uvolnění), chůzi, tělesné postoje i pohyby rukou. Odráží momentální psychické vyladění (únavu – svěžest; radost – smutek aj.); temperament projevující se rychlostí, šíří a výrazností pohybů; vztah komunikačních partnerů (nesoulad pohybů či sladěnost pohybů, pohybová koordinace aj.). Jsou výpovědí o pohybových kvalitách člověka – obratnost, síla apod.

- **Posturologie**

- řeč fyzických postojů a poloh (převzato z angličtiny – posture), **tělesná poloha** – vstoje, vleže a vsedě, tělesná kompozice a konfigurace, zaujetí prostoru.

☞ držení těla,

☞ úklon těla,

☞ konfigurace částí těla (vyjadřující uvolněnost nebo strojenost, dominanci, agresivitu),

☞ nasměrování těla nebo končetin, chodidel,

☞ vzájemná poloha lidí v interakci – kongruence (shoda) a inkongruence (neshoda).

- **Gestika**

- sdělování gesty - tj. mimoslovními projevy vázanými na určitou kulturu.

Gesto je pohyb, který má výrazný sdělovací účel a který jako komunikační prvek předchází jazykovému vyjádření. Jedná se o pohyby kterékoli části těla, většina gest je ale vyjadřována rukama. Množství gest, kterými člověk disponuje, má za cíl nahradit nebo nějak doprovodit slovní vyjádření. Přijímají podobu symbolů, ilustrátorů, regulátorů a adaptérů (viz předchozí text).

**Gesta vypovídají:**

☞ osobnostních kvalitách člověka – otevřenost a upřímnost nebo opak, temperament, sebedůvěra, agresivita aj.,

☞ o momentálním stavu – pochyby, lži, podvádění, nuda, zájem, pozornost, připravenost, jistota aj.

☞ o vztahu ke komunikačnímu partnerovi – vstřícnost, bariéra a ochrana, vymezení vzájemného vztahu, bojovnost aj;

- **Haptika**

- taktilní (hmatový, dotekový) kontakt, doteky mohou mít neoficiální i oficiální charakter.

**Dotek:**

☞ vyjadřuje vztah ke druhému člověku – přátelský (pohlazení, poplácání, objetí, držení se za ruce či jiné části těla, doteky nohou, polibek aj.) či nepřátelský (fyzické trestání dotekem – facka, kopanec, štípnutí aj.),

☞ usměrňuje chování druhého člověka (podržení, nasměrování aj.),

☞ je součástí etikety (společenského chování) – podání ruky.

- **Proxemika**

- řeč vzdáleností, sdělování přiblížením a oddálením.

Sféra	Optimální distance (v centimetrech)	Popis (příklady)
VEŘEJNÁ	větší: 750–900  menší: 350–750	- vnímáme několik osob, skupinu, gestikulaci, pozice těla mluvící pečlivě artikuluje, mluví hlasitě (veřejný projev); - v zorném poli i více osob, přesná artikulace (přednáška, diskuse ve větší skupině)
SPOLEČENSKÁ	větší: 200–350  menší: 120–200	- vnímají se detaily: pleť, vlasy, mimika; mezi účastníky bývá stolek, pult (společnost známých, nakupování, kontakty v zaměstnání, při práci, úřední jednání); - zaměřenost na detaily tváře, na oči (kontakty pracovní i společenské dvou až tří osob)
OSOBNÍ	větší: 75–120  menší: 45–75	- jasně vnímáme detaily tváře, vzdálenost je na délku paže, mluví se tišším hlasem (sdělování důvěrnějších informací, flirtování, pracovní rozhovory); - ke kontaktu očí se připojuje čich, vnímáme vůně (namlouvání, sdělování důvěrných informací)
INTIMNÍ	větší: 15–45  menší: 0–15	- přidávají se doteky; partneři jsou plně zaujati jeden druhým, mluví potichu (společ. tanec, projevy lásky, milostná vyznání) - doteky, čich, oči přivřené či zavřené, mluví se šeptem, často se také mlčí (tanec, líbání, mazlení, sex)

Vzdálenosti jednotlivých zón jsou spíše orientační, jsou také závislé na osobnosti člověka, na kulturní a etnické charakteristice, pohlaví, zdravotním stavu, schopnosti rozumět partnerově řeči, velikosti prostoru... Např. Arabové a Japonci jsou zvyklí na podstatně užší interpersonální styk než Evropané. Pro Araba je téměř urážkou, když mu partner odepře „vůni svého dechu“. Zásahy cizích osob do intimní zóny vnímáme jako agresi, nátlak, jsou nám nepříjemné.

- **Přiblížení a oddálení** osob v komunikaci je signálem změn v jejich vztahu. Přiblížení vyjadřuje názorovou blízkost a pozitivní vztahy, oddálení signalizuje narušení vztahů, názorovou neshodu. U dvou lidí s rozdílnými představami o svých osobních zónách můžeme pozorovat tzv. **proxemický tanec**, kdy se jeden člověk snaží více přibližovat, zatímco druhý před ním (často nevědomky) neustále couvá či uhýbá do stran.

Do proxemiky se řadí i **teritoriální (prostorové) chování** člověka – adaptace v určitém prostoru, pocit jistoty a bezpečí ve vymezeném, známém prostoru (např. zvolené místo u stolu, v lavici pro žáky, místo „za katedrou“, za řečnickým pultem aj.).

- **Image**
  - úprava zevnějšku, oblečení, líčení, kultura bydlení aj.
- **Vzhled a prostředí:**
  - je výpovědí o tom, nakolik je nebo se člověk chce identifikovat se skupinou,
  - usnadňuje nebo ztěžuje adaptaci v dané situaci,
  - je sebe prezentací,
  - slouží k ovlivnění komunikačního partnera.

#### 5.4.3 Komunikace činem

Při takové komunikaci je nositelem komunikačního sdělení čin, tedy sled především neverbálních komunikačních aktů. Člověk se nějak chová v určité situaci – záměrně i nezáměrně. Komunikaci činem bychom měli interpretovat opatrně, záleží na kontextu, v němž se čin odehrál, na momentální i předcházející situaci, na vzájemných vztazích a pozicích aktérů (může být velmi problematické řešit důsledky jednání činem, když jsme nebyli přímými svědky této situace).

### 4.5 Chyby ve vnímání druhých lidí

#### První dojem (haló – efekt)

Je založen na principu vytvoření postoje ke druhé osobě na základě nápadných znaků za spolupůsobení kontextu místa nebo situace (příklad: univerzitní profesor při úklidových pracích). První dojem má tendenci přetrvávat a ovlivňuje tak další průběh komunikace, další komunikační setkání.

#### Černobílé vidění

Je založeno na sympatiích a antipatiích. Osoby sympatické – pozitivní hodnocení, nesympatické – negativní. Obvykle nedovedeme posoudit osobnost jako celek s různorodými vlastnostmi (například naše hodnocení politiků).

#### Chyby kontrastu a podobnosti

Člověk má tendenci všimnout si u druhých lidí buď vlastností rozdílných, nebo podobných jemu samému.

#### Předsudky

Předem vytvořené soudy, bez rozumového poznání, nekriticky přejaté od osob, kterým věříme. Soudy tradované.

## Nálada

Pozitivní a negativní emoční vyladění ovlivňuje vnímání lidí, rovněž únava a přesycenost podněty.

## Sociální klima, sociální rámec

Idealizace nebo nepřijetí jednotlivce na pozadí skupiny, vnímání na základě sociální role (např. známý umělec).

## Vzájemné postavení

Nadřízenost – podřízenost, rovnocenné postavení.



## Shrnutí

V mezilidském kontaktu není možné nekomunikovat. Komunikační dovednosti jsou v rámci soft skills klíčové, zvládnutí umění komunikovat nám může usnadnit přesvědčování, získávání lidí pro své záměry, obranu proti manipulacím, předcházení problémům a řešení konfliktů svých i druhých lidí. Verbální komunikace zahrnuje zvukovou i psanou formu řeči. Řeč je nejuniverzálnějším způsobem dorozumívání, nejméně zkresluje smysl sdělení při jeho předávání. Neverbální (nonverbální) komunikace, kterou označujeme jako řeč těla, může zkušenému pozorovateli poskytnout cenné informace o našich skutečných emocích. Komunikační sdělení může probíhat i činem, člověk se nějak chová v určité situaci – záměrně i nezáměrně. Pro zvýšení efektivity komunikace je také důležité uvědomit si, jakých chyb se dopouštíme při vnímání druhých lidí a také, jakých chyb se mohou dopouštět druzí ve vztahu k nám.



## Kontrolní otázky a úkoly

Jaké jsou verbální a neverbální projevy člověka s přiměřeným sebevědomím?

Jaké jsou verbální a neverbální projevy člověka dominantního, agresivního?

Jaké jsou verbální a neverbální projevy člověka pasivního?

Jaké jsou verbální a neverbální projevy člověka, který lže?

Vytvořte 10 uzavřených otázek, které se vztahují k vámi probíranému učivu.

Z těchto 10 uzavřených otázek vytvořte otevřené otázky.

Z vytvořených 10 uzavřených otázek vytvořte sugestivní a alternativní otázky.



## Literatura ke kapitole

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

PETERS-KUHLINGER, G., FRIEDEL, J. Komunikační a jiné "měkké dovednosti". Praha: Grada, 2007.

PLAMÍNEK, J. Řešení problémů a rozhodování. Praha: Management, 2008. ISBN 978-80-247-2437-9.

SCHNEIDER, M., SCHNEIDEROVÁ, M. Metodika komunikačních dovedností. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2010. ISBN 978-80-7368-894-3.

MORRIS, D. Peoplewatching: The Desmond Morris Guide to Body Language. London: Vintage, 2002. ISBN 0099429780.



## 5. Prezentační dovednosti



### Obsah



- 5.1 Typy prezentací a jejich využití v praxi
- 5.2 Jak připravit prezentaci
- 5.3 Tréma nebo stres z vystoupení či prezentace

Po prostudování kapitoly budete

- vědět, jaké typy prezentací lze uplatnit v různých situacích,
- schopni správně formulovat cíl prezentace,
- umět sestavit obsah prezentace dle osnovy v logické posloupnosti,
- vědět, jak prezentovat, na co se při prezentování zaměřit,
- vědět, jak při prezentování efektivně využít PowerPoint a jiné pomůcky,
- umět lépe zvládat trému před vystoupením.



