

Asertivní interpersonální výcvik v přípravě učitele

Mgr. Michal Šafář, Ph.D.

Asertivita jako způsob efektivní komunikace a mentální hygieny

Popis lekce

Seznámit se s problematikou asertivity jako účinné komunikační techniky, typickými tématy asertivity a asertivními právy.

Klíčová slova

Asertivita, témata asertivity, asertivní práva.

Délka lekce

45 minut

Vymezení asertivity

Pojem asertivita má základ v latinském assertio (tvrzení). Do češtiny však bylo přejato z angličtiny, ze slova to assert (prosadit se). Většinou se užívá počeštěného výrazu asertivita, pokud se překládá, tak jako **zdravé nebo přiměřené sebeprosazení**. Asertivitou rozumíme komunikační techniku zaměřenou na prosazení vlastních požadavků, potřeb a nároků přiměřenými prostředky, bez zbytečného ubližování druhým a při respektování jejich i své důstojnosti. Asertivní jednání v sobě obsahuje také schopnost plného sebevyjádření, uvědomování si co skutečně chci, o co mi jde a schopnost pozorně poslouchat partnera. Při asertivním jednání se snažíme o vyvážení tendence k prosazení vlastních zájmů a respektování zájmu partnerů.

Hlubší chápání asertivity můžeme vyjádřit jako dovednost 3P.

Poznání (rozeznání vlastních pocitů a potřeb a schopnost vnímat je i u druhých).

Projevení (vyjádření vlastních pocitů, stavů, potřeb).

Prosazení (udržení svého názoru, postoje, hodnoty i proti tlaku ostatních).

Komu je asertivita určena

I když se asertivní techniky může naučit každý, největší význam má osvojení asertivity pro dvě skupiny lidí – **pasivní a agresivní**:

Pasivní – tedy jedinci plaší, neprůbojní, nesmělí, kteří se snadno cítí pokořeni a zahanbeni neúspěchem, v konfliktech mají tendenci se stáhnout, vyklidit pole, utéci nebo být nenápadní. Svůj názor, požadavek neprosadí kvůli úzkosti, kterou prožívají.

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

Agresivní – tedy jedinci, kteří snadno vyletí, velmi podrážděně reagují na jakoukoliv kritiku, mají tendenci oplácet, vyvolávat slovní půtky a eskalovat napětí. I tito jedinci obtížně prosazují svůj názor – proto, že ho umějí jen vykřičet, čímž odrazují partnery v komunikaci.

Typická témata asertivity

Mezi nejčastější témata asertivních výcviků patří:

- komplimenty
- vyjadřování a přijímání kritiky
- zvládání emočních útoků
- prosazování a odmítání požadavků
- přijímání kompromisu
- zvládání manipulací
- udržování přerušování rozhovoru
- aktivní naslouchání

Podrobněji se k některým tématům dostaneme v další části textu.

Pět základních znaků asertivity

- 1) *Otevřené vyjadřování pocitů – „feeling talk“.* Člověku se uleví, když může jasně a spontánně říkat to, co cítí („to mně mrzí“, „štve mě to“, „cítím se podvedený“).
- 2) *Mimika a gestika v souladu s pocity – „facial talk“.* Neverbální aspekt asertivity, nepřetvařovat se, tvářit se tak jak se člověk cítí (když jsem smutný, tak se tvářím smutně).
- 3) *Užívání Já – nemluvit obecně, neschovávat se za ostatní používáním slova my, ale všude, kde je to možné se vyjadřovat za sebe, užívat slova Já.*
- 4) *Přijímání pochvaly – je-li člověk chválen, neměl by se stydět a pochvalu odmítat nebo zlehčovat. Pochvalu si má být schopen člověk užít a dát své potěšení najevo.*
- 5) *Umění říkat ne – schopnost jasně a jednoznačně dát své odmítnutí najevo.*

Asertivní práva

K tomu, aby se mohl člověk ve svém životě dobře cítit, měl by si osvojit „asertivní lidská práva“. Současně, aby mohl dobře vycházet s druhými lidmi, měl by tato práva přiznat i jim.

- 1) *Právo důvěřovat vlastnímu názoru více, než názorům ostatních.*
- 2) *Právo nemuset vysvětlovat svoje chování.*

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

- 3) *Právo nebýt odpovědný za problémy druhých lidí.*
- 4) *Právo změnit názor.*
- 5) *Právo něco nevědět.*
- 6) *Právo rozhodnout se podle vlastní logiky.*
- 7) *Právo chovat se nezávisle na tom, zda to druzí schvalují.*
- 8) *Právo udělat chybu.*
- 9) *Právo někomu nerozumět.*
- 10) *Právo na lhostejnost.*
- 11) *Právo chovat se neasertivně.*

Kontrolní otázky

Vzpomenete si, kdy jste se naposledy pochválili? A za co?

**Kdybyste si měli osvojit pouze jedno z asertivních práv, které by to bylo?
Proč?**

Asertivní techniky v pedagogické praxi

Popis lekce

Seznámit se možnostmi praktické aplikace asertivních technik v problémových situacích.

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

Klíčová slova

Asertivní technika, kompliment, laskavost, gramofonová deska, kritika

Délka lekce

45 minut

Asertivní techniky

Přijímání komplimentu

Schopnost přijmout, akceptovat ocenění, pochvalu či lichotku od druhých je elementární asertivní dovednost. Přijímání komplimentu má několik úrovní.

Schopnost se sám pro sebe ocenit, pochválit.

Schopnost přijmout ocenění od blízkých osob (partnera, přátel, dětí).

Schopnost přijmout ocenění od cizích osob.

Schopnost přijmout ocenění od osob v nadřazeném postavení (nadřízeného, autority, veřejně známé osoby,...).

Schopnost přijmout ocenění od skupiny (nebo veřejně před skupinou).

Schopnost se veřejně ocenit, pochválit.

Uspořádání výše uvedených úrovní ocenění je podle psychické náročnosti, nicméně neplatí univerzálně. Pro někoho může být obtížnější přijmout ocenění od blízkých než od nadřízeného či někdo může snadněji přijímat ocenění od skupiny než od sebe samotného.

Přijmout a akceptovat ocenění potom znamená, že jsme schopni:

vnímat, když jsme oceňováni

toto ocenění v nás vyvolává příjemné (nebo v případě, že ocenění považujeme za opravdu neadekvátní, neutrální) pocity a ne pocity studu, nepatřičnosti a viny

tyto své pocity umíme dát přiměřeně najevo verbálně i nonverbálně (nestydíme se, že jsme potěšeni)

také nás to automaticky nezavazuje druhému člověku vyhovět (to bychom byli manipulováni).

Příkladem může být banální věta od kolegy typu: „Tobě to dnes sluší“. Adekvátní odpovědí je věta typu „Děkuji“ nebo „Díky, to mě těší“ doprovázená úsměvem a příjemným pocitem. Věty typu „Prosím tě, vždyť nejsem namalovaná“ nebo „Ale prosím tě, vždyť mám starou sukni“ jsou spíše výrazem nejistoty a sníženého sebevědomí (i pokud je pravdivá)

S asertivní schopností přijmout ocenění od druhých je úzce provázána také schopnost autenticky (přirozeně) oceňovat druhé. I zde je možné vytvořit pomyslný žebříček náročnosti oceňování

1. Schopnost ocenit druhého za něco, co pro nás udělal, aniž musel a vynaložil na to svůj vlastní čas nebo úsilí

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

Schopnost ocenit druhé pokud nám vyšel vstříc (aniž by ho to stálo čas nebo úsilí)

Schopnost ocenit někoho za něco, co se nám na něm líbí (aniž by pro nás cokoliv udělal a aniž bychom od něho cokoliv potřebovali)

Schopnost ocenit druhého člověka veřejně

Schopnost ocenit (pochválit) člověka, který je pro nás velmi přitažlivý (ať už jako autorita, vzor či partner)

Opět zde platí, že hierarchie náročnosti může být velmi individuální, a že provedení by mělo být doprovázeno (v případě „tréninku“ postupně) narůstajícími a převažujícími autentickými příjemnými pocity.

Asertivní schopnost ocenit se, přijmout ocenění a ocenit druhé lze dle výše uvedených doporučení snadno trénovat.

Doporučuje se je zvládnout před nácvikem dalších asertivních technik.

Požádání o laskavost

Technika požádání o laskavost je namísto tehdy, když žádáme něco, co není zákonem předpisem či morálkou jednoznačně stanoveno. Žádáme-li o něco takového druhého člověka, může se objevit pocit studu, nejistoty, trapnosti. Recept, jak to změnit je jednoduchý (ale dostat ho do praxe je často velmi obtížné):

Prvním krokem je jasná, jednoznačná a přesná formulace toho, co vlastně chceme („byl byste tak laskav“, „mohl bych tě poprosit“)

Dobré je se vnitřně připravit a přijmout, že je právem druhé strany nás odmítnout – protože buď nechce, nebo nemůže naší prosbě vyhovět. Když nám nevyhoví, není důvod se hroutit nebo upadat do pocitu, že nás nikdo nemá rád.

Úspěchem je totiž to, že jsme se troufli na to zeptat.

Pokud je Vám žádost o laskavost nepříjemná, může tento pocit snížit taktní nabídkou reciproční pomoci, na kterou máte schopnost, čas a chuť. Když občas sami laskavost někomu poskytneme, tak nás okolí začne považovat za laskavého člověka a tím spíše naší žádost o cokoliv přiměřeného přijme a vyhoví nám.

Studijní text k projektu

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

Příklad:

Pracujete jako zástupkyně ředitele školy. Jste v situaci, kdy Vám onemocnělo dítě, a potřebujete odejít v 14.00. Vaše pracovní doba je do 16.00

zástupkyně Jana	ředitel Karel
1. Karle, mám k tobě prosbu	No, poslouchám.
2. Potřebovala bych dnes výjimečně odejít ve 14.00	To mi vůbec nevyhovuje, potřebuji, abys připravila ty dokumenty k zítřejšímu jednání.
3. Já vím, že ti to komplikuji, ale mám nemocného Petra a musím si ho vyzvednout.	No jo, ale co mám dělat s těmi podklady? Já to opravdu potřebuji mít do zítřka hotovo.
4. Tak já si to vezmu domů a zítra ráno přijdu dřív.	Nejsem z toho moc nadšený, ale pokud to tady zítra ráno v 7.00 bude, tak běž.
5. Díky za vstřícnost a spolehni se, že to tam bude.	

Komentář k jednotlivým bodům dialogu:

V bodě 1 a 2 je jasně vyjádřené, že se jedná o prosbu (tedy něco, na co nemáme automaticky nárok) a o jakou prosbu jde.

V bodu 3 je použito asertivní techniky vcítění se („Vím, že ti to komplikuji“)

V bodu 4 je nabídka (pokud mi vyjdeš vstříc, udělám také já něco navíc, abych dostala svým povinností)

V bodu 5 je poděkování a ujištění o porozumění podmínkám dohody.

I v takto krátké ukázce jednoduchého příkladu se objevuje a prolíná více asertivních technik. Pro kvalitní zvládnutí asertivity je důležitá schopnost přiměřeně jednotlivé asertivní techniky kombinovat. Jinak působí poněkud strojeně a uměle.

Gramofonová deska (zvuková smyčka)

Technika gramofonové desky se používá, pokud chceme prosadit **oprávněný požadavek**, zejména **v situacích jasně vymezených zákonnými předpisy a normami** – tedy když máme na něco nezadatelné právo a když náš komunikační partner nám není emočně blízký.

Jde o taktiku, jak čelit manipulaci, ať již nám partner v komunikaci něco odmítá nebo naopak vnucuje. Trénuje se umění nevzdávat se svého práva po prvním odmítnutí. Je to rozvíjení schopnosti opakovat stále dokola svůj nárok, bez pocitů (nebo alespoň projevů) rozrušení, úzkosti, nejistoty nebo vzteku a agrese.

Vlastní technika probíhá v několika krocích a pro úspěch je potřeba zvládnout několik důležitých podmínek:

Studijní text k projektu

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

Základem je jasné, jednoznačné a stručné zformulování a vyjádření svého požadavku. Je důležité, aby vycházelo z našich slov, abychom s ním byli vnitřně ztotožnění.

Ať protistrana argumentuje jakýmkoliv způsobem, ať říká cokoli – uznáváme, že to tak může být a neustále opakujeme náš požadavek (buď stejnou formou, či lépe v drobných slovních obměnách).

Nenecháme se tedy odvést od našeho požadavku – nebráníme se, nezdůvodňujeme, nevysvětlujeme – pouze žádáme to, na co máme nárok. Ať protistrana tvrdí jakékoli nehoráznosti – nenecháme se vytočit, říkáme „chápu, že je to těžké“, „mohlo by to tak být“ a trváme na svém požadavku.

Velmi důležité je udržet celé vyjadřování (verbální – nonverbální i parajazykové) v souladu – protistraně dáváme všemi komunikačními kanály najevo, že není náš nepřítel, že nebojujeme proti němu - i když se nás snaží vyprovokovat, ponižovat a urážet - my chceme pouze prosadit náš oprávněný požadavek.

Když ho dosáhneme, slušně na závěr poděkujeme. Tak zůstaneme v očích komunikačního partnera solidním člověkem a nevytváříme si špatnou pozici pro případné další jednání.

Příklad:

Podle kolektivní smlouvy máte nárok na zvýšení mzdy o 10%. Ve škole pracujete pět let, jste spokojeni a zřizovatel je spokojen s vámi. Z výplatní pásky jste se dozvěděli, že vám mzda zvýšena nebyla. Za tyto záležitosti odpovídá vedoucí personálního a mzdového oddělení.

Pedagog Michal Kurážný	Vedoucí ing. Karel Pukavec
1. Dobrý den, pane inženýre. Jdu za vámi ohledně platu. Z výplatní pásky jsem zjistil, že mi nebyla navýšena mzda o 10%, tak jak bylo dohodnuto. Já ty peníze chci dostat, protože na ně mám nárok.	Dobrý den, pane Kurážný. To bude nějaký omyl. Mzda byla navýšena všem zaměstnancům.
2. Je mi líto, ale mě navýšena nebyla. Tady je má výplatní páska. Můžete si to ověřit.	No jo. Tak to je mi taky líto. Ale s tím já nemůžu nic udělat. To je chyba počítače.
3. Já to chápu, s počítači je to složité. Ale já mám nárok na své peníze.	Ale no tak. Nebudeme z toho dělat drama. Je to jenom patnáct stovek. A v příští výplatě už to navýšení budete mít.

Studijní text k projektu

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

4. Pro mě je ta částka důležitá. A mám na ni nárok.	A na co ji tak nutně potřebujete?
5. To s vámi teď nechci řešit. Já chci jen tu částku, na kterou mám nárok.	Už jsem vám říkal, že s tím nemohu nic dělat. Možná tak ing. Prskavec ze mzdovky.
6. Chápu, že je to složité. Já chci pouze to, na co mám nárok.	No jo, ale on už tam asi nebude. Tak si tam zítra skočte.
7. Já chci jenom svoje peníze a vy jste vedoucí mzdového oddělení.	Ježíš, vy se naotravujete kvůli patnácti stovkám.
8. Pro mě je to důležité a mám na ně nárok.	To sem ještě neviděl. Tady mi to podepište a běžte si je vyzvednout na pokladnu
9. Děkuji vám za ochotu. Nashledanou	

Komentář k jednotlivým bodům dialogu:

V bodu 1 a 2 je jasně vyjádřený a prokázán nárok

V bodu 3 vyjádřeno pochopení pro situaci druhého a použita technika gramofonové desky

Bod 4 - gramofonová deska

Bod 5 – Michal se nenechal vtáhnout na „vedlejší kolej“ zdůvodňování a vysvětlování a důsledně použil gramofonovou desku

Bod 9 – i když to bylo úmorné, slušné poděkování a rozloučení je důležité pro vlastní sebeúctu i pro další potencionální jednání.

Dialog samozřejmě může být ještě podstatně delší a nemusí dospět do uspokojivého závěru. Záleží také na vzájemné mocenské pozici – proti partnerovi ve výrazně silnějším mocenském postavení někdy nepomůže nic.

Rozpoznávání oprávněnosti kritiky

Následující tři techniky jsou zaměřeny na zvládnutí kritiky. Kritika je často zdrojem eskalace konfliktu a vyrovnávat se s ní bývá poměrně náročné. Většinou nám nedělá potíže rozpoznat, že jsme kritizováni. Obtížnější už bývá rozpoznat (nebo si přiznat), zda je kritika oprávněná nebo nikoliv. Nejlepší, co pro rozpoznání oprávněnosti kritiky můžeme udělat, je naučit se uvědomovat a vyjádřit pocity, které v nás kritika vyvolává. To je klíčový moment, od kterého se odvíjí případný výběr vhodného způsobu reagování.

Dotazování se na podrobnosti

Techniku dotazování se na podrobnosti lze využít při odpovědi na **oprávněnou kritiku** nebo na kritiku od **člověka, který je pro nás blízký, důležitý** a nechceme poškodit vzájemný vztah.

Studijní text k projektu

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

Základem je akceptace (přijetí) kritiky:

Žádáme více kritiky

Žádáme další rozvedení a konkretizaci obecné kritiky („Jste absolutně nespolehlivá“ - „Tak mi prosím řekněte, jak se to konkrétně projevuje.“).

Po několika takovýchto dotazech se obvykle dostaneme k jádru věci, které vůbec nemusí s původní obecnou kritikou souviset.

Dotazování se na podrobnosti je velmi náročná technika a při její aplikaci je velmi důležité vyvarovat se ironie a sarkasmu a zvládnout soulad verbální i nonverbální složky komunikace.

Příklad 1:

Pracujete jako vedoucí projektu pro firmu PEPAK. V 10:00 jste měl být na dopředu avizované, velmi důležité schůzce ohledně financování projektů. Přišel jste 10:03

Vedoucí projektu Kamil Spolehlivý	Ředitel Jaroslav Rtuřovitý
1. Dobrý den (nestačíte domluvit)	Dobrý den. Dost mě rozčilujete. Jsem opravdu nespokojen s Vaší prací. Takhle to opravdu dál nejde!!!
2. Mrzí mě, že jsem Vás rozčilil. Co nebylo v pořádku?	Ještě se takhle ptejte!!!!!!!!!!
3. Opravdu se omlouvám, ale připravil jsem všechno podle dohody.	Ale pozdě!!!!
4. Já uznávám, že jsem přišel pozdě. Je to moje chyba. Stalo se to poprvé za 10 let. A všechno mám připraveno.	Sice jednou za deset let, ale zrovna když jsem v takovém časovém presu!!!!
5. A nemůžeme to zkusit zvládnout? Já to mám opravdu dobře připraveno.	No, když to bude rychle. Za pět minut musím odejít.
6. Ještě jednou se omlouvám, nechtěl jsem Vám způsobit takový stres. Je ještě něco, kvůli čemu jste se mnou nespokojený?	Ale já jsem s Vámi spokojený. To jenom ten čas. To je pro mě vždycky hrozný stres.
7. Tak děkuji a na shledanou.	Na shledanou.

Komentář k jednotlivým bodům dialogu:

V bodu dvě první dotaz na podrobnosti

V bodu tři zachování chladné hlavy, slušná formulace

Bod čtyři – uznání konkrétního vlastního pochybení

Bod pět – držení se schématu, druhý dotaz na podrobnosti kritiky

Bod šest – poslední dotaz na podrobnosti (dostává se vysvětlení skutečného zdroje nespokojenosti)

Studijní text k projektu

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

Příklad 2:

Pracujete jako uklízečka na SŠ. Pracovní doba vám začíná v 6.30. Ujel vám autobus a přijela jste v 7.00. V 10.00 si vás zavolala ředitelka školy.

Uklízečka Vlasta Rychlá	Ředitelka Mgr. Anastázie Dráždivá
1. Dobrý den, říkali mě, že se mám za vámi zastavit.	Dobrý den. Jsem hrozně nespokojená s vaší prací. To jak uklízíte je naprosto příšerné!!!
2. Tak to mě mrzí. Co nebylo uklizeno?	Ještě se takhle ptejte!!!!!!!!!!
3. Moc se omlouvám, ale uklidila jsem všechno poctivě.	Ale pozdě!!!!
4. Já uznávám, že jsem přišla pozdě. Je to moje chyba. Stalo se to poprvé za 10 let. A všechno jsem dodělala.	Sice jednou za deset let, ale zrovna když je tady inspekce z hygieny!!!!
5. A stěžovali si na něco?	Nakonec ne, ale měla jsem hrůzu, že půjdu kontrolovat záchody dřív, než tam dorazíte. Bylo to o fous.
6. Ještě jednou se omlouvám, nechtěla jsem vám způsobit takový stres. Je ještě něco, kvůli čemu jste se mnou nespokojená?	Ale já jsem s Vámi spokojená. To jenom ta kontrola. To je pro mě vždycky hrozný stres.
7. Tak děkuji a na shledanou.	Nashledanou.

Komentář k jednotlivým bodům dialogu:

V bodu dvě první dotaz na podrobnosti

V bodu tři zachování chladné hlavy, slušná formulace

Bod čtyři – uznání konkrétního vlastního pochybení

Bod pět – držení se schématu, druhý dotaz na podrobnosti kritiky

Bod šest – poslední dotaz na podrobnosti (dostává se vysvětlení skutečného zdroje nespokojenosti)

Souhlas s oprávněnou kritikou

Technika souhlasu s oprávněnou kritikou se dobře hodí do situací, kdy je kritika částečně oprávněná, ale kritizující využívá situace a přidává věci, které jsou příliš obecné nebo se kterými nemáme nic společného. Základem je souhlas se vším, co je konkrétní a oprávněné a současně ignorace obecného a neoprávněného. To kritikovi často vezme „vítr z plachet“, když souhlasíme s jeho námitkami. Někdy stačí jedna komunikační sekvence a kritika se zastaví. Jindy je potřeba kát se tak dlouho, až kritik pochopí, že čas vrátit nejde a to co se stalo se již

Studijní text k projektu

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

neodestane.

Příklad:

Pracujete jako učitel na SŠ. Stěžoval si na Vás rodič studenta, protože jste na předem domluvenou schůzku (7:00) přišel pozdě (7.18) a nechal jste ho tedy 18 minut čekat. Na základě této stížnosti si Vás předvolala ředitelka školy.

Učitel Kamil Pomalý	Ředitelka Jindra Vostrá
1. Dobrý den, prý jste se mnou chtěla mluvit.	Dobrý. Ano chtěla. Tušíte proč?
2. Ne, netuším	Protože jsem s Vámi velmi nespokojená. Stěžuje si na Vás paní Zběsilá. A taky jste ještě nevrátil zapůjčená švihadla.
3. Ano. Máte pravdu. O té stížnosti jsem slyšel.	Prý jste ji nechal čekat přes 20 minut a ještě jste nesrozumitelně drmolil, jak jste spěchal.
4. Uznávám. Udělala jsem chybu. Neměl jsem ji nechat čekat. Omlouvám se.	Ujel jí vlak. Takhle to dál nejde. Jak já potom před lidmi vypadám.
5. Byla to opravdu moje chyba. Paní jsem se také omluvil a dal jsem jí 100kč na taxi.	Co mám s Vámi dělat. Ať se to neopakuje.
6. Děkuji, nashledanou.	

Komentář k jednotlivým bodům dialogu:

V bodu tři uznání chyby a reakce na pravdivé jádro výtky.

Bod čtyři – opět uznání chyby a reakce na oprávněnou výtku.

Bod pět – třetí přiznání chyby.

V případě, že tato technika po třech, čtyřech uznání oprávněné výtky neúčinkuje (množství a intenzita výtek neochabuje) je možné přejít do techniky následující – Otevřených dveří.

Otevřené dveře

Techniku otevřených dveří je vhodné používat při obraně proti **nepřiměřené, neoprávněné kritice**, tedy proti kritice, jejímž účelem je urážet a ponižovat. Taková kritika bývá často plná negativních emocí a ten kdo nás kritizuje, se chová způsobem, jakoby se plnou silou rozbíhal proti zavřeným dveřím. Abychom zabránili střetu, je možné tyto dveře dokořán otevřít. Je třeba se naučit souhlasit s každou pravdou, s každou pravděpodobností, která je v kritice obsažena. Nenechat se strhnout k sebeobraně, zdůvodňování a vysvětlování ani agresi vůči kritikovi. Na kritiku nereagujeme kritikou nýbrž souhlasem. Velmi důležité (a současně obtížné) je zachovat emoce pod kontrolou, klid. Nenechat se vytočit, vmanipulovat do pocitu úzkosti, viny či nenávisti a nepřátelství.

Studijní text k projektu

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

Příklad 1:

Jste učitelkou na ZŠ. Ráno si vás zavolá ředitel. Netušíte, o co jde, ale od kolegyně, která tam byla před vámi, víte, že je velmi rozzuřený.

Učitelka TV Mgr. Kamila Vláčná	Ředitel školy Bc. Vilém Prudil
1. Dobrý den, pane řediteli.	No, to jsem rád, že jste se uráčila dostavit. Volal jsem Vás před půl hodinou. To je typická ukázka Vaší totální arogance a naprosté neschopnosti!!!!
2. To máte pravdu. Jdu pozdě.	A to není všechno, včera jste nechala rozsvícené ve skladu nářadí. To já tady trpět nebudu. Takový šlendrián!!!!
3. Moc mě to mrzí. Je to moje chyba	A máte dlouhé nalakované nehty!!!
4. Máte pravdu. Mrzí mě, že vám působím takové potíže.	Jen se mi tady nerozbrečte. Běžte.
5. Nashledanou.	...

Komentář k jednotlivým bodům dialogu:

V bodu dvě dání za pravdu kritikovi a uznání výtky

Bod tři – opět trpělivé setrvávání v roli a uznání výtky

Bod čtyři – uznání výtky a vyjádření lítosti

Pokud není kritik opravdový fanatik, nebo na pokraji totálního afektu, tak hádku v tomto momentě vzdá. Nepřináší mu totiž to, co od takovéhoho střetu očekává – možnost ze sebe dostat negativní emoce. K tomu totiž potřebuje odpor a ten tady nemá.

Příklad může působit poněkud strojeně, nicméně se jedná o situaci, která se reálně odehrála.

Příklad 2:

Jste vedoucím velmi důležitého projektu. V projektovém týmu máte člověka, který je pro Vás po odborné stránce **naprosto nepostradatelný**. Bohužel se jedná o velmi komplikovanou osobnost, která ve stresu reaguje velmi agresivně a popudlivě. Tomuto odborníkovi vrátil jeden ze spolupracovníků již potřetí zpátky text pro nedodržení předem dohodnutých parametrů.

Vedoucí projektu Jindřich Starostlivý	Odborník Vladimír Naježený
1. Ahoj Vladimíre ☺	Ty se na mě vůbec neusmívej. Já už toho mám opravdu dost. Zase mi to poslal zpátky. S tvými lidmi se absolutně nedá spolupracovat. A můžeš za to ty. To jenom další ukázka tvé naprosté neschopnosti!!!!
2. Máš pravdu. Je to moje chyba	A to není všechno, včera mi měla přijít

Studijní text k projektu

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

	platba za minulý měsíc a nic!!!!!!!. To já fakt trpět nebudu. Taková ignorace!!!!
3. Moc mě to mrzí. Omlouvám se.	Tobě peníze určitě přišli, že!!!
4. Máš pravdu. Mrzí mě to, že ti působíme takové potíže.	Hm. Za to si nic nekoupím.
5. Tak se prosím nezlob. Uznávám. Beru to na sebe. A ještě jednou se omlouvám	Hm. Tak jo.
6. Díky za pochopení. Ahoj	Ahoj.

Komentář k jednotlivým bodům dialogu:

V bodu dvě dání za pravdu kritikovi a uznání výtky

Bod tři – opět trpělivé setrvávání v roli a uznání výtky

Bod čtyři – uznání výtky a vyjádření lítosti

Bod pět – opět uznání pravdy partnerovi, omluva....

Pokud není kritik opravdový fanatik, nebo na pokraji totálního afektu, tak hádku v tomto momentě vzdá. Nepřináší mu totiž to, co od takovéhoho střetu očekává – možnost ze sebe dostat negativní emoce. K tomu totiž potřebuje odpor a ten tady nemá.

Příklad může působit poněkud strojeně, nicméně se jedná o situaci, která se reálně odehrála.

Kontrolní otázky

- **Znáte nějakou manipulační techniku? Použili jste ji někdy?**
- **Napadá Vás situace, ve které byste využili techniku otevřených dveří?**

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

Aplikace asertivity v profesní praxi - prezentace a sebeprezentace

Popis lekce:

Účastníci kurzu se seznámí s doporučeními pro zvládnání zátěže vyplývající z veřejného vystupování. Osvojí si pravidla umožňující eliminaci nejvýraznějších stresových faktorů.

Klíčová slova:

Projevy stresu, zvládnání stresu

Délka lekce:

45 minut

Výklad:

Úvod

Vystupování a působení v roli pedagoga (učitele, lektora) je, zejména v počátečních stádiích, spojeno s pocity napětí, stresu a obav. Ty jsou spojeny s nejistotou, jak nás přijmou klienti, jestli pro ně bude výklad zajímavý a srozumitelný, jestli se podaří udržet jejich motivaci a naplnit výukové cíle.

Veřejné vystupování jako zdroj psychosociální zátěže

K typickým projevům a prožitkům spojeným s vystupováním před druhými lidmi patří:

- 1) pocit velkého napětí
obavy ze selhání a „trapasu“
sevržený žaludek
sucho v ústech
třesoucí se hlas
pocení
zapomínání textu
přeřikání se

Způsoby, metody a techniky jak tyto projevy minimalizovat se dají rozdělit do tří kategorií:

2) *Behaviorální:*

- důkladná písemná příprava,
- zejména úvodní (vstupní) část nazpaměť (vlastní představení, začátky jednotlivých vstupů),
- předříkat si připravený text nahlas, nahrát si ho,
- obléci tak jak půjdu oblečen a přezkoušet si naučené části před zrcadlem,

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

- požádat někoho (blízkou, „důvěryhodnou“ osobu) a vyzkoušet si tyto vstupy před ní,
- "d'áblův advokáta" - připravit se na možné námitky, otázky, reakce,
- před vlastním vystoupením minimalizovat ostatní stresory,
- příjemné aktivity,
- lehká strava,
- oblečení, v němž se cítím dobře a jistě,
- časová aklimatizace (být v učebně s dostatečným předstihem, v klidu si nachystat věci),
- prostorové zakotvení (znalost prostředí, vytvoření osobního teritoria),
- sociální opora (vzít si někoho sebou),
- při vystupování se zaměřit na "příjemného" klienta (dává najevo pozitivní zpětnou vazbu).

2) Kognitivní – přeznačkování, přerámcování:

- pocit je podstatně horší než projev (zdaleka ne všechny negativní pocity a obavy jsou vidět navenek),
- co mi můžou nejhoršího udělat, co se mi může nejhoršího stát,
- představit si stresujícího klienta v nějaké „směšné“ situaci,
- já jsem nervózní, možná budu trochu koktat,
- stažení žaludku „přeměnit“ na šimrání ke smíchu,
- přenést svou pozornost ze sebe na posluchače a na to, co mu chci sdělit.

Fyziologické:

- protistresové dýchání – nosem, do břicha, hluboké nádechy a výdechy,
- alkohol – velmi rizikové, nevypočitatelné důsledky,
- anxiolytika – při výrazných potížích, po konzultaci s lékařem.

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

Aplikace asertivity v profesní praxi - Přijímací řízení

Cíl lekce:

Seznámit se s pravidly a průběhem přijímacího řízení z pozice uchazeče i zaměstnavatele.

Klíčová slova:

Přijímací pohovor, výběrové řízení, konkurz, psychotesty, assessment center

Délka lekce:

45 minut

Výklad:

Úvod

Jednou z nejobtížnějších situací, se kterou se v profesní praxi můžeme setkat je přijímací řízení. Ač se to možná na první pohled nezdá, je to situace obtížná nejen pro uchazeče o zaměstnání, ale i pro začínajícího zaměstnavatele, který potencionálního zaměstnance hledá. Přijímací řízení má několik možných podob závislých na obsazované pozici a téměř nekonečné množství průběhů závislých na osobnostech jeho aktérů a konkrétních podmínkách daného pracoviště.

Informace o volném pracovním místě

Základním předpokladem úspěšného obsazení volného pracovního místa je, aby se tato informace dostala k vhodnému zájemci. Způsobů je mnoho a vždy jsou závislé na konkrétním typu nabídky. Ta rozhoduje o vhodnosti jejich užití.

informaci distribuujeme „tichou poštou“ po známých a přátelích

pokud máme nějaké stálé místo informaci „vylepíme“ na dveře

lze využít inzertních tabulí např. v hypermarketech nebo jiných veřejných místech

využijeme médií:

- tištěných
- letáky
- telefonní seznamy (Zlaté stránky)
- katalogy firem
- specializovaných inzertních novin (Anonce, Profit, Zaměstnání,...)
- celostátních denníků (Právo, Lidové Noviny, Dnes) – zde je možné využít regionálních příloh a specializovaných příloh typu zaměstnání nebo práce.
- rozhlas – specializované inzertní pořady v regionálních rádiích
- televize – teletext, regionální vysílání

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

- internet – specializované inzertní servery typu www.jobs.cz, www.prace.cz,
- tématické výstavy (burzy práce)

personální (zprostředkovatelské) agentury – profesionálové zabývající se vyhledáváním a výběrem pracovníků, nebo vhodných volných míst na trhu práce

databáze Úřadu práce

Typy přijímacích řízení

V dnešní době zaměstnavatelé stále častěji obsazují nabízená volná místa formou výběrových řízení nebo konkurzů. Typické je to u velkých firem, ve státní a veřejné správě, finančním sektoru, ve výrobní nebo obchodní sféře. Jedná se zejména o pozice vyžadující vysokoškolské nebo středoškolské vzdělání, výjimkou však dnes nejsou ani výběrová řízení na pozice uklízeček. Na rozdíl od běžných jednání zaměstnavatelů s uchazeči, mívají přesněji stanovený soubor výběrových podmínek, postupů a kritérií hodnocení.

Konkurz – vyhlášení konkurzu musí proběhnout ve veřejných sdělovacích prostředcích, a obsahuje následující údaje:

- název funkce
- termín nástupu
- platové podmínky
- požadované doklady
- kvalifikační předpoklady (stupeň a typ vzdělání, délku praxe, znalost jazyků, znalost práce s IT,...)
- osobnostní předpoklady (bezúhonnost, žádoucí psychosociální kompetence,...)
- termín pro předložení písemných přihlášek v požadované formě (1 až 3 měsíce od zveřejnění).

Předsedou konkurzní komise je obvykle některý z vysokých představitelů organizace (majitel, ředitel, děkan,...). Dalšími členy mohou být přímý nadřízený, vedoucí personálního oddělení, psycholog, externí konzultant, různí odborníci, zástupce pracoviště.... V komisi obvykle bývá 5 – 8 lidí.

Po uplynutí lhůty pro podání přihlášek zhodnotí komise předložené doklady. Uchazeči vyhovující zveřejněným požadavkům jsou pozváni do druhého kola. To může obsahovat několik částí – pohovor, testy, assessment centrum (podrobněji viz dále).

Cílem této části je posouzení vhodnosti kandidáta na vypsanou pozici. Výsledkem je obvykle rozhodnutí o vhodnosti nebo nevhodnosti kandidáta. V případě, že stanoveným kritériím vyhoví více kandidátů, stanoví se jejich pořadí. O těchto

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

výsledcích komise rozhoduje tajným hlasováním. V případě rovnosti hlasů je rozhodující hlas předsedy komise. Výsledek konkurzu však ještě nezakládá právní nárok vítězného účastníka na danou pozici.

Výběrové řízení – pro výběrová řízení platí volnější pravidla a bývají méně formální, pokud jde o vyhlášení, průběh, archivaci výsledků,.... Často mají první fázi tzv. interní (probíhající uvnitř organizace), teprve v případě neúspěšného průběhu je místo nabízeno širšímu okruhu uchazečů. Výběrové komise mívají obvykle 3–5 členů. Většina ostatních znaků je s konkurzem velmi podobná

Metody užívané při výběru pracovníků

Uchazeči o místo se v rámci přijímacího řízení mohou setkat s různými metodami a technikami zaměřenými na celé spektrum profesních a osobnostních kompetencí. Velmi zjednodušeně je můžeme podle typických znaků a průběhu rozdělit do následujících kategorií:

Přijímací (výběrový) pohovor – jedná se pohovor se zástupcem nebo skupinou zástupců (komisí). Obvykle má následující průběh:

- Po příchodu následuje přivítání, usazení se. Poté jste představeni (pokud ne, tak se představíte sami)
- Následují otázky zaměstnavatele (na vaše osobní a profesní kompetence, předchozí zaměstnání, motivaci, silné a slabé stránky, koníčky, zázemí,...)
- Dalším krokem jsou otázky uchazeče (náplň práce, možnosti vzdělávání a profesního rozvoje, platové podmínky,...)
- Zakončení s dohodou o termínu a způsobu vyrozumění o výsledku.

Psychodiagnostika – psychodiagnostické metody se využívají pro zjištění některých osobnostních charakteristik nebo psychických schopností požadovaných na danou pracovní pozici, například:

- úrovně a struktury kognitivních funkcí (pozornosti, paměti, myšlení)
- typu temperamentových vlastností
- typu a struktury motivace
- převažující emotivita
- odolnosti vůči zátěži
- rychlost a přesnost reakcí
- preference skupinových vztahů,...

Praktické zkoušky (testy) – ty se využívají především v profesích vyžadující manuální zručnost, nebo znalost specifických postupů. Uchazečům jsou předloženy praktické

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

úkoly totožné nebo velmi podobné činnostem v obsazované pozici. Hodnotí se přesnost a rychlost odvedené práce, v případě tvůrčí činnosti originalita a využitelnost.

Assessment centrum (AC) – zejména v případě konkurzů se někdy můžete setkat s výběrovým postupem nazvaným assessment centrum (dále jen AC). Jedná se poměrně rozsáhlou a detailně propracovanou výběrovou metodou. Většinou ji provádějí najaté externí personální agentury, v některých větších firmách ji realizuje vlastní personální oddělení. AC se většinou skládá z několika částí, které jsou samostatně vyhodnoceny a obodovány. Hodnocení provádí komise, většinou složená z personalisty, psychologa, nadřízeného pracovníka a dalších odborníků. AC se většinou skládá z:

- psychodiagnostiky
- prezentace na určené téma
- řešení případové studie
- sledování jednání v modelové situaci (modelové hře)
- osobního pohovoru s komisí

Výsledky v jednotlivých částech jsou ohodnoceny podle přesně určeného systému, hodnotitelé pracují samostatně. Součet bodových hodnocení hodnotitelů tvoří celkový výsledek a stanovuje pořadí.

Využívá se zejména při obsazování pozic ve středním a vyšším managementu, obchodních zástupců, atp.

AC je pro zúčastněné uchazeče i hodnotitele poměrně hodně náročné a dlouhé (trvá půl dne až dva dny), jeho výsledky jsou však ze všech výběrových způsobů nejspolehlivější.

Doporučení pro uchazeče o zaměstnání

V podstatě lze říci, že všichni, kteří hledají své místo na trhu práce jsou **podnikatelé**. Na svou pracovní kompetenci se totiž můžeme dívat jako na zboží (či službu), kterou nabízíme na trhu práce. Buď se nám ji podaří prodat, nebo nikoliv – vždy do jisté míry záleží na naší obchodní zdatnosti.

Přípravná fáze

Ještě před tím, než se vypravíme kontaktovat zaměstnavatele, je třeba si promyslet a připravit některé věci:

- **Zvážit, jakou práci chci (a mohu) vykonávat.** Optimální je, pokud dokáží uvést alespoň tři profese. Při jejich volbě je dobré důkladně zvážit:

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

- Znalosti a kvalifikaci – které činnosti jsem schopen vykonávat, co umím ze školy, vzdělávacích a rekvalifikačních kurzů, předchozích zaměstnání.
- Schopnosti a dovednosti - co mohu nabídnout budoucímu zaměstnavateli (řidičský průkaz, jazyková vybavenost, ovládání PC,...), jaké jsou mé silné stránky a přednosti (komunikativnost, spolehlivost, schopnost spolupráce, samostatnost).
- Zkušenosti – to co jsem se naučil(-a) v předchozím profesním, ale i osobním životě (praxe v zaměstnání, brigády, stáže, dobrovolnická činnost, organizace domácnosti, péče o děti).
- Dosavadní úspěchy – to co se mi podařilo (opět široké spektrum věcí – od červeného diplomu, titulu mistra republiky až po kvalitně vychované děti).
- **Zvážit a zformulovat si i své slabiny, omezení a limity:**
 - zdravotní
 - finanční – za jakých finančních podmínek je pro mě akceptovatelné práci přijmout
 - geografické – jak daleko (dlouho) mohu do zaměstnání dojíždět
 - časové – jaká pracovní doba je pro mě přijatelná
- **Příprava písemných podkladů.** Písemný kontakt je sice neosobní, ale lze jím oslovit velké množství potenciálních zaměstnavatelů. Firmám zasíláme profesní životopis spolu s žádostí o zaměstnání (motivačním dopisem). Písemný kontakt je také dobrým předpokladem, že s některými oslovenými firmami zůstanete v kontaktu.
- **Profesní životopis** – je vizitkou žadatele a zaměstnavatel si podle něj udělá představu o jeho pisateli. Společně s žádostí o zaměstnání bude rozhodovat o tom, zda vás zaměstnavatel pozve k osobnímu jednání.
 - V profesním životopise se zásadně uvádějí pouze pravdivé údaje. To ovšem neznamená, že se do něj musejí uvádět všechny údaje. Informace, které by zaměstnavatel mohl vnímat negativně (počet dětí, dlouhá doba bez zaměstnání, zdravotní omezení) je lepší nechat na osobní kontakt, kde je můžete lépe vysvětlit nebo „překrýt“ svými přednostmi a dobrým dojmem, který zanecháte. Důležitým požadavkem je stručnost a přehlednost, proto je lepší psát tzv. Strukturované životopisy.
- **Žádost o zaměstnání** (motivační dopis) by měl být specifický pro každého zaměstnavatele. Jeho účelem je kontaktovat vybranou firmu a dát najevo Váš zájem o práci u dané firmy. Pokud neznáte jmenovitě osobu, která má přijímání nových pracovníků na starosti, je možné tento dopis adresovat personálnímu oddělení (pokud takové oddělení ve firmě existuje).
 - Žádost o zaměstnání by měla obsahovat informace o tom, o jaké místo se

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

ucházíte, jaké jsou vaše předpoklady, proč se ucházíte o místo v této firmě a žádost o osobní kontakt (resp. informaci, že se telefonicky či osobně ozve). K dopisu se přikládá profesní životopis, doklady o vzdělání, případně fotografie,....

- **Příprava na osobní kontakt.** Pokud jste zaměstnavatele něčím zaujali, jste pozváni k osobnímu kontaktu (už toto je třeba považovat z výrazný úspěch, protože velká část uchazečů je z přijímacího řízení vyřazena ještě před osobním kontaktem). Na osobní kontakt je dobré si připravit:
 - informace o firmě a místě, o které se ucházíte – typ firmy, obor činnosti, historii i současnou situaci, konkurenci, pracovní náplň, platové relace,
 - úvodní část k pohovoru,
 - argumenty, proč jste právě vy vhodným (nejvhodnějším) kandidátem na tuto pozici u této firmy,
 - odpovědi na „nepříjemné“ otázky (viz. dále),
 - reakci na mlčení zaměstnavatele – tedy na to, že bude muset začít hovořit samy a o sobě,
 - přestože jste všechny podklady zaslaly poštou, vezměte si je znovu s sebou.

Realizace

Vlastní kontakt se zaměstnavatelem (když pomineme kontakt písemný, popsany v předchozí části textu) lze uskutečnit dvěma způsoby – telefonicky a osobní návštěvou. Každý z těchto způsobů má své přednosti a rizika.

- **Telefonní kontakt** – slouží obvykle k ověření, zda má firma volná místa (či zda nabízené místo je dosud neobsazené), jestli se v blízké budoucnosti nějaká místa uvolní a v případě, že volné místo existuje, zda je možné se dostavit k osobnímu pohovoru, nebo alespoň firmě poslat písemné podklady typu profesního životopisu a motivačního dopisu. Výhodou je relativní rychlost získaných informací, možnost se dobře připravit (i třeba mít před sebou „taháky“) a přesto si uchovat trochu anonymity. Při telefonickém kontaktu se zaměstnavatelem je dobré nezapomenout na následující věci:
 - zvolit pro telefonát klidné místo,
 - mít na paměti hlavní cíl rozhovoru – domluvit si osobní kontakt,
 - mít po ruce diář a psací potřebu a podklady o základních údajích o vlastní osobě (životopis).
 - Zaznamenat si zejména následující informace:
 - název a adresu firmy,
 - jméno a funkci osoby, s níž hovoříte a případně jméno a funkci osoby, s níž bude probíhat osobní setkání,

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

- místo, datum a přesný čas schůzky,
 - další důležité informace.
- **Osobní kontakt** – o úspěchu na pohovoru často rozhodují i zdánlivé maličkosti, proto se vyplatí důkladně se připravit a nepodceňovat detaily.
 - **oblečení** – vhodnější je spíše formální, nikoliv však slavnostní. Zejména oblast školství, finanční instituce, úřady jednající s klienty, pozice obchodních zástupců mají na oblečení svých zaměstnanců přísné požadavky, které je vhodné znát a respektovat. U žen je vhodný kostým nebo sukně a halenka, u mužů oblek a světlá košile. Je dobré se vyhnout extravagantním doplňkům, silným parfémům (nikoliv však deodorantům), výraznému líčení či výstřednímu účesu.
 - **dochvilnost** – optimální je dostavit se na místo pohovoru s drobnou časovou rezervou (5 až 15 minut). Vyhněte se tím časovému tlaku, který zvyšuje už tak zvýšenou hladinu stresu.
 - **komunikace před komisí** – úvodní iniciativu přenechte zaměstnavateli (v případě, že nereaguje, tak buďte připraveni začít i vy). Počítejte s určitou mírou nervozity – ta k pohovoru přirozeně patří. Snažte se chovat přirozeně s mírnou kontrolou projevů nervozity. Při sezení zkuste zaujmout uvolněnou polohu. Nedoporučuje se mít založené ruce a přehazovat nohu přes nohu. Pokud je to možné tvařte se přátelsky, usmívejte se, udržujte oční kontakt se členy komise. Mluvte pokud možno hlasitě a srozumitelně. Nezapomínejte také pozorně vnímat a naslouchat, co členové komise říkají a jak se k vám chovají. Jednak to pomáhá poněkud zmírnit trému, a jednak jsou to pro vás důležité informace, zda případnou nabídku přijmout. Sledujte zejména, jak vás přivítají, zda povstanou, nabídnou vám ruku, zda vám sami nabídnou místo (případně vodu či kávu), kam vás posadí. Po skončení pohovoru nezapomeňte poděkovat a zaznamenat si termín, kdy bude učiněno rozhodnutí o výsledku.
 - **Zvládání nepříjemných otázek** – s ohledem na obecnou obavu uchazečů z otázek zaměstnavatele věnujeme tomuto tématu samostatný bod. Co je nepříjemnou otázkou je do jisté míry subjektivní záležitost. Většinou jsou to otázky na naše nedostatky, handicap a slabiny. I na ty se však dá důstojně a současně pravdivě reagovat. Při dobré přípravě je lze někdy dokonce využít ve vlastní prospěch. Zde uvádíme některé typické problémové témata a otázky, které jsou na pohovorech poměrně často frekventované:
 - Otázky na děti – Máte děti? Kolik máte dětí a v jakém věku?
 - Otázky na věk – Kolik je vám let? Nejste pro nás poněkud starý (-á)? (Takto položená otázka je samozřejmě diskriminační, nicméně se s ní setkat můžete...)

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

- Otázky na slabiny a přednosti – Tak mi řekněte, co umíte? Jaké jsou vaše špatné vlastnosti? Proč bychom měli vybrat právě vás?
- Otázky na plat – Jakou máte představu o platu?
- Otázky na zdravotní omezení – Jak jste na tom zdravotně? Máte nějaké zdravotní omezení?
- Otázky na důvody ukončení posledního pracovního poměru – Proč jste odešel (-šla) ze svého minulého zaměstnání? Proč jste ukončil(-a) podnikání?
- Otázky na praxi – Už jste někdy pracoval na podobném místě? Máte nějaké pracovní zkušenosti?
- Otázky na motivaci – Proč chcete pracovat právě u nás? Proč jste si vybral (-a) naši firmu?
- Otázky na důvody delší doby bez zaměstnání – Proč jste poslední rok (dva pět, deset let) nikde nepracoval(-a)

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

1. Capponi, V., Novák, T. (1992). Příručka k nácviku asertivity. Bratislava: Psychodiagnostika.
2. Caron, N. (2002). Prodej problémovým zákazníkům. Praha: Grada.
3. Bedrnová, E., Nový, I. (1998). Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press.
4. Bedrnová, E. a kol. (1999). Duševní hygiena a sebeřízení pro vysokoškoláky a mladé manažery. Praha: Fortuna.
5. Godefroy, H., Ch., Robert, L. (1991). Nauč se přesvědčovat. Praha: Alternativa.
6. Hayes, N. (2005). Psychologie týmové práce. Praha: Portál.
7. Jarošová, E., Komárková, R., Pauknerová, D., Pavlica, K. (2005). Trénink sociálních a manažerských dovedností. Praha: Management press.
8. Komárková, R. (1998) Psychologie trhu. Praha: Grada.
9. Komárková, R., Slaměník, J., Výrost, J. (2001). Aplikovaná sociální psychologie III, sociálně psychologický výcvik. Praha: Grada.
10. Luscher, M. (1992). Test volby barev. Bratislava: Psychodiagnostika.
11. Madsen, K., B. (1979). Moderní teorie motivace. Praha: Academia.
12. Míček, L. (1976). Sebevýchova a duševní zdraví. Praha: SPN.
13. Plzáková, A. (2003). Učebnice obecné psychologie. Praha: Academia.
14. Provazník, V. (2002). Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada.
15. Smékal, V. (2002). Psychologie osobnosti. Brno: Barrister a Principal.
16. Šafář, M. (2000). Psychosociální výcvik pro manažery. Nепublikovaný materiál.
17. Vybíral, Z. (2000). Psychologie lidské komunikace. Praha: Portál.
18. Zahrádková, E. (2005). Teambuilding - cesta k efektivní spolupráci. Praha: Po

Studijní text k projektu

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe