



**STUDIE:**

**„Odborné profesní požadavky cílové skupiny v oblasti komunikace“**

Projekt: „Efektivní komunikace – cesta k úspěchu“, číslo projektu CZ.1.07/3.2.06/01.0015

Tento projekt je spolufinancován evropským sociálním fondem a státním rozpočtem ČR



## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### OBSAH

1.	INFORMACE O ZPRACOVATELI .....	5
2.	ÚVOD .....	7
3.	CÍL STUDIE .....	8
4.	ÚVOD DO PROBLEMATIKY KOMUNIKACE .....	9
4.1.	Komunikace .....	9
4.2.	Verbální a neverbální komunikace .....	11
5.2.2.	Verbální komunikace .....	13
5.2.3.	Telefonování .....	15
5.2.4.	Písemná komunikace .....	16
5.3.	Efektivní komunikace .....	18
5.4.	Vedení a práce týmů - Komunikace v týmu .....	21
5.5.	Řešení konfliktů .....	25
5.	METODIKA ZPRACOVÁNÍ STUDIE .....	27
5.1.	Etapy realizace .....	28
5.1.1.	Přípravné fáze .....	28
5.1.2.	Analytická fáze .....	29
5.1.3.	Implementační fáze .....	30
6.	SOUHRNNÉ VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ A ŘÍZENÝCH ROZHOVORŮ .....	31
6.1.	Výsledky dotazníkového šetření .....	31
6.2.	Výsledky řízených rozhovorů .....	55
7.	SWOT ANALÝZA .....	58
8.	NÁVRHY VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU (vzdělávacích modulů) .....	59
8.1.	Okruhy vzdělávání - vzdělávací moduly v oblasti „KOMUNIKACE“ .....	60
8.1.1.	Nonverbální a verbální komunikace .....	60

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

8.1.2.	Písemná komunikace, telefonická komunikace .....	63
8.1.3.	Komunikace v týmu, sociální komunikace.....	65
9.	NÁVRH KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE MEZI ZADAVATELEM A TVŮRCEM VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU .....	69
9.1.	Struktura vzdělávání a provázanost kurzů .....	70
9.2.	Velikost a struktura skupin účastníků vzdělávání.....	70
9.3.	Vzdělávací materiály a ostatní podpůrné techniky .....	71
10.	ZÁVĚR .....	72
11.	SEZNAM POUŽITÝCH INFORMAČNÍCH ZDROJŮ .....	74
12.	SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A SCHÉMAT .....	75
13.	SEZNAM PŘÍLOH .....	75

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### 1. INFORMACE O ZPRACOVATELI

<b>Název:</b>	<b>LAPTUS s.r.o. rozvojová agentura</b>
<b>Právní forma podnikání:</b>	Společnost s ručením omezeným
<b>Sídlo:</b>	Křenova 438, 162 00 Praha 6
<b>Pracoviště:</b>	Dlouhá 32, 412 39 Litoměřice
<b>Statutární orgán:</b>	Jan Piegl - jednatel společnosti
<b>IČ:</b>	284 98 577
<b>DIČ:</b>	CZ28498577
<b>Kontaktní osoba:</b>	Mgr. Michaela Jindrová
<b>Mail:</b>	jindrova@laptus.eu
<b>Telefon:</b>	773 568 990



**LAPTUS s.r.o.**  
rozvojová agentura

Společnost LAPTUS s.r.o. se zabývá dotačním, projektovým, personálním a marketingovým poradenstvím se zaměřením především na poradenství v rámci realizace projektů financovaných ze strukturálních fondů, ale také ze soukromých zdrojů.

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Pracovníci firmy Laptus s.r.o. spolupracují se širokým spektrem subjektů ať už se soukromými firmami, obcemi a městy, či školami, vzdělávacími institucemi a nestátními neziskovými organizacemi.

Dále pak dlouhodobě úspěšně spolupracují s Hospodářskou komorou České republiky, Okresními a krajskými hospodářskými komorami ČR, Euroregiony, Krajskými úřady a mnoha dalšími.

Na projektech a jejich realizaci se podílí od prvotních konzultací, zpracování projektové žádosti, přes poradenství v rámci průběžného monitoringu; pomoci při realizaci subdodávek, popřípadě realizace subdodávek až po poskytnutí odborné podpory při samotné realizaci a závěrečném vyhodnocení projektů.

Pracovníci firmy pravidelně navštěvují vzdělávací kurzy a školení za účelem získání aktuálních informací týkající se problematiky Strukturálních fondů a Evropské unie.

### Mezi naše hlavní aktivity patří:

- ❖ **dotační poradenství v rámci Strukturálních fondů EU**
- ❖ **vzdělávání**
- ❖ **reklama marketing a PR**
- ❖ **tvorba odborných studií; analýz**

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### 2. ÚVOD

Studie – „Odborné profesní požadavky cílové skupiny v oblasti komunikace“ je součástí realizovaného projektu financovaného z prostředků Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu České republiky „Efektivní komunikace – cesta k úspěchu“, číslo projektu CZ.1.07/3.2.06/01.0015, jehož hlavním cílem je prostřednictvím vzdělávání cílových skupin – lektorů a ekonomicky aktivních občanů (účastníky dalšího vzdělávání) v oblasti komunikačních dovedností zvýšit jejich kompetence a uplatnitelnost na trhu práce.

Hlavním východiskem pro tvorbu Studie – „Odborné profesní požadavky cílové skupiny v oblasti komunikace“ je reálná situace na současném trhu práce i ve vlastním pracovním procesu, kdy je primárně vyžadována kvalitní pracovní síla a to jak po odborné stránce, tak v oblasti komunikačních dovedností. Jsou vyžadováni „multifunkční“ lidé s rozvinutými kompetencemi v oblasti komunikace obecně, jedinci zdatní v této oblasti, kteří mají komunikativní znalosti a dovednosti.

Cílovou skupinou projektu a dané studie jsou lektori, osoby, skrze které dochází ke zvyšování kompetencí osob v rámci dalšího vzdělávání a ekonomicky aktivní občané – účastníci dalšího vzdělávání. Obě tyto skupiny jsou velmi důležitou složkou společnosti, jež se do značné míry podílí na jejím fungování a rozvoji. Proto je třeba pro ně vytvořit motivující prostředí k dalšímu vzdělávání v oblasti komunikačních dovedností a návaznou podporu tohoto vzdělávání. Důraz bude kladen především na osvojování si moderních metod komunikace - elektronická komunikace, správného způsobu telefonování, vhodná osobní prezentace. Hlavním cílem by přitom mělo být nejen teoretické vzdělávání, ale také přenos zkušeností, praktických dovedností a informací v oblasti komunikačních dovedností.

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### 3. CÍL STUDIE

Cílem studie – „Odborné profesní požadavky cílové skupiny v oblasti komunikace“ je snaha o zvýšení kompetencí lektorů a účastníků dalšího vzdělávání v oblasti komunikačních dovedností.

Východiskem pro její vznik a pro realizaci projektu „Efektivní komunikace – cesta k úspěchu“ jehož nositelem je Evropská obchodní akademie, Děčín je reakce na reálnou situaci na současném trhu práce, kdy je primárně vyžadována kvalitní pracovní síla a to jak po odborné stránce, tak v oblasti komunikačních dovedností. Jsou vyžadováni lidé s rozvinutými kompetencemi v oblasti komunikačních dovedností, kteří mají komunikativní znalosti a dovedou své znalosti, sami sebe, popřípadě např. nabízené výrobky dostatečně prezentovat.

V rámci projektu budou účastníci seznámeni se základními informacemi o komunikaci, jejich dílčích částech a způsobech, zároveň získají s tím spojené praktické zkušenosti. Velmi důležitou součástí vzdělávacích modulů budou i praktické ukázky a nácvik komunikačních dovedností.

Studie „Odborné profesní požadavky cílové skupiny v oblasti komunikace“ přitom vychází z rozsáhlého objektivního průzkumu, jenž proběhl formou dotazníkového šetření a to v 28 vzdělávacích institucích působících na území Ústeckého kraje, zastoupených s ohledem na jednotlivé okresy. Dále pak z řízených rozhovorů, jež byly realizovány se zástupci 7 vzdělávacích institucí.

Výstupy tohoto šetření jsou podkladem pro vydefinování klíčových kompetencí v oblasti komunikace, jež cílové skupiny projektu mají a ovládají a hlavně těch, jež je nutné u těchto pracovníků posílit. Na základě takto získaných informací jsou následně navrženy vzdělávací moduly a způsoby jejich výuky.

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### 4. ÚVOD DO PROBLEMATIKY KOMUNIKACE

V úvodní informační části studie se zaměříme na propedeutické vymezení základních pojmů v oblasti komunikace a popis jednotlivých komunikačních podoblastí. Tyto informace nám poskytnou hlubší vhled do problematiky, které se bude dále věnovat vlastní analytická část studie a poskytnou nám dostatečné množství teoretických informací pro vytvoření vzdělávacích modulů pro cílovou skupinu lektorů, ekonomicky aktivních občanů působících na území Ústeckého kraje.

#### 4.1. Komunikace

Komunikace je základním rysem lidského společenství, bez něhož není člověk schopen rozvinout své mentální procesy. Bez jistého druhu komunikace nemůže existovat ani žádná forma sociální organizace a to na všech vývojových stupních. Přičemž lidská forma komunikace člověku umožňuje, díky symbolům, získávat informace o věcech a událostech prostorově či časově vzdálených a následně dané informace předávat dále.

Pojem komunikace lze definovat jako proces výměny informací a kódů a také vzájemné interakce subjektů, které spolu komunikují. Komunikační proces má své zákonitosti a pravidla. Platí v něm, že **komunikátor** vysílá sdělení (**komuniké**) směrem ke **komunikantovi** (příjemci). Prostor mezi komunikujícími se nazývá **komunikační kanál**. Podrobně se tématem komunikačního sdělení zabýval **F. Schulz von Thun**. Podle jeho pojetí každé sdělení obsahuje:

1. Věcné sdělení (to, co říkáme)
2. Sebeprojev (informace o komunikátorovi, jeho povaze, momentálním rozpoložení)
3. Vztah (postoj a názory komunikátora vůči příjemci)
4. Výzvu (pobídka k nějaké změně, činu, atd.).

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

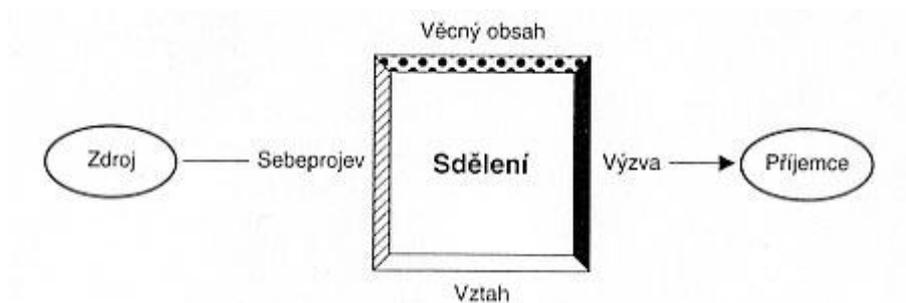


Schéma 1 – Komunikační sdělení

Rozlišujeme několik druhů a úrovní komunikace:

**Intrapersonální komunikace:** Jedná se o princip vnitřní dialogu, na kterém je založeno myšlení – komunikujeme sami se sebou.

**Interpersonální komunikace:** Zahrnuje komunikaci mezi dvěma lidmi (**dialog**), případně komunikaci v rámci sociální skupiny (**skupinová komunikace**).

Specifikem dnešní informační doby je **masová komunikace**, kdy dochází k výměně sdělení mezi skupinou lidí a velkým publikem. Tento typ komunikace vznikl v důsledku technologické revoluce v oblasti předávání informací a je založen na centralizovaných médiích – tzv. masových médiích (televize, internet). Masová média mají velký vliv na formování postojů ve společnosti a jsou zároveň přístupovou cestou ke znalostem.

Tři základní pravidla komunikace (podle **Watzlavicka**) stanovují, že:

- vyslaná zpráva nemusí být zprávou přijatou
- komunikace je mnohoúrovňový jev (obsahová a vztahová rovina, metakomunikace)
- nelze nekomunikovat

## 4.2. Verbální a neverbální komunikace

### 5.2.1. Neverbální (Nonverbální) komunikace

**Neverbální (nonverbální) komunikace** je vývojově starší než verbální a nazývá se také někdy jako *řeč těla*. Zahrnuje kromě slyšeného a viděného také gesta, pohyby, mimické výrazy, které při komunikaci využíváme. Každou z těchto podoblastí dále rozpracovávají dílčí disciplíny (proxemika – vzdálenost jednoho od druhého, haptika – bezprostřední kontakt, dotyk, mimika – výrazy v obličeji, atd.) Obecně platí, že neverbální komunikace je souhrn všech signálů, které vysílá naše tělo do okolí. Její dekódování je složitější, na rozdíl od verbální komunikace totiž nemá přesně stanovený systém komunikačních norem.

Zvláštní oddíl tvoří komunikace **paralingvistická** (vokální, hlasová) zahrnující tón hlasu, frázování, pomlky, atp., která může významně přispět k zefektivnění komunikačního procesu.

#### **Mimika**

Je výraz tváře k vyjádření emocí (je poměrně dobře hratelná).

Obličejovou část přitom můžeme rozdělit na tři zóny (čela a obočí – negativní; oči; nosu a úst – pozitivní).

#### **Zrakový kontakt**

Pohledy očí jsou v rámci obličeje směřovány na trojúhelník tvořený očima a ústy. Významná je především délka zrakového kontaktu. Příliš dlouho upřený pohled bývá často interpretován jako výraz dominance či agresivity. Kratší trvání zrakového kontaktu zase bývá výrazem podřízenosti nebo nejistoty.

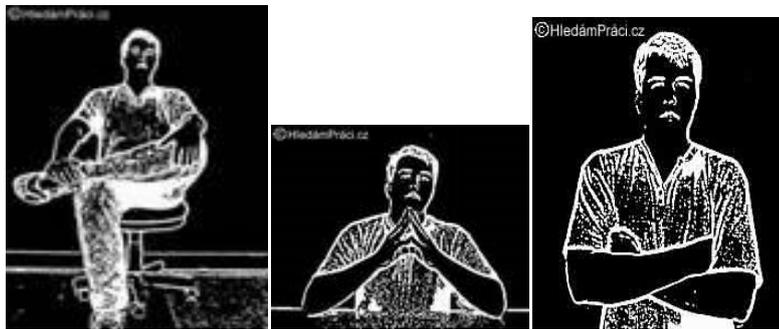
V roli naslouchajícího bychom měli zrakem sledovat mluvčího v 80 - 90% procentech doby.

Jako mluvčí pak věnujeme oční kontakt svým posluchačům asi 50% celkového času.

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### Gesta

Gesta zahrnují výrazný pohyb některé části těla, nejčastěji rukou. Mnohé symboly jsou specifické pro danou oblast nebo určitou kulturu. Ilustrátory, neboli také taktující gesta, jsou spojeny s řečí a mohou být používány pro zdůraznění slov nebo frází, naznačení vztahů, nakreslení obrazu ve vzduchu, udávání tempa událostí. Specifické jsou také bloky, za pomoci kterých jedinec dává najevo určitý odstup od okolí. Blok nohama se začíná objevovat až v průběhu puberty, zatímco blok rukama je pozorovatelný už u velmi malých dětí.



Obrázek 1 – Ukázka gest

### Haptika

Dotek = geneticky výchozím neverbálním podnětem, mají schopnost komunikační i symbolizující (podání ruky, poplácání, objetí a pohlazení).

### Postoje

Celkovým držením těla (postoji) se zabývá posturologie. Jako složka neverbální komunikace velmi těsně koresponduje s fyzickým a psychickým stavem člověka, indikátor našeho zájmu (nakročením nebo nakloněním) či nezájmu (odklonění).

**Kopírování postojů** při vzájemné interakci, kde jsou lidé naladěni „na stejnou notu“.

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### 5.2.2. Verbální komunikace

**Verbální komunikace** představuje dorozumívání pomocí jazykových znaků a smyslů, které se na ně vážou. Základní prvek verbální komunikace představuje slovo, proto je tento typ komunikace nazýván také jako *slovní* komunikace. Lze ji dále rozdělit na komunikaci ústní nebo písemnou.

**Komunikace zprostředkovaná jazykovým znakem.**

**Slovo má současně dva významy:**

- ❖ Slovníkový (denotativní)
- ❖ Osobní (konotativní)

Komunikace probíhá nejméně **ve dvou významových liniích:**

- ❖ Tematická (obsahová)
- ❖ Interpretační čili jaký výklad (smysl) tématu

Komunikace je velmi složitou avšak nedílnou součástí lidského života. Přesto, že jedinci mluví stejným jazykem, kdy slova znamenají pro oba totéž, mnohdy dochází k nedorozumění a k chybnému výkladu obsahu sdělení.

**Chyby ze strany výdejce informace:**

- ❖ Nesrozumitelně vyjádřené myšlenky (příliš neurčitě formulovaná tvrzení)
- ❖ Používání slov, kterým příjemce informace nerozumí (podnikové zkratky, nadměrné používání cizích slov)
- ❖ Používání mnohovýznamových slov nebo neurčitých výrazů
- ❖ Nerespektování zpětné vazby
- ❖ Nesoulad mezi verbální a neverbální informací
- ❖ Bílý šum (znehodnocení informací zaviněné technickými prostředky)

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### Chyby ze strany příjemce informace:

- ❖ nepozornost či nezáměr
- ❖ citové předsudky příjemce ke sdělení

Těchto chyb se můžeme vyvarovat pomocí opatření jakým je redundance = nadbytečnost, kdy totéž říkáme jinak. Za neporozumění odpovídá vždycky ten, kdo informaci podává.

Základním předpokladem **kultivovaného vyjadřování** je správná výslovnost. => Zvládnutí **techniky mluveného projevu**:

- ❖ Respirace - dýchání, vědomě řízené dýchání, odstranit zbytečné svalové napětí
- ❖ Fonace - tvoření hlasu, správně posadit hlas
- ❖ Artikulace - tvoření hlásek - oprostít se od nářečních, individuálních zvyklostí

**Dalším předpokladem jsou zvukové prostředky mluveného projevu - modulace:**

- ❖ Síly hlasu = kladení přízvuku ve větné výpovědi
- ❖ Výšky hlasu (intonace) = důležitý významotvorný prvek
- ❖ Tempa řeči = rychlost, s jakou danou větu pronášíme
- ❖ Frázování projevu - zvýraznění mluveného, nová myšlenka vyžaduje nové nadechnutí

Přesto, že člověk naplní všechny výše zmíněné předpoklady, pro úspěšnou komunikaci ještě nemusí být plně připraven k mluvenému projevu na veřejnosti.

Velmi důležitým předpokladem pro přípravu mluveného projevu je skutečnost, že je třeba se připravovat nahlas, přimět se k troše hravosti se svým hlasem, vzpomenout na umění práce s textem (nečíst to!), papír velikosti A4 čteme asi tři minuty, text přečíst nejméně třikrát, v textu výrazně vyznačit základní osnovu.

Úspěšná komunikace dále předpokládá zvládnutí **aktivního naslouchání a kladení otázek** (projevujeme zájem, usměrňujeme).

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### Nasloucháme:

- ❖ Sluchem (slovům)
- ❖ Zrakem (výrazu)
- ❖ Srdcem (láskou)

### Hovořící nám přitom sděluje:

- ❖ Své představy
- ❖ Předsudky
- ❖ Postoje
- ❖ Názory
- ❖ Přesvědčení

### A sděluje nám přitom:

- ❖ Co si myslí
- ❖ Co cítí
- ❖ Co by chtěl

### 5.2.3. Telefonování

Telefonická komunikace tvoří samozřejmě, nezbytnou a vlivnou součást dnešní každodenní komunikace. Jedná se o specifický druh komunikace, který nevychází z přímého osobního kontaktu, ale kontaktu zprostředkovaného telefonem. Z hlediska efektivity se jedná o poměrně rizikový druh komunikace, který absolutizuje verbální složku komunikace a minimalizuje její neverbální část. Nedochozí k očnímu kontaktu, chybí gestika, mimika, atp. Právě neverbální komunikace je však nositelem převážného množství informací (70%) při sociální komunikaci. I možnosti práce s hlasem (vokální komunikace) jsou při telefonování značně omezeny.

Při telefonické komunikaci je hlavní pozornost zaostřena na jasnou artikulaci a srozumitelné vyjadřování s volbou vhodných slov. Více než v ostatních druzích komunikace je zde potřeba

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

uplatňovat principy aktivního naslouchání (viz oddíl 1.5. Efektivní komunikace) a zpětné vazby (parafrázování, shrnutí,..). Telefonování může také významně zefektivnit práci s hlasem – správně zvolená intonace pomáhá udržet zájem volaného. Tempo mluvení při telefonování by mělo být asi o polovinu pomalejší než při běžném vizuálním kontaktu. Velmi důležitý je při telefonickém rozhovoru také čas na vstřebání myšlenek a celková plynulost projevu.

### 5.2.4. Písemná komunikace

Písemná komunikace je vedle mluvního projevu další součástí verbální (slovní) komunikace. Základními prostředky písemné komunikace jsou písemné dokumenty, které by měly splňovat aspoň jeden z následujících nároků:

- informovat, tzn. něco sdělovat a vysvětlovat
- požadovat či přesvědčovat, tzn. vyžadovat od příjemce nějakou činnost či motivovat k aktivitě
- budovat pověst firmy/organizace, tzn. přispívat ke tvorbě dobrého mínění

Pro efektivní sestavení písemného sdělení je nezbytné zvážit, komu je sdělení určeno – provést tzv. *analýzu příjemce*. Ta může obsahovat otázky jako:

Je příjemcem osoba nebo skupina?

Jakou prvotní reakci na sdělení můžeme očekávat?

Jaké informace potřebuje příjemce vzhledem ke svému postavení?

Jaké očekávání má příjemce vzhledem k celé záležitosti? Není třeba jej motivovat?

Jak příjemce dokument použije?

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Na základě takto provedené analýzy je sdělení nutné přizpůsobit zamýšleným cílům a situaci. Začátek sdělení obsahuje hlavní myšlenky, dále je v textu potřeba zdůraznit důležitost a výhodnost sdělení pro příjemce.

Působivý dokument je vizuálně zajímavý a lákavý, nesmí však působit příliš křiklavě. Finální podobu dokumentu je potřeba překontrolovat z hlediska srozumitelnosti, jazykové správnosti a přítomnosti potřebných faktů. Odpovědi a jiné reakce na sdělení je vhodné archivovat – mohou do budoucna přispět ke zdokonalení písemného stylu odesílatele.

### 5.2.4.1. Elektronická komunikace

Neustále se rozšiřující typ komunikace představuje elektronická komunikace, jejíž význam roste spolu s rozšiřováním intranetových sítí a internetu. Tento typ komunikace se těší velké oblibě, má řadu předností:

- jedná se o velice rychlý druh komunikace umožňující relativně levnou komunikaci i na velké vzdálenosti.
- Umožňuje předávat operativní zprávy i více subjektům najednou.
- Umožňuje předávat a přijímat zprávy a datové soubory v digitální podobě a dále je tak příjemcem zpracovávat.
- Umožňuje vést elektronické diskuse, ať už v písemné, vizuální či zvukové podobě.
- Umožňuje sdílení dat mezi jednotlivými uživateli

Pro elektronickou komunikaci platí v zásadě stejné principy jako pro komunikaci písemnou.

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### 5.3. Efektivní komunikace

Komunikační proces je tvořen jednotlivými komunikačními akty, které můžeme rozčlenit následujícím způsobem (viz graf):

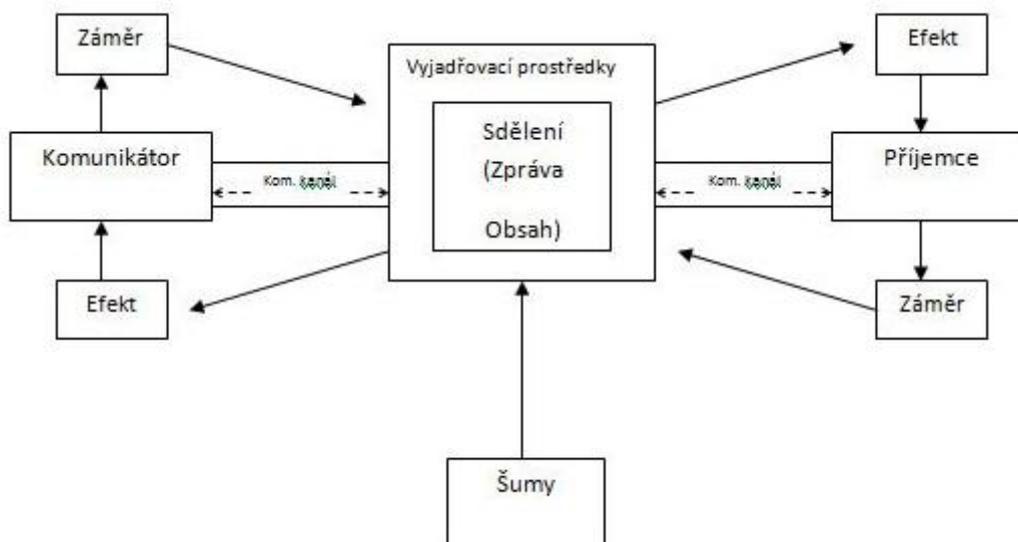


Schéma 2 – Komunikační proces

Obecně platí, že informace vyslaná nemusí být zprávou přijatou. Na komunikační proces totiž působí celá řada faktorů, které mohou její průběh a výsledný efekt zkreslit. Příkladem faktoru vnějšího prostředí je hlučnost nebo vzdálenost prostředí, ve kterém ke komunikaci dochází. Příklady faktorů vnitřního prostředí, které ovlivňují proces komunikace, představují smyslová a osobnostní výbava jedince. Pro kvalitní spolupráci a práci v týmu je nezbytné správně komunikovat. K zefektivnění komunikace slouží především principy efektivního naslouchání:

- *koncentrace* (soustředit pozornost na to, co se říká; trénovat schopnost vyřadit vnější rušivé vlivy)
- *naslouchat myšlenkám, nejen slovům* (nezbytné je získat celkový obraz)

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

o problému, nejen izolované kousky)

- *otázky* (kladení otázek kdykoli je něco nesrozumitelné nebo nejasné)
- *poznámky* (zaznamenávat pouze klíčové body, snaha poznamenat si všechno ruší kontakt s mluvčím)
- *dávat najevo, že posloucháme* (občasné „ano“, „rozumím“ ukazuje mluvčímu, že ho posloucháme)
- *snaha porozumět myšlení mluvčího* (potřeby mluvčího jsou důležité, lépe proto porozumíme konverzaci, pokud máme na zřeteli stanovisko mluvčího, i když s ním nemusíme vždy souhlasit)
- *pozorovat neverbální signály těla* (snažit se jim porozumět a dávat je do souvislosti s tím, co člověk říká; důležitý je jejich soulad s verbální složkou komunikace)
- *předvídat a uvažovat* (přemýšlet o tom, co se říká; mít otevřenou mysl, nevnucovat své představy o problému)
- *mít na mysli důvod* (pro to, co bylo řečeno; proč právě toto se říká)

### Faktory ovlivňující komunikaci

- ❖ Osobnost sdělovajícího (přednášejícího) i přijímajícího (posluchače) – zkušenosti, názory, postoje...
- ❖ Vzájemný vztah – máme / nemáme se rádi, jsme OK / právě jsme se pohádali...
- ❖ Situace – napětí, časový stres / pohoda, únava...
- ❖ Zpětná vazba – zda je či není

**Každá komunikace probíhá správně tehdy, jestliže se záměr (= co chci sdělit) shoduje s účinkem (= co druhý slyší, jak tomu rozumí)!**

### Okolnosti, jež zabraňují úspěšné komunikaci:

– Sdělovající nesdělí svůj názor jasně (srozumitelně) – nejasnost projevu, menší chápavost adresáta, pod stejnými slovy „čtou“ / rozumí každý něco jiného.

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- Adresát není momentálně „na příjmu“ – zaujatý sám sebou / svými problémy, přemýšlí nad něčím jiným, je unavený, „nechce slyšet“.
- Oběma účastníky je rozdílně a neslučitelně zpracován kontext (vztahový i situační).

**Další vývoj je ovlivněn tím, zda sděující ví či neví, že se záměr neshoduje s účinkem. Proto je důležitá zpětná vazba!**

### Zpětná vazba:

- Sděluje 2 základní informace: 1) chápu / nechápu, 2) souhlasím / nesouhlasím / nemám názor,
- aby měla smysl, je třeba, aby sděující byl schopen přizpůsobit jí své další sdělení.

**Zpětnou vazbu je třeba dávat co nejčastěji! A je třeba vnímat tyto vazby a reagovat na ně. I rozvojová; negativní zpětná vazba přitom může být pozitivní.**

### Komunikační styly:

- ❖ Konvenční: pozdravy, setkání, formální
- ❖ Konverzační: nezávazné povídání „o ničem“ (u oběda apod.)
- ❖ Operativní: něco vyrobit, zajistit, vyřídit, vyřešit problém; daří se, když je ve vztahu asymetrie (jeden řídí, druhý dělá)
- ❖ Vyjednávací: rozdělování kompetencí, dlouhodobější plánování, řešení zásadnějších věcí
- ❖ Osobní (intimní): partnerské nebo soukromé záležitosti, ale zahrnuje i hádky a fyzický střet

**Aby komunikace byla efektivní, musí všichni diskutující používat stejný komunikační styl!**

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### 5.4. Vedení a práce týmů - Komunikace v týmu

Člověk je tvor společenský a dělba práce a spolupráce je pro možnost úspěšného fungování lidské společnosti nezbytná. Budoucnost většiny týmů, seskupení v rámci firem, institucí, komunit je přitom postavené právě na týmové práci. To, co se cení dnes, už nejsou hierarchické skupiny, nýbrž samostatní a odpovědní spolupracovníci, kteří v týmech podávají vynikající výkony. Špičkový tým znamená špičkový výkon! Mnoho firem se domnívá, že pracuje týmově. Informace uložené v podvědomí každého z nás o tom, co je to tým a jak pracuje, však nestačí a nejsou potvrzením funkčnosti týmové práce.

Proto je nutné znát, jak vytvořit výkonný tým, jaký profil má mít jeho vedoucí, jak vybrat členy týmu a jaké v něm mají být zastoupeny role. Samostatně fungující tým je obrovským úspěchem a přínosem pro firmu. Aby tomu tak bylo, je na tom třeba soustavně pracovat.

#### Tým

Tým můžeme definovat jako skupinu vzájemně závislých lidí, kde nezávislí jedinci dobrovolně vstupují do vztahu vzájemné závislosti a těží z jeho synergie (součinnosti). V týmu vždy existuje základní rozpor – konflikt mezi zájmy jednotlivce a celku. Pro vznik příznivého synergického efektu potřebujeme určitou kvalitu vztahů mezi členy skupiny usměřovanou kvalitním vedením manažera týmu. Pokud manažer hodlá podpořit týmovou spolupráci, musí se společně s týmem snažit vyrovnat rozpor mezi celkem a jednotlivcem tak, aby potlačil jeho nepříznivé stránky a využil jeho stránky příznivé.

**Respekt k jednotlivci a jeho názorům:** Každý člen skupiny je originál, který nesmí vstupem do vztahu vzájemné závislosti ztratit svou osobní nezávislost a identitu. Přirozená rozmanitost je základem skupinové dynamiky.

**Vnitřní diverzita (různorodost):** Funkční tým využívá rozmanitosti svých členů, dává příležitost vysvětlit své názory. Tým spojuje společné úsilí něco vykonat, nikoliv potřebu se vzájemně podobat.

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

**Práva jedince:** Dobrý manažer týmu pracuje s názory všech jeho členů, ne jen majoritní většiny. Rozhodnutí dělá až v tom momentu, kdy názorová menšina v týmu cítí, že její názory sice přijaty nebyly, ale byly pochopeny a zváženy.

Zdravě fungující tým si svou rozmanitost hýčká a těží z jejích předností. Při vzniku konfliktní situace pak nedochází k hájení vlastních pozic a personifikaci problému, která ústí v osobní napadání. Rozdíl v názorech je brán jako věcný problém, který je třeba vyřešit a dosáhnout konsenzu.

### **Desatero dobrého týmu:**

1. Má srozumitelné cíle, se kterými se jeho členové identifikují a které je proto dokážou motivovat.
2. Má přiměřenou velikost – takovou, která umožňuje, aby se lidé mezi sebou individuálně znali.
3. Jeho členové mají dobře rozdělené role – tak, aby existujících rozdílů mezi nimi bylo využito k vytváření synergie.
4. Jeho účinnost je úspěšně koordinována uznávanou vůdčí osobností nebo společným úsilím členů.
5. Jeho členové spolu pravidelně, otevřeně a přímo komunikují.
6. Mezi jeho členy je důvěra a jistota vzájemné podpory.
7. Jeho členové mají schopnost kritického uvažování a společného poučení z vlastních chyb.
8. Jeho členové umějí registrovat a využívat své úspěchy a společně se z nich radovat.
9. Má dobrou schopnost rozložit pozornost mezi dosahování výsledků, zdokonalování procesu spolupráce a uspokojování individuálních potřeb svých členů.
10. Dosahuje dobrých výsledků, plní stanovené cíle, prostě: má úspěch.

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

V ideálně fungujícím týmu se na jeho řízení podílejí všichni jeho členové – různé procesy mohou být koordinovány různými členy týmu. Manažer týmu zastává roli zadavatele. Pokud zároveň působí v rámci týmu, může převzít roli koordinátora.

Role koordinátora týmu má následující roviny:

**Věcná rovina:** Koordinátor zajišťuje jasnou definici vize týmu, která tým spojuje. V ideálním případě členové týmu s vizí bez výhrad souhlasí. Z ní plynoucí cíle se přirozeně stávají také jejich cíli. V organizacích, kde toto není možné, je nezbytné lidi k práci motivovat. Pokud nejsou členové týmu s vizí dobře srozuměni, může jim jejich práce přestat dávat smysl a hrozí vyhoření.

Na **procesní rovině** je úkolem koordinátora zajistit uvnitř týmu fungujících proces vedoucí k dosahování stanovených cílů a to jak dílčího či komplexního charakteru.

Ztotožnění s vizí týmu a fungující organizační proces však nestačí. Na **lidské rovině** se snaží koordinátor dosadit správné lidi na správná místa a vytvořit tak skupinu lidí, kteří mezi sebou mají kvalitní vztahy.

### Rady a porady

Rady a porady týmů jsou velmi důležitou součástí nejen vedení týmu, ale také vzájemné komunikace jeho jednotlivých členů.

Pro efektivní řešitelskou a rozhodovací (po)radu je nutné dodržovat **několik pravidel:**

- ❖ Cíle – před jakoukoliv (po)radou nebo diskusí je potřeba si ujasnit, čeho chceme dosáhnout. Oficiálně stanovené cíle (existují-li), se nemusí shodovat s osobními cíli jednotlivce.
- ❖ Program – cíle (po) rady a program jednání je potřeba připravit předem a včas je dát k dispozici ostatním účastníkům, aby se mohli připravit.
- ❖ Příprava, znalost témat – základem každého seriózního rozhovoru je znalost projednávaných věcí. Co nevím, zjistím si předem. Přijít na (po)radu nepřipraven znamená mrhat drahocenným časem svým i všech ostatních.

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- ❖ Příprava projevu – jen velmi zkušené řečníci si mohou dovolit mluvit spatra.

Ostatní si musí diskutní příspěvky předem připravit:

- ❖ Prostudovat si všechny podklady.
- ❖ Shromažďovat argumenty pro i proti danému cíli porady.
- ❖ Připravit si otázky.
- ❖ Promyslet si otázky, které mohou být položeny vám; připravte si na ně odpovědi.
- ❖ Formulovat jasné závěry.

Délka trvání (po)rady a účinnost diskuse závisí do značné míry na tom, kdo řídí poradu.

Předsedající odpovídá za správné a rychlé vyřízení úkolů (po)rady. **Úkoly předsedajícího (vedoucího):**

- ❖ Odborná příprava
- ❖ Formální příprava (pozvání účastníků, jednací a hlasovací řád...)
- ❖ Technické záležitosti (podklady, zápis, závěry, úkoly...)
- ❖ Zahájení, průběh (dodržování jednacího řádu), závěr
- ❖ Rozhodování (i hlasováním)
- ❖ Formulování závěrů, úkolů

**Možné nedostatky**, v jejichž důsledku nám (po)rada připadá neefektivní:

- ❖ Špatná příprava (témat i lidí)
- ❖ Nedostatky v technice projevu
- ❖ Neúplný poslech, nekázeň účastníků
- ❖ Chybné řízení (po)rady
- ❖ Nesprávný výběr účastníků

**Vybrané taktiky řízení porad, jež mohou do značné míry ovlivnit proces vyjednávání v rámci porady, její časovou dotaci a celkový průběh.**

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### Jak zrychlit jednání:

- ❖ Požadovat stručnost
- ❖ Předepsat dobu proslovu
- ❖ Určit dopředu pořadí, aby účastníci byli připraveni
- ❖ Přehlížet hlášení o slovo
- ❖ Místo dalšího diskutování sám rozhodovat nebo navrhnout hlasování
- ❖ Neprojednávat věci, které mohou počkat
- ❖ Projednání podrobností odkázat do komisí nebo lidem, kterých se to týká

### Dosáhnout rozhodnutí:

- ❖ Načrtnout problém
- ❖ Shromáždit fakta
- ❖ Zhodnotit fakta
- ❖ Sestavit přehled možných řešení (variant)
- ❖ Vybrat řešení (a pak se ho držet)

### Správný diskusní přístup:

- ❖ Konstatování (zákaz názorů)
- ❖ Porovnávání
- ❖ Vysvětlení (teprve teď jsou názory na řadě)
- ❖ Zhodnocení

## 5.5. Řešení konfliktů

I sebelépe sestavená, organizovaná a vedená skupina nebo tým se může dostat do situace, kdy vzniknou konflikty mezi jejími členy. Tyto konflikty ovšem nemají jen stinné stránky a můžou být i užitečné:

- ❖ Signalizují, že něco není zcela v pořádku.
- ❖ Schopností řešit dané konflikty se projevuje vnitřní stabilita organizace.

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- ❖ Konflikty jsou školou tvořivosti a invence – umožňují odhalovat slabiny, i hledat a nacházet nápady.
- ❖ Pokud jsou konflikty včas a účinně řešeny, jsou položeny základy stabilního vývoje.

**Je nebezpečné konflikty přehlížet, odstraňovat, tvářit se, že neexistují. Konflikty je potřeba řešit!**

### **Konflikt:**

Definic konfliktu existuje bezpočet. Pro týmovou práci a efektivní komunikaci mezi jednotlivci je ovšem pro naše potřeby nejlépe využitelná definice dle Jiřího **Plamínka**:

Konflikt je aspekt, ohrožující nebo porušující rovnováhu nebo stabilitu systému. Zároveň jde o aspekt, který do systému právě oním napadáním rovnováhy, případně stability, vnáší dynamiku. Konflikt je tedy aspekt, který systém zároveň na straně jedné deekvilibrizuje nebo destabilizuje a na straně druhé dynamizuje.“

Konflikt je tudíž na jednu stranu velmi destruktivním jevem v rámci lidské komunikace a spolupráce, na druhou stranu může přinášet jistý „čistý vítr“, či přinášet nové obzory. Vše je přitom velmi závislé na tom, jak je daný konflikt zvládán, jak se účastníci konfliktu k jeho řešení postaví.

### **Tři strategie řešení konfliktu:**

- ❖ Uplatnění moci
- ❖ Uplatnění práv
- ❖ Uplatnění zájmů obou stran

Komunikace, jak lze v rámci obecného úvodu vysledovat je pojem, jež zahrnuje mnoho oblastí a dílčích částí. Její nedílnou součástí je verbální a neverbální způsob komunikace spojený se způsoby vystupování jedince, gesty, postoji, ale také se samotným slovním projevem, sebezprezentací, prací s hlasem. S ohledem na moderní trendy sem lze zahrnout také elektronickou komunikaci, jež se nekompromisně prosadila do komunikačních stylů

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

současné společnosti, písemnou komunikaci, telefonickou komunikaci, sociální komunikací atd.

Obsáhnout všechny tyto oblasti je velmi náročné, ale pro úspěšnou existenci v dnešní společnosti bezpochyby nepostradatelné. A právě z tohoto důvodu je více než záhodné se jim věnovat a skrze teoretické, ale také praktické studium se v nich utvrzovat.

Na základě této analýzy, studie – „Odborné profesní požadavky cílové skupiny v oblasti komunikace“ a v rámci ní získaných výstupů z empirického zkoumání (dotazníkové šetření, řízené rozhovory) jsou ze všech výše zmíněných oblastí vydefinovány ty, které cílové skupiny projektu (lektoři a ekonomicky aktivní občané – účastníci dalšího vzdělávání) vnímají jako pro ně nejpotřebnější a nejaktuálnější a chtějí se v nich nadále vzdělávat.

## 5. METODIKA ZPRACOVÁNÍ STUDIE

Pro zpracování studie jsme použili následujících postupů:

- ❖ **veřejně dostupné zdroje, odborná literatura a zkušenosti našich pracovníků** pro přípravu Úvodu do problematiky komunikace (studijní materiály pro lektory, pro účastníky; internet atd.);
- ❖ **dotazníkové šetření**, jež proběhlo na vzorku 28 vzdělávacích institucí Ústeckého kraje v členění na jednotlivé okresy;
- ❖ **řízený rozhovor**, který byl realizován se zástupci 7 vzdělávacích institucí Ústeckého kraje;
- ❖ **SWOT analýzy** (silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby);

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- ❖ zpracování dat a použití odborné literatury pro přípravu návrhů vzdělávacích modulů.

### 5.1. Etapy realizace

Následující harmonogram představuje jednotlivé etapy realizace veřejné zakázky dodavatelem služby:

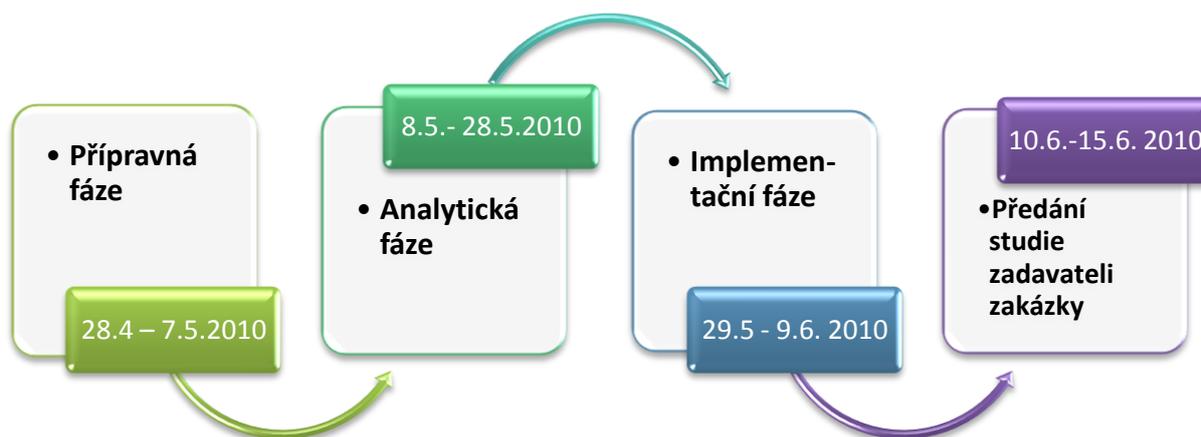


Schéma 3 – Harmonogram realizace

#### 5.1.1. Přípravné fáze

V přípravné fázi prací na podrobné Studii - „**Odborné profesní požadavky cílové skupiny v oblasti komunikace**“ jsme se zaměřili na technické náležitosti, přípravu podkladů pro efektivní sběr dat a zpracování základních informací o předmětu analýzy. Daná fáze byla realizována ve třech etapách.

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Nejprve došlo k přípravě všech nezbytných podkladů pro sběr dat – oslovovacího dopisu, dotazníku, otázek pro řízený rozhovor a vytvoření metodiky hodnocení získaných dat.

Následně byl stanoven reprezentativní vzorek včetně požadovaného členění na jednotlivé okresy Ústeckého kraje a sestavena databáze vzdělávacích institucí, jež byly následně osloveny (viz Příloha č. 1).

Pro možnost co nejpřesnější formulace samotného obsahu dotazníkového šetření a otázek pro řízený rozhovor byla vypracována úvodní kapitola studie obsahující úvod do problematiky komunikace, jednotlivých způsobů komunikace (verbální, neverbální; telefonická, písemná), efektivní komunikace, komunikace v týmu, či řešení konfliktů v rámci týmu.

### 5.1.2. Analytická fáze

Samotný průzkum v řadách cílových skupin, lektorů a ekonomicky aktivních občanů – účastníků dalšího vzdělávání proběhl na základě dotazníkového šetření v 28 vzdělávacích institucích působících na území Ústeckého kraje.

Reprezentativní vzorek; seznam vzdělávacích institucí byl sestaven v rámci poměrného zastoupení jednotlivých okresů vždy po 4 institucích – **Příloha č. 1** „Seznam vzdělávacích institucí“.

Dotazník byl těmto vzdělávacím institucím zaslán nejprve v elektronické podobě spolu s průvodním dopisem (viz - **Příloha č.2**), zachycujícím základní informace o projektu „**Efektivní komunikace – cesta k úspěchu**“, a zpracovávané Studii „Odborné profesní požadavky cílové skupiny v oblasti komunikace“.

Dotazník (**Příloha č. 3 – „Dotazníkové šetření“**) byl koncipován tak, aby neodradil svou rozsáhlostí, ale přesto přinesl maximum informací. Tento požadavek vychází ze zaměření

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

celého průzkumu lektory a ekonomicky aktivními občany, jež jsou v rámci svého zaměstnání již tak dostatečně vytíženi a ze snahy o co nejvyšší návratnost.

Následně byly jednotlivé vzdělávací instituce obvolány a opětovně požádány o vyplnění dotazníků. Průzkum probíhal v období jednoho měsíce, přičemž návratnost dotazníků byla z počátku velmi nízká, došlo k navrácení pouze 12 dotazníků. Proces telefonického kontaktování jednotlivých institucí byl proto opakován se snahou o opětovné vysvětlení záměru studie a celého projektu. Následně se realizačnímu týmu zakázky podařilo získat všech 28 dotazníků v rámci rovnoměrného zastoupení všech okresů Ústeckého kraje.

Dalším krokem při realizaci šetření bylo sedm řízených rozhovorů, jejichž účastníci byli vybráni na základě projeveného zájmu o zapojení se do projektu a o danou problematiku. Všech sedm vzdělávacích institucí bylo navštíveno zástupci realizačního týmu zakázky a na základě stanovených otázek s nimi byl proveden řízený rozhovor.

Výsledkem celého šetření bylo získání reprezentativního vzorku - 28 dotazníků vyplněných pracovníky vzdělávacích institucí (**Příloha č. 5 – „Seznam vzdělávacích institucí, jež poskytly vyplněný dotazník“**) a 7 řízených rozhovorů (**Příloha č. 6 – „Seznam vzdělávacích institucí, jež absolvovaly řízený rozhovor“**).

Na základě obou realizovaných šetření byly dále zjišťovány také slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby v oblasti komunikační dovedností (SWOT analýza) – viz kapitola 8 studie.

### 5.1.3. Implementační fáze

V této fázi jsme na základě výsledků dotazníkového šetření a reakcí osob z řad cílové skupiny v rámci přímého kontaktu při jejich vyplňování a následných řízených rozhovorech vytvořili SWOT analýzu a připravili tyto segmenty:

- ❖ **Strukturu a rozsah vzdělávacího programu (tři moduly)**
- ❖ **Obsahové náplně jednotlivých vzdělávacích modulů**
- ❖ **Návrh komunikace mezi zadavatelem a tvůrcem vzdělávacího programu**

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

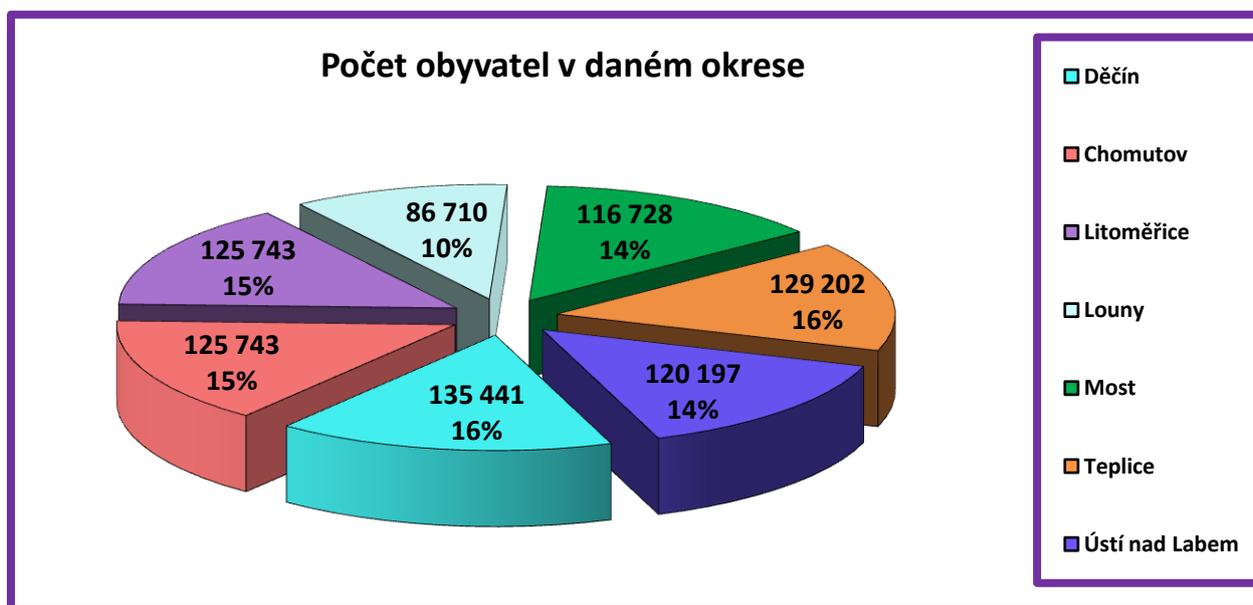
## 6. SOUHRNNÉ VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ A ŘÍZENÝCH ROZHOVORŮ

### 6.1. Výsledky dotazníkového šetření

Na základě získaných dat z dotazníkového šetření (ukázka dotazníku je Příloha č. 3 této studie) a řízeného rozhovoru (seznam použitých otázek je Přílohou č. 4 studie) jsme připravili souhrnné výsledky.

Dotazníkové šetření proběhlo mezi 28 vzdělávacími institucemi, vždy se čtyřmi z každého okresu Ústeckého kraje.

Pro přehled uvádíme počet obyvatel a jejich procentuální zastoupení v rámci Ústeckého kraje.

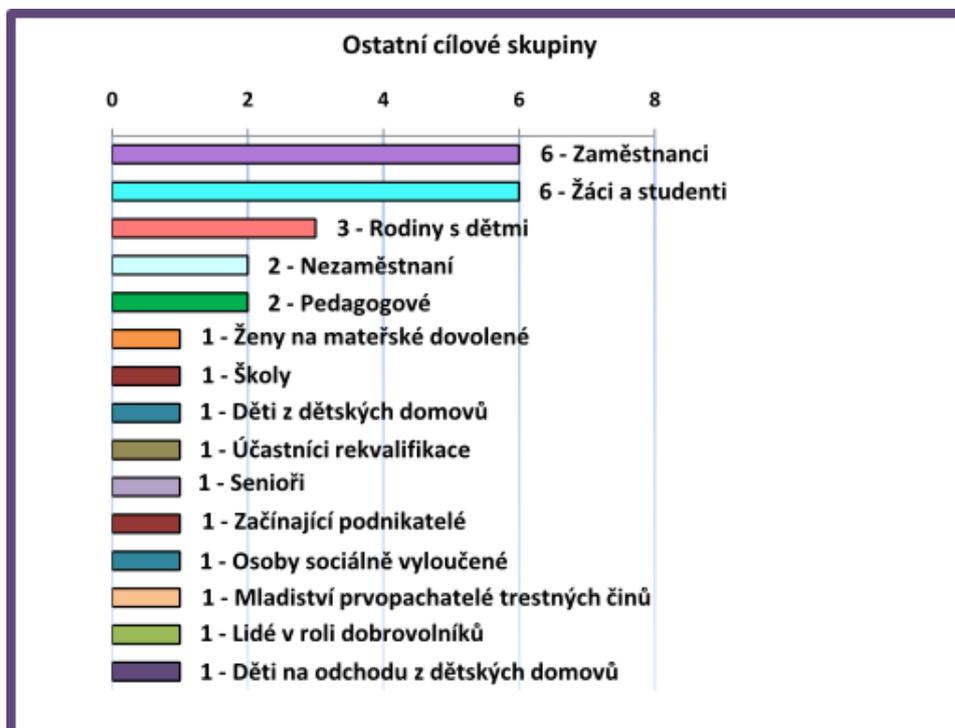
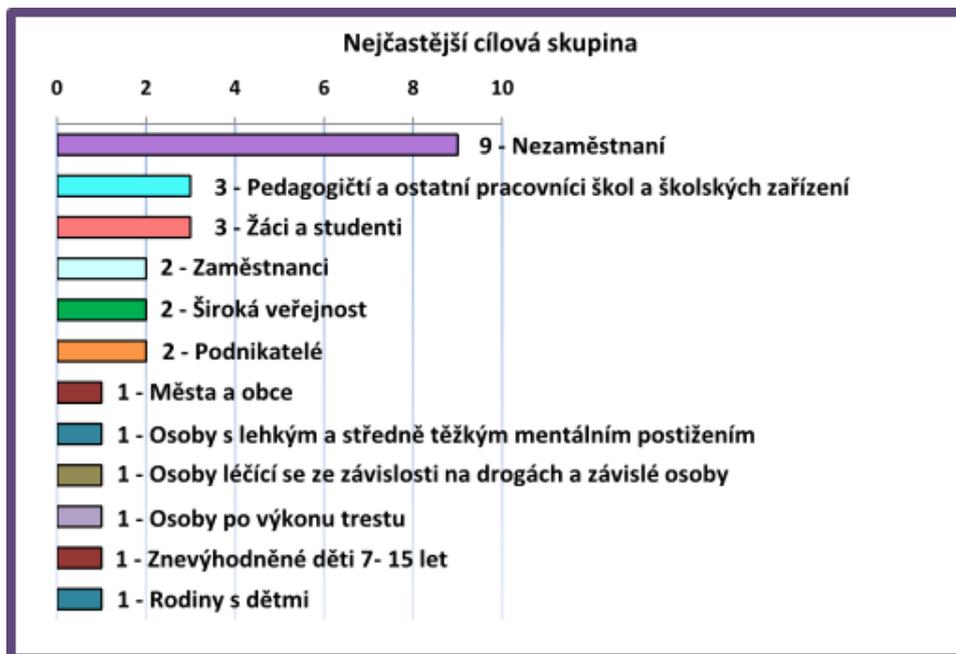


Graf 1 – Počet obyvatel v rámci Ústeckého kraje

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### A. Informace o cílové skupině:

Zástupci vzdělávacích institucí měli vyplnit jaká je jejich nejčastější cílová skupina a jaké jsou ostatní cílové skupiny, které se účastní vzdělávání.



## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### A. Informace o cílové skupině:

#### Nejčastější cílová skupina:

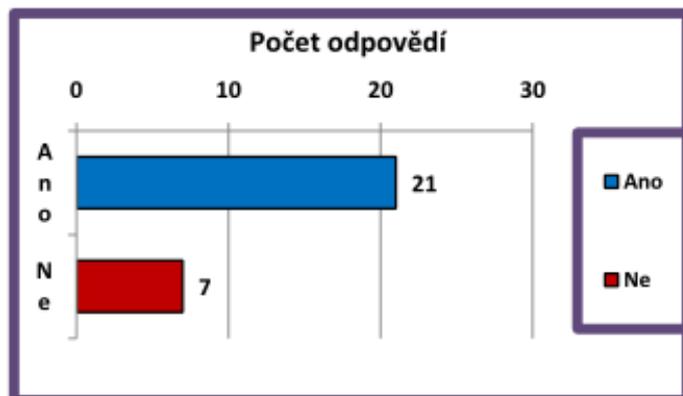
Nejčastější cílovou skupinou jsou pro vzdělávací instituce „Nezaměstnaní“ (uvedeno v 9 případech), dále pak „Pedagogičtí a ostatní pracovníci škol a školských zařízení“ a „Žáci a studenti“, které byly uvedeny shodně ve 3 případech. Dvakrát byly uvedeni „Zaměstnanci“ podniků a firem, „Široká veřejnost“ a „Podnikatelé“, jedenkrát pak „Osoby s lehkým a středně těžkým mentálním postižením“, „Osoby léčící se ze závislosti na drogách a závislé osoby“, „Osoby po výkonu trestu“, „Znevýhodněné děti 7 – 15 let“ a „Rodiny s dětmi“.

#### Ostatní cílové skupiny:

Jako ostatní cílové skupiny byly nejčastěji uváděny „Zaměstnanci“ a „Žáci a studenti“ – v 6 případech, ve 3 případech „Rodiny s dětmi“ a ve 2 případech „Nezaměstnaní“ a „Pedagogové“. Jedenkrát byly uvedeny „Ženy na mateřské dovolené“, „Školy“, „Děti z dětských domovů“, „Účastníci rekvalifikace“, „Senioři“, „Začínající podnikatelé“, „Osoby sociálně vyloučené“, „Mladiství prvopachatelé trestných činů“, „Lidé v roli dobrovolníků“ a „Děti na odchodu z dětských domovů“.

### 1. Školí (vzdělává) Vaše instituce v oblasti komunikace?

Počet odpovědí:	Typ odpovědi:	
21		Ano
7		Ne



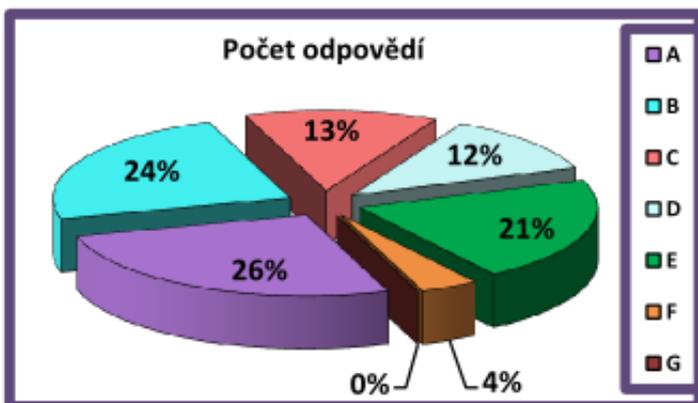
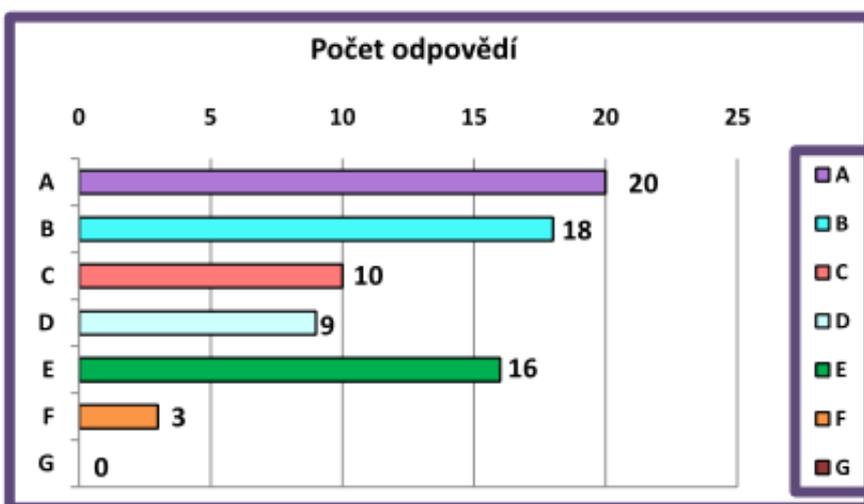
### B1. Školí (vzdělává) Vaše instituce v oblasti komunikace?

Ze všech 28 dotázaných institucí vzdělává v oblasti komunikace 21 z nich, což představuje 75% a jen 7 institucí (25%) v oblasti komunikace nevzdělává.

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### 2. Pokud ano v jaké oblasti?

Počet odpovědí:	Typ odpovědi:
20	A Verbální komunikace
18	B Nonverbální komunikace
10	C Telefonování
9	D Písemná komunikace
16	E Sociální komunikace
3	F Masová komunikace
0	G Jiná oblast



## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### ***B2. Pokud ano v jaké oblasti?***

Dotázané instituce v oblasti komunikace nejčastěji vzdělávají „Verbální komunikaci“ (odp. A), kterou uvedlo 20 respondentů, což představuje 26%. Druhou nejčastěji uváděnou byla „Nonverbální komunikace“ (odp. B) s 24%, což odpovídá 18 odpovědím. „Sociální komunikace“ (odp. E) s 21% a 16 odpověďmi byla třetí nejčastěji zmiňovanou. „Telefonování“ (odp. C) a „Písemná komunikace“ (odp. D) byly uváděny v 10 respektive 9 případech a tyto odpovědi tak obdržely 13% - „Telefonování“ a 12% dotázaných uvedlo jako oblast vzdělávání „Písemnou komunikaci“. Pouhé 3 odpovědi a 3% obdržela odpověď F – „Masová komunikace“ a byla tak nejméně uváděnou oblastí vzdělávání. Odpověď G – „ Jiná oblast“ nebyla uvedena ani v jednom případě.

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### **B3. Popište stručně Vámi realizovaný vzdělávací kurz (délka, cílová skupina, oblasti apod.).**

#### **Krajská zdravotní a.s. – Nemocnice Chomutov, o.z.**

Komunikace zdravotník vs. pacient – MUDR. Znojová, Praha, 2 hod., celouštavní, ohodnocen kredity dle vyhl. č.4/2010, výběr NLZP – na základě doporučení vrchních sester a to těm, kteří s komunikací mají problém

#### **OHK Chomutov**

E-learningový kurz pořádaný ve spolupráci s ZČU Plzeň: „Marketing na internetu“

Délka: 3 měsíce - 2008

Cílová skupina: fyzické osoby a zástupci (zájemci) z právnických osob

Oblasti: základy internetového prodeje a podnikání, trendy a praktické náměty pro marketing na internetu, návrh vlastního e-shopu

E-learningový kurz pořádaný ve spolupráci s ZČU Plzeň: „Trénink obchodního jednání“

Délka: 3 měsíce – 2008

Cílová skupina: fyzické osoby a zástupci (zájemci) z právnických osob

Oblasti: obchodní dovednosti, týmový prodej, nácvik obchodních prezentací, mystery shopping, - součástí kurzu byl 1 aplikační workshop

Výstupem obou kurzů bylo Osvědčení o absolvování

#### **RADKA o.s.**

Poradenské a motivační programy pro dlouhodobě nezaměstnané – 30 hodin, 15 hodin PC, 15 hodin poradenství.

Job klub svou náplní pomáhá osobám z cílové skupiny orientovat se na trhu práce, pojmenovat cíle své profesní kariéry a najít uspokojující zaměstnání, také rozvíjí schopnost komunikace a prezentace sama sebe na trhu práce.

Dále je zaměřen na rozvoj schopnosti využít všechny způsoby kontaktování při hledání zaměstnání, přípravy osobní dokumentace (životopis, žádost o zaměstnání, motivační dopis atd.) či schopnosti naučit se správnému chování u přijímacího pohovoru.

Nedílnou součástí je podpora jedinců a posilování jejich sebevědomí.

#### **EDOST s.r.o.**

Kurzy jsou organizovány podle požadavku zadavatele v rozsahu 1, 2 – 3 dny

Cílová skupina: management, administrativní pracovníci

Oblasti: vnitřní a vnější komunikace, obchodní jednání, pracovní kolektiv, konflikt

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### **PPPÚK**

Vedení poradenského rozhovoru I., II., III. (3 x 13 hodin)

Cílová skupina: speciální pedagogové a psychologové při PPP Ústeckého kraje

Oblasti: verbální a neverbální komunikace, sociální komunikace

Krizové situace výuky a jejich řešení (13 hodin), Komunikační dovednosti (13 hodin), Vztah třídního kolektivu k vyučujícím (13 hodin), kurz byl navazující a byl určen speciálním pedagogům a psychologům při PPP Ústeckého kraje

Semináře byly vedeny prožitkovou formou

### **Job Asistent s.r.o.**

Kurzy rozvoje osobnosti, 40 – 120 hodin

Cílová skupina: zaměstnanci, management

### **EXVA s.r.o.**

Především kurzy pro uchazeče o zaměstnání – osobnostní a dovednostní rozvoj

### **Teplická strojírna, s.r.o. – Svářecí škola**

Základní kurzy svařování

Zaškolovací kurzy

Program ÚP Vzdělávejte se

### **28. říjen, s.r.o.**

V rámci projektu ESF „Profesní a kreativní rozvoj osobnosti pedagoga“

kurzy a semináře pro pedagogické pracovníky – počítačová gramotnost a možnosti komunikace prostřednictvím multimédií, a v rámci osobnostního rozvoje sociální komunikace

### **Diakonie ČCE – SKP v Litoměřicích**

Délka: 6 hodin

Cílová skupina: Pracovníci v přímé práci s uživateli služeb

Oblasti: Předcházení konfliktů, verbální komunikace, neverbální komunikace, komunikace s osobami s mentálním postižením

### **bfz Litoměřice**

VPN – 14. měsíců – nezaměstnaní nad 50 let

EMA – 6. měsíců – nezaměstnané ženy bez vzdělání

NOE – 4. měsíce – děti z dětských domovů

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### **Soukromá obchodní akademie spol. s r.o. Žatec**

Pro žáky je obsah zahrnován do výuky společenskovedního semináře v rozsahu jednoho pololetí.

Pro rekvalifikanty je obsah kurzu Obchodní zástupce rozložen do třech měsíců. Obsahuje všechny formy komunikace a ještě další kapitoly.

### **Vzdělávací centrum Podkrušnohoří, o.s.**

Poradenský kurz pro uchazeče o zaměstnání, dlouhodobě nezaměstnané ženy  
4 cykly po 30 osobách

Poradenský kurz pro osoby starší 50 let (Mot. – aktivační modul – 36 hodin, Počítačové dovednosti – 30 hodin, Enviromentální osvěta – 12 hodin, Exkurze ve firmách – 3x

### **OHK Děčín**

Část 6-ti hodinového bloku psychologie a vystupování podnikatele

### **ASISTA, s.r.o**

Oblast komunikace v uvedených oblastech tvoří významnou část motivačních kurzů, které se jako celek pohybují v řádu desítek vyučovacích hodin.

### **Asistenční centrum a.s.**

Projektové řízení v rámci projektů EU

### **bfz o.p.s. Cheb (centrála)**

Rekvalifikační kurzy pro uchazeče o zaměstnání.

V rámci motivace je zařazena i komunikace

Délka: Rekvalifikační kurzy - cca 100 vyučovacích hodin, praxe v podnicích

Motivační kurzy – 30 až 150 hodin

### **SEDUCTUS, s.r.o.**

Vedení školy v praxi – nové trendy managementu, marketingu, fundraising, tvorba ŠVP atd.

Délka: cca. 100 hodin

Cílová skupina: vedoucí pracovníci škol

### **Rekvalifikační a informační centrum s.r.o.**

Motivační poradenské kurzy

Délka: 40 – 120 hodin

Cílová skupina: uchazeči o zaměstnání

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### **White Light I., o.s.**

Skupinové vzdělávání pro klienty služeb vedoucí ke zvýšení jejich sociálních dovedností v oblasti komunikace.

Cílová skupina: 15 – neomezeně let s velmi nízkou kvalifikací, převážně osoby se základním vzděláním (i nedokončeným)

### **Centrum komunitní práce Ústí nad Labem**

Všechny ženy mají šanci

Délka: 270 hodin

Cílová skupina: ženy se základním vzděláním nebo bez vzdělání, dlouhodobě nezaměstnané a ženy nad 50 let věku

Oblast vzdělání: technickoadministrativní pracovník

### **Job Maket s.r.o.**

kurz Moderní lektor

zvýšení kvalifikace v oblasti lektoringu

### **Dobrovolnické centrum, o.s.**

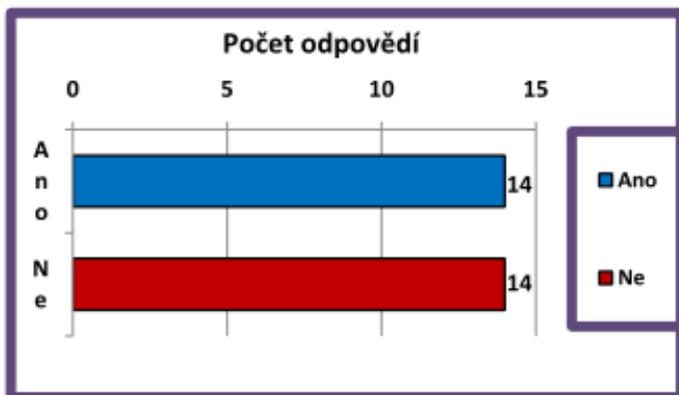
V rámci výcviků pro nové dobrovolníky do Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi, výcvik je zaměřen na mnoho oblastí, zejména na práci s dětmi, téma komunikace se určitě prolíná celým vzděláváním, konkrétněji se zaměřujeme právě na schopnost komunikovat se znevýhodněnými dětmi a jejich rodinami. V rámci krátkých odpočinkových aktivit určitě také posílujeme nácvik neverbální i verbální komunikace, jak v týmu mezi zájemci o dobrovolnictví samotnými, tak mezi i koordinátorkami a zájemci. Kurz je většinou víkendový, určen pro zájemce o dobrovolnickou činnost se znevýhodněnými dětmi ve věku od 7 do 15 let..

Kurz rozvoje sociálních kompetencí pro mladé ve věku 16-26 let , celkem 4 bloky – první blok – komunikace a prosazování (komunikační dovednosti, asertivní techniky, respektování druhých), druhý blok – internet a média pracují pro nás (elektronická média, informační databáze, komunikační sítě). Další bloky: hospodaření a finance a společnost jako celek a moje orientace v ní.

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### 4. Má Vaše instituce lektora přímo na školení v oblasti komunikace?

Počet odpovědí:	Typ odpovědi:	
14		Ano
14		Ne



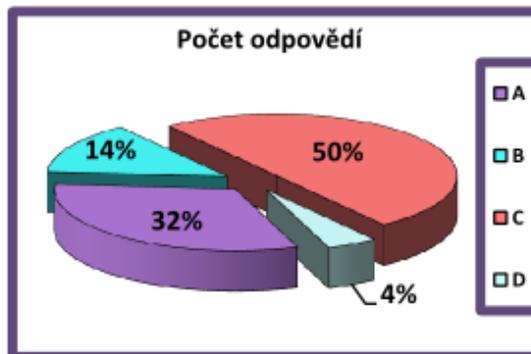
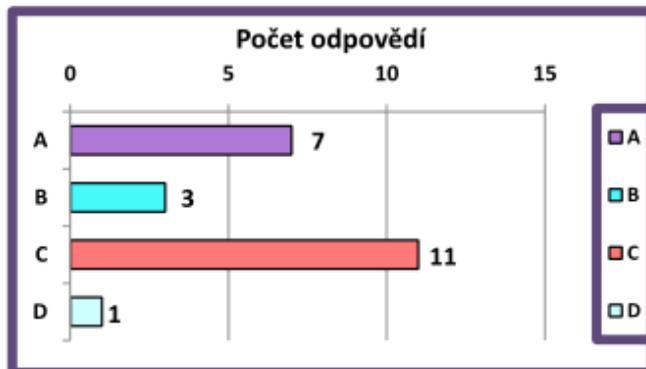
#### ***B4. Má Vaše instituce lektora přímo na školení v oblasti komunikace?***

Lektora na oblast komunikace má podle odpovědí vzdělávacích institucí přesně polovina z nich, což je 14 odpovědí a tedy 50%, druhá polovina dotázaných institucí takového lektora nemá.

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### 5. Pokud ne, kdo je pověřený lektorováním, přípravou a řízením komunikačních kurzů?

Počet odpovědí:	Typ odpovědi:
7	A Lektori jiných oblastí si sami připravují vzdělávací moduly a poté je školí
3	B Lektori pouze školí a vzdělávací moduly jim připravují odborníci
11	C K tvorbě modulů i k lektorování využíváme externí firmu
1	D Jiné



### ***B5. Pokud ne, kdo je pověřený lektorováním, přípravou a řízením komunikačních kurzů?***

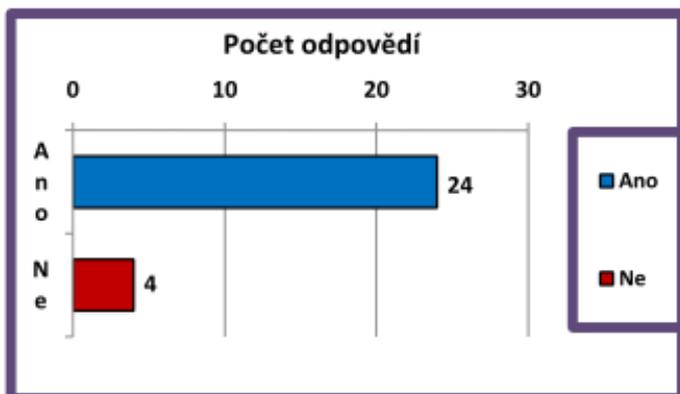
Pokud nemají vzdělávací instituce svého lektora na školení v oblasti komunikace, nejčastěji „Využívají externí firmu“ (odp. C) a to v 50% případů, což představuje 11 odpovědí. „Lektory jiných oblastí, kteří si sami připravují vzdělávací moduly a poté je školí“ (odp. A) využívá 32% dotázaných institucí, což odpovídá 7 odpovědím. 14% institucí, což jsou 3 odpovědi, uvedlo, že „Lektori pouze školí a vzdělávací moduly jim připravují odborníci“ (odp. B). Jako „Jiné“ (odp. D) byla uvedena pouze jedna odpověď, což v grafu představuje 4%. Odpověď zněla: „Témata vzdělávacích modulů připravuje andragog, metodika a výukové prostředky si určuje lektor a konzultuje je s andragogem“.

Poznámka: V otázce B1 odpovědělo 21 respondentů, že jejich instituce vzdělává v oblasti komunikace, přičemž v této otázce (B5) uvedlo 11 dotázaných, že k tvorbě a lektorování komunikačních kurzů využívají externí firmu.

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### 1. Absolvoval některý z Vašich pracovníků kurz komunikace?

Počet odpovědí:	Typ odpovědi:
24	Ano
4	Ne



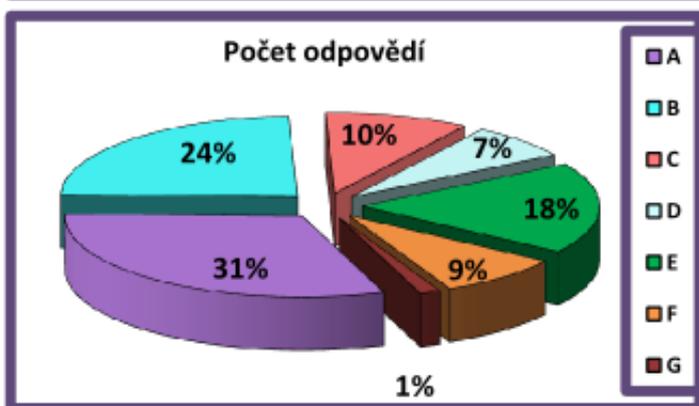
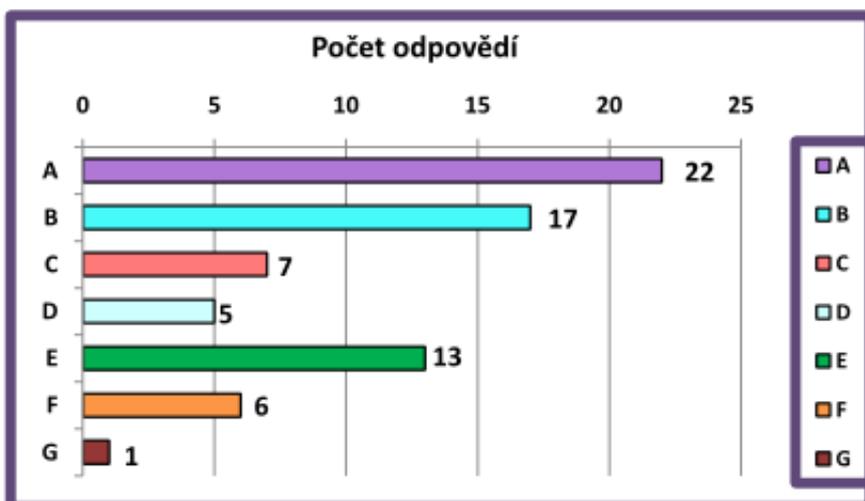
#### ***C1. Absolvoval některý z Vašich pracovníků kurz komunikace?***

Ve většině dotázaných institucí některý z pracovníků kurz komunikace absolvoval. Odpověď ANO tedy zvolilo 24 respondentů 86%, a odpověď NE pouze 4 respondenti, což v grafu představuje 14%.

### 2. Pokud ano v jaké oblasti?

Počet odpovědí:	Typ odpovědi:
22	A Verbální komunikace
17	B Nonverbální komunikace
7	C Telefonování
5	D Písemná komunikace
13	E Sociální komunikace
6	F Masová komunikace
1	G Jiná oblast

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



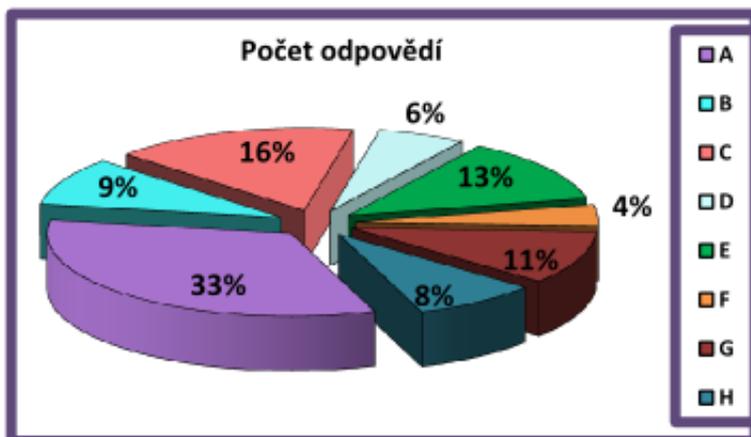
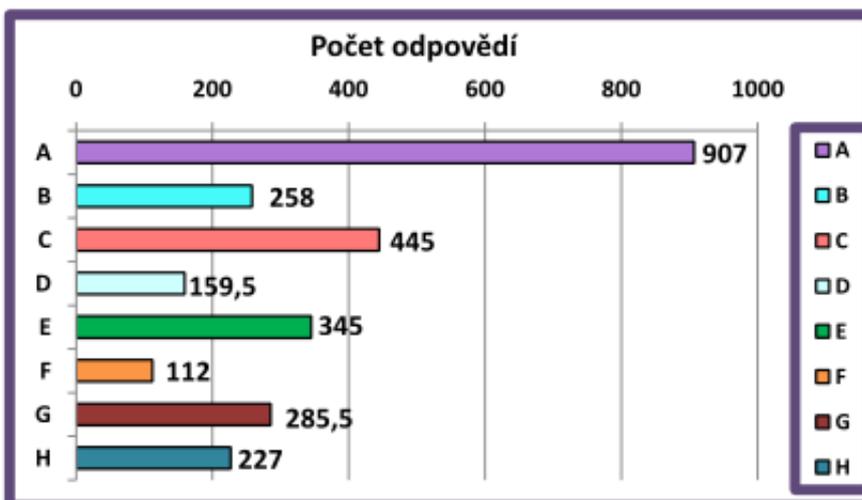
### C2. Pokud ano v jaké oblasti?

Nejčastěji se pracovníci institucí vzdělávali ve „Verbální komunikaci“ (odp. A), kterou uvedlo 22 respondentů, což je 31%. Následovala odpověď B – „Nonverbální komunikace“ se 17 odpověďmi a 24%. Třetí nejčastěji uváděnou pak byla odpověď E – „Sociální komunikace“, která obdržela 18%, což je 13 odpovědí. Čtvrtou nejčastější se 7 odpověďmi a 10% byla odpověď C – „Telefonování“ následována s 9% a 6 odpověďmi možností F – „Masová komunikace“. Nejméně uváděnou pak byla možnost D – „Písemná komunikace“, která obdržela 7%, což je 5 odpovědí. Možnost „Jiná“ oblast byla uvedena pouze v jednom případě a obdržela tedy 1%. Odpověď zněla: „Motivační pohovory – Úvod a I. část“.

### INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

3. Přiřaďte k následujícím atributům lektora libovolného kurzu procentuální hodnotu podle důležitosti, tak aby celek tvořil 100%.

Počet odpovědí:	Typ odpovědi:
907	A Odborná znalost tématu
258	B Charisma
445	C Umění zaujmout
159,5	D Příjemný hlas
345	E Srozumitelný výklad
112	F Upravený zevnějšek
285,5	G Dobře připravené podpůrné materiály
227	H Srozumitelnost



## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### ***C3. Přiřaďte k následujícím atributům lektora libovolného kurzu procentuální hodnotu podle důležitosti, tak aby celek tvořil 100%.***

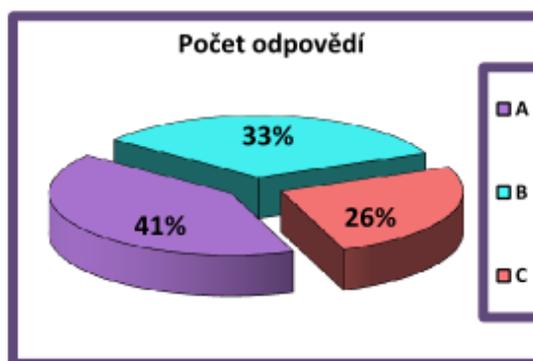
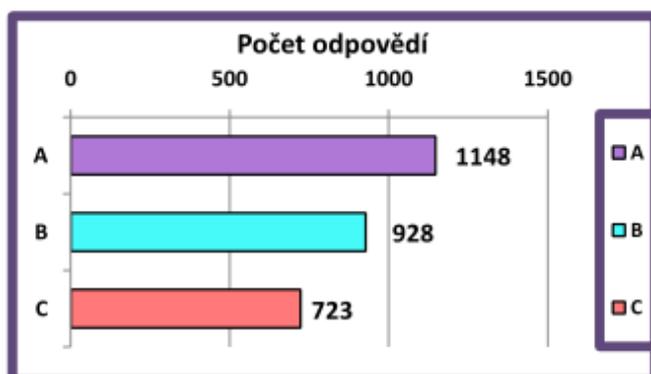
Metodika: Na tuto otázku odpovědělo 27 respondentů, kteří k jednotlivým možnostem uváděli procentuální hodnotu. Vyhodnocení probíhalo tak, že byly sečteny hodnoty procent u jednotlivých odpovědí a uvedeny v prvním grafu jako body. Ve druhém grafu jsou body přepočítány automaticky na procentuální vyjádření.

Podle odpovědí považují respondenti jako nejdůležitější atribut lektora „Odbornou znalost tématu“ (odp. A) a tato možnost získala 907 bodů v grafu reprezentovaných 33%. Druhou nejdůležitější vlastností lektora je podle dotázaných „Umění zaujmout“ (odp. C) s 445 body a 16% následována možností E – „Umění zaujmout“ s 345 body a 13%. Čtvrtým nejčastěji uváděným atributem byla možnost G – „Dobře připravené podpůrné materiály“, která získala 11%, což je 285,5 bodu. „Charisma“ (odp. B) obdrželo 9% - 258 bodů a je tedy pátým nejčastěji uváděným atributem lektora, následováno „Srozumitelností“ (odp. H) s 8% a 227 body a možností D – „Příjemný hlas“, která získala 159,5 bodu, což v grafu představuje 6%. Nejméně oceňovanou byla možnost F – „Upravený zevnějšek“, která obdržela 112 bodů a v grafu tedy zaujímá pouhá 4%.

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

4. Přiřadte k následujícím atributům lektora procentuální hodnotu dle důležitosti tak, aby celek tvořil 100%.

Počet odpovědí:	Typ odpovědi:
1148	A Verbální komunikace (řeč, písmo)
928	B Nonverbální komunikace (mimika, gestikulace, postoj apod.)
723	C Paralingvistická komunikace (barva hlasu, rychlost řeči, frázování apod.)



### ***C4. Přiřadte k následujícím atributům lektora procentuální hodnotu dle důležitosti tak, aby celek tvořil 100%.***

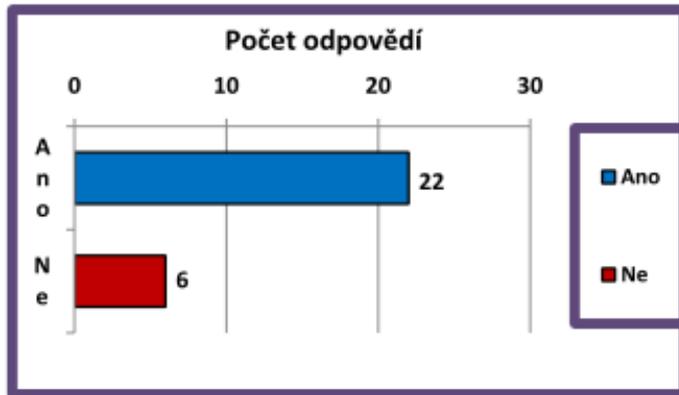
Metodika: Na tuto otázku odpovědělo 28 respondentů, kteří k jednotlivým možnostem uváděli procentuální hodnotu. Vyhodnocení probíhalo tak, že byly sečteny hodnoty procent u jednotlivých odpovědí a uvedeny v prvním grafu jako body. Ve druhém grafu jsou body přepočítány automaticky na procentuální vyjádření.

Dotazovaní považují u lektora za nejdůležitější atribut „Verbální komunikaci“ (odp. A), která získala 1148 bodů, což procentuálně odpovídá 41%. Jako druhý nejdůležitější atribut byla respondenty označena odp. B – „Nonverbální komunikace“ s 928 body a 33%. Nejméně důležitým atributem je podle dotázaných „Paralingvistická komunikace“ (odp. C), kterou označilo 26% dotázaných a tato odpověď získala 723 bodů.

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### 5. Má Vaše instituce zájem o vzdělávání v oblasti komunikace?

Počet odpovědí:	Typ odpovědi:	
22		Ano
6		Ne



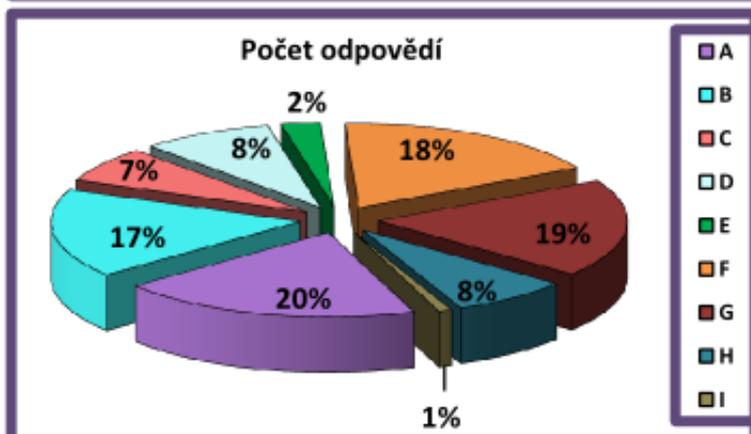
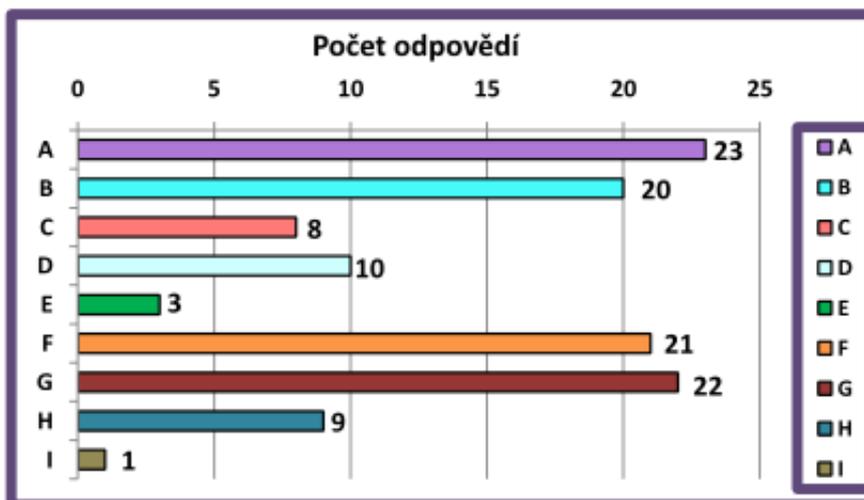
### ***C5. Má Vaše instituce zájem o vzdělávání v oblasti komunikace?***

Valná většina z dotázaných vzdělávacích institucí má zájem o vzdělávání v oblasti komunikace. Odpověď ANO zvolilo 22 respondentů, což představuje 79%, naproti tomu odpověď NE, „Nemám zájem o další vzdělávání v oblasti komunikace“, označilo pouze 6 respondentů, tedy 21%.

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

6. Které oblasti komunikace by měly být ve vzdělávání zastoupeny?

Počet odpovědí:	Typ odpovědi:
23	A Verbální komunikace
20	B Nonverbální komunikace
8	C Telefonování
10	D Písemná komunikace
3	E Cizojazyčná písemná komunikace
21	F Sociální komunikace
22	G Komunikace v týmech
9	H Masová komunikace
1	I Jiná



## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

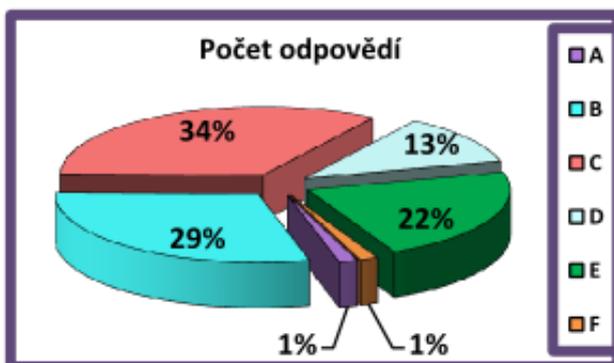
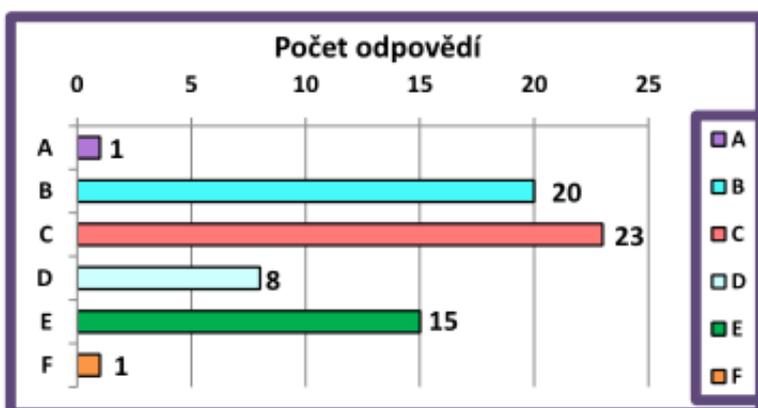
### ***C6. Které oblasti komunikace by měly být ve vzdělávání zastoupeny?***

Podle dotázaných institucí by měly být ve vzdělávání zastoupeny především tyto oblasti komunikace: „Verbální komunikace“ (odp. A), kterou označilo 23 respondentů, což odpovídá 20%, „Komunikace v týmech“ (odp. G) s 22 odpověďmi a 19%, dále pak „Sociální komunikace“ (odp. F), kterou označilo 21 respondentů a která zaujímá v grafu 18% a také „Nonverbální komunikace“ (odp. B), kterou uvedlo 20 respondentů a odpovídá tedy 17%. Další možnosti obdržely nepoměrně méně odpovědí. Pátou nejčastější tak byla odpověď D – „Písemná komunikace“, kterou uvedlo 10 respondentů, což odpovídá 8%. Stejný počet procent obdržela také odpověď H – „Masová komunikace“, která byla uvedena v 9 případech. Následuje se 7% a 8 odpověďmi možnost C – „Telefonování“. Jen 3 respondenti označili jako svou odpověď možnost E – „Cizojazyčná písemná komunikace“, která v grafu zaujímá pouhá 2%. Odpověď I – „Jiná“ oblast komunikace, která by měla být zastoupena ve vzdělávání, byla uvedena v jednom případě, v grafu tak vykazuje 1% a zněla: „Komunikace s klientem v krizi, motivační pohovory“.

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

7. Jaká forma vzdělávání je podle Vás nevhodnější?

Počet odpovědí:	Typ odpovědi:
1	A Klasická forma výuky s výrazným podílem teoretických znalostí
20	B Vzdělávání formou školení, či seminářů, uvádění dobrých příkladů praxe
23	C Vzdělávání formou pracovních workshopů, s výrazným podílem modelových situací a následná diskuze
8	D Vzdělávání formou E-learningu
15	E Netradiční formy vzdělávání (např. zážitková pedagogika)
1	F Jiná forma



## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

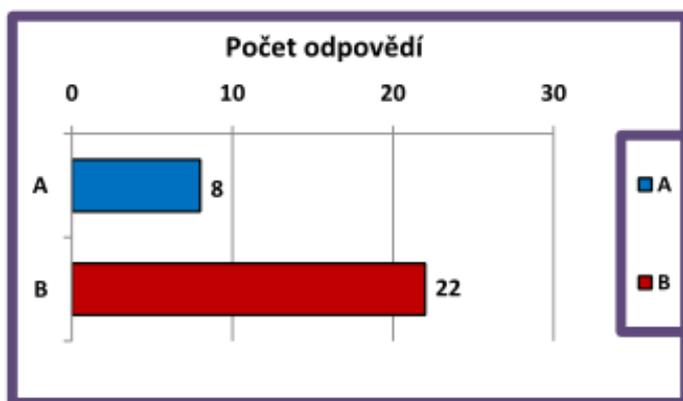
### ***C7. Jaká forma vzdělávání je podle Vás nejvhodnější?***

Zástupci vzdělávacích institucí si myslí, že nejvhodnější formou vzdělávání je „Vzdělávání formou pracovních workshopů, s výrazným podílem modelových situací a následnou diskuzí“ (odp. C), kterou uvedlo 23 respondentů a obdržela tak 34%. Jako druhou nejvhodnější metodu s 20 odpověďmi a 29% zvolili respondenti možnost B – „Vzdělávání formou školení či seminářů a uvádění dobrých příkladů praxe“. Za třetí nejvhodnější pak zástupci vzdělávacích institucí považují možnost E – „Netradiční formy vzdělávání“, kterou by preferovalo 15 respondentů, což odpovídá 22%. Následuje s 8 odpověďmi a 13% možnost D – „Vzdělávání formou E-learningu“. Možnosti A – „Klasická forma výuky s výrazným podílem teoretických znalostí“ a možnost F – „Jiná forma“ získali shodně po jedné odpovědi a 1%. Jako „Jiná forma“ bylo uvedeno: „Kombinovaná forma – pracovní workshopy, modelové situace s podporou e-learningu“.

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### 8. V jaké struktuře by podle Vás měly být vzdělávací moduly připraveny?

Počet odpovědí:	Typ odpovědi:
8	A Ucelený komplex vzájemně provázaných modulů, po jehož absolvování bude pracovník proškolen ve všech oblastech komunikace.
22	B Na sobě nezávislé vzdělávací moduly jednotlivých aktivit. Každý si pak určí, v jaké oblasti se potřebuje vzdělávat a podle toho si zvolí konkrétní modul.



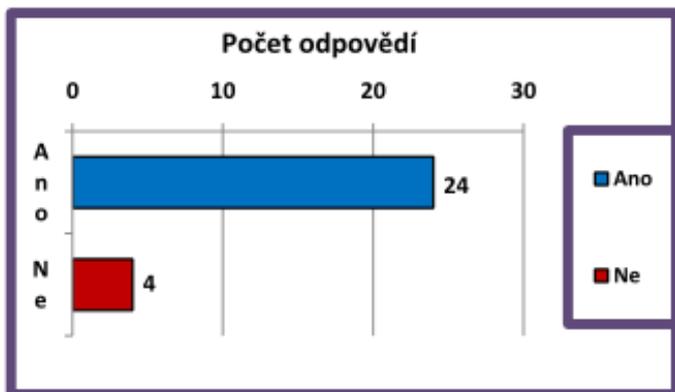
### ***C8. V jaké struktuře by podle Vás měly být vzdělávací moduly připraveny?***

Většina z dotázaných (22 odpovědí – 73%) uvedla, že vzdělávací moduly by měly být připraveny jako „Na sobě nezávislé vzdělávací moduly jednotlivých aktivit“ (odp. B), aby si každý mohl určit, v jaké oblasti potřebuje vzdělávat. Naproti tomu možnost A – „Ucelený komplex vzájemně provázaných modulů“ označilo jen 8 respondentů, což odpovídá 27%.

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

**1. Máte zájem dostávat další informace, popřípadě se účastnit projektu: „Efektivní komunikace – cesta k úspěchu“?**

Počet odpovědí:	Typ odpovědi:
24	Ano
4	Ne



***D1. Máte zájem dostávat další informace, popřípadě se účastnit projektu: „Efektivní komunikace – cesta k úspěchu“?***

Zájem dostávat další informace nebo se účastnit projektu má 24 dotázaných vzdělávacích institucí, což představuje 86%. Pouze 4 instituce zájem o informace nebo účast nemají a odpověď Ne tedy obdržela 14%.

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### ***D. Doplnující informace***

***Chcete nám napsat nějaké doporučení pro tvorbu vzdělávacích modulů v oblasti komunikace?***

#### **OHK Chomutov**

Dle našich zkušeností jsou modelové situace vždy přínosem kurzu, stejně tak i osobní zkušenosti lektora v dané oblasti a jeho otevřený postoj k posluchačům.

Z dotazníků také víme, že o téma „asertivity“, včetně proškolení v praktických dovednostech této formy komunikace je mezi účastníky velký zájem.

#### **EDOST, s.r.o.**

Vytvoření pracovních skupin k jednotlivým okruhům (podle zadání grantu), které mohou společně a na základě zkušenosti vypracovat metodické manuály, popř. tvořit modelové programy.

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### 6.2. Výsledky řízených rozhovorů

Řízené rozhovory proběhly se 7 zástupci vzdělávacích organizací, které byly vybrány na základě výsledků dotazníkového šetření.

#### **1. Které oblasti verbální komunikace věnujete při vzdělávání klientů největší časový prostor?**

Respondenti měli bodově označit odpovědi, podle toho, které oblasti dávají největší prostor. (1 = největší prostor, 3 = nejmenší prostor)

Mluvená komunikace	1	1	1	1	1	1	1
Písemná komunikace	2	2	2	2	2	2	2
Telefonická komunikace	3	3	3	3	3	3	3

Všichni zástupci vzdělávacích organizací odpověděli na tuto otázku shodně. Největší prostor při vzdělávání věnují Mluvené komunikaci, poté Písemné komunikaci a nejmenší prostor zaujímá Telefonická komunikace.

#### **2. Máte zkušenosti se školením neverbální komunikace?**

6 zástupců vzdělávacích institucí uvedlo, že má zkušenosti se vzděláváním v oblasti neverbální komunikace a pouze jeden uvedl, že jejich instituce se vzděláváním v oblasti neverbální komunikace nemá.

Respondenti měli uvést, které téma neverbální komunikace nejčastěji školí:

Psychologie – nonverbální hry (mimika, pantomima, divadlo, haptika, řeč těla, relaxace)

Oční kontakt, stisk ruky, mimika

Schopnost spolupráce beze slov

Cvičení v empatii

Projevy neverbální komunikace

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### **3. Jakou formou téma komunikace školíte?**

Dotazovaní nejčastěji odpovídali, že školí formou seminářů s uváděním dobrých příkladů z praxe v 6 případech. Ve dvou případech uvedli jako formu školení workshopy s modelovými situacemi a v jednom případě, že školí formou přednášek s důrazem na teorii.

### **4. Chtěli byste vyzkoušet i jiné formy školení? (Např. zážitková pedagogika, e-learning apod.)**

Na tuto otázku odpověděli 4 respondenti, že by chtěli vyzkoušet i jiné formy školení a 3 respondenti uvedli, že nové formy školení vyzkoušet nechtějí.

Respondenti měli uvést, jakou jinou formu školení by chtěly vyzkoušet.

Ve dvou případech byla uvedena zážitková pedagogika a v jednom případě e-learning.

### **5. Jaká struktura vzdělávacího kurzu je podle Vás z hlediska efektivity nejvýhodnější?**

Čtyři z dotazovaných uvedly jako nejvýhodnější strukturu vzdělávacího kurzu Sérii navzájem nezávislých seminářů a 3 dotazovaní si myslí, že nejvýhodnější je Série navzájem provázaných a na sebe navazujících seminářů.

### **6. Jakou frekvenci vzdělávacích kurzů pro Vaše lektory byste uvítali?**

- 1x týdně 1 nebo 2 měsíce
- 1 za 14 dní
- 1x měsíčně
- 1 vzdělávací kurz čtvrtletně
- 1x/ 3měsíce
- 1x 6 – 8 týdnů v průběhu celého roku
- 2x ročně

### **7. Jaký počet účastníků kurzu je pro výuku nejefektivnější?**

3 z účastníků řízeného rozhovoru považují za nejefektivnější pro výuku skupinu 8 lidí. 10 lidí ve skupině uvedly 2 dotázaní a 1x byla uvedena skupina 9 lidí a maximálně 15 lidí.

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### **8. Absolvoval/a jste již někdy školení k oblasti komunikace v týmu či řešení konfliktů? Pokud ano, přibližte prosím jaké. Pokud ne, máte o takové školení zájem?**

4 z dotázaných uvedly, že neabsolvovali školení v komunikace v týmu či řešení problémů a měly by o takové školení zájem.

Ostatní respondenti absolvovali tato školení:

SPC v Teplicích – Řešení konfliktů

Řešení případových studií s ohledem na různou modulaci vnějších podmínek, řešení této problematiky v týmech

Efektivní rozhovor

Gaudia

ISZ – zaměřeno na schopnost vedení rozhovoru s klienty (systematický přístup), součástí bylo také řešení konfliktů

### **9. Co je, podle Vašeho názoru, předpokladem kvalitního lektora?**

V 6 případech byly uvedeny Odborné znalosti, Ve 2 případech Zkušenosti s výukou, Schopnost zaujmout a Empatie. Jedenkrát respondenti uvedli: Zájem o danou problematiku, Motivace, Praxe, Hledání nových metod, návodů apod., Charisma, Smysl pro humor, Vytrálost, Dobré a srozumitelné vyjadřování, Schopnost přenášet teorii do praktických vzdělávacích metod, Schopnost strukturovat a plánovat výuku, Zaujmout skupinu a schopnost přizpůsobit výklad cílové skupině.

### **10. Co dalšího by Vám usnadnilo nebo pomohlo zkvalitnit realizovaná školení?**

Nejvíce by vzdělávacím institucím pomohlo ke zkvalitnění výuky Technické vybavení a Čas. Obě tyto odpovědi byly uvedeny ve 2 případech. Po jednom pak bylo uvedeno: Vlastní prostory určené pro školení, Snížení počtu hodin z 8 hodin na max. 5 hod., Menší počet účastníků ve skupině a Kvalitnější výběr klientů stejné kategorie.

Na závěr výstupů z dotazníkového šetření a řízených rozhovorů je nutné uvést, že získaná data lze považovat v první řadě za vlastní reference pracovníků vzdělávacích institucí a očekávání těch, kteří se mají nově vznikajících vzdělávacích modulů účastnit.

Tyto informace je proto vhodné doplnit nezaujatým pohledem odborníků, kteří se vzdělávání v navrhovaných oblastech věnují a z praxe jsou obeznámeni se skutečnými nároky na schopnosti a dovednosti v rámci jednotlivých navrhovaných vzdělávacích kurzů.

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### 7. SWOT ANALÝZA

Na základě výsledků dotazníkového šetření a rozhovorů s osobami z cílové skupiny, při jejich vyplňování, jsme získali potřebné informace pro možnost vydefinování silných a slabých stránek; příležitostí a hrozeb, jež vnímají pracovníci vzdělávacích institucí specializující se na vzdělávání dospělých v souvislosti s uměním efektivní komunikace a s tím spojenými možnostmi jejich návazného vzdělávání.

Cílem bylo sestavit SWOT analýzu celé problematiky.

Zvyšování kompetencí cílové skupiny v oblasti efektivní komunikace (verbální, neverbální, písemná, telefonická; komunikace v týmu, řešení konfliktů atd.)	
Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dlouholeté zkušenosti v oblasti vzdělávání a s tím získané kompetence v rámci komunikačních dovedností.</li> <li>• V rámci vzdělávání možnost získání zpětné vazby od klientů – rozvojová, pozitivní.</li> <li>• Dlouhodobá praxe jednotlivých pracovníků v oblasti vzdělávání, s řízením lidských zdrojů.</li> <li>• Schopní pracovníci, fungující pracovní tým, zkušenosti s řešením konfliktů, vedení porad, rozložení rolí.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedostatečná možnost pracovníků vzdělávacích institucí v oblasti rozvoje komunikačních dovedností.</li> <li>• Nedostatečná možnost rozvoje kompetencí v oblasti řešení konfliktů, komunikaci v týmu.</li> <li>• V rámci současné situace přílišná finanční náročnost pro zaměstnavatele uvolnit finanční prostředky na vzdělávání pracovníků vzdělávacích institucí.</li> <li>• Nedostatek možností získání kompetencí v oblasti efektivní komunikace; řešení konfliktů na pracovišti, popřípadě v rámci výuky.</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Další vzdělávání pracovníků vzdělávacích institucí a zvyšování jejich kompetencí.</li> <li>• Rozšíření nabídky vzdělávání pro širokou veřejnost (další profesní vzdělávání).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedostatek finančních prostředků na další vzdělávání pracovníků vzdělávacích institucí.</li> <li>• Nezájem vzdělávacích institucí, vedení.</li> </ul>

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Získání zkušeností v oblasti efektivní komunikace, komunikace v týmech atd..</i></li> <li>• <i>Prestiž vzdělávací instituce, získání konkurenční výhody před ostatními subjekty</i></li> <li>• <i>Zviditelnění vzdělávací instituce.</i></li> <li>• <i>Možnost předání nově získaných kompetencí účastníkům dalšího vzdělávání, popřípadě svým spolupracovníkům.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Nedostatečný zájem ze strany cílových skupin.</i></li> <li>• <i>Neschopnost implementovat získané informace, kompetence do způsobu výuky a komunikace na pracovišti.</i></li> <li>• <i>Ohrožení vzdělávání v rámci časového vytížení cílové skupiny.</i></li> <li>• <i>Neochota cílové skupiny zapojit se do interaktivní výuky.</i></li> </ul>
---	---

## 8. NÁVRHY VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU (vzdělávacích modulů)

Na základě dotazníkového šetření a výsledků řízených rozhovorů byly vyhodnoceny oblasti, v nichž mají pracovníci vzdělávacích institucí v Ústeckém kraji nedostatečné znalosti; kompetence; popřípadě vyjádřili potřebu se vzdělávat.

Bylo vydefinováno šest okruhů, kdy každý je zaměřen na nejžádanější oblast a jejich naplněním vytvořeny celkem tři vzdělávací kurzy, moduly. Samotná výuka přitom bude koncipována tak, aby co nejvíce vycházela z praktických zkušeností a zahrnovala interaktivní prvky s možnostmi příkladů a simulačních cvičení. V rámci realizace každého modulu bude dále připraven výukový materiál v tištěné formě pro možnost následného využití a zajištěna možnost e-learningu.

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### 8.1. Okruhy vzdělávání - vzdělávací moduly v oblasti „KOMUNIKACE“

Cílem daných kurzů je seznámit účastníky, pracovníky vzdělávacích institucí se základy efektivní komunikace a zvýšit tak jejich kompetence, jež mohou následně využít jak v každodenním životě na pracovišti, tak v rámci odborné praxe.

- ❖ **Nonverbální a verbální komunikace**
- ❖ **Písemná komunikace, telefonická komunikace**
- ❖ **Komunikace v týmu, sociální komunikace**

#### 8.1.1. Nonverbální a verbální komunikace

**Cíl vzdělávacího kurzu:** Jedná se o vzdělávací seminář, který umožní účastníkům získat množství informací spojených se způsoby komunikace a možnostmi jejich využití v každodenním, či pracovním životě.

Výuka daného kurzu bude probíhat formou workshopu s velmi silným zastoupením praktické výuky. Součástí budou také praktické ukázky vlivu způsobu komunikace na vnímání okolí – gesta, intenzita hlasu, mimika, způsob tvoření vět, řeč těla, samostatný verbální projev atd.

**Výstupy kurzu:** Po úspěšném absolvování daného modulu budou účastníci obeznámeni se základy komunikačních dovedností, efektivní komunikací, jež budou moci následně využít a zvýšit si tak svůj potenciál.

Absolvováním daného kurzu budou mít skrze teoretickou i praktickou část možnost absolventi zvýšit si své kompetence a následně tak obohatit nejen svůj osobní život, ale také dané kompetence využít v rámci následného vzdělávání, popřípadě v komunikaci se spolupracovníky.

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### **Navrhovaná struktura vzdělávacího kurzu:**

#### **Úvod:**

- ❖ Obecné informace
- ❖ Teoretický úvod do problematiky komunikace
- ❖ Neverbální a verbální komunikace

#### **Komunikační prostředky:**

- ❖ Akustické (sluchové)
  - řeč
  - neverbální složky řeči (hlasitost, tón, výška, intonace, frázování atd.)
- ❖ Vizuální (zrakové)
  - pantomimika
  - mimika
  - gesta
  - postoje
  - proxemika
  - předměty kolem nás
- ❖ Taktilní
  - **optika**
- ❖ Olfaktorické (čichové)

#### **Struktura komunikace:**

- ❖ Kdo (komunikátor)
- ❖ Říká co (komuniké)
- ❖ Komu (komunikant)
- ❖ Čím (druh komunikace, např. slova)

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- ❖ Prostřednictvím jakého média (např. mluvené řeči v bezprostředním kontaktu)
- ❖ S jakým úmyslem (motivace)
- ❖ S jakým účinkem

### a) **Neverbální komunikace:**

- ❖ Obecné informace
- ❖ Řeč těla
- ❖ Mimika
- ❖ Gesta
- ❖ Zrakový kontakt
- ❖ Haptika - dotyk

### a) **Verbální komunikace:**

- ❖ Obecné informace
- ❖ Řeč a význam slov- slovníkový (denotativní); osobní (konotativní)
- ❖ Linie komunikace
- ❖ Nejčastější chyby v rámci komunikace – ze strany informátora, informovaného
- ❖ Struktura projevu
- ❖ Intonace hlasu
- ❖ Umění naslouchat

**Praktický nácvik postojů, gest, mimiky v rámci neverbální komunikace.**

**Praktický nácvik verbální komunikace – příprava a prezentace vlastního mluveného projevu.**

**Zpětná vazba.**

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### 8.1.2. Písemná komunikace, telefonická komunikace

**Cíl vzdělávacího kurzu:** Cílem tohoto kurzu je obeznámit pracovníky vzdělávacích institucí s pravidly písemné komunikace, jejími náležitostmi a v druhé části je obeznámit se základy telefonické komunikace. Daná oblast je v rámci efektivní komunikace s ohledem na trendy dnešní doby velmi důležitá a využívaná.

Vzdělávání bude probíhat formou workshopu, kde bude velmi silně zastoupena nejen teoretická, ale hlavně praktická část výuky s obsahem ukázek a vlastního nácviku. Každý účastník dále získá danou látku také v písemné podobě pro možnost následného využití při své pedagogické činnosti, či realizaci praxe.

**Výstupy vzdělávacího kurzu:** Po úspěšném absolvování daného kurzu budou účastníci obeznámeni s pravidly správné telefonické a písemné komunikace. S možnostmi jejich využití a s jejich nejvhodnějšími formami s ohledem na konkrétní situace.

#### ***Navrhovaná struktura vzdělávacího kurzu:***

##### **a) Písemná komunikace**

#### **Základní pojmy:**

- ❖ Obecné informace

#### **Pravidla úpravy písemných dokumentů:**

- ❖ Základní pravidla pro psaní textu
- ❖ Členění a označení částí textů, tabulek
- ❖ Zvýrazňování částí textů
- ❖ Výčty
- ❖ Poznámky pod čarou
- ❖ Tabulky

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- ❖ Psaní zkratek
- ❖ Psaní titulů
- ❖ Datum a čas

### Korespondence:

- ❖ Obchodní a úřední dopis
  - ❖ Cizojazyčný dopis
  - ❖ Osobní dopis vedoucích zaměstnanců
  - ❖ Dopisy fyzických osob právnickým osobám a osobní dopisy
  - ❖ Hromadná korespondence
- + Vzory dopisů

### Elektronická komunikace:

- ❖ E-mail neboli elektronická pošta
- ❖ Elektronický podpis
- ❖ Nakládání s písemnými dokumenty, datovými zprávami, skartace
- ❖ Další druhy komunikace – internet, chat atd.

### b) Telefonická komunikace

#### Základní pojmy:

- ❖ Obecné informace
- ❖ Základní pravidla – časové vymezení
- ❖ Aktivní naslouchání
- ❖ Kladení otázek

#### Profesionální komunikace:

- ❖ Analýza schopností uchazečů
- ❖ Příprava na hovor

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- ❖ Vytvoření profesionálního dojmu
- ❖ Význam hlasu
- ❖ Struktura příchozího hovoru
- ❖ Struktura odchozího hovoru
- ❖ Domluva schůzky

### Zásady telefonování:

- ❖ Kdy a jak se představit?
- ❖ Jakým formulacím je lepší se vyhnout?
- ❖ Proč se utvrzovat ve vzájemném pochopení sděleného?
- ❖ Jak vhodně ukončit telefonický rozhovor?
- ❖ Jak skloubit administrativu a telefonickou komunikaci se zákazníkem, zájemcem o vzdělávání?

### Problémy při telefonické komunikaci a jejich řešení:

- ❖ Jaké typy konfliktů jsou nejčastěji řešeny?
- ❖ Co dělat, když je druhá strana agresivní?
- ❖ Jak hledat cestu ke kompromisu a řešení situace?
- ❖ Jak se zachovat při oprávněné kritice?
- ❖ Jak se projevuje manipulace a co s ní?
- ❖ Co je to komunikační judo a jak funguje?

### Nácvik všech druhů komunikace s důrazem na zpětnou vazbu od dalších účastníků.

#### 8.1.3. Komunikace v týmu, sociální komunikace

**Cíl vzdělávacího kurzu:** Dalším vzdělávacím modulem, jenž byl vydefinován na základě potřeb cílové skupiny je „Komunikace v týmu, sociální komunikace“, jež účastníky obeznámí

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

s pravidly komunikace uvnitř týmu, způsoby vedení porad, řešení konfliktů a dalšími aspekty sociální komunikace.

Výuka daného kurzu bude probíhat také formou workshopu s praktickými ukázkami a praktickým cvičením.

**Výstupy vzdělávacího kurzu:** V rámci tohoto vzdělávacího kurzu je důležité, aby účastníci získali nejen informace o způsobech komunikace v týmu, ale také o možnostech řešení konfliktů, jež se v rámci sociální komunikace mnohdy mohou vyskytnout. Jejich řešení je pak stěžejní pro nastavení úspěšné spolupráce a vytvoření kvalitního pracovního klima.

### ***Navrhovaná struktura vzdělávacího programu:***

#### **Úvod:**

- ❖ Úvod do problematiky
- ❖ Co je tým?
- ❖ Role v týmu
- ❖ Vnitřní procesy týmu
- ❖ Průchodnost informací

#### **Komunikace:**

- ❖ Komunikace mezi členy týmu
- ❖ Komunikace s vedoucím
- ❖ Průchodnost informací

#### **Vedení týmu:**

- ❖ Osoba vedoucího
- ❖ Typy vedení
- ❖ Porady týmu – rozdělení kompetencí, kontrola

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### Typy porad:

- ❖ Informativní – sdílení nebo posuzování informací.
- ❖ Řešitelská – řešení problémů případně sporů.
- ❖ Rozhodovací – výběr optimálního řešení.

### Konflikty:

- ❖ Obecné informace
- ❖ Definice konfliktu
- ❖ Osobní, neosobní konflikty
- ❖ Přínosy konfliktu
- ❖ Stinné stránky konfliktu
- ❖ Čtyři možné výsledky konfliktu
- ❖ Příčiny mezilidských konfliktů

### Konflikt a typy osobností (Myers Briggs):

Lidé se liší ve způsobu, jímž:

- ❖ Čerpají energii pro svou činnost – extrovert X introvert
- ❖ Vidí a vnímají chod světa – smyslově X intuitivně
- ❖ Rozhodují se – rozumově X pocitově
- ❖ Spravují a organizují svůj život a práci – organizovaně X spontánně

### Způsob jak předcházet konfliktu:

- ❖ Souhlasný výrok
- ❖ Změkčující výrok
- ❖ Náznak
- ❖ Důvody vašeho stanoviska
- ❖ Negativní výrok

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- ❖ Nabídka kompromisu

### Proces řešení konfliktu

#### Způsoby řešení konfliktu:

- ❖ Tři strategie řešení konfliktu
- ❖ Metody urovnání konfliktu
- ❖ Úrovně konfliktu

#### Čtyři fáze řešení konfliktu:

- ❖ Určení problému
- ❖ Argumenty a odpovědi
- ❖ Hledání a hodnocení možností
- ❖ Řešení a dohoda

#### Předcházení konfliktů v týmu:

- ❖ Přesné provozní podmínky
- ❖ Tým ne více než se sedmi lidmi
- ❖ Pravidelné schůzky
- ❖ Navázání kontaktů
- ❖ Preferované role
- ❖ Podpora, povzbuzení, odměna

### Konflikt a zásahy třetí strany (Zprostředkování a smírčí řízení):

#### Zprostředkování:

- ❖ Zprostředkovatel

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### ❖ Proces zprostředkování (4 kroky)

1. Zahájit
2. Zjistit
3. Sjednotit
4. Uzavřít

### Smírčí řízení:

- ❖ Výhody
- ❖ Nevýhody

### Vedoucí jako zprostředkovatel

### Taktické pokyny pro zprostředkovatele

### Strategie pro zvládnutí konfliktů

### Praktický nácvik

### Zpětná vazba mezi účastníky

## 9. NÁVRH KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE MEZI ZADAVATELEM A TVŮRCEM VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU

V této kapitole se zaměříme na vytvoření předmětu poptávky, ze které by měl vzejít tvůrce vzdělávacích programů. Při výběru tvůrce těchto programů musí zadavatel vycházet z několika faktorů:

- ❖ **finanční možnosti**
- ❖ **kapacita účastníků jednotlivých vzdělávacích programů**
- ❖ **hodinová dotace na jednotlivé kurzy**

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- ❖ čas, za který má dojít k vytvoření vzdělávacích kurzů
- ❖ rozsah použitých podpůrných prostředků a pomůcek
- ❖ místo realizace vzdělávacích programů

Předpokládáme, že v prvních čtyřech faktorech je zadavatel omezen v rámci projektové žádosti OPVK na základě které mu byli přiděleny finanční prostředky.

Ke specifikaci šestého faktoru mohou sloužit výsledky dotazníkového šetření, jež jsou součástí této studie.

Místo realizace jednotlivých vzdělávacích programů je odvislé od toho, zda tvůrce modulů bude zároveň realizátorem vzdělávání nebo zda jeho úkolem bude pouze vytvoření modulů a následné vzdělávání bude svěřeno někomu jinému.

### 9.1. Struktura vzdělávání a provázanost kurzů

Z dotazníkového šetření vyplývá, že z nabízených možností struktury vzdělávacích programů, dávají zástupci vzdělávacích institucí přednost „na sobě nezávislým vzdělávacím modulům“ před „uceleným komplexem vzájemně provázaných modulů“ a to v poměru 73% ku 27%.

V souvislosti s touto skutečností budou pro vzdělávací instituce připraveny tři samostatné vzdělávací kurzy, tak aby si jejich zástupci mohli podle svých potřeb vybrat, který kurz budou absolvovat.

### 9.2. Velikost a struktura skupin účastníků vzdělávání

Velikost jednotlivých skupin je velmi důležitým aspektem pro možnost předání dostatečného množství informací cílovým skupinám a to nejen teoretických, ale s ohledem na zaměření daného projektu také těch praktických.

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

V rámci této skutečnosti doporučujeme, aby se zadavatel vyhnul klasickému pojetí vzdělávání a snažil se počet účastníků jednotlivých kurzů redukovat na počty, které jsou běžně používány v moderních formách vzdělávání.

Všechny tři vzdělávací moduly kladou velký důraz na osvojení si nových kompetencí, schopností a budou obsahovat velké množství praktických ukázek, samostatného nácviku probírané látky a nutnost získání zpětných vazeb od ostatních účastníků vzdělávání a lektora, tudíž nejvhodnějším počtem účastníků jednoho cyklu je 8 – 15 účastníků, což potvrdily i výsledky řízených rozhovorů.

Dále je pak vhodné upřednostňovat sudý počet účastníků, tak aby mohli být při realizaci praktických úkolů, modelových situacích rozděleni do dvou či více stejných skupin.

### 9.3. Vzdělávací materiály a ostatní podpůrné techniky

Ke každému vzdělávacímu kurzu by měly vzniknout též vzdělávací materiály; studijní opory, které budou mít účastníci k dispozici jak v průběhu kurzů, tak po skončení. Obsah těchto publikací by měl korespondovat s navrženou strukturou vzdělávacích modulů. Rozsah těchto publikací by měl korespondovat s rozsahem kurzů. Ve všech kurzech bude přitom volena interaktivní forma, např. pracovních sešitů. Materiály by měli být stručné a zároveň obsahovat klíčové informace o jednotlivých oblastech vzdělávání.

Existuje celá řada podpůrných pomůcek a technik, které slouží k lepšímu zapamatování získaných znalostí, schopností a dovedností. Jsou dnes hojně využívány při andragogické činnosti a zpětná vazba ukazuje, že právem. Na závěr přinášíme výčet některých z nich, tak aby mohly být vzaty na vědomí při tvorbě vzdělávacích modulů. Jedná se však o pouhý fragment těchto technik.

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- ❖ **Zážitková pedagogika** - je přístup ke vzdělání založený na vyšší schopnosti lidské paměti vstřebávat informace, jejichž vnímání je provázeno intenzivní emocí. Zážitková pedagogika pracuje s prožitkem jako prostředkem k ovlivňování klienta. Směr tohoto ovlivňování je určen pedagogickým cílem. Práce zážitkového pedagoga spočívá v záměrném vytváření situací, v nichž předpokládá intenzivní prožívání, a následně pedagogické práci s těmito prožitky (zpětnou vazbou).
- ❖ **Praktická cvičení, ukázky** – praktický trénink nově získaných kompetencí v bezpečném prostředí vychází z konkrétních požadavků a pod odborným dohledem.
- ❖ **Pozitivní zpětná vazba** – lektori vyzdvihnou to, co se podařilo a zároveň upozorní na to, co lze do budoucna dělat lépe a efektivněji.
- ❖ **Potenciál skupiny** – využití potenciálu jednotlivců ve skupině i celé skupiny k vzájemnému obohacení.
- ❖ **E-learning** - efektivní využívání Informačních Technologií v procesu vzdělávání.

## 10. ZÁVĚR

Komunikace a komunikační dovedností patří k základním sociálním dovednostem, které každý člověk žijící v sociálním světě využívá den co den. Na skupinu lidí zajišťující vzdělávání druhých (lektori) jsou však v oblasti komunikace kladeny daleko větší nároky. Vzdělávací pracovníci musí být jednak dostatečně vědomostně vybaveni a musí být také schopni své znalosti aktivně využívat a předávat je tak svým žákům a studentům.

V rámci dané studie "Odborné profesní požadavky cílové skupiny v oblasti komunikace" se nám na základě objektivního šetření podařilo získat informace o oblastech, v nichž mají

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

pracovníci vzdělávacích institucí – lektori potřebu se vzdělávat a kde vnímají, že jejich aktuální znalosti nejsou dostatečné. Na podkladě toho bylo vydefinováno šest okruhů a z nich plynoucích třech vzdělávacích modulů zaměřených rovnou měrou na rozvoj v oblasti sociálních dovedností se zaměřením na komunikaci.

Jedná se však pouze o teoretické návrhy. Ty je třeba v rámci pilotního ověření aplikovat ve formě tří modulů na cílové skupiny a na základě průběžného hodnocení a připomínek, jak účastníků dalšího vzdělávání, tak lektorů, je transformovat. Výsledným “produktem” bude životaschopný vzdělávací celek, který se co nejvíce přiblíží cíli, jenž byl stanoven – efektivně zvýšit kompetence pracovníků vzdělávacích institucí, potažmo účastníků dalšího vzdělávání. Podoba vzdělávacího celku bude následující.

První modul neverbální a verbální komunikace se zaměří na vydefinování základních komunikačních pravidel, na kterých je postaven každodenní mezilidský kontakt. Druhý modul písemné a telefonické komunikace pokryje specifické typy verbální komunikace, jež bývají problematické – vyžadují věcný a srozumitelný vyjadřovací styl. Závěrečný třetí modul se bude věnovat týmové a sociální komunikaci – nezbytné pro efektivní fungování pracovních týmů a skupin.

Vzdělávání lektorů a zvyšování jejich odborných kompetencí přináší rozšíření jejich pomyslných obzorů a osobnostní rozvoj. Těží z něj ve velké míře také účastníci dalšího vzdělávání, kterým budou následně dané informace a zkušenosti výukou předávány.

## 11. SEZNAM POUŽITÝCH INFORMAČNÍCH ZDROJŮ

### Literatura

- ❖ Kvatuše Lepilová, **Přesvědčivá komunikace manažera**, Computer Press, a.s., Brno 2008
- ❖ Jiří Plamínek, **Synergický management – vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech**, ARGO 2000
- ❖ Dr. Jiří Knoll, Dr. Roman Miletín, Ing. Simona Formanová, **Zásady efektivní komunikace a vyjednávání**, DTP studio Pardubice, Pardubice 2007
- ❖ Max A. Eggert, Wendy Falzon, **Řešení konfliktů**, Portál, s.r.o., Praha 2005
- ❖ Keith Poster, Mike Applegarth, **Projektový management**, Portál, s.r.o., Praha 2006
- ❖ Albert Thiele, **Jak na „špinavé“ triky a útoky v komunikaci**, Grada, Praha 2010
- ❖ Dianna Booher, **Komunikujte s jistotou**, Computer Press, Brno 1999
- ❖ Walker, A. J., **Moderní personální management**, Grada Publishing, a. s., Praha 2003
- ❖ Schulz von Thun, F., **Jak spolu komunikujeme?**, Publishing, Gradan 2005

### Zdroje

- ❖ [www.kr-ustecky.cz](http://www.kr-ustecky.cz) - Adresář škol zřizovaných Ústeckým krajem
- ❖ [www.czso.cz](http://www.czso.cz) – Český statistický úřad
- ❖ [pdvz.centrum-vzdelavani.cz/cs/datebaze-vzdelavatelu](http://pdvz.centrum-vzdelavani.cz/cs/datebaze-vzdelavatelu)
- ❖ [www stránky jednotlivých vzdělávacích institucí](#)

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### 12. SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A SCHÉMAT

Schéma 1 – Komunikační sdělení .....	10
Schéma 2 – Komunikační proces .....	18
Schéma 3 – Harmonogram realizace.....	28
Graf 1 – Počet obyvatel v rámci Ústeckého kraje .....	31
Obrázek 1 – Ukázka gest.....	12

### 13. SEZNAM PŘÍLOH

*Příloha č. 1 – SEZNAM OSLOVENÝCH VZDĚLÁVACÍCH INSTITUCÍ*

*Příloha č. 2 – PRŮVODNÍ DOPIS*

*Příloha č. 3 – DOTAZNÍK*

*Příloha č. 4 – SEZNAM OTÁZEK PRO ŘÍZENÝ ROZHOVOR*

*Příloha č. 5 – SEZNAM VZDĚLÁVACÍCH INSTITUCÍ, JEŽ POSKYTLY VYPLNĚNÝ DOTAZNÍK*

*Příloha č. 6 – SEZNAM VZDĚLÁVACÍCH INSTITUCÍ, JEŽ ABSOLVOVALY ŘÍZENÝ ROZHOVOR*

Příloha č. 1 - Seznam oslovených vzdělávacích institucí

Okres	Instituce	Adresa	Kontakty	E-mail/Web
Děčín	Akademie J. A. Komenského Děčín	Karla Čapka 211/1 405 91 Děčín	tel/fax: 412 532 192 mob: 603 803 655	<a href="http://www.aiak.cz">www.aiak.cz</a>
	Centrum celoživotního vzdělávání - Šluknovský výběžek	Mariánská 1100 407 47 Varnsdorf	tel: 412 372 727	<a href="mailto:ccvsv@vosvdf.cz">ccvsv@vosvdf.cz</a> <a href="http://www.vosvdf.cz/ccv/index.html">www.vosvdf.cz/ccv/index.html</a>
	Okresní hospodářská komora Děčín	Pohraniční 1288/1 405 01 Děčín	tel: 412 511 925	<a href="mailto:info@ohkdecin.cz">info@ohkdecin.cz</a> <a href="http://www.ohkdecin.cz">www.ohkdecin.cz</a>
	Slunečnice, o. s.	Hudečkova 664/1 405 01 Děčín	tel: 412 512 400 mob: 739 510 653	<a href="mailto:slunecnice@slundecin.org">slunecnice@slundecin.org</a> <a href="http://www.slundecin.org">www.slundecin.org</a>
	Vyšší odborná škola a střední průmyslová škola Varnsdorf, p. o.	Mariánská 1100 407 47 Varnsdorf	tel: 412 315 022 412 372 595/591 fax: 412 372 174	<a href="mailto:info@vosvdf.cz">info@vosvdf.cz</a> <a href="http://www.vosvdf.cz">www.vosvdf.cz</a>
	Občanské sdružení Jurta	Pěší 9, 405 02 Děčín XXXIII- Nebočady	tel: 412 547 600	<a href="mailto:jurta@jurta.cz">jurta@jurta.cz</a> <a href="http://www.jurta.cz">www.jurta.cz</a>
	Krajská zdravotní, a.s. – nemocnice Děčín	U Nemocnice 1, 405 02 Děčín II- Nové Město	tel: 412 705 111	<a href="mailto:sekretariat@nemdc.cz">sekretariat@nemdc.cz</a> <a href="http://www.kzcr.eu">www.kzcr.eu</a>
	Vzdělávací společnost EDOST, s. r. o.	Cihlářská 4132 430 03 Chomutov	tel: 474 628 347	<a href="mailto:edost@edost.cz">edost@edost.cz</a> <a href="http://www.edost.cz">www.edost.cz</a>
	RADKA, o. s. - Rodiče a děti Kadaně, občanské sdružení	Kpt. Jaroše 630 432 01 Kadaně	mob: 605 283 997	<a href="mailto:radka@kadan.cz">radka@kadan.cz</a> <a href="http://www.radka.kadan.cz">www.radka.kadan.cz</a>
	Střední průmyslová škola a vyšší odborná škola Chomutov, p. o.	Školní 50 430 01 Chomutov	tel: 474 628 992/982 fax: 474 627 497	<a href="mailto:info@spscvc.cz">info@spscvc.cz</a> <a href="http://www.spscvc.cz">www.spscvc.cz</a>
Střední škola energetická a stavební Chomutov	Na Průhoně 4800 430 11 Chomutov	tel: 474 629 954	<a href="mailto:info@ssescvc.cz">info@ssescvc.cz</a> <a href="http://www.ssescvc.cz">www.ssescvc.cz</a>	
Chomutov				



Pedagogické centrum Ústí nad Labem, obecně prospěšná společnost (pobočka Most)	Vladimíra Majakovského 2346/2, 434 01 Most	tel: 476 704 700	<a href="mailto:most@pcul.cz">most@pcul.cz</a> <a href="http://www.pcul.cz">www.pcul.cz</a>
28. říjen, s.r.o.	Mírové náměstí 157/30, 412 01 Litoměřice	mob: 774 786 055	<a href="mailto:josef.kettner@seznam.cz">josef.kettner@seznam.cz</a>
BFZ - vzdělávací akademie o.p.s.	Dlouhá 32, 412 01 Litoměřice	mob: 774 686 137	<a href="mailto:strakova.pavlina@it.bfz.cz">strakova.pavlina@it.bfz.cz</a> <a href="http://www.bfz.cz">www.bfz.cz</a>
Atiking s.r.o.	Jezuitská 8/4, 412 01 Litoměřice	tel: 416 532 977 mob: 603 502 131	<a href="mailto:info@atiking.cz">info@atiking.cz</a> <a href="http://www.atiking.cz">http://www.atiking.cz</a>
Diakonie ČCE Litoměřice	Rooseveltova 716/7, 412 01 Litoměřice-Předměstí	tel: 416 733 585	<a href="mailto:litomerice@diakoniecce.cz">litomerice@diakoniecce.cz</a> <a href="http://www.diakoniecce.cz">www.diakoniecce.cz</a>
ASISTA, s. r. o.	Josefa Ressla 1793/1 434 01 Most	tel: 476 104 738	<a href="mailto:veronika.michalkova@asista.cz">veronika.michalkova@asista.cz</a> <a href="http://www.asista.cz">www.asista.cz</a>
bfz, o. p. s. - vzdělávací akademie	Tř. Budovatelů 2830 434 01 Most	tel: 414 129 781	<a href="mailto:sidlikova.marcela@mo.bfz.cz">sidlikova.marcela@mo.bfz.cz</a> <a href="http://www.bfz.cz">www.bfz.cz</a>
GENESIA, o. p.	Josefa Ressla 1793 434 01 Most	tel: 476 107 888	<a href="mailto:genesia@genesia.info">genesia@genesia.info</a> <a href="http://www.genesia.info">www.genesia.info</a>
OMNI TEMPORE, o. p. s.	Báňská 287 434 01 Most	tel: 476 104 912	<a href="mailto:info@ric-most.cz">info@ric-most.cz</a> <a href="http://www.omni-tempore.cz">www.omni-tempore.cz</a>
Pedagogické centrum Ústí nad Labem, o. p. s.	Majakovského 2346 434 01 Most	tel: 476 744 875	<a href="mailto:pcul@seznam.cz">pcul@seznam.cz</a> <a href="http://www.pcul.cz/">www.pcul.cz/</a>
Rekvalifikační a informační centrum, o. p. s.	Báňská 287 434 01 Most	tel: 476 104 912	<a href="mailto:info@ric-most.cz">info@ric-most.cz</a> <a href="http://www.ric-most.cz">www.ric-most.cz</a>
SEDUCTUS, s. r. o.	Moskevská 14/1 434 01 Most	mob: 776 561 383	<a href="mailto:info@seductus.cz">info@seductus.cz</a> <a href="http://www.seductus.cz">www.seductus.cz</a>
Okresní hospodářská komora Most	Višňová 666/28, 01 Most	tel: 476 206 515	<a href="mailto:urad@ohk-most.cz">urad@ohk-most.cz</a> <a href="http://www.ohk-most.cz">www.ohk-most.cz</a>
Asistenční centrum, a.s.	Sportovní 3302, 01 Most	tel: 476 105 840	<a href="mailto:info@asistencnecentrum.cz">info@asistencnecentrum.cz</a> <a href="mailto:jachnam.fantisek@asistencnecentrum.cz">jachnam.fantisek@asistencnecentrum.cz</a> <a href="http://m.cz">m.cz</a>
ExVA, s. r. o.	Benešovo náměstí 422/3 415 01 Teplice	tel: 417 538 860 fax: 417 538 861	<a href="mailto:info@exva.cz">info@exva.cz</a> <a href="http://www.exva.cz/">www.exva.cz/</a>

Most

ImCon cz, s. r. o.	Josefa Suka 1371/1 415 01 Teplice	mob: 608 128 103 fax: 417 882 704	<a href="mailto:imcon@imcon.cz">imcon@imcon.cz</a> <a href="http://www.imcon.cz">www.imcon.cz</a>
Pedagogicko-psychologická poradna Ústeckého kraje a Zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, p. o.	Lípová 651/9 415 01 Teplice P. O. BOX 90	tel: 417 535 218 fax: 417 535 249	<a href="mailto:info@pppuk.cz">info@pppuk.cz</a> <a href="http://www.pppuk.cz">www.pppuk.cz</a>
TEPLICKÁ STROJÍRNA, a. s. Svářecí škola	Hřbitovní 723 415 03 Teplice	tel: 417 558 290 mob: 723 353 744	<a href="mailto:svskola@tesas.cz">svskola@tesas.cz</a> <a href="http://www.tesas.cz">www.tesas.cz</a>
JOB ASISTENT s.r.o.	Benešovo náměstí 3282, 415 01 Teplice	mob: 737 444 602	<a href="mailto:mach@job-asistent.cz">mach@job-asistent.cz</a> <a href="http://www.job-asistent.cz">www.job-asistent.cz</a>
Okresní hospodářská komora Teplice	U Císařských lázní 352/19, 415 01 Teplice	tel: 417 533 644	<a href="mailto:info@ohkteplice.cz">info@ohkteplice.cz</a> <a href="http://www.ohkteplice.cz">www.ohkteplice.cz</a>
Krajská zdravotní a.s. – nemocnice Teplice	Duchcovská 962/53, 415 01 Teplice <a href="http://www.kzcr.eu">http://www.kzcr.eu</a>	tel: 417 519 111 fax: 417 539 033	<a href="mailto:sekretariat@nemtep.cz">sekretariat@nemtep.cz</a> <a href="http://www.kzcr.eu">www.kzcr.eu</a>
Centrum celoživotního vzdělávání Pedagogické fakulty Univerzity J. E. Purkyně v Ústí nad Labem	Hořeň 13 400 96 Ústí nad Labem	tel: 475 282 360	<a href="mailto:jitka.pichova@ujep.cz">jitka.pichova@ujep.cz</a> <a href="http://www.pf.ujep.cz/ccv/">www.pf.ujep.cz/ccv/</a>
CENTRUM KOMUNITNÍ PRÁCE, o. p. s.	Koněvova 18 400 01 Ústí nad Labem	tel: 475 201 096	<a href="mailto:info@ckpul.cz">info@ckpul.cz</a> <a href="http://www.ckpul.cz">www.ckpul.cz</a>
Další vzdělávání dospělých Ústí nad Labem	Dykova 6 400 03 Ústí nad Labem	tel: 475 532 024 mob: 723 902 675	<a href="mailto:dvd.skoleni@seznam.cz">dvd.skoleni@seznam.cz</a> <a href="http://www.seminare-skoleni.cz">www.seminare-skoleni.cz</a>
Agentura GERMA, s. r. o.	V Podhájí 776/30 400 01 Ústí nad Labem	tel: 475 211 627 mob: 604 273 307	<a href="mailto:kupcova@germa.cz">kupcova@germa.cz</a> <a href="http://www.germa.cz">www.germa.cz</a>
Občanské sdružení Jurta a Agentura Osmý den, o. s.	Občanské sdružení Jurta Pěší 9 405 02 Děčín 33 - Nebočady	tel: 412 547 600	<a href="mailto:jurta@jurta.cz">jurta@jurta.cz</a> <a href="http://www.jurta.cz">www.jurta.cz</a>
WHITE LIGHT I., o. s.	Agentura Osmý den, o. s. Dvořákova 6 400 01 Ústí nad Labem	tel: 412 548 635	<a href="mailto:osmyden@osmyden.cz">osmyden@osmyden.cz</a> <a href="http://www.osmyden.cz">www.osmyden.cz</a>
Job Market, s.r.o.	Dráždanská 106/153 400 07 Ústí nad Labem - Kránsné Březno	tel: 475 531 178/607 mob: 602 188 113	<a href="mailto:spa@whitelight1.cz">spa@whitelight1.cz</a> <a href="http://www.whitelight1.cz">www.whitelight1.cz</a>
Okresní hospodářská komora v Ústí nad Labem	Prokopa Diviše 1605/5 400 01 Ústí nad Labem Velká hradební 2336/8, 400 01 Ústí nad Labem-centrum	tel: 475 216 684 tel: 475 241 360	<a href="mailto:job@jobmarket.cz">job@jobmarket.cz</a> <a href="http://www.jobmarket.cz">www.jobmarket.cz</a> <a href="mailto:ohkul@mag-ul.cz">ohkul@mag-ul.cz</a> <a href="http://www.komora.cz">www.komora.cz</a>

Teplice

Ústí n. L.

Dobrovolnické centrum, o.s.	Masarykova 153/125, 400 01 Ústí nad Labem-Klíše	tel: 475 207 641	<a href="mailto:jenka@dcul.cz">jenka@dcul.cz</a> <a href="http://www.dcul.cz">www.dcul.cz</a>
Rodinné centrum Slunečník	Důlce 3092/74, 400 01 Ústí nad Labem-centrum	mob: 607 614 766 mob: 723 375 358	<a href="mailto:rcslunecnik@volny.cz">rcslunecnik@volny.cz</a> <a href="http://www.slunecnik.org">www.slunecnik.org</a>



## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### Příloha č. 2 – Průvodní dopis

Vážená paní, Vážený pane,

obracím se na Vás jako vzdělávací instituci dospělých s prosbou o spolupráci v následující věci. Jsme rozvojová agentura, která se mimo jiné zabývá vzděláváním dospělých. V minulosti jsme úspěšně realizovali projekt *Příručky dobré praxe pro Ústecký kraj*, mapující nabídku vzdělávacích institucí pro dospělé. V současné době usilujeme o vytvoření vzdělávacího kurzu v oblasti komunikace v rámci projektu *Efektivní komunikace - cesta k úspěchu*, který je spolufinancován evropským sociálním fondem a státním rozpočtem ČR. Jeho vytvoření má přímo reagovat na potřeby a požadavky vzdělávacích institucí, které se této činnosti věnují a znají tak její specifika. Pomozte nám s jeho vytvořením a zašlete nám prosím vyplněný dotazník připojený v příloze. Jeho vyplnění Vám nezabere více než 10 minut a poskytnuté informace budou smysluplně využity.

Děkuji za spolupráci a těším se na informace od Vás.

Se srdečným pozdravem a přáním hezkého dne

Mgr. Michaela Jindrová

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Příloha č. 3 - Dotazník

### Dotazníkové šetření

Podrobná studie – „Odborné profesní požadavky cílové skupiny v oblasti komunikace“

Realizovaná v rámci projektu: „Efektivní komunikace – cesta k úspěchu“

reg.č. – CZ.1.07/3.2.06/01.0015

#### A. Obecné údaje o instituci

<b>Úplný název instituce:</b>			
<b>Statutární zástupce:</b>			
<b>Právní forma:</b>		<b>IČO:</b>	
<b>Adresa:</b>			
<b>WWW:</b>			

<b>Kontaktní osoba: (dotazník vyplnil)</b>			
<b>Jméno a příjmení:</b>			
<b>Titul:</b>		<b>E-mail:</b>	
<b>Tel./fax:</b>		<b>Pracovní pozice:</b>	

<b>Informace o cílové skupině:</b>	
<b>Nejčastější cílová skupina:</b>	
<b>Ostatní cílové skupiny:</b>	

Dotazníkové šetření realizuje:

Nositelem projektu je:

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Legenda: Do modrých polí vepište prosím „x“, popřípadě doplňující text.

### B. Zkušenosti instituce se vzděláváním v oblasti Komunikace

#### 1. Školí (vzdělává) Vaše instituce v oblasti komunikace?

<input type="checkbox"/>	Ano
<input type="checkbox"/>	Ne

#### 2. Pokud ano v jaké oblasti?

<input type="checkbox"/>	Verbální komunikace
<input type="checkbox"/>	Nonverbální komunikace
<input type="checkbox"/>	Telefonování
<input type="checkbox"/>	Písemná komunikace
<input type="checkbox"/>	Sociální komunikace
<input type="checkbox"/>	Masová komunikace
<input type="checkbox"/>	Jiná/uveďte jaká:

#### 3. Popište stručně Vámi realizovaný vzdělávací kurz (délka, cílová skupina, oblasti apod.).

--

Dotazníkové šetření realizuje:

Nositelem projektu je:

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## 4. Má Vaše instituce lektora přímo na školení v oblasti komunikace?

<input type="checkbox"/>	Ano
<input type="checkbox"/>	Ne

## 5. Pokud ne, kdo je pověřený lektorováním, přípravou a řízením komunikačních kurzů?

<input type="checkbox"/>	Lektoři jiných oblastí si sami připravují vzdělávací moduly a poté je školí
<input type="checkbox"/>	Lektoři pouze školí a vzdělávací moduly jim připravují odborníci
<input type="checkbox"/>	K tvorbě modulů i k lektorování využíváme externí firmu
<input type="checkbox"/>	Jiné/uveďte jaké:

## C. Vzdělávání pracovníků vzdělávacích institucí v oblasti komunikace

## 1. Absolvoval některý z Vašich pracovníků kurz komunikace?

<input type="checkbox"/>	Ano
<input type="checkbox"/>	Ne

## 2. Pokud ano v jaké oblasti?

<input type="checkbox"/>	Verbální komunikace
<input type="checkbox"/>	Nonverbální komunikace
<input type="checkbox"/>	Telefonování
<input type="checkbox"/>	Písemná komunikace
<input type="checkbox"/>	Sociální komunikace
<input type="checkbox"/>	Masová komunikace
<input type="checkbox"/>	Jiná/uveďte jaká:

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

3. Přiřadte k následujícím atributům lektora libovolného kurzu procentuální hodnotu podle důležitosti, tak aby celek tvořil 100%.

<input type="checkbox"/>	Odborná znalost tématu
<input type="checkbox"/>	Charisma
<input type="checkbox"/>	Umění zaujmout
<input type="checkbox"/>	Příjemný hlas
<input type="checkbox"/>	Srozumitelný výklad
<input type="checkbox"/>	Upravený zevnějšek
<input type="checkbox"/>	Dobře připravené podpůrné materiály
<input type="checkbox"/>	Srozumitelnost

4. Přiřadte k následujícím atributům lektora procentuální hodnotu dle důležitosti tak, aby celek tvořil 100%.

<input type="checkbox"/>	Verbální komunikace (řeč, písmo)
<input type="checkbox"/>	Nonverbální komunikace (mimika, gestikulace, postoj apod.)
<input type="checkbox"/>	Paralingvistická komunikace (barva hlasu, rychlost řeči, frázování apod.)

5. Má Vaše instituce zájem o vzdělávání v oblasti komunikace?

<input type="checkbox"/>	Ano
<input type="checkbox"/>	Ne

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### 6. Které oblasti komunikace by měli být ve vzdělávání zastoupeny?

Verbální komunikace
Nonverbální komunikace
Telefonování
Písemná komunikace
Cizojazyčná písemná komunikace
Sociální komunikace
Komunikace v týmech
Masová komunikace
Jiná/uveďte jaká:

### 7. Jaká forma vzdělávání je podle Vás nejvhodnější?

Klasická forma výuky s výrazným podílem teoretických znalostí
Vzdělávání formou školení, či seminářů, uvádění dobrých příkladů praxe
Vzdělávání formou pracovních workshopů, s výrazným podílem modelových situací a následná diskuze
Vzdělávání formou E-learningu
Netradiční formy vzdělávání (např. zážitková pedagogika)
Jiná forma/uveďte jaká:

### 8. V jaké struktuře by podle Vás měli být vzdělávací moduly připraveny?

Ucelený komplex vzájemně provázaných modulů, po jehož absolvování bude pracovník proškolen ve všech oblastech komunikace.
Na sobě nezávislé vzdělávací moduly jednotlivých aktivit. Každý si pak určí, v jaké oblasti se potřebuje vzdělávat a podle toho si zvolí konkrétní modul.

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### D. Doplňující informace

<p>Chcete nám napsat nějaké doporučení pro tvorbu vzdělávacích modulů v oblasti komunikace?</p>
<div style="background-color: #ADD8E6; height: 100px;"></div>

1. Máte zájem dostávat další informace, popřípadě se účastnit projektu:  
„Efektivní komunikace – cesta k úspěchu“?

<input type="checkbox"/>	Ano
<input type="checkbox"/>	Ne

Děkujeme za vyplnění dotazníku.

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Příloha č.4 – Seznam otázek pro řízený rozhovor

### Řízený rozhovor

Realizovaný v rámci projektu: „Efektivní komunikace – cesta k úspěchu“

reg.č. – CZ.1.07/3.2.06/01.0015

Dotazovaný:	Tazatel:

Realizuje:

Nositelem projektu je:

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

1. Které oblasti verbální komunikace věnujete při vzdělávání klientů největší časový prostor?

(Obodujte hodnotami 1 - 3; 1 = největší prostor, 3 = nejmenší prostor)

	Mluvená
	Písemná
	Telefonická

2. Máte zkušenosti se školením neverbální komunikace?

3. Jakou formou téma komunikace školíte?

Realizuje:

Nositelem projektu je:

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

4. Chtěli byste vyzkoušet i jiné formy školení? (př. zážitková pedagogika, e-learning, apod.)

5. Jaká struktura vzdělávacího kurzu je podle Vás z hlediska efektivity nejvýhodnější?

6. Jakou frekvenci vzdělávacích kurzů pro Vaše lektory byste uvítali?

Realizuje:

Nositelem projektu je:

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### 7. Jaký počet účastníků kurzu je pro výuku nejefektivnější?

### 8. Absolvoval/a jste již někdy školení k oblasti komunikace v týmu či řešení konfliktů? Pokud ano, přibližte prosím jaké. Pokud ne, máte o takové školení zájem?

### 9. Co je, podle Vašeho názoru, předpokladem kvalitního lektora?

Realizuje:

Nositelem projektu je:

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### 10. Co dalšího by Vám usnadnilo nebo pomohlo zkvalitnit realizovaná školení?

Realizuje:

Nositelem projektu je:



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Ústecký kraj

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Příloha č. 5 - Seznam vzdělávacích institucí, jež poskytly vyplněný dotazník

Okres	Instituce
Děčín	Akademie J. A. Komenského Děčín
	Okresní hospodářská komora Děčín
	Vyšší odborná škola a střední průmyslová škola Varnsdorf, p. o.
	Krajská zdravotní, a.s. – nemocnice Děčín
Chomutov	Vzdělávací společnost EDOST, s. r. o.
	RADKA, o. s. - Rodiče a děti Kadaně, občanské sdružení
	Okresní hospodářská komora Chomutov
	Krajská zdravotní a.s. – nemocnice Chomutov
Louny	Vzdělávací centrum Podkrušnohoří, o. s.
	Soukromá obchodní akademie, spol. s r.o.
	bfz o.p.s.
	Okresní hospodářská komora Louny
Litoměřice	Atiking s.r.o.
	28. říjen , s.r.o.
	BFZ - vzdělávací akademie o.p.s.
	Diakonie ČCE Litoměřice
Most	ASISTA, s. r. o.
	Rekvalifikační a informační centrum, o. p. s.
	SEDUCTUS, s. r. o.
	Asistenční centrum, a.s.
Teplice	ExVA, s. r. o.
	Pedagogicko-psychologická poradna Ústeckého kraje a Zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, p. o.
	TEPLICKÁ STROJÍRNA, a. s. Svářecí škola
	JOB ASISTENT s.r.o.
Ústí nad Labem	CENTRUM KOMUNITNÍ PRÁCE, o. p. s.
	WHITE LIGHT I., o. s.
	Job Market, s.r.o.
	Dobrovolnické centrum, o.s.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Příloha č.6 - Seznam vzdělávacích institucí, jež absolvovaly řízený rozhovor

Název instituce:	Dotazovaný:	Adresa:
Rekvalifikační a informační centrum s.r.o.	Ing. Dagmar Prošková	Báňská 287, 434 01 Most
BFZ - vzdělávací akademie, o.p.s.	Pavλίna Straková	Dlouhá 199/32, 412 01 Litoměřice
28. říjen, s.r.o.	Mgr. Josef Kettner	Mírové náměstí 157/30, 412 01 Litoměřice
Seductus, s.r.o.	Ing. Vladimír Wagner	Moskevská 14/1, 434 01 Most
Dobrovolnické centrum, o.s.	Mgr. Alena Krbcová	Prokopa Diviše 1605/5, 400 01 Ústí nad Labem
Omni Tempore, o.p.s.	Ing. Dagmar Prošková	Báňská 287, 434 01 Most
Job Market s.r.o.	Mgr. Pavel Vágai	Masarykova 125/153, 400 01 Ústí nad Labem





INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## Zpracovatel studie:



## Nositel projektu:



Projekt: „Efektivní komunikace – cesta k úspěchu“, číslo projektu CZ.1.07/3.2.06/01.0015

# „Odborné profesní požadavky cílové skupiny v oblasti komunikace“

2010