### Základní pojmy a klíčová slova



Prezentace, metoda SMART, PowerPoint, demonstrace, tréma.

Prezentace je forma komunikace zaměřená na skupinu lidí, jejímž hlavním cílem je ostatní:

- ✓ informovat,
- ✓ přimět k jednání,
- ✓ ovlivnit nebo
- ✓ přesvědčit.

#### Jaká by měla být naše prezentace?

Častá otázka, kterou se každý prezentující zabývá. Je velmi důležité znát cíl své prezentace a podle toho volit vhodné prostředky. Ne vždy je nezbytně nutné mít zpracovanou PowerPointovou prezentaci (PP). Mnohdy je výhodnější využít např. jen flipchart nebo tabuli či jiné pomůcky.

### 5.1 Typy prezentací a jejich využití v praxi

- **Všeobecná informativní prezentace**

Je použitelná pro široké spektrum posluchačů, obsahuje minimum detailů a popisů, vytváří image a buduje první dojem (cílem je informovat partnera), primárním cílem je zaujmout.

- **Obchodní prezentace**

Zaměřuje se na potřeby posluchače (zákazníka), vymezuje hranice pro možnou spolupráci, obsahuje více detailů, cílem je zaujmout a vyprovokovat diskuzi u partnera, vedoucí k dalším jednáním.

- **Prezentace produktu nebo služby/technická prezentace**

Popisuje detailně vlastnosti produktu, zdůrazňuje výjimečnost a užité vlastnosti, zaměřuje se na proniknutí do motivačních struktur zákazníků. Cílem je motivovat posluchače k nákupu.

- **Automatická prezentace**

Probíhá bez fyzické přítomnosti prezentujícího, popisuje detailně předmět prezentace, zdůrazňuje výjimečnost a užité vlastnosti/unikátnost myšlenky. Provokuje k další diskuzi s autorem. Možnosti interakce s publikem nejsou žádné nebo jsou omezené (např. kliknutí).

- **Interaktivní a tvořivá prezentace**

Multimediální projekty s hypertextovými a hypermediálními odkazy. Obsahují přílohy jako videa, ozvučené animace, videozáznamy, ale také vlastní tvorbu animovaných objektů Flash. Multimediální projekty obsahují např. interaktivní prezentace Smart Board či využití tabletu, smartphonů apod. Jsou vhodné jak pro školní výuku, tak pro firemní prostředí.

- **Projev a proslov**

Jedná se o veřejný, mluvený projev, který je veden monologickou formou. Je založen na spisovné češtině (mohou být použity i odborné názvy či termíny). Přednes je obvykle založen na úvahovém postupu. SLAVNOSTNÍ (OSLAVNÝ) PROJEV (oslava narození, zahájení oslavy atp.) je zaměřen na zhodnocení kladů, argumentuje se v obecné rovině, je možné použít citově zabarvená slova. Projevu by měl odpovídat způsob přednesu => přiměřené tempo, přiměřená síla řeči, důraz na frázování, přiměřené zabarvení. Je nutné mluvit souvisle, dávat pozor na mimojazykové prostředky – gesta, mimiku obličeje atd. Je potřeba udržet kontakt s posluchači, projev přednášet v množném čísle, na začátku pozdravit, příp. i představit se.

- **Výuková prezentace**

Při tvorbě výukových prezentací je nejprve nutné zvolit si cíle, kterých by mělo být dosaženo a vytvořit si osnovu prezentace. Text prezentací by měl být stručný a přehledný. V prezentaci (na slajdech) by nemělo být napsáno vše, co se prezentující chystá říct, posluchači pak čtou slajdy a prezentérovi/učitelé nevěnují pozornost. Styl prezentace by měl být jednotný, a to nejen styl písma, ale i použití barev nebo přechodů mezi snímky. Důležitým závěrečným krokem je kontrola pravopisu a překlepů. Při přednesu prezentace by měl učitel nejprve žáky seznámit s hlavními cíli. Prezentaci by si měl učitel vyzkoušet a zjistit, jakou časovou rezervu má. V průběhu prezentování musí učitel s publikem udržovat kontakt a na konci výkladu danou problematiku shrnout a nechat prostor pro otázky a diskuzi (k této prezentaci dále viz níže).

- **Online prezentace**

Probíhá bez fyzické přítomnosti prezentujícího. Bývá stručná a přehledná s možností rozšíření informací. Cílí na PRŮMĚRNĚ znalostně a technicky vybaveného uživatele. POZOR – chybu ve firemní prezentaci/prezentaci školy si online může přečíst opravdu každý.

- **Prezentace formou e-learningu**

Tento termín se obecně užívá v souvislosti s počítačově zdokonaleným vzděláváním. Jedná se o vzdělávací proces využívající informační a komunikační technologie k tvorbě kursů, k distribuci studijního obsahu, komunikaci mezi studenty a pedagogy a k řízení studia. Forma vzdělávání využívající multimediální prvky – prezentace a texty s odkazy, animované sekvence, video snímky, sdílené pracovní plochy, komunikaci s lektorem a spolužáky, testy, elektronické modely procesů atd. v systému pro řízení studia. Jde o jakékoli využívání elektronických materiálních a didaktických prostředků k efektivnímu dosažení vzdělávacího cíle s tím, že je realizován zejména (ale nejenom) prostřednictvím počítačových sítí.

## 5.2 Jak připravit prezentaci

1. Promyslete si téma a cíl prezentace
2. Sežeňte si potřebné informace (o tématu, posluchačích atd.)
3. Zvolte vhodnou formu, způsob a pomůcky
4. Formulujte hlavní body a propracujte je
5. Připravte si pomůcky a doplňte ilustrace
6. Zkontrolujte prezentaci a připravené vybavení
7. Trénujte přednes a proveďte konečné úpravy
8. Prezentujte a sledujte reakce posluchačů
9. Zodpovězte případné dotazy a poznamenejte si všechny postřehy a nápady na zlepšení

**Vždy je třeba zamýšlet se nad cílem.** Co je cílem mé prezentace? Při přípravách své prezentace tedy začněte otázkou **PROČ?** Proč chcete vytvořit prezentaci, pro koho ji připravujete a čeho tím vším chcete (měli byste) u účastníků dosáhnout? Co je vaším úmyslem, co by si z vaší prezentace měli posluchači odnést? Jak by podle vás měli účastníci reagovat a jak by se měli cítit? Co (pro ně!) užitečného jim předáte?

Zvolený cíl může být jeden nebo se může skládat z cíle hlavního a dalších specifických cílů či podcílů – rozhodnutí je na samotné lektorovi nebo jsou cíle a příp. podcíle formulovány přímo, např. v rámci firemní strategie nebo konkrétního vzdělávacího programu. Lépe je nemít mnoho cílů, koncepci prezentace je třeba dobře promyslet, a to i s ohledem na vyhrazený čas. Je faktem, že v jednoduchosti je síla, a to platí i v případě prezentace. O to náročnější tedy pro většinu lidí bývá jasně formulovat cíl a případně ho doplnit o dva až tři podcíle. Říká se, že skutečný odborník dokáže i složité jevy formulovat jednoduše a srozumitelně (Gallo, 2012; [www.BusinessInfo.cz](http://www.BusinessInfo.cz)).

Pokud máme pochyby, může nám pomoci např. metoda „**SMARTER**“ (známá také jako metoda SMART, ale v této verzi ještě doplněna o dva body), kterou si někteří manažeři například ověřují, zda dokázali dobře zadat úkol. My se v tomto případě ptáme, zda námi stanovený cíl je dostatečně (Bradbury, 2001):

- ✓ **Specifický** (pro účastníky dost konkrétní)
- ✓ **Měřitelný** (jedná se o konkrétní výsledek, někdy bývá předem stanoven zadavatelem)
- ✓ **Akceptovatelný** (jak zadavatelem, tak i účastníky naší prezentace)
- ✓ **Relevantní** (důležitý, aktuální, významný z hlediska vyšších cílů)
- ✓ **Termínovaný** (jde o vhodnost vzhledem k danému času prezentace = „Time management“-dosažení cíle v daném čase)
- ✓ **Exciting**(zvolený cíl prezentace pro účastníky je zajímavý a motivující)
- ✓ **Registered**(cíle prezentace je zapsán, viditelně písemně vyjádřen – volba je na nás – může být na flipchartu, v rozdaných materiálech či na promítaných snímcích, pracujeme s ním během prezentace, odkazujeme se na něj)

Základní kroky prezentace vyjadřuje také **metoda „PANIC“** (Nollke, 2004):

- ☞ **Purpose** (upřesnění záměru)
- ☞ **Audience** (analýza publika)
- ☞ **Need** (identifikace hlavních požadavků)
- ☞ **Information** (shromáždění potřebných informací)
- ☞ **Communication** (volba vhodné formy komunikace)

Můžeme si povšimnout, že v angloamerické literatuře jsou při formulacích metod, ale i různých teorií či pouček, často využívány různé mnemotechnické pomůcky, zejména akrostika (akrostikum je několik slov nebo věta, v níž počáteční písmena tvoří slovo, větu nebo seznam určený k zapamatování).

## 5.2.1 Hlavní části prezentace

☞ Úvod

☞ Stať

☞ Závěr

### Úvod prezentace

Úvod slouží k získání pozornosti, zájmu a důvěry. **Nikdy nemáme druhou šanci udělat první dojem!** Nejprve se představme a uvítejme posluchače. Než tak učiníme, je dobré se rozdýchat, rozmluvit, příp. i trochu napít, abychom neměli sucho v ústech. Měli bychom také zaujmout stabilní postoj (váha rovnoměrně rozložená na obě nohy), tělo držet vzpřímeně, ale ne toporně.

Pokud cítíme nejistotu, máme velkou trému, může pomoci, že to posluchačům sdělíme (např. „*Je to moje první školení, takže jsem trochu nervózní, ale věřím, že to společně zvládneme.*“), obvykle se člověku uleví. Je ale třeba být velmi vnímavý a odhadnout, jak taková informace zapůsobí na publikum, zda vyvolá pochopení a soucit nebo spíše antipatie, nezájem či odpor. Pokud chceme působit sebevědomě, za nic se neomlouváme, na některé lidi to působí neprofesionálně („*Prima, tak nám tady poslali amatéra.*“). Někdy je dobré začít drobnou příhodou, žertem nebo vtipnou poznámkou, kterou vzbudíme pozornost publika a navážeme s ním kontakt, ale i v tomto případě je třeba být velmi vnímavý a obezřetný. Situace, kdy se zamýšlenému vtipu směje pouze jeho autor, bývají velmi trapné a rozhodně nepůsobí pozitivně.

Vysvětlíte, o čem hodláte hovořit a proč, krátce popište téma, problém nebo řešenou věc. Zdůrazněte jasně formulovaný cíl, a to srozumitelně pro všechny účastníky- co posluchačům přinese, případně popis kroků, které k jeho naplnění vedou, a to včetně různých aktivit realizovaných pro jejich naplnění, výzkumů, měření, metodik atd. *Velmi působivé bývá, když své téma (cíle) uvedete formou příběhu, tím do celého procesu vtáhnete emoce, vzbudíte zájem publika a zvýšíte jeho motivaci (tento trik s velkým úspěchem používal a dotáhl k dokonalosti např. Steve Jobs – zakladatel a vizionář firmy Apple). Za určitých podmínek (např. při nižším počtu účastníků nebo při dlouhodobější spolupráci či vzdělávání) je vhodné zeptat se na očekávání a individuální cíle přímo účastníků prezentace – získáváte tím přímou zpětnou vazbu, zda jsou vaše cíle nastaveny optimálně, zda už o tématu účastníci něco vědí, jaká je jejich představa. Na základě získaných informací je možné cíle efektivněji formulovat (reagovat na to, co jste se dověděli a zdůraznit, čím je Vaše prezentace obohacující), příp. připravená témata specifikovat či doplnit.*

V případě dlouhodobějších vzdělávacích kurzů (pokud působíte jako pedagog či lektor) či projektu (kde jste team leader) je velmi vhodné hned na začátku stanovit s účastníky pravidla. V případě nutnosti pak stačí jen upozornit (např. že nejsou ohleduplní k dalším účastníkům), poukázat na dohodu. Pokud někdo vyrušuje, bývá obvykle účinné přerušit svou prezentaci, přestat mluvit (příp. také zaměřit svůj pohled na rušící osoby, to už je důraznější způsob a dotyční se obvykle ztiší), počkat až nastane ticho a poté opět pokračovat. Na bavící se a vyrušující osoby se také příp. můžeme obrátit s dotazem nebo je

zapojit do nějaké činnosti (např. požádat o uvedení konkrétních příkladů, využít je jako figuranty, spolupracující osoby apod.). V každém případě tyto situace přijímáme s klidnou tváří, pokud možno i usměvavou. To celou situaci může zlepšit. Neměli bychom vytvořit atmosféru jako ve škole, když prezentujeme či vzděláváme dospělé. Neztrácejme nadhled, je to jejich čas. Jen dbejme na to, aby ostatní účastníci měli zabezpečeny své potřeby (Gallo, 2012; <http://www.materska-centra.cz/download.php?FNAME=1331801772.upl&ANAME=u%C4%8Deb.textBB.pdf> ).

### Hlavní část prezentace (stat)

Jedná se o rozhodující část prezentace, jejímž účelem je přednést dané téma v logické posloupnosti. Každý bod shrňte a poskytněte posluchačům překlenující vodítka – posluchači musejí chápat dané souvislosti. Jednotlivá podstatná tvrzení se snažte alespoň třikrát zopakovat, nejlépe pokaždé jinými slovy. *Opakování je matka moudrosti. Můžeme si všimnout, že toto přísloví je uplatňováno také např. v rámci reklamy – abychom si zapamatovali nabízený výrobek (slogan), je nutné ho (nejlépe alespoň 3x) zopakovat, zapamatování se tak mnohdy děje i proti naší vůli.* Vhodnou součástí prezentace je také diskuse či polemika, příp. poukázání na slabá místa našich argumentů (Nollke, 2004).

### Jak stylizovat hlavní část?

Nezbytným předpokladem dobré prezentace je **zřetelnost**. Nejedná se však pouze o správnou výslovnost, jde také o tzv. ekonomičnost sdělení. Sdílet vše podstatné stručně a přitom i výstižně je velké umění. *V současné době se zdůrazňuje sebeprezentace, ale často zjišťujeme, že v záplavě slov jsme se nic podstatného nedověděli.* Velmi obtížné bývá také vyjadřovat se přesně, umět používat specifické termíny. Odborné výrazy a definice velmi přesně popisují určité jevy a mnohdy jsou tedy pro výstižné sdělení nenahraditelné. Jejich nadužívání nebo nepřesné používání však bývá zavádějící a kontraproduktivní. Člověk, který neustále používá odborné výrazy (zejména pokud jim nikdo nerozumí) spíše vyvolává dojem zdůrazňování své vlastní důležitosti a nadřazenosti vůči ostatním.

Vždy bychom měli mít na paměti i to, zda **pomůcky a metody**, které při své prezentaci užíváme, jsou účelné, a zda námi zvolený prvek při prezentaci je opravdu nutný a nezbytný. Opravdu bychom bez něj stanoveného cíle nedosáhli? Opět je vhodná otázka PROČ? Stává se, že máme velké množství informací a materiálů, které bychom posluchačům rádi předali, proto je třeba rozlišovat mezi tím, co musíme říci, co (pokud bude čas) můžeme říci a co bychom rádi řekli, ale když se na to nedostane, nic se neděje, prezentaci to nepoškodí (a zřejmě jí to ani nepomůže) (Gallo, 2012; <http://www.materska-centra.cz/download.php?FNAME=1331801772.upl&ANAME=u%C4%8Deb.textBB.pdf> ).

Gui Kawasaki (1990) je přesvědčen, že mistři komunikace ovládají umění názorné ukázky a zároveň formuluje **pět vlastností dobré prezentace**, která by měla být:

- Stručná – aby se publikum nenudilo.
- Snadno pochopitelná – tedy jednoduchá a srozumitelná, nesmí vést ke zmatení publika.
- Strhující – má přestavit hlavní funkce a ukázat, k čemu tyto funkce slouží, demonstrace má motivační efekt.
- Svižná – musí mít spád.
- Solidní – ukazuje řešení problému, odkazuje na praxi.

Mezi **nejdůležitější otázky** týkající se dobré prezentace patří hned od počátku zejména „*Jak dlouhá má prezentace být a za jakým účelem je vytvářena?*“. Často se doporučuje **kombinace mluveného slova a prezentace v PowerPointu** (dále PP). To ale není to nejpodstatnější, někteří zkušení prezentéři se opět vrací k tabuli a křídě či tužce a papíru – k jednoduchosti, nebo prezentují bez pomůcek. V rámci své prezentace můžeme využít i jiných prostředků, souvisí to zejména s cílem, ale i s počtem zúčastněných či osobními preferencemi (také zvyklostmi, schopnostmi, charismatem atd.) lektora (Gallo, 2012; Bradbury, 2001, <http://www.materskacentra.cz/download.php?FNAME=1331801772.upl&ANAME=u%C4%8Deb.textBB.pdf> ).

Pro určité druhy aktivit je vhodné si stanovit limit počtu účastníků, jinak by mohly být neefektivní. Pokud účastníky dokážeme vtáhnout do tématu (a to třeba i negativními emocemi), je to lepší a zapamatovatelnější, než když si posluchači vaši prezentaci pouze pasivně odsedí, nemusí téměř ani přemýšlet, jen se před nimi někdo snaží. Z prezentace se pak stává „kino“, kde je možné i usnout a probudit se až s ukončením prezentace. Proto je tak důležitý i oční kontakt a ústní projev prezentéra. Výhodu mají ti, kteří dokážou hovořit spatra a jen občas nahlédnou do svých poznámek.

Hlas by měl být znělý, dostatečně hlasitý, v řečovém projevu je dobré užívat spisovný jazyk (ale ne za každou cenu, je nutné přihlídnout k zaměření účastníků). Častou chybou bývá, že ve snaze stihnout určený čas anebo z důvodu trémy nasadí prezentér příliš rychlé tempo řeči a drmolí. Je vhodné se nadechnout a zvolit klidnější projev. Poslouchejte se, buďte vůči svému publiku vnímaví a reagujte na něj. Výhodou je (zejména jste-li začátečník), pokud máte k dispozici kolegu, který vám může poskytnout okamžitou a průběžnou zpětnou vazbu – např. ukáže „zvolni“ nebo naopak „přidej, ať neusnou“, příp. „vše je v pořádku, jde ti to skvěle“ (ibid).

Nebojte se očního kontaktu s účastníky, naopak, rozvrhněte svoji pozornost k více než jedné osobě. Při klasicky obsazené místnosti (lidé sedící v řadách) se doporučuje pohledem opisovat písmena Z, tedy přejíždět „cikcak“, a tím věnovat svůj pohled všem. Opakovaně aktivně navazujte oční kontakt s účastníky. Neostýchejte se trénovat navazování očního kontaktu při neformálních rozhovorech, zejména pokud máte tendenci se očnímu kontaktu vyhýbat. Zpočátku je vhodné, abyste nehleděli upřeně do očí – to odvádí vaši pozornost a také to může působit agresivně, nepříjemně – ale naučte se navazovat pohled letmo, sledujte spíše obočí nebo prostor na čele mezi obočím. Pevný pohled dodá na přesvědčivosti vašeho vystoupení.

Při prezentaci je vhodný také pevný postoj, zakotvení, kdy je váha těla rovnoměrně rozdělena na obě dolní končetiny, ale nestát jen strnule na místě, případně „přešlapovat zeli“. Lepší je spíše pohyb dopředu a dozadu, než zprava doleva (zejména při používání dataprojektoru tím riskujete, že budete vstupovat do promítaného obrazu a hrát „stínové divadlo“, působí to rušivě a neprofesionálně). V průběhu prezentování se také doporučuje zaujmout postoj s otevřenými gesty (dlaně směřují spíše směrem ven, nejsou skryté) a pohybovat se v námi vytyčeném prostor u tak, aby na nás všichni, pokud možno co nejlépe viděli, a my byli co nejvíce čelem k posluchačům. Nikdy se ke svému publiku neotáčejte zády! Je dobré promýšlet, proč a kam jdete a cíleně zaměstnávat neposedné ruce, které chtějí v nervozitě neustále něco dělat. Pokud své ruce potřebujete uklidnit, držte v nich např. tužku (ale pozor na nepříjemné mávání tužkou, příp. její odlet mezi posluchače) nebo papíry. Aktivita a zaujetí prezentéra pro dané téma probouzí pozornost účastníků. Pozor však na hyperaktivitu, která může iritovat, znervózňovat a nepatříčně odvádět pozornost (ibid).

Není třeba se obávat gest, i v tomto případě ale platí „všeho s mírou“. V minulosti se doporučovalo negestikulovat a připažit, to ale působí nepřírozně. Přiměřená gesta dodají vašemu projevu na důvěryhodnosti a díky gestům budete připadat posluchačům větší. Někomu se může stát, že není při stresu schopen gest (cítí se stažený), ale po chvíli zjistíte, že s nimi je to snazší, a gesta umocňují vaše slova, udávají takt, zdůrazňují pointy. Přesto bychom se měli zaměřit spíše na obsah naší prezentace a neplánovat si konkrétní gesta, takový projev působí nepřírozně nacvičeně. Nevýhodou je, když není možnost pohybu při prezentaci, účastníci se brzy pohledem na staticky stojícího prezentujícího unaví. Někdy je třeba stát u řečnického pultíku, na kterém je umístěn mikrofon, a nesmíme se od něj vzdálit, protože by nás nebylo vůbec slyšet. Tato forma by však neměla být volena pro delší vystoupení jednotlivce. Můžeme se s tím setkat na konferencích, kde jsou představovány krátké příspěvky. V takovém případě bývá nejčastější chybou přílišné naklonění těla směrem vpřed a podpírání se o pultík. Pro inspiraci je možné zhlédnout např. video na internetových stránkách [http://www.youtube.com/watch?v=hS\\_XELxkxWI](http://www.youtube.com/watch?v=hS_XELxkxWI). Zřejmě nejúčinnějším, ale také nejméně oblíbeným způsobem, jak zlepšit svůj projev při prezentaci, je video trénink. Málokdo se na sebe dívá rád, sami sobě jsme obvykle nejtvrdějším kritikem a chyby, které takto odhalíme, máme tendenci při následujících prezentacích hlídat a odstraňovat.

Je vhodné užívat přehledné výstupy a výsledky, ideální je jejich zpracování do tabulek, diagramů, grafů, mapek. To vše při prezentaci doplníme smysluplným vysvětlením, interpretací výsledků. Podáme posluchačům informace, co dané hodnoty znamenají, uvedeme je do širších souvislostí a nezapomeneme na to, že je nutné v případě uvádění řešení říci, jaký dopad budou mít. Pokud využíváme i data převzatá, je naší povinností uvést zdroj dat.

Prezentující by měl pohotově reagovat na položené otázky. Odpovědi by měly být srozumitelné, případně je možné požádat o doplnění někoho z účastníků (pokud to ví, nepodceňujme je). Výhodou je, pokud se před přípravou či zahájením prezentace, dovíme, kdo je účastníkem, zda již absolvoval nějaké vzdělávání, jaké má pracovní či osobní zkušenosti s probíraným tématem. Úspěšní prezentující jsou předem připraveni na pravděpodobné varianty odpovědí a nenechají se žádným dotazem zaskočit. Pokud něco nevíte, je lepší to přiznat (ale nedá se takto reagovat na každý dotaz) a danou informaci poté zjistit, příp. se zeptat, zda s něčím podobným nemá zkušenosti někdo z publika.

Při vaší prezentaci se pravděpodobně někdy setkáte i s tím, že buď bude velký zájem o diskuzi, nebo také vůbec žádný. Pak je v prvním případě nutné mít celou situaci pod kontrolou a případně udávat časový limit (každopádně je to pro vás úspěch, a ten se snáší lépe), na dotazy je možné odpovídat příp. i během pauzy či po skončení akce, a to i např. e-mailem. Když zájem o diskuzi není, můžete jí pomoci tím, že vyberete někoho, kdo se vám zdál během prezentace zaujatý a dáte mu několik otázek. Rozhodně to není nic strašného a mnohdy je to ovlivněno i tím, že si účastníci potřebují téma více zažít. Můžete se také jen rozloučit, poděkovat a dát na sebe kontakt v případě pozdějších dotazů. Ale daleko náročnější je, když se účastníci baví nebo ztratí zájem. Nebojte se dát najevo, že to vnímáte. Můžete se vhodnou formou zeptat, zda mají nějaký dotaz k tématu nebo příklad z praxe, se kterým by se podělili i s ostatními (ibid).

## Závěr prezentace

V závěru prezentace stručně zopakujeme, co jsme probrali, a můžeme uvést otázky, které v průběhu práce či prezentace vyvstaly, případně plány do budoucna. Nezapomeneme poděkovat, a to nejen účastníkům, ale můžeme poděkovat třeba i organizátorům, někomu, kdo nám pomohl atd.

Je důležité si uvědomit, že úvodem vstupujeme do interakce s účastníky, tudíž potřebujeme vyvolat dobrý dojem (tím získáváme pozornost) a závěrem zase ukotvíme to, čemu jsme se po celou dobu prezentace věnovali, případně lákáme na příště (pokud nějaké je). Závěr prezentace v lidech zůstává, odchází s ním. Proto tyto dva body v prezentaci nepodceňujte, připravte si je velmi pečlivě. Pokud má vaše prezentace gradovat, pak by zásadní myšlenka (váš hlavní trumf) měla zaznít právě v závěru. Nejlepší je natrénovat si to – vyzkoušet, rozplánovat, promyslet množství času, které nás úvod a závěr stojí (Gallo,2012; Bradbury, 2001; <http://www.materskacentra.cz/download.php?FNAME=1331801772.upl&ANAME=u%C4%8Deb.textBB.pdf> ).

### 5.2.2 Tvorba prezentace v PowerPointu

Při tvorbě PP je vhodné držet se několika zásad, které vycházejí praxe. Aby byla prezentace čitelná, musí mít text vhodnou velikost a kontrast mezi pozadím a popředím musí být zvolen tak, aby i osoby v zadních řadách či s horším viděním mohly písmo rozeznat. Takže **velikost písma, font písma i barva** jsou nutné pro zajištění čitelnosti. Styl prezentace by měl být jednotný. Dávejte si pozor, jaký font písma pro svoji prezentaci použijete, aby byla čitelná i při spuštění z jiného počítače, každý počítač totiž není nainstalován stejně. Zejména pokud používáte aktuální verze softwaru, buďte k těmto věcem vnímavější, ať nejste v den prezentace nemile překvapeni vzhledem vámi pracně vypracované PP (ibid).

Je třeba si uvědomit, že PP slouží k doplnění vašeho vystoupení a projevu. Text prezentace by měl být stručný a přehledný. V prezentaci by nemělo být napsáno vše, co se prezentující chystá říct, pak se prezentující obvykle stává pouze „čtecím zařízením“. V rámci tradičního pojetí prezentací je doporučeno volit **body, odrážky**, které pak slovně vysvětlíte, více rozvedete. Takový způsob prezentování je v PowerPointu již přednastaven, je však značně nezábavný. Je tedy vhodné jej obohatit např. příklady z praxe, nějakým citátem či vtipem, ale především **obrázkem, fotografií, nákresem, mapkou, grafem, krátkým videem** příp. se inspirovat u tvůrců komerčních prezentací. Komerční prezentace musí zaujmout, a proto se v ní hodně pracuje s emocemi, informačně jednoduchými, ale poutavými slajdy, smyslem pro gradaci, takové prezentace je možné najít na internetu, např. na stránkách <http://montemagno.typepad.com>, <http://www.youtube.com/watch?v=Sv5l-zYKb1o>, <http://www.ted.com/translate/languages/cs> atd. Pro výukové prezentace je vhodná kombinace obou přístupů, tím prezentace upoutá více pozornosti a může být více názorná (Gallo, 2001).

Když si prezentaci připravujeme, musíme také počítat s tím, že ne vždy ji budeme prezentovat ve svém počítači. V praxi se stává, že technika je již na místě a my si svoji PP **přineseme na nosiči (USB) s sebou** a tím může nastat mnoho problémů, např. s již výše zmíněným fontem písma nebo s obrázky. Nedoporučuje se kopírovat obrázky do své prezentace z webu, většinou k tomu nejsou uzpůsobené. Podle znalců IT jsou bitmapové (obarvené pixely), a když se zvětšují, vůbec nevypadají dobře. Proto používejte obrázky, které se dají zvětšit, aniž by to bylo znát na jejich kvalitě (pozor na autorská práva!).

Dalším úskalím bývá hudba, videoklip či ilustrační zvuk vložený do prezentace. Musí být její součástí, proto je vhodnější uložení takové PP na DVD i se všemi potřebnými soubory.

Pro tvorbu a případnou přestavbu PP je nejjednodušší využívání již nastavených šablon. Nezařazujte do své prezentace **příliš mnoho animací**, které odvádí pozornost od tématu a také bývají časově náročné (např. když se nadpisy či pojmy objevují po jednotlivých písmenkách). Přemýšlejte, proč je zařazujete – není to spíše jen předvádění efektů? Příliš **mnoho barev** zase zatěžuje zrak a unavuje, pozadí slajdů by mělo být jednoduché a střídme, aby v něm text nezanikal.

K dalším velkým chybám patří **příliš mnoho snímků** vzhledem k vyhrazenému času. Prezentující si tím sám sobě chystá past v podobě zbrklého výkladu nebo v tendenci nenechat účastníkům dočíst snímek, případně s komentářem: “protože máme nedostatek času na probírané téma...” přeskakuje snímky. Většině posluchačů to vadí, protože se v tématu začínají ztrácet a vnímají přes a nervozitu prezentátora. Průměrná délka trvání jednoho slajdu je asi 5 min., ale to je velmi orientační údaj. Nezbytným předpokladem kvalitní prezentace je vyzkoušet si svou prezentaci a zjistit, kolik času zabere (patnáctiminutové prezentace si chystejme na 10 minut). Rozhodně se nedoporučuje spustit automatické přehrávání jednotlivých snímků, je velkým problémem udržovat pokaždé stejné tempo a riskovat, že se snímek přepne v nevhodnou chvíli (Gallo, 2012; <http://www.materska-centra.cz/download.php?FNAME=1331801772.upl&ANAME=u%C4%8Deb.textBB.pdf> ).

Nedělejte ze sebe automat na čtení jednotlivých snímků, **mluvte svými slovy**, přidávejte příklady, obohaťte něčím další svůj výklad. Udržíte si tak lépe jejich i svoji pozornost. V závěru tvorby své prezentace se snažte pořádně ji zkontrolovat, zda vámi vytvořené dílo opravdu odpovídá osnově, cílům a zda neobsahuje překlepy a chyby v pravopisu. Formulace, které nám připadají naprosto jasné a logické, mohou být pro neznalé nesrozumitelné, proto je dobré využít někoho ze svých blízkých či spolupracovníků a nechat si od nich prezentaci před uvedením připomínkovat. I přes několikanásobné kontroly už některé chyby nevidíme. V odborné i populárně naučné literatuře se můžete setkat s různými variantami popisu jednotlivých bodů prezentace včetně častých chyb (ibid).

#### **Užitečné klávesové zkratky při práci s PowerPoint:**

- ☞ CTRL+N – nová prezentace
- ☞ CTRL+O – otevření prezentace
- ☞ CTRL+W – uzavření prezentace
- ☞ CTRL+P – tisk prezentace
- ☞ CTRL+S – uložení prezentace
- ☞ < F5 > - spuštění prezentace
- ☞ < F7 > - kontrola pravopisu
- ☞ CTRL+Z – krok zpět
- ☞ CTRL+Y – krok vpřed
- ☞ ALT+F4 – ukončení programu
- ☞ CTRL+M – nový snímek

### 5.2.3 Pomůcky a prostředí pro prezentaci

Prezentace nemá být přehlídkou našich pomůcek, druhů vizualizace a různých technických vymožeností. Hlavním zprostředkovatelem informací je samotný lektor. Měli bychom se soustředit na účastníky, aktivovat je, aby neměli z celé akce dojem, že jedinou jejich participací byla jen možnost dotázat se na konci prezentace. Při přípravě prezentace používáme i vizuální pomůcky protože:

- ✓ pomáhají udržet či přitáhnout pozornost
- ✓ pobaví, ale i zaujmou
- ✓ šetří čas
- ✓ pomohou se zapamatováním či upevněním vědomostí
- ✓ lépe vysvětlí význam
- ✓ dokáží stimulovat a vyzývají ke spolupráci
- ✓ mohou znázorňovat vztahy

Která z pomůcek je ta správná, záleží na naší představě, ale i finančních možnostech, charakteru prezentace či vybavení prostor, ve kterých prezentujeme. S každou námi zvolenou vizualizační pomůckou je nutné se důkladně seznámit, znát její možnosti i úskalí při jejich použití. Také je třeba zkontrolovat funkčnost všech pomůcek pokaždé před zahájením prezentace (<http://www.materskacentra.cz/download.php?FNAME=1331801772.upl&ANAME=u%C4%8Deb.textBB.pdf>).

### 5.3 Tréma nebo stres z vystoupení či prezentace

Téměř každý ses trémou alespoň v určitých specifických situacích potýká, a to i herci, politici či známí uznávaní a zkušení prezentující či lektoři. Nejde tedy o projev slabosti. Je důležité přiznat si, jaké pocity a prožitky máme při představě, že jdeme něco prezentovat známým či neznámým lidem. U každého mohou být projevy jiné a je dobře, když víme, co se s námi v takové situaci děje. Když víme, co nás čeká, můžeme se na to připravit, reakce je očekávaná a pak trémě můžeme lépe čelit.

Základem je dokonalá příprava, tím můžeme eliminovat mnohá nepříjemná překvapení. Před zahájením prezentace či vzdělávací akce bychom v dané místnosti (učebně) měli být vždy s dostatečným časovým předstihem, abychom se „szili“ s prostředím, připravili všechny pomůcky a techniku a také přesvědčili, že všechno funguje. Ideální je odzkoušet si svou prezentaci předem „nanečisto“ - nejlépe před někým, kdo může poskytnout zpětnou vazbu, nebo si přímo natočit videozáznam a na základě jeho zhlédnutí opravit chyby. Za zmínku stojí také příprava na možnou diskusi nad tématem a případné kritické připomínky publika. Prezentér má počítat i s negativním přijetím. V žádném případě by se neměl nechat vyvést z míry a strhnout k impulzivním a emotivním reakcím (plakat, křičet, být vulgární).

Proti trémě nemá smysl bojovat se slovy „*nebudu nervózní*“, mívá to stejný účinek jako „*nebudu se červenat*“. Účinnější je trému přijmout a „*přerámovat*“ – *tréma je projevem stresu a stres připravuje tělo na podání mimořádného výkonu – pokud tedy mám trému, je to dobře, protože jsem připraven/a podat výborný výkon (mnozí významní herci prohlašují, že pokud před představením nemají trému, jsou z toho nervózní).*

Na boj s trémou je také potřeba se fyzicky připravit, pečovat o zdraví, které občas každý zanedbává, mít dostatek spánku, udržovat duševní hygienu. To vše se promítá do naší neverbální komunikace. V boji s trémou pomůže náš hlas, vhodně zvolená síla projevu. I to je potřeba si trénovat. Požádejte někoho (z rodiny, kolegu atd.), aby vám sdělil, zda vás dostatečně slyší na druhé straně místnosti, když začnete hovořit. Naučte se volit přiměřenou intenzitu hlasového projevu, střídejte ji, měňte intonaci. Posazení hlasu by mělo být spíše nižší, důležitá je i barva hlasu (např. příjemné sdělení podané skřehotavým hlasem, může být vnímáno jako nepříjemné). Volte si pro svá vystoupení vhodné oblečení, ve kterém se cítíte dobře. (<http://www.materskacentra.cz/download.php?FNAME=1331801772.upl&ANAME=u%C4%8Deb.textBB.pdf>).

Když uděláte ve výkladu nějakou chybu, není nutné se za ni omlouvat. Opravte se, případně, pokud je to nějaká drobnost, přejděte to. Rozhodně si hlídejte čas a dodržujte ho, nedodržování časového harmonogramu je znakem neprofesionality. Pro větší jistotu lze napsat např. začátek prezentace či jiné poznámky na kartičky, které vám dodají jistotu, že na podstatné věci nezapomenete nebo používat protokoly (listy, kde máte vypracovaný harmonogram, osnovu prezentace a body, na co nesmíte zapomenout).

**Je dobré znát své limity a snažit se s nimi pracovat:**

- zaměřte se na podstatné
- zvažte co má momentálně přednost, stanovujte si priority, delegujte úkoly
- chovejte se asertivně
- překonávejte svůj strach z rizika
- prezentujte svoji práci
- naučte se přijímat kritiku
- chovejte se diplomaticky
- nebojte se konkurence
- seznamte se dostatečně se společenskými pravidly (ibid)

Klíčem úspěchu při prezentování je také správná volba týmu a rozložení jednotlivých úkolů. Úkoly si stanovujte i s reálnými termíny, raději o den dříve než později. Vždy mějte v záloze krizový plán pro případ, že něco nebude fungovat. Stát se dobrým prezentujícím či lektorem je ale především otázkou praxe a také neustálou touhou a potřebou se vzdělávat a být co nejlepší.



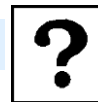
## Shrnutí



Prezentace je forma komunikace zaměřená na skupinu lidí, jejímž hlavním cílem je ostatní informovat, přimět k jednání, ovlivnit nebo přesvědčit. Předpokladem kvalitní prezentace je důkladná příprava. Je třeba promyslet si téma a cíl prezentace s využitím metody SMART(ER), opatřit si potřebné informace (o tématu, posluchačích atd.), zvolit vhodnou formu, způsob a pomůcky. Základem je osnova – formulace hlavních bodů, které jsou dále propracovány. Dále je vhodné připravit si pomůcky a doplnit ilustrace, zkontrolovat prezentaci a připravené vybavení. Přednes je možné trénovat a na základě toho provést konečné úpravy. Při prezentaci je třeba sledovat reakce posluchačů, zodpovědět případné dotazy a poznamenat si všechny postřehy a nápady na zlepšení.



## Kontrolní úkoly



Promyslete a formulujte cíl své prezentace v souladu s metodou SMART(ER).

Vytvořte si osnovu své prezentace a jednotlivé body rozpracujte.

Promyslete a formulujte závěr své prezentace.

Zpracujte svou prezentaci v programu PowerPoint (příp. jiném prezentačním programu).

Trénujte přednes své prezentace, nejlépe včetně video tréninku.



## Literatura ke kapitole



GALLO, C. Tajemství skvělých prezentací Steva Jobse. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4389-9.

NOLLKE, C.: *Umění prezentace*. Grada, Praha, 2004

<http://www.ted.com/translate/languages/cs>

## 6. Time management



### Obsah



- 6.1 Techniky řízení času
- 6.2 Stanovení cílů
- 6.3 Zloději času

Po prostudování kapitoly

- budete znát techniky řízení času,
- dokážete si stanovit krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé cíle,
- dozvíte se, kteří „časožrouti“ vám narušují plnění plánů a včasnou realizaci úkolů.



### Základní pojmy a klíčová slova



Time management, cíl, plán, metoda SMART, priority, zloději času

- ***Nikdy nám nezbude čas na všechno.***
- ***Vědomě něco nebudeme dělat.***

Time management je efektivní řízení svého času. Může se zdát, že někteří lidé mají více času než ostatní. Stihnou toho více ve škole a mají ještě čas na své koníčky i kamarády. Takoví lidé si dokážou dobře organizovat a řídit svůj čas. Naučit se plánovat efektivně svůj čas by mělo patřit k prvním měkkým technikám (soft skills), které si člověk začne osvojovat. Pokud si zvládneme dobře rozvrhnout svůj den a využívat skrytých a často zbytečně vyplývaných časových rezerv, získáme více času na rozvoj dalších dovedností.

### 6.1 Techniky řízení času

- 🕒 Stanovení cílů
- 🕒 Plánování
- 🕒 Rozhodování
- 🕒 Organizování
- 🕒 Kontrola
- 🕒 Informace a komunikace

**Řízením času můžeme získat** (vyberte 3 motivy, které jsou pro Vás důležité):

- ✓ Výsledky
- ✓ Stanovení priorit
- ✓ Poskytnutí přehledu – zpětné vazby
- ✓ Upozornění na důležité úkoly
- ✓ Více času
- ✓ Lepší komunikaci

- ✓ Zvýšení vlastní tvořivosti
- ✓ Poskytování základu pro prověřování
- ✓ Dobře vyvážený život
- ✓ Lepší sebehodnocení

#### Kategorie manažerů z hlediska řízení času:

- ☞ **EMISAR:** Manažer trávící mnoho času mimo svoji kancelář, pracuje v blocích.
- ☞ **SPISOVATEL:** Tráví mnoho času psaním, čtením, dopisováním a počítáním. Je to průměrný manažer a udělá málo práce.
- ☞ **DISKUTÉR:** Mnoho času věnuje k mluvení s lidmi.
- ☞ **HASIČ:** Čas tráví bojováním s krizemi, den má rozdělen na malé části.
- ☞ **SCHŮZOVAČ:** Čas tráví sezením na poradách, komisích, výborech a organizacích, kde má mnoho kontaktů.

## 6.2 Stanovení cílů

Cíle jsou důležité – když je člověk nemá, nemůže dělat žádné plány na svůj postup. Neví, čeho chce dosáhnout, takže si ani nedokáže vychutnat případný úspěch, protože nepozná, že to je úspěch. Bez cílů také rychle ztrácí motivaci, protože mu jeho snažení může připadat nesmyslné a bezcílné.

Člověk by si měl ujasnit cíle v několika různých oblastech svého života – v profesní (studijní), duševní (schopnosti), rodinné a společenské, duchovní (smysl života) a finanční. Pro spokojenější život je dobré udržovat rovnováhu mezi všemi oblastmi života, neměli bychom se zaměřovat např. jen na kariérní cíle.

Pro stanovování cílů používají mnozí manažeři **metodu SMART**. Cíle by měly být specifické, konkrétní („šité na míru“), měřitelné, tak, aby se dalo zjistit, zda se naplnily a formulovány pozitivně. Dále akceptovatelné, dosažitelné, splnitelné (přiměřené), aby člověka bavilo na nich pracovat a mohl mít radost z úspěchu. Důležité je, aby byly cíle zároveň reálné, důležité z hlediska vyšších cílů a termínované – z formulace cíle je vždy jasné během jaké doby chceme cíle dosáhnout. Každý úkol by měl mít svůj termín, úkoly bez termínů mají lidé sklony odsunovat do nekonečna. Tyto termíny a úkoly by měly být poznačeny v diáři. Napsaný cíl je splnitelnější než ten, který je nošen jen v hlavě, proto je dobré si své cíle vést v písemné podobě.

Cíl by tedy neměl znít „nepropadnu u zkoušky“, ale uvědomit si, co konkrétně je třeba u zkoušky předvést, aby byla splněna a hodnocena na výbornou.

Také je třeba rozlišovat mezi přáním a cílem. Vždy by měla být přání přeformulovaná na dosažitelný cíl. Příkladem přání může být „chtěl(a) bych umět anglicky“ a cíl by poté mohl znít „tento týden se přihlásím do jazykové školy“.

Člověk by se měl na své cíle soustředit a snažit se dělat především ty aktivity, které pomáhají naplňovat jeho cíle. V tom mohou pomoci také následující návodné otázky – Metoda GROW:

## GROW Coaching Model Worksheet

### Goal / Cíl

Čeho chcete dosáhnout?

Jak budete vědět, kdy je dosaženo?

### Reality / Aktuální stav

Jaký je aktuální stav? Co se nyní děje z hlediska cíle?

Jak daleko jsem od cíle?

Překážky

Co stojí v cestě – já?

Ostatní lidé?

Nedostatek dovedností, znalostí, odbornosti?

Fyzické prostředí?

### Options / Možnosti

Jaké mám možnosti k vyřešení problémů nebo překážek?

### Way / Cesta

Posun vpřed / vůle (vydržet)

Jaké možnosti si zvolím?

### Stanovení a analýza cílů

- **Dlouhodobé – strategické cíle** 3–5 let (a víc)
- **Střednědobé cíle** 1–3 roky
- **Krátkodobé cíle** 3 měsíce až 1 rok
- **Průběžné cíle** 1 týden až 3 měsíce

### Krátkodobé a dlouhodobé plány

*„Potřebujeme krátkodobé cíle, abychom věděli, co budeme dělat dnes. Potřebujeme dlouhodobé cíle, abychom mohli dát svým krátkodobým a střednědobým cílům význam a směr.“*

V rámci plánování času je vhodné dělat si roční, měsíční, týdenní a denní plány. Také se doporučuje nastínit si vývoj, kterého chceme dosáhnout po dobu například následujících deseti let. Takový plán poté obsahuje vize a přání, kterých by člověk chtěl dosáhnout.

Na základě cílů a vizí se dělá roční plán, který obsahuje jak cíle na další rok, tak i plánované akce (například konference, narozeniny atp.). Tento plán je potřeba každý měsíc doplnit na základě informací, které již jsou k dispozici. Stejným způsobem se dělá i týdenní a denní plán. U denního plánování se doporučuje plánovat si 60 % dne. 40 % je na nečekané události a nejruznější vyrušení, resp. 20 % na nečekané aktivity (rezerva pro vyrovnávací časy a neplánované činnosti) a 20 % pro spontánní aktivity (kreativní činnosti).

Pro efektivnější plnění úkolů je dobré znát svůj biorytmus, v nevyšší fázi člověk udělá obtížné úkoly rychleji a efektivněji, než ve fázích útlumových. Ty může využít k jiným činnostem, např. k

rozhovorům s přáteli atp. Také je účinné naučit se např. rychločtení a nedovolit ostatním, aby mrhali vaším časem. U člověka se projevuje neměnný čtyřiadvacetihodinový cyklus, nejvyšší a nejnižší křivky se však dost liší. Přibližně čtyřicet procent populace tvoří ranní typy (skřivani) – vrchol bdělosti mají ráno a ospalost se dostavuje hned po setmění. K opačným „večerním typům“ patří cca třicet procent populace, tito lidé (sovy) chodí spát v pozdních nočních hodinách, ráno si rádi přispí. Zbytek se pohybuje mezi ranním a večerním typem s příklonem spíše k večernímu typu. To, jaký je člověk chronotyp (sova či skřivan), určuje především genetika. (Walker, 2021)

### **Jste skřivan, nebo sova?**

*Zakroužkujte u všech otázek vždy jen jednu odpověď, která se na vás nejvíce hodí.*

**1. S ohledem jen na to, abyste se cítil/a co nejlépe, v kolik hodin hodiny byste vstával/a, kdybyste si naprosto svobodně mohl/a naplánovat den?**

A. 5:00-6:30 (5)    C. 7:45-9:45 (3)    E. 11:00-12:00 (1)

B. 6:30-7:45 (4)    D. 9:45-11:00 (2)

**2. S ohledem jen na to, abyste se cítil/a co nejlépe, v kolik hodin hodiny byste šel/šla, kdybyste si naprosto svobodně mohl/a naplánovat svůj večer?**

A. 20:00-21:00 (5)    C. 22:15-23:30 (3)    E. 1:45-3:00 (1)

B. 21:00-22:15 (4)    D. 23:30-1:45 (2)

**3. Jak snadno se vám ráno za normálních okolností vstává?**

A. Velmi obtížně (1)    C. Celkem snadno (3)

B. Trochu obtížně (2)    D. Velmi snadno (4)

**4. Jak čilí se cítíte ráno během první hodiny po probuzení?**

A. Ani trochu čilý/á (1)    C. Poměrně čilý/á (3)

B. Trochu čilý/á (2)    D. Velmi čilý/á (4)

**5. Jak unavení se cítíte ráno během první hodiny po probuzení?**

A. Velmi unavený/á (1)    C. Poměrně osvěžen/a (3)

B. Trochu unavený/á (2)    D. Velmi osvěžen/a (4)

**6. Rozhodl/a jste se, že budete pravidelně cvičit. Kamarád vám navrhne, abyste cvičili jednu hodinu 2x týdně. Nejlepší doba pro něho je mezi sedmou a osmou hodinou ráno. Nemáte-li na mysli nic jiného, než cítit se co nejlépe, jak myslíte, že by vám to šlo?**

A. Byl/a bych ve vrcholné formě (4)    C. Bylo by to obtížné (2)

B. Byl/a bych v přijatelné formě (3)    D. Bylo by to velmi obtížné (1)

**7. V kolik hodin večer se cítíte natolik unavení, že potřebujete jít spát?**

- A. 20:00-21:00 (5)    C. 22:15-0:45 (3)    E. 2:00-3:00 (1)  
B. 21:00-22:15 (4)    D. 0:45-2:00 (2)

**8. Přejete si být na vrcholu své výkonnosti během zkoušky, o které víte, že bude velmi duševně vyčerpávající a bude trvat cca dvě hodny. S ohledem jen na to, abyste se cítil/a co nejlépe, který čas byste si vybral/a?**

- A. 8:00-10:00 (4)    C. 15:00-17:00 (2)  
B. 11:00-13:00 (3)    D. 19:00-21:00 (1)

**9. Jsou „ranní“ a „večerní“ typy. Za jaký typ se sám/sama považujete?**

- A. Jednoznačně „ranní“ typ (4)    B. Spíše „ranní“ než „večerní“ (3)  
C. Spíše „večerní“ než „ranní“ (2)    D. Jednoznačně „večerní“ typ (1)

**10. Kdybyste nejraději vstával/a za předpokladu, že máte osmihodinový pracovní den, kdybyste si naprosto svobodně mohl/a uspořádat svůj čas?**

- A. Před 6.30 (4)    C. Mezi 7:30-8:30 (2)  
B. Mezi 6:30-7:30 (3)    D. V 8:30 a později (1)

**11. Kdybyste musel/a vstávat každý den v šest ráno, jaké by to pro vás bylo?**

- A. Velmi obtížné a nepříjemné (1)    C. Trochu nepříjemné, ale žádný větší problém (3)  
B. Spíše obtížné a nepříjemné (2)    D. Snadné a úplně v pohodě (4)

**12. Jak dlouho vám ráno trvá po probuzení, než se úplně proberete?**

- A. 0-10 minut (4)    C. 21-40 minut (2)  
B. 11-20 minut (3)    D. 41 minut a více (1)

**13. Prosím označte, do jaké míry jste osoba aktivní spíše ráno, nebo večer.**

- A. Aktivní převážně ráno – ráno čilý/á, večer unavený/á (4)  
B. Do určité míry aktivní ráno (3)  
C. Do určité míry aktivní večer (2)  
D. Aktivní převážně večer – ráno unavený/á, večer čilý/á (1)

**Výpočet skóre:** Za každou odpověď je v závorce uvedena číslice, výsledek je tvořen součtem čísel u vámi zatržených odpovědí. Vyšší hodnoty znamenají příklon k rannímu typu. Celkové skóre se pohybuje v rozmezí 13 až 55 bodů.

**Jaký jste chronotyp:** Méně než 26 bodů = večerní typ (sova), 27-41 bodů = neutrální typ, více než 42 bodů = ranní typ (skřivan).

## Zásady:

- 👉 Neplánujte příliš úkolů.
- 👉 Stanovte si výsledky, kterých chcete dosáhnout, ne pouze činnosti k dosažení úkolů.
- 👉 Buďte pružní.
- 👉 Časové ztráty se snažte vyrovnat.
- 👉 Nevýřízené úkoly, které nemůžete nebo nechcete škrtnout, zanechte do dalších plánů.
- 👉 Jasně stanovte termíny realizace.
- 👉 Naučte se rozlišovat důležité od naléhavého.

## Stanovení priorit

Rozhodovat znamená **STANOVIT PRIORITY**, tj. Rozlišit úkoly na prvořadé, druhořadé atd. Každému úkolu, který člověk má nebo chce vykonat, je vhodné přiřadit prioritu, kterou zastává ve vztahu k cíli. Priority můžeme rozdělit na důležité, nedůležité, naléhavé a nenaléhavé.

<b>A</b> důležité a naléhavé	<b>B</b> důležité a nenaléhavé
<b>C</b> nedůležité a naléhavé	<b>D</b> nedůležité a nenaléhavé

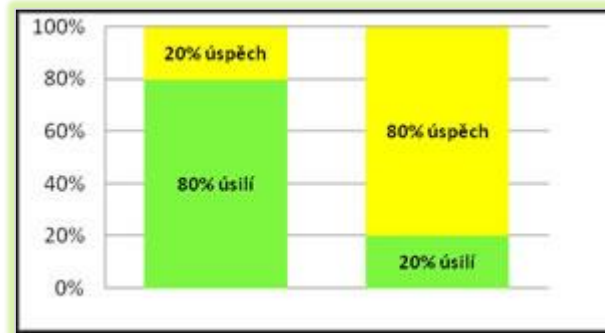
- **Priorita A** – věci, které je potřeba vyřídit co nejdříve (pokud možno ještě dnes).
- **Priorita B** – věci, které sice nemusejí být vykonány dnes, ale jsou důležité pro dosažení cílů, tyto úkoly bývají často odsunovány, avšak jejich včasným vyřízením nevzniknou úkoly typu A. Je dobré každý den pracovat na alespoň jednom úkolu s prioritou B.
- **Priorita C** – tyto úkoly jsou sice nutné, ale nejsou důležité pro dosažení cílů, proto je nejlépe delegovat nebo odmítnout. Pokud je člověk splnit musí, neměl by jim věnovat příliš mnoho času.
- **Priorita D** – těmto věcem nemá příliš smysl se věnovat, i přesto, že mohou být zábavnější než úkoly s vyšší prioritou. Nevedou však k cílům.

## ABC analýza

Úkoly A	Úkoly B	Úkoly C
Nanejvýš důležité	Středně důležité	Málo důležité, nedůležité
15 % všech úkolů 65 % z celkové hodnoty	20 % všech úkolů 20 % z celkové hodnoty	65 % všech úkolů 15 % z celkové hodnoty
Vyřídit osobně, nedelegovat	Plánovat strategicky, termínovat	Delegovat, zkracovat, škrtnat

## Paretovo pravidlo 80/20

Toto pravidlo je velmi známé. Dá se aplikovat na spoustu situací v životě. Znamená, že 20 % úsilí přináší 80 % výsledky. Dalším příkladem může být, že 20 % naučeného klíčového učiva přináší 80 % úspěchu zkoušky atp. Toto pravidlo samozřejmě nemá úplnou platnost, ale dá se použít k přibližným výpočtům. Je praktické k němu přihlížet při plánování času.



## Organizace času

- 👉 Ukončete jeden úkol, než začnete další.
- 👉 Určete priority, používejte plánovací systém.
- 👉 Plánujte podle svého biorytmu.
- 👉 Naučte se analyzovat své plány.
- 👉 Mějte čas na očích.
- 👉 Vše si zaznamenejte, nespolehejte na paměť.
- 👉 Mějte alternativní program pro případ prostojů.

## Techniky pro pozitivní vnímání času

„Myšlenka přitahuje skutečnost.“

1. Plánujete jednotlivé týdny?
2. Které úkoly zanesete do plánu jako první?
3. Plánujete 60 % času?
4. Jsou všechny cíle SMART?
5. Mají v denních úkolech převahu příjemné úkoly?
6. Používáte při plánování pouze tužku?
7. Používáte v evidenci splněných úkolů pozitivní barvy?
8. Je vám jasný cíl všech návštěv?
9. Určujete časovou náročnost jednotlivých úkolů?
10. Rozdělujete úkoly dle osobní produktivity?

(5.- 7. ovlivňování podvědomí)

## Kontrola

*„Výsledky jsou způsobeny děláním správných věcí, ne děláním věcí správně!“*

### Tři úkoly kontroly:

- ✓ Zjistit výchozí stav
- ✓ Srovnat výchozí stav s konečným (má dáti – dal)
- ✓ Provést příslušné úpravy

PRŮBĚŽNÁ KONTROLA – kontrola postupu a činnosti

VÝSLEDNÁ KONTROLA – kontrola cíle

SEBEKONTROLA

### Sebekontrola (techniky)

**RYCHLÁ DENNÍ BILANCE** – prstová metoda

**Palec:** Jaké poznatky, zkušenosti jsem dnes získal?

**Ukazovák:** Co jsem dnes udělal (vytvořil)?

**Prostředník:** Převládající nálada během dne?

**Prsteník:** Pomohl, posloužil jsem druhým, potěšil jsem je něčím, podpořil je?

**Malík:** Moje fyzické rozpoložení během dne? Co dělám pro svou kondici?

### NÁVODNÉ BILANČNÍ OTÁZKY:

- ☞ Kdo (co) snížil můj výkon?
- ☞ Byl jsem svému okolí něčím prospěšný?
- ☞ Kde jsem se zdržel maličkostmi?
- ☞ Kde jsem přispěl ke své image?
- ☞ Kde jsem negativně kritizoval?
- ☞ Kde jsem uzavřel pochybné kompromisy?
- ☞ Kde jsem z falešné ctižádosti přetěžoval ostatní?
- ☞ Co mohla firma ode mne oprávněně vyžadovat?
- ☞ Jak bych se posuzoval z pohledu podřízeného, kolegy nebo nadřízeného?
- ☞ Mohl jsem se vyhnout určitým aktivitám?
- ☞ Co jsem se naučil?
- ☞ Poznamenal, nebo zpracoval své myšlenky a nápady?
- ☞ Potěšil mně někdo (něco)?
- ☞ Přiblížil jsem se svým cílům?
- ☞ Co pozitivního bych měl dál udělat?

### 6.3 Zloději času

Člověk by se měl naučit rozpoznat své zloděje času a pokusit se je co nejvíce eliminovat. Mezi nejčastější zloděje času patří nestanovené priority a cíle, neplánování, dělání příliš věcí najednou, neschopnost říci ne, vyrušování jinými lidmi, odkládání atp.

#### Analýza časozroutů

*Přečtěte si seznam nejvýznamnějších „časozroutů“ a zakřížkujte pět „svých“, které jsou pro Vás nejpříznačnější.*

1. Nejasné stanovení cílů.
2. Nemám stanoveny priority.
3. Snaha udělat toho příliš najednou.
4. Chybí přehled o očekávaných úkolech a aktivitách.
5. Špatné denní plánování.
6. Osobní desorganizace/přeplněný psací stůl.
7. Papírování, evidence.
8. Špatný způsob zakládání písemností.
9. Nedostatečná motivace/pracovně indiferentní chování.
10. Telefonická rušení.
11. Internet (surfování), sociální sítě.
12. Neohlášené návštěvy.
13. Neschopnost říci „ne“ druhým.
14. Nedostatek vůle změnit stávající způsob řízení času.
15. Neúplná nebo zpožděná informovanost.
16. Nedostatečná sebe disciplína.
17. Problém včasného dokončení úkolu.
18. Rozptylování, hluk.
19. Zdlouhavé nebo zbytečné porady.
20. Nedostatečná příprava na schůze nebo porady.
21. Neefektivní nebo nepřesná komunikace.
22. Soukromé hovory s kolegy.
23. Velké množství informací, zpráv, nařízení, směrnic apod.
24. Příliš mnoho administrativních záznamů.
25. Chorobný sklon věci odkládat.
26. Snaha znát všechny porobnosti a fakta.
27. Spěch, netrpělivost.
28. Nedostatečné delegování.
29. Další (uveďte).....  
.....  
.....  
.....

*Pokuste se nyní u pěti Vámi označených „časozroutů“ uvést jejich **příčiny/důvody** a také **návrhy řešení**, které povedou k jejich eliminaci či likvidaci.*

## Další plánování

Podobným způsobem, jakým se plánuje čas s přihlédnutím k životním cílům, se mohou plánovat i nejrůznější akce. Například příprava a průběh společenských akcí, zážitkový kurz atp. Vždy je potřeba stanovit cíle a priority a na základě nich udělat plány, podle kterých se bude řídit aktivita na určitém projektu.

### Proč je time management důležitý pro studenty?

Studenti jsou ve věku, kdy se chtějí věnovat mnoha věcem, například studiu, koníčkům, zábavě, přátelům, rodině, brigádám, cestování atp. Také přibývá studentů, kteří studují více než jeden obor nebo už při studiu pracují. Pokud takový student nechce být otrokem svých povinností, je více než vhodné osvojit si základní metody time managementu.

Umění řídit svůj čas studenti ocení zvláště ve zkuškovém období, kdy má většina mnohem více práce než během semestru. Dokázat si efektivně zorganizovat čas učení se na zkoušky jim přinese následující výhody: méně času stráveného nad knížkami a poznámkami, možnost věnovat se dalším důležitým věcem i během zkuškového období, méně stresu atp.

Osobám, které si techniky time managementu osvojí již na vysoké škole, přináší v zaměstnání velkou konkurenční výhodu oproti jiným absolventům.

Většinou si plánujeme pracovní úkoly, co musíme daný den udělat, stihnout. Neměli bychom zapomínat ale **ani na odpočinek – hlavně na spánek**. Kvalitní a dostatečný spánek (nejméně šest hodin) dle Walkera (2021) zajišťuje dlouhověkost, pomáhá nám si udržet štíhlou linii, chrání před rakovinou a demencí, snižuje riziko kardiovaskulárních chorob. Nejpůsobivější výhodou spánku je jeho přínos pro paměť. Spánek obnovuje schopnosti mozku učit se nové věci tím, že vytváří prostor pro nové vzpomínky. Ve spánku se přesunují informace z krátkodobé paměti do dlouhodobé, pokud se kvalitně vyspíme, jsme schopni se lépe koncentrovat a přijmout (zapamatovat) si větší množství informací. Velmi závažné mohou být následky spánkové deprivace, dlouhodobého nedostatku spánku. Pokud nespíme dostatečně, zvyšuje se u nás možnost výskytu mnoha onemocnění (zejména rakoviny, mrtvice či infarktu), výskyt poruch koncentrace, máme slabší imunitu, častěji nejsme schopni ovládnout emoce a „rupnou“ nám nervy, může se nám zhoršit vnímání, paměť i celkový výkon. Nevyspaný organismus také nedokáže efektivně zpracovávat kalorie (hlavně cukr v krvi), pokud spíme málo, zvyšuje se riziko tloustnutí, obezity i výskytu diabetu. Nedostatek spánku nás může i zabít. Třeba v podobě ztráty koncentrace při řízení vozidla (tzv. mikrospánek). Pokud řídíme auto ve stavu ospalosti, je naše schopnost sledovat vozovku a včas zareagovat srovnatelná s lehce podnapilým řidičem. (Walter, 2021) Bohužel v tomto ohledu platí, že „sytý hladovému nevěří“, tudíž ti, kteří čelí následkům spánkové deprivace, často mají tendenci svůj stav podceňovat a bagatelizovat, přece jim celý život v pohodě stačily jen čtyři hodiny spánku. Přitom spánek je jedním z nejdůležitějších pilířů zdravého života (spolu se stravou a pohybem).

### Dvanáct tipů pro zdravý spánek (M. Walker, 2021)

1. Dodržujte pravidelný spánek. Pokud je to možné, chodte spát a ráno vstávejte ve stejnou dobu. Dospávání o víkendu nenahradí nedostatek spánku přes týden.
2. Cvičení je skvělé, ale má povzbuzovací účinky. Je fajn si dopřát každý den minimálně třicet minut pohybu, ale nikdy ne později než dvě až tři hodiny před spaním.

3. Vyhněte se pozdě odpoledne a večer kofeinu a nikotinu. Obě látky jsou stimulanty a mohou znesnadnit noční usínání.
4. Nepijte před spaním alkohol. Sice vás to může uklidnit, ale připravujete se pak o REM spánek, alkohol vás udržuje v lehčích fázích spánku, jakmile vyprchá, může se člověk budit uprostřed noci.
5. Těžká jídla a nápoje před spaním nejsou vhodná, trávení těchto pochutin může narušovat spánek, je nám těžko a spánek nepřichází, nebo je méně kvalitní.
6. Podívejte se na léky, které užíváte, zda mezi nimi nejsou ty, které mohou působit nespavost. Domluvte se s lékárníkem či lékařem, zda tyto léky, pokud máte problémy se spánkem, nemůže brát jindy než večer.
7. Nedávejte si šlofika po třetí hodině odpolední, může vám to způsobit problémy s večerním usínáním.
8. Než půjdete spát, odpočívejte, věnujte se klidovým aktivitám, ideální je čtení nebo poslech hudby.
9. Dejte si před spaním horkou koupel. Pokles tělesné teploty po vylezení z vany dodá pocit ospalosti.
10. Základem dobrého spánku – je spát ve tmě (bez elektronických hraček) a chladu. Pomáhá samozřejmě i kvalitní matrace a polštář.
11. Vystavujte se dennímu světlu nejlépe hned po ránu. A každý den minimálně třicet minut. Upravuje to cirkadiální rytmus a pomáhá s usínáním.

Neležte bdělí v posteli. Pokud nemůžete usnout déle jako dvacet minut, vstaňte a běžte se věnovat nějaké uklidňující činnosti, dokud nebudete ospalí.

#### **Inspirativní prezentace k tématu:**

##### **👉 Uvnitř mysli prokrastinátora 😊**

[https://www.ted.com/talks/tim\\_urban\\_inside\\_the\\_mind\\_of\\_a\\_master\\_procrastinator?language=cs](https://www.ted.com/talks/tim_urban_inside_the_mind_of_a_master_procrastinator?language=cs)

##### **👉 Jak získat kontrolu nad svým časem**

[https://www.ted.com/talks/laura\\_vanderkam\\_how\\_to\\_gain\\_control\\_of\\_your\\_free\\_time?language=cs](https://www.ted.com/talks/laura_vanderkam_how_to_gain_control_of_your_free_time?language=cs)



## **Shrnutí**

Time management je efektivní řízení času. Naučit se plánovat efektivně svůj čas by mělo patřit k prvním měkkým technikám (soft skills), které si člověk začne osvojovat. Efektivní časové řízení spočívá v nastavení cílů a priorit. Člověk by si měl ujasnit cíle v několika různých oblastech svého života – v profesní (studijní), duševní (schopnosti), rodinné a společenské, duchovní (smysl života) a finanční. Pro spokojenější život je dobré udržovat rovnováhu mezi všemi oblastmi života, neměli bychom se zaměřovat např. jen na kariérní cíle.





## Kontrolní otázky a úkoly



Jaké jsou vaše cíle? Určete 5 v současné době prioritních životních úkolů (mohou vycházet z identifikace slabých stránek nebo z úkolů v zaměstnání apod.).

Dále u každého úkolu napište, co pro jeho splnění můžete udělat ještě dnes, do konce týdne, do konce měsíce příp. do roka (v případě dlouhodobých úkolů).

Co jsou vaši zloději času? Identifikujte 5 nejvýznamnějších „časožroutů“ a popište jejich příčiny/důvody a také opatření a návrhy řešení, které povedou k jejich odstranění.



## Literatura ke kapitole



BRODSKÝ, Jan. Time management. Praha: Ústav práva a právní, 2014. 110 s. ISBN: 978-80-905247-9-8.

KNOBLAUCH, Jörg, WÖLTJE, Holger. Time management: Jak lépe plánovat a řídit svůj čas. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 105 s. ISBN 80-247-1440-X.

Kolektiv autorů. Time management – mějte svůj čas pod kontrolou. Praha: Grada, 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-4431-5.

LUDWIG, Petr. Konec prokrastinace. Praha: Jan Melvil Publishing, 2013. 272 s. ISBN: 978-80-87270-51-6.

WALKER, Matthew. Proč spíme. Praha: Jan Melvil Publishing, 2021. 408 s. ISBN 978-80-7555-122-1.



## Literatura a jiné zdroje



- Bradberry, T. & J. Greaves (2007). Emotional Intelligence 2.0. San Diego: TalentSmart.
- Brodský, J. (2014). Time management. Praha: Ústav práva a právní vědy.
- Clear, James. (2018). Atomové návyky. Jak si budovat dobré návyky a zbavovat se těch špatných. 1. vyd. Praha: Jan Melvil Publishing.
- Forsyth, P. (2013). Successful Time Management. London: Kogan Page Publishers.
- Gallo, C. (2010). Presentation Secrets of Steve Jobs. New York: McGraw Hill Professional.
- Gallo, C. (2012). Tajemství skvělých prezentací Steva Jobse. Praha: Grada Publishing.
- Hargie, O. (2006). The Handbook of Communication Skills. London: Routledge
- Chivers, B & M. Shoolbred (2007). A Student's Guide to Presentations: Making your Presentation Count. Thousand Oaks: SAGE Publishing.
- Kanitz, A. von (2005) Umění úspěšné komunikace. Jak uspět v každém rozhovoru. Praha: Grada Publishing.
- Kanitz, A. von (2008) Jak rozvíjet svou emoční inteligenci. Praha: Grada Publishing.
- Knoblauch, J. & H. Wöltje (2006). Time management: Jak lépe plánovat a řídit svůj čas. 1. vyd. Praha: Grada Publishing.
- Ludwig, P. (2013). Konec prokrastinace. Praha: Jan Melvil Publishing.
- Lynn, A. B. (2007.) Quick Emotional Intelligence Activities for Busy Managers: 50 Team Exercises That Get Results in Just 15 Minutes. New York: AMACOM.
- Mehrabian, A. (2017). Nonverbal Communication. London: Routledge.
- Mikuláščík, M. (2003). Komunikační dovednosti v praxi. Praha: Grada Publishing.
- Morris, D. (2002). Peoplewatching: The Desmond Morris Guide to Body Language. London: Vintage.
- Mühlfeit, J. & M. Costi. (2017). Pozitivní leader: Jak energie a štěstí pohánějí špičkové týmy na cestě k úspěchu. Praha: BizBooks.
- Niermeyer, R. & M. Seyffert (2005). Jak motivovat sebe a své spolupracovníky. 1. vyd. Praha: Grada Publishing.
- Nollke, C. (2004) Umění prezentace. Praha, Grada Publishing.
- Peters-Kühlinger, G. & J. Friedel (2007). Komunikační a jiné "měkké" dovednosti: Využijte svůj potenciál, rozvíňte své soft skills a staňte se úspěšnějšími. 1. vyd. Praha: Grada Publishing.
- Plamínek, J. (2008) Sebepoznání, sebeřízení a stres: praktický atlas sebezvládnání. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing.
- Plamínek, J. (2008). Řešení problémů a rozhodování. Praha: Management Press.

Schneider, M. & M. Schneiderová (2010). Metodika komunikačních dovedností. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě.

Urban, J. (2008). Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera. 1. vyd. Praha: Grada Publishing.

Walker, Matthew. (2021). Proč spíme. Odhalte sílu spánku a snění. 1. vyd. Praha: Jan Melvil Publishing.

Vymětal, J. (2008). Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi. 1. vyd. Praha: Grada Publishing.

<http://www.ted.com/translate/languages/cs>

<http://www.istp.cz/>

<http://katalog.nsp.cz/uvod.aspx>

<http://www.europass.cz/>

<https://designshack.net/articles/inspiration/the-best-cv-resume-templates-50-examples/>