



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Název projektu	Rozvoj vzdělávání na Slezské univerzitě v Opavě
Registrační číslo projektu	CZ.02.2.69/0.0./0.0/16_015/0002400

Komunikační a prezentační dovednosti

Distanční studijní text

Kateřina Matušínská, Veronika Braciníková

Karviná 2019



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Obor:** Marketing
- Klíčová slova:** rétorika, komunikace, prezentace, metoda NLP, verbální komunikace, neverbální komunikace, obchodní schůzka, výběrový pohovor, osobnost, temperament, téma, sebereflexe, asertivita, obchodní jednání, týmová komunikace, vztahy s médií, krizová komunikace, tiskový mluvčí, CRM, churn management, retence, interní marketing, loajální zaměstnanec, mezinárodní trh, vizualizace dat, prezentace a komunikace v anglickém jazyce
- Anotace:** Cílem tohoto studijního textu je nabídnout čtenářům aktuální ucelený přehled základů, postupů a aplikací prezentační a komunikačních dovedností se zaměřením na trh a sama sebe, a to prostřednictvím uváděných aktuálních praktických příkladů. Studijní text ocení především studenti, kteří již absolvovali úvodní kurz marketingu a chtějí si rozšířit své znalosti a schopnosti v komunikační oblasti se zaměřením na zákazníky, média, zaměstnance, obchodní partnery apod. Student se zároveň dozví základní pravidla jak se správně verbálně a neverbálně připravit na své vlastní prezentování za účelem prodeje, výběrového pohovoru nebo při kontaktu se zaměstnanci v roli nadřízeného. Vzhledem k tomu, že znalost anglického jazyka je nezbytná v profesní i osobní rovině, poslední kapitola je věnována komunikačním a prezentačním dovednostem v anglickém jazyce.



**Slezská univerzita v Opavě
Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné**

Autoři: **Ing. Kateřina Matušínská, Ph.D.**
Ing. Veronika Bracíníková

Recenzenti: **doc. PhDr. Vojtěch Malátek, CSc.**
Mgr. Monika Chobotová, Ph.D.

ISBN **978-80-7510-371-0**

Obsah

ÚVODEM.....	6
RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNIÍ OPORY.....	7
1 ÚVOD DO TÉMATU KOMUNIKAČNÍCH A PREZENTAČNÍCH DOVEDNOSTÍ	8
1.1 Rétorika, aneb umění správné řeči	8
1.2 Zásady komunikace.....	11
1.3 Specifika verbální a neverbální komunikace	19
1.4 Typy prezentací	21
1.5 Předpoklady kvalitní prezentace a kompetence prezentátora	22
1.6 Metoda NLP	26
2 VERBÁLNÍ KOMUNIKACE.....	30
2.1 Ovládnutí verbálního projevu.....	31
2.1.1 Účinné využití slov a technika řeči.....	33
2.2 Komunikační styly	34
2.3 Slovní zásoba, využití frází a přejatá slova	35
2.4 Umění mluveného projevu	36
2.5 Časté chyby ve verbálním projevu.....	37
3 NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE.....	39
3.1 Pojem a význam neverbální komunikace.....	39
3.2 Vybrané složky neverbální komunikace	43
3.2.1 Kinezika	43
3.2.2 Gestika	43
3.2.3 Mimika.....	44
3.2.4 Vizika.....	45
3.2.5 Haptika.....	46
3.2.6 Proxemika	46
3.2.7 Posturika (posturologie).....	47
3.2.8 Paralingvistika.....	48
3.3 Komunikace vlastním vzhledem	50
3.4 Obchodní schůzka a neverbální komunikace	53
3.5 Výběrový pohovor a neverbální komunikace	56

4	OSOBNÍ IMAGE NEBOLI SEBEPREZENTACE.....	59
4.1	Poznávání osobnosti a sebepoznávání.....	60
4.1.1	Vrozené vrstvy osobnosti.....	60
4.1.2	Získané vrstvy osobnosti.....	61
4.2	Sebereflexe.....	62
4.2.1	Komunikační model dle Schulze von Thuna.....	63
4.2.2	Model chování dle Riemanna.....	63
4.2.3	Spojení obou modelů.....	66
4.3	Typy temperamentu.....	66
4.4	Sebemotivace ke zvládnání konfliktních a zátěžových situací.....	68
4.4.1	Zvládnání trémy.....	69
4.5	Networking.....	70
5	OBCHODNÍ VYJEDNÁVÁNÍ.....	72
5.1	Specifika obchodního vyjednávání.....	72
5.1.1	Pravidla obchodního vyjednávání.....	73
5.2	Fáze obchodního vyjednávání.....	74
5.3	Kognitivní zkreslení.....	76
5.3.1	Druhy kognitivního zkreslení.....	78
6	PRÁCE V TÝMU.....	81
6.1	Týmové role.....	81
6.2	Asertivní prosazení.....	87
6.2.1	Asertivní techniky.....	88
6.3	Efektivní komunikace v týmu.....	89
6.3.1	Komunikační modely týmů.....	89
6.4	Efektivní komunikace manažera.....	91
6.5	Účinné poskytování zpětné vazby.....	92
7	KOMUNIKACE S MASMÉDIÍ.....	95
7.1	Vztahy s médií (media relations).....	97
7.2	Role tiskového mluvčího.....	103
7.3	Krizová komunikace.....	107
7.4	Pravidla komunikace v krizovém období.....	112
8	KOMUNIKACE V OBLASTI VZTAHŮ SE ZAMĚSTNANCI.....	117
8.1	Interní marketing.....	118

8.2	Motivační schémata k zajištění loajálních zaměstnanců.....	124
8.3	Styly komunikace se zaměstnanci dle stylu řízení	128
9	KOMUNIKACE V OBLASTI VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY.....	131
9.1	Řízení vztahů se zákazníky (CRM).....	131
9.2	Přímý marketing a věrnostní programy.....	135
9.2.1	Nástroje přímého marketingu	137
9.3	Řešení reklamací	138
9.4	Churn management	139
9.5	Retence	140
10	KOMUNIKACE V OBLASTI VZTAHŮ SE ZAHRANIČNÍMI PARTNERY	144
10.1	Specifika mezinárodních trhů.....	144
10.2	Kulturní rozdíly v různých zemích.....	145
10.2.1	Chování a komunikační zvyklosti rozdílných zemí.....	147
10.2.2	Neverbální projevy v různých kulturách.....	151
11	VYTVÁŘENÍ STRUKTURY PREZENTACE A VIZUALIZACE DAT	154
11.1	Příprava ústní prezentace.....	156
11.2	Vlastní ústní prezentace.....	157
11.3	Technické prostředky a vizualizace informací	164
12	PREZENTACE A KOMUNIKACE V ANGLICKÉM JAZYCE.....	170
12.1	Přesvědčivé formulace a výrazy v anglickém jazyce	170
12.2	Příprava a vedení prezentace v anglickém jazyce	173
12.3	Zvládání otázek a konfliktních situací.....	179
12.4	Mailová korespondence v anglickém jazyce	181
	LITERATURA	187
	SHRNUTÍ STUDIJNÍ OPORY	193
	PŘEHLED DOSTUPNÝCH IKON.....	194

ÚVODEM

Dorozumívání mezi lidmi je jedna z nejsložitějších a zároveň nejjednodušších věcí. Přirozeným způsobem si všechny živé organismy mezi sebou předávají informace. Lidská komunikace, je ale mnohdy velmi náročná, neboť nemá jednoduchý výklad. Vnímání a pochopení jednotlivých znaků a slov se liší člověk od člověka, především díky kulturnímu a společenskému prostředí, z nějž pochází a nemalou míru hraje také úroveň a obor vzdělání. Ovlivnit emocionální rozpoložení našeho publika nebo okolí je základem k získání jejich pozornosti a úspěšnému předání informace. Brát ohled na emoční prožívání, a především naslouchat a předávat zpětnou vazbu, že jsme informace slyšeli, přijali a pochopili, jsou hlavní etapy procesu úspěšné komunikace. Se zapojením gest, mimiky a intonace navíc bude náš projev mít větší dopad na své příjemce. Pomlky a rytmika mluveného slova stejně jako neverbální projevy se spojí v ucelený proud emocí a informace jsou snadněji a přirozeněji přijaty. Posluchač má tak pocit, že celá komunikace proběhla nenásilně a z vaší strany se dostavilo uspokojení z úspěšně předané myšlenky. Tak by měla vypadat efektivní komunikace.¹

Cílem tohoto studijního textu je nabídnout čtenářům aktuální ucelený přehled základů, postupů a aplikací prezentační a komunikačních dovedností se zaměřením na trh a sama sebe, a to prostřednictvím uváděných aktuálních praktických příkladů. Studijní text ocení především studenti bakalářského studia prezenční a kombinované formy, kteří již absolvovali úvodní kurz marketingu a chtějí si rozšířit své znalosti a schopnosti v komunikační oblasti se zaměřením na zákazníky, média, zaměstnance, obchodní partnery apod.

Při studiu distanční opory doporučujeme seznámit se nejprve se značkami, zkratkami a symboly používanými ve studijní opoře. Komplexní seznam naleznete na konci této opory.

Při práci se studijním textem Vám přejeme hodně úspěchů!

Autorky

¹ Upraveno a zkráceno dle článku *Zásady komunikace: jak předat informace efektivně a nenásilně [online]. [vid. 4. dubna 2019]. Dostupné z: <https://psychologieprokazdeho.cz/zasady-komunikace/>*

RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNIÍ OPORY

Při četbě studijní opory je nutno brát v potaz, že kontext prezentačních a komunikačních dovedností je velmi rozsáhlý a nebylo možné zabývat se všemi těmito oblastmi, i když by si to zasloužilo určitě větší pozornost. Výklad prezentačních a komunikačních dovedností v tomto studijním textu je spíše směřován do oblastí vztahů se zákazníky, zaměstnanci, médií, partnery apod. Cílem nebylo zabývat se jen sociální komunikací, ale dát textu větší rozměr, a to především do oblasti marketingu.

Učební text je rozčleněn do 12 kapitol. První kapitola si klade za cíl uvést problematiku komunikačních a prezentačních dovedností. Zde je především věnována pozornost zejména základním pojmům v oblasti rétoriky a zásadám komunikace. Kapitoly 2 a 3 řeší specifika verbální a neverbální komunikace, kdy je kladen důraz na porozumění skutečnosti, že tyto dvě složky lidského projevu musí být v ideálním případě v souladu. Kapitola 4 je přímo soustředěna na jednotlivce s cílem podat informaci o sebepoznávání, sebereflexi, asertivním vystupováním a zároveň poskytnout rady, jak zvládat konfliktní situace. Kapitola 5 a 6 řeší obchodní vyjednávání a práci v týmu. Kapitola 7 řeší vztah s médií což je součástí problematiky vztahů s veřejností neboli public relations (použití zkratky PR). V této souvislosti je nutné zmínit nástroje a způsob, jak s různými typy médií efektivně komunikovat, neboť tyto dobré vztahy se především uplatní v období firemní krize. Kapitola 8 a 9, jejichž problematika také spadá do oblasti vztahů s veřejností, se zabývají vztahy se zaměstnanci s důrazem na vysvětlení pojmu interní marketing a vztahy se zákazníky, kde je cílená pozornost na programy CRM, churn management a z toho vyplývající pojem retence. Kapitola 10 chce ukázat, že je důležité brát v potaz kulturní odlišnosti ve verbální a neverbální projevu, pokud se nacházíme v zahraničí. Kapitola 11 nabízí problematiku vytváření a samotné prezentování připravených prezentací. Zde se jedná o samotné provedení prezentace, cílem textu je především upozornit na časté chyby, které se objevují v praxi. Vzhledem k tomu, že v současné době je nezbytné umět komunikovat v osobní a pracovní prostředí alespoň jedním cizím jazykem, závěrečná kapitola 12 si klade za cíl uvést problematiku komunikace a prezentace v anglickém jazyce. Cílem je především nabídnout základní pojmy a formulace potřebné pro prezentování a komunikování vybrané problematiky v anglickém jazyce.

Kapitoly 1, 3, 7, 8, 11 a 12 byly sestaveny Ing. Kateřinou Matuřinskou, Ph.D. a kapitoly 2, 4, 5, 6, 9 a 10 Ing. Veronikou Braciníkovou.

1 ÚVOD DO TÉMATU KOMUNIKAČNÍCH A PREZENTAČNÍCH DOVEDNOSTÍ



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Náplní této kapitoly je uvést problematiku komunikačních a prezentačních dovedností. Zde je především věnována pozornost zejména základním pojmům v oblasti rétoriky a zásadám komunikace. Dále jsou řešena specifika verbální a neverbální komunikace, kterým bude věnována větší pozornost v následujících kapitolách. Text také nabízí přehled základních typů prezentací včetně kompetencí úspěšného prezentátora. V závěru je zmíněna zajímavá metoda NLP, která zkoumá vztah mezi komunikací, způsobem přemýšlení a chováním.



CÍLE KAPITOLY

- Seznámit se základy rétoriky a zásadami komunikace.
 - Definovat specifika verbální a neverbální komunikace.
 - Uvést typy prezentací včetně pravidel úspěšné prezentace.
 - Zdůraznit význam kompetencí úspěšného prezentátora a umění naslouchat.
 - Seznámit se s metodou NLP.
-



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Rétorika, komunikace, sociální komunikace, komunikační modely, komunikační buňka, verbální komunikace, neverbální komunikace, prezentace, NLP.

1.1 Rétorika, aneb umění správné řeči



DEFINICE RÉTORIKY

Rétorika neboli nauka o řečnictví – umění vyjadřovat se, použít jazyk a mluvu tak, aby plně vystihovala náš záměr a cíl. Rétorika by se měla řídit vždy etickými pravidly a přispívat k posílení morálních zásad.

Řeč vyjadřuje naše myšlení, schopnost pracovat se symboly, analyzovat vizuální signály a reagovat na svět, který nás obklopuje.

Rétorika a komunikace neznamenají povrchní formální zvládnutí vyjadřování a umění přemlouvat. Rétorika by měla být distingovaný, erudovaný projev, ve kterém by formální stránka měla souviset s obsahovou vnitřní stránkou projevu – tématem, ověřenými srozumitelnými fakty, zkrátka s tím, co chceme říci.

Zdroj: Výukový materiál Rétorika a prezentační dovednosti v rámci projektu „Zkvalitnění výuky a poskytovaných služeb podporující rovný přístup ke vzdělávání na SU v Opavě“, projekt č.: CZ. 1.07/2.2.00/29.0005

Definice

Z odborného hlediska rétoriku lze chápat jako nauku o řečnictví, či jako řečnické umění samo. V širším slova smyslu se jedná o soustavnou řečnickou činnost. Současná doba přející rozvoji a novinkám si vyžádala i modernizaci rétoriky. Toto moderní pojetí nauky o řečnictví s sebou nese novou definici, zvanou Teorie účinné komunikace. Hlavní tezí této teorie je přesvědčit posluchače a získat si ho na svou stranu. Prostředky k získání posluchače prostřednictvím řečnického projevu jsou argumenty, logické vyvozování, či optimální kompoziční postupy, samozřejmostí jsou neverbální projevy, či zamýšlené a taktické pauzy v projevu.²

Rétorika je věda, která čerpá podněty z jiných předmětů – například psychologie, lingvistiky, či filozofie apod. I když je rétorika propojena s mnoha obory a využívá mnoha umění řeči, je především řečí samou a každá smysluplná řeč by měla mít čtyři funkce:³

- Řeč je výrazem našich myšlenek, pocitů a záměrů.
- Řeč je navázáním kontaktu a předáváním informací od jedné osoby k druhé.
- Řeč je sdělením určitých informací za nějakým účelem. Součástí komunikace jsou šumy, které způsobují například nepochopení ze strany příjemce. V tomto směru je úkolem rétoriky smysluplný přenos informace bez šumu.
- Řeč je prostředkem ovlivnění, vzbuzení určité žádoucí akce, vyvolání změny postoje, dosažení cíle, kvůli němuž řečník do komunikace vstoupil.

Dle Špačkové (2015, s. 15) základním vyjadřovacím způsobem lidí je řeč, která je daná biologicky a představuje jedinečnou lidskou schopnost. Mozek obsahuje zvláštní struktury, zasvěcené pouze řeči. V levém čelním laloku mozkové kůry se tzv. Brocovo centrum zabývá tvorbou řeči a rovněž v levé hemisféře Wernickovo centrum umožňuje řeči rozumět. Základní funkcí řeči je funkce sdělovací a dorozumívací. Řeč slouží jako podklad pro vytváření pojmů a představ. Pomocí řeči lze myslet, je zde tedy i funkce myšlenková. Řeč také slouží k vyjadřování citů, přání, strachu, vyjadřuje vztah mluvčího ke sdělovanému obsahu. Má tedy i funkci expresivní (výrazovou). Jelikož se dá řeči i dobře ovlivňovat, závěrem uvádíme funkci apelovou (přesvědčovací).

² Altaxo – rétorika, aneb nástin nauky, jak mluvit krásně [online]. [vid. 4. dubna 2019]. Dostupné z <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/management/komunikacni-dovednosti/retorika-aneb-nastin-nauky-o-tom-jak-mluvit-krasne>

³ Altaxo – rétorika, aneb nástin nauky, jak mluvit krásně [online]. [vid. 4. dubna 2019]. Dostupné z <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/management/komunikacni-dovednosti/retorika-aneb-nastin-nauky-o-tom-jak-mluvit-krasne>



PRO ZÁJEMCE – RÉTORICKÉ SCHOPNOSTI A ZNALOSTI

Kurzy zakladatelky Školy rétoriky Renaty Bulvové nabízí posluchačům rady, jak zlepšit své rétorické schopnosti a znalosti.

Základem dobrého řečníka je správné dýchání

Povrchní způsob dýchání = povrchní způsob uvažování. Pro tuto lekci bylo klíčové slovo bránice. Je to náš jediný dýchací sval v těle. Když bránici cvičíme, je mnohem pružnější, lépe se nám pracuje a myslí, jde nás více slyšet. Jak ji tedy posilovat?

Cvičení:

- Zatněte zuby a hlasitě na sebe syčte do zrcadla.
- Vyplázněte co nejvíce jazyk a dýchejte zhluboka jako pes.
- Dejte si jazyk na patro a představujte si, že si k něčemu přičicháte (protože u toho používáme bránici přirozeně).

Jak mluvit, aby si to ostatní pamatovali?

Stává se vám, že někoho opravdu posloucháte, ale moc si z toho nepamatujete? Může to být třeba pro to, že jejich věty vlastně nemají konec. Abychom používali co nejméně výplňových slov a lidé si opravdu pamatovali, co jim sdělujeme, učíme se mluvit do tečky.

Cvičení:

- Řekněte kamarádovi, ať vám dá nějaké náhodné téma. S každým nádechem řekněte jednu větu na dané téma a uzavřete tečkou. Takových vět řekněte 6. Potom se můžete vyměnit a použít jiné téma.
- Pozor na výplňová slova a zadržování se. Pokud už nemáte co říct, řekněte, že končíte. Zbytečně to nenatahujte.
- Vzájemná zpětná vazba je tu velmi důležitá.

Hlasová hygiena

Naše hlasivky mají svoji teplotu a vlhkost – mluvením se vysušují. Pokud nás čeká důležitý projev, neměli bychom před tím pít nic velmi studeného ani horkého a už vůbec ne kofein, nebo tein, nápoje z nich vysušují. Když už máte hlasivky přetížené, můžete použít, například Vincentku. Existuje ve spreji, v pastilkách, které krk dobře zvlhčí.

Cvičení:

- Aby nám bylo v hlase takřikajíc dobře, je třeba se před hlasovým výkonem „rozvzdučnit“. Nadechněte se, jako byste si chtěli zívnout, zavřete pusku a vnitřně začněte bručet. Když vibraci ucítíte až v zádech, otevřete pusku a nechte znít váš vnitřní hlas. Postupně si vyzkoušejte zvuky na a-e-i-o-u.

Artikulace v každodenním životě

Velkým problémem je také špatná artikulace, prý to má co dělat s leností. Lidé málo otevírají pusu, drmolí. Pokud budeme pravidelně cvičit, náš projev se bude poslouchat o něco lépe. Zkuste si nahrát svůj projev a následně si ho pustit. Z toho můžete odhalit mnoho nedokonalostí projevu. Důrazná artikulace a zajímavý projev jsou a byli nejsilnějšími zbraněmi všech rétorů.

Cvičení:

U zrcadla na sebe vyceňte zuby a hlasitě za sebou opakujte “drbu vrbu, drbu vrbu, drbu vrbu...” Nejdříve pomalu, potom zrychlovat. Ve chvíli, kdy se jazyk zamotá, je potřeba se vrátit na začátek.

Důraz a pauzy

V mluveném projevu platí jeden důraz na jednu jednoduchou větu! V souvětí jich bude víc. Důraz = myšlenka. Pokud nic nezdůrazníme, nic nesdělujeme. Důležité jsou též pauzy. Bojíme se pauz, a toho, že nám někdo do projevu zasáhne, a zeptá se nás na něco, co nevíme. Pauza je ale velmi důležitá, protože může vygradovat naše sdělení. Často v těchto pauzách používáme výplňová slova (ée, jakoby, tak určitě, vlastně, prostě, jasný, že jo...). Zkuste si tyto výplně uvědomovat a raději se místo nich nadechnout, tedy udělat pauzu.

Zdroj: upraveno a zkráceno dle článku Správná komunikace a rétorika je nejsilnější nástroj, který máme [online]. [vid. 4. dubna 2019]. Dostupné z: <http://www.businessanimals.cz/ba/clanky/spravna-komunikace-retorika/>

1.2 Zásady komunikace

Slovem komunikace bývala dříve označována vozovka, silnice, či jiná forma spojení několika míst. Dnes se běžně používá na označení toho, co spojuje lidi, co mezi nimi probíhá, když spolu diskutují, řeší problémy, radují se, anebo se společně trápí apod. Slovo komunikace pochází z latinského slova „communicare“, kdy se nabízí jednoznačný latinský ekvivalent: „participare“, tj. spolupodílet se s někým na něčem, mít podíl na něčem společném apod. (Černý, 2007, s. 3-5)

Definice

DEFINICE KOMUNIKACE

Df

Komunikace je proces sdělování, sdílení, přenosu a výměny významů a hodnot, zahrnujících v širším významu nejen oblast informací, ale také dalších projevů a výsledků lidské činnosti, jako jsou například nejrůznější nabízené produkty, stejně jako reakce zákazníků na ně. (Foret 2006, s. 7)

Komunikace je definována jako vzájemná výměna významů mezi lidmi prostřednictvím konvenčních symbolů. **Sociální komunikace** je interpersonální komunikace – sdělování a sdílení informací mezi libovolným počtem účastníků verbální i neverbální formou. (Výukový materiál *Rétorika a prezentační dovednosti* v rámci projektu „Zkvalitnění výuky a poskytovaných služeb podporující rovný přístup ke vzdělávání na SU v Opavě“, projekt č.: CZ. 1.07/2.2.00/29.0005)

Komunikace je považována za základ mezilidského styku a je definována jako vzájemná výměna významů mezi lidmi, uskutečňována především prostřednictvím používání konvenčních symbolů. Komunikace vstupuje do různých společenských vztahů a těm odpovídají tři formy komunikace: meziosobní, skupinová a masová. **Sociální komunikace** je sdělování a sdílení informací mezi dvěma a více lidmi, kdy toto sdělování probíhá verbálně i neverbálně. Sociální komunikace určuje, jaký bude vztah mezi komunikujícími lidmi! (Černý, 2007, s. 4)

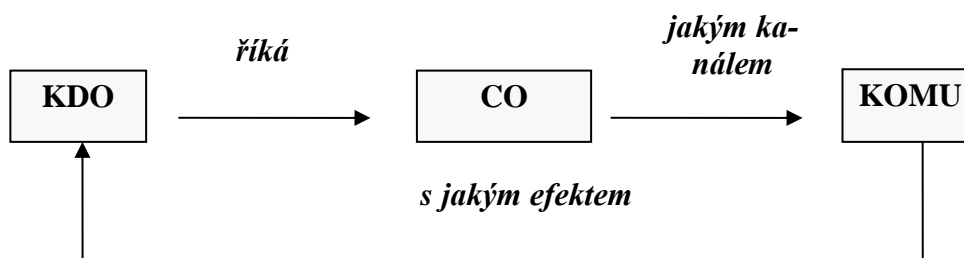
Cíle komunikace mohou být různorodé. Běžně mezi nimi nacházíme výměnu informací, snahu potvrdit nebo změnit vztahy mezi lidmi a relativní společenské postavení, potřebu prosadit nějaký vlastní nebo skupinový zájem či úsilí vyřešit existující problém nebo spor a dojít ke společnému rozhodnutí, ale také chuť se prostě pobavit, buď společně, nebo na úkor druhého. Podobně mohou mít lidé – třeba i v rámci shodně chápaných cílů – různé názory nebo třeba jen odlišnou náladu. (Plamínek, 2012, s. 46) Komunikace ovšem není vždy jen pozitivní a přínosná, má i své negativní projevy. Mezi takové projevy patří například pomluvy a fámy, lhaní, manipulace, agresivita, dezinformace atp.

V rámci tvorby dlouhodobého a trvalého úspěchu v podnikání a z toho vyplývajícího komunikování se zákazníky a zákazníci platí tři zásady. Zásada č. 1: Dobře bude vést podnikání ten, kdo umí vytvářet dobré mezilidské vztahy. Zásada č. 2: Dnes se prodávají mezi lidské vztahy více než samotné produkty. Zásada č. 3: Dobrý produkt vznikne jenom na půdě dobrých mezilidských vztahů. (Černý, 2007, s. 4)

KOMUNIKAČNÍ MODELY

Zakladatel kybernetiky, americký matematik Norbert Wiener (1894 – 1964) vydal v roce 1948 svou slavnou práci *Kybernetika: řízení a komunikace v živých organismech a ve strojích*. Podle Wienera řízení jiné osoby v principu neznámá nic víc než s ní komunikovat. Od konce minulého století se hovoří právem o éře informačních a komunikačních technologií. Již na konci 40. let se v americké literatuře objevila dvě dodnes často přejímaná a citovaná kybernetická vymezení komunikace. Nejprve v roce 1948 popsal H. D.

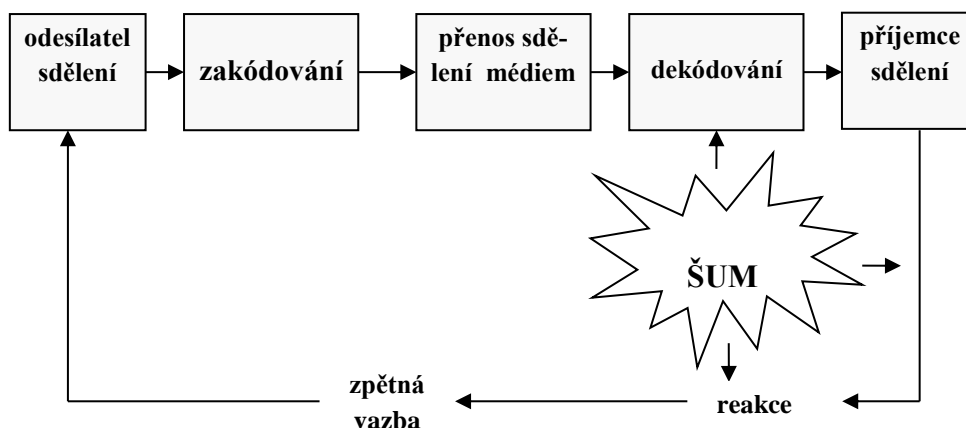
Lasswell komunikaci jako proces, který lze pro názornost zobrazit schématem viz obrázek 1. (Foret 2006, s. 7-8)



Obrázek 1: Laswellovo komunikační schéma

Zdroj: Foret (2006, s. 8)

Z Shannonovy a Weaverovy matematické teorie komunikace z roku 1949 potom vychází v současnosti nejrozšířenější model procesu komunikace tzv. Kybernetický model komunikace, který lze názorně zobrazuje obrázek 2.



Obrázek 2: Kybernetický model komunikace

Zdroj: upraveno dle Foret (2006, s. 8)

Komunikátor – zdroj – odesílatel – ten, kdo má nápad, informaci, záměry a důvod ke komunikaci.

Zpráva (sdělení) – zpráva může být verbální (mluvená, psaná), neverbální (obrázek, symbol) nebo se může jednat o jejich kombinaci.

Sdělení musí být nejdříve v komunikačním procesu převedeno do srozumitelné podoby – **zakódováno** (převedení myšlenek do symbolů - kresba, zvuk, slovo, mimika) a přeneseno komunikačním prostředkem – **médiem**. Pak následuje **dekódování**, které představuje interpretaci příjemcem (zkušenosti, potřeby, zájmy, postoje, hodnoty, cíle). Reakce příjemce na sdělení znamená **zpětnou vazbu**. Celý proces může být v jednotlivých fázích rušen **komunikačními šumy**, kdy může dojít k opačné reakci příjemce, než bylo očekáváno. Jedná se například o používání příliš odborných i slangových slov, nejasné a nejednoznačné formulování myšlenek, citové předsudky příjemce sdělení rozpor mezi verbálním a neverbálním projevem atd.

Návod

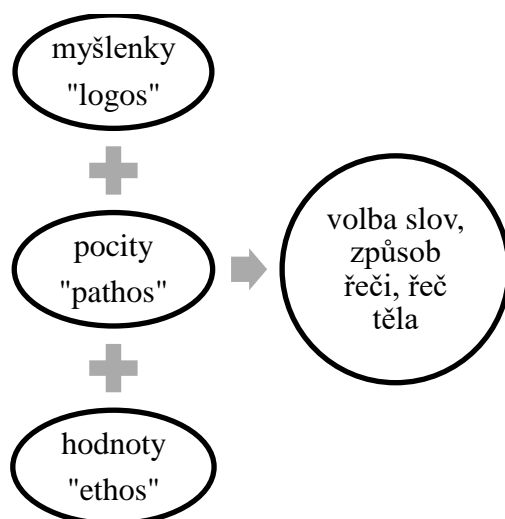
Dekódující příjemce – zpráva musí být příjemcem nejen přijata, ale také správně dekódována, jedná se myšlenkové pochody, jimiž na základě svých vlastních schopností, zkušeností a svého referenčního rámce adresát interpretuje obsah zprávy.

Zpětná vazba – reakce příjemce umožňuje vzájemnou, nikoliv jednosměrnou komunikaci. Proto je nezbytné získat co nejrychlejší a nejpřesnější zpětnou vazbu, aby bylo zjištěno, zda zpráva byla dobře pochopena a přijata příjemcem. U osobní komunikace je to zřejmé, lze usuzovat na základě verbálních a neverbálních projevů a lze následně také urychleně přizpůsobit reklamní sdělení, argumentovat, přesvědčovat.

Komunikační šum – všechny možné faktory měnící podobu, obsah či pochopení zprávy (hluk, technická závada, nepozornost příjemce, informační přehlcení, použití cizích a odborných pojmů, nevhodné ilustrace atd.).

Definice

Dle Plamínka (2012, s. 38-39) lze za základní stavební kámen komunikace považovat jednotlivé sdělení, tedy jednotlivý přenos informací od jednoho člověka k druhému. Tomuto stavebnímu prvku můžeme říkat „komunikační buňka“ (viz obrázek 3). Komunikace začíná již uvnitř člověka, která vysílá konkrétní sdělení, kde působí tři vlivné faktory: myšlenky, pocity a hodnoty. Myšlenky jsou odrazem racionální složky našeho já, pocity odrážejí jeho emocionální složku a hodnoty jsou projevem etické (hodnotové) složky. Tyto složky se mohou dostat do vzájemného sporu. Rozum nám může říkat něco úplně jiného než city a ani jedna z těchto složek se vůbec nemusí líbit hodnotám. Poměrně často jde vidět tento nesoulad zvenčí, aniž by si to samotný zdroj sdělení uvědomoval.

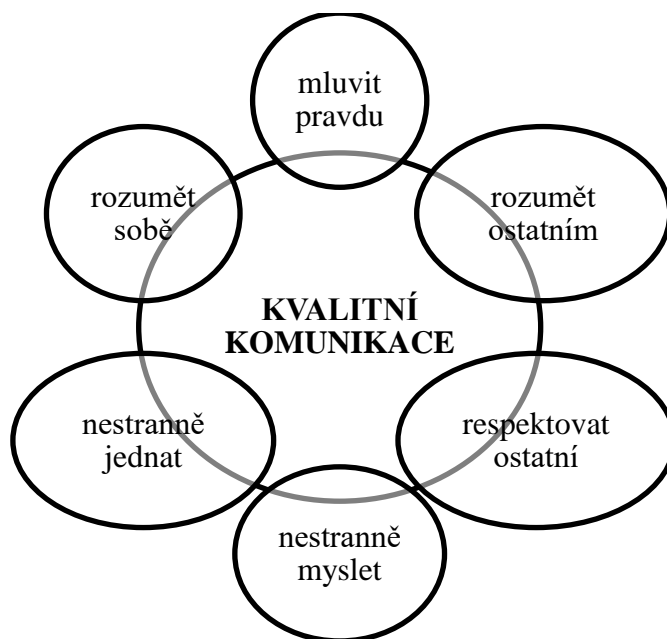


Obrázek 3: Komunikační buňka

Zdroj: upraveno dle Plamínek (2012, s. 9)

PŘEDPOKLADY SOCIÁLNÍ KOMUNIKACE

Dle Plamínka (2012) jsou pro úspěšnou komunikaci s cílem dohodnout je platných zejména šest předpokladů, které jsou znázorněny na obrázku 4.



Obrázek 4: Základní předpoklady kvalitní komunikace

Zdroj: upraveno dle Plamínek (2012, s. 70)

Z obsahového hlediska, pokud chceme správně komunikovat, zpočátku se raději vyjadřujeme krátkými větami, které rozvíjíme v okamžiku, kdy vysvětlujeme obsah předcházející věty. Každá myšlenka a každé tvrzení je zřetelné po klesnutí hlasu, tak dodržujeme interpunkci, kterou posluchač nevidí. Z hlediska použití gramatiky českého jazyka se nedoporučuje používat zájmena velmi často. Je také vhodné se vyhýbat pasivním formám sloves (slovesa v aktivním rodu jsou dynamičtější a srozumitelnější), je vhodné používat výstižná slovesa vyjadřující konkrétní děj, kdy se vyhneme častému používání sloves „být“ a „mít“. Dále nepoužívejme text se stejným slovním základem, jako je například spojení „soustředěně se soustředíte“. I dobře myšlená a výstižná fráze působí povrchně a nepřesvědčivě, některé fráze však mohou projev zpestřit (byla to pro nás „španělská vesnice“). Užívání přísloví je vhodné zasadit i do velmi odborného textu. Jedná se o krátká podobenství, metafory, alegorie, kterými je vyjádřeno poučení, princip vztahující se k univerzálním otázkám. V případě využívání cizích slov je důležité si ověřit jejich správnou výslovnost a význam. (Výukový materiál Rétorika a prezentační dovednosti v rámci projektu „Zkvalitnění výuky a poskytovaných služeb podporující rovný přístup ke vzdělávání na SU v Opavě“, projekt č.: CZ. 1.07/2.2.00/29.0005)

Mezi zásady řečnického desatera patří (Výukový materiál Rétorika a prezentační dovednosti v rámci projektu „Zkvalitnění výuky a poskytovaných služeb podporující rovný přístup ke vzdělávání na SU v Opavě“, projekt č.: CZ. 1.07/2.2.00/29.0005):

1. Máme připravený projev.
2. Jsme klidní, nešíříme nervozitu.
3. Musíme věřit tomu, co říkáme.
4. Mluvíme otevřeně.
5. Jsme chápaví a laskaví.

6. Jsme empatičtí a trpěliví.
7. Bereme vážně posluchače, nikoliv sebe.
8. Nepoužíváme sarkasmus nebo ironii.
9. Živost projevu.
10. Dáváme do svého projevu vše, veškerou energii.

Zásady komunikace v dialogu:

- Vzájemně se vnímat a naslouchat si.
- Neskákat si do řeči.
- Udělat druhému prostor.
- Vyjasnění si problému.
- Věcnost, smysluplnost, upřímnost, taktnost.



PŘÍPADOVÁ STUDIE – NAUČTE SE KOMUNIKOVAT SPRÁVNĚ

Zvládat dobře komunikaci není zase tak obtížné. Naučit se to lze díky sedmi zásadám správné komunikace, jejichž zkratka vychází z prvních písmen anglických výrazů.

Clear – komunikujte jasně!

Než se rozhodnete mluvit nebo někomu psát email, měli byste znát svůj komunikační cíl: co chcete sdělit a co by mělo být účelem komunikace. Pokud nejednáte s rozmyslem, vaše zpráva bude působit zmateně a nesdělíte tak čistě a jasně to, co opravdu potřebujete. Mluvte nebo pište vždy tehdy, pokud přesně víte, jaký je váš cíl. Pouze tak, se vyjádříte efektivně a budete dobře pochopeni.

Consise – komunikujte stručně!

Zdlouhavá souvětí plná složitých výrazů jsou těžkopádná a nikdy jimi nesdělíte opravdu to, co potřebujete. Než větu dořeknete, lidé se ve spleti slov doslova ztratí. Proto se soustřeďte na stručnost vašich sdělení. Lidé jsou každý den přehlceni informacemi, buďte struční a výstižní. Zaujměte výjimečností a vaše emaily neskončí hned v koši.

Concrete – komunikujte konkrétně!

Když je vaše zpráva konkrétní, pak má vaše publikum jasnou představu o tom, co říkáte. Dáváte k dispozici všechny detaily, ale nesmí jich být moc. Dávejte do sdělení takové detaily, které si své místo zaslouží. Vaše sdělení, tak bude obsahovat vše důležité a splní požadovaný výsledek.

Correct - komunikujte správně!

Když je vaše komunikace správná a bezchybná, vaši příjemci to ocení. Jste si jisti, že používáte srozumitelné výrazy, aby vám všichni dobře rozuměli? Dáváte si pozor na gramatické

chyby a překlepy? Čtete po sobě email ještě jednou před odesláním? Jsou všechna jména a názvy napsána správně?

Coherent – komunikujte souvisle!

Vaše slova a celé věty by měly logicky navazovat, tak aby se v nich člověk neztratil. Souvislost a logičnost je pro správnou komunikaci klíčová. Pokud mluvíte o jednom tématu, nepřeskakujte na druhé. Každá myšlenka, kterou chcete sdělit, by měla mít nějaký souvislý děj.

Complete – komunikujte úplně!

Splňuje vaše správa všechny úplné informace? Pokud rozešlete neúplný email, můžete způsobit i velký zmatek.

Courteous – komunikujte zdvořile!

Zdvořilá komