

# [ AD REM - K věci ]

Personální a mzdový čtvrtletník

číslo 3/2019, vyšlo dne 9. 9. 2019, ročník V.

ZDARMA

**Ing. Olga Krchová**

Dohoda o provedení práce  
- výhody a nevýhody  
pro zaměstnance i zaměstnavatele

**Mgr. Klára Gottwaldová, MBA**

Darování krve jako překážka v práci  
na straně zaměstnance

**Mgr. Pavel Gottwald, MBA**

Oddlužení po novele

**Mgr. Marie Vinklerová, DiS.**

Psychohygienu jako prevence  
syndromu vyhoření

**Mgr. Dagmar Moc Králová**

Vnímání těla během sedavé práce

**Regina Kubcová**

Čím si firmy nejčastěji komplikují život,  
když nemají promyšlené finanční procesy?

**JUDr. Petr Kolman, Ph.D.**

K tématu odvolání vedoucího úředníka  
městského úřadu

**Ing. Petra Schwarzová**

Reforma financování školství

**doc. PhDr. František Vízdal, CSc.**

Jak zvládat negativní emoce a starosti

**PhDr. Jiřina Salaquardová**

Psát nebo nepsat? To je mi ALE otázka!

Mini rozhovory

Vyšlo ve Sbírce zákonů ČR

Nabídka seminářů



Patron tohoto čísla:

**Ing. Dagmar Kožinová**

**tsm**<sup>®</sup>  
VZDĚLÁVACÍ AGENTURA

# [editorial]



Milí čtenáři,

vážení příznivci našeho bulletinu Ad rem (K věci), předně Vás, naše čtenáře ať už stálé či nově přichozí, vítám po dovolených opět v pracovním procesu a nad stránkami našeho čtvrtletníku.

Od posledního - tedy červnového čísla čas utekl jako voda a přes prázdniny naše redakční rada stála před rozhodnutím, co nového pro Vás připravit,

jaké články zvolit, čím Vás opět překvapit.

Věřím, že odborná i oddychová skladba i tohoto podzimního čísla Vás opět osloví. Za přispění našich stálých i nových lektorů jsme pro Vás připravili řadu zajímavých článků i odborných seminářů. Do pravidelné rubriky patrona podzimního vydání časopisu jsme tentokrát zvolili lektorku soft skills Ing. Dagmar Kožíňovou a jako novou lektorku Vám představíme paní Mgr. Dagmar Moc Královou. Obě dámy, které jsou nositelkami krásného jména Dagmar, pro Vás na druhé pololetí roku 2019 připravily celou řadu zajímavých seminářů a my členové redakční rady věříme, že Vás v pozitivním slova smyslu nabídka těchto vzdělávacích akcí osloví. Vždyť seminářů z rozvoje osobnosti není nikdy dost, takže nestůjte na místě a vzdělávejte se s námi :)

Co se týče změn a novinek, které pro Vás máme... Naše lektorka a stálá přispěvatelka do tohoto čtvrtletníku - paní Ing. Miluše Procházková, která se ve svých přednáškách a odborných textech věnovala zdaňování příjmu, ročnímu zúčtování aj., žel ze zdravotních důvodů již nebude v našem lektorském týmu. Dovolte mi, abych paní Ing. Procházkové jménem svým i jménem celé řady posluchačů a čtenářů touto cestou poděkovala za její letitou lektorskou přízeň a popřála hodně zdraví a pohody.

Dále bych Vás ráda obeznámila s následujícím - i když autoři našich odborných článků přispívají do Ad rem dobrovolně a bez nároku na honorář, vstupní náklady na barevný tisk bulletinu, na distribuci a poštovné jsou již tak vysoké, že nejsme schopni nadále držet linii bezplatného odběru časopisu. Z toho plyne, že od nového roku 2020 jsme nuceni přistoupit k zpoplatnění. Časopis již nemůže být a nebude rozeslán zdarma, ale na základě předplatného. Zdarma každé vydání Ad rem obdrží pouze účastníci seminářů zaměřených na personální a mzdovou praxi (tedy posluchači námi organizovaných seminářů) a členové Unie personalistů, z.s. Spolu s posledním - prosincovým číslem letošního roku tak všichni odběratelé obdrží zálohovou fakturu. Pokud bude uhrazena, bude Vám časopis i nadále doručován prostřednictvím České pošty, tak jak jste od roku 2014 zvyklí. Děkujeme za pochopení a věříme, že nám zůstanete i nadále věrni.

Děkujeme Vám za Vaši přízeň ať už jako účastníků seminářů či čtenářů bulletinu. Těšíme se na další setkávání s Vámi.

Přeji krásné podzimní dny.

*Irena Špirová*

# [obsah]

Editorial.....	str. 2
Slovo patrona.....	str. 3
Rozhovor s patronem.....	str. 4
<b>DOHODA O PROVEDENÍ PRÁCE</b> výhody a nevýhody pro zaměstnance i zaměstnavatele Ing. Olga Krchová.....	str. 5
<b>Darování krve jako překážka v práci na straně zaměstnance</b> Mgr. Klára Gottwaldová, MBA.....	str. 6-7
<b>Oddlužení po novele</b> Mgr. Pavel Gottwald, MBA.....	str. 8
<b>Psychohygienu jako prevence syndromu vyhoření</b> Mgr. Marie Vinklerová, DiS.....	str. 9
<b>Vnímání těla během sedavé práce</b> Mgr. Dagmar Moc Králová.....	str. 10
<b>Čím si firmy nejčastěji komplikují život, když nemají promyšlené finanční procesy?</b> Regina Kubcová.....	str. 11-12
<b>K tématu odvolání vedoucího úředníka městského úřadu</b> JUDr. Petr Kolman, Ph.D.....	str. 13
<b>Reforma financování školství</b> Ing. Petra Schwarzová.....	str. 14-15
<b>Vyšlo ve Sbírce zákonů České republiky</b> Mgr. Klára Gottwaldová, MBA.....	str. 16
<b>Jak zvládat negativní emoce a starosti</b> doc. PhDr. František Vízdal, CSC.....	str. 17-22
<b>Psát nebo nepsat? To je mi ALE otázka!</b> PhDr. Jiřina Salaquardová.....	str. 22
Mini rozhovory.....	str. 23-24
<b>NABÍDKA SEMINÁŘŮ</b>	
Aktuální nabídka seminářů.....	str. 25-27
<b>ODDECHOVÁ RUBRIKA</b>	
Najdi 5 rozdílů.....	str. 28
Představujeme lektora.....	str. 28



AD REM – Vychází 4x ročně | Vydavatel: TSM, spol. s r. o.,  
IČ: 00208914, DIČ: CZ00208914, Dukelská 117/12, 682 01  
Vyškov | Číslo: 3 | Vyšlo: 9. 9. 2019 Ev. číslo MK: E 21745 |  
ISSN: 2336-5099 | Šéfredaktor: Ing. Irena Špirová, LL.M.  
Redakční rada: Mgr. Klára Gottwaldová, MBA, Mgr. Pavel  
Gottwald, MBA, Hana Skřivánková, JUDr. Irena Valíčková,  
MBA, JUDr. Adam Valíček, MBA  
e-mail redakce: adrem@tsmvyskov.cz  
Vydavatel neodpovídá za správnost a odbornost uveřejněných  
příspěvků a článků.

# [slovo patrona]

Vážení a milí čtenáři časopisu Ad rem,

prázdninové měsíce jsou za námi. Věřím, že jste prožili krásné a pohodové léto. Užili si svých blízkých, teplých letních měsíců, výletů, dovolených, ale také zmrzlin a vychlazených skleniček. Je tady září, které nám přináší nejen začátek školního roku, ale i další roční období a tím je podzim. Roční období, ve kterém se příroda začne připravovat na zimní spánek. Zkracuje se den, ochlazuje se, přijdou deště, stromy začnou zhadovat své listy. Ale budou také dny, kdy nám příroda předvede kouzlo podzimních barev. Zbarvení, které je typické jen pro podzim. Do toho občasně sluníčko, které bude na stromech vytvářet neuvěřitelnou podívanou. Rozhodně i podzim má co nabídnout.

Stejně tak i v našich životech se objevují různá období. Cykličnost je nejen v přírodě, ale všude kolem nás. Některé naše projekty a spolupráce budou končit, jiné začínat. V některých budeme sklízet a dosahovat úspěchů, u jiných ucítíme, že se nedaří stejně jako dřív a možná se blíží čas, kdy se budeme rozhodovat co dál. Takové

podzimní období v práci, ale i třeba v osobním životě. Čas, který nás povede k zamyšlení v čem chceme pokračovat, do čeho ještě úsilí dáme nebo už naopak ne.

Využijte tento podzimní čas k zamyšlení a vlastní introspekci. K občasnému zastavení a popřemýšlení nad tím, co je skutečně důležité a jestli směr, kterým ve svém životě jdete je ten správný. A pokud ucítíte, že se blíží konec v některé oblasti vašeho života, přijměte to a připravte se na zimu. I když jsou někdy změny a konce nepříjemné, za každým se otevírá nový prostor a nový začátek.

Nakonec stejně tak to funguje i v přírodě. Po podzimu přijde zima a po zimě zase jaro. Neovlivníme jestli podzim, který přijde bude více slunečný než deštivý. Rovněž neovlivníme všechny události, které k nám v životě přichází. Co máme plně ve své moci, je naše reakce. A věřte, že raději se budu smát v dešti než plakat při sluníčku.



**Ing. Dagmar Kožinová**

lektorka, koučka, mentorka

*Přeji nám všem, abychom se naučili problémy, které přichází vnímat jako příležitosti a výzvy. Věřím, že náš život se změní. Nakonec i déšť je potřebný a užitečný.*

S úctou

Dáša Kožinová

## Z NABÍDKY ZAJÍMAVÝCH SEMINÁŘŮ VYBÍRÁME...

<p><b>RYCHLOČTENÍ, RACIONÁLNÍ ČTENÍ, RYCHLOSTUDIUM</b></p> <p>BRNO 17. 9. 2019 OSTRAVA 19. 9. 2019 PRAHA 7. 11. 2019</p>	<p><b>SEBERÍZENÍ A TIME MANAGEMENT</b></p> <p>PRAHA 25. 9. 2019 BRNO 10. 10. 2019</p>	<p><b>JAK STRES OVLIVŇUJE PAMĚŤ</b></p> <p>BRNO 12. 11. 2019 PRAHA 4. 12. 2019</p>	<p><b>ÚČINNÉ TACTIKY VE VYJEDNÁVÁNÍ</b></p> <p>PRAHA 1. 10. 2019 BRNO 8. 10. 2019 OLOMOUC 3. 12. 2019</p>
--	---	--	---

WWW.TSMKURZY.CZ

VZDĚLÁVEJTE SE S NÁMI!

# [rozhovor s patronem]

## Co Vás vedlo k tomu, že jste dnes lektorkou, koučkou a mentorkou?

Můj profesní život byl zajímavý od začátku. První moje zaměstnání bylo v cestovní kanceláři. Po pár měsících jsem ji vedla. Bylo mně 22 let. Krásná práce, kde jsem získala mou životní vášeň cestování. Poté jsem pracovala v pojišťovnictví. Tady jsem prošla výcvikem pro kouče a manažery. A taky jsem dokončila Vysokou školu ekonomickou.

Při mé druhé mateřské jsem začala školit prodejní a manažerské dovednosti. Díky tomu jsem se stala obchodní ředitelkou v KM Betě. Odtud jsem odešla do svobodné firmy, se kterou jsem spolupracovala do začátku tohoto roku.

V průběhu posledních 6ti let jsem vytvořila projekt pro ženy, který se zabývá ženskou cykličností a sebevědomím. Na něj jsem navázala projektem s rozchodovou tematikou, ve kterém pomáhám lidem po rozchodu. Vyšla jsem knihu pro ženy. Mimo to jsem vystudovala psychologii a v posledních třech letech školím zejména témata z této oblasti. Nakonec i na manažerské dovednosti se dnes můžeme podívat optikou pozitivní psychologie. Například jak to udělat, aby lidi práce bavila a byla pro ně smysluplná. A nejen to. Pozitivní psychologie mě baví, protože díky ní učím lidi, jak žít spokojenější život.

Školím, ale mimo to mám i online projekty a několik webů. Ráda píšu. A taky pomáhám klientům individuálně formou koučinku. Často lidé stojí na různých životních křižovatkách a dobrý kouč jim pomůže najít pro ně správnou cestu. Svou práci miluji a cítím velkou vděčnost, že dělám co mě baví.

## Jak jste se dostala k lektorské činnosti?

Vyplývalo to tak nějak přirozeně. Když jsem byla na mateřské dovolené, začala jsem příležitostně školit. Zjistila jsem, že mě to nejen baví, ale přijde mi to i smysluplné. A pak se mi postupně otevírala další nová témata.

Dnes je můj záběr poměrně široký. Školím témata Ženský timemanagement, Pozitivní psychologii, Pozitivní inteligenci, ale i Konce jako nové začátky, Energii pro život i práci, Jak zvýšit životní odolnost, ale stále i Manažerské minimum a například Pozitivní psychologii pro manažery.

Jako lektorka ráda školím na zajímavých místech. Vedu semináře v Indonésii na Bali, na Srí Lance, letos Mauricius, v příštím roce připravuji Mallorku. U nás pak mám oblíbenou Žitkovou. Víím, jak tyto semináře mohou být transformativní. Tím, že lidé změni prostředí, začnou se dít opravdu hluboké změny.

Sama se pořád vzdělávám a připravuji nové semináře. Toto léto například o komunikačních dovednostech, ale také seminář, jak začít s meditací.

## Jak relaxujete, jak trávíte volný čas?

Miluji svůj domov a čas se svými dětmi a zvířaty. Mám dvě dcery a jednu vnučku. Čas s nimi je opravdu nejen zábavný, ale i neuvěřitelně poučný. Jsou to moje učitelky. Díky mé práci vidím, jak rostou a prožívám s nimi jejich běžné denní starosti.

Ráda chodím do přírody, tančím, zpívám, poslouchám hudbu, cvičím jógu a pravidelně medituju.



delně medituju. V loňském roce jsem začala s otužováním. A letos jsem k tomu přidala běh.

Pravdou je, že často relaxuji při práci. Miluji psaní. Proto volné chvíle trávím u počítače a píšu. Často i v noci. Když mám inspiraci, sednu a píšu. V současné době pracuji na dvou knihách.

A abych měla život v harmonii, cestuji. Za poslední rok jsem navštívila Srí Lanku, Maledivy, Norsko, Mallorcu, Řím a Paříž. Na některá místa jezdím pracovně.

Jsem ráda, že dnes už víím čím energii do svého života získávám, tak to žiju. A někdy to klidně znamená i to, že si zajdu s kamarádkou na pivo. Jindy to, že odjedu na kouzelné místo Žitková, kde si pronajmu maringotku bez elektriky i wifi a jen užívám přírodu.

Myslím, že jsem důkazem toho, že když člověk ví, jakým směrem chce jít, začnou se dít zázraky. Svůj život za takový malý zázrak považuji.

### Ing. Dagmar Kožinová

lektorka, koučka, mentorka

## Nejbližší kurzy s lektorkou:

**Pozitivní inteligence  
jako cesta k růstu**  
7. 11. 2019 Brno

**Aby mozek správně fungoval**  
2. 10. 2019 Praha  
8. 10. 2019 Ostrava  
14. 10. 2019 Brno

**Timemanagement pro ženy**  
3. 10. 2019 Praha  
11. 11. 2019 Brno

# Dohoda o provedení práce - výhody a nevýhody pro zaměstnance i zaměstnavatele

Ing. Olga Krchovová

Dohoda o provedení práce je z pohledu zaměstnavatele nejvýhodnější formou zaměstnání, v případě odměny do 10.000 korun neodvádí za zaměstnance sociální ani zdravotní pojištění, daň se tedy počítá ze základu nenavýšeného o pojištění za zaměstnavatele a celkové odvody a odvody jsou minimální.



Zaměstnavatel musí pouze dodržet nařízení, že zaměstnanec nesmí na dohodu o provedení práce odpracovat více jak 300 hodin za rok.

**Je výhodná dohoda o provedení práce vždy i pro zaměstnance?**

Jednoznačně si musíme zaměstnance rozdělit, u některých určitou výhodu najdeme, u některých určitě ne.

**1) student – DPP je možné doporučit v případě, jde-li o prázdninový přívídělek,** podepíše-li student prohlášení poplatníka k dani a jeho příjem je do 10.000 korun, hrubá odměna se bude rovnat čisté, zaměstnavatel neodvede daň ani pojištění. Nepodepíše-li student prohlášení poplatníka k dani, zaměstnavatel při příjmu do 10.000 korun odvede pouze srážkovou daň 15 %.

Půjde-li o dlouhodobou brigádu, je jednoznačně vhodné zvolit dohodu o pracovní činnosti, případně běžný pracovní poměr na zkrácený úvazek, zaměstnanci se doba práce započítá do doby důchodového pojištění a u studentky chystající se po státnicích na mateřskou zajistí nárok na peněžitou pomoc v mateřství (při splnění zákonných podmínek).

**2) důchodce – DPP do 10.000 korun s podepsaným prohlášením poplatníka k dani je možné jednoznačně doporučit,** zdravotní pojištění za zaměstnance platí stát, sociální pojištění již není pro tohoto zaměstnance významné.

**3) zaměstnanec bez práce, nevidovaný na ÚP – DPP v žádném případě není možné doporučit** (u zaměstnance evidovaného na ÚP není možné zaměstnání na DPP). Zaměstnanec na DPP do 10.000 korun, není-li pojištěncem státu, má povinnost platit zdravotní pojištění jako osoba bez příjmů, protože zaměstnavateli povinnost odvodu ZP nevzniká. Doba, po kterou není odváděno sociální pojištění se nezapočítá do doby důchodového pojištění.

Příklad:

**DPP 10.000 korun,** podepsané prohlášení poplatníka k dani: hrubá odměna odpovídá odměně čisté, zaměstnanec tedy dostane 10.000 korun a na zdravotní pojištění jako samoplátce odvede 13,5 % z minimální mzdy, tedy 1.803 korun, jeho **skutečný čistý příjem tedy bude 8.197 korun.**

**DPČ nebo pracovní poměr na zkrácený úvazek 10.000 korun,** podepsané prohlášení poplatníka k dani: hrubá mzda 10.000 korun, srážka na ZP 1/3 z 13,5 % z 10.000 korun = 450 korun + doplatek do minimálního odvodu 1.803 korun (1803 – 450 – 900 za zaměstnavatele) 453 korun = **903 korun,** srážka na SP 6,5 % z 10.000 korun = **650 korun.** Skutečný čistý příjem zaměstnance tedy bude **8.447 korun.**

**4) zaměstnanec hledající si brigádu (již zaměstnaný) – zde je možné využít výhod dohody o provedení práce** (snížení odvodů), ale pouze vzhledem k té skuteč-

nosti, že zdravotní pojištění alespoň z minimálního vyměřovacího základu a sociální pojištění odvádí druhý zaměstnavatel.

**5) žena či muž v domácnosti hledající si přívídělek – situace odpovídá bodu 3.**

**Ing. Olga Krchovová**

účetní a daňová poradkyně

**Nejbližší kurzy s lektorkou:**

**Mzdové účetnictví v příkladech - teoretický výklad a praktické příklady**

17. 10. 2019 Praha  
16. 12. 2019 Vyškov  
17. 12. 2019 Ostrava

**Zdaňování příjmů fyzických osob 2019/2020**

21. 11. 2019 Vyškov  
28. 11. 2019 Brno

# Darování krve jako překážka v práci na straně zaměstnance

Mgr. Klára Gottwaldová, MBA



Darování krve i krevní plazmy je považováno za překážku v práci na straně zaměstnance. Překážka v práci na straně zaměstnance je situace, kdy zaměstnanec nemůže pro zaměstnavatele konat práci dle pracovní smlouvy. Právní úprava překážek v práci na straně zaměstnance je pak rozdělena mezi zákon č. 262/2006 Sb. (zákoník práce) a nařízení vlády č. 590/2006 Sb., kterým se stanoví okruh a rozsah jiných důležitých osobních překážek v práci.

Samozřejmě, že dárcovství krve/krevní plazmy má celospolečenský význam a není třeba debatovat o potřebnosti existence dostatečného množství dárců. Na druhou stranu se lze v praxi setkat se situacemi, kdy zaměstnavatelé „lamentují“ nad tím, že zaměstnanci chodí darovat krev/krevní plazmu příliš často, což bývá někdy pro zaměstnavatele problematické (rozvrh směn, náklady apod.). Pojdme se tedy na právní úpravu této překážky v práci, konkrétně tedy darování krve, podívat podrobněji...

## Kde najdeme právní úpravu dárcovství krve?

Základní právní rámec najdeme v ust. § 203 zákoníku práce, kde je darování krve zahrnuto pod tzv. jiné úkony v obecném zájmu. Činnost dárce při odběru krve a při aferéze je překážkou v práci na straně zaměstnance, kdy zaměstnanci po dobu této překážky přísluší pracovní volno s náhradou mzdy nebo platu ve výši průměrného výdělku za dobu cesty k odběru, odběru, cesty zpět a zotavení po odběru, pokud tyto skutečnosti zasahují do pracovní doby v rámci 24 hodin od nástupu cesty k odběru. Pokud na cestu k odběru, na odběr a cestu zpět nestačí 24 hodin, přísluší pracovní volno s náhradou mzdy nebo platu ve výši průměrného výdělku za prokázanou nezbytně nutnou další dobu, pokud zasahuje do pracovní doby. Nedojde-li k odběru, přísluší pracovní volno s náhradou mzdy nebo platu ve výši průměrného výdělku jen za prokázanou nezbytně nutnou dobu nepřítomnosti v práci.

## Jaká jsou další pravidla související s dárcovstvím krve?

V souladu s ust. § 206 zákoníku práce je-li překážka v práci zaměstnanci předem známa, musí včas požádat zaměstnavatele o poskytnutí pracovního volna. Jinak je zaměstnanec povinen uvědomit zaměstnavatele o překážce a o předpokládané době jejího trvání bez zbytečného průtahu. Překážku v práci je zaměstnanec povinen prokázat zaměstnavateli. Je tedy v zásadě vyloučeno, aby zaměstnanec těsně před započítáním směny zaměstnavateli oznámil, že nepřijde do práce z důvodu darování krve. Určitě stojí za úvahu stanovit kupř. vnitřní směrnici, s jakým časovým předstihem je zaměstnanec povinen zaměstnavateli tuto překážku v práci oznámit. Rovněž také v případě, kdy zaměstnanec vykonává práci v „krátkých a dlouhých týdnech“, je možné na zaměstnanci vyžadovat (umožňují-li to podmínky místa, v němž daruje krev), aby krev daroval v době, kdy má týden krátký týden. Zaměstnanec je totiž primárně povinen darovat krev mimo pracovní dobu, tedy v době, kdy nemá rozvrženou směnu.

## Jak často zaměstnanci mohou na odběry krve chodit?

Vyhláška č. 143/2008 Sb., o stanovení bližších požadavků pro zajištění jakosti a bezpečnosti lidské krve a jejích složek (vyhláška o lidské krvi) stanoví, že standardní odběr činí 450 ml s přípustnou odchylkou 10% bez protisrážlivého roztoku; dárci nemá být při jednom odběru odebráno více než 13% vypočteného objemu krve.

Minimální interval mezi dvěma následujícími odběry je 8 týdnů, přičemž celkový počet standardních odběrů provedených v průběhu 12 měsíců je **u mužů nejvýše 5 a u žen 4**. Nicméně, v praxi bývá mnohem častější situace, **kdy se odběry krve provádí u mužů maximálně 4x ročně a u žen maximálně 3x ročně**.

*Pozn. Minimální interval mezi dvěma přístrojovými odběry plazmy je 14 dní.*

**Mgr. Klára Gottwaldová, MBA**  
právníčka a lektorka

## Nejbližší semináře s lektorkou:

**Zákoník práce v otázkách, odpovědích a praktických příkladech**  
17. 9. 2019 Ostrava  
17. 12. 2019 Ostrava

**Vybrané problémy zákoníku práce (včetně připravované novely) aneb praktické právní minimum nejen pro personalisty**  
23. 10. 2019 Brno  
4. 10. 2019 Praha  
17. 10. 2019 Vyškov  
5. 11. 2019 Olomouc  
13. 11. 2019 Ostrava  
4. 12. 2019 Brno

**Mini rozhovor s naší kolegyní a členkou redakční rady časopisu Ad rem Hankou Skřivánkovou, která je dárkyní krve už od jejích 18 let.**

**Co bylo prvotním impulsem k tomu, stát se dárce krve?**

První odběr jsem absolvovala hned po 18 narozeninách, ještě na střední škole. Rozhodla jsme se pro darování po rozhovoru se starší kamarádkou, která již darovat chodila a líbilo se mi, že můžu někomu pomoci.



**Jak samotné darování krve probíhá?**

Na transfúzní oddělení se dostavím brzy ráno, nalačno. Předám sestřičce průkaz dárce krve, najde si v kartotéce moji kartu, zkontroluje aktuálnost údajů a předá mi dotazník k vyplnění. Dotazník se týká mého zdravotního stavu, prodělaných nemocí, zda beru nějaké léky atd. Poté si mě zavolá další sestřička, která mi vezme vzorek krve, který pošle ke kontrole do laboratoře. Až je vzorek vyhodnocen, že je krev v pořádku, tak si mě zavolá pan doktor, kterému předám vyplněný dotazník, probere ho se mnou a pošle mě k samotnému odběru. Ten trvá cca 5 - 15 minut a berou mi zhruba 450 ml krve.

**Kolik odběrů krve už jsi absolvovala?**

Naposledy jsem byla darovat krev letos v červenci a byl to můj 18. odběr krve.

**Jak často na odběry chodíš?**

Snažím se chodit vždy 3x ročně.

**Co bys vzkázala těm, kteří by se dárci chtěli stát a váhají?**

Ať neváhají :) Odběr trvá chvilku a příjemný pocit z toho, že zrovna moje krev může někomu pomoci nebo i zachránit život přetrvává dlouho. A navíc nikdy nevím, kdy budu potřebovat něčí krev třeba já nebo někdo z mých blízkých.



TRADIČNÍ PROFESNÍ SETKÁNÍ



## KONFERENCE MZDOVÝCH ÚČETNÍCH

**KDY:** 24. 10. 2019 (9:00 - 15:00)

**KDE:** BRNO, hotel Continental

**CENA:** 2.990,- Kč (vč. DPH;  
v ceně zahrnuto: coffee  
break, oběd, studijní  
materiály)

Těšíme se na Vás!

# Oddlužení po novele

**Mgr. Pavel Gottwald, MBA**

V červnu nabyla účinnosti novela insolvenčního zákona, která zásadně změnila podmínky pro povolení oddlužení a jeho plnění, když hlavním cílem novelizované právní úpravy by mělo být zpřístupnění institutu oddlužení širšímu okruhu dlužníků, zejména těm, kteří mají vícečetné exekuce a za původních podmínek by na povolení oddlužení nedosáhli.



Zásadní změnou, která má zpřístupnit oddlužení i dlužníkům, kteří podle původních podmínek neměli dostatečné příjmy pro plnění oddlužení, je to, že dlužníci již nemusí prokazovat, že budou během 5 let schopni zaplatit ze svých příjmů svým nezajištěným věřitelům alespoň 30 % jejich pohledávek. Pro povolení oddlužení stačí po 1. červnu prokázat, že je dlužník schopen ze svých příjmů hradit měsíčně do oddlužení částku 2200 Kč.

Obecně se tedy očekávalo, že po takovém významném uvolnění podmínek dojde k několikanásobnému nárůstu počtu návrhů na povolení oddlužení podávaných k insolvenčním soudům.

Jak však vyplývá z čísel za první dva měsíce účinnosti novely, k očekávanému nárůstu nedošlo. Podle dat Institutu prevence a řešení předlužení bylo v červnu 2019 podáno 3 135 návrhů na povolení oddlužení, což je oproti červnu 2018 meziroční nárůst 87 %. V červenci 2019 pak bylo podáno ještě asi o 600 návrhů na povolení oddlužení více než v předcházejícím měsíci. Meziroční nárůst v červenci 2019 tak byl

155 %, když červenec je obecně považován za nejslabší měsíc co do počtu insolvenčních návrhů.

Důvodů výše popsaného stavu může být několik, zmiňme tři, které lze asi považovat za nejčastější. Roční období. Během léta, letních prázdnin a času dovolených nechtějí dlužníci řešit svou finanční situaci a řešení odkládají na podzim. Výše nezabavitelné částky. Setrvá-li dlužník v exekuci, tak sice nemá jistotu maximální doby trvání tohoto procesu jako v případě oddlužení, ale na druhou stranu mu v exekuci, nemá-li přednostní pohledávky, zůstává z jeho příjmů více peněz než v případě plnění oddlužení. Obavy dlužníků. Ač pro povolení oddlužení obecně postačí prokázat, že dlužník bude schopen měsíčně splácet 2 200 Kč, tak to automaticky neznamená, že na konci procesu soud vysloví splnění oddlužení a osvobodí dlužníka od placení zbývajících dluhů. Splnění oddlužení po uplynutí stanovené doby bude posuzovat soud a dlužníkům tedy chybí alespoň nějaká míra jistoty, že proces oddlužení úspěšně absolvují.

Je zřejmé, že dva měsíce účinnosti novely zákona nejsou obdobím, ze kterého by bylo možné dělat nějaké zásadnější závěry, nicméně i tato data mohou mnohé naznačovat. Reálnější obrázek o zájmu o oddlužení však získáme až během podzimních měsíců.

## Mgr. Pavel Gottwald, MBA

právník v praxi se zaměřením na pojistné a insolvenční právo

### Nejbližší kurzy s lektorem:

**Insolvenční řízení**  
- základní otázky úpadkového práva - novely 2017 a 2019  
- zkušenosti a očekávání

17. 9. 2019 Ostrava  
1. 10. 2019 Praha  
23. 10. 2019 Brno  
5. 11. 2019 Olomouc  
13. 11. 2019 Ostrava  
29. 11. 2019 Praha  
4. 12. 2019 Brno





# Psychohygienu jako prevence syndromu vyhoření

Mgr. Marie Vinklerová, DiS.

Každý jedinec má své životní potřeby jiné, každý má jiné priority. Kupříkladu pětileté dítě potřebuje ke své spokojenosti základní životní potřeby – lásku rodičů, zajištění biologických potřeb, začlenění se do dětského kolektivu apod. Postupem času se však životní potřeby mění. Je prokázáno, že pokud člověk zažije velmi stresující období (úmrtí v rodině, nemoc apod.), pak své hodnoty v 99% zcela změní, uvědomí si, co je pro něj v životě nepodstatnější. Profesionální život nám pak také ukazuje zcela odlišné hodnoty.

Už jste se někdy hlouběji zamysleli nad tím, jakým hodnotám dáváte přednost v profesním či osobním životě? Zkuste se na chvíli zastavit a utřídit si své myšlenky. Anebo přijďte na naše kurzy zaměřené na psychohygienu a zamysleme se nad tím formou hry společně.

A jak zacházet se stresujícími myšlenkami, to víte? Každého z nás ve větší či menší míře takové myšlenky jednou za čas „přepadnou“, je ale třeba naučit se, jak úspěšně tyto myšlenky zvládat, nedělat si zbytečné starosti, nemít obavy a umět si zachovat klidnou hlavu uprostřed stresujících situací.

Součástí naší psychohygieny by mělo rovněž být naučit se koncentrovat a neztrácet pozornost při činnostech, které vykonáváme. Soustředění se po nás vyžaduje již od útlého věku, jak doma, tak ve škole a dále pak v zaměstnání. V každodenním životě je třeba také rozvíjet naši kreativitu, mít a umět si zachovat čerstvou a svěží mysl, umět se ubránit rutině a vyjetým kolejím. Naučit se, že i běžná každodenní zkušenost se může stát zkušeností inspirující.

Možná jste si také již položili otázku, jak prožít pracovní den bez zbytečného stresu, když je onen stres mnohdy všudypřítomný? Jen se ráno probudíte a již jste ve stresu, že nestihnete tramvaj, nebo se „zaseknete“ v koloně při cestě do práce. A v práci na Vás mnohdy Vaši nadřazení

kladou vysoké nároky a zadávají úkoly, které se čas od času nahromadí a není možné je uspokojivě zvládnout. A to ještě nejste doma, kde vás čeká spousta dalších úkolů, mezi nimiž je třeba rovněž nalézt čas i pro vaše děti, kterým byste se často rádi věnovali mnohem více než vám vaše možnosti dovolí. Odpočinek? Na ten nezbývá mnohdy moc prostoru... A pokud čerpáte dovolenou, umíte ji využít skutečně k odpočinku?

Co je Mindfulness?

Mindfulness je jedna z nejmodernějších a neúčinnějších relaxačních technik. Její kořeny však sahají až k buddhistické tradici meditace, kterou doplnily současné poznatky z oblasti neurofyziologie lidského mozku. Bylo prokázáno, že Mindfulness (česky „všímavost“) zvyšuje aktivitu v těch částech mozku, které jsou zodpovědné za naši pozitivní náladu a uklidnění. To v praxi znamená, že postupně získáváme schopnost regulovat myšlenkami naše emoční prožívání.

Pokud neumíme relaxovat, pokud nejsme spokojeni v zaměstnání, pokud pracujeme v kolektivu, kde nejsme šťastni, dosáhneme „Syndromu vyhoření, deprese a závislostní chování“. Technika Mindfulness představuje efektivní nástroj ke zvládnutí pocitů stresu, úzkosti, strachu. Podle výsledků studií má vynikající výsledky při léčbě chronických depresí a syndromu vyhoření. V neposlední řadě má pozitivní vliv na schopnost seberegulace a stává se tak moderní zbraní v boji se závislostními poruchami.

Mindfulness pomáhá zvládat i automatické negativní myšlenky. Automatické negativní myšlenky jsou sebezraňující, často nelogické, a týkají se témat jako je například sebeobviňování, obavy z budoucna, přehnaná sebekritika, žárlivost, snížená sebeúcta a mnohé další. Tyto myšlenky jsou ze své podstaty neefektivní a berou nám psychickou sílu tolik potřebnou k tomu,



abychom byli s to čelit výzvám našeho života a užívat si naplno chvíle pohody.

Nechcete si o psychohygieně, o vašich potřebách, hodnotách, motivaci, smyslu a smysluplnosti práce, ale také o vyhoření a relaxaci popovídat společně v rámci semináře?

Budu se na vás těšit.

## Mgr. Marie Vinklerová, DiS.

specialistka, sociální pracovníce již od roku 2006, pracuje v sociálních službách zejména pro seniory a zdravotně postižené občany

### Nejbližší kurzy s lektorkou:

#### Specifika péče o klienty s Alzheimerovou chorobou

10. 9. 2019 Olomouc  
17. 9. 2019 Ostrava  
24. 9. 2019 Brno  
26. 9. 2019 Praha

#### Asertivita jako efektivní způsob komunikace v sociálních službách

1. 10. 2019 Brno  
8. 10. 2019 Olomouc  
24. 10. 2019 Ostrava  
29. 10. 2019 Praha

#### Psychohygienu jako prevence syndromu vyhoření

7. 11. 2019 Praha  
8. 11. 2019 Praha  
12. 11. 2019 Ostrava  
19. 11. 2019 Olomouc  
26. 11. 2019 Brno

# Vnímání těla během sedavé práce

Mgr. Dagmar Moc Králová

Nejspíš jsme si všichni vědomi toho, že trávení jedné třetiny až poloviny dne v jedné strnulé pozici není vhodné pro žádný živý organismus. I lidské tělo je stvořeno pro pohyb. Vlastně nejen naše tělesná schránka potřebuje pro svůj vývoj dynamiku. A vývoj nekončí dospělostí, probíhá celý život.



Jak tedy dostat pohyb i do sedavého zaměstnání?

Zklidnit se a zpomalit tok našich myšlenek při práci v sedu. Nízká fyzická námaha je v takovém typu zaměstnání vykoupena vysokou mentální aktivitou. V těle to vypadá tak, jako by se z hlavy stal těžký balvan, který svůj zrak upírá do monitoru a současně klouže po krku dopředu. Zastaví se zavěšený celou svou vahou na provazech svalů ze zadní části krční páteře. Hlava tak ztratí svůj citlivý a vnímavý kontakt se zbytkem těla.

V životě dostáváme mnoho impulzů ke změně. Pokud je neslyšíme, ozve se nakonec i naše tělesná schránka. Určitě jste některé z nich zaregistrovali i během sedu u počítače.

A co znamenají?

- **Bolí mne oči** = Odejdi od monitoru a dej šanci svým očím se ponořit do očních jamek a vnímat jejich tíhu.

- **Tuhne mi šíje** = Nevíš, co dřív? Vidíš před sebou mnoho práce, až Ti hlava přepadla dopředu a šíje se jí snaží vrátit zpět?

- **Bolí mne rameno a trne mi ruka na myši** = Honem rychle. Ještě dodělám tuto tabulku a tento dokument. Pak se konečně nadechnu. Aha, to už jsem si říkal(a) před dvěma hodinami?

Co tyto signály potřebují? Pozornost. Ideálně v ten okamžik, kdy přišly. Dále si popíšeme pár triků, jak na ně reagovat. Reagujeme-li totiž hned, stačí většinou vložení „kompensace“ na 5-10 minut.

První velký krok je si signálu vůbec všimnout. V dnešní době zahlcení některé věci velmi efektivně vytěsňujeme, proto VŠIMNOUT SI je velký krok. Dále bychom měli VYHODNOTIT, zda-li můžeme a CHCEME něco v dané situaci ZMĚNIT.

Pokud NE, jsme si vědomi toho, že se signál bude dále stupňovat a nejspíš nás zastaví až ve formě BOLESTI. Budme za ni rádi. Nedivme se ale následkům, které budou úměrné tomu, kolikrát jsme signálu nevyhověli. Pokud ANO, můžeme použít některý z následujících principů (jistě bychom přišli i na mnohé další):

1. **Uvědomit si v pozici opěrnou plochu míst, která jsou v kontaktu se zemí, židlí či stolem.** Do těchto míst přenést či spustit váhu ve směru gravitace. S pomocí jako tíha, váha, někdy i mravenčení končetin.

2. **Vnímat dynamiku, kterou si tělo vyžádá.** Nemusí to být velký pohyb. Dynamika je i přenášení váhy v opěrných místech a hra s těžištěm. Ta zaměstnává mozek vyhodnocováním změny v těle a propojuje tak hlavu a tělo. Na rozdíl od toku myšlenek, který hlavu odtrhává od těla pryč.

3. **Poslouchat svůj dech.** Nikam dech netlačit dle různých trendů, ale jen mu dát pozornost a důvěru, že ví, kam má jít a kolik ho má být.

Tyto principy lze pak aplikovat do jakýchkoliv cviků, sestav či sportů. Ze začátku je ale dobré dát si na vše více času. Vybrat raději jen jeden cvik a ten si užít a hrát si v něm. Nebo při sportu vybrat jeden princip a ten zkoušet aplikovat.

Tímto vším se budeme zabývat na workshopech, které jsme pro vás připravili.

Není to o množství cviků a usilovného posilování či protahování. Je to o prostoru, lehkosti, možnosti volného pohybu. A k tomu vás zkusím na workshopu dovést.

Stejně tak zkonzultujeme možnosti, jak si pracovní místo upravit dle vašich možností a možností pracoviště. Jaké máme k dispozici pomůcky a pro koho jsou vhodné. Ta první část je ale z mého pohledu důležitější. Učí vás totiž vnímat své individuální možnosti, parametry těla a jeho limity v různých podmínkách.

Budu se na vás moc těšit.

**Mgr. Dagmar Moc Králová**

fyzioterapeutka a autorka projektu  
Prožij pohyb

**Nejbližší kurzy s lektorkou:**

**Vnímání těla  
během sedavé práce**

15. 11. 2019 Brno

# Čím si firmy nejčastěji komplikují život, když nemají promyšlené finanční procesy?

Regina Kubcová

Procesy, které souvisí s financemi, jsou ve většině firem obvykle dobře podchycené, protože v nich jde o peníze. Jsou poměrně přesně nastavené a není zde příliš velký prostor pro kreativitu. Mnoho z nich je již alespoň částečně automatizováno. I tak je ale různé firmy řeší různým způsobem v závislosti na stáří firmy, oblasti působení, velikosti, stylu řízení atd. Přestože je účetní oddělení ve firmě nepostradatelné, je mnohdy považováno za zdroj zdržování, přebujelých procesů a pomyslným trnem v oku lidem, kteří v ní vidí jen obtížnou administrativu.

S čím se tedy nejčastěji firmy potýkají a jak se jim dá pomoci?



## Neúplná evidence faktur

Majitelé začínajících nebo malých firem s tím mají jistě bohaté zkušenosti. Než firma naroste do takové velikosti, že si může dovolit vlastní účetní, často se o faktury a platby stará sám majitel. Ten se od začátku svého podnikání učí velké spoustě věcí a je pravda, že pár drobných tipů, jak si zjednodušit práci kolem účetnictví (která patří k těm úplně nejméně oblíbeným), by jistě uvítal. Třeba právě od účetních, kteří s tím mají největší zkušenosti a chaotičtí klienti jim také zbytečně přidělávají práci.

Pokud hned od začátku nepřemýšlíte o tom, jak a kde faktury systematicky vystavovat, ukládat a evidovat, čeká vás mimo jiné nepříjemný a časově náročný boj s nespárovanými položkami.

V případě, že faktury neevidujete vůbec, čelíte dalšímu problému. Nemáte přesnou představu o finančních tocích. Nevíte, jaké máte příjmy a výdaje. Nemáte-li jasná čísla, řídíte firmu na základě intuice a případně pohybu na účtu. A to dlouhodobě nestačí. Je to sice triviální, logické, ale vůbec ne neobvyklé, že firmy tuto oblast podceňují.

Jednoduché, ale v praxi ne vždy snadno proveditelné doporučení je, zamyslet se nad oběhem faktur dříve, než se utopíte v nespárovaných položkách nebo vás začne dohánět cash-flow. V dnešní době se dá mnoho úkonů automatizovat. Pokud

faktury nevydává přímo účetní, lze jí je pravidelně odesílat či zajistit jí přístup a ona si je sama může všechny dohledat. Systémy umožňují i automatické párování plateb s bankou, pokud je u nich správně zadaný variabilní symbol.

Co se týká přijatých dokladů, můžete nastavit systém, kde budete doklady evidovat a párovat s platbami ručně. Výrazně přesnější a úspornější způsob zpracování dokladů umožňují softwary, kde přijaté faktury můžete evidovat tak, že je naskenujete. Důležitá je i pravidelnost, jak se účetnictví věnujete. Některé firmě postačí dát si účetnictví dohromady jednou za měsíc, větší firmy už budou pro přehlednost volit častější frekvenci. Vše je pak snazší i pro samotnou účetní. O funkcích takových nástrojů nemá smysl se více rozepisovat. Informací o nich bude k dispozici víc než dost.

Se správnými čísly je pak už hračka sledovat, jak se vám daří, jaké investice si firma může v budoucnu dovolit a jaký vliv to bude mít na její další vývoj. Využíváte naplno finanční reporty a hrajete si s predikcemi. Máte nad svou firmou kontrolu.

## Kolování přijatých faktur ve firmě

Z hlediska procesů je vždy přínosné přemýšlet, jak přijaté faktury putují po firmě a kolika rukama musí projít, než se objeví v evidenci. Pro různé firmy může být užitečný odlišný způsob práce s fakturami.

Někde bude vyhovovat systém, kdy si každý pracovník, který řeší dodávku pro firmu, hlídá přijaté faktury sám, a pak je předává někomu, kdo má účetnictví na starost. Jinde by tento systém selhal a je výhodnější, aby se všechny příchozí faktury sbíhaly u jednoho člověka a ten je pak distribuoval k příslušným pracovníkům ke schválení. Každý způsob má své pro a proti.

U první možnosti musíte spoléhat na to, že všichni ve firmě budou dostatečně zodpovědní, aby si faktury uhlídali a včas je předali k evidenci. Nicméně takové doklady jsou již zkontrolované a schválené.

Ve druhém případě je riziko, že nebude zcela jasné, komu faktura patří a po firmě bude kolovat tak dlouho, že prošvihnete její splatnost. Výhodou je, že bude hned od příchozí do firmy v evidenci, a tudíž bude snadno dohledatelná.

## Příliš mnoho schvalovacích koleček

Ve firmách se setkávám se dvěma extrémy. Buď nikdo nehlídá, kolik se kde utrací, nebo je naopak tolik schvalovacích koleček s různými finančními limity, že po schválení nákupu už nikdo skoro neví, o co šlo.

Je rozumné, aby vedení firmy stanovilo podmínky, za co, kdo a kolik může vydávat peněz. Každý vedoucí pracovník

má obvykle rozpočet pro své oddělení. Je na místě dobře si rozmyslet, do jaké částky, který pracovník může schvalovat, protože pokud jsou limity příliš nízké, může se stát, že nadřízení manažeři nedělají nic jiného, než neustále schvalují objednávky. V horším případě na to nemají čas a vše se zdržuje.

Jiný případ je, když je do některých projektů zapojeno více lidí zodpovědných za různé dodávky. V té chvíli se hodí upravit systém tak, aby mohl mít na starosti schvalování jeden člověk, který ví o všem nejvíce. To už je sice více o řízení projektů, ale v každé firmě všechno souvisí se vším a projektové řízení bývá často slabé místo.

#### Návaznost odměn na fakturaci

Poslední věc, o které bych se ráda zmínila, protože na ni v praxi narážím, je řešení odměn. Ne z hlediska motivace, ale cash flow. I když je to samozřejmě propojené.

Více motivující je vyplácet odměny ihned po dokončení zakázky a vystavení faktur. Když to je ve firmě nastavené takto a odměny se vyplácí každý měsíc, je to velmi náročné na uhlídání celého cash flow a ziskovosti zakázek. Do celého procesu se musí promítnout více faktorů, aby se nestávalo, že budou vyplaceny odměny a až za další měsíc se zjistí, že zakázka je po přijetí dodavatelských faktur ztrátová.

Pro firmu je vhodnější využít model vyplácení odměn po přijetí plateb na účet a po uzavření celých zakázek přijetím všech dodavatelských faktur. To už je mnohem transparentnější způsob, který klade větší důraz i na zodpovědnost všech lidí zapojených do zakázky. Obvykle se zrychlí proces vystavování faktur zákazníkovi, urgování faktur po splatnosti a uhánění dodavatelů kvůli jejich fakturám. Pokud ale nejsou zaměstnanci na tento způsob práce a odměn zvyklí, přechod na něj bude vyžadovat trpělivost a diplomatický přístup, protože

se jim z počátku bude zdát nevýhodný a budou mít pocit, že jim zabere více času.

Nebojte se procesů. Udělejte si z nich nejlepší spojence a připravte se pomocí nich i na náročnější období, kterými může vaše firma nečekaně procházet. Budete tak mít vše pod kontrolou a zároveň budete schopni se rychleji přizpůsobit novým podmínkám.

#### Regina Kubcová

specialistka na procesní a projektové řízení

#### Nejbližší kurzy s lektorkou:

#### Jak zavádět procesy a nekolabovat (řízení interních projektů)

23. 10. 2019 Praha

31. 10. 2019 Brno

JIŽ TRADIČNÍ 19. KONFERENCE



## KONFERENCE PERSONALISTŮ

**KDY:** 27. 11. 2019 (9:00 - 15:00)

**KDE:** BRNO, hotel Continental

**CENA:** 2.990,- Kč (vč. DPH;  
v ceně zahrnuto: coffee  
break, oběd, studijní  
materiály)

Těšíme se na Vás!

# K tématu odvolání vedoucího úředníka městského úřadu

JUDr. Petr Kolman, Ph.D.



**V praxi se několikrát vyskytla otázka, zda má starosta obce povinnost před odvoláním vedoucího úředníka nebo vedoucího úřadu z funkce upozornit tohoto vedoucího úředníka<sup>1</sup> na porušování povinností a stanovit lhůtu k nápravě. Existuje skutečně taková „napomínací“ povinnost anebo je možno vedoucího úředníka odvolat bez jejího splnění?**

Nejprve je dobré zmínit, že podle ustanovení § 12 odst. 1 zákona o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů<sup>2</sup> (dále v článku též zákon o úřednících) vedoucího úředníka nebo vedoucího úřadu lze z funkce odvolat, pouze a jen pozbyl-li některý z předpokladů stanovených podle § 4 zákona o úřednících anebo porušil-li závažným způsobem některou ze svých zákonem stanovených povinností nebo dopustil-li se nejméně dvou méně závažných porušení zákonem stanovených povinností v době posledních šesti měsíců, anebo neukončil-li vzdělávání vedoucího úředníka ve lhůtě podle § 27 odst. 1 zákona o úřednících.

Dále je dobré připomenout, že dle ustanovení § 12 odst. 4 zákona o úřednících odvoláním nebo vzdáním se funkce vedoucího úředníka nebo vedoucího úřadu pracovní poměr nekončí.

Pozor, to ovšem neplatí, v případě že byl předmětný pracovní poměr založen jmenováním na dobu určitou. Územní samosprávný celek (obec, kraj) je povinen podat vedoucímu úředníku nebo vedoucímu úřadu návrh na změnu jeho dalšího pracovního zařazení u územního samosprávného celku převedením na jinou práci. A to takovou, jenž koresponduje s jeho zdravotním stavem a dosaženou odbornou kvalifikací. Pakliže územní samosprávný celek nemá pro vedoucího úředníka (anebo vedoucího úřadu) takovou vhodnou práci nebo ji vedoucí úředník či vedoucí úřadu odmítne, jde o překážku v práci na straně územního samosprávného celku a současně je dán vý-

povědní důvod podle ustanovení § 52 písm. c) zákoníku práce. Dodejme, že odstupné poskytované vedoucímu úředníku nebo vedoucímu úřadu při organizačních změnách nenáleží v případě rozvázání pracovního poměru po odvolání nebo vzdání se funkce vedoucího úředníka (či vedoucího úřadu).

**In medias res: V souladu s judikaturou nutno konstatovat, že ustanovení § 12 odst. 1 zákona o úřednících nestanoví starostovi povinnost upozornit vedoucího úředníka nebo vedoucího úřadu na porušování povinností a stanovit lhůtu k nápravě, neboť pouze interpretací ustanovení § 12 odst. 1 zákona o úřednících nelze dovozovat další (novou) povinnost, jenž by musel starosta před odvoláním vedoucího úředníka nebo vedoucího úřadu z funkce splnit. Ostatně potom by mu v rozporu s ustanovením článku 4 odst. 1 Listiny základních práv a svobod, podle něhož povinnosti mohou být ukládány toliko na základě zákona a v jeho mezích a jen při zachování základních práv a svobod, byla ukládána povinnost, která nemá oporu v zákoně (ani v zákonném zmocnění)<sup>3</sup>.**

**Shrnuto: takový postup by byl protiústavní.**

Na jednu stranu sice platí, že legální vymezení důvodů, pro něž je možno vedoucího úředníka nebo vedoucího úřadu z funkce odvolat, obsažené především ve výše citovaném § 12 odst. 1 zákona o úřednících, nelze vykládat jako pouhou deklaraci mající jen proklamativní anebo

doporučující obsah. Zmíněné vymezení představuje jasné a předvídatelné stanovení podmínek, za nichž lze vedoucího úředníka (nebo vedoucího úřadu) z funkce odvolat. A je de facto i výrazem zvýšené (ne však absolutní) ochrany jejich vedoucího postavení. A z toho srozumitelně plyne, že je vyloučeno odvolat vedoucího úředníka územního samosprávného celku z funkce, v případě, že nejsou splněny stanovené právní předpoklady pro tento postup, které stanoví zejména výše citovaný paragraf dvanáctý zákona o úřednících.

Nicméně na stranu druhou taktéž platí, že nemožno nad rámec zákona tyto zákonné parametry svévolně<sup>4</sup> posilovat a tedy žádat po starostech obcí, aby plnili podmínky jdoucí nad rámec zákona o úřednících<sup>5</sup>, zde konkrétně ohledně zmíněné „napomínací a nápravné“ povinnosti.

**JUDr. Petr Kolman, Ph.D.**

právník a vysokoškolský pedagog (Vysoká škola regionálního rozvoje a Bankovní institut - AMBIS<sup>6</sup>, a.s. Praha – Brno)

## Nejbližší kurzy s lektorem:

**Právní úprava svobodného přístupu k informacím ve vztahu k veřejné správě - právo na informace ve veřejné správě**

19. 9. 2019 Ostrava

3. 10. 2019 Brno

17. 10. 2019 Praha

<sup>1</sup> Anebo vedoucího úřadu.

<sup>2</sup> Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

<sup>3</sup> Srov. jud. Nejvyšší soud České republiky 21 Cdo 3535/2017

<sup>4</sup> Anebo dokonce diskriminačně.

<sup>5</sup> Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

<sup>6</sup> VŠ Ambis je součástí COGNOS AG - jedné z největších nezávislých soukromých vzdělávacích skupin v Německu. VŠ Ambis vznikla spojením Vysoké školy regionálního rozvoje a Bankovního institutu. [www.ambis.cz](http://www.ambis.cz)

# Reforma financování školství

Ing. Petra Schwarzová



Školy a školská zařízení po dvouletém odkladu reformy regionálního školství, která nastoupí v plném proudu již 1. 1. 2020, nyní očekávají značné změny, které se dotknou nejen jejich rozpočtu, ale i organizace školy a školního roku. Proto je znalost dané oblasti nutná jak pro ekonomy, kteří jsou garanty správného hospodaření školského subjektu, tak i pro ředitele jako strůjce komplexních změn v organizaci školy. Již dnes si všichni zodpovědní za správný chod školy kladou řadu otázek z oblasti financování, a to ohledně velikosti zdrojů, které budou mít k dispozici na platy pedagogů, včetně nadtarifních složek, kolik nepedagogických pracovníků budou schopni ufinancovat a jak vzhledem k finančním zdrojům vyřeší případné personální změny.

## Co bylo impulsem reformy financování?

Současný způsob financování odvislý od počtu žáků (výkonů) dle expertů v oblasti financování vzdělávání přináší velké rozdíly mezi kraji ve výši finanční podpory na vzdělávání ve stejném typu škol.

Dále z důvodu financování na základě výkonů není z pohledů příjmů do rozpočtu školy rozlišováno, jaké má škola skutečné náklady na platy učitelů. Proto se často stává, že školy se „služebně staršími pedagogy“ mají mnohem méně zdrojů na nenárokové složky (odměny a osobní ohodnocení), než školy s mladšími kolegy. V neposlední řadě současný systém nepůsobí efektivně při přijímání žáků na střední školu do oborů s maturitní zkouškou. Zde ředitelé na základě preference ekonomického hlediska získat co nejvíce finančních zdrojů přijímají žáky se slabým prospěchem a malou šancí úspěšně dokončit studium. Mnozí z nich se neustále ocitají v nižších ročnících různých oborů, přecházejí ze školy na školu a nikdy k maturitě nepostoupí. Nový systém by měl tento nešvar odbourat, i když také on počítá s finančním zvýhodněním pro školy, které se ocitají v pásmu s vyšším počtem žáků na třídu.

Reforma se dotkne i oblasti financování nepedagogické práce. Současný systém neodůvodněně zvýhodňuje školu s vyšší naplněností tříd oproti stejně zorganizované škole (tj. se stejným počtem tříd) s nižší naplněností tříd. Přitom pro zajištění správného chodu školy nelze snižovat počet pracovníků zajišťujících ekonomiku, údržbu a podobnou činnost organizace.

## Týká se reforma komplexně celého systému vzdělávání?

Reforma, nazývaná jako reforma financování regionálního školství, se zaměřuje na oblast financování škol a školských zařízení zřizovaných kraji, obcemi a svazky obcí. Konkrétně se dotýká financování pedagogické práce mateřských škol, základních škol, středních škol, konzervatoří. Z pohledu školských zařízení se změna v oblasti pedagogické práce týká pouze školních družin. Změny nastanou i v rozdělování finančních prostředků pro nepedagogy, a to u všech výše zmiňovaných škol.

Nadále bude přiděl finančních prostředků pro pedagogy i nepedagogy řešen normativně na žáka, zčásti prostřednictvím oborových normativů stanovených centrálně MŠMT pro VOŠ a ZUŠ a zčásti prostřednictvím republikových a krajských normativů pro všechna školská zařízení mimo školní družiny.

Konkrétně u školních družin bude normativem na žáka řešen pouze přiděl financí na nepedagogické pracovníky.

Stávající systém financování prostřednictvím normativů na žáka stále zůstane zachován pro financování soukromých a církevních škol.

## V čem nastane změna z pohledu rozpisování rozpočtu?

Školám a školním družinám zřizovaným obcemi a kraji budou rozdělovány peníze normativním způsobem ze státního rozpočtu. Nový systém bude garantovat financování skutečného rozsahu vzdělávání. Obecně se hovoří o „normativu na pedagoga“. Rozpis rozpočtu bude pro-

vádět přímo MŠMT, nikoliv krajské úřady prostřednictvím krajských normativů. Zároveň se zohlední i rozdílná velikostní a oborová struktura škol v krajích, finanční náročnost podpůrných opatření a rozdílná platová úroveň pedagogů v jednotlivých školách.

## Právní předpisy dotýkající se reformy

- Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění novely č. 101/2017 Sb. (dále jen „ŠZ“)
- Nařízení vlády č. 123/2018 Sb., o stanovení maximálního počtu hodin výuky financovaného ze státního rozpočtu pro základní školu, střední školu a konzervatoř zřizovanou krajem, obcí nebo svazkem obcí (dále jen „nařízení vlády 123/2018 Sb.“)
- Vyhláška č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání, v platném znění, přičemž nové principy financování regionálního školství byly stanoveny vyhláškou č. 151/2018 Sb., kterou se mění vyhláška č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů, a vyhláška č. 280/2016 Sb., kterou se mění vyhláška č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „Vyhláška č. 14/2005 Sb.“)
- Vyhláška č. 74/2005 Sb., o zájmovém vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů
- Vyhláška č. 48/2005 Sb., o základním vzdělávání a některých náležitostech plnění povinné školní docházky, ve znění pozdějších předpisů
- Vyhláška č. 364/2005 Sb., o vedení dokumentace škol a školských zařízení a školní matriky a o předávání údajů z dokumentace škol a školských zařízení

a ze školní matriky (vyhláška o dokumentaci škol a školských zařízení), ve znění pozdějších předpisů

- Vyhláška č. 13/2005 Sb., o středním vzdělávání a vzdělávání v konzervatoři, ve znění pozdějších předpisů
- Vyhláška č. 310/2018 Sb., o krajských normativních, ve znění pozdějších předpisů
- Vyhláška č. 161/2018 Sb., o předkládání údajů o předpokládaných počtech pedagogických pracovníků a jejich platovém zařazení, ve znění pozdějších předpisů

### Základem je PHmax

PHmax vyjadřuje maximální počet hodin výuky ve třídě v oboru vzdělání v závislosti na počtu žáků ve třídě. Hodnoty PHmax jsou stanoveny v jednotlivých prováděcích předpisech určených pro daný druh školy, příp. školní družiny. Při jeho stanovení MŠMT vycházelo z legislativních podmínek vzdělávání (povinné dělení od určitého počtu žáků v konkrétních předmětech), dále z učebních plánů v RVP a z informací o současné organizaci výuky na školách v různých oborech vzdělání. Školy by si měly polepšit v možnosti většího počtu dělených hodin, než je tomu v současnosti.

Je nutné poznamenat, že PHmax se přímo netýká konkrétní výše finančních prostředků, může ho však ovlivnit. PHmax je důležitý pro stanovení úvazků (přímé pedagogické činnosti) na škole. Pokud škola hranici PHmax nepřekročí, má zaručeno, že jí budou přiděleny finance na skutečné pokrytí nákladů na pedagogy. Pokud však škola hranici PHmax překročí, pak jí budou přiděleny prostředky pouze do výše PHmax a je na ní, z jakých zdrojů bude případný schodek financovat.

### Jak si vypočteme PHmax?

#### Pro mateřskou školu

Výpočet se řídí přílohou vyhlášky č. 14/2005 Sb.

Celkový PHmax za mateřskou školu se stanoví jako součet PHmax za jednotlivá pracoviště a jednotlivé druhy provozu.

Pokud mateřská škola sídlí ve více budovách, které jsou samostatnými pracovišti dle dané legislativy, musíme vypočítat PHmax pro každé pracoviště zvlášť podle počtu tříd a výsledný PHmax je pak jejich součtem.

Za pracoviště je považováno místo, které s jiným pracovištěm prostorově nespojuje, není s ním spojeno stavebně nebo technicky, není umístěno na tomtéž ani

sousedním pozemku a v případě jiného uspořádání by mohlo být zapsáno ve školním rejstříku jako samostatná MŠ.

PHmax je také stanovena v rozdílné výši i u různých druhů provozu (celodenní, polodenní a internátní). V případě existence více druhů provozu, je finální PHmax jejich součtem. V případě mateřské školy jiných forem jako (např. u zdravotnického zařízení, při psychiatrické léčebně apod.) je PHmax také stanoven zvlášť.

#### Pro základní školu

Výpočet se řídí přílohou nařízení vlády č. 123/2018 Sb.

PHmax je v příloze stanoven pro tzv. jednotlivé obory vzdělávání v rozlišení podle pásem počtu žáků. Zvlášť jsou například definovány PHmax pro školu tvořenou pouze 1, 2, 3, 4 a více třídami 1. stupně (tzv. malotřídky), pro školu při zdravotnickém zařízení, třídy speciální podle § 16 odst. 9 ŠZ.

Žáci, kteří se vzdělávají podle § 38 ŠZ (vzdělávání v zahraničí) a § 41 ŠZ (individuální vzdělávání) se do základního počtu pro stanovení výše PHmax nezapočítávají a je pro ně stanoveno PHmax zvlášť v mnohem nižším ohodnocení. Výše se připočítává k vypočtenému PHmax za třídy a je stanoveno na 1 žáka následovně:

1. stupeň 0,25 hodin,
2. stupeň 0,50 hodin.

Pokud jsou součástí školy i přípravné třídy, příslušné hodnoty PHmax nalezneme ve vyhlášce č. 48/2005 Sb. a je stanoven ve výši 22 hodin při počtu dětí ve třídě 10 a více, 14 hodin při počtu dětí ve třídě menším než 10.

Při výpočtu PHmax základní školy lze postupovat následovně. Určit průměrný počet žáků ve třídě pro danou charakteristiku třídy, k dané hodnotě přiřadit PHmax, tuto hodnotu vynásobit počtem tříd, opakovat pro všechny relevantní řádky nařízení vlády, obdobně stanovit zvlášť pro přípravné třídy podle vyhlášky č. 48/2005 Sb. (pokud jsou), vynásobit počet žáků vzdělávaných podle § 38 a § 41 ŠZ příslušnou hodnotou PHmax (pokud jsou), provést součet všech PHmax pro celou školu.

#### Pro školní družinu

Školní družina je součástí každé základní školy, výpočet PHmax se řídí vyhláškou č. 74/2005 Sb. a je vztažen ke školní družině jako celku u jedné právnické osoby. Jeho hodnota závisí na počtu oddělení. Pokud však subjekt nesplňuje minimální počet účastníků stanovený výše uvede-

nou vyhláškou a je mu povolena výjimka od zřizovatele, snižuje se PHmax družiny stanovený podle přílohy připadající průměrně na každé toto oddělení poměrně podle počtu účastníků, o který je skutečný počet nižší.

#### Pro střední školu

Výpočet PHmax se stejně jako u základních škol řídí nařízením vlády č. 123/2018 Sb. V příloze jsou stanoveny hodnoty pro jednotlivé obory jak jednooborových tříd, tak i víceoborových tříd. Výše PHmax je zároveň závislá na počtu žáků, tzn. na pásmu pro výpočet průměrného počtu žáků pro daný obor.

Při organizaci vzdělávání na střední škole nesmíme v prvé řadě opomenout pravidla pro tvorbu víceoborové třídy podle § 2a, § 2b, § 2c vyhlášky č. 13/2005 Sb.

Jak bude financována nepedagogická práce?

V mateřských, základních a středních školách bude nepedagogická práce financována prostřednictvím normativů (centrálně stanovených MŠMT):

- na školu (ředitelství),
- na pracoviště,
- na třídu (u SŠ na třídu v oboru vzdělání).

Všechny normativy škola sečte a získá hodnotu, která stanoví počet nepedagogických pracovníků, které bude mít zafinancovány. Pokud jich zaměstná méně, získá všechny finance dle nároku podle normativů na rozdíl od nevyužití kapacity do PHmax u pedagogů.

#### **Závěr**

Konkrétní příklady, ukázky a upozornění na případná specifika při výpočtu PHmax a zároveň jeho odraz do skutečných rozpočtů školy, tj. jakou výši a na základě čeho získáte na pokrytí nárokových i nenárokových složek platu vám budou sděleny na seminářích zaměřených na reformu financování. Také s vámi budou rozebrány i vaše konkrétní rozpočty školy.

#### **Ing. Petra Schwarzová**

specialistka s mnohaletou praxí ve školství

#### **Nejblíží semináře s lektorkou:**

#### **Změny ve financování škol od 1. 9. 2019, rozpočet školy podle PHmax**

- 11. 11. 2019 Praha
- 15. 11. 2019 Brno
- 20. 11. 2019 Ostrava
- 13. 12. 2019 Olomouc

# Vyšlo ve Sbírce zákonů České republiky...

Které pro personalisty/mzdové účetní nejvíce relevantní právní předpisy byly zveřejněny ve Sbírce zákonů České republiky za období ode dne vydání červnového čísla Ad rem (6. 6. 2019) do data redakční uzávěrky červnového čísla (8. 8. 2019)? Stručný přehled pro Vás připravila Klára Gottwaldová.



## **Nařízení vlády č. 158/2019**

Nařízení vlády, kterým se mění některá nařízení vlády v oblasti odměňování zaměstnanců ve veřejných službách a správě a státních zaměstnanců (účinnost 1. 7. 2019)

## **Zákon č. 163/2019**

Zákon, kterým se mění zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů (účinnost 1. 7. 2019)

## **Zákon č. 176/2019**

Zákon, kterým se mění zákon č. 326/1999 Sb., o pobytu cizinců na území České republiky a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a další související zákony

## **Zákon č. 164/2019**

Zákon, kterým se mění zákon č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění, ve znění pozdějších předpisů, zákon č. 259/2017 Sb., kterým se mění zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů, a další související zákony, ve znění pozdějších předpisů, a některé další zákony (účinnost 1. 1. 2020 s výjimkami)

## **Nejblíží semináře s lektorkou:**

### **Zákoník práce v otázkách, odpovědích a praktických příkladech**

17. 9. 2019 Ostrava  
17. 12. 2019 Ostrava

### **Vybrané problémy zákoníku práce (včetně připravované novely) aneb praktické právní minimum nejen pro personalisty**

23. 10. 2019 Brno  
4. 10. 2019 Praha  
17. 10. 2019 Vyškov  
5. 11. 2019 Olomouc  
13. 11. 2019 Ostrava  
4. 12. 2019 Brno



**Od 1. dubna 2019 jsme zahájili spolupráci s Českou advokátní komorou.**

**Zařadili jsme se tak mezi externí vzdělávací subjekty, u nichž se mohou advokáti vzdělávat v rámci dalšího vzdělávání advokátů.**



# JAK ZVLÁDAT NEGATIVNÍ EMOCE A STAROSTI

doc. PhDr. František Vízdal, CSc.

*Přestože emoce přicházejí jako spontánní reakce na zevní i vnitřní podněty, dá se s nimi leccos dělat a nejsme jim vystaveni na pospas jako bezbranná oběť.*

Radkin Honzák



*Největším objevem mé generace je zjištění, že se člověk může změnit tím, že k věcem změní svůj přístup.*

W. James

*Usmívejte se, usmívejte se a celý svět se směje s vámi.* Goodwin, Fisher a Shy

## JAK NA NEGATIVNÍ EMOCE?

Negativní emoce kromě toho, že škodí zdraví, zužují vědomí a úhel pohledu. Díky nim se člověk necítí dobře, protože mají nepříznivý vliv nejen na naše prožívání, nýbrž i na kvalitu našeho života. Pod jejich vlivem dělá člověk často chybná rozhodnutí, s nimiž pak musí žít. Čím větší pozornost budeme věnovat negativním emocím, tím nám budou více škodit. A nesnažte se své negativní emoce potlačovat a vytěsňovat ze svého vědomí. Nebojujte s nimi, odpoutejte se od nich a sledujte jejich průběh z nadhledu. Tak, jak se ve vašem vědomí vynořily, tak zase odejdou, když je necháte volně plynout a nebudete se usilovně snažit jich zbavit.

Při zvládnutí emocí je možné využít toho, že v našem vědomí nemohou být současně dva různé obsahy. Nemůžeme být současně veselí i smutní. A pokud chceme odstranit ze svého vědomí negativní pocity nebo myšlenky, tak není nic snadnějšího, než je nahradit pozitivními emocemi a myšlenkami. Věnujte proto raději pozornost emocím a myšlenkám pozitivním a nahraďte jimi emoce a myšlenky negativní.

Změna způsobu uvažování, v němž převládá negativita nad pozitivitou, není snadná, ale pokud se rozhodnete, že chcete být pozitivněji naladěni, tak je možná. Stá-

vající nežádoucí návyk, který spočívá v tom, že věnujete větší pozornost svým negativním pocitům a myšlenkám, než pocitům a myšlenkám pozitivním, můžete nahradit návykem věnovat větší pozornost pozitivním pocitům a myšlenkám než pocitům a myšlenkám negativním. A nejen to. Můžete je záměrně rozvíjet a pěstovat, protože je možné naučit se prožívat kladné emoce a nedat negativním emocím šanci na jejich škodlivé působení.

### A jak na to?

Můžete začít tím, že si každý večer písemně zaznamenáte (ať již na papír nebo do počítače) počet kladných a záporných emocí, které jste během celého dne prožili. A můžete si zapsat i okolnosti, které je vyvolaly. Pokud si takový záznam budete dělat každý den po dobu čtyř až šesti týdnů, tak získáte údaje o tom, jaké emoce ve vašem každodenním životě převažují - zda kladné nebo záporné.

Pokud zjistíte, že ve vašem životě převládají emoce negativní, tak od tohoto zjištění je jen krůček k vašemu rozhodnutí, že to chcete ve svém životě změnit a chcete být veselejší, milejší, vlidnější, laskavější, vděčnější atd., zkrátka optimističtější.

Při osvojování si tohoto návyku můžete využít **napodobování chování optimistů**.

Když si budete hrát na optimisty, tak brzy zjistíte, že se začnete i cítit optimisty a vaše původně převažující pesimistická nálada se rozplyne. Když toto své nové chování budete uplatňovat každý den po dobu 30 dnů, tak se stane vašim návykem.

Experimentujte se svým chováním a vyzkoušejte různé způsoby jak pozitivní emoce navodit a prožívat. Např.:

- vyhýbejte se škarohlídům a pesimistům, kteří kolem sebe šíří negativitu;
- vyhledávejte společnost pozitivně naladěných lidí;
- věnujte se ve volném čase činnostem, které vám dělají radost;
- věnujte se nějaké pohybové rekreační aktivitě, která vám dělá radost (aerobní cvičení, které trvá alespoň 30 minut, způsobuje zvýšení hladiny endorfinů v krvi, které navozují dobrou náladu, která přetrvává ještě několik hodin po ukončení cvičení);
- pozitivní vliv jakékoli fyzické aktivity posiluje vliv sociální skupiny, v níž tato aktivita probíhá a ve které se cítíte dobře;
- usmívejte se na lidi a smějte se v každé situaci, v níž to je možné;
- vzpomeňte si na konkrétní událost, kdy jste se s chutí zasmáli a znovu si tuto radost prožijte;
- pěstujte humor a nebojte se dělat si legraci sami ze sebe;
- každý den v sobě vyvolejte nějakou kladnou emoci a uplatňujte ji ve všech kaž-



**1. Rozbijte cyklus osamělost – deprese,** což jsou nepříznivé psychické stavy, které zpravidla následují po ukončení vztahu, zejména po ukončení vztahu, na kterém účastníkům vztahu záleželo. Depresivní stavy by měly po čase zmizet, což je spojeno se změnou postoje ke vztahu, který se s odstupem času mění a pod jehož vlivem není ukončení vztahu vnímáno již tak bolestivě. Pokud deprese trvá, je třeba vyhledat odbornou pomoc u psychologů nebo psychiatrů.

**2. Dopřejte si oddechový čas** – obnovte nejdříve vztah sami se sebou, odpočiňte si a pak teprve začněte budovat nějaký nový vztah. Dobu odpočinku využijte k hlubšímu sebepoznání.

**3. Upevněte svou sebedůvěru a sebeúctu,** protože po ukončení vztahu pravděpodobně zažijete jejich pokles. Stává se to zejména těm, kteří ukončení vztahu neiniciovali a mohou pocítovat vinu za rozpad vztahu. Mohou se považovat za neschopné žít s někým v uspokojivém vztahu a mohou také rezignovat na to, že by se pokusili o vytvoření nějakého nového vztahu. Aby k tomu nedošlo, je potřeba znovu nalézt **pozitivní sebepojetí.** To, že ztroskotál váš vztah, ještě vůbec neznamená, že jste ztroskotanci. A už to vůbec neznamená, že byste si nemohli vytvořit nějaký nový uspokojivý vztah. Je však třeba, abyste si uvědomili, co bylo skutečnou příčinou rozpadu vašeho vztahu a vzali si z toho ponaučení do svého příštího vztahu a neopakovali chyby, kterých jste se v ukončeném vztahu případně dopouštěli.

**4. Zbavte se symbolů vyvolávajících nepříjemné pocity, avšak nevyhazujte je.** Schovejte si je, abyste je neměli na očích (čím živější jsou vzpomínky na bývalý vztah, tím větší depresi mohou vyvolat) a po čase se k nim můžete vrátit a vzpomínat na hezké chvíle, které jste s partnerem nebo partnerkou prožili.

**5. Hledejte sociální a emoční oporu u lidí, kteří jsou vám blízcí a chtějí vám ji poskytnout.** Ne nadarmo se říká „Sdělená bolest – poloviční bolest, sdělená radost – dvojnásobná radost“. Mluvte o svých problémech a starostech s druhými lidmi a neodmítejte jejich pomoc. Vyhněte se však pesimistům a těm, kteří vám připisují vinu za to, že se váš vztah rozpadl. Nezaměňujte však oporu s radami. Potřebujete-li poradit, tak se obraťte na odborníky.

**6. Neopakujte staré chyby, resp. špatné vzorce chování, které se v předcházejícím ukončeném vztahu neosvědčily.** Často se stává, že lidé vstupují do svých nových vztahů s falešnými představami, které mohou vést dříve či později k rozpadu jejich vztahu.

**Nejen myšlení ovlivňuje naše emoce, ale i emoce ovlivňují naše myšlení.**

Ve fázi zamilovanosti vidíme na partnerce nebo partnerovi jen to pozitivní. Jakmile zamilovanost pomine a vývoj vztahu se dostane do všednosti a vystřízlivění, často nastává opak: na druhém vidíme jen to negativní a to pozitivní přestaneme vnímat. Chceme-li však udržet partnerský vztah, musíme v tom druhém neustále vidět to dobré, i kdyby toho bylo jen nepatrné množství. Pokud nám na vztahu záleží, tak bychom si měli partnera nebo partnerku tak trochu (v některých případech i více) idealizovat. Měli bychom se na něj nebo na ni dívat růžovými brýlemi, a pozornost bychom měli věnovat zejména tomu pozitivnímu, co nám často uniká nebo o čem víme, ale neumíme to docenit a hovořit o tom. Tím, co vidíme na partnerovi, ovlivňujeme jeho chování vůči sobě a také své chování k němu.

**A jak si můžeme vysvětlit, že máme špatnou náladu, i když si žádné myšlenky, které by ji vyvolávaly, neuvědomujeme?**

Vzpomeňte si na dobu, kdy jste se učili řídit auto. Při své první jízdě jste věnovali veškerou svou pozornost řízení a "v duchu" jste si říkali: *Teď sešlápnu spojku, zařadím rychlost, pomalu se rozjždím atd.* Protože jste přemýšleli jen o řízení auta, tak jste nemohli přemýšlet o jiných věcech, protože v našem vědomí může být vždy jen jeden obsah. Po určité době praxe v řízení auta se řízení auta zautomatizovalo natolik, že při jízdě automaticky sešlapujete spojku a řadíte a můžete přitom přemýšlet o jiných věcech díky tomu, že se vaše činnost při řízení auta zautomatizovala.

Znamená to, že si nedáváte žádné instrukce? Ne. Znamená to pouze, že tyto **instrukce probíhají zcela podvědomě.** Jsou uloženy v podvědomí jako všechny naše zkušenosti, které jsme získali. Myšlenky, resp. instrukce, se stávají automatickými a podvědomými častým opakováním.

Řízení auta se natolik zautomatizovalo, že probíhá jen se slabou kontrolou vašeho vědomí. Avšak v okamžiku, kdy nastane při řízení auta problém, tak se plně soustředíte na jeho řízení.

**Pokaždé, když máte z něčeho špatný pocit, tak si uvědomte:**

- co tento pocit vyvolalo, co jste skutečně viděli, slyšeli a prožívali,
- potom jste toto vnímané a prožité, své vzpomínky nebo představy **hodnotili a posuzovali,**
- a na základě svého hodnocení toho, co jste vnímali a prožívali se cítíte smutní, rozčilení, úzkostliví, šťastní atd.

Tento postup uvědomování si procesu vytváření pocitů je klíčem k porozumění vlastním pocitům i emocím druhých lidí.

**Je to tedy především vaše hodnocení situace, které rozhoduje o tom, jak se cítíte.**

**Převzmete odpovědnost za své pocity**

Převzmete odpovědnost za své pocity a nesvádějte odpovědnost za své pocity na druhé. Jakmile se přistihnete, že to děláte, tak si řekněte STOP! To já způsobuji, že cítím úzkost, zlost, závist atd. Jsou to mé myšlenky a mé hodnocení situace, jimiž si vytvářím své pocity.

Budete překvapeni, kolikrát se budete muset usměřňovat, než si tento užitečný návyk osvojíte. Zvyk činit odpovědnými za naše pocity jiné lidi nebo okolnosti nás doprovází od narození a je obtížné se ho zbavit. Trvá několik měsíců než se naučíte uvažovat jinak. Mějte se sebou trpělivost. Zpočátku je důležité, když si pokaždé znovu uvědomíte, že za vaše pocity je odpovědná vaše samomluva, tj. to, jak sami se sebou mluvíte.

Vysvětlujte druhým, jak mají postupovat při řízení svých pocitů, tj. uvědomit si, co vnímají, zhodnotit výsledek tohoto vnímání a na základě tohoto hodnocení si uvědomit své pocity, které jsou důsledkem tohoto hodnocení.

**Procvičte si ovlivňování svých pocitů v situaci, ve které se cítíte špatně.**

1. Na papír si napište co nepříjemného se vám přihodilo.
2. Pak si vzpomeňte, co vám v tom

okamžiku běželo hlavou. Co pro vás tato událost znamenala a jak jste jí hodnotili?

3. A nakonec si napište své pocity, tělesné reakce a chování, tj. jak jste se cítili po psychické i tělesné stránce a jak jste se chovali?

Pátrání po negativní samomluvě a její proměny při změně hodnocení toho, co se vám přihodilo, může být pro vás překvapivé i namáhavé. Překvapivé proto, když se na danou věc začnete dívat z jiného úhlu a najednou přehodnotíte své původní hodnocení situace. Např. na ztrátu zaměstnání nebudete pohlížet jako na tragédii, nýbrž jako na novou příležitost pro uplatnění těch svých předností, které jste v bývalém zaměstnání nemohli uplatnit. A přesvědčíte se přitom, **jaký pozitivní vliv má na vaše pocity změna pohledu na ztrátu zaměstnání**. Ne nadarmo se říká, že *Všechno zlé je k něčemu dobré*.

### ZDRAVÁ SEBEÚCTA A SEBEDŮVĚRA JAKO VÝCHODISKO DOBRÉHO VZTAHU K SOBĚ I K DRUHÝM LIDEM

Na zlepšení svého vztahu k sobě by měli pracovat lidé, kteří mají o sobě negativní obraz, neváží si sami sebe, nemají se rádi, nevěří si, podceňují se atd.

Vaše nízká sebedůvěra a sebeúcta se promítá jak do toho, jak sami se sebou rozmlouváte, tak i do vašich vztahů s lidmi.

#### Jak zlepšovat své sebehodnocení?

Cesty k pozitivnímu sebehodnocení mohou být rozmanité. Např. Luise Hayová, autorka knihy Miluj svůj život, doporučuje: Dívejte se na svůj obraz v zrcadle, oslovte se jménem a řekněte si hezky nahlas MÁM TĚ RÁD/A. Všichni toužíme po tom, aby nás druzí lidé měli rádi. Proč však očekáváme od druhých něco, co si nedokážeme poskytnout sami?

Další možností jak zlepšit svůj vztah k sobě je to, že **přestaneme vůči sobě používat hanlivá slova** jako *"jsem hlupák", "jsem nýmand", "jsem nula", "jsem idiot"* atd. Při hovoru s lidmi, které máte rádi také tato hanlivá slova nepoužíváte. Proto je nepoužívejte ani když hovoříte sami se sebou. Hovořte i k sobě tak, jak hovoříte s lidmi, které máte rádi. Važte proto slova, která nejen při hovoru s lidmi, ale i při hovoru se sebou používáte.

**Navykněte si oddělovat své jednání od své osoby.** Pokud uděláte něco hloupého, tak to neznamena, že jste hloupí. To nejhorší, co o sobě v tomto případě můžete říct je jen to, že jste udělali chybu. Kvůli jedné nebo i více chybám se ještě nemusíte odsuzovat a považovat za méněcenné lidi. Vždyť všichni lidé chybují.

**Navykněte si chválit se pravidelně za věci, které jste udělali dobře.** Svůj pozitivní přístup k sobě můžete trénovat i tím, že si večer uvědomíte všechno dobré (pozitivní), co jste ten den udělali a pochválíte se za to.

**Napište si seznam svých deseti vlastností a způsobů chování, kvůli kterým se často odsuzujete nebo odmítáte.** Potom si projděte tento seznam bod po bodu a řekněte si vldně a s úsměvem: *"I když jsem někdy .....(doplňte vlastnost nebo chování, za které se často odsuzujete), odpouštím si to. Jsem hoden/a lásky, i když nejsem dokonalý/á."* Věnujte přitom pozornost slovům NĚKDY, protože nejsme STÁLE nebo POKAŽDĚ vznětliví, závistiví, žárliví atd.

**Napište si seznam svých deseti kladných vlastností a způsobů chování, kterými se odlišujete od lidí ve vašem okolí.** Nemusí to být žádné vynikající vlastnosti, které kromě vás nikdo nemá. Např. *"Umím naslouchat jiným. Domluví se německy. Hraji dobře tenis"*. Pročítejte si tento svůj seznam každý den, uvědomujte si přitom své přednosti a doplňujte jej o své další pozitivní stránky, které si u sebe uvědomíte.

**Neporovnávejte se se svým ideálním obrazem sebe sama, tedy s tím, jací byste měli být, který jste převzali od jiných lidí** (nejčastěji od rodičů). Tento obraz je výsledkem vaší výchovy a vašich zkušeností. Může se vztahovat k vašemu zevnějšku, ale také k vašim schopnostem nebo vlastnostem. Zpravidla je výsledkem toho, jakými byste měli být podle názoru vašich rodičů. Tento ideál, o němž si myslíte, že se jim musíte stát, odpovídá očekáváním a představám druhých lidí a nikoli vašim představám. Když však chcete mít nějaký ideál, s nímž se srovnáváte, tak by to měl být váš vlastní ideál, který jste si sami vybrali a nikoli ideál (tj. očekávání) jiných lidí. Vámi vybraný ideál vás mnohem více motivuje k jeho dosažení než ideál, který vám někdo vybral.

**Při zlepšování vašeho vztahu k sobě vám mohou pomoci vaši nejbližší lidé a přátelé,** kteří vám nastavují tzv. sociální zrcadlo a pod jejichž vlivem si utváříte obraz o sobě. Obraz o sobě si vytváříte nejen na základě toho, jak vnímáte sami sebe, nýbrž i na základě toho, co se o sobě dovídáte od jiných lidí, s nimiž se stýkáte a také na základě srovnání svého výkonu s výkony jiných lidí. Zejména přátelé vám mohou poradit, co byste měli dělat a čeho byste se měli vyvarovat, abyste byli sami se sebou spokojeni.

Zlepšovat svůj vztah k sobě můžete i pěstováním pozitivního emočního naladění (optimismu) a rozvíjením kladných povahových vlastností. Můžete začít např. tím, že budeme vůči lidem milejší, laskavější, ohleduplnější a každý den uděláte nějaký dobrý skutek.

### JAK ZACHÁZET SE STRACHEM?

Strach je pocit. Všichni lidé mají schopnost pociťovat strach. Rodiče vynakládají mnoho úsilí na to, aby dětem vštíplili strach z jedoucích aut, z výšek, z ohně, z elektrického proudu, bojových plemen psů atd..

Strach má v našem životě důležitou funkci - slouží jako psychický poplašný signál, abychom se vyhnuli životu nebezpečným situacím. Strach má také doprovodné fyziologické projevy jako třes, závrať, bušení srdce, nevolnost, nucení na močení, dechové obtíže atd.

Vždy, když máme z něčeho strach, tak náš organismus mobilizuje všechny síly pro "boj" nebo "útek". Jde o naše přežití a jsme psychicky i fyzicky připraveni se zachránit.

Strach je smysluplný tehdy, když nám skutečně hrozí nějaké nebezpečí a díky němu dokážeme správně reagovat v zájmu záchrany svého života. Jedině tak se mohli naši prapředci zachránit před hrozcím nebezpečím.

V dnešní době vypadají naše strachy jinak než v minulosti. Máme strach z nadřízeného, ze zkoušení, z odmítnutí, z nemoci, strach z toho, že dostaneme strach atd. S pomocí svého mozku jsme si dokázali najít nové situace, ze kterých se můžeme strachovat, aniž by byl náš život přímo ohrožen.

Jinými slovy řečeno: **my sami jsme zodpovědní za své strachy**. Sami si je vyvoláváme a můžeme se tedy i naučit, jak je zvládat.

### Neúčinné postupy, jak zacházet se strachem:

- vyhýbání se situaci - naše vyhýbavé chování se bude rozšiřovat na další oblasti, strach bude růst, místo toho, aby se zmenšoval;

- krátkodobá konfrontace se situací - vědomě se vystavíme situaci, která u nás vyvolává strach; pokud konfrontaci přerušíme brzy (dříve než strach zmizí), tak budeme pociťovat ještě větší strach než předtím;

- překonávání strachu jídlem, pitím a léky - příčinu strachu neodstraníme, pouze zmírníme jeho příznaky;

- zabývání se starostmi dříve, než nastanou - často si v duchu přehráváme všechny možné katastrofy, které mohou v nějaké situaci nastat; tím v sobě vyvoláváme napětí i když taková situace nenastala a asi ani nikdy nenastane;

- zvládnutí strachu díky odpoutání pozornosti - tím naplníme své vědomí jiným obsahem, avšak neodstraníme příčinu strachu;

- překonávání strachu prostřednictvím spojenců - snížíme míru strachu tím, že s sebou vezmeme někoho pro případ, že by se něco stalo; na této opoře se stáváme závislími a nejsme s to zvládnout strach sami;
- skrývání strachu před lidmi;
- odbourávání strachu odsouváním - odkládáním zdroj strachu (např. návštěvu zubaře) neodstraníme.

Jen proto, že jsou některé věci nepříjemné, nepotřebujete neustále cítit strach, celé noci si dělat starosti a přemítat o tom.

### Co pomáhá zvládat strach?

- naučte se uvolňovat prostřednictvím dechových cvičení a relaxace; spontánní uvolnění vám přinese zklidnění vaší mysli; opakujte dechové cvičení tak dlouho, až se budete cítit uvolnění;

- pomáhá i jakákoli fyzická aktivita, kterou děláte rádi (i třicetiminutová procházka v přírodě zklidní vaši mysl, zvýší koncentraci pozornosti a zvýší vaši duševní výkonnost);

- zbavit se napětí a úzkostných stavů můžete i tím, že omezíte pití kávy a uží-

vání jiných mysl povzbuzujících látek; místo nich můžete užívat bylinky, které mysl zklidňují;

- postupné vystavování se situacím nebo podnětům, které strach vyvolávají (např. při strachu z veřejného projevu si nejdříve vyzkoušíte mluvit před lidmi, které znáte);

- na situace, které u vás vyvolávají strach se můžete připravit i tím, že si představujete, jak se budete v těchto situacích chovat;

- vědomí, že se můžete kdykoli obrátit na někoho (např. na lince telefonické pomoci), kdo vám může pomoci; klidu vám dodá i to, že víte, že se můžete na někoho kdykoli obrátit;

- pokud svépomoc ve zvládnání strachu nepomůže, tak můžete vyhledat odbornou pomoc u psychologů a psychiatrů.

### JAK PŘEKONÁVAT POCITY VINY A VÝČITKY SVĚDOMÍ?

O pocitech viny svědčí výroky (myšlenky): *Můžu za to, že..., Měl jsem udělat..., Neměl jsem udělat....* Tyto myšlenky vedou k nepříjemným pocitům, které označujeme jako pocity viny nebo špatné svědomí.

Dáváme si vinu za něco, co jsme udělali nebo neudělali. Neodsuzujeme se však pouze za chybné jednání, nýbrž odsuzujeme se celkově jako osoby neschopné, méněcenné, za špatné rodiče atd. A tento krok je tím škodlivým a nežádoucím, který nám škodí a kazí spokojenost se sebou.

V dětství jsme slyšeli od rodičů výroky typu: *Jsi ošklivý kluk, když nás neposloucháš. Potom tě to bude mrzet, že jsi byla tak neposlušná. Jsi zlobivá holka.* Mnohé děti si tato slova berou k srdci a tento způsob uvažování si osvojí. Když pak v dospělosti něco udělají špatně, tak za tuto chybu obviňují sami sebe, že to je jejich vina, že to tak dopadlo.

**Nemusíte se cítit špatně a odsuzovat se, když se vám něco nepovedlo.** Pocity viny jsou zbytečné a nemají smysl. Když jsme něco udělali špatně, tak jsme to neudělali záměrně a vědomě. Nemusíme si proto za důsledky svého jednání dávat vinu. Zralé a odpovědné chování nepotřebuje vytvářet pocit viny. Soustřeďte se na to, abyste své problémy řešili, místo abyste si vytvářeli pocity viny. Mnohé pocity viny

vznikají z nerealistických požadavků, které na sebe klademe.

### Jak oslabit a překonat pocity viny?

- přezkoumejte své jednání a pocity viny,

- oddělte své chování (svou chybu) od sebe sama a k vůli jedné chybě, kterou jste udělali, neztracujte sebe,

- proměňte své pocity viny v lítost nebo žal - pokud své jednání nemůžete napravit, tak akceptujte svou nedokonalost a přemýšlejte, jak se můžete podobným chybám vyhnout,

- proveďte, zda nepřebíráte odpovědnost za ostatní,

- vyškrtněte ze svého slovníku věty musím nebo nesmím,

- jedněte sami se sebou jako s dobrým přítelem,

- nepěstujte negativní myšlenky a pocity viny jen k vůli tomu, co se vám nepovedlo.

### TIPY PRO PŘEKONÁNÍ ŠPATNÉ NÁLADY A PESIMISMU

- obraťte svou pozornost k něčemu, co vám dělá radost, věnujte se činnosti, která vám dělá radost (i třicetiminutová procházka v přírodě vám může zlepšit náladu);

- pěstujte v sobě své pozitivní pocity - např. kladte si otázky pro dobrou náladu a odpovídejte si na ně - např.: K vůli čemu bych mohl být šťastný, kdybych chtěl? S kým bych se měl setkat, abych měl dobrou náladu? Koho mám rád a kdo má rád mě? Se kterými lidmi se cítím dobře? Čím bych si mohl udělat radost? Za co všechno jsem vděčný? Za co bych mohl být vděčný?

- používejte slovník dobré nálady - i svými slovy, které používáte můžete ovlivnit své pocity; když používáme silná slova, zažíváme silné emoce v pozitivním i negativním smyslu; vybírejte proto svá slova pečlivě, když mluvíte o sobě a o svých pocitech;

- ve svých myšlenkách se zabývejte tím, co se vám povedlo a radujte se z toho;

- vyhraďte si každý večer před spaním pár minut času a zapište si věci, které se vám povedly a na které můžete být pyšní;

- uvědomte si, že vy rozhodujete o tom, zda budete prožívat pocit štěstí či neštěstí a navykněte si uvažovat jako šťastní lidé;

- pěstujte pocity vděčnosti - pocit vděčnosti je silná emoce je poměrně snadné ji

vyvolat, např. tím, že si položíte otázku za co všechno můžete být vděční a odpovíte si na ni (nejlépe písemně);

- usmívejte se na lidi - úsměv vyvolá u vás i u ostatních lidí dobrý pocit z toho, že je rádi vidíte; D. Carnegie radil: *Nečekejte, až vás lidé budou mít rádi. Chovejte se tak, jako kdyby vás již rádi měli.*

- pro zlepšení své nálady využijte i "řeč těla"; změnou své řeči těla můžete ovlivnit i své pocity; chovejte se tak, jak se chovají dobře naladěni lidé (optimisté);

- pro zlepšení nálady využijte poslech hudby, kterou máte rádi;

- náladu si můžete zlepšit i pomocí své představitivosti v níž dominují pozitivní obrazy.

Vzdělávací agentura TSM Vyškov pro Vás připravila unikátní seminář, na němž se pod vedením zkušeného a erudovaného psychologa doc. PhDr. Františka Vízdala, CSc. můžete naučit zvládat své strachy, obavy a úzkosti. Můžete tím podstatně zlepšit kvalitu svého života.

#### ■ doc. PhDr. František Vízdal, CSc.

docent psychologie s mnohaletou psychologickou a pedagogickou praxí. Má bohaté zkušenosti se vzděláváním manažerů. Provádí také psychodiagnostické vyšetření a věnuje se i psychologickému poradenství pro dospělé. Je autorem mnoha učebních textů, odborných článků i populárně naučných publikací

#### Nejblíží semináře s lektorem:

##### Řízení lidských zdrojů (nové trendy a přístupy)

9. 12. 2019 Brno

18. 12. 2019 Praha

##### Jak zlepšovat vztahy mezi lidmi

2. 10. 2019 Praha

16. 10. 2019 Brno

27. 11. 2019 Ostrava

##### Jak se zbavit negativních emocí a starostí

11. 9. 2019 Praha

18. 9. 2019 Brno

25. 9. 2019 Ostrava

##### Jak vytvářet dobré vztahy

13. 11. 2019 Praha

20. 11. 2019 Brno

# Psát, nebo nepsat? To je mi **ALE** otázka!

## PhDr. Jiřina Salaquardová

Všimli jste si toho také? Zpozorovali jste také onen jev – někdy v jednom textu dokonce vícekrát, ba někdy dokonce vícekrát za den?

Koho/čeho že jsme si měli všimnout? A co pozorovat? Zůstaneme-li u zeživotnění, jazyk konečkonců živý je, pak jedné drzé čárky. Čárky před slůvkem *ale*.

Proč je jí najednou všude plno? Ptáme se. Ptají se – někteří, některé. Chce se ta čárka snad nějak módně zviditelnit? Občas některé slovo či slovní spojení jistě marnivosti propadají. Nebo je snad opravdu nutné ji před každým *ale* psát? Nakonec často znejistí i starší generace, původně si řešením jistá. Že by snad nové pravidlo? Když to píší všichni?

Mladší a nejmladší generace sázejí na jistotu. V jejich textech se to čárkami před *ale* hemží nekompromisně.

Některé uzlíky – ve stále se proměňující češtině – můžeme generačně rozvažovat různě. Lze totiž předpokládat, že pokud některý jev mezi kodifikovanou, tj. spisovnou češtinou dosud přizván nebyl, může po nějaké době přizván být. Pak máme na výběr více variant.

„No je toto vůbec možné?“ zvolal kdysi (rozrušeně) jistý účastník kurzu, milý pan docent chemie „To tedy znamená, že když budu něco psát donekonečna *špatně* – a opakovat to, je to pak *dobře*? No tedy...“ A zamračil se řádně.

No ano. Je to možné. Děje se to tak. Snad by bylo vhodné pro pořádek dodat, že onen nově příchozí z území tzv. „nespisovného“ stojí posléze v Pravidlech na druhé pozici. *Rozumějí x rozumí. Do tří x do třech. Ale o tom jindy. Tím spíš, že psaní čárky před ale je jiný případ.*

Tak tedy: Čárku před *ale* napíšeme vždy, pokud jako spojka spojuje věty nebo větné členy v poměru odporovacím. (*Byl zamilovaný, ale ostýchavý. / Čekal na ni až do večera, ale nedočkal se.*)

Čárku napíšeme, pokud se slůvko *ale* (přesněji: spojka, citoslovce či příslovce) vyskytne v poměru stupňovacím, zesilujícím. (*Byla nejen ochotná, ale po pracovní době se na tazatele dokonce usmívala.*)

Čárku také nezapomeneme připsat, pokud před hlavní či vedlejší větou stojí zkratka. (*Zkoušky vyžadují dlouhodobou přípravu, tvorbu originálních materiálů atd., ale ne*

*vždy je zadání studentům srozumitelné.*) Zkratka *atd.* stojí před hlavní větou s *ale*.

Nápověda závěrem. Pokud lze slůvko *ale* nahradit slovem *však*, případně lze slovo *ale* bezbolestně z textu vykázat, čárku nepíšeme. (*Boj s její nedochvilností už ale dávno vzdal.*)

To asi ten milý chlapík čekající až do noci. Pozoroval sice, že slečna píše čárku před *ale* vždy a všude; existují *ale/však* situace, kdy si některými maličkostmi hlavu nelámeme.

#### ■ PhDr. Jiřina Salaquardová

Fakulta sociálních studií Masarykovy univerzity, katedra mediálních studií a žurnalistiky, televizní a rozhlasová scenáristka

#### Nejblíží semináře s lektorkou

naleznete na [www.tsmkurzy.cz](http://www.tsmkurzy.cz)

# [mini rozhovory]

**1) Jakou formu sebevzdělávání upřednostňujete? Máte raději on-line formy vzdělávání nebo zůstáváte věrní klasickému papíru?**

**2) Četli jste v poslední době nějakou zajímavou knihu, kterou byste nám mohli doporučit?**



*Klára Gottwaldová*  
právníčka, lektorka, manažerka  
vzdělávání ve společnosti TSM, spol. s r. o.

1) Využívám obě formy vzdělávání, ale mám-li něco skutečně „dostat do hlavy“, je mi papír mnohem bližší. Ráda podtrhávám, píšu, zvýrazňuji a čmárám, na vysoké škole jsem dokonce i „lístečkovala“. Volné okraje skript a zákonů byly mnohdy pokresleny nejrůznějšími malůvkami a nápisy, spoustu počmáraných okrajů mám i dnes :) S oblibou rovněž navštěvuji klasické semináře, zejména ty z oblasti práva a rozvoje osobnosti mi dají mnohem více než několik hodin on-line výuky.

2) Se čtením je to u mě složitější. V profesním životě se denně setkávám s řadou odborných textů, mnohdy i s náročnějšími právními předpisy i judikaturou, proto si velmi ráda odpočinu u knih vyložené odpočinkových a nenáročných... Mám ráda humorné příběhy z reálného života, oddechové čtení. Na dovolené v Itálii jsem kupř. přečetla „Italské jednohubky“ a „Italské dvojhubky“ od Marty Kučíkové – pro mě typicky dovolenkové čtení :)



*Veronika Modrava*  
Virtual HR consultant  
Interim HR

1) Nemám vysloveného favorita, co se týče formy. Například na otázky týkající se pracovního práva preferuji klasickou formu - samotný text s případným vyjádřením právníka a workshopy (s právníkem). Při žehlení a přišívání knoflíků (nosím kabáty a saka :) ) jsem si oblíbila audioknížky. Také nepohrdnu webináři, případně on-line konferencemi. Klasické konference nenavštěvuji moc často. Je to z toho důvodu, že málo z nich podle mě stojí za to. Určitě bych se však chtěla podívat na HR Tech EU.

2) Cal Newport - Tak dobří, že vás nepřehlédnou. Četla jsem ji už dříve, ale nedávno jsem ji doporučovala na svém miniworkshopu a je stále velmi aktuální. Mám také ráda fantasy knížky a sousedé mi půjčili knihu Nasloucháč od české autorky Petry Stehlíkové. Vynikající. Je to trilogie a třetí díl vyjde letos v listopadu.



*Predrag Kulić*  
Senior HR/IT recruiter  
Adastra, s. r. o.

1) Mám rád on-line i off-line formu. Tento rok poslouchám hodně různé podcasty ať už v češtině nebo angličtině.

2) Naposledy jsem četl knihu "Social Selling" od Jiřího Jambora a Jana Kyselého. Tato kniha je praktickým návodem pro všechny, kteří aktivně používají LinkedIn.



*Marek Sýkora  
kouč osobní produktivity  
český paměťový atlet*

1) Jsem milovníkem živých kurzů! Shodně na krásném druhém místě jsou pak knihy a on-line kurzy. Živé kurzy miluji nejen kvůli rychlému přístupu k informacím a možnosti zpětné vazby, ale zároveň i kvůli určitému, mnohdy až uměleckému a zábavnému aspektu některých mých oblíbených lektorů. Již na škole jsem si totiž plně uvědomoval důležitost profesora podání informací a někdy se tak z nudného předmětu stal dokonce i můj oblíbený. Dodnes rád vzpomínám na přednášky mé profesorky veřejné správy, která tvrdila že papír snese všechno, a mé profesorky práva, která razila, že kde není žalobce, není soudce.

2) Jsem jeden z mála lidí, kteří rádi čtou, a tak mohu knih doporučit opravdu hodně. Nicméně zmíním tři základní. Jako první doporučím Faktomluvu od Hanse Roslinga. Druhou knihu, kterou doporučím, je Tajemství talentu od Daniela Coyla, abyste se už všichni přestali vymlouvat na genetiku a zvládli více, než se od Vás čeká. A v neposlední řadě chci určitě doporučit knihu Myšlení rychlé a pomalé od Daniela Kahnemana, která se pro její náročnost téměř nedá číst, ale uvidíte, že při dočtení bude schopnost Vašeho analytického myšlení na zcela nové úrovni, kterou jen tak někdo nedožene. Závěrem jako bonus doporučím ještě svou knihu LEPŠÍ PAMĚŤ snadno a rychle, kterou jsem napsal jako paměťový atlet a držitel mnoha českých rekordů. Kniha obsahuje triky k lepší paměti, díky kterým si i vy dokážete zapamatovat na poprvé dokonce i 40 ciferné číslo!



*Petra Nulíčková  
HR Generalista  
Alza.cz a. s.*

1) Mám ráda on-line kurzy na LinkedInu, Udemy, SoloLearn, Seduo a další. Ráda se dívám na TEDx a poslouchám podcasty i audioknihy. Na druhou stranu, konference, meetupy a klasická kniha či časopis jsou pro mě důležité. Více si zapamatují z tištěné knihy než audio.

2) Naposledy jsem četla Nastavení mysli od Carol Dweckové, která upozorňuje na to, že ne vždy jde o náš talent a dobré podmínky, ale taktéž o to, jak přemýšlíme. Jsou lidé s fixním nastavením mysli a lidé s růstovým. Oběma skupinám se pak v knize věnuje. A pak jsem dočetla Sapiens od Harariho, která je sondou do vývoje lidstva a poukazuje na zajímavé okolnosti, které sehrály roli.

## Zasmějte se s námi

"Jak dlouho u Vás pan Novák pracoval?"  
"Así tři dny ..."  
"Ale on tvrdí, že u Vás byl zaměstnaný 3 roky."  
"Ale ano, to souhlasí ..."

„Pane řediteli, kolik ve Vašem podniku pracuje lidí?“  
„Troufám si tvrdit, že dobrých 50 %.“

Potkají se dvě personalistky a jedna se ptá té druhé: „Slyšela jsem, že máte skvělého odborníka na poradenství ohledně GDPR.“  
„Ano, to máme, jsme velmi spokojení.“  
„A mohla bys mi na něj dát prosím kontakt?“  
„No... to právě nemohla.“



# [nabídka seminářů]

## PERSONÁLNÍ OBLAST - BRNO

<b>ZAMĚSTNAVATEL A ODBORY – JAK NA TO Z POHLEDU ZAMĚSTNAVATELE</b>	<b>6.9.</b>	<b>1.990,-</b>	<b>Mgr. Vladimír ČERNÝ</b>
PERSONÁLNÍ AKADEMIE	13.9.	36.179,-	tým lektorů
<b>NEMOCENSKÉ A DŮCHODOVÉ POJIŠTĚNÍ AKTUÁLNĚ</b>	<b>19.9.</b>	<b>1.990,-</b>	<b>Bc. Vítězslav ČECH Bc. Jitka DVOŘÁKOVÁ</b>
OCHRANA OSOBNÍCH ÚDAJŮ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ, DLE PLATNÉ PRÁVNÍ ÚPRAVY, VČETNĚ OBECNÉHO NAŘÍZENÍ O OCHRANĚ OSOBNÍCH ÚDAJŮ EU (GDPR)	19.9.	1.850,-	doc. JUDr. Soňa SKULOVÁ, Ph.D.
<b>ZÁKONÍK PRÁCE V OTÁZKÁCH, ODPOVĚDÍCH A PRAKTICKÝCH PŘÍKLADECH</b>	<b>20.9.</b>	<b>1.990,-</b>	<b>Mgr. Klára GOTTWALDOVÁ, MBA</b>
ZÁKONÍK PRÁCE - KOMPLEXNÍ PRŮVODCE ZÁKONÍKEM PRÁCE – CELODENNÍ ŠKOLENÍ	26.9.	2.400,-	JUDr. Irena VALÍČKOVÁ, MBA JUDr. Adam VALÍČEK, MBA
<b>ZÁKLADNÍ PRAVIDLA PRO ZAJIŠTĚNÍ BOZP NA PRACOVIŠTI</b>	<b>8.10.</b>	<b>2.100,-</b>	<b>Ing. Petr KOUTNÝ</b>
JAK NA PROBLÉMOVÉ ZAMĚSTNANCE?	16.10.	1.900,-	JUDr. Irena VALÍČKOVÁ, MBA JUDr. Adam VALÍČEK, MBA
<b>VYBRANÉ PROBLÉMY PRACOVNÍHO PRÁVA</b>	<b>17.10.</b>	<b>1.900,-</b>	<b>JUDr. Petr BUKOVJAN</b>
LINKEDIN PRO PERSONALISTY (PRAKTICKÉ ŠKOLENÍ)	22.10.	1.990,-	Mgr. Radka LANKAŠOVÁ
<b>VYBRANÉ PROBLÉMY ZÁKONÍKU PRÁCE (VČETNĚ PŘIPRAVOVANÉ NOVELY) ANEB PRAKTICKÉ PRÁVNÍ MINIMUM PRO PERSONALISTY</b>	<b>23.10.</b>	<b>1.990,-</b>	<b>Mgr. Klára GOTTWALDOVÁ, MBA</b>
VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ, VEDENÍ PŘIJÍMACÍCH POHOVORŮ, HODNOCENÍ UCHAZEČŮ	23.10.	2.100,-	Mgr. Dagmar HOŠKOVÁ
<b>FKSP A SOCIÁLNÍ FONDY, VYHLÁŠKA Č. 114/2002 SB., O FKSP 2019</b>	<b>25.10.</b>	<b>1.850,-</b>	<b>Ing. Věra ZDĚNKOVÁ</b>
NEMOCENSKÉ A DŮCHODOVÉ POJIŠTĚNÍ AKTUÁLNĚ	19.11.	1.990,-	Bc. Vítězslav ČECH Bc. Jitka DVOŘÁKOVÁ
<b>PRAKTICKÉ ASPEKTY ZAMĚSTNÁVÁNÍ CIZINCŮ</b>	<b>20.11.</b>	<b>1.990,-</b>	<b>Mgr. Tomáš PETYOVSKÝ</b>
ZÁKONÍK PRÁCE – PRACOVNÍ DOBA – JEJÍ ROZVRŽENÍ Z POHLEDU PRAXE VE FIRMÁCH, ČERPÁNÍ DOVOLENÉ A S TÍM SPOJENÁ PROBLEMATIKA – AKTUÁLNÍ STAV	20.11.	2.100,-	Mgr. Vladimír ČERNÝ
<b>KONTROLA ZE STRANY INSPEKTORÁTU PRÁCE – BUĎTE PŘIPRAVENI!</b>	<b>22.11.</b>	<b>1.900,-</b>	<b>JUDr. Irena VALÍČKOVÁ, MBA JUDr. Adam VALÍČEK, MBA</b>
MANAŽERSKÉ POHOVORY A HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	25.11.	2.100,-	Mgr. Klára KADÉTOVÁ, Ph.D.
<b>PRACOVNĚLÉKAŘSKÉ SLUŽBY A ZDRAVOTNÍ PÉČE O ZAMĚSTNANCE AKTUÁLNĚ</b>	<b>26.11.</b>	<b>2.100,-</b>	<b>MUDr. Dana KUKLOVÁ, CSc.</b>
19. KONFERENCE - PROFESNÍ SETKÁNÍ PERSONALISTŮ	27.11.	2.990,-	tým lektorů
<b>VEDENÍ, KOMUNIKACE A MOTIVACE LIDÍ - PRO MANAŽERY</b>	<b>2.12.</b>	<b>2.100,-</b>	<b>Mgr. Klára KADÉTOVÁ, Ph.D.</b>
VYBRANÉ PROBLÉMY ZÁKONÍKU PRÁCE (VČETNĚ PŘIPRAVOVANÉ NOVELY) ANEB PRAKTICKÉ PRÁVNÍ MINIMUM PRO PERSONALISTY	4.12.	1.990,-	Mgr. Klára GOTTWALDOVÁ, MBA
<b>VNITŘNÍ PŘEDPISY ZAMĚSTNAVATELE A ZÁKLADNÍ PŘEHLED DOKUMENTACE</b>	<b>5.12.</b>	<b>1.900,-</b>	<b>JUDr. Irena VALÍČKOVÁ, MBA JUDr. Adam VALÍČEK, MBA</b>
ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ (NOVÉ TRENDY A PŘÍSTUPY)	9.12.	2.100,-	doc. PhDr. František VÍZDAL, CSc.
<b>VEDENÍ PERSONÁLNÍ AGENDY, ODMĚŇOVÁNÍ A PŘIPRAVOVANÉ ZMĚNY V ZÁKONÍKU PRÁCE</b>	<b>16.12.</b>	<b>1.990,-</b>	<b>JUDr. Irena VALÍČKOVÁ, MBA JUDr. Adam VALÍČEK, MBA</b>
VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ, VEDENÍ PŘIJÍMACÍCH POHOVORŮ, HODNOCENÍ UCHAZEČŮ	18.12.	2.100,-	Mgr. Dagmar HOŠKOVÁ

# [nabídka seminářů]

## MZDOVÁ OBLAST - BRNO

<b>ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY - MZDOVÉ DOPADY VYPLÝVAJÍCÍ ZE ZÁKONA O DANI Z PŘÍJMŮ V ROCE 2019</b>	<b>27.9.</b>	<b>1.990,-</b>	<b>Vladislava DVOŘÁKOVÁ, DiS.</b>
PRŮMĚRNÝ A PRAVDĚPODOBNÝ VÝDĚLEK V PRAXI - VÝPOČTY A POUŽITÍ	7.10.	1.990,-	Vladislava DVOŘÁKOVÁ, DiS.
<b>PŘEHLED ČINNOSTÍ MZDOVÉHO ÚČETNICTVÍ PRO PERSONALISTY A DALŠÍ ZÁJEMCE, KTEŘÍ NEJSOU MZDOVÉ ÚČETNÍ</b>	<b>14.10.</b>	<b>1.990,-</b>	<b>Vladislava DVOŘÁKOVÁ, DiS.</b>
KONFERENCE - PROFESNÍ SETKÁNÍ MZDOVÝCH ÚČETNÍCH PROBLEMATIKA SRÁŽEK ZE MZDY, PLATU,	24.10.	2.990,-	tým lektorů
<b>ODMĚNY NEBO JINÝCH PŘÍJMŮ V ROCE 2019</b>	<b>13.11.</b>	<b>1.900,-</b>	<b>Zdeněk KRÍŽEK</b>
ZDRAVOTNÍ POJIŠTĚNÍ AKTUÁLNĚ	15.11.	1.700,-	Ing. Luboš PAVLÍK
<b>MZDOVÉ AKTUALITY, NÁVRH ZMĚN VE MZDOVÉ ÚČTÁRNĚ A PERSONÁLNÍ OBLASTI OD 1. 1. 2020, OCHRANA OSOBNÍCH ÚDAJŮ A ZÁKON O ZPRACOVÁNÍ OSOBNÍCH ÚDAJŮ</b>	<b>22.11.</b>	<b>2.140,-</b>	<b>Ing. Růžena KLÍMOVÁ</b>
ZDAŇOVÁNÍ PŘÍJMŮ FYZICKÝCH OSOB 2019/2020	28.11.	2.140,-	Ing. Olga KRCHOVOVÁ
<b>ZDAŇOVÁNÍ PŘÍJMŮ ZE ZÁVISLÉ ČINNOSTI 2019/2020</b>	<b>9.12.</b>	<b>1.900,-</b>	<b>Ing. Hanuš KYTLER</b>
ZMĚNY VE MZDOVÉ ÚČTÁRNĚ 2020 - SETKÁNÍ MZDOVÝCH ÚČETNÍCH	19.12.	2.100,-	tým lektorů

## PERSONÁLNÍ A MZDOVÁ OBLAST - OSTRAVA

<b>ZÁKONÍK PRÁCE V OTÁZKÁCH, ODPOVĚDÍCH A PRAKTICKÝCH PŘÍKLADECH</b>	<b>17.9.</b>	<b>1.990,-</b>	<b>Mgr. Klára GOTTWALDOVÁ, MBA</b>
PRACOVNĚLÉKAŘSKÉ SLUŽBY A ZDRAVOTNÍ PÉČE O ZAMĚSTNANCE AKTUÁLNĚ	22.10.	2.100,-	MUDr. Dana KUKLOVÁ, CSc.
<b>ZÁKONÍK PRÁCE - KOMPLEXNÍ PRŮVODCE ZÁKONÍKEM PRÁCE – CELODENNÍ ŠKOLENÍ</b>	<b>23.10.</b>	<b>2.400,-</b>	<b>JUDr. Irena VALÍČKOVÁ, MBA JUDr. Adam VALÍČEK, MBA</b>
FKSP A SOCIÁLNÍ FONDY, VYHLÁŠKA Č. 114/2002 SB., O FKSP 2019	8.11.	1.850,-	Ing. Věra ZDĚNKOVÁ
<b>VYBRANÉ PROBLÉMY ZÁKONÍKU PRÁCE (VČETNĚ PŘIPRAVOVANÉ NOVELY) ANEB PRAKTICKÉ PRÁVNÍ MINIMUM PRO PERSONALISTY</b>	<b>13.11.</b>	<b>1.990,-</b>	<b>Mgr. Klára GOTTWALDOVÁ, MBA</b>
VEDENÍ, KOMUNIKACE A MOTIVACE LIDÍ - PRO MANAŽERY	14.11.	2.100,-	Mgr. Klára KADÉTOVÁ, Ph.D.
<b>VEDENÍ PERSONÁLNÍ AGENDY, ODMĚŇOVÁNÍ, OBRANA PROTI PROBLÉMOVÝM ZAMĚSTNANCŮM A PŘIPRAVOVANÉ ZMĚNY V ZÁKONÍKU PRÁCE</b>	<b>21.11.</b>	<b>2.100,-</b>	<b>JUDr. Irena VALÍČKOVÁ, MBA JUDr. Adam VALÍČEK, MBA</b>
PROBLEMATIKA SRÁŽEK ZE MZDY, PLATU, ODMĚNY NEBO JINÝCH PŘÍJMŮ V ROCE 2019	22.11.	1.900,-	Zdeněk KRÍŽEK
<b>ZÁKONÍK PRÁCE – PRACOVNÍ DOBA – JEJÍ ROZVRŽENÍ Z POHLEDU PRAXE VE FIRMÁCH, ČERPÁNÍ DOVOLENÉ A S TÍM SPOJENÁ PROBLEMATIKA – AKTUÁLNÍ STAV</b>	<b>5.12.</b>	<b>2.100,-</b>	<b>Mgr. Vladimír ČERNÝ</b>
ZÁKONÍK PRÁCE V OTÁZKÁCH, ODPOVĚDÍCH A PRAKTICKÝCH PŘÍKLADECH	17.12.	1.990,-	Mgr. Klára GOTTWALDOVÁ, MBA
<b>MZDOVÉ ÚČETNICTVÍ V PŘÍKLADECH - TEORETICKÝ VÝKLAD A PRAKTICKÉ PŘÍKLADY</b>	<b>17.12.</b>	<b>1.990,-</b>	<b>Ing. Olga KRCHOVOVÁ</b>

# [nabídka seminářů]

## PERSONÁLNÍ A MZDOVÁ OBLAST - PRAHA

ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY - MZDOVÉ DOPADY VYPLÝVAJÍCÍ ZE ZÁKONA O DANI Z PŘÍJMŮ V ROCE 2019	20.9.	1.990,-	Vladislava DVOŘÁKOVÁ, DiS.
<b>PERSONÁLNÍ AKADEMIE</b>	<b>20.9.</b>	<b>36.179,-</b>	<b>tým lektorů</b>
ZÁKONÍK PRÁCE - KOMPLEXNÍ PRŮVODCE ZÁKONÍKEM PRÁCE – CELODENNÍ ŠKOLENÍ	23.9.	2.400,-	JUDr. Irena VALÍČKOVÁ, MBA JUDr. Adam VALÍČEK, MBA
<b>JAK SE VYHNOUT CHYBÁM V PRACOVNĚPRÁVNÍCH PÍSEMNOSTECH, AKTUÁLNĚ Z PRACOVNÍHO PRÁVA</b>	<b>24.9.</b>	<b>2.400,-</b>	<b>JUDr. Petr BUKOVJAN</b>
VYBRANÉ PROBLÉMY ZÁKONÍKU PRÁCE (VČETNĚ PŘIPRAVOVANÉ NOVELY) ANEB PRAKTICKÉ PRÁVNÍ MINIMUM PRO PERSONALISTY	4.10.	1.990,-	Mgr. Klára GOTTWALDOVÁ, MBA
<b>LINKEDIN PRO PERSONALISTY (PRAKTICKÉ ŠKOLENÍ)</b>	<b>15.10.</b>	<b>1.990,-</b>	<b>Mgr. Radka LANKAŠOVÁ</b>
VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ, VEDENÍ PŘIJÍMACÍCH POHOVORŮ, HODNOCENÍ UCHAZEČŮ	16.10.	2.100,-	Mgr. Dagmar HOŠKOVÁ
<b>MZDOVÉ ÚČETNICTVÍ V PŘÍKLADECH - TEORETICKÝ VÝKLAD A PRAKTICKÉ PŘÍKLADY</b>	<b>17.10.</b>	<b>1.990,-</b>	<b>Ing. Olga KRCHOVOVÁ</b>
PŘEHLED ČINNOSTÍ MZDOVÉHO ÚČETNICTVÍ PRO PERSONALISTY A DALŠÍ ZÁJEMCE, KTERÍ NEJSOU MZDOVÉ ÚČETNÍ	18.10.	1.990,-	Vladislava DVOŘÁKOVÁ, DiS.
<b>ZÁKLADNÍ PRAVIDLA PRO ZAJIŠTĚNÍ BOZP NA PRACOVIŠTI</b>	<b>22.10.</b>	<b>2.100,-</b>	<b>Ing. Petr KOUTNÝ</b>
KONTROLA ZE STRANY INSPEKTORÁTU PRÁCE – BUĎTE PŘIPRAVENI!	24.10.	2.100,-	JUDr. Irena VALÍČKOVÁ, MBA JUDr. Adam VALÍČEK, MBA
<b>MANAŽERSKÉ POHOVORY A HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ</b>	<b>4.11.</b>	<b>2.100,-</b>	<b>Mgr. Klára KADÉTOVÁ, Ph.D.</b>
PRAKTICKÉ ASPEKTY ZAMĚSTNÁVÁNÍ CIZINCŮ - NOVELA 2019	6.11.	1.990,-	Mgr. Tomáš PETYOVSKÝ
<b>OCHRANA OSOBNÍCH ÚDAJŮ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ, DLE PLATNÉ PRÁVNÍ ÚPRAVY, VČETNĚ OBECNÉHO NAŘÍZENÍ O OCHRANĚ OSOBNÍCH ÚDAJŮ EU (GDPR)</b>	<b>14.11.</b>	<b>1.900,-</b>	<b>doc. JUDr. Soňa SKULOVÁ, Ph.D.</b>
PRŮMĚRNÝ A PRAVDĚPODOBNÝ VÝDĚLEK V PRAXI - VÝPOČTY A POUŽITÍ	18.11.	1.990,-	Vladislava DVOŘÁKOVÁ, DiS.
<b>PRACOVNĚLÉKAŘSKÉ SLUŽBY A ZDRAVOTNÍ PÉČE O ZAMĚSTNANCE AKTUÁLNĚ</b>	<b>19.11.</b>	<b>2.100,-</b>	<b>MUDr. Dana KUKLOVÁ, CSc.</b>
JAK NA PROBLÉMOVÉ ZAMĚSTNANCE?	29.11.	1.900,-	JUDr. Irena VALÍČKOVÁ, MBA JUDr. Adam VALÍČEK, MBA
<b>VEDENÍ, KOMUNIKACE A MOTIVACE LIDÍ - PRO MANAŽERY</b>	<b>4.12.</b>	<b>2.100,-</b>	<b>Mgr. Klára KADÉTOVÁ, Ph.D.</b>
FKSP A SOCIÁLNÍ FONDY, VYHLÁŠKA Č. 114/2002 SB., O FKSP 2019	6.12.	1.850,-	Ing. Věra ZDĚNKOVÁ
<b>VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ, VEDENÍ PŘIJÍMACÍCH POHOVORŮ, HODNOCENÍ UCHAZEČŮ</b>	<b>11.12.</b>	<b>2.100,-</b>	<b>Mgr. Dagmar HOŠKOVÁ</b>
VEDENÍ PERSONÁLNÍ AGENDY, ODMĚŇOVÁNÍ A PŘIPRAVOVANÉ ZMĚNY V ZÁKONÍKU PRÁCE	11.12.	1.990,-	JUDr. Irena VALÍČKOVÁ, MBA JUDr. Adam VALÍČEK, MBA
<b>PROBLEMATIKA SRÁŽEK ZE MZDY, PLATU, ODMĚNY NEBO JINÝCH PŘÍJMŮ V ROCE 2019/2020</b>	<b>16.12.</b>	<b>1.900,-</b>	<b>Zdeněk KRÍŽEK</b>
ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ (NOVÉ TRENDY A PŘÍSTUPY)	18.12.	2.100,-	doc. PhDr. František VÍZDAL, CSc.

**Kompletní nabídku seminářů naleznete na [www.tsmkurzy.cz](http://www.tsmkurzy.cz)**

## Najdi 5 rozdílů

**Soutěžte s námi o 3 dárkové balíčky!**



**Z odpovědí, které obdržíme, vylosujeme 3 výherce. Znění tajenky zašlete na e-mail: [adrem@tsmvyskov.cz](mailto:adrem@tsmvyskov.cz)**

**Uzávěrka: 10. 11. 2019**

Odesláním tajenky udělujete společnosti TSM, spol. s r. o. souhlas s uvedením svého jména a příjmení (v případě výhry) v dalším čísle Ad rem.

**Výherci z minulého čísla:**

**Veronika Chládková  
Lenka Hanáková  
Hana Málková**

**Výhercům blahopřejeme!**

## Představujeme nového lektora

**Mgr. Dagmar Moc Králová**



Odborná asistentka na Fakultě sportovních studií MU Brno, fyzioterapeutka, která sama absolvovala mnoho kurzů zabývajících se léčbou těla i duše. Vše vždy nejprve otestuje na sobě a následně předává svým klientům. Je držitelkou mezinárodního titulu CKTP (Certified Kinesio Taping Practitioner). Absolvovala rovněž stáže v zahraničí a je autorkou mnoha odborných článků.

**S naší novou lektorkou se můžete setkat na těchto seminářích:**

**Vnímání těla během sedavé práce**

15. 11. 2019 Brno