

## 8. Popis metod školení a způsobu jejich využití

Následující text je přehledem edukačních metod, které budou v rámci výuky jednotlivých kurzů využívány. Obsahové náplně kurzů (viz kapitola „Návrh obsahu školení“) jsou koncipovány tak, aby naplnily požadavek pestrosti metod a současně také maximálního zapojení účastníků do výuky. Zařazení jednotlivých metod ve výuce je patrné v tabulkových přehledech v kapitole „Návrh obsahu školení“, kdy je každé z navrhovaných témat výuky specifikováno z hlediska metody, kterou budou znalosti, dovednosti či postoje účastníkům zprostředkovávány.

Obsah i struktura každého kurzu jsou koncipovány tak, aby adekvátně postihovali **jak teoretický, tak i praktický podíl ve výuce, zapojení jednotlivců i práce se skupinou**. Prostřednictvím využití interaktivních výcvikových metod dojde k předávání vědomostí, prohlubování dovedností i utváření nových postojů v oblasti požadovaných témat. Teoretický výklad je doprovázen praktickým řešením témat a úkolů ve dvojici, samostatně i ve skupině, řešení formou brainstormingu i řízenou diskusí. Kurzy jsou doplněny nácvikem modelových situací, poznáním sebe sama prostřednictvím individuálních testů, hraním rolí s využitím zpětných vazeb od lektora v průběhu kurzu.

Při tvorbě návrhu metod školení jsme vycházeli z dvacetiletých zkušeností se vzděláváním úředníků MPSV (Úřadu práce ČR) a s tvorbou kurzů nejen pro vedoucí pracovníky služeb zaměstnanosti. Mimo praxi v lektorské oblasti vycházíme rovněž ze zkušeností s tvorbou systému vzdělávání úředníků Správy služeb zaměstnanosti, na které jsme se podíleli na počátku snah o nastavení systematického přístupu při vzdělávání zaměstnanců v letech 1993-1995.

Máme záměr poskytnout zadavateli v tomto smyslu co nejefektivnější službu. Pro naplnění tohoto kritéria zrealizujeme bezprostředně před zahájením školení nezbytnou **úvodní analýzu vzdělávacích potřeb**, která poskytne informace související s aktuální situační potřebou zadavatele. Tato analýza bude zaměřena na **zjištění vstupní úrovně znalostí, dovedností, postojů**, které mohou vést k finálnímu přizpůsobení navrhovaných edukačních procesů před zahájením vzdělávacích programů takovým způsobem, aby v maximální možné míře reflektovaly potřeby zadavatele. Pro zajištění této analýzy vzdělávacích potřeb bychom uvítali součinnost pracovníků pověřených za realizaci zakázky na straně zadavatele v **poskytnutí informací formou rozhovorů o fungování a provozu úřadu**. Tyto informace budou zapracovány do výuky kurzů a předány rovněž lektorům, kteří výuku budou zabezpečovat.

Při výuce je důležitá interakce lektora s účastníky kurzu, která spočívá v zapojování posluchačů do procesu poznávání např. otázkami na jejich názor, na to, co si pod určitým pojmem z praxe představí, jaké mají zkušenosti, čímž se může předcházet únavě a je zaručena zpětná vazba pro lektora. Z této interakce mohou vyplynout další informace v souvislosti s tématem, o které projeví posluchači zájem.

Jak již bylo uvedeno výše, ze zkušenosti víme, že pro tento typ manažerského vzdělávání je velmi vhodné využívat interaktivní metody výuky, propojovat probíraná témata s praxí a v hojné míře využívat ve výuce konkrétní zkušenosti vedoucích pracovníků s vedením jednotlivců i vlastních týmů. Proto také hodláme propojovat učební osnovy každého kurzu s praxí úředníků MPSV, k čemuž poslouží opět informace vzešlé z již zmiňované vstupní analýzy vzdělávacích potřeb.

### Popis učebních metod:

Detailní propojení učebních metod s tématy jednotlivých kurzů je patrné v tabulkovém přehledu v kapitole „Návrh obsahu školení“, kde je naprosto konkrétně u každého kurzu uvedeno, jakou formou bude metoda zapracována do programu a jak bude ve výuce využita. V následujícím přehledu představujeme a blíže specifikujeme jednotlivé učební metody:

- **Výklad.** Nebude přednáškou, hlavním aktérem je v tomto případě lektor, nicméně formu předávání vědomostí kombinuje velmi často tuto metodu s metodou **kladení otázek a získávání odpovědí**.

**Cílem metody** je uvést účastníky do tématu, vysvětlit teoretické přístupy související s danou problematikou.

- **Otázky – odpovědi.** Tato metoda bývá standardně využívána v situaci, kdy uvádíme posluchače do tématu, bude ale sloužit i k ověření skutečnosti, zda mají účastníci předpokládané zkušenosti a znalosti, o které se mohou dále opírat. Tento přístup rozvíjí také aktivitu a udržuje pozornost. Předkladatel nabídky má záměr u každého kurzu aplikovat tematiku kurzu v co největší míře do praxe zadavatele, tudíž budou volené otázky směřovat do problematiky úředníků MPSV.

**Cílem metody** je uvést účastníky do tématu, lektor tímto způsobem získává zpětnou vazbu o úrovni znalostí, zkušeností i postojů účastníků. Metoda rozvíjí aktivitu účastníků, udržuje jejich pozornost, dává prostor pro koncentraci na jednotlivé účastníky kurzu a jejich individuální uplatnění ve výuce.

- **Modelové situace.** Ilustrativní příklady a ilustrativně navozené situace z praxe mimo úřad MPSV mají za účel navodit ze strany lektora atmosféru, ve které budou účastníci řešit úkoly zdánlivě obsahově nesouvisející s probíranou problematikou. Výsledky cvičení na modelových situacích budou aplikovány do praxe úředníků MPSV. Metoda bude uplatňována ve formě individuálního i skupinového řešení.

**Cílem metody** je podpořit kreativní myšlení účastníků, rozvíjení jejich aktivity formou nestandardních modelových situací, udržování pozornosti. Přenosem do praxe úředníků MPSV rozvíjí aplikační myšlení účastníků.

- **Individuální testy.** Jde o metodu sebepoznání, kdy jsou výsledky osobnostního testu konfrontovány s poznatky získanými jinými postupy, např. realizací zkušenosti. Výsledky testů jsou propojovány do praxe, komentovány za účelem využití zjištěných informací v budoucnosti a interpretací rizik, které dané jednání/postoj přináší. Individuální výsledky testu jsou k dispozici výhradně tomu, kdo test zpracoval a lektorovi, který individuálně poskytuje komentář.

**Cílem metody** je zprostředkovat účastníkům poznání sebe sama a rozvíjet schopnost sebeanalýzy formou individuální projekce využití zjištěných informací do praxe. Metoda dává prostor pro koncentraci na jednotlivé účastníky kurzu.

- **Buzz groups (tzv. bzučící skupiny – diskusní skupiny).** Metoda diskusních skupinek rozděluje účastníky do pracovních dvojic/trojic se záměrem prodiskutovat během krátkého limitu dané téma.



**Cílem metody** je motivovat účastníky vzdělávání k další práci, metoda umožňuje efektivně a v krátkém čase probrat mnoho myšlenek, podporuje rozvoj komunikace v malých skupinkách a podporuje aktivitu účastníků, kteří se ve větších skupinových cvičeních obtížněji prosazují nebo se naopak vyhýbají individuální prezentaci názorů před skupinou.

- **Skupinová cvičení.** Metoda bude použita ve všech kurzech. Během výuky uplatňujeme krátká skupinová cvičení (**zpracování jednoduchého úkolu** pracovní skupinou 4-8 osob) jako metodu propojující výklad lektora se znalostmi a zkušenostmi účastníků nebo rozsáhlejší cvičení typu **manažerských her**, kdy účastníci zpracovávají ve skupinách složitější úkol vyžadující delší časovou dotaci (30-45min) a po té demonstrují zpracované výsledky. Budou využita skupinová cvičení založená na **zpracování tematiky z praxe úředníků MPSV** stejně jako tzv. **modelové situace**, kdy na případně nereálné, simulované situace dochází k nácviku potřebných dovedností a postojů.

**Cílem metody** práce ve skupině je podpořit aktivní diskusi v nepřítomnosti lektora, jednotlivé skupiny referují o svých postojích a závěrech a navzájem je porovnávají, což dává příležitost pro rozvoj schopnosti prezentovat před skupinou.

- **Diskuse.** Metoda využívaná v některých kurzech přímo v programu, dále je využívána v případě, kdy je třeba pomoci změnit stanoviska. Všichni naši lektori mají s řízením diskusí bohaté zkušenosti.

**Cílem metody** je využít pestrosti názorů či zkušeností účastníků pro ucelení probíraného tématu, aktivizovat účastníky, pomoci změnit stanoviska účastníků.

- **Nácvik, prezentace.** Metoda bude použita v situaci, kdy je třeba bleskově aplikovat do praxe získanou teoretickou znalost, dovednost. Během krátké chvíle si účastníci promyslí situaci, kterou předvedou před ostatními a tím prokážou porozumění problematice. **Cílem** je motivovat zaměstnance a ukázat konkrétní a okamžitou aplikaci znalosti do praxe.
- **Praktický nácvik relaxačních technik.** Účastníci budou seznámeni s principy různých relaxačních technik, pod vedením lektora proběhne praktický nácvik dechových cvičení, nácvik progresivní relaxace, nácvik autogenního tréninku.

**Cílem metody** je zprostředkovat účastníkům zkušenost s různými formami relaxace a technikami akutního zvládnutí stresové situace a poskytnout jim návod na realizaci některých technik individuálně a samostatně v praxi.

- **Hraní rolí.** Metoda bude použita v kurzech, kdy je třeba modelováním situace procvičit různé situace, např. chování vůči ostatním pracovníkům, schopnost vést rozhovor, jednání v komunikačně vypjatých situacích apod. Metoda umožňuje posluchačům sehrát role zainteresovaných stran. Oba účastníci hraných rolí (tj. nositel role i spoluhráč, který navozuje danou situaci) jsou informováni o postoji, který mají zaujmout. Situace je nahrávána na videokameru, poté je analyzována a aktérům je podávána zpětná vazba. Poskytování zpětné vazby se účastní jak lektor, tak ostatní posluchači, kteří si v roli pozorovatelů mohou vyvodit vlastní závěry, najít souvislosti mezi závěry z této situace a pracovištěm. Záznam z hraní rolí je následně posluchačům přehrána a doplněn o nové poznatky.

Cílem metody hraní rolí je poskytnout příležitosti účastníkům kurzů otestovat si své schopnosti, zjistit případné mezery ve vědomostech, uvědomit si své silné a slabé stránky a ověřit si reakce lidí na své chování.

### Technické vybavení

Během školení bude zabezpečena **potřebná technika** jako tabule, flipchart (FCH), dataprojektor, ppt. prezentace, videokamera, PC a pomůcky určené pro realizaci konkrétních cvičení, které jsou modelovými situacemi.

### Lektorský tým

Vzhledem k počtu účastníků bude výuka zajišťována jedním lektorem, který bude podle potřeby v rámci výuky poskytovat i odborné konzultace účastníkům. Naše společnost disponuje zkušenými lektory s mnohaletou lektorskou praxí specializujícími se na odlišné oblasti výuky. Jednotlivá témata budou zajišťována příslušnými experty na danou tematiku.

### Specifikace struktury školení

Struktura školení je navržena tak, aby obsahovala v co největší míře aktivní zapojení účastníků školení. Navržené metody kombinují jak individuální práci účastníků, která poskytuje prostor pro koncentraci lektora na jednotlivce, tak práci v malých i větších skupinách, která dává prostor pro využití synergie nápadů.

Navrhujeme následující strukturu kurzů:

Název kurzu	A) MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI
Obsah kurzu	Navrhované metody
Osobnost manažera, rozdíl mezi řízením a vedením pracovníků	<i>Otázka - odpověď:</i> Identifikace osobnostních předpokladů úspěšného vedoucího  <i>Otázka - odpověď:</i> řízení x vedení, osobnost lídra  <i>Skupinové řešení modelové situace:</i> Vyber si svého lídra –  <i>Výklad:</i> Identifikace a shrnutí cvičení, využití pro praxi manažera veřejné správy (VS)
Poznání vlastního stylu vedení a použití vhodných stylů v praxi	<i>Individuální test:</i> Dotazník manažerských stylů X,Y  <i>Buzzgroups + Výklad:</i> Identifikace situací pro uplatnění manažerských stylů, výhody a nevýhody jednotlivých přístupů
Osobní management, osobní rozvoj a 3 zdroje síly manažera v praxi	<i>Diskuse:</i> 4 stupně osobního managementu a jak je rozvíjet, využití v praxi  <i>Otázka-odpověď+Výklad:</i> Zdroje síly manažera: postavení, znalosti, osobnostní kvality
Profil efektivního manažera	<i>Individuální řešení modelové situace:</i> Případová studie Efektivní manažer veřejné správy



	<i>Diskuse</i>
Současné megatrendy v řízení pracovníků	<i>Výklad:</i> Využití v praxi
Jsem dobrým předsedajícím - vedoucím porady?	<i>Individuální test:</i> Dotazník nedostatků na poradách, vyhodnocení, rozbor
Porada jako nástroj řízení pracovního týmu	<i>Diskuse+Výklad:</i> Identifikace zásad efektivní porady
Chyby a nedostatky porad a jak je eliminovat	<i>Otázka-odpověď+Výklad</i>
Zpětná vazba x hodnocení pracovníků	<i>Otázka-odpověď+Výklad:</i> identifikace rozdílů, vysvětlení zásad operativní zpětné vazby <i>Nácvik:</i> Operativní pochvala, operativní kritika
Proč, kdy a jak hodnotit pracovníky	<i>Skupinové řešení modelové situace:</i> Identifikace druhů hodnocení, výhody, zásady
Jak zvládnout hodnotící pohovor	<i>Výklad:</i> Fáze hodnotícího pohovoru
Nácvik hodnotícího pohovoru	<i>Hraní rolí:</i> Nácvik hodnotícího pohovoru ve dvojicích, záznam na kameru, rozbor

Název kurzu	B) KOMUNIKAČNÍ A PREZentační DOVEDNOSTI + ASERTIVITA V PRAXI
Obsah kurzu	Navrhované metody
Vymezení pojmu komunikace, druhy komunikace	<i>Otázka-odpověď+Výklad:</i> Mluvení x částečná komunikace úplná komunikace, účastníci identifikují konkrétní příklady za účelem uvědomění si rozdílů, aplikace do prostředí komunikace s kolegy
Standardní komunikační situace manažera	<i>Skupinové cvičení:</i> Identifikace hlavních situací a jejich potenciálů rizikovosti, rozbor a důsledky v praxi
Transakční analýza: komunikační styly, individuální testování, využití v praxi vedení podřízených	<i>Individuální test</i> transakční analýzy Individuální zpracování, skupinový rozbor, aplikace do komunikačních situací <i>Skupinové cvičení</i> Komunikační přenosy v rámci transakční analýzy
Výhody dobře zvládnuté komunikace v organizaci	<i>Výklad:</i>

	Desatero zásad
Techniky řízeného rozhovoru, techniky aktivního naslouchání	<i>Výklad:</i> Kladení otázek x aktivní naslouchání <i>Cvičení ve trojicích:</i> Bariery v naslouchání
Jak asertivně zvládat komunikaci a pseudokomunikaci: zvládání nátlakových taktik a manipulace	<i>Výklad:</i> Pseudokomunikace, manipulace, nátlakové taktiky, asertivní techniky
Jak v komunikaci využít asertivitu a řešit konflikty rychle, účinně a bez vypjatých emocí	<i>Nácvik asertivních technik</i>
Co získáte schopností mluvit před ostatními	<i>Výklad:</i> Umění prezentovat
Test rétorické sebereflexe	<i>Individuální test:</i> vyplnění, identifikace vlastních slabín
Jak se na prezentaci připravit	<i>Výklad:</i> Obsah prezentace, technické zázemí
Jak překonat strach, obavy a trému	<i>Nácvik technik:</i> Techniky předcházení trémovým situacím
Jak upoutat pozornost a jak si ji udržet	<i>Výklad</i>
Co a jak „říkat“ postojem, pohyby a gesty	<i>Výklad:</i> Využití řeči těla při komunikaci
Kulturní mluvený projev a umění improvizace	<i>Výklad:</i> Tipy pro improvizaci
Nácvik prezentace na kameru	<i>Hraní rolí:</i> nácvik prezentace, zpětná vazba, rozbor

<b>Název kurzu</b>	<b>C) TIME MANAGEMENT A ZVLÁDÁNÍ STRESOVÝCH SITUACÍ</b>
<b>Obsah kurzu</b>	<b>Navrhované metody</b>
Diagnostika individuálního vztahu k času managementu času - Vstupní test	<i>Individuální test:</i> diagnostika individuálních tzv. „žroutů času“ a jak s nimi nakládat
Metody určování priorit hospodaření s časem: Paretův	<i>Výklad, modelové situace:</i>



princip, Eisenhowerův princip, Hodnotová analýza ABC	Výklad jednotlivých technik, aplikace na modelové situace z praxe úředníků MPSV
Metody řízení času: individuální výkonnostní křivka, křivka rušení, organizace pracovního dne a týdne	<i>Otázka-odpověď, výklad:</i> popis metody stanovení individuální výkonnostní křivky, porovnání s křivkou rušení, aplikace do pracovní praxe a definování, jak to lze aplikovat pro organizaci času
Metody dlouhodobého řízení času: manažerský plánovací cyklus, stanovování cílů	<i>Výklad, modelová situace:</i> popis manažerského plánovacího cyklu <i>Skupinové cvičení:</i> zpracování cyklu na modelové situaci z prostředí praxe úředníků
Nejčastější chyby v řízení času + hlavní zásady efektivního využívání času	<i>Diskuse, výklad:</i> shrnutí hlavních zásad
Příčiny, vznik, průběh a důsledky přetížení na lidský organismus	<i>Výklad, rozbor</i>
Analýza vnějších a vnitřních stresorů, příčiny a projevy stresu	<i>Skupinové cvičení:</i> účastníci sami analyzují ze zkušenosti nejčastější stresory, příčiny, důsledky v životě
Stres v zaměstnání, vliv stresu na pracovní výkon	<i>Výklad, cvičení ve dvojicích:</i> extrémní x minimální zatížení stresem a výkonnost
První pomoc při stresu, techniky zvládnání stresu, copingové strategie	<i>Výklad, aplikace technik do praxe</i>
Relaxační techniky, progresivní relaxace, autogenní trénink	<i>Diskuse, Praktický nácvik relaxačních technik</i>

Název kurzu	D) ETIKETA A ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ
Obsah kurzu	Navrhované metody
Etiketa a její význam pro veřejnou správu (VS)	<i>Výklad, Otázka - odpověď</i>
Kodex etiky úředníka VS	<i>Otázka-odpověď, aplikace do praxe: rozbor a identifikace zásad formou</i>
Emočně náročné situace na pracovišti	<i>Práce ve dvojicích, aplikace do praxe: na základě vlastních zkušeností identifikace nejnáročnějších situací na pracovišti, důsledky v prožívání</i>
Druhy konfliktů: vnitřní, vnější, meziskupinové, pracovní, emocionální	<i>Výklad: rozbor jednotlivých druhů</i>
Příčiny a důsledky konfliktů	<i>Výklad: vliv na prožívání, důsledky, pozitivní a negativní dopad</i>

	konfliktů
Strategie řešení konfliktů	<i>Výklad, Individuální test řešení konfliktů: Thomas-Killman test, vyhodnocení, aplikace do praxe</i> <i>Skupinové cvičení: V jakých situacích je vhodné daný styl používat</i>
Konflikty v pracovním týmu, úloha manažera v jejich zvládnutí	<i>Výklad</i>
Psychohygiena pro zvládnutí náročných situací na pracovišti	<i>Diskuse, výklad</i>

Název kurzu	EJ VEDENÍ TÝMU A DELEGOVÁNÍ
Obsah kurzu	Navrhované metody
Vymezení pojmu tým, skupinová synergie	<i>Výklad, Otázka-odpověď: identifikace rozdílu mezi skupinou a týmem</i>
Role manažera v týmu	<i>Výklad, aplikace do praxe účastníků</i>
Manažerské styly a jejich uplatnění v řízení týmu: situační vedení, new leadership, motivační přístupy, rozhodovací škála, orientace individuální testování manažerské preference (úkol x tým x jednotlivec)	<i>Výklad: manažerské styly, otestování v testu Mc Gregor: teorie X,Y, Rozhodovací škála, Test manažerské preference stylu dle Adaira, aplikace do praxe účastníků</i>
Záchranná operace – simulace týmové práce a demonstrace týmových rolí	<i>Skupinové cvičení, modelová situace: význam synergie pro tým, skupinové role</i>
Jak tým funguje v čase? - teorie týmových hodin	<i>Výklad, otázka-odpověď: vývoj týmu v čase, popis jednotlivých fází</i>
Role manažera v jednotlivých fázích týmu	<i>Otázka-odpověď: identifikace úlohy manažera</i>
Skupinové role a jak je využít v práci manažera, individuální test týmových rolí	<i>Individuální test týmových rolí dle Belbina, rozbor, význam pro jednotlivce a tým</i>
Delegování jako nástroj motivování pracovního týmu	<i>Výklad, práce ve dvojicích: situace z praxe úředníků vhodné a nevhodné pro delegování</i>
Zásady správného delegování	<i>Diskuse</i>
Červená a modrá – skupinové cvičení zaměřené na rozvoj principu týmové synergie	<i>Skupinové cvičení, modelová situace: týmová práce v praxi, princip kooperace</i>



## Ukázka závěrečného testu

Pro demonstraci závěrečného testu jsme připravili ukázkou testu ke kurzu **c) Time management a zvládání stresových situací**. Otázky testu jsou vytvářeny v kontextu cílů kurzu a v kontextu výstupů, které specifikují, co bude po absolvování kurzu účastník znát, umět, chápat.

### Cíle kurzu

- Zpracováním testu umožnit sebepoznání v oblasti managementu času
- Poskytnout účastníkům informaci o tom, jaké mají aktuální limity v oblasti managementu času
- Naučit techniky plánování činností založené na metodě určování priorit
- Vysvětlit zásady krátkodobého a dlouhodobého plánování
- Poukázat na hlavní chyby v plánování pracovního času a vysvětlit, jak se jim vyvarovat
- Vysvětlit princip fungování stresu, definovat hlavní stresory i způsoby, jak je minimalizovat
- Popsat příčiny stresu v zaměstnání a vysvětlit souvislost s pracovním výkonem
- Naučit relaxační techniky pro zvládání akutních stresových situací

### Výstupy kurzu

Po skončení kurzu budou účastníci:

- umět využívat metody hospodaření s časem založené na stanovování priorit
- umět používat manažerský plánovací cyklus
- poznají vlastní limity v managementu času a porozumí tomu, jak je překonat
- chápat stres jako přirozenou součást života, budou rozumět jeho příčinám a důsledkům
- vědět, jak reagovat v akutní stresové situaci
- znát copingové strategie a budou umět používat některou z nacvičených relaxačních technik

## Závěrečný test kurzu

### TIME MANAGEMENT A ZVLÁDÁNÍ STRESOVÝCH SITUACÍ

Jméno a příjmení	
Datum zpracování	

Instrukce ke zpracování: Označte u každé otázky správnou odpověď.

<b>Otázka 1: Manažerský plánovací proces je systematická činnost, která zahrnuje</b>	
A. 5 fází, kterými jsou analýza, organizace, realizace, kontrola, hodnocení	
B. 5 fází: kterými jsou analýza, organizace, realizace, monitorování, hodnocení	
C. 5 fází: kterými jsou analýza, organizace, realizace, kontrola, implementace	

<b>Otázka 2: Označte, která z následujících formulací rozvojového cíle je správná:</b>	
A. Do konce tohoto roku se naučím anglický jazyk na úrovni státní jazykové zkoušky.	
B. Do konce tohoto roku úspěšně složím státní jazykovou zkoušku z anglického jazyka.	
C. Do konce příštího roku budu umět mluvit plynule anglicky.	

<b>Otázka 3: „Plýtvací pole“ kvadrantu identifikujícího Vaše úkoly obsahuje</b>	
A. úkoly, které je vhodné delegovat podřízeným.	
B. úkoly, které jsou velmi důležité a velmi urgentní.	
C. úkoly, které provádíme rychle a ve spěchu, ale nejsou důležité.	

<b>Otázka 4: Paretovo pravidlo nám říká, že</b>	
A. 80% důsledků je výsledkem 20% příčin.	
B. 100% efekt nám může přinést pouze 20% našich rozhodnutí.	
C. Při rozhodování je třeba se soustředit především na 20% našich činností, kterými lze dosáhnout 80 % možného efektu.	

<b>Otázka 5: Odolnost vůči stresové zátěži souvisí z psychologického hlediska s</b>	
A. Osobnostními charakteristikami, rodinným zázemím a způsobem řešení svízelné situace	
B. Osobnostními charakteristikami, schopností negovat problém, pocitem bezpečí získaným v dětství	
C. Stylem myšlení, pevností struktury osobnosti a schopností uniknout z reality	