Profesní komunikace

Jana Valachová

Teplice, 30. 6. 2014

Obsah

1. Úvod do studia předmětu Profesní komunikace 5
2. Komunikace 6
2.1. Proces komunikace 6
2.2. Základní pojmy 7
2.3. Využití komunikace v oboru 8
2.4. Projevy jednotlivých temperamentů 10
2.5. Sebepoznání 14
2.6. Pozornost 15
2.7. Sociální percepce 18
3. Zásady profesní komunikace 20
3.1. Sebeprezentace a prezentace instituce 21
3.2. Techniky sebeprosazení 22
3.3. Chování při výkonu povolání 27
3.4. Logická výstavba projevu nebo dokumentu 28
3.5. Argumentace 30
3.6. Ovládnutí verbálního projevu 33
3.7. Řečové techniky 35
3.8. Časté chyby v projevu a jejich předcházení 37
3.9. Ovládnutí neverbálního projevu 40
3.10. Gestikulace, proxemika, posturologie 44
3.11. Základní zásady telefonování a osobního styku 51
3.12. Techniky zahajování a ukončování rozhovorů, loučení 52
3.13. Zvládání konfliktních a zátěžových situací 53
3.14. Tréma, reakce na nepřiměřené žádosti a požadavky 57
3.15. Asertivní řešení konfliktů 58
3.16. Výcvik v komunikačních technikách 61
3.17. Komunikace s médii 65
4. Písemná komunikace 67
4.1. Zásady písemné komunikace 67
4.2. Životopis 68
4.3. Žádost o místo 72
4.4. Pozvání ke konkurzu, pozvánky 74
4.5. Pracovní smlouva 77

4.6. Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr 81
4.7. Ukončení pracovního poměru 85
4.8. Kartotéční záznamy 89
4.9. Ceník kadeřnických a kosmetických služeb 90
5. Řešení úkolů 92
6. Použitá literatura 96

Na začátku přišlo slovo. Hned po něm přišlo nedorozumění.

Reinhard K. Sprenger

1. Úvod do studia předmětu Profesní komunikace

Pro mnohé z nás se práce stane druhým domovem. Trávíme zde více času než v našem opravdovém domově, proto je správná komunikace na pracovišti jedním z nejdůležitějších pilířů proto, abychom se v zaměstnání cítili dobře. Řešit každodenní problémy s nervózním šéfem či zákazníkem nebo říci svému kolegovi, že poněkud zapáchá, je opravdovým uměním. Disharmonie na pracovišti může totiž způsobit, že danou práci, i když nás baví, nebudeme odvádět dobře.

Do profesní komunikace tedy zahrnujeme komunikaci
s nadřízenými, podřízenými, kolegy, ale také i se zákazníky.

Každý z nás má jiné zvyklosti, záliby, hodnoty atd., a to vede k možným konfliktům, kterým je třeba předcházet. K tomu je důležité ovládat tři základní schopnosti, tj. schopnost ***komunikace***, ***kooperace*** a ***kompromis***. Měli bychom respektovat názor druhého, snažit se ho pochopit, zbytečně nevyvolávat hádky a pracovat jako tým.

Zde se nabízí otázka, do jaké míry je umění komunikace schopností vrozenou nebo vypěstovanou v průběhu života? Odpověď je nasnadě. I člověk s velmi průměrnými předpoklady je schopen na sobě pracovat a soustavným tréninkem postupně dosahovat kvalitních výsledků.
Každý náš projev má dvě stránky: *obsahovou a formální*. Avšak obsah sdělení, jak ukazují vědecké výzkumy, není prioritní. Nejméně ovlivňuje posluchače podstata sdělení tvořená slovy (necelých 10 %), daleko více působí hlas (kolem 35 %) a dominují neverbální projevy (asi 55 %).

Čínské přísloví říká: *„Kdo se neumí usmívat, ať neotvírá obchod!“*

☺ *Pokuste se vysvětlit toto čínské přísloví.*

☺ *Ve skupinách prodiskutujte, k jakým komunikačním situacím může v profesní komunikaci dojít (tj. mezi nadřízeným a podřízeným, mezi kolegy, mezi zaměstnancem a zákazníkem atd.)*

2. Komunikace

Komunikace je jedna z nejdůležitějších lidských schopností. Umožňuje nám poznávat sebe sama i okolní svět.
Slovo komunikace vzniklo z lat. *communicare* – radit se s někým, dorozumívat se, styk, spojení souvislost.

Jedná se o *proces dorozumívání, výměnu informací nebo sdělení mezi dvěma nebo více lidmi*. Základním cílem tedy je sdělit nějakou myšlenku, vyjádřit názor, případně přesvědčit svého komunikačního partnera o správnosti vlastních postojů. Podmínkou je, aby partneři v komunikaci při výměně informací rozuměli pod stejnými pojmy totéž. Sdělovatel vysílá informace, které musí být vhodně formulovány a předány příjemci. Příjemce přijímá a zpracovává informace. Důležitá je zpětná vazba, která je kontrolou pochopení informací.

2.1.Proces komunikace

Komunikace je tedy proces dorozumívání mezi osobou sdělující (*komunikátorem*) a osobou sdělení přijímající (*komunikantem*). Všichni účastníci komunikace jsou ve vzájemné interakci.

<u>základní složky</u>:

- účastníci komunikace = autor/mluvčí/pisatel -------- příjemce/posluchač/čtenář
- téma komunikace = to co se sděluje
- kód komunikace – tj. systém znaků a pravidel (= nejčastěji jazyk)
- komunikační kanál – tj. prostředek a prostředí komunikace (prostor, telefonní vedení, aj.)

<table>
<tr><td></td><td>SITUACE/TÉMA</td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="2">Mluvčí/autor/pisatel</td><td>Komunikační kanál
← →
Kódy, systémy znaků</td><td rowspan="2">Adresát/příjemce/čtenář</td></tr>
<tr><td></td></tr>
<tr><td>produkce</td><td>komunikát</td><td>recepce</td></tr>
</table>

<u>komunikát</u> = jazykový projev, promluva, zpráva
<u>produkce</u> = tvoření komunikátu
<u>recepce</u> = přijímání komunikátu ⇨ *vnímání* = **percepce**

⇨ *porozumění* = **dekódování**

⇨ *výklad jeho smyslu* = **interpretace**

Komunikace je zkreslená **šumem**. Rozlišujeme několik druhů:

- **fyzické –** př. hluk projíždějícího auta, ruch v místnosti
- **fyziologické –** př. vady sluchu, řeči, zraku
- **psychologické** – př. předcházející zkušenosti účastníků komunikace v obdobné komunikační situaci
- **sémantické –** rozdílně pochopené významy

Každá komunikace má svůj **cíl**: [1]

- **učit se** – získávat znalosti o druhých, o světě, o sobě
- **spojovat** – vytvářet vztahy s druhými, vzájemně na sebe reagovat
- **pomáhat** – naslouchat druhým a nabízet jim řešení
- **ovlivňovat** – posilovat nebo měnit postoje nebo chování druhých
- **hrát si** – těšit se z okamžitého prožitku

2.2.Základní pojmy

Opakování:
Vysvětli pojmy: *komunikátor, komunikant, komunikát, interakce, produkce, recepce, percepce, interpretace, dekódování*

Forma lidské komunikace z hlediska použití komunikačních prostředků může být:

- ***verbální*** (založená na použití slov)
- ***neverbální*** (založená na jiných výrazových prostředcích, tj. mimika, gesta, postoj těla aj.)
- **realizovaná činy a skutky.**

V případě komunikace mezi lidmi hovoříme o sociální komunikaci, kterou obvykle dělíme na tři základní druhy.

- **ústní** – rozhovor, porada, diskuze apod.
- **písemná** – dopis, e-mail, poznámka, zpráva apod.
- **vizuální** – diagram, graf, tabulka, fotografie, powerpointová prezentace apod.

Podle počtu účastníků rozlišujeme:

- **monolog** – aktivní je pouze jeden účastník, druhý je příjemcem, nebo zcela chybí (= vnitřní monolog, samomluva)
- **dialog** – dva a více komunikantů (otázky a odpovědi při rozhovoru)

[1] HRUBOŠOVÁ, Lucie. *Komunikace pro praxi*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. 2011, s. 9

Úkoly:

1. Komunikační kanál je systém znaků a pravidel. ANO – NE
2. Komunikát je příjemce nějakého sdělení. ANO – NE
3. Neverbální komunikace je založená na jiných výrazových prostředcích než slovních. ANO – NE
4. Při dialogu je aktivní jeden účastník a druhý je příjemcem. ANO – NE
5. Za komunikační šum se považují i rozdílně pochopené významy sdělení. ANO – NE

2.3.Využití komunikace v oboru

Důležitou součástí úspěšné komunikace je schopnost *rozumět ostatním.* Umět něco správně vyjádřit je stejně důležité jako umět přijmout sdělení druhé strany. Pokud chceme dobře komunikovat, musíme se naučit také naslouchat.

Poskytovatel služeb by měl splňovat následující předpoklady: vědomě používat prostředky osobního působení, mít znalosti ve svém oboru, znát lidi a mít k nim pěkný vztah a mít dostatečnou motivaci, aby svůj úkol plnil s radostí a úspěchem.

Mezi prostředky osobního působení patří vnější vzhled, mimika (úsměv vytváří dobrou náladu), gestikulace, vyjadřování, řeč a kladné myšlení.

Pokud chceme získat spokojeného zákazníka, měli bychom se držet několika zásad, př.:

1. **Ukažte zákazníkovi, že vám na něm záleží** – tj. ptejte se ho, naslouchejte mu, nepřerušujte ho, vytvářejte příznivou atmosféru atd.
2. **Ptejte se, co si zákazník přeje**
1. **Buďte zdvořilí ke všem zákazníkům** – všichni si zaslouží vaše „dobrý den“, „prosím“, „děkuji“ a „na shledanou“

V kadeřnictví [2]

Otevřu dveře do salónu a okamžitě se ocitnu pod palbou pohledů všech přítomných dam. Jedna kadeřnice se znuděně odvrátí od zákaznice, které právě barví vlasy a podívá se na mě. „Donrý ben!“ zakrákám a cítím, jak se mi do tváře prudce nahrnula krev a zbarvila mi ji do ruda. „Vy jste objednanej na druhou?“ přeruší mě kadeřnice netrpělivě, nemá čas, než se vymáčknu. „Se

[2] http://mujasperger.cz/v-kadernictvi/

posaďte.“ Toporným krokem dojdu k malému gauči, ve kterém už jedno místo obsadila žena s alobalem na hlavě, druhá sedí křesílku naproti a prohlíží si mě zkoumavým pohledem jako exotické zvířátko.
Posadím se na pohovku s tichým zakníknutím koženkového potahu pode mnou a všimnu si věšáku vedle dveří.

Mohl bych si sundat kabát, je tu vedro. „Jo, sundat si… tohle,“ pronesu si polohlasem, zvednu se z místa a začnu rozepínat kabát. Nevím, proč mluvím nahlas, přijde mi to jako nutnost k omluvě za to, že jsem se nesvlékl hned.

Pověsím kabát na věšák, vrátím se na místo a snažím se nevšímat si teď ještě zkoumavějšího pohledu ženy v křesle a pulsujícího horka v mých tvářích. Sáhnu po jednom z časopisů válejících se na malém konferenčním stolku u pohovky a sklopím k němu tvář. Únik. *Fůj, těch lidí, co na ten časák už sahalo!*

S povzdechem odložím časopis zpět na stůl a prohlížím si zrcadla a pracovní pulty kadeřnic. „Jdete na řadu?“ ozve se hlas ze strany. Cuknu s sebou, jako kdybych se právě probral ze spánku, a otočím hlavu k ženě s alobalem na hlavě. Potom ke kadeřnici, která stojí u prázdného křesla a dívá se na mě pohledem říkajícím: „Vstávej konečně!“

„J-jo! Jo!“ zvednu se urychleně z pohovky a s pokřiveným úsměvem, který cítím, že je přehnaný a koutky úst mám až někde za ušima, dojdu k pracovnímu pultu a sednu si do kadeřnického křesla. Dostanu otázku, jak to chci. Potom přese mě přehodí pléd a za mě umyvadlo. Voda na mé hlavě je příliš chladná a teče mi za krk. Mačkám víčka a stoličky k sobě a každá kapka v šíji mě příšerně drásá. *Panebožee, ať už to utře!*

Jde se na stříhání. Odvážím se kadeřnici říct, jak chci ostříhat a jak mají jednotlivé části vlasů vypadat. Když jí říkám, že nahoře by to hlavně nemělo být moc krátké, kroutí očima. Mám dojem, že jí vlastně vadí, když to celé nenechám na jejím úsudku. Po chvíli usoudím, že bude nejlepší mlčet, pokud nechci, aby mi do týla vyholila kosočtverec.

Sedím a se sklopenou hlavou tiše trpím doteky cizích prstů, cizí vůni, pach vlasových produktů. Po chvíli kadeřnice zahlásí: „Tak, hotovo.“ Zvednu hlavu a v duchu zařvu. S očima vyvalenýma děsem přemýšlím, co udělat. Má smysl připomenout jí, že jsem to nechtěl tak krátké? Už je to stejně dole. „Super,“ řeknu a na vteřinu roztáhnu koutky úst k uším, abych dodal svým slovům na přesvědčivosti. „Děkuju.“

☺ Jakých komunikačních chyb se dopustila kadeřnice a jakých zákazník?

Jednání s nespokojeným klientem

Nespokojený zákazník, který nejedná pasivně, dává najevo hněv nejčastěji proto, že je zklamán. Proto je třeba posunout jeho pozornost od vyjadřování hněvu či zklamání k věcnému řešení problému.

K tomu může pomoci následující postup: [3]

1. **Pozornost** – věnujte se plně klientovi – dejte najevo, že naslouchátе (př. *„Myslím, že vám rozumím.“*)
2. **Přijetí** – vezměte pocity klienta na vědomí; kažte, že respektujete jeho právo vidět situaci vlastníma očima (př. *„Mrzí mne, že nejste spokojena.“ – „Rozumím vám. Také bych se necítil dobře.“*)
3. **Vyjasnění** – dobře pochopte situaci; ptejte se, abyste porozuměli příčinám pocitů a postojů klienta (př. *„Chápu správně, že nejméně času máte odpoledne a večer?“*)
4. **Odosobnění** – jakmile jste dali klientovi najevo pochopení a porozuměli jste situaci, můžete začít zkoumat racionální jádro nespokojenosti (př. *„Je možné vás navštívit i během dopoledne?“*)
5. **Shrnutí** – svými slovy popište věcnou podstatu problému; ověřte si, že klient s vaším shrnutím souhlasí (př. *„Pochopil jsem situaci tak, že…“*)
6. **Řešení** – vysvětlete klientovi své možnosti a navrhněte postup, jak záležitost řešit (př. *„Mohli bychom udělat … nebo …“ – „Která varianta vám prosím více vyhovuje?“*)
7. **Potvrzení** – získejte souhlas klienta s navrženým řešením; vyjádřete lítost, že došlo k problému, a poděkujte za klientovu spolupráci

☺ Jaké otázky se běžně používají při zjišťování přání, příp. potřeb zákazníka?
☺ Jak udržujete dobrou náladu vašich zákazníků?
☺ Scénka: př. Zákaznice není spokojena se střihem vlasů, ačkoli si střih sama vybrala.

2.4.Projevy jednotlivých temperamentů

Každý z nás na různé komunikační situace reaguje jinak. Náš projev může být klidný, lhostejný, vášnivý, patetický, sarkastický, tichý, veselý, vážný atd. Z tohoto vyplývá, že způsob přednesu souvisí s ***temperamentem*** člověka, jeho povahovými rysy.
Mezi nejznámější typologie temperamentu patří typologie původně vyvinutá antickými lékaři **Hippokratem** (cca 460 – 370 př. n. l.) a **Galenem**. Kteří identifikovali a popsali čtyři základní typy jedinců – ***cholerik, flegmatik, melancholik*** a ***sangvinik*** [4]

[3] PLAMÍNEK, Jiří. *Komunikace a prezentace*. Praha: GRADA Publishing. 2008, s. 77 - 79
[4] KONEČNÁ, Zdeňka. *Základy komunikace*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. 2009, s. 37 - 40

Úkol:
1. Přiřaď k následujícím charakteristikám odpovídající temperament.

1. _____

✚ sdílný, družný, činorodý, optimisticky naladěný, přizpůsobivý, pružný, pohotový, otevřený, společenský, vstřícný, zvědavý, veselý, v určité skupince lidí mluví nejčastěji a nejhlasitěji, touží být středem pozornosti apod.

➖ jeho city jsou slabé a proměnlivé, povrchní, nestálý, většinou nic nedotáhne do konce, příliš mluví, často přehání, přehnaně se zaobírá sám sebou, neumí naslouchat, skáče lidem do řeči a často odpovídá za ostatní, málokdy dodělá práci ve stanoveném termínu, střídá často zaměstnání

2. _____

✚ klidný, vyrovnaný, rozvážný, tolerantní, důkladný, spolehlivý; je spokojený všude, má rád přátele, ale je šťastný i o samotě; umí se přizpůsobit každé situaci; je cílevědomý, dobře odolává tlakům; za každé situace si zachová klid, rozvahu a soustředěnost; umí poslouchat, nemá potřebu mluvit

➖ pasivní, do určité míry apatický, brání se jakýmkoliv změnám a nerad zkouší nebo vymýšlí nové věci, vypadá jako lenoch, odkládá věčně práci, nerad nese zodpovědnost za svůj život, nedává najevo své city, nerad říká ne, bojí se učinit rozhodnutí

3. _____

✚ energický, emocionální, schopný nadchnout se, dosahuje svých cílů, vstřícný a optimistický, rozený vůdce, bojuje za lidská práva a chrání ukřivděné, má silnou vůli, je rozhodný, problémy řeší rychle, dokáže velet, je cílevědomý a skvělý organizátor, rád překonává překážky, miluje boj a konkurenci

➖ prudký, dráždivý, snadno se rozhněvá, je netrpělivý, v kritických situacích až agresivní, řídí se heslem „vždy mám pravdu“, neumí vysadit z pracovního tempa a nutí k němu i své okolí; cítí se dobře, jen když má nadvládu, netoleruje slabosti, nesnáší nemocné, neumí dobře jednat s lidmi, je netrpělivý

4. _____

✚ citlivý, vnímavý, nenáročný, tichý, dobře snáší samotu, vyznává pevný řád, oceňuje krásu a inteligenci, přemýšlivý, má sklon ke genialitě a vysoký intelekt, má tvůrčí talent, je precizní, starostlivý

➖ labilní, úzkostlivý, někdy až přecitlivělý, uzavřený, zdrženlivý, spíše pesimistický, obtížně se přizpůsobuje, snadno podléhá depresi a snadno se uráží, má nízké sebevědomí, je váhavý, uplatňuje na ostatní svůj perfekcionismus

a) Cholerik (žluč), b) **Melancholik** (černá žluč), c) **Flegmatik** (sliz, hlen), d) **Sangvinik** (krev)

V současné době je toto dělení stále využíváno, můžeme se s ním setkat v teorii **C. G. Junga** (1875 - 1961), který rozdělil lidi z hlediska temperamentu do dvou základních skupin: ***extroverti*** (cholerik, sangvinik) a ***introverti*** (flegmatik, melancholik)

Úkol:
2. Pokuste se na základě indicií charakterizovat *introverta* a *extroverta*.
Introvert → intra = uvnitř, dovnitř, do nitra

_____
_____
_____

Extrovert → extra = navenek

_____
_____
_____

Test temperamentu č. 1: [5]

1. Jste uspěchaný(á)?
2. Jste vznětlivý(á)?
3. Jste netrpělivý(á)?
4. Jste přímočarý(á) ve vztahu k ostatním?
5. Jste rozhodný(á) a iniciativní?
6. Jste neústupný(á)?
7. Jste pohotový(á) v hádce?
8. Pracujete nárazově, nesystematicky?
9. Máte sklon riskovat?
10. Jste urážlivý(á)?
11. Mluvíte rychle, zaníceně, s častými změnami intonace?
12. Jste nevyrovnaný(á) a máte sklon k prchlivosti?
13. Jste agresivní rváč?
14. Nesnášíte nedostatky?
15. Máte výraznou mimiku?
16. Jste schopen(a) jednat a rozhodovat se rychle?
17. Tíhnete neustále k novému?
18. Máte prudké a trhavé pohyby?
19. Jste houževnatý(á) při dosahování vytčeného cíle?
20. Máte sklon k prudkým změnám nálady?

[5] http://astro.dreamgatex.net/temperament/test2.html

Test temperamentu č. 2:

1. Jste veselý(á) a optimistický(á)?
2. Jste energický(á) a podnikavý(á)?
3. Nedovedete často započatou věc až do konce?
4. Máte sklon přeceňovat sám (sama) sebe?
5. Jste schopen(a) rychle si osvojit nové?
6. Jste nestálý(á) v zájmech a náklonnostech?
7. Prožíváte lehce neúspěchy a nepříjemnosti?
8. Přizpůsobujete se snadno různým podmínkám?
9. Pouštíte se se zápalem do čehokoliv nového?
10. Zchladnete rychle, když vás něco přestane bavit?
11. Zapojujete se rychle do nové práce a umíte se snadno přeorientovat z jedné práce na druhou?
12. Snášíte těžce jednotvárnou, všední a velkou trpělivost vyžadující práci?
13. Jste společenský(á), laskavý(á), necítíte se před lidmi, které vidíte poprvé, stísněně?
14. Jste odolný(á) a práceschopný(á)?
15. Mluvíte hlasitě, rychle, zřetelně, používáte při tom živých gest?
16. Dokážete se ovládnout i v neočekávané a složité situaci?
17. Máte vždy dobrou náladu?
18. Usínáte rychle a snadno se probouzíte?
19. Jste často nesoustředěný(á), rozhodujete se ukvapeně?
20. Máte sklon klouzat po povrchu, vytrhovat se od práce?

Test temperamentu č. 3

1. Jste klidný(á) a chladnokrevný(á)?
2. Jste důsledný(á) a rozvážný(á)?
3. Jste opatrný(á) a obezřetný(á)?
4. Umíte čekat?
5. Jste spíše mlčenlivý(á)?
6. Máte klidnou rovnoměrnou řeč s přestávkami, bez prudce vyjádřených emocí, bez gestikulace a mimiky?
7. Jste zdrženlivý(á) a trpělivý(á)?
8. Dokončíte to, co jednou začnete?
9. Neplýtváte silami?
10. Dodržujete přísně životní a pracovní rozvrh, který jste si vypracoval(a)?
11. Potlačujete snadno náhlá vzplanutí?
12. Jste málo přístupný(á) chvále a pokárání?
13. Jste dobrosrdečný(á), jízlivost na svou adresu přijímáte shovívavě?
14. Jste stálý(á) ve svých vztazích?
15. Zapojujete se do práce a přeorientováváte se na jinou činnost pomalu?
16. Chováte se ke všemu stejně?
17. Máte ve všem rád(a) přesnost a pořádek?
18. Přizpůsobujete se těžko nové situaci?
19. Je vám vlastní sebekázeň, sebeovládání?
20. Jste stálý(á) ve svých zájmech?

Test temperamentu č. 4

1. Jste plachý(á), ostýchavý(á)?
2. Ztrácíte v nové situaci hlavu?
3. Dělá vám potíže navázat kontakt s neznámými lidmi?
4. Nevěříte ve své síly?
5. Snášíte snadno samotu?
6. Cítíte při neúspěchu skleslost a rozpaky?
7. Máte sklon uzavírat se sám (sama) do sebe?
8. Unavíte se rychle?
9. Mluvíte slabou, tichou řečí, která někdy přechází v šepot?
10. Přizpůsobujete se mimoděk charakteru toho, s kterým právě rozmlouváte?
11. Jste vnímavý(á) až k slzám?
12. Jste neobyčejně přístupný(á) chvále a pokárání?
13. Máte vysoké nároky na sebe a na lidi kolem vás?
14. Jste náchylný(á) k podřízenosti a k přehnaným obavám?
15. Jste chorobně citlivý(á) a snadno zranitelný(á)?
16. Jste nadmíru urážlivý(á)?
17. Jste uzavřený(á) a nespolečenský(á), s nikým se nedělíte o své myšlenky?
18. Jste málo aktivní a nesmělý(á)?
19. Jste bez reptání pokorný(á)?
20. Snažíte se vyvolat soucit a pomoc ostatních?

Test č. 1 - Cholerik:	Test č. 2 - Sangvinik:
Test č. 3 - Flegmatik	Test č. 4 - Melancholik
Celkový počet bodů:	

Při kladné odpovědi na otázku, která se k vám hodí, zaškrtněte otázku.
Výsledek vyjde v procentech z celkového počtu získaných bodů.
(body testu č.1/celek)*100 + (body testu č.2/celek)*100 + (body testu č.3/celek)*100 + (body testu č.4/celek)*100; kde celek = (body testu č. 1) + (body testu č. 2) + (body testu č. 3) + (body testu č. 4)

2.5.Sebepoznání

Sebepoznání je přijímání *nových informací* a sobě samém a jejich vědomé začleňování do *sebepojetí*. Jedná se o celoživotní proces. Rozlišujeme dva důležité zdroje sebepoznání. Prvním jsou informace o sobě získané na základě *sebereflexe*, tj. vnímáme a vykládáme to, co průběžně zažíváme v každodenním životě, při konfrontaci s běžnými i mimořádnými událostmi. Druhým zdrojem informací jsou postřehy a poznatky, které se o sobě dozvídáme ze sdělení druhých, ať už záměrně nebo nezáměrně, mimochodem.

Sebepojetí je způsob, jakým vnímáme sami sebe. Přehnaná a nerealistická úroveň sebepojetí vede k obtížím (př. pracovníci, kteří se cítí být tak důležití, že nepustí nikoho schopného vedle sebe atd.)

Pokus se zodpovědět následující otázky: [6]

1. Co je v přítomné době mým nejdůležitějším problémem?
2. Co bylo pro mne v uplynulém roce tou nejdůležitější zkušeností?
3. Co bude za deset let, jestliže se nezměním? Kde by měla změna nejspíš začít?
4. Z čeho teď nejvíce žiji? Co mi dává nejsilnější životní impulzy?
5. Který životní cit mě nejvíce určuje? (Jsem depresivní, vesele naladěný, rezignovaný, žiji v důvěře...)
6. Co mi nejvíce brání v tom, být sebou samým? Je to překážka ve mně nebo se domnívám, že je to vnější vliv?)
7. Které možnosti ve mně zůstávaly dosud nevyužity?
8. V čem spočívá má hlavní síla, mé charizma, má obzvláštní schopnost? V čem spočívá má hlavní slabost, mé ohrožení, můj stín?
9. Co mi nejčastěji dělá radost?
10. Oč se nejvíc starám a proč?

[6] http://www.pastorace.cz/Tematicke-texty/50-otazek-k-sebepoznani-3.html

11. Na co myslíš, když jsi sám? Z čeho na tebe padá smutek, když to nemáš? Jaké řeči druhých tě nejvíc povzbudí?
12. Kde je má pýcha?
13. Jak snáším kritiku?
14. Jak snáším úspěchy druhých?
15. Přebírám zodpovědnost, nebo se jí většinou vyhýbám?
16. Je na mne spolehnutí?
17. Které agrese se na mně v přítomné době dají poznat? Proti komu, proti čemu jsou namířeny?
18. V čem nepřijímám sebe sama? Jaké lidi ze svého okolí přijmu jen s velkými obtížemi?

2.6.Pozornost

Pozornost je psychický stav, který se projevuje ***soustředěností*** a ***zaměřeností*** na určitý objekt či činnost.

1. <u>Zaměřenost</u>

Člověk ve svém vědomí neodráží všechny podněty, které na něj v daném okamžiku působí, ale vybírá se některé z nich. Z toho vyplývá, že pozornost je výběrová, zaměříme se na jeden předmět a ostatní si v tu chvíli neuvědomujeme. (př. četba knihy, sledování pořadu v televizi)

2. <u>Soustředěnost</u>

Soustředěnost je vyznačována *intenzitou pozornosti*, *stupněm aktivity psychické činnosti* a *uvědomováním si vlastní činnosti*.

Pozornost se dělí na dva základní druhy: ***neúmyslná*** a ***úmyslná***.

Neúmyslná pozornost je vzbuzována podněty pro nás životně významnými, důležitými, zajímavými (tj. naši pozornost vzbudí podněty pestré, zajímavé, neočekávané a ty, o které máme zájem).

Úmyslnou pozorností se myslí vědomé soustředění se na činnost a podnět. Souvisí s uvědomováním si povinnosti. Je náročnější než neúmyslná pozornost, více nás vyčerpává. Její nezbytnou součástí je sebeovládání.

Výsledky výzkumů mnoha světových laboratoří říkají, že nejvyšší pozornost se udrží nejdéle 30 s., někteří badatelé však tvrdí, že je to až 90 s. Po uplynutí tohoto časového limitu se pozornost začíná snižovat, tzv. rozptylovat, a my ji musíme znovu připoutávat.

<u>Vlastnosti pozornosti</u>

Typické vlastnosti pozornosti, které lze nějakým způsobem posilovat, jsou její ***intenzita, stabilita, rozsah*** a ***kolísání*** (oscilace).

Intenzita výrazně klesá při únavě, ale i v bdělém stavu je pouze krátkodobou záležitostí. Člověk se intenzivně dokáže soustředit jen několik sekund. Dlouhodobějšího upnutí pozornosti lze dosáhnout postupným přesouváním zájmu z jedné jeho části na další.

Stabilita vyjadřuje, jak dlouho je možné se soustředit. Závisí na vrozených dispozicích, na motivaci, složitosti či poutavosti úkolu.
Rozsah (kapacita pozornosti) je vyjádřena počtem předmětů, které jedinec dokáže zachytit najednou. Podle výzkumů lze za 0.07 sekundy postřehnout maximálně 6 – 8 nepravidelně rozmístěných prvků na ploše či v prostoru. Rozsah pozornosti je větší, když předměty spolu nějak souvisejí, jsou si podobné, navazují na zkušenosti a praxi člověka atd.

Jak už jsme řekli, vlastnosti pozornosti závisí na *vrozených předpokladech nervové soustavy, zkušenostech, návycích, volních vlastnostech* (tj. podmíněných naší vůlí).

Poruchy pozornosti: **ADD** – porucha pozornosti
ADHD – porucha pozornosti s hyperaktivitou

Úkol:
1. Vypište činitele ovlivňující naši pozornost

1. Činitelé zvyšující pozornost

_____ _____
_____ _____
_____ _____

2. Činitelé snižující pozornost

_____ _____
_____ _____
_____ _____

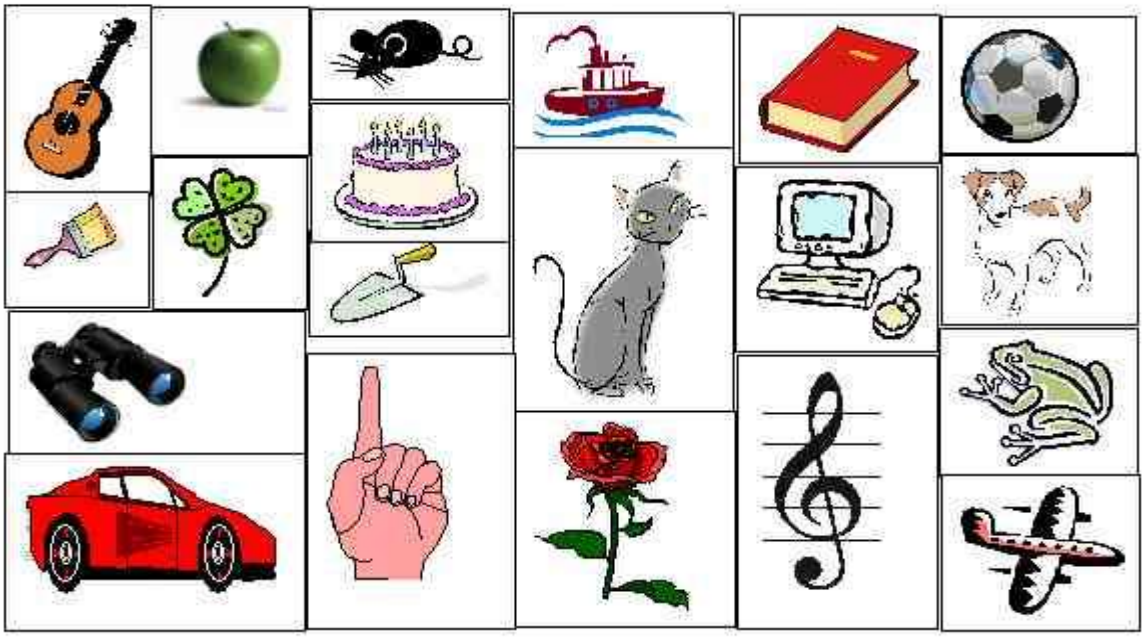
☺ Prohlédni si pozorně obrázky (20 sekund)



☺ Jaké obrázky se skrývají pod jednotlivými písmenky?

A	**B**	**C**
D	**E**	**F**
G	**H**	**CH**
I	**J**	**K**
L	**M**	**N**

☺ Dobře si prohlédni obrázek, po 30 sekundách učebnici zavři a pokus se vyjmenovat, jaké obrázky si vybavuješ.



2.7.Sociální percepce

Člověk nevnímá jen prostředí, předměty, ale také ostatní lidi. Toto poznávání a vnímání druhých se nazývá ***sociální percepce***. Celý tento složitý proces se skládá ze tří úrovní:

- vnímání osobnosti komunikujících
- vnímání chování komunikujících
- vnímání příčin chování

Sociální percepce tedy zahrnuje nejen naše sociální vnímání, ale i hodnocení toho, co pozorujeme, tj. hodnocení projevů verbálních i neverbálních. Toto probíhá prostřednictvím našich pěti smyslů (*zrak, sluch, čich, chuť* a *hmat*), tj. všímáme si mimiky, gestikulace, vnímáme stisk ruky, slyšíme zabarvení hlasu, intonaci, rytmus, můžeme také cítit tělesný pach apod.

Sociální percepce podstatně ovlivňuje i *sociální komunikaci*. Může napomoci jejímu zkvalitnění, ale i naopak. Člověk se může dopustit chyb v posuzování druhých. Chyby v procesu sociálního poznávání velmi znesnadňují mezilidské vztahy.

Chyby sociální percepce

1. <u>Haló efekt</u>

Při hodnocení druhých vyzdvihujeme jeden velmi nápadný rys, od něhož potom odvozujeme všechny ostatní rysy. Např.: heslo "Šaty dělají člověka" - je-li člověk úpravně oblečen, domníváme se, že se jedná o člověka čestného, seriózního, inteligentního, pořádkumilovného tvora; nosí-li brýle, bude více vzdělaný apod.

2. <u>První dojem</u>

Necháme se unést prvním dojmem z percepce druhého člověka, jímž potom poměřujeme další poznávání.

3. <u>Logická chyba</u>

Na základě tzv. obecně sdílených pravd se domníváme, že některé vlastnosti spolu logicky souvisejí. Např.: obézní člověk bývá pokládán za pomalého, líného; štíhlý člověk za aktivního.

4. <u>Předsudky a stereotypy</u>

Vytváří se zpravidla ve vztazích mezi skupinami a podává zjednodušený, zkreslený obraz. Každému členu skupiny jsou přičítány tytéž vlastnosti bez ohledu na individuální odlišnosti. Např.: všichni Italové jsou horkokrevní, Giuseppe je Ital, tudíž je horkokrevný. Intenzivním stereotypem je předsudek např. diskriminace určité skupiny (např.: náš vztah k Romům, přistěhovalcům, bezdomovcům atp.)

5. <u>Efekt mírnosti</u>

Někoho posuzujeme mírněji jen proto, že je nám milý a sympatický

6. Projekce

Máme tendenci očekávat, že druhý člověk má podobné motivy, zájmy, postoje a názory jako my.

☺ Jak na vás působí tato osoba?



Úkol:

1. Ke které chybě sociální percepce mohlo dojít?

3. Zásady profesní komunikace

Zásada: prožívání a chování se navzájem ovlivňují

Moje jednání →subjektivní dojem a pocity druhé osoby → ovlivňuje jednání druhé osoby →ovlivňuje můj pocit a subjektivní dojem

Osobní image

- vzhled – postava, oblečení, upravenost
- řeč těla – proxemika, gestika, kinezika, mimika, haptika, pohledy
- pověst – kariéra, zkušenosti, kvalifikace
- vystupování – charisma, sebejistota, sebeúcta
- styl komunikace – ústní, psaný projev, naslouchání, vystupování

Nejčastější chyby:

- nedbalý vzhled a vystupování
- nespolečenské návyky (kouření, žvýkání, upovídanost atd.)
- neudržování očního kontaktu
- skákání do řeči
- srovnávat problém druhé osoby s problémy jiných osob (nedáváme tak najevo, že problém osoby, s níž komunikujeme, je jedinečný)
- nakládat s připomínkami, jako by byly bezvýznamné

Zásady pozitivního vystupování

- vstřícný postoj (úsměv inspiruje k vlídnému zacházení)
- zachovávat pozornost (neříkejte své názory bez vyzvání)
- přikyvování – zdržte se kritiky, zatracování či stížností, zásadně nevychvalujte sami sebe
- zrcadlení – snažte se v ostatních vnímat to dobré
- širší paleta reakcí na komunikační problémy

☺ Prodiskutujte jednotlivé body týkající se profesní komunikace.
☺ Zahrajte scénky týkající se nejčastějších chyb v komunikaci.

3.1. Sebeprezentace a prezentace instituce

Sebeprezentace znamená prezentování sebe sama svými činy a výtvory, kulturou osobního projevu a vystupování.
Lidé s námi jednají podle toho, jak se prezentujeme, proto je třeba naše vystupování neustále trénovat a vylepšovat.

Tipy k vylepšení sebeprezentace:

Tip č. 1 – Važte si sami sebe
Pokud sami o sobě řeknete: *„Jsem tu jen asistentka“*, dáváte ostatním najevo, že o sobě nemáte přílišné mínění. Při jakémkoliv jednání ohledně pracovního vola či platu řekněte? „Chtěla bych…“ a uveďte důvody pro navýšení platu.

Tip č. 2 – Nepodceňujte se
Odstraňte ze svého slovníku slova snižující vaši hodnotu. Slova jako „možná“, „snad“, „pokusím se“, „neumím“ či „budu se snažit“ nahraďte sebevědomějšími výrazy „zvládnu to“, „udělám to, jak nejlíp umím“ apd.

Úkol:
1. Pokuste se nahradit tato „slabá“ slova sebevědomějšími výrazy

a) To nezvládnu - _____
b) Pokusím se – _____
c) Rád/a bych jednou byla - _____
d) Měl/a jsem štěstí (v práci) - _____
e) Nejsem v tom dobrá/ý - _____

Tip č. 3 – Pochvalte se
Pokud se vám něco podaří, pochvalte se, řekněte ostatním o svém úspěchu. V případě, že se vám příliš nedaří, tak o tom nemluvte a pracujte na zlepšení.

Tip č. 4 – Rozšiřujte si slovní zásobu
Čtěte knihy a časopisy i s jiným zaměřením, než je vaše profese. Nahrajte si svůj projev, všímejte si opakujících se slov a pokuste se je nahradit synonymy. Hrajte hry týkající se slovní zásoby.

Tip č. 5 – Sledujte vyjadřování jiných lidí
Pusťte si projevy druhých lidí a zaměřte se na jejich vyjadřování.

Úspěšná sebeprezentace spočívá také v *neverbální komunikaci*, tj. výraz obličeje, postoj a vzájemná vzdálenost, podání ruky, gesta atd.

Nejčastější nedostatky při ústním projevu

- používání příliš dlouhých vět a slov
- příliš mnoho zdvořilostních frází nebo naopak nespisovné vyjadřování
- používání módních slov
- časté používání pasivních tvarů
- přílišné zdůrazňování sebe sama
- příliš rychlá artikulace bez přestávek
- nedostatečný oční kontakt

Prezentace instituce

Instituce = úřad, organizace

☺ Pokuste se vytvořit prezentaci „vaší firmy“ a představte ji ostatním (tj. o jakou firmu se jedná, jaké služby nabízí, kde sídlí apod.)

3.2. Techniky sebeprosazení

Každý z nás touží ve svém životě něco dokázat a prosadit se. Někdo k tomu využívá agresivní chování, někdo manipulativní, někdo rezignuje, avšak zdravé prosazení se nazývá *asertivní chování*.

Pasivní chování

☺ Na základě uvedeného příkladu se pokuste vžít do role ***pasivního člověka*** a charakterizujte ho.

Pan Novák získal místo ve firmě KRON. Jeho zaměstnavatel ale chce, aby mimořádně pracoval i o víkendu. Ten mu to slíbí, jenže jeho manželka s tím nesouhlasí, již zamluvila na víkend chatičku na horách. Pan Novák se zaměstnavateli snaží naznačit, že se mu práce o víkendu nehodí, nicméně nedokáže přímo říci ne. Tím naštve svoji ženu, která víkendový pobyt nakonec musí zrušit.

Pasivní chování znamená nemluvit o svých emocích a přáních, ale v „zájmu druhých“ je potlačovat. Je příznačné pro osoby s nízkým sebevědomím. Pasivní člověk je nejistý. Stále se omlouvá, vyhýbá se výměně názorů. Má pocit, že ho ostatní využívají. Chybí mu sebejistota

v projevu, nedokáže se prosadit. Mít osobní potřeby by pro ně znamenalo „být sobec“ nebo „druzí by se mohli zlobit“. Pasivní lidé se přizpůsobují silnějším osobám, těm jsou ze strachu oddáni, často papouškují jejich názory. Jsou závislí.

Pasivita je spojená i s neverbálními projevy, tj. s povoleným tělem, ohnutými zády, sklopenýma očima, dále také s odmlkami v řeči a váhavým tenkým či kňouravým hlasem. Pasivní člověk často používá výrazy jako: *možná*, *nevím*, *to nevadí*…

Agresivní chování

Agresivní chování znamená nebrat v úvahu zájmy jiných a bojovat stále jen za svá vlastní přání a potřeby na úkor druhých. Agresivní člověk je neustále připraven k útoku. Zraňuje druhé, ponižuje je, prosazuje se bez ohledu na ostatní. Všechno ví nejlíp, rád druhým káže, vyčítá nebo moralizuje. Neumí přiznat svou chybu. Často trápí druhé, bývá neoblíbený a cítí se sám. Jeho přehnané sebevědomí může být zástěrkou komplexů, které svou agresivitou kompenzuje. Postupně se odcizuje od ostatních a tím vytváří další napětí. K agresivnímu chování patří nejen hrubá slova, hlasitost či moralizování, sarkasmus, ironie nebo znehodnocování. Často se používá zastrašování a vyhrožování: „*radím ti*“, „*měl bys*“…

U úzkostných lidí dochází ke střídání pasivního a agresivního chování. Agrese se objevuje zejména k nejbližším, partnerům a dětem, pasivita k cizím lidem a zejména k autoritám.

Manipulativní chování

Manipulativní chování je typické pro hysterické osobnosti. K manipulaci se dá použít pláč, křik, výčitky nebo moralizování, lichotky, sliby aj.

Manipulativní člověk se snaží dosáhnout toho, co chce, oklikou. Apeluje na morálku, pocit viny, na to, co řeknou druzí lidé. Snaží se druhého přimět, aby se choval tak, jak chce on. Styl manipulace souvisí s typem osobnosti. Někdo používá manipulaci, při níž předstírá bezmocnost, druhý manipuluje agresivními postoji.

Asertivní chování

Asertivní člověk ví, co chce dělat a jakým způsobem to bude dělat. Je vesměs aktivní, vyhýbá se agresi a manipulaci. Většinou přímo říká, co cítí a o co mu jde. Nepovyšuje se a zásadně se neponižuje. Umí naslouchat. Když udělá chybu, přizná ji. Umí přistoupit na kompromisy. Působí vyrovnaně, uvolněně a srozumitelně. Má přiměřené sebevědomí. Zvažuje, co říkají jiní. Když se mu něco nepovede, nedělá z toho tragédii ani neobviňuje druhé lidi.

Úkoly:

1. *Jaké pozitivní důsledky má pasivní chování?*
2. *Jaké negativní důsledky má pasivní chování?*
3. *Jaké pozitivní důsledky má agresivní chování?*
4. *Jaké negativní důsledky má agresivní chování?*
5. *Přiřaď následující výpovědi k jednotlivým komunikačním postojům.*

a) Postoj pasivní	I. *„Mohl bys mít hodnotu, kdybys…“*
b) Postoj agresivní	II. *„Já mám svoji hodnotu, i ty máš svoji hodnotu.“*
c) Postoj manipulativní	III. *„Ty jsi hodnotný člověk a já nestojím za nic.“*
d) Postoj asertivní	IV. *„Já mám svoji hodnotu – to ty jsi bez ceny.“*

☺ Tým, jehož jste členem, jedná o termínu následující porady. Chcete se jí zúčastnit, ale termín koliduje s vaším jiným, již domluveným jednáním.

Reagujte: a) pasivně
b) agresivně
c) manipulativně
d) asertivně

6. *Doplň tabulku.*[7]

Pasivní chování	
Základní rys:	
Způsoby:	
Důvod:	
Role:	
Styl:	
Možný důsledek:	
Agresivní chování	
Základní rys:	
Způsoby:	
Důvod:	
Role:	
Styl:	
Možný důsledek:	

[7] PRAŠKO, Ján, PRAŠKOVÁ, Hana. *Asertivitou proti stresu*. Praha: GRADA Publishing. 1996, s. 23

Manipulativní chování	
Základní rys:	
Způsoby:	
Důvod:	
Role:	
Styl:	
Možný důsledek:	
Asertivní chování	
Základní rys:	
Způsoby:	
Důvod:	
Role:	
Styl:	
Možný důsledek:	

Základní rys: a) přímé, otevřené, sebevědomé, klidné
b) prosazování na úkor jiných
c) přizpůsobivost požadavkům druhých
d) sleduje cíl nepřímo

Způsoby: a) bezbrannost, ustupování, vyhýbání se konfliktům
b) respektující sebe i druhého, kompromisy
c) vyvolávání pocitů viny, lichocení, apely na morálku
d) obviňování okolí, nátlak moralizování

Důvod: a) skrytá potřeba zvýšení sebevědomí
b) závislost na druhých
c) úcta k sobě i druhým, čestnost, odvaha
d) sobectví, vnitřní prázdnota

Role: a) „oběť“, „světice“
b) „sebe sama“
c) „chudáček“, obětavý dobrák“
d) „diktátor“, kontrolor“, „mravokárce“

Styl: a) výhra-prohra
b) výhra-výhra
c) skrytá výhra-prohra
d) prohra-výhra nebo prohra-prohra

Možný důsledek: a) neschopnost opravdovosti ve vztazích, hysterie
b) zneužívání druhými, sociální fobie, deprese
c) plné psychické zdraví
d) odcizení od druhých, hysterie

Dotazník sebeprosazení [8]

Dané tvrzení vystihuje vaše chování velmi věrně, jako by bylo napsáno o vás. 1	Podobným způsobem se chováte často, nikoliv pokaždé. Anebo se popsanému způsobu dost blížíte. 2	Občas se stane, že to tak děláte, ale většinou se chováte jinak. 3	Nikdy se tak nechováte. Vůbec vám to neodpovídá. 4	
1.	Když mě kolega požádá o půjčku, nedokážu ho odmítnout, i když na tom sám nejsem finančně nejlépe.			
2.	Neumím začít rozhovor s osobou, která je mi sympatická. Čekám, až to udělá druhá strana.			
3.	Když mě někdo někam pozve a já vidím, že mu na tom záleží, neumím ho odmítnout, i když se mi to nehodí.			
4.	Když mě někdo předběhne ve frontě, nedokážu se ohradit.			
5.	V různých debatách neumím druhým skočit do řeči, i když je zcela jasné, že už jen mlátí prázdnou slámu.			
6.	Mám-li v jakékoli situaci někomu na jeho žádost či prosbu říci NE, působí mi to potíže, je mi trapně.			
7.	Neumím ukončit rozhovor, i když mě ani mluvčí, ani téma vůbec nezajímají a nemám čas.			
8.	Když s někým mluvím, nedokážu mu oponovat, i když si myslím, že můj názor je lepší. Raději ho ani nevyslovím.			
9.	Je mi trapné zeptat se, když něčemu nerozumím (v práci, ve škole, doma atp.)			
10.	Na schůzích a různých veřejných shromážděních raději nediskutuji. Připadal(a) bych si hloupě.			
11.	Když někdo zruší setkání, které jsme měli domluvené, neumím nabídnout jiný termín. Čekám, až to udělá on.			
12.	Kdybych se pokusil(a) druhým lidem přikazovat, dopadlo by to nejspíš podle rčení „Přikaž a udělej sám.“			
13.	Když mi někdo z blízkých lidí křivdí, nic nenamítám. Ovládám se, aby nepoznal mé rozladění.			
14.	Pozvat na schůzku osobu opačného pohlaví, o kterou mám zájem, je pro mě nadlidský úkol.			

[8] PRAŠKO, Ján, PRAŠKOVÁ, Hana. *Asertivitou proti stresu*. Praha: GRADA Publishing. 1996, s. 57 - 59

15. Pokud mě někdo chválí a dělá mi poklony, zrozpačitím, nevím, jak reagovat, nevím si rady sám(a) se sebou.	
16. Když přinesu ze samoobsluhy nazelenalý salám, raději ho vyhodím, než abych vyřizoval(a) reklamaci.	
17. Naskakuje mi husí kůže, když si představím, že bych se musel(a) živit jako agent pojišťovny.	
18. Mám-li mluvit o něčem důležitém, anebo s někým, na kom mi záleží, začnu mluvit nezřetelně, někdy se i zakoktám.	
19. Je mi velmi nepříjemné, když musím v nouzové situaci požádat úplně cizího člověka třeba o lístek na autobus.	
20. Je mi velmi nepříjemné začít hovor s úředními nebo výše postavenými osobami, a to i když jim nutně potřebuji něco sdělit.	
CELKEM BODŮ	

Více než 70 bodů: Nepatříte sice mezi lidi, kteří na sobě nechají dříví štípat, ale – nejste někdy zbytečně agresivní? Měli byste se naučit, jak si zachovat svoji hodnotu bez ohrožování druhých. Většinou nebývá sociálně úspěšnější ten, kdo má ostré lokty. Spíše se mu lidé vyhýbají a často bývá izolovaný.

50 – 70 bodů: Nemusíte se bát, v životě se neztratíte a přitom pravděpodobně nejste nadmíru agresivní.

30 – 50 bodů: Pokud vám jde o něco velmi důležitého, tak se možná postavíte za svá práva. Běžně se vám však pravděpodobně stává, že spíše ustoupíte nárokům druhých.

Méně než 30 bodů: Pravděpodobně se vyhýbáte jakýmkoliv konfliktům, proto vesměs ustupujete druhým. Snadno s vámi „zametou“. Možná máte klid, ale neužíráte se v sobě? Nedoplácíte na svoji slušnost? Necítíte se často „obětí“ druhých?

3.3. Chování při výkonu povolání

☺ Zopakujte si zásady profesní komunikace.
☺ Prodiskutujte, jak byste se měli při výkonu povolání chovat.

K jakým komunikačním situacím může ze strany *vedoucího* dojít? [9]

- Úvodní rozhovor s novým pracovníkem
- Vyhodnocení zkušební doby nového pracovníka
- Rozhovor s pracovníkem, který udělal chybu, kritika

[9] VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada Publishing. 2008, s. 276 - 278

- Vyřizování stížností, připomínek, nepříjemných situací (př. tělesný zápach, nevhodné oblečení, pomluvy atd.)
- Rozhovor se spolupracovníky o připravovaných změnách

Takových situací je nepřeberné množství, proto by měl vedoucí pracovník věnovat pozornost následujícímu: např.

- Soustředit se a upoutat pozornost druhého
- Mluvit krátce a srozumitelně, bezproblémově komunikovat
- Naslouchat a být schopen porozumět druhému
- Správně použít oční kontakt a osobní vzdálenost
- Vyhledávat a poskytovat zpětnou vazbu
- Nedotknout se partnera a cítit se nedotčen
- Přiznat omyl, špatné rozhodnutí

Osoba ve vedoucí pozici by měla umět druhé dobře informovat, instruovat, přikazovat jim, přesvědčovat, kritizovat, kontrolovat, chválit, ale zároveň i motivovat a chválit.

Ze strany *podřízeného* platí následující: buďte zdvořilí, slušní, loajální; buďte ochotni nabídnout 20 procent pracovního času navíc, choďte do práce včas a odcházejte, až když je práce hotova

Podřízený by se měl vyvarovat formulací: *„Ale to mi nikdo neřekl…“, „Nevěděl jsem, že to pospíchá…“, „Myslel jsem, že to udělá XY…“, „Pokusím se…“, „Neměl jsem čas…“* apod.

A jedna rada na závěr:

Nastupujete-li na nové místo, vše závisí na prvním dojmu, který zanecháte. Během prvních pár týdnů navazujte vztahy jen zlehka, nikdy se nevažte pouze na jednu osobu. Někteří nepříliš oblíbení zaměstnanci někdy zkoušejí získat nově příchozí na svoji stranu.

☺ Zahrajte scénky na výše uvedené komunikační situace.

3.4. Logická výstavba projevu nebo dokumentu

Každý z nás se již někdy setkal s projevem nebo dokumentem, ale umíme je správně sestavit?

Nejdůležitější je vymezit si téma, raději užší, jelikož pak máme zjednodušenou přípravu baterie argumentů pro případné dotazy publika. Vytvořte si pavouka, tj. postupujte od názvu tématu k jednotlivým podtématům.

Ještě před začátkem vaší práce je důležité si jasně stanovit cíl.

Rozlišujeme dva základní typy projevů:
1. Informativní projev – vysvětluje a poučuje
2. Přesvědčovací projev – ovlivňuje postoje a chování

Dále je třeba vzít v úvahu vzdělanostní úroveň posluchačů, věkovou skladbu atd. Také bychom se měli snažit o maximální *srozumitelnost* a *zřetelnost*, neboť posluchači uslyší projev jen jednou. Toho lze dosáhnout vhodným využitím vizuálních prostředků, neverbálních signálů.

Struktura projevu
Projev by měl být členěn na tři části: úvod, hlavní část a závěr.

Úvod
Hlavním cílem úvodu je získat pozornost a nasměrovat publikum k hlavnímu tématu, seznámit je s osnovou prezentace a motivovat (sdělit jim, proč by měli prezentaci poslouchat).

Na co si dát v úvodu pozor:

- nikdy se v úvodu prezentace neomlouvejte

Závěr
Je to část projevu, kterou si budou posluchači nejvíce pamatovat. Měli bychom zde shrnout hlavní body projevu.
Závěr má dvě hlavní funkce:

- ***sumarizace*** – formulujte základní záměr svého projevu, čeho jste chtěli projevem dosáhnout
- ***zakončení*** – předložte výzvy, popř. ukončete projev otázkou, poděkujte publiku

Úkol:
1. Seřaď jednotlivé části projevu, aby na sebe logicky navazovaly.
2. Vyznač strukturu projevu a zdůvodni.

A	dovolte mi, abych v první řadě poděkoval panu premiérovi za to, že splnil svůj slib a do čtrnácti dnů sestavil vládu. V české politice je málo politiků, kteří dodržují své slovo, a o to více si jej vážím.	
B	Všichni jste odborníky, kteří dokonale znají problematiku svého rezortu. Z toho vyplývá, že se s touto problematikou nebudete muset seznamovat a začnete pracovat hned od prvního dne. Nenechte se otrávit mediální kritikou závistivých hlupáků, kteří sami nikdy nic pořádného v životě neudělali. Snažte se, aby Vaše práce byla úspěšná.	

C	Ještě jednou Vám z celého srdce přeji mnoho úspěchů ve Vaší činnosti.	
D	Chtěl bych dále poděkovat všem členům vlády za odvahu, s jakou do této vlády vstoupili. Vím, že mnozí z Vás opustili lépe placená zaměstnání, aby pracovali pro naši zemi. A za to bych Vám chtěl poděkovat, protože v české politice je dosud i málo odvahy.	
E	Vážený pane ministerský předsedo, vážení členové vlády,	
F	má před sebou samozřejmě celou řadu důležitých úkolů. Ale dovolte mi, abych den z těchto úkolů zvláště upozornil. Úkolem vlády je podle mého názoru hit jakýmkoli politickým tlakům při probíhajících vyšetřováních a plně ktovat nezávislost policie a nezávislost státních zástupců. To, zda postup dování byl přiměřený, nemůže rozhodnout vláda ani politici, ale pouze a jedině islé soudy. Věřím, že budete zárukou toho, že se aféry nebudou zametat pod ec a že z mafiánů se pod politickým tlakem nebudou stávat nevinní občané.	

https://www.hrad.cz/cs/prezident-cr/soucasny-prezident-cr-milos-zeman/vybrane-projevy-a-rozhovory/371.shtml

3.5. Argumentace

Slovo ***argumentace*** vzniklo z lat. slova *argumentum*, což znamená důvod, důkaz, tj. přesvědčování pomocí důvodu a důkazů. Argumenty tedy mají sloužit k důkazu či podpoře nějakého tvrzení. Verbální argumentace představuje v dějinách nepopiratelný pokrok. V raných fázích vývoje lidstva byla v případě nutnosti ovlivnění jednání druhého člověka použita hrubá síla.
Jedna starobylá zásada formální logiky říká *argumenta ponderantur, non numerantur*, tedy **důkazy se váží, ne počítají**.

Množstvím argumentů můžete druhého otrávit anebo nanejvýš unavit k souhlasu, tj. „překecat“, ale skutečná přesvědčovací síla je vždy teprve ve váze a způsobu podání argumentů.

Kvantita:
Množstevní maximum jsou zpravidla dva až tři argumenty, které dokáže průměrný přesvědčovaný beze škody na vztahu, zájmu a pozornosti vstřebat.

Kvalita:
Měli bychom předkládat důkazy a argumenty *nesporné, srozumitelné* a *názorné*.
Příznivější bývá, pokud argumentujeme spíše pro něco než proti něčemu, tj. je lepší budovat než rozbíjet.
Dále bychom měli zvážit, zda se jedná o *objektivní informaci* nebo *subjektivní interpretaci*.

Je třeba uvádět jak argumenty, které svědčí pro náš názor, tak i argumenty, jež jsou nepříznivé, oponenti vás pak nemají čím překvapit.
Nejdůležitějším znakem je:

- **přesvědčivost** - k tomuto slouží mnoho technik počínaje od „upřímného“ úsměvu až po nadbíhání a pochlebování partnerovi, ale nejúčinnější je, pokud jsme sami přesvědčeni, že naše sdělení je pravdivé a užitečné

Říkáte-li něco, čemu věříte, většinou to říkáte přesvědčivě.

- **emotivita** – navození příjemné atmosféry (jedná se o manipulativní techniku; pozor na heslo *„když ptáčka lapají, pěkně mu zpívají“)*

- **logická argumentace, pořadí** – doporučuje se začít nějakým velmi přesvědčivým argumentem, potom uvádět argumenty méně silné a ukončit to nejpádnějším argumentem; je dobré předjímat argumenty protistrany a odhadnout „s čím se vytasí“

Jako argument lze použít:

- **očividný důkaz**
- **fakta, data, vědecký důkaz**
- **osobní zkušenost**
- **zvyky, pravidla, tradice**
- **příklad –** př. *Vidím portréty 4 Habsburků, kteří měli velmi výrazný dolní ret, z toho usoudím, že všichni Habsburkové měli výrazný dolní ret.*
- **autorita -** věrohodnost argumentů je zaručena citováním osoby nebo organizace, od nichž informace obsažená v tvrzení pochází.
- **aj.**

Etiketa argumentace: co je nepoctivé

1) Překrucování protivníkova tvrzení
2) Lživé tvrzení, že to, co jsme říkali, jsme mysleli jinak
3) Zamlčování důležitých skutečností
4) Umlčování protivníka, neumožnit mu promluvit
5) Lhaní do budoucna – slibování bez úmyslu sliby dodržet
6) Zastrašování, ponižování, nátlak
7) Odmítání a znemožňování diskuse

Pravidla argumentace:

- je nezbytně nutné vyslechnout argumenty
- má-li někdo jiný názor, neznamená to, že je hloupý či
- našim cílem je dosáhnout změny postoje druhé strany a získat ji pro náš názor
- pevně stanovená pravidla a jejich absolutní respektování mohou předejít vzniku hádek

Techniky překonávání námitek:

- pozorně námitku vyslechněte, není na škodu dokonce ji zopakovat vlastními slovy
- dejte najevo pochopení
- předložte logické argumenty

1. Vlastní vyslovení námitky, předejití druhého – pokud víme, co asi náš protihráč namítne (př. *„Možná si říkáte, že tohle už jsme vám slibovali mnohokrát.“*). Tato technika je velmi oblíbená u politiků, obchodníků, řečníků.
2. **Otevřená otázka** – přinutíme partnera přemýšlet (př. *„Proč si to myslíš?“, „Co ti na tom vlastně vadí?“*)
3. Otevřené dveře – jedna z asertivních technik, *žádná překážka*. (př. *„Ano, souhlasím s vámi. Já sama si v tomto bodě nejsem příliš jistá, proto…“*)
4. Podmíněný souhlas – „ano – ale“ (př. *Máte pravdu, pílí a osobním nasazením se dá mnohé dohnat, ale já teď potřebuju opravdu zkušeného zaměstnance.*)
5. Bumerang – z nedostatku uděláme přednost (př. *„Ano, je to dražší. Ale jenom proto, že jsme respektovali všechny vaše požadavky. Vyšší náklady se v tomto případě rozhodně vyplatí.“*)

Leonard: „Sheldone, byl jsem celou noc vzhůru a pracoval s laserem s volnými elektrony na fázovém posunu rentgenových paprsků.”
Sheldon: „On ti ten laser popálil sítnici?”
Leonard: „Ne.”
Sheldon: „Tak můžeš řídit. Jdeme.”

☺ Ve dvojicích procvičujte argumentaci.

3.6. Ovládnutí verbálního projevu

Pojem ***verbální komunikace*** vznikl z latinského slova *verbum*, tj. slovo, a znamená komunikaci prostřednictvím jazyka, řeči. Tato forma komunikace je tedy závislá na znalosti řeči a slovní zásobě jedince, která se vytváří v průběhu celého života.
Český jazyk zahrnuje přes 250 000 pojmů (celkově dochází k početnímu růstu slovní zásoby). Rozlišujeme slovní zásobu ***aktivní*** a ***pasivní.*** Pasivní jsou jazykové prostředky, kterým v podstatě rozumíme, ale sami je nepoužíváme. Aktivní tvoří slova, která v životě využijeme. Vysokoškolsky vzdělaný člověk by měl mít k dispozici zhruba 50 000 výrazů a středoškolák něco přes 20 000.

Jejím cílem verbálního projevu je: *informovat*, *poučit*, *přesvědčit*, *získat* popř. *aktivizovat k určité činnosti nebo naopak k jejímu utlumení či zastavení*.
Než promluvíme, měli bychom si ujasnit, „**co**“ chceme říci. Pokud nám to není jasné, je skoro lepší nemluvit vůbec. Dále si musíme uvědomit, „**komu**“ je text určen, „**proč**“ sdělení vzniká, „**jak**“ bude obsah prezentován, „**kde**“ a „**kdy**“ bude náš verbální projev probíhat.

<u>Zásady efektivní verbální komunikace</u>:

- upoutejte pozornost komunikanta (např. vhodně volenými výrazy, modulací hlasu)
- odhalte zájem komunikanta
- oslovujte komunikanta (oslovení však musí být správné)
- soustřeďte se
- respektujte osobnost komunikanta
- informace sdělujte v logickém sledu a po částech
- mluvte srozumitelně
- dávejte komunikantovi prostor pro zpětnou vazbu
- aktivně naslouchejte
- eliminujte rušivé prvky (např. postranní rozhovory účastníků, nuda, únava, osobní problémy atd.)

☺ Pokus se vysvětlit, proč slovní zásoba neustále roste.

<u>Úkol:</u>
1. Vyznačte správnou odpověď.
a) Verbální komunikace zahrnuje komunikaci ústní i písemnou. ANO – NE
b) Aktivní slovní zásoba je větší než pasivní. ANO – NE
c) Pasivní slovní zásoba jsou výrazy, které běžně používáme. ANO – NE
d) Slovní zásoba se vytváří během studia na SŠ. ANO – NE

Řečník by měl dbát hlavně na:

- znalost tématu
- jazykovou správnost (dle zvolené forma projevu a typu komunikační situace)
- originalitu
- přirozenost
- skromnost
- smysl pro kritiku a sebekritiku
- tolerantnost a takt

Úkol:
2. Přiřaď k typu komunikanta správnou interpretaci projevů z pohledu komunikátora. [10]

	Typ komunikanta	Identifikované projevy	Interpretace projevů z pohledu komunikátora
1.	**Statický**	Neposkytuje zpětnou vazbu, je bez výrazu a relativně bez pohybu.	
2.	**Poskytující monotónní zpětnou vazbu**	Zdá se, že reaguje, reakce se nemění po celou dobu komunikace.	
3.	**Nadměrně expresivní**	Reaguje extrémně úplně na vše.	
4.	**Čtenář**	Při naslouchání neustále něco čte, nenaváže oční kontakt.	
5.	**Vyhýbající se očnímu kontaktu**	Sleduje vše okolo, nikdy ne komunikátora.	
6.	**Duchem nepřítomný**	Věnuje současně pozornost i jiným událostem.	
7.	**Čekající**	Čeká na příležitost, kdy se ujme slova.	
8.	**Dokončující myšlenky mluvčího**	Vyslechne málo a hned dokončí myšlenku.	

A) Vůbec mě neposlouchá a čeká na vhodnou chvíli k přerušení.
B) Jsem tak nudný?
C) Proč nereaguje? Neslyší mě?
D) Proč se obtěžuji cokoli říkat, když už dopředu ví, jak to bude?
E) Neříkám nesmysly? Proč se pořád usmívá, když říkám vážné věci?
F) Je můj projev nudný nebo je již vše známo?
G) Řekl jsem něco provokativního?
H) Proč se na mě nepodívá? Mám v zubech špenát?

[10] KONEČNÁ, Zdeňka. *Základy komunikace*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2009, s. 66 - 67

3.7. Řečové techniky

Do verbální komunikace řadíme i ***paralingvistické projevy***. Jedná se o souhrn hlasových prostředků typických pro každého jedince. Část těchto projevů je nám vrozená, tj. nemůžeme je ovlivnit (př. barva hlasu). Další ovšem můžeme trénovat a efektivně využívat (př. hlasitost, tempo řeči, intonace, srozumitelnost)

Hlasitost:
Přiměřená hlasitost je základem k úspěšné komunikaci. Abychom sdělili nějakou myšlenku, musí nás být slyšet. Hovoříme-li příliš potichu, může dojít k nedorozumění z důvodu špatného pochopení obsahu. Také nemůžeme nikoho přesvědčit o svém mínění, pokud si brbláme něco pod nos. Většina lidí má totiž zafixovaný názor, že kdo mluví potichu, neříká pravdu. Tak to bývá hlavně u dětí, když se snaží obelhat dospělého.
Hlasitá promluva může naopak druhou stranu dráždit, proto je důležitá přiměřená hlasitost. Ta budí dojem sebevědomí a pravdivosti.

Intonace:
Intonace udržuje pozornost, umožňuje nám odlišit důležité informace ve sdělení.

Stabilita:
Důležitá je pevnost a jistota hlasového projevu, dodává nám důvěryhodnost. Naopak nejistý a roztřesený hlas může v druhých vyvolat dojem, že o sdělovaných informacích sami pochybujeme.

Tempo řeči:
Rychlost našeho projevu úzce souvisí s temperamentem. Extroverti zpravidla sdělují své myšlenky rychleji než introverti. Ovlivnění tempa řeči je možné, ale zároveň je velmi náročné. Měli bychom se naučit do našeho projevu zařazovat pauzy a správně dýchat.

Plynulost projevu:
Pokud je náš projev plynulý, působí přesvědčivěji. I zde je však třeba pracovat s pauzou.
1. Před nebo po sdělení důležité informace.
2. Při sdělení informace, kdy je třeba ponechat druhé straně prostor k zamyšlení.
3. Pokud sami potřebujeme získat čas pro promyšlení námitky.
Pokud je náš projev jednolitý, bude pozornost posluchače postupně klesat.

Artikulace:
Pokud je náš projev nesrozumitelný, projevuje se u partnera tendence nevěnovat rozhovoru pozornost, proto je třeba správně artikulovat, tj. vyslovovat.

Artikulační cvičení pro rozcvičení mluvidel

1. Ná pipipipipi...
Kutululů...
Cililink, cililink, cililililililililink.
Crnky brnky vlky plky,...
Drbu vrbu, drbu vrbu,...
Nebudu drbat tu vrbu, nebudu drbat tu vrbu,...
Popokatepetl, Popokatepetl,...

2. Kolouch, kohout s mouchou mnohou
s hloupou chloubou houpou nohou.
Plovou dlouhou strouhou ouzkou,
chroupou oukrop s pouhou houskou.

Dechová cvičení

Pokuste se říct toto dechové cvičení na jeden dech. Potom několikrát za sebou, abyste se vždy nadechli až před dalším opakováním, a abyste měli dostatek dechu.

Desatero šlo,
potkalo devatero,
devatero osmero,
osmero sedmero,
sedmero šestero,
šestero patero,
patero čtvermo,
čtvermo trojmo,
trojmo dvojmo,
dvojmo jednero.

Jazykolamy

Teto, teto, zametete-li to tu po mně,
nebo nezametete-li to tu po mně?
Nezametete-li to tu po mně vy,
zametu to tu tedy já.

Na klavír hrála Klára Králová a roli lorda Rolfa hrál Vladimír Leraus.

Šla Prokopka pro Prokopa:
Pojď, Prokope, pro proroka.
Na Prokopa promokne kdekterá kopa.
Před potokem pět kopek konopí,
za potokem pět kopek konopí.
Tak pokopete-li mi to pole,
nebo nepokopete-li mi to pole?
A to mám pracovat na tom nejneobhospodařovávatelnějším úseku?

Rozprostovlasatěla-li se dcera krále Nabuchodonozora, či nerozprostovlasatěla-li se dcera krále Nabuchodonozora.

Petr Fletr pletl svetr. Pletl svetr Petr Fletr? Svetr pletl Petr Fletr.

Kaplan plakal v kapli. Plakal kaplan v kapli? V kapli plakal kaplan.

Jelen letěl jetelem. Letěl jelen jetelem? Jetelem letěl jelen.

Je Oliviér olivrejovaný,
nebo je Oliviér neolivrejovaný?
Není-li Oliviér olivrejovaný,
musíme Oliviéra olivrejovat.

Zalyžařivší si lyžař potkal nezalyžařivší si lyžařku.

☺ Jaké další jazykolamy znáš?

3.8. Časté chyby v projevu a jejich předcházení

Chyby v projevu se také nazývají ***bariéry efektivní komunikace***. Jde o chyby, kterých se dopouštíme a které brání dosáhnout účelu komunikace: *nedokážeme něco vysvětlit, přesvědčit partnera v dialogu o správnosti našeho názoru* apod.

Mezi nejčastější bariéry efektivní komunikace patří:

- nesrozumitelnost vyjadřování
- přílišná snaha o zmanipulování partnera
- falešná argumentace
- narušování interpersonálních zón
- nevhodné používání neverbálních prostředků
- funkční poruchy hlasu
- absence psychopřestávek
- nesprávné užívání jazyka
- parazitní slova

☺ Pokus se vysvětlit jednotlivé bariéry efektivní komunikace.

Nesrozumitelnost vyjadřování může mít několik příčin:

a) Projev je příliš košatě stylizován, takže posluchači se vytrácí jádro sdělení. Touto chybou vzbudíme nejistotu, zmatek a následně odpor posluchačů. Důležitá je zpětná vazba, z výrazu druhých poznáme, zda chápou či tápou.

b) V projevu je použito nadměrné množství cizích slov. Posluchači nemusejí rozumět, můžou dojít k názoru, že řečníkovi jde pouze o exhibici než o skutečnou potřebu něco sdělit. Z tohoto důvodu bychom měli používat cizí slova pouze tehdy, není-li po ruce český ekvivalent.

c) Používání odborné terminologie, které rozumějí lidé od „fochu".

Snaha o zmanipulování druhého, tj. spěch, nátlak může u druhých vyvolat obranu nebo ústup. Např. když k vám v obchodním centru přistoupí prodavač a zeptá se vás, jestli už máte vybráno, většinou se koupě neuskuteční, tedy pokud jste se již pevně nerozhodli. Nerozhodní se zaleknou a reagují vyhýbavě: *„Děkuji, jen se dívám."*

Falešná argumentace pomocí nepravdy, polopravdy a lži nás odpuzuje. Jedná se o snahu zmanipulovat druhé, např. sliby na předvolebních billboardech.

Narušování interpersonálních zón způsobuje také bariéru v efektivní komunikaci. Platí pravidlo, že ke známému člověku můžeme přistoupit blíž než k cizímu. Rozeznáváme čtyři interpersonální zóny podle vzdálenosti mezi komunikujícími lidmi (neverbální komunikace).

Nevhodné používání neverbálních prostředků může při komunikaci sehrát negativní roli. Jedná o zlozvyky, které jsou pro mnohé nepříjemné, např. přidržovaní partnera při rozhovoru za loket, šermování rukama, pohupování se stylem paty – špičky, poplácávání po zádech apod.

Funkční poruchy hlasu vznikají z mnoha důvodů. V prvním případě se vyznačují svíráním hrdla, pálením v krku, tj. nevydáme ze sebe ani hlásku. Příčinou je jednoduše řečeno strach z vystoupení před veřejností. Tato tréma se dá postupně odbourávat tím, že první vystoupení absolvujeme před úzkým kruhem posluchačů.
Další příčinou je nadměrné zatěžování hlasu (např. u učitelů nebo zpěváků).

Absence psychopřestávek snižuje pozornost posluchačů. Ani sebelepší přednášející neudrží posluchače ve stavu mobilizované soustředěnosti po neomezeně dlouhou dobu. Možnost vrcholného soustředění se odhaduje na necelých deset minut.

Nesprávné užívání jazyka může zcela negativně ovlivnit komunikaci. Jedná se o nesprávný výběr nebo užití slov (emociální, expresivní, hanlivá, vulgární, zastaralá, slangová aj.). Ne v každém projevu lze libovolně užívat tato slova.

Parazitní slova a parazitní zvuky, tzv. vycpávková slova, jsou slova a obraty vyskytující se v projevu neúměrně často. Jsou velmi rušivé, komické a nežádoucím způsobem nápadné. Jedná se například o tvary: *„jako", „že ano", „zkrátka", „jaksi"*, *„takže“, „vlastně“, „prostě“, „normálně“* atd. Parazitními zvuky mluvčí vyplňuje dlouhé pauzy mezi větami nebo větnými úseky, př. *„eee“, ehm“, „hm“*. Někdy tak vzniká dojem, že řečník jimi chce krýt rozpačitost a pomalost svého myšlení.

Ivan Mládek

https://www.youtube.com/watch?v=Vrnzsl70g10

☺ V projevu Ivana Mládka najdi parazitní výrazy

Úkol:

1. K cizím slovům přiřaď český výraz.

I.	komponenta	a)	stále
II.	experiment	b)	oddělení
III.	separace	c)	vnitrobuněčný
IV.	eluce	d)	složka
V.	klastr	e)	umírat
VI.	permanentně	f)	vyloučení
VII.	radiace	g)	záření
VIII.	intracelulární	h)	proužky
IX.	bandy	i)	shluk
X.	exitovat	j)	pokus

☺ Připrav si projev na libovolné téma, dbej na parazitní výrazy.
☺ Vyzkoušej si nepřipravený projev, zhodnoť výskyt parazitních výrazů.

3.9. Ovládnutí neverbálního projevu

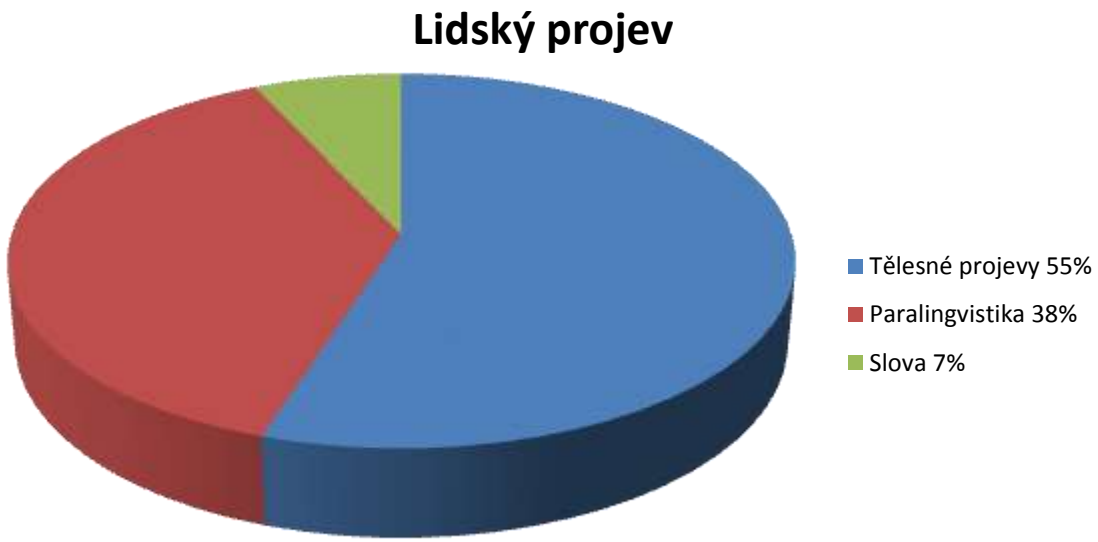


Neverbální komunikace (mimoslovní komunikace či řeč těla) označuje výměnu informací mezi komunikujícími partnery jinými prostředky než slovy.
Historicky je neverbální komunikace starší než verbální. Člověk se statisíce let domlouval posunky, mimikou obličeje, neartikulovanými zvuky a dokázal tím vyjádřit prakticky všechno, co potřeboval.

Průkopníky dovedností neverbální komunikace byl Charlie Chaplin mnozí další herci němých filmů. Prostředky neverbální komunikace byly totiž jedinými, které měli k dispozici. Herci byli považováni za dobré nebo špatné podle toho, jak účinně dokázali využít gest a ostatních prvků řeči těla.

Procentuální složení lidského projevu

Lidský projev tvoří z 93% neverbální složka, 38% je v komunikaci zastoupeno paralingvistickými projevy (např. hlasitost, tempo řeči, intonace) a 55% tvoří vizuální vjemy, což jsou tělesné projevy.



Ženy mají vrozenou schopnost vnímat a dešifrovat neverbální signály a nepatrné detaily. Z tohoto důvodu jen málo mužů umí lhát svým ženám, zatímco ženy mohou hravě své muže opít rohlíkem, aniž by si toho muži všimli.

Neverbální komunikace se projevuje prostřednictvím následujících základních forem:

- mimika
- oční kontakt
- gestika
- haptika
- posturika
- kinezika
- proxemika
- paralingvistika
- chronemika

Mimika

Slovo mimika je odvozeno z řeckého výrazu *mimeomai*, což znamená napodobovat, představovat. Jedná se o výrazy tváře, kterými vyjadřujeme své pocity a emoce (např. štěstí, překvapení, zájem, rozčilení).

Oční kontakt

Oční kontakt poskytuje nejrychlejší zpětnou vazbu. Existuje jedno moudré přísloví: *„Oči jsou oknem do duše člověka.“* Jen skutečný profesionál dokáže ovládat jejich výraz a pohyb tak, že nic neprozradí o svých pocitech.

U pohledů je zapotřebí si všímat jejich směru, délky trvání, vrásek u kořene nosu, pootevření víček apod.

Délka pohledu:

- *normální* – 3 sekundy
- *kratší* – nezájem o komunikaci
- *dlouhý* – od neznámých lidí nepříjemný, provokující (přátelství, zájem x agrese)
- *velmi dlouhý* – "civění, zírání", především u mentálně retardovaných lidí, psychopatů
- *žádný* – lhostejnost, šok po sdělení nepříjemné zprávy

Při rozhovoru bychom se měli dívat více jak 50 % doby do očí komunikačního partnera.

Druhy pohledů:

- vyhýbavý – nepříjemný, znak nejistoty
- těkavý – zrychlení, nervozita
- hodnotící – oči trochu přivřené
- nepřítomný – dívání se skrze druhého do nekonečna

Směr pohledů:

- shora dolů – symbolizuje vztah dominance
- zdola nahoru – vyjadřuje submisivitu, pocit méněcennosti
- nahoru (nevzhlížíme k nikomu) – vzpomínáme, jsme zasněni

Haptika

Haptika je kontakt hmatem, tzv. doteková komunikace. Jedná se pravděpodobně o nejprimitivnější formu neverbálního sdělení (např. podání ruky, poplácání po ramenou či zádech, nabídnutí rámě apod.)

Gesto podání ruky vzniklo pravděpodobně už v pravěku. Pravěcí lidé hledali cokoli k snědku a nepohrdli ani lidským masem. Jelikož ještě neuměli použít slova, při setkání nejspíše jeden z nich natáhl k druhému dlaň a dal tím gestem najevo: *„Podívej, je prázdná, nemám nepřátelské úmysly.“* Druhý to nejspíš pochopil a udělal stejné gesto. Postupem času se akt zdokonalil o uchopení a došlo ke vzájemnému potřesení končetinami.

Stisk ruky:

- *měkký* – určitá nervozita
- *chabý „jako ryba"* – nedůvěra, pochybnosti vůči jiným
- *letmý stisk ruky* – strach z celého světa i sám ze sebe
- *stisk pouze prsty* – nadřazenost
- *podání ruky kolmo* – rovnocennost
- *podání ruky více dlaní nahoru* – bere vás jako nadřazenou osobu, nabízí se vám
- *podání ruky více hřbetem nahoru* – chce vám vládnout

Kinezika

Kinezika oživuje a doplňuje hlavní tok komunikace. Jedná se o pohyby rukou a nohou. Pohyby však musí být přirozené a adekvátní situaci. Hlavní chybou jsou nepřiměřené, strojené pohyby, neadekvátní způsob chůze, hraní si s předměty atd.

Pohyby hlavou:

- *vztyčená* – vnitřní jistota, samostatnost úsudku, vyrovnaný a stabilní stav
- *sklopená dopředu* – momentální beznaděje a ztráta důvěry
- *nakloněná doprava* – čeká na nějaké sdělení, ochota hovořit a komunikovat
- *nakloněná doleva* – odmítnutí, nechuť komunikovat
- *odkloněná ze směru komunikace* – odmítavý postoj, nemějte velké naděje
- *pohození hlavou dozadu* – vytvoření odstupu od druhého

Pohyby paží:

- *normální postavení* – klid, vyrovnanost a upřímnost
- *podél trupu těla* – negativní duševní rozpoložení
- *zkřížené přes sebe na prsou* – uzavřenost, neochota komunikace
- *založené za zády* – neorientuje se v dané situaci, pocit nejistoty
- *široce roztažené* – projev vstřícnosti, ochota jednat a strhnout ostatní k činům
- *rozmáchlé a gestikulující* – nadšení, které chce přenést na ostatní

Zajímavost
Většina mužů při oblékání kabátu vsouvá do rukávu nejdříve pravou paži, kdežto většina žen začíná levou.

Chronemika

Chronemika je oblastní neverbální komunikace zahrnující zacházení komunikujícího s časem, jak jej organizuje. Jedná se např. o délku projevu, skákání do řeči, četnost pomlk apod.

Paralingvistika

Paralingvistika je zvukovou stránkou verbálního sdělení, tj. hlasitost, výška tónu, rychlost, plynulost, intonace, frázování, pauzy atd.

☺ Za pomoci mimiky vyjádři tyto emoce:

- štěstí – neštěstí
- radost – smutek
- spokojenost – nespokojenost
- zájem – nezájem
- překvapení, strach a obavy, zlobu, nenávist

☺ Rozdělte se na skupinky a zahrajte si aktivity.

3.10. Gestikulace, proxemika, posturologie

Gestikulace

Slovo gesto vzniklo z latinského *gerere*, což znamená jednat, konat. Jedná se tedy o posunek, pohyb, který něco vyjadřuje. Gestika je považována za nejstarší formu komunikace, oživuje a doplňuje verbální projev (náleží do kineziky). Každé gesto je jako slovo a může nabývat různých významů.

Rozlišujeme na 700 000 poloh rukou a paží. Vzhledem k tomuto velkému počtu byla gesta rozdělena do čtyř základních kategorií:

1. ilustrátory – doprovázejí a ilustrují slovní sdělení (př. naznačujeme směr, tvar, velikost předmětu apod.)

2. afektivní projevy – jedná se o mimické projevy a pohyby či polohy celého těla, vyjadřují emoce komunikujícího jedince (př. úsměv, když potkáme někoho, koho rádi vidíme)

3. regulátory – jsou to tělesné projevy, jimiž monitorujeme, kontrolujeme, koordinujeme a udržujeme komunikaci druhého partnera (př. přikyvujeme, pokud chceme, aby druhý pokračoval; pootevřeme ústa, čímž naznačujeme, že bychom rádi něco řekli)

4. adaptéry – souvisí s našimi potřebami (př. odhrnutí vlasů z čela, poškrábání, odkašlání, polknutí)

Zajímavosti gestikulace

Kroužek z prstů neboli gesto „OK“

Toto gesto se rozšířilo ve Spojených státech na počátku 19. století, avšak nemá v každé zemi stejný význam. Ve Francii například znamená „nulu“ nebo „nic“, v Japonsku může znamenat „peníze“ a v zemích kolem Středozemního moře naznačuje otvor a často se používá jako znamení, že určitý muž je homosexuál.



Vztyčený palec

Ve Velké Británii, v Austrálii a na Novém Zélandu má vztyčený palec tři významy. Autostopaři jej používají při zastavování aut. Dále se používá jako znamení, že je vše v pořádku, „žádná starost“. Prudce vztyčený palec znamená „trhni si“. V Řecku lze hlavní význam vztyčeného palce vyjádřit slovy „dej se vycpat“.



Písmeno V

Toto gesto oblíbené v Austrálii, na Novém Zélandě a ve Velké Británii má význam „trhni si“. Dlaň namířená směrem k mluvčímu dodává gestu vulgární a urážlivý význam. Za druhé světové války ho používal Winston Churchill ve významu V jako vítězství (avšak dlaň směřovala ven). Také pro většinu obyvatel Evropy toto gesto značí „vítězství“, bez ohledu na postavení dlaně, proto jestliže Angličan naznačí Evropanovi z kontinentu „jdi se vycpat“, zanechá Evropana v úžasu, jaké že to vítězství má Angličan na mysli.
Pokud je toto gesto naznačeno směrem k výčepnímu, ten obvykle natočí dvě piva.



Proxemika

Proxemika je druh neverbální komunikace, která vyjadřuje vztah mezi lidmi prostřednictvím vzdálenosti. Podle řady autorů vymezuje čtyři základní druhy *interpersonálních zón*.

1. Intimní zóna

Jedná se o ochrannou zónu, do které „vpustíme“ jen někoho, od koho neočekáváme útok, tj. nejbližší osoby (děti, životní partneři, rodiče). V našich kulturních podmínkách se tato vzdálenost pohybuje v rozmezí do 50 cm.

2. Osobní zóna

Osobní zóna je prostor ve vzdálenosti od 50 do 150 cm, je nám příjemný pro přátelskou komunikaci.

3. Sociální zóna

Sociální zóna vymezuje hranice prostoru vůči cizím osobám. Tato vzdálenost od 1,5 m do 3 m nám umožňuje komunikovat formálněji a snadněji také dokážeme něco odmítnout. Tento prostor je nejčastěji využíván pro komunikaci např. na úřadech.

4. Veřejná zóna

Veřejná zóna od více než 3 m se používá nejčastěji při komunikaci k větší skupině posluchačů (tj. prostor řečníka vůči publiku). Tento prostor poskytuje komunikujícím osobám možnost obrany a úniku.

Tyto údaje jsou pouze orientační. Např. introverti se cítí bezpečněji ve větší vzdálenosti, obyvatelé zemí Severní Evropy upřednostňují spíše odstup při komunikaci, Jihoevropané přistupují při komunikaci na velmi blízkou vzdálenost, i když se jedná o zcela neznámé osoby.

Posturologie

Posturikou rozumíme soubor poloh a pohybů lidského těla. Ve výzkumech komunikace bylo prokázáno, že postoj těla vypovídá řadu informací o prožitcích a postojích řečníka.

Vestoje:

- *zkřížené HK a DK* – polozavřený až uzavřený postoj – nekomunikativní postoj
- *ležérní postoj* – opíráme se o něco - uvolnění, relaxace, okázalý nezájem, agrese
- *ruce v bok* – agrese, zlost
- *ruce v kapsách* – nekomunikativní, odpor, neúcta, drzost
- *ruce překřížené před tělem* – malé sebevědomí
- *ruce v pěst* – zlost
- *ruce zkroucené či spojené před tělem* – plachost
- *nakročení dopředu* – snaha přiblížit se
- *nakročení dozadu* – ústup (lépe ustoupit do boku)
- *přešlapování* – nejistota, submise (podrobení se, poslušnost, podřízení, pokora)

Vsedě:

- *mírný předklon* – soustředěnost
- *na kraji židle, pohledy ke dveřím, na hodinky* – netrpělivost, chystání k odchodu
- *zkřížené HK i DK* – nekomunikativní, bariéry, např.: v cizím prostředí
- *ležérně natažené DK, HK za hlavou* – uvolnění, relaxace, nezájem
- *sed ve vajíčku* – bezmoc, únava
- *zkroucené DK* – křečovitost
- *DK těsně vedle sebe, ruce na kolenou* – plachost, nejistota
- *otáčení hlavy, těla na opačnou stranu* – odpor, nezájem o komunikaci

Postoj:

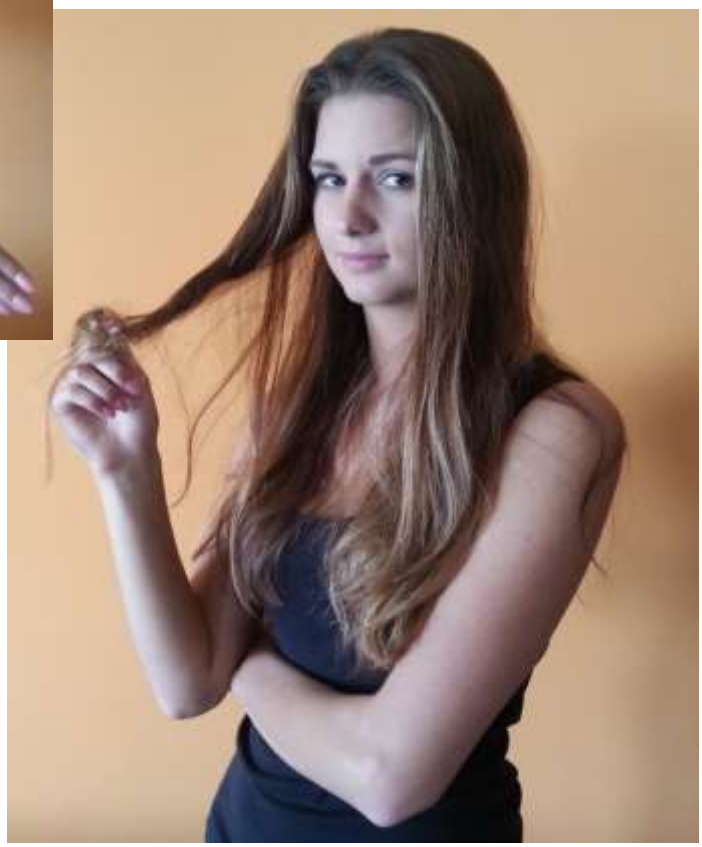
- *vzpřímený* – zdravé sebevědomí
- *uvolněný* – radostný a pozitivní přístup k životu, plný očekávání, ochota pro dialog
- *rozkročené nohy* – přehnané sebevědomí, někdy bývá tento postoj doprovázen rukama v bok

Posed:

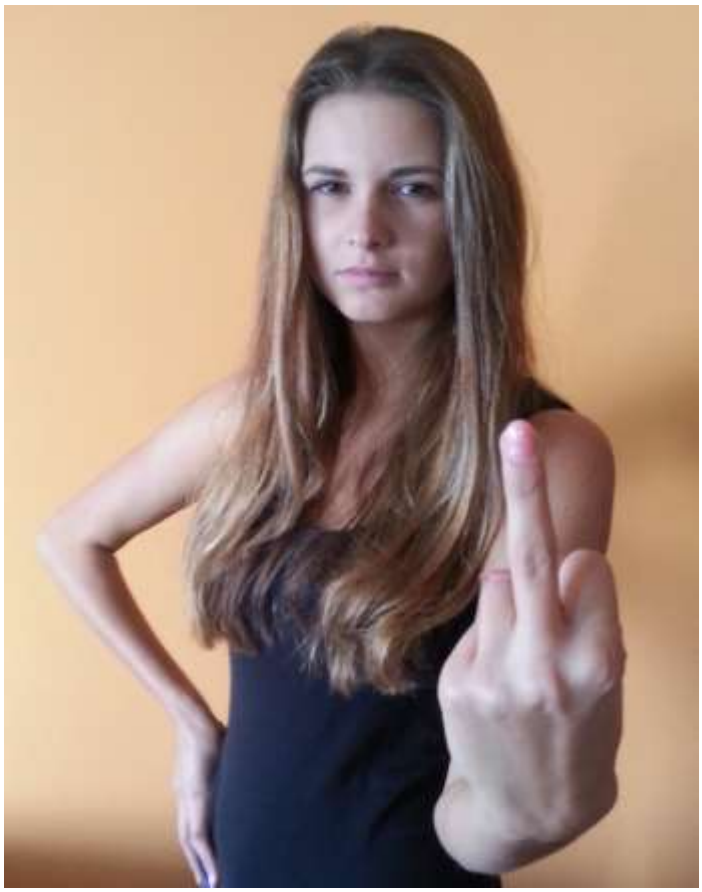
- *pohodlný* – momentální spokojenost a důvěra v situaci
- *nenucený, uvolněný* – chce naslouchat ostatním
- *ledabylé rozvalování* – nepřiměřený pocit nadřazenosti, má cíl dát najevo opovržení ostatními
- *předkloněný trup* – vybízí se k rozhovoru



Šéfovské podání ruky se hřbetem nahoru



Pohrávání si s pramínkem vlasů - rozpaky

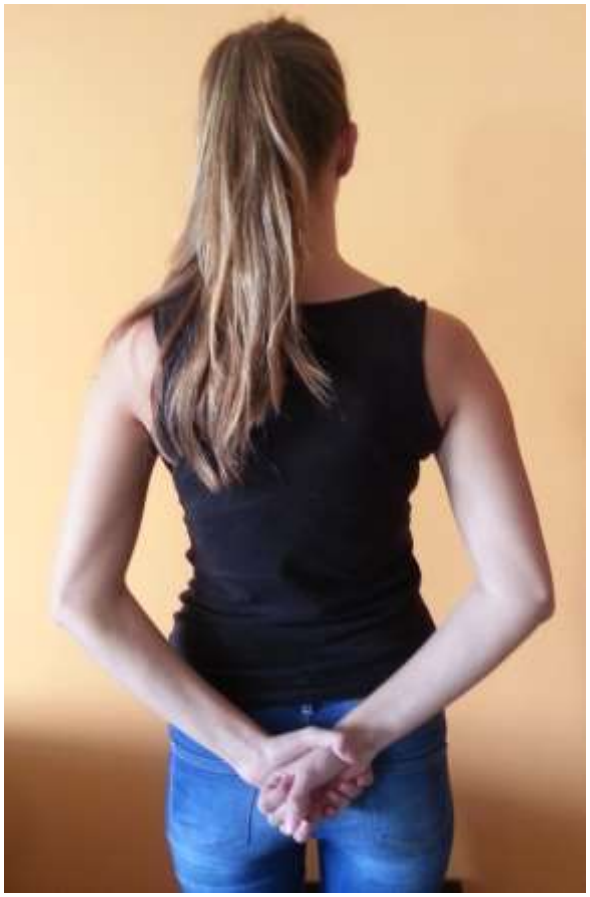


Vulgární gesto - opovržení

Útočné postavení



Gesto nadřazenosti a sebejistoty





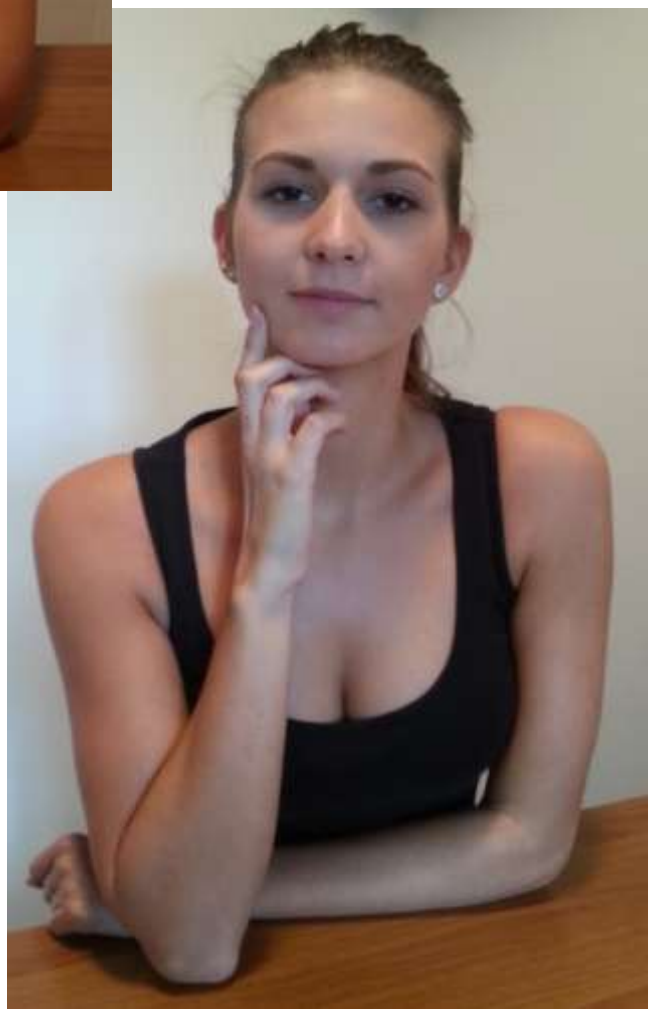


Známka neklidu a snaha získat sebeovládání

Snaha o usilovnější získání sebevlády (čím výše je ruka za zády položená, tím větší hněv prozrazuje)



Okázalý nezájem, nuda



Zájem, ocenění

3.11. Základní zásady telefonování a osobního styku

Telefonní rozhovor je druh verbální komunikace, kdy se komunikující ve většině případů nevidí, tudíž jsou zbaveni všech neverbálních projevů. Ale na druhou stranu je zde prostor pro **paralingvistické prvky** komunikace, což je zejména ***dobrá nálada, asertivita*** a ***úsměv***.

Dříve než zahájíme telefonní rozhovor, je vhodné si připravit veškeré informace, které chceme sdělit, nebo které chceme získat. Ujasníme si tedy cíl a připravíme si psací potřeby pro zaznamenání důležitých poznámek a informací.

Při telefonním rozhovoru si partneři zapamatují maximálně 85% sdělených informací!

Pro dosažení tohoto uvedeného podílu je nutné mluvit srozumitelně, jasně, zřetelně vyslovovat a hovořit pomalu. Dále používat jednoduché výrazy, krátké věty, hláskovat složitá slova a používat přiměřeně pomlky.

Principy:

- **stručnost** – abychom neplýtvali svým časem a ani časem partnera (a financemi)
- **jasnost –** vysvětlujeme stručně a srozumitelně důvod našeho zavolání
- **slušnost –** respektujeme názory partnera

Základní pravidla telefonování:

- Ohlašovat se jménem, případně názvem organizace a pozdravem. Je na volajícím, aby se představil jako první a ujistil se, že svého partnera neruší. Není vhodné ohlašovat se slovy: *„Haló“, „Slyším“, „Prosím“*.
- Po ohlášení účastníka je vhodné se ujistit, zda nerušíme, teprve potom můžeme hovořit.
- Při přerušení hovoru je na volajícím, aby se znovu ozval.
- Délku hovoru určuje ten, kdo volá.
- Je třeba zachovat slušnost a zdvořilost, i když jsme rozčileni (pokud to nelze, rozhovor raději slušně ukončíme). Nepoužíváme ani agresivní ani podlézavý tón řeči.
- Pozorně posloucháme partnera.
- I zde záleží na prvním dojmu a úsměvu. Po pozdravu přecházíme ihned „k věci“.
- Zásadně se nic nedomníváme, ale ptáme se.

- Pokud některému slovu při telefonování nerozumíme, požádáme obvykle o hláskování slova.
- Pokud jsme při telefonování někým vyrušeni a nuceni komunikovat, zakryjeme rukou sluchátko (i tak nás ale může volaný slyšet).
- Nekuřte, nežvýkejte a ani nepijte (je to nepříjemné a nezdvořilé).
- Pokud vám někdo zavolá v nevhodnou dobu, poznamenejte si jeho číslo a zdvořile jej požádejte, zda můžete později zavolat zpět.
- Vždy poděkujte partnerovi, se kterým jste hovořili.
- Dodržujte dobu, kdy se za normálních okolností netelefonuje (před 8. hodinou, po 22. hodině, v době obědů apod.)
  V Německu bychom neměli soukromě volat mezi 13. a 15. hodinou, ve Francii mez 13. a 16. hodinou a ve východní části Švýcarska mezi 12. a 14. hodinou.

Mobilová etiketa např.:

Úkol:
1. Doplňte, jak by se mělo zacházet s mobilním telefonem v následujících situacích.

a) V divadle, kině, na koncertě, na obřadech atd. - _____
b) Řízení vozidla - _____
c) Letadlo - _____
d) Předávání mobilního číslo známého další osobě - _____

3.12. Techniky zahajování a ukončování rozhovorů, loučení

Rozhovor je proces, při kterém jedna osoba předává své informace, myšlenky a sdělení druhé osobě nebo menší skupince osob. Může mít formální nebo neformální charakter.

Nejdůležitější není to, co sdělujeme, ale jak to sdělujeme, jakým tónem a jak se u toho tváříme a chováme. Pocity jsou při rozhovoru důležitější, než skutečný obsah sdělení!

Typy rozhovorů:

- **běžný (konverzační)** – dochází k němu v každodenním životě, běžném denním styku, při nakupování, v dopravních prostředcích apod.
- **pracovním –** obvykle se jedná o dialog zaměřený k vyřešení nějakého problému

- **řízený –** projevuje se stabilní vztah mezi partnery (lékař – nemocný, pedagog – student)
- **telefonický**
- **vyprávěcí –** sděluje obvykle zážitky, příhody a dojmy

Neformální rozhovor má nepatrné požadavky na plánování a přípravu, **formální rozhovor** vyžaduje pět základních etap:

- plánování
- zahájení
- hlavní část
- zakončení
- vyhodnocení

Plánování je nejdůležitější přípravná fáze rozhovoru. Je nezbytné určit cíl rozhovoru, předpokládanou dobu trvání, včetně případné rezervy. Důležitá je i volba prostředí, eliminace rušivých vlivů.

Zahájení je závislé na druhu rozhovoru a zkušenostech obou partnerů. Základním předpokladem úspěšného rozhovoru je první dojem, což je citová, nikoliv rozumová reakce.
Prvním verbálním kontaktem je oslovení. **Oslovení vytváří první dojem při setkání**. Dáváme jím najevo úctu, odlišujeme formální a neformální styk.
Netaktností je zkomolit čí splést něčí jméno. Častou chybou je nepoužívání 5. pádu při oslovování. Doporučuje se navodit příslušnou atmosféru kladením neformálních otázek.

Hlavní část slouží k získání potřebných informací. Je třeba zvažovat kladení agresivních, provokativních a osobních otázek. Veškeré snažení tazatele by mělo směřovat jak k získání co nejvíce informací, tak ke vzniku sympatií mezi oběma partnery rozhovoru.

Zakončení je obvykle věnováno stručné rekapitulaci sdělených informací, rekapitulaci toho, co bylo dohodnuto, a toho, co z rozhovoru vyplývá.
Je vhodné poděkovat tázanému za rozhovor.

3.13. Zvládání konfliktních a zátěžových situací

Konflikt je přirozenou součástí našeho života. Každý den prožíváme a řešíme řadu pracovních a mimopracovních střetů. Může se jednat o střet názorů, zájmů, přesvědčení apod.
Konflikty mohou vznikat mezi jednotlivci, skupinami a také mezi jednotlivcem a skupinou. Nelze se jim vyhnout, ale dá se jim do jisté míry předcházet, a to právě znalostí charakteristického jednání lidí různých komunikačních typů a dovedností jednání s nimi.

Jak předcházet konfliktům:

- nebrat všechno příliš osobně
- aktivně naslouchat a klást otázky
- porozumět motivům a zájmům v rozhovoru
- vyjadřovat city přiměřeně

Konflikt je formou sociální situace, kdy účastníci otevřeně vystupují proti sobě a nepřátelsky si zasahují do jednání. Abychom se mohli vyrovnat s konfliktní situací, musíme ji řešit.
Každá konfliktní situace má tři složky:

- **racionální rovina** – věcná, týká se obsahu a cílů, které chtějí strany dosáhnout
- **emocionální rovina** – odráží psychické potřeby
- **hodnotová rovina** – promítají se sem základní postoje a hodnoty účastníků konfliktu

Dělení konfliktů:

I. Podle počtu účastníků

a) intrapersonální
b) interpersonální
c) skupinové
d) meziskupinové

II. Podle psychologické charakteristiky

a) konflikty představ
b) konflikty názorů
c) konflikty postojů
d) konflikty zájmů

Způsoby řešení konfliktů

1. Zvýšeným úsilím překážky zdolávat – dotyčný se snaží prosadit svůj názor nebo vyjednávat
2. Rezignací nebo zaměřením na náhradní cíl – přizpůsobí se nebo z konfliktu unikne
3. Použitím některé z technik, které vedou k překonání napětí a úzkosti – zapojí do řešení konfliktu další osoby nebo instituce

Cílem řešení konfliktu je spokojenost člověka – se sebou samým, se svou situací či obojím současně.

Techniky řešení konfliktů

I. Spontánní řešení

Jedná se o obranné mechanismy vůči zátěži. Mezi nejčastější patří agrese, únik, rezignace, izolace, popření atd. Jsou-li používány přiměřeným způsobem, zvyšují životní spokojenost, udržují duševní rovnováhu a redukují psychické napětí.

II. Záměrné řešení účastníky

Jedná se o vyjednávání bez zapojení třetí osoby. Cílem je snížit napětí a odstranit averzi. Proces řešení postupuje od shromáždění potřebných informací, přes promýšlení možností řešení, k přijetí vzájemné dohody uspokojující společné zájmy.

III. Záměrné řešení třetí osobou

Existují situace, kdy není možné vyřešit konflikt samotnými účastníky, proto je potřeba přizvat k řešení třetí osobu.

Každý člověk má tendenci chovat se v konfliktní situaci různým způsobem, který je často přirovnáván k chování zvířat.

Úkol:

1. Doplň k jednotlivým charakteristikám osob odpovídající symbol zvířete. [11]

1) _____ - při konfliktu je schopen jít za svým cílem "i přes mrtvoly". Svůj cíl prosazuje za každou cenu a soustřeďuje se na činnosti, které ho přibližují k stanovené metě, ne na lidi kolem sebe.

2) _____ - raději se schovává a nejde do konfliktu. Citově se neinteresuje, ani se nebije za cíl. Takový člověk velmi nereaguje, ale čeká, dokud konfliktní situace nepřejde sama.

3) _____ - je vždy citově zainteresován a dává důraz na vztahy. Pokud to prospěje vztahu, umí ustoupit od svého původního cíle. Lidem vychází vstříc a tím dosahuje své. Řídí se heslem "udělám všechno, jen mě mějte rádi".

4) _____ - je plný kompromisů, důležitý je pro něj vztah i výkon, proto nejde na 100 % jen za jedním cílem. Nedělá vše jenom pro vztah nebo výkon, ale raději sleví z obou.

5) _____ - je hloubavý a přemýšlivý, hledá vždy nejlepší řešení. Nebojuje hned za samotný cíl a výkon nebo výhradně za udržení vztahu. Nejde do rychlých kompromisů, snaží se o moudré řešení konfliktu a jde mu o dobrý výkon i vztah.

a) medvídek, b) sova, c) želva, d) žralok, e) liška

[11] http://www.dzob.cz/aktuality/konflikty-na-pracovisti-a-jejich-reseni

Jednou z technik vyjednávání je ***zrcadlení***, tj. přizpůsobení se prostředí, náladě a neverbálním technikám komunikačního partnera. Jedná se o napodobování vyjadřování partnera v oblasti gest, mimiky, tempa řeči, síly hlasu apod.
Je důležité, aby napodobování a přizpůsobení probíhalo přirozeně a nenásilně, v opačném případě bude mít komunikační partner pocit, že se mu vysmíváme. Zvládnutím této techniky dáváme druhému pocit, že si rozumíme, odbouráváme tak komunikační bariéry.

Příklad z praxe [12]

Jana s Marií pracují společně v jedné školce. Marie však velmi často musí řešit nebo dělat některé obtížné věci sama, protože Jana si vždy najde nějaký důvod, jak se této práci vyhnout. Marie se tedy konečně rozhodla, že si o tom s Janou promluví a že ji přiměje k tomu, aby si uvědomila, že se o práci musí dělit stejným dílem

Marie: Jano, máš teď pro mě chvíli čas? Potřebuji si s tebou promluvit.
Jana: No prosím, co máš na srdci? Povídej.
Předmět (sdělení důvodu)
Marie: Chci se tě zeptat, jak se ti se mnou spolupracuje? Protože někdy to jde dobře, ale někdy to tak dobré není a mohlo by se to vylepšit. Proto by mě zajímalo, jaký máš na to názor.
Zrcadlový efekt
Jana: Mně se zdá, že naše spolupráce je dobrá. Ani by mě nenapadlo, že máš v této věci nějaké problémy. Ale asi máš, když o tom mluvíš. Ne?
Zrcadlový efekt (potvrzení si výpovědi)
Marie: Podle tebe je tedy všechno v pořádku?
Jana: Jistě. Možná to někdy není až tak dobré – ale já v tom nevidím nic hrozného.
Marie: Takže připouštíš, že není všechno zcela v pořádku?
Jana: Ano, ale nijak se tím netrápím. Co tě tedy zlobí? Povídej.
Předmět jednání (cíl, ke kterému chceme dospět)
Marie: Máš pravdu, je tu něco, co mě zlobí, a o tom chci s tebou mluvit. Jedná se mi hlavně o to, že když se objeví nepříjemná věc, jako například rozhovor s rozzlobenou maminkou, vždycky si najdeš výmluvu, proč to nemůžeš vyřídit. Slyším od tebe, buď že to tak neumíš jako já, nebo že se právě věnuješ dětem. A to se opakuje opravdu velice často.
Zrcadlový efekt (shrnutí informace – syntéza)
Jana: Hm, asi máš pravdu. Já opravdu tyhle rozhovory nemám ráda a také to tak s klienty neumím jako ty. Myslela jsem si, že ti to nevadí, nikdy sis nestěžovala. To je pro mě překvapení.
Návrat k tématu
Marie: Vidím, že jsem udělala chybu, když jsem ti to neřekla hned, ale teď to tedy říkám jasně a otevřeně. Chci, abychom si řešily i svízelné situace každá sama.

[12] http://clanky.rvp.cz/wp-content/upload/prilohy/11137/zena_v_ridici_funkci___reseni_konfliktu.pdf

3.14. Tréma, reakce na nepřiměřené žádosti a požadavky

Tréma (lat. *tremere* = třást se) je psychický stav emočního napětí. Dostavuje před veřejným vystoupením, pohovorem nebo jinou událostí pro nás nějak významnou a důležitou a může vzniknout z mnoha důvodů, např. strach z vlastní neschopnosti, obava z neúspěchu atd.

Určitá míra trémy je prospěšná, jedná se o tzv. předstartovní napětí (vyburcuje nás k lepším výkonům). Avšak nesmí jí být příliš, jinak ochromuje.

U koho se objevuje?

- u pečlivých a příliš svědomitých jedinců
- u podceňujících se oso
- tam, kde jsme pro danou věc udělali málo
- dle výzkumů až u 90% žáků (obava z neúspěchu před zkoušením) → asi 20% lze označit za skutečné trémisty, 10% je vážným problémem (nutné autosugestivní techniky)

Jak se projevuje?

- strachem a úzkostí
- pocity naprostého prázdna nebo naopak myšlenkovým tryskem a neuspořádaností
- doprovodnými vegetativními reakcemi (pocení, rudnutí, třes rukou, těla….)

Kdy se objevuje?

- zvyšuje se při únavě, nevyspání, přepracování
- ocitnutí se v nových situacích
- setkání s doposud neznámými lidmi
- nadměrné přeceňování významu události
- pokud si málo věříme

Obtěžující projevy trémy lze omezit následujícím způsobem:

- vzpomenout si na předchozí úspěchy
- soustředit se na výkon a ne na příznaky
- nevěnovat pozornost trémě ostatních lidí
- zopakovat si osnovu vystoupení, ale nezabíhat do podrobností

- zlepšit soustředění, např. pravidelným dýcháním, procházkou nebo intenzivními vnějšími projevy

Deset kroků proti trémě [13]

1. Pečlivě se připravte na vystoupení či jinou zkouškovou situaci.
2. Nácvik, generální zkouška ještě před vlastním výkonem.
3. Nácvik relaxace – uvolňujících cvičení a jejich používání.
4. Vodu! Trémou vysychají ústa. Je vhodné je svlažit.
5. Začněte s maličkostmi.
6. Opakujte si povzbuzující formulku. Např. „zvládnu to“, „půjde to“.
7. Naučte se tzv. „stop techniku“. Když se objeví vzájemně se potvrzující katastrofické myšlenky, řekněte třeba i nahlas „stop“, představte si příjemnou krajinu a opakujte si výše zmíněnou formulku.
8. Mějte se rádi takoví, jací jste.
9. Nemějte na sebe vysoké nároky. Olympijské heslo praví „není důležité vyhrát, ale zúčastnit se“.
10. Neberte okolí, např. posluchače příliš vážně. Někomu pomáhá, když si je představí v nedbalkách nebo na WC.

☺ Zamysli se, kdy tě naposledy ovládla tréma. Jak jsi situaci řešil/a?

3.15. Asertivní řešení konfliktů

Konflikty, ke kterým dochází v zaměstnání i rodině, máme často tendenci řešit stereotypně. Jednáme podle určitých vzorců chování, které jsme odkoukali od rodičů, učitelů apod.

Vznik konfliktu může umocnit např.: *stres, únava, nedostatečné sociální dovednosti, negativní minulá zkušenost, osobní netrpělivost, impulzivita*.

Pokud se objeví konflikt, často ho řešíme následujícími způsoby, které však problém vyřešit nemohou: [14]

- předstíráme, že je všechno v pořádku
- smějeme se, jako by se nic nedělo

[13] http://www.vitalia.cz/clanky/10-kroku-pro-zvladnuti-tremy/
[14] PRAŠKO, Ján, PRAŠKOVÁ, Hana. *Asertivitou proti stresu*. Praha: GRADA Publishing. 1996, s. 168 - 169

- mlčíme nebo odvádíme pozornost od konfliktu
- pláčeme, propadneme úzkosti, zhroutíme se
- na někom si vybijeme vztek
- hledáme někoho „silnějšího“, kdo by nám pomohl
- stěžujeme si na někoho

Nejúčinnější způsob řešení konfliktu je ***asertivní řešení konfliktu***.

1. **Přestávka**
   Přestávka poskytne čas na ujasnění situace a uvolnění vlastního napětí. Tomu napomáhá hluboký nádech a pomalý výdech.
2. **Ujasněte si potřeby druhé osoby**
   Ptejte se otevřeně, bez ironie. Užijte negativní dotazování. Dávejte ale pozor, abyste nevyvolali nedůvěru.
3. **Objasněte druhé straně svoje potřeby**
   Sdělte je jednoduše, klidně, krátce. Nekonečné vysvětlování by mohl podpořit rozvoj konfliktu. Na druhé straně je ale třeba dát si pozor na přílišnou ráznost a energičnost, jsou vnímány jako agrese.
4. **Shrňte konflikt**
   Můžete tak najít společný základ konfliktu, popřípadě zjistíte, že žádný konflikt vlastně neexistuje.
5. **Dohoda – kompromis**
   Dohodněte se, které řešení by bylo nejpřijatelnější nebo nejméně bolestné pro obě strany. **Je důležité, aby žádná strana neprohrála, ale naopak, aby obě zvítězily.**

Asertivní řešení konfliktů vede:

- k sebeprosazení
- k vnitřní spokojenosti
- ke spolupráci
- k rozvoji přátelství
- k pocitu sounáležitosti
- k uspokojení potřeb všech zúčastněných

Příklad z praxe [15]

[15] http://clanky.rvp.cz/wp-content/upload/prilohy/11137/zena_v_ridici_funkci___reseni_konfliktu.pdf

Jarka, zástupkyně ředitelky, dostala za úkol připravit výroční schůzi školky, které se měli zúčastnit i rodiče dětí, které navštěvovaly mateřskou školu. Cítila se tímto úkolem poctěná a s elánem se pustila do plánování průběhu akce. Ředitelka se každý den informovala o průběhu přípravy, vstupovala do toho s různými novými nápady. Jarku to začalo zlobit, stěžovala si kolegyním, ale s ředitelkou se o tom bála hovořit s tím, že stejně asi neuzná její důvody a pocity, které prožívá. Po poradě se zkušenější kolegyní udělala následující kroky:

Seřadila své pocity a napsala si:

- Rozčiluje mě, že mě ředitelka neuznává jako samostatnou pracovnici.
- Začínám mít strach, že tento úkol nezvládnu.
- Mám vztek sama na sebe, že si nechávám takové jednání líbit a nebráním se.
- A také mám strach z následků takového rozhovoru.

*(**Poznámka:** Jak můžete vidět, velká část vzteku neměla se šéfovou nic společného. A Jarka si to teprve začala uvědomovat, až viděla svůj přehled, a začala přemýšlet o tom, které kroky a proč chce projevit.)*

Následující seznam mohl vypadat takto:

- Řeknu ředitelce, že její zásahy považuji za kontrolující, a to mě rozčiluje a také znejišťuje v mé další přípravě oslavy.
- Chci se dozvědět, co ředitelku vede k těmto kontrolám a zda je ochotná provádět kontrolu jiným způsobem.
- Přiznávám, že na jedné straně vítám kontrolu, aspoň neudělám nějakou chybu, ale chci změnit její frekvenci – možná by stačilo jednou za týden.
- Vzteku sama na sebe se zbavím jedině tehdy, když si s ředitelkou skutečně promluvím.
- Nebudu přemýšlet o strachu, co bude potom, to uvidím, až budu s ředitelkou mluvit. Vždycky mám možnost s ní mluvit o svých pocitech. Upřímně řečeno, doposud jsem s ní mohla mluvit otevřeně a nikdy se neprojevila jako nepřístupná rozhovoru či kritice.

*(**Poznámka:** Nakonec se ukázalo, že ředitelka chtěla mít jen jistotu, že je všechno v pořádku, a měla strach, aby školka v hodnocení rodičů i zástupců města dopadla dobře. Projevila ochotu více naslouchat Jarčiným návrhům a nápadům a nakonec i ocenila, že Jarka našla odvahu jí říci, co ji trápí a s čím byla nespokojená.)*

Žádný konflikt se nemusí řešit ihned. Ponechte si čas na uklidnění a pak teprve, po důkladné přípravě, veďte rozhovor.

☺ Ve dvojicích veďte podobné rozhovory: př. zaměstnavatel vám neustále přidává pracovní úkoly a vy z toho důvodu musíte v práci denně zůstávat o několik hodin déle.

3.16. Výcvik v komunikačních technikách

Člověk se utváří a žije ve vzájemné souvislosti se světem, zvláště s lidmi. Jeho prožívání a chování se formuje v komunikaci s druhými. K tomu je zapotřebí tzv. *sociální zdatnost*, což je soubor dovedností, které nám umožňují sdělit druhým, jak se cítíme, co prožíváme, co od nich potřebujeme. *Sociální dovednosti* jsou potřebné v provozních činnostech: potřebujeme si najít zaměstnání, vycházet s nadřízenými a podřízenými, umět si vyřídit záležitosti na úřadech atd.

Nejlepší komunikační technikou k dosažení našich cílů je ***asertivita***, která vede k zdůraznění sebedůvěry a sebeprosazení. Díky této komunikační technice dokážeme prosadit své požadavky, nároky, potřeby, názory přiměřenými prostředky, tj. *bez zbytečného ubližování druhým a s pocitem zachované úcty a lidské důstojnosti vůči sobě*.

Základní asertivní techniky

1. **Pokažená gramofonová deska**
2. **Otevřené dveře**
3. **Sebeotevření**
4. **Volná informace**
5. **Negativní aserce**
6. **Negativní dotazování**
7. **Selektivní ignorování**
8. **Asertivní ne**

Pokažená gramofonová deska

Používáme tam, kde chceme prosadit svůj požadavek (bez manipulace). Jasně a jednoznačně definujeme svůj požadavek a opakujeme ho stále dokola, tak jako jehla přeskakující na poškozené desce. Po celou dobu jsme ale klidní a uvolnění.
Cílem není partnera rozčílit, ale zdůraznit požadavek, na který máme nárok.
Např. *„Vyměňte mi prosím ty boty, praskly už po dvou týdnech nošení.“*

Otevřené dveře

Tato technika spočívá v reakci, kterou kritik neočekává, a to v souhlasu s pravděpodobností či pravdou, která je v kritice obsažena.

Pravidla:

- musíme rozlišovat mezi pravdivým obsahem sdělení a hodnocením, které tam kritik přidá a nereagovat na něj (př. *„Nejíš každý den saláty, a proto jsi nechutně tlustý!“ „Máš pravdu, nejím každý den saláty.“*)
- neměli bychom se bránit odvetnou kritikou, ani vysvětlováním, proč jsme co udělali
- musíme zvládat kritiku s klidem a vidět v ní i dobré stránky (př. dozvíme se o sobě, jak nás vidí druzí a jak to popřípadě můžeme změnit)

Sebeotevření

Tato technika usnadňuje sociální komunikaci, vyjádříme vlastní prožitky, myšlenky, pocity. (př. *„Sám/sama toho o Praze moc nevím. Mohl/a bys pro mě vymyslet nějakou prohlídku s výkladem, ať se toho co nejvíce dozvím?“*)

Volná informace

Volná informace je technika, která nás učí rozpoznávat v konverzaci prvky, které ukazují, co je pro našeho partnera zajímavé a důležité. Současně nabízíme „volné“, nevyžádané informace o sobě. Učí nás hovořit o sobě bez přehnané plachosti a stydlivosti.

Negativní aserce

Negativní aserce nás učí přijímat své chyby, ale nenechat si tím snižovat vlastní sebehodnocení. Chyby přece děláme všichni, proto to nutně neznamená, že se musíme cítit provinile a musíme se všem omlouvat.
(př. *„Jak jsi mohl ztratit ty klíče, takhle nás můžou vykrást! To nezvládneš ani tohle?!“*, asertivní odpověď: *„Máš pravdu, to jsem pokazil, příště si dám na ty klíče pozor.“*)

Negativní dotazování

Tato technika je vhodná hlavně k podpoře otevřené komunikace. Opět nepoužíváme obranu, odvetu nebo popírání v okamžicích, kdy jsme kritizováni, ale zde se dotazujeme na co nejpřesnější a nejkonkrétnější popis toho, co dle jejich mínění děláme špatně. Avšak musíme druhého ujistit, že dotazování myslíme vážně.
(př. *„Štve mě, že si děláš, co chceš!“, „Tomu nerozumím, co se ti vlastně nelíbí?“, „Že si naplánuješ bowling a mě necháš doma hlídat děti!“, „Hm, to jsem si neuvědomil…ještě něco ti vadí?“, Že na mě vůbec nebereš ohled.“*)

Selektivní ignorování

Tato technika spočívá v tom, že nereagujeme na manipulativní, afektivní, nevěcnou kritiku, tj. necháváme ji bez povšimnutí. Vytěsníme tedy informace, které jsou pro nás nedůležité a o kterých víme, že je druhý sděluje v afektu.

Asertivní ne

Nesmělým lidem dělá potíže odmítnout žádost nebo prosbu, i když její splnění může být proti jejich vlastnímu zájmu. Bojí se říci NE, protože se bojí ztráty „dobrého vztahu" („odmítnu-li někomu něco, přestane mě mít rád").

Před asertivním **NE** bychom měli:

- ujasnit si situaci, získat potřebné informace
- zvážit definitivní rozhodnutí místo zbrklé reakce
- zvážit možné důsledky odpovědi, event. kompromis, na který jsme ochotni přistoupit

Pokud **NE** užijeme, je důležité:

- říct jasné NE (př. *„Ne, nechci.", „Ne, neudělám to.", „Ne, o to nemám zájem.")*; nesmíme užít slovo: **NEMOHU**, následovala by otázka „Proč?", která nutí k omlouvání a manipulativním argumentům
- nic nepřidáváme, nevysvětlujeme, pokud nechceme
- počítat s tím, že druhého naše odpověď zaskočí a vyjádřit mu pochopení (př. *„Rozumím, že to teď potřebuješ…", „Chápu, že ses na to těšil…"*)
- NEOMLOUVAT SE

Test asertivity: [16]

V životě se setkáváme se situacemi pro nás nepříjemnými, kdy po nás někdo chce, co nechceme my. Každý se snažíme je nějakým způsobem řešit. Zamyslete se nad sebou a zvažte následující tvrzení. Jak to děláte vy? Volte ze čtyř možností:

1... pokud tvrzení vaše chování **vystihuje**

2... když se podobně chováte sice ne vždy, ale často, nebo se tomuto způsobu **blížíte**

3... když vás tvrzení **spíše nevystihuje,** většinou to tak neděláte

4... jestliže tvrzení vaše chování nevystihuje v žádném případě, **zcela je odmítáte**

[16] http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&sqi=2&ved=0CC8QFjAB&url=http%3A%2F%2Fep.sosdcr.cz%2Fkpvo%2Fkpvo_aktual_soubory%2FKomunikace%2FTest_asertivita.doc&ei=IND5U4yKOI6v7AalvYBY&usg=AFQjCNHivhaxGze7ezVEoEkoquMRXPmo3g&bvm=bv.73612305,d.ZGU

1.	Když mne kolega požádá o půjčku, nedokážu mu odmítnout, i když na tom nejsem sám právě finančně dobře.	1	2	3	4
2.	Neumím začít rozhovor s osobou, která je mi nesympatická. Čekám, až to udělá sama.	1	2	3	4
3.	Když mne někdo někam pozve a já vidím, že mu na tom záleží, neumím odmítnout, i když se mi to vůbec nehodí.	1	2	3	4
4.	Když mne někdo předběhne ve frontě, nedokážu se ohradit, i když mám sto chutí.	1	2	3	4
5.	V různých debatách neumím druhým skočit do řeči, i když je jasné, že už jen mlátí prázdnou slámu.	1	2	3	4
6.	Mám-li v jakékoliv situace někomu na jeho žádost, prosbu říci „ne“, dělá mi to potíže, je mi trapně.	1	2	3	4
7.	Neumím ukončit rozhovor, i když mě ani mluvčí ani téma vůbec nezajímá a třeba nemám čas	1	2	3	4
8.	Když s někým mluvím, nedokážu mu oponovat, i když si myslím, že můj vlastní názor je lepší. Raději ho ani nesdělím.	1	2	3	4
9.	Je mi trapné zeptat se, když něčemu nerozumím (v práci, doma, na školení atp.).	1	2	3	4
10.	Na schůzích a různých veřejných shromážděním nediskutuji. Připadal/a bych si hloupě.	1	2	3	4
11.	Když někdo zruší setkání, které jsme měli domluvené, neumím nabídnout jiný termín. Čekám, že to udělá on.	1	2	3	4
12.	Kdybych se pokusil druhým lidem přikazovat, dopadlo by to nejspíš podle rčení „Přikaž a udělej sám“.	1	2	3	4
13.	Když mi někdo z blízkých lidí křivdí, nic nenamítám. Ovládám se, aby nepoznali mé rozladění.	1	2	3	4
14.	Pozvat na schůzku osobu opačného pohlaví, o kterou mám zájem, je pro mě nadlidský výkon.	1	2	3	4
15.	Pokud mě někdo chválí a dělá mi poklony, zrozpačitím, nevím, jak reagovat, nevím si rady sám se sebou.	1	2	3	4
16.	Když přinesu ze samoobsluhy nazelenalý salám, raději ho vyhodím, než bych vyřizoval reklamaci.	1	2	3	4
17.	Naskakuje mi husí kůže, když si představím, že bych se musel živit jako agent pojišťovny.	1	2	3	4
18.	Mám-li hovořit o něčem důležitém, nebo s někým, na kom mi záleží, začnu mluvit nezřetelně, někdy se i zakoktám.	1	2	3	4
19.	Je mi velmi nepříjemné, když musím v situaci nouze požádat cizího člověka třeba o lístek na autobus.	1	2	3	4
20.	Je mi nepříjemné začít rozhovor s „úředními“ nebo „výše postavenými“ osobami, a to i když jim nutně potřebuji něco sdělit.	1	2	3	4

Spočítejte si body

Máte-li **více než 70,** nejásejte příliš. Je sice pravda, že nepatříte k lidem, kteří na sobě nechají dříví štípat. Ale pozor – nejste někdy trochu agresivní? Jistě by vám neuškodilo přiučit se, jak zachovat vlastní tvář, aniž byste zasahovali do „kruhů" druhých, Ne vždy je sociálně úspěšný ten, kdo má široké lokty. Bývá spíše v nebezpečí, že se mu každý raději vyhne.

Vyšlo vám **50 – 70** bodů? Nemusíte se bát, vy se v životě neztratíte.

Dosáhli jste **30 – 50** bodů? Zdá se, že když vám jde o něco skutečně důležitého, nedáte se. Neupadejte na mysli, i když by to mohlo být lepší. Jak praví přísloví, i dobrý farář se musí do smrti učit.

Získali jste **méně než 30** bodů? Patříte k těm až moc slušným. Nepřehánějte to. Jste sice uchráněni pověsti hádavých lidí, ale není zase potřeba nechat s sebou zametat. Někdy tak nepřímo podporujete „darebáky". To přec nechcete, že?

3.17. Komunikace s médii

Média jsou hromadné sdělovací prostředky, které mají v lidském životě mimořádnou důležitost.
Hromadné sdělovací prostředky se dělí na ***tiskové*** a ***elektronické***.

Tisk

Mezi tisková média patří zejména knihy, vyhlášky, noviny, časopisy, plakáty, informační brožurky, letáky atd. V běžné řeči se za tisková média považují pouze **periodika**, tj. tiskoviny vycházející alespoň 2x ročně.
Pro hromadnou sociální komunikaci mají největší význam noviny, hlavně deníky a týdeníky, a dále časopisy.
Mimo jiné jsou tisková média vydávána i v elektronické podobě jako speciální ***internetové mutace*** aktualizované často několikrát denně.

Elektronická média

Mezi elektronická média patří rádio, televize, internet, dále sem můžeme zahrnout i telefon, video, CD, DVD atd.

Průměrná doba sledování televize v roce 2005 (hodin za týden)							
Česko	**Belgie**	**Japonsko**	**Portugalsko**	**Švýcarsko**	**USA**	**VB**	**Turecko**
25,2	**26,8**	**27,4**	**24,7**	**17,3**	**32,2**	**21**	**16,6**

Při komunikaci s médii je třeba mluvit přirozeně a přesvědčivě, dále bychom měli zvládnout reagovat na nepříjemné dotazy a měli bychom umět zachovat rozvahu a klid i ve vypjatých situacích. Na internetu můžeme nalézt různá mediální školení, která toto nabízí.

Co vše se můžeme v kurzech naučit:

- pozitivní vystupování v médiích
- jaká jsou hlavní rizika při komunikaci s médii
- jak formulovat sdělení pro tisk
- jak zareagovat na nečekanou otázku nebo jak se nepříjemné otázce vyhnout
- jak se prosadit do médií
- jak vyřešit krizové situace
- atd.

Pravidla pro komunikaci s médii

- nikdy nelžete a nevyjadřujte se, pokud nevíte - *př. Jistá osoba má z neznámého zdroje správnou informaci o tom, že se budou propouštět zaměstnanci. Vedení ale rozhodlo, že tuto zprávu ještě zveřejňovat nebude, protože nejsou ukončena jednání s odbory. Nesmíme tedy zprávu potvrdit, ale ani vyvrátit.*
- pomluvy – k nim se nevyjadřujeme, pokud na ně nějakým způsobem zareagujeme, nebo je i popřeme, podpoříme debatu o nich
- není vhodné používat slova *„no comment“* – zástupce médií je nemají rádi, působili bychom arogantně (lepší obrat: *„Bohužel nemám dost informací.“*
- apod.

☺ Představ si, že vlastníš kadeřnický/kosmetický salón. Ve dvojicích sestav rozhovor s „reportérem“ (kvůli zviditelnění).

☺ Vytvoř reklamní leták pro svůj salón.

4. Písemná komunikace

Písemná komunikace je dalším základním druhem komunikace, kterou člověk po celý život běžně používá. Existuje řada situací, kdy je výhodnější komunikovat písemně než ústně, přestože písemná komunikace zabere více času než ostatní (např. v situacích, kdy je nezbytné uchovat sdělení pro archivaci, pro doložení a vysvětlení složitějších záležitostí apod.)

4.1. Zásady písemné komunikace

Stejně jako při verbální komunikaci, i zde se vyžaduje ***zřetelnost, úplnost, stručnost, správnost*** a ***zdvořilost***.
Platí zde několik obecně vyžadovaných zásad: [17]

- Pište co nejstručněji.
- Udělejte si seznam podstatných bodů sdělení.
- Seznam roztřiďte do skupin podle logické návaznosti jednotlivých bodů, skupiny seřaďte do pořadí, které bude dávat smysl.
- Cíl sdělení a hlavní závěry uveďte hned na začátku, ve stručné, shrnující a jasné formě.
- Používejte jednoduchá, běžná slova, místo okázalých, knižních, cizích, příliš odborných, archaických nebo méně známých výrazů.
- Eliminujte neužitečná slova – čím stručnější a jednodušší bude sdělení, tím větší bude porozumění.
- Používejte rod činný místo trpného.
- Používejte krátké věty (maximálně na dva řádky).
- Používejte krátké odstavce (pokud bude obsahovat více bodů, očíslujte je).
- Dbejte na grafické rozvržení sdělení (slouží lepší orientaci v textu)
- **Gramatické, interpunkční i stylistické chyby jsou neomluvitelné!**

Písemná komunikace má své výhody a nevýhody

[17] VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada Publishing. 2008, s. 207

Úkol:
1. Zamyslete se nad výhodami a nevýhodami písemné komunikace a vypište je.

VÝHODY

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

NEVÝHODY

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

4.2. Životopis

Životopis, tj. ***curriculum vitae*** (běh života) či ve zkratce CV („sí ví“), je dokument, který může rozhodnout o budoucnosti pisatele. Jedná se o první vizitku, o první písemný kontakt, jímž se odesílatel prezentuje a který rozhoduje o tom, zda bude pozván k přijímacímu pohovoru. Životopis musí být přehledný, ale zároveň musí zaujmout.

V současné době se setkáváme se dvěma typy životopisu:

1. Tradiční
Má podobu souvislého textu, informace jsou řazeny chronologicky. Události časově vzdálenější se pouze konstatují (tj. padesátiletý pracovník se nebude rozepisovat o své docházce na ZŠ, ale zaměří se na studium na VŠ).

2. Strukturovaný

Je v současné době častější. Má formu heslovitého výčtu a postupuje se podle věcného řazení. Často je vpisován do již předtištěného formuláře.

Struktura: [18]

- ***osobní údaje*** – jméno, příjmení, tituly, datum narození, občanství (nepovinné – rodinný stav)
- ***kontaktní údaje*** – adresa (trvalé i přechodné bydliště), telefon, e-mail
- ***vzdělání*** – chronologicky od nejvyššího k nejnižšímu, včetně roku a způsobu ukončení (vyučení, maturita, státní zkouška apod.); absolvované kurzy, certifikace, osvědčení atd. (také chronologicky, ale je nutno vše doložit)
- ***předchozí zaměstnání/praxe/brigády*** – uvádí se chronologicky včetně jména předchozího zaměstnavatele, pracovního zařazení a časového intervalu zaměstnání
- ***dovednosti, zkušenosti, vědomosti, schopnosti*** – uvádí se všechny, které by mohly být konkrétně využity v novém zaměstnání
- ***cizí jazyky*** – uvádí se druh jazyka a stupeň znalosti (aktivně = mluvení, čtení, psaní, pasivně = rozumím X začátečník, mírně pokročilý, středně pokročilý, pokročilý)
- ***práce na PC*** – stručná charakteristika stupně znalosti a počítačové gramotnosti, seznam programů, se kterými umí pisatel pracovat
- ***zájmy a koníčky*** – uvádí se ty nejvýznamnější, včetně úspěchů a ocenění v soutěžích
- ***závěr*** – datum vyhotovení a vlastnoruční podpis

Jako přílohu je vhodné vložit kopie dokladů o dosaženém vzdělání, případě doporučení bývalých zaměstnavatelů a motivační dopis.

Motivační dopis

Motivační dopis je někdy označován jako průvodní dopis, mohou se zde projevit osobní názory pisatele.

Průvodní dopis má obvykle obsahovat čtyři části:

- kde se pisatel o nabídce dozvěděl a o jakou pozici se uchází
- projevení zájmu o činnost organizace a o organizaci samotnou
- přesvědčení, že pisatel má schopnosti naplnit nebo dokonce předčít očekávání organizace
- vyjádření přání setkat se osobně s příslušnou konkrétní osobou

Cílem motivačního dopisu je přesvědčit potencionálního zaměstnavatele o zájmu pisatele.

Formulace: *„Váš inzerát na danou pozici mne zaujal, protože…“, „Vzhledem ke svým zkušenostem mohu přinést vaší organizaci…“*

[18] VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada Publishing. 2008, s. 220

Pro závěr lze zvolit formulace: *„Děkuji za pozornost, kterou jste věnovala mému dopisu, a těším se na osobní setkání…“, „Věřím, že budu mít příležitost s Vámi prodiskutovat další podrobnosti a upřesnit si Vaše požadavky…“*
Závěr dopisu obsahuje jako obvykle pozdrav a vlastnoruční podpis pisatele.

☺ Promysli si, jak by mohl vypadat tvůj strukturovaný životopis.

☺ Pokus se vytvořit motivační dopis.

Příklad strukturovaného životopisu

STRUKTUROVANÝ ŽIVOTOPIS

Jméno a příjmení:	Mgr. Vlasta Roubíčková
Datum a místo narození:	8. červen 1983
Národnost:	česká
Adresa:	Krátká 38, 61700 Brno
Kontakty:	+420 728 545 284 roubic@seznam.cz
Vzdělání:	2002 - 2008 Masarykova univerzita, Brno (Pedagogická fakulta, obor učitelství, anglický jazyk – německý jazyk) 1998 - 2002 Gymnázium, Brno
Pracovní zkušenosti:	2011 – dosud Gymnázium, Brno (střed. učitel) 2009 – 2011 Slovanské gymnázium Olomouc (střed. učitel)
Znalosti:	anglický jazyk (aktivně, státní zkouška 2008) německý jazyk (aktivně, státní zkouška 2008) práce s PC – MS Windows, MS Office, PowerPoint, Internet, E-mail
Dovednosti:	řidičský průkaz (B, 2003)
Zájmy:	turistika, vzdělávání

V Brně 13. června 2013

(vlastnoruční podpis)

4.3. Žádost o místo

Žádost je formou úředního dopisu, ve které se pisatel obrací na instituci s požadavkem, prosbou nebo přáním o přijetí do zaměstnání.

Vlastnosti:

- ustálená forma
- stručnost
- grafická úprava
- neutrální vyjadřování

Žádost je sestavována standardním způsobem. Obsahuje:

- záhlaví – vlevo nahoře ***adresa odesílatele*** a pod ní ***adresát***, ***věc*** (obsah dopisu, např. *Věc: Žádost o místo zubní laborantky*), místo a datum (mezi místem a datem se nepíše čárka)
- vlastní text – stručné a jasné zdůvodnění dopisu
- závěr – ***poděkování*** za kladné vyřízení, ***rozloučení*** (*S pozdravem…*), ***jméno*** a ***podpis***

Úkol:
1. Doplň k číslům náležitosti žádosti.

4. _____

7. _____

1. _____

5. _____

2. _____
_____
_____
_____

3. _____
_____

6. _____

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.

2. Sestav následující části žádosti do správného pořadí.

Část textu	**Text jednotlivých částí**	**Pořadí**
A	**Přílohy:** Životopis Kopie maturitního vysvědčení	
B	Pevně věřím, že Vás má nabídka zaujala a budu mít příležitost se prezentovat na osobním pohovoru ve Vaší společnosti.	
C	S přátelským pozdravem	
D	Hotelová škola Ing. Jiří Pech, ředitel Komenského 449 61700 Brno	
E	Mgr. Vlasta Roubíčková Krátká 38 61700 Brno	
F	**Žádost o místo učitelky anglického a německého jazyka**	
G	Vystudovala jsem pedagogickou fakultu Masarykovy univerzity v Brně obor učitelství se zaměřením na anglický a německý jazyk. Promovala jsem v roce 2008, dále vyučovala na Slovanském gymnáziu Olomouc a na Gymnáziu Johanna Gregora Mendela v Brně. Jsem přesvědčena, že moje pracovní zkušenosti odpovídají Vašim požadavkům na inzerovanou nabídku zaměstnání. Přikládám strukturovaný životopis a kopii dokladu o ukončeném vzdělání.	
H	Brno 13. června 2013	
I	Vážený pane řediteli, v Učitelských novinách ze dne 10. června 2013 jsem se dočetla o tom, že potřebujete učitele anglického a německého jazyka. O nabízené místo mám zájem, protože se domnívám, že mohu splnit Vaše požadavky.	

3. Na základě následujícího textu sestav žádost o místo.

Diplomovaný specialista Josef Pecina (Duškova 2281/4, 150 00 Praha 5) žádá dne 10. Února 2013 akciovou společnost Ready-made (Královská 18/45, 150 00 Praha 5) o místo rozpočtáře. O místě se dozvěděl z inzerátu v Pražském týdeníku. Pan Pecina vystudoval ISŠ stavebních a řemeslných oborů v Liberci, obor s maturitou – managament ve stavebnictví. Poté absolvoval Vyšší odbornou školu tamtéž, obor daně a účetnictví. Nastoupit do zaměstnání může ihned. Ke své žádosti přikládá životopis, adresuje ji personální referentce Petře Zámečníkové.

4.4. Pozvání ke konkurzu, pozvánky

Pozvánka je druh oznámení, které informuje o události, která bude. Jedná se o písemnost, která slouží pro pozvání vybraných účastníků na určitou akci, kterou pořádající organizace připravuje. Mimo jiné je důležitá pro úspěšný průběh porad, jednání a konferencí.

Pozvánka se posílá účastníkům vždy, když se jedná o akce neplánované nebo konané pravidelně, ale s větším časovým odstupem.

Jako všechny písemnosti, i pozvánka má své náležitosti:

- Název pořádající organizace
- Označení písemnosti
- Název akce
- Den, datum, hodina a místo konání
- Místnost (při externích akcích přesná adresa budovy, poschodí, číslo dveří
- Program
- Předpokládaný konec akce
- Další informace (dopravní spojení, způsob stravování)

O termínu poslání pozvánky rozhoduje druh a důležitost akce:

- Běžné porady – jeden týden předem
- Důležitá jednání a konference – jeden měsíc předem
- Konference s mezinárodní účastí – dva i více měsíců

Jelikož má pozvánka vždy reprezentovat pořádající organizaci, je důležitá její formální úprava

- Používá se formát A4,v záhlaví je název a logo pořádající organizace
- Nesmí chybět jméno a podpis osoby, která zastupuje pořádající organizaci
- Na velmi důležité akce se pozvánky tisknou na karton, který se překládá (první strana – název pořádající organizace a akce, druhá – program akce, třetí strana – organizační pokyny)
- Pozvánky se používají i při mnoha jiných příležitostech – obchodního i rodinného charakteru

Pozvání ke konkurzu

Pozvání ke konkurzu patří mezi úřední dopisy.

☺ Na základě následujícího pozvání ke konkurzu zopakuj náležitosti úředního dopisu.
☺ Z jakého důvodu jsou určité pasáže napsány tučně?

NEXAN s.r.o.
Moskevská 5/5
434 01 Most

Vážený pan
Martin Burda
Modrá 25/13
434 01 Most

Most 3. dubna 2013

Pozvání ke konkurzu

Vážený pane Burdo,
na základě Vaší žádosti o místo Vás zveme k přijímacímu řízení na místo stavebního vedoucího firmy NEXAN

v pondělí 22. dubna 2013 v 9:30 h

na adrese Moskevská 5/5, Most.

Přineste si s sebou originály dokladů o dosaženém vzdělání, případně další osvědčení dokládající Vaši odbornost, a hodnocení od minulého zaměstnavatele.

S pozdravem

Ing. Jan Krutina v. r.
jednatel firmy

Podle níže uvedených údajů napište pozvání ke konkurzu.

Pošta Trmice (Tyršova 869, 400 04 Ústí nad Labem) zve paní Michaelu Koutnou (Masarykova 2238, 400 01 Ústí nad Labem) k přijímacímu řízení na místo mzdové účetní, které se uskuteční v pondělí 19. 5. 2014 v 9:00 h na adrese Tyršova 869, Ústí nad Labem. S sebou je nutno přinést originály dokladů o dosaženém vzdělání, případně další osvědčení, dokládající žadatelčinu odbornost, a hodnocení od minulého zaměstnavatele. Pozvání datované 1. 5. 2014 podepisuje Mgr. Vendula Příhodová, vedoucí pošty.

4.5. Pracovní smlouva

Pracovní smlouva je nejčastější způsob založení pracovního poměru. Jedná dvoustranný právní úkon **mezi zaměstnancem** na jedné straně **a zaměstnavatelem** na druhé straně. Musí být uzavřena písemně; totéž platí o změně pracovní smlouvy a o odstoupení od ní.

Musí být sepsána písemně před nástupem do zaměstnání, nejpozději v den nástupu do zaměstnání!

Pracovní smlouva musí obsahovat:

- identifikaci účastníků
  - *zaměstnavatel* (název a sídlo zaměstnavatele, je-li právnickou osobou, nebo jméno a adresu zaměstnavatele, je-li fyzickou osobou, IČO)
  - *zaměstnanec* (jméno a příjmení zaměstnance, narozen, rodné číslo, bytem)
- den nástupu do práce
- druh práce – vymezuje okruh pracovních úkolů, ke kterým se zaměstnanec zavazuje
- místo výkonu práce (obec, podnik, firma)
- doba trvání pracovního poměru
  - doba určitá
  - doba neurčitá
- zkušební doba – tři měsíce, pokud nebyla dohodnuta kratší, musí být sjednána písemně, jinak je neplatná (nemůže být dodatečně prodlužována)
- délka dovolené na zotavenou (popřípadě uvedení způsobu určování nároku na dovolenou)
- údaj o výpovědních lhůtách (řídí se zákonem č. 65/1965 Sb., Zákoník práce)
- a podpisy smluvních stran
- údaj o mzdě a způsobu odměňování (splatnost mzdy, termín výplaty mzdy, místo a způsob vyplácení mzdy)
- stanovení týdenní pracovní doby a rozvržení pracovní doby
- podpis zaměstnavatele a zaměstnance

Úkol:

1. Jaké jsou povinnosti zaměstnavatele?

_____

_____

_____

2. Jaké jsou povinnosti zaměstnance?

_____

_____

_____

Co vše obsahuje Zákoník práce?

- Vznik, změny a skončení pracovního poměru
- Pracovní kázeň a pracovní řád
- Pracovní doba a doba odpočinku
- Mzda, náhrada mzdy a náhrady výdajů
- Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
- Péče o zaměstnance
- Pracovní podmínky žen a mladistvých
- Náhrada škody
- Pracovní spory
- Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr



PRACOVNÍ SMLOUVA[19]
uzavřená dle zákoníku práce

Smluvní strany

Zaměstnavatel
Blue Style, s. r. o.
Pražská tř. 1274/24
370 04 České Budějovice 3
(dále jen zaměstnavatel)

Zaměstnanec
Anežka Lídlová
Lidická 71
370 01 České Budějovice
(dále jen zaměstnanec)

uzavírají tuto
PRACOVNÍ SMLOUVU

Předmět smlouvy
Zaměstnavatel je povinen přidělovat zaměstnanci práci podle pracovní smlouvy, platit mu za vykonanou práci mzdu, vytvářet podmínky pro úspěšné plnění pracovních úkolů a dodržovat ostatní podmínky stanovené právními předpisy.
Zaměstnanec je povinen dle pokynů zaměstnavatele konat přidělené pracovní úkoly osobně podle pracovní smlouvy.

Druh práce
Zaměstnanec bude pracovat ve funkci *pracovníka cestovní kanceláře*.

Den nástupu do práce
Zaměstnanec nastupuje do pracovního poměru dnem *1. září 2013*.

Místo výkonu práce
Zaměstnanec bude vykonávat práci *v Českých Budějovicích*.

Doba trvání pracovního poměru
Pracovní poměr se sjednává na dobu *neurčitou*.
Zkušební doba se sjednává v délce *tří měsíců*.

[19] http://www.hledat.com/web?ts=go&q=pracovn%C3%AD+smlouva+ke+sta%C5%BEen%C3%AD

Výpovědní doba se řídí ustanovením § 45 zákoníku práce.

Mzda

Mzda je stanovena interním mzdovým předpisem zaměstnavatele.
Mzda je vždy sjednána již s přihlédnutím k případné práci přesčas.

Splatnost a výplata mzdy

Mzda je splatná po vykonání práce, ve výplatním termínu zaměstnavatele.
Výplata mzdy bude provedena vždy na bankovní účet zaměstnance. Zaměstnanec sdělí zaměstnavateli číslo svého účtu a včas vždy oznámí jeho případnou změnu.

Další ujednání

Zaměstnanec má nárok na *dovolenou* v rozsahu a za podmínek stanovených v § 100 a násl. zákoníku práce.
Zaměstnavatel může vyslat zaměstnance na dobu nezbytně nutné potřeby na *pracovní cestu*.
Zaměstnanec se zavazuje dodržovat při výkonu obecně závazné předpisy, zejména bezpečnostní předpisy.
Zaměstnavatel je povinen vytvářet podmínky pro úspěšné plnění pracovních úkolů.

Závěrečná ustanovení

Před uzavřením smlouvy byl zaměstnanec seznámen s právy a povinnostmi, bezpečnostními předpisy a s pracovními a mzdovými podmínkami.
Tuto smlouvu lze měnit pouze formou písemného dodatku.
Smlouva je vyhotovena ve dvou exemplářích, jeden obdrží zaměstnanec a jeden zaměstnavatel.

V Českých Budějovicích dne 1. září 2013

....
zaměstnanec zaměstnavatel

4.6. Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr

Mezi dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr řadíme: ***Dohodu o provedení práce*** a ***Dohodu o pracovní činnosti.***

Stejně jako pracovní smlouva, tak i dohody konané mimo pracovní poměr se vyhotovují ve dvou stejnopisech, pro **zaměstnavatele** a **zaměstnance**.

Fyzické osoby se nezavazují konat práce určitého druhu podle pokynu zaměstnavatele, ve stanovené pracovní době a na stanoveném místě, ale zavazují se k určité pracovní činnosti nebo splnění pracovního úkolu.

Dohoda o provedení práce (DPP)

Dohoda o provedení práce je nejčastěji využívána pro najímání brigádníků a nestálých pracovníků pro jednorázové úkoly a sezónní práce.
Lze ji uzavřít, pokud předpokládaný rozsah práce **není vyšší než 300 hodin v kalendářním roce**. Uzavírá-li zaměstnavatel se stejnou fyzickou osobou **více těchto dohod v kalendářním roce**, rozsah pracovních úkolů se **sčítá** a **nesmí překročit stanovených 300 hodin**. Pracovník ale může pracovat pro libovolný počet zaměstnanců najednou.
Dohoda se uzavírá písemně, musí být i sjednána doba, na kterou se uzavírá. A měl by v ní být vymezen pracovní úkol.
Od roku 2014 je rozhodná hranice příjmů u DPP **10.000 Kč za měsíc** (do konce roku 2013 to bylo 5.000Kč). Od letošního roku je i **možné nárokovat zpět sraženou daň z příjmů**.

Výhody:

- neodvádí se sociální a zdravotní pojištění

Nevýhody

- jelikož se z odměny do 10.000Kč neplatí sociální pojištění, nezapočítává se pro důchodové účely
- jelikož práce na dohodu o provedení práce s měsíční odměnou do 10 tisíc Kč nezakládá účast na nemocenském pojištění, tak těmto občanům nevzniká z práce na dohodu nárok na nemocenskou, ošetřovné či mateřskou
- jelikož se do výpočtu podpory v nezaměstnanosti zahrnují pouze příjmy, ze kterých bylo odvedeno důchodové pojištění, což dohody o provedení práce s měsíční odměnou do 10.000 Kč nejsou, výše této odměny neovlivňuje výši podpory v nezaměstnanosti

Dohoda o pracovní činnosti (DPČ)

Dohoda o pracovní činnosti se uzavírá za předpokladu, že je práce vykonávána v průměru **do poloviny stanovené týdenní pracovní doby**, **nejdéle však za období 52 týdnů.**
Dohoda o pracovní činnosti může být uzavřena, i když rozsah práce **nebude přesahovat** v témže kalendářním roce 300 hodin.
Uzavírá se písemně. V DPČ musí být uvedena sjednaná práce, sjednaný rozsah pracovní doby a doba, na kterou se dohoda uzavírá, dále zde lze i sjednat způsob jejího zrušení.
Sjednává se **na dobu určitou nebo neurčitou.**

Dohodu o pracovní činnosti lze zrušit:

- **dohodou** smluvních stran
- **výpovědí** z jakéhokoliv důvodu nebo i bez uvedení důvodu (v tomto případě je **výpovědní doba patnáctidenní** a začíná dnem, v němž byla písemná výpověď doručena druhé smluvní straně)
- **okamžitým zrušením** – může být však sjednáno jen pro případy, kdy je možné okamžitě zrušit pracovní poměr

Výhody

- jelikož DPČ zakládá účast na sociálním a zdravotním pojištění, doba odpracovaná na základě této dohody se započítává do důchodu
- zaměstnanec má nárok na nemocenskou (vyplácí zaměstnanec za první tři týdny nemoci, kromě prvních třech dnů; od 22. dne nemoci platí nemocenskou stát)

Nevýhody

- odvádí se sociální a zdravotní pojištění

☺ Vysvětlete pojmy: *zaměstnanec, zaměstnavatel, DPP, DPČ*

☺ Doplň DPP

DOHODA O PROVEDENÍ PRÁCE

Zaměstnavatel: _____
se sídlem v _____
a pracovník _____
narozen _____
rod. stav _____
zaměstnání _____
trvalý pobyt _____
občan. průkaz _____
rodné čís. _____

uzavírají podle § 232 a násl. zákoníku práce tuto

dohodu o provedení práce

1. Sjednaný pracovní úkol: _____
2. Sjednaný rozsah práce (pracovního úkolu) v hodinách celkem: _____
3. Pracovní úkol bude proveden do: _____
4. Pracovník provede pracovní úkol: _____
5. Sjednaná odměna: _____
6. Odměna za provedení pracovního úkolu je splatná po dokončení a odevzdání práce.
7. Další sjednané podmínky (§ 233 odst. 2 písm. e) zákoníku práce: *žádné*

_____

....

podpis pracovníka

razítko organizace a podpis pracovníka oprávněného jednat jejím jménem

☺ Doplň DPČ

DOHODA O PRACOVNÍ ČINNOSTI

Zaměstnavatel: _____
IČO _____
se sídlem _____

a zaměstnanec _____
rodné číslo _____
bytem _____

uzavírají tuto
dohodu o pracovní činnosti

1. Zaměstnanec se pro zaměstnavatele zavazuje vykonávat pracovní činnost spočívající
_____
2. Místem výkonu práce je: _____
3. Práce započne dnem _____ a bude vykonávána nepravidelně ve stanovených dnech od pondělí do pátku v rozmezí od _____ hodin do _____ hodin.
4. Tato dohoda je uzavřena na dobu neurčitou.
5. Zaměstnanci náleží za vykonanou práci odměna ve výši _____ Kč (slovy: sto korun českých) za každou jednu hodinu odvedené práce.
6. Sjednaná odměna bude splatná _____ a to do _____ dne následujícího kalendářního měsíce.
7. Jakékoliv změny či doplňky této dohody je možné činit po vzájemné dohodě smluvních stran, a to písemnou formou, jinak jsou neplatné.
8. Tato dohoda i práva a povinnosti obou stran vzniklé na základě této dohody nebo v souvislosti s ní, se řídí zákonem č. 262/2006 Sb., zákoníkem práce ve znění pozdějších předpisů.
9. Další ujednání dohody: žádné

_____

....
podpis pracovníka razítko organizace a podpis pracovníka
oprávněného jednat jejím jménem

4.7. Ukončení pracovního poměru

Změna nebo zánik pracovního poměru musí být vždy prováděna v souladu s ustanoveními zákoníku práce. V něm je pro české občany definováno pět způsobů, jak může být pracovní poměr ukončen.

- **dohodou**
- **výpovědí**
- **okamžitým zrušením pracovního poměru**
- **zrušením pracovního poměru ve zkušební době**
- **uplynutím sjednané doby (tj. na dobu určitou)**

Dohoda

Dohoda je oboustranná smlouva, na jejímž obsahu se zaměstnavatel a zaměstnanec dohodli. Návrh na rozvázání pracovního poměru může dát zaměstnavatel i zaměstnanec. Dohoda se uzavírá vždy písemně. Obě strany svým podpisem stvrdí, že se dohodli na datu ukončení pracovního poměru, tj. pracovní poměr končí sjednaným dnem. Pokud to požaduje zaměstnanec, musí v ní být uvedeny důvody ukončení pracovního poměru.

Výpověď

Výpověď může dát zaměstnanec i zaměstnavatel, avšak musí být podána písemně. **Zaměstnanec** ji může podat *z jakéhokoli důvodu* (i bez uvedení důvodu), **zaměstnavatel** může dát zaměstnanci výpověď *pouze z důvodů uvedených v zákoně* (např. neuspokojivé pracovní výsledky, porušování pracovní kázně, nesmí-li na základě lékařského posudku dále vykonávat dosavadní práci nebo v případě reorganizace podniku, tj. stane-li se zaměstnanec přebytečným atd.)

Výpovědní lhůta činí nejméně dva měsíce a počíná prvním dnem následujícího měsíce.

Zakazuje se dát zaměstnanci výpověď v ochranné době, to je v době, kdy je *zaměstnanec uznán dočasně práce neschopným*, pokud si tuto neschopnost úmyslně nepřivodil nebo nevznikla-li tato neschopnost jako bezprostřední následek opilosti zaměstnance nebo zneužití návykových látek, dále *při výkonu vojenského cvičení nebo výjimečného vojenského cvičení* nebo v době, kdy je *zaměstnankyně těhotná nebo kdy zaměstnankyně čerpá mateřskou dovolenou* nebo kdy zaměstnankyně nebo zaměstnanec čerpají rodičovskou dovolenou atd.

Odstupné se počítá podle odsloužených let:

- pokud pracovní poměr trval **méně než jeden rok** = **jeden měsíční plat**
- pokud pracovní poměr trval alespoň jeden rok a **méně než dva roky** = **dva měsíční platy**
- pokud pracovní poměr trval **alespoň dva roky** = **tři měsíční platy**

Okamžité zrušení pracovního poměru

K okamžitému zrušení pracovního poměru může dojít jak ze strany zaměstnavatele tak i zaměstnance.

Ze strany zaměstnavatele:

- zaměstnanec porušil pracovní kázeň obzvlášť hrubým způsobem
- zaměstnanec byl pravomocně odsouzen za úmyslný trestný čin na více než jeden rok

Ze strany zaměstnance:

- jestliže podle lékařského posudku nemůže dále konat práci bez vážného ohrožení svého zdraví a zaměstnavatel mu neumožnil v době 15 dnů ode dne předložení tohoto posudku výkon jiné pro něho vhodné práce
- zaměstnavatel mu nevyplatil mzdu nebo plat, náhradu mzdy nebo platu anebo jakoukoli jejich část do 15 dnů po uplynutí období splatnosti

Zrušení pracovního poměru ve zkušební době

Zkušební doba může být sjednána nejpozději v den vzniku pracovního poměru, nesmí být delší než tři měsíce a musí být dohodnuta písemně, jinak je neplatná.
Zrušení pracovního poměru ve zkušební době může provést zaměstnanec i zaměstnavatel. Není nutné uvádět důvod, ale musí být podáno písemně a zpravidla tři dny předem.

Uplynutí sjednané doby

U pracovního poměru sjednaného na dobu určitou oba účastníci již při uzavírání pracovní smlouvy projevili souhlas s tím, aby pracovní poměr trval pouze po určitou, smluvně vymezenou dobu. Pracovní poměr na dobu určitou končí **uplynutím doby**.
Byla-li doba trvání pracovního poměru určena na dobu konání určitých prací, je zaměstnavatel povinen upozornit zaměstnance na skončení těchto prací včas, zpravidla alespoň 3 dny předem.
Před uplynutím sjednané doby lze ukončit pracovní poměr sjednaný na dobu určitou všemi způsoby, stanovenými v zákoníku práce pro skončení pracovního poměru.
Pokračuje-li zaměstnanec po uplynutí sjednané doby s vědomím zaměstnavatele dále v konání prací, mění se pracovní poměr uzavřený na dobu určitou v pracovní poměr uzavřený na dobu neurčitou.

Úkol:

1. Pokus se vysvětlit pojem ***zápočtový list***.

Ukončení pracovního poměru u cizinců

- dnem ukončení povolení pobytu na území ČR
- dnem vyhoštění z ČR

Pracovní poměr zaniká i smrtí zaměstnance.

DOHODA O ROZVÁZÁNÍ PRACOVNÍHO POMĚRU

RENOSAN, s.r.o.
IČ: 13245967
se sídlem: Moskevská 88/4, 400 03 Ústí nad Labem
jednatel: Ing. Ivan Voříšek
(dále jen „Zaměstnavatel“)
a
Jan Houska
rodné č.: 74064/2222
bytem: Nádražní 55, 400 01 Ústí nad Labem
(dále jen „Zaměstnanec“)

uzavírají tuto

dohodu o rozvázání pracovního poměru

Zaměstnanec a Zaměstnavatel tímto rozvazují pracovní poměr založený pracovní smlouvou uzavřenou dne 1. ledna 2012 dle § 49 zák. č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, na základě které Zaměstnanec pracoval u Zaměstnance jako operátor výroby.
Zaměstnanec a zaměstnavatel se dohodli, že pracovní poměr skončí ke dni 30. října 2013.
Dohoda byla sepsána ve dvou vyhotoveních, z nichž jedno převzal Zaměstnavatel a druhé Zaměstnanec.

V Ústí nad Labem dne 30. října 2013

Ing. Karel Voříšek – podpis

V Ústí nad Labem dne 30. října 2013

Jan Houska – podpis

☺ Vyplň výpověď z pracovního poměru podanou zaměstnancem.

Výpověď z pracovního poměru daná zaměstnancem

Název a sídlo zaměstnavatele

Výpověď z pracovního poměru

Vážení,
u Vaší společnosti jsem na základě pracovní smlouvy ze dne ……. zaměstnán/a jako ……..

Tímto v souladu s ustanovením § 50 odst. 3 zákoníku práce dávám výpověď z pracovního poměru. Pracovní poměr skončí uplynutím zákonné dvouměsíční výpovědní doby dnem ……..

V ……. *dne* ……..

……..

podpis zaměstnance,

datum narození,

adresa trvalého bydliště

Převzal/a: *datum, jméno, funkce a podpis zástupce zaměstnavatele*

4.8. Kartotéční záznamy



Kartotéka je uspořádaný soubor obvykle papírových lístků s určitými údaji. Tyto lístky jsou řazeny podle určitých zásad, např.:

- podle abecedy
- podle číselného označení
- u osob podle bydliště

V 18. století vytvořil ***Carl Linné*** systém organizování dat, tj. používal kartičky k zapisování jednotlivých údajů. Každý údaj nechal na jednotlivém lístku, a tak mohl snadno přidávat nové záznamy.

Lístkový katalog, jak jej známe my, se objevil v 19. století. I Jan Gebauer budoval svou lístkovou kartotéku, využíval ji nejprve při práci na Historické mluvnici češtiny. Dnes obsahuje na 80 tisíc lístků.
V 80. letech 20. století toto nahradily počítačové databáze.

☺ Kde všude se můžeme setkat s kartotéčními záznamy?

Jak jste nejspíš uvedli, kadeřnických a kosmetických salonech se také používají kartotéční záznamy.
Např. Každá kosmetička si vede tzv. kartotéční záznam, který usnadňuje postup kosmetického ošetření pleti. V něm jsou kromě jména zavedené údaje jako datum narození, zvláštní projevy na kůži (změny nebo vady), zda je klientka na něco alergická, pokud trpí nějakou nemocí, stavu pleti, typ pleti apod. Proto při každém dalším ošetření může kosmetička bez dalších otázek zvolit vhodné ošetření.

☺ Pokuste se navrhnout, jak by takový kartotéční záznam mohl vypadat.

4.9. Ceník kadeřnických a kosmetických služeb

Mnoho kadeřnických a kosmetických salonů nabízí nepřeberné množství služeb. Jelikož v republice je mnoho těchto provozovatelů, každý z nich se snaží získat co nejvíce zákazníků. K tomu využívá různé akční nabídky, výhodné balíčky.

Ceník kosmetických služeb

Základní ošetření - odlíčení, gel, hloubkové čistění, maska, ...	260,-
Odlíčení	30,-
Peeling	45,-
Enzymatický peeling	180,-
Odstranění mília	20,-
Změkčující gel	35,-
Mikromasáž očního okolí	150,-
Kosmetická masáž - obličej	90,-
Kosmetická masáž - obličej, krk a dekolt	120,-
Hloubkové čištění obličeje, zad, dekoltu	70,- až 150,-
Pleťová maska - krémová	70,- 45,- 60,-
Pleťová maska prášková - obličej	180,-
Pleťová maska pěnový kolagen - obličej	300,-
Pleťová maska pěnový kolagen - obličej, krk	450,-
Pleťová maska pěnový kolagen - obličej, krk, dekolt	600,-
Pleťová maska kolagenový plát - obličej, krk	350,-
Koncentráty v ampuli	70,-
Líčení	300,- až 500,-
Líčení - svatební, účes - zkouška	800,-
Líčení + účes v den svatby u Vás doma	2000,- (plus dopravné)
Líčení + účes v den svatby ve studiu	2000,-
Poradenství líčení 1 hodina	800,-
Poradenství líčení 1 hodina více osob (600,- / osoba)	600,-
Konečná úprava	35,-

Ceník kadeřnických služeb

Dámské účesy (navýšení ceny u extra dlouhých nebo hustých vlasů)			
ÚKON	**Krátké vlasy**	**Střední vlasy**	**Dlouhé vlasy**
Foukaná, styling	158,-	190,-	218,-
Střih, foukaná, styling	220,-	260,-	300,-
Barvení, střih, foukaná, styling	440,-	530,-	650,-
Klasický melír, střih, foukaná, styling	510,-	615,-	720,-
Kombinované barvení, střih, foukaná, styling, ombre hair	550,-	680,-	790,-
Trvalá	460,-	525,-	588,-
Navlnění vlasů (bez mytí), styling	100,-	130,-	160,-
Pánské střihy			
Pánský střih + mytí (nebo na sucho), styling	100,-		
Střih strojkem	80,-		
Dětské střihy			
Dětský střih + mytí (nebo na sucho), styling	100,-		
Společenské, večerní, slavnostní, svatební, plesové účesy			
Dle náročnosti a délky vlasů	od 350,- do 800,-		

☺ Sestav svůj vlastní ceník služeb.

☺ Zamysli se nad tím, jak do svého salonu nalákat co nejvíce zákazníků.

5. Řešení úkolů

2.2

1. NE, **2.** NE, **3.** ANO, **4.** NE, **5.** ANO

2.4

1. 1. d), 2. c), 3. a), 4. b)

2. Introvert = člověk uzavřený do sebe, do svého vnitřního světa pocitů, myšlenek, prožitků; bývá méně hovorný, má rád klid a soukromí, pobyt ve (větší) společnosti ho stresuje

Extrovert = je hovorný, má rád společnost, když se kolem něj něco děje; snadno navazuje kontakty, klid a nedostatek podnětů ho vyčerpává

2.6

1. Činitelé zvyšující pozornost – zájem, motivace k činnosti, vůle, psychický stav (svěžest, veselost), povzbuzující látky (čaj, káva)

Činitelé snižující pozornost – rušivé podněty z okolí, momentální duševní rozpoložení, nezájem, nedostatečná motivace, únava, stres, špatný zdravotní stav, problémy emocionálního charakteru, málo spánku, alkohol, léky (sedativa, hypnotika)

2.7

1. Haló efekt/předsudky a stereotypy

Prof. Dr. Vladimír Franz, český hudební skladatel, výtvarník, vysokoškolský pedagog, publicista, básník, dramatik, na podzim r. 2012 se stal občanským kandidátem na post prezidenta ČR.

3.1

1.

a) To nezvládnu - Bude to těžké, věřím, že to zvládneme / že to půjde.

b) Pokusím se – Udělám pro to všechno…

c) Rád/a bych jednou byla - Budu...

d) Měl/a jsem štěstí (v práci) - Pracuji dobře...

e) Nejsem v tom dobrá/ý - Dělám pokroky... Ještě tuto oblast studuji…Každý den získávám nové vědomosti a zlepšuji se…

3.2

1. úleva, že jsem se nepohádal, že jsem unikl konfliktu, možné nelásce druhého atd.

2. dělám to, co vůbec nechci; nedostanu to, po čem toužím, ačkoliv mám na to právo apod.

3. ulevím si, že já jsem ten lepší, morálnější, mám pravdu, zvítězím atd.

4. postupné odcizování ve vztahu; strach druhého mi cokoliv otevřeně říci; samota apod.

5. a) III., b) IV., c) I., d) II.

6.

Pasivní chování	
Základní rys:	přizpůsobivost požadavkům druhých
Způsoby:	bezbrannost, ustupování, vyhýbání se konfliktům
Důvod:	závislost na druhých
Role:	„chudáček“, obětavý dobrák“
Styl:	prohra-výhra nebo prohra-prohra
Možný důsledek:	zneužívání druhými, sociální fobie, deprese
Agresivní chování	
Základní rys:	prosazování na úkor jiných
Způsoby:	obviňování okolí, nátlak, moralizování
Důvod:	skrytá potřeba zvýšení sebevědomí
Role:	„diktátor“, kontrolor“, „mravokárce“
Styl:	výhra-prohra
Možný důsledek:	odcizení od druhých, hysterie
Manipulativní chování	
Základní rys:	sleduje cíl nepřímo
Způsoby:	vyvolávání pocitů viny, lichocení, apely na morálku
Důvod:	sobectví, vnitřní prázdnota
Role:	„oběť“, „světice“
Styl:	skrytá výhra-prohra
Možný důsledek:	neschopnost opravdovosti ve vztazích, hysterie
Asertivní chování	
Základní rys:	přímé, otevřené, sebevědomé, klidné
Způsoby:	respektující sebe i druhého, kompromisy
Důvod:	úcta k sobě i druhým, čestnost, odvaha
Role:	„sebe sama“
Styl:	výhra-výhra
Možný důsledek:	plné psychické zdraví

3.4

2. E, A, D, B, F, C

3.6

1. a) ANO, b) NE, c) NE, d) NE

2. 1) C, 2) E, 3) G, 4) B, 5) H, 6) F, 7) A, 8) D

3.8

1. I. d), II. j), III. b), IV. f), V. i), VI. a), VII. g), VIII. c), IX. h), X. e)

3.11

1. a) V divadle, kině, na koncertě, na obřadech atd. – vypnuté zvonění nebo vibrace
b) Řízení vozidla – zakázáno nebo handsfree
c) Letadlo – respektujeme pokyny posádky
d) Předávání mobilního číslo známého další osobě – nedáváme nikomu bez vědomí majitele

3.13

1. 1) d, 2) c, 3) a, 4) e, 5) b

4.1

1. VÝHODY

- příjemce může číst sdělení tehdy, kdy si sám určí
- sdělení může poskytovat rozsáhlé i velmi složité informace
- sdělení lze poskytnout současně většímu počtu příjemců
- sdělení umožňuje trvalé uchování sdělených informací
- v případě nepříjemných sdělení vyvolá obvykle menší emoce než ústní komunikace
- příjemce má více času na promyšlení nejvhodnější odpovědi

NEVÝHODY

- vyžaduje delší čas
- má tendenci sklouzávat k formálnosti a většímu odstupu komunikujících partnerů
- existuje u ní zvýšené nebezpečí nesprávné interpretace (dekódování)
- odeslané sdělení je poměrně obtížné změnit
- neumožňuje bezprostřední změnu názorů a postojů

4.3

1.

1. místo a datum
2. vlastní text
3. poděkování + rozloučení
4. adresa odesílatele
5. věc
6. vlastnoruční podpis
7. adresát

2. E, D, H, F, I, G, B, C, A

4.5

1. Povinnosti zaměstnavatele

Přidělovat práci dle sjednané smlouvy

Vyplácet mzdu

Vytvářet podmínky pro plnění pracovních úkolů

2. Povinnosti zaměstnance

Vykonávat práci dle pokynů zaměstnavatele

Pracovat ve stanovené pracovní době

Dodržovat pracovní kázeň

4.7

1. Zápočtový list

Je to potvrzení o době trvání pracovního poměru a dalších skutečnostech – nemocenská, dovolená soudem přikázané srážky za mzdy….

Vydá zaměstnavatel zaměstnanci poslední den pracovního poměru.

6. Použitá literatura

BÁBEK, Radomil, SEHNALOVÁ, Iva, BÁBEK, Jiří a kol. Everesta. *Jak komunikovat s různými typy lidí*. Praha: Inboox CZ. 2013

BUKOVSKÁ, Lucie. *Asertivní komunikace*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí. 2006

HRUBOŠOVÁ, Lucie. *Komunikace pro praxi*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. 2011

KEBZA, Vladimír, ŠOLCOVÁ, Iva. *Komunikace a stres*. Praha: Státní zdravotní ústav. 2004

KONEČNÁ, Zdeňka. *Základy komunikace*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. 2009

KŘÍŽ, Petr. *Kdo jsem, jaký jsem*. Kladno: AISIS. 2005

PEASE, Allan. *Řeč těla. Jak porozumět druhým z jejich gest, mimiky a postojů těla*. Londýn: Sheldon Press. 2001

PECH, Jaroslav. *Řeč těla a umění komunikace.* Praha: NS Svoboda. 2009

PLAMÍNEK, Jiří. *Komunikace a prezentace.* Praha: Grada Publishing. 2008

PRAŠKO, Ján, PRAŠKOVÁ, Hana. *Asertivitou proti stresu*. Praha: Grada Publishing. 1996

VALIŠOVÁ, Alena. *Asertivita v prostředí rodiny a školy*. Praha: ISV nakladatelství. 2002

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada Publishing. 2008

http://zakonik-prace.cz/

www.dumy.cz

http://www.akaska.cz/?page=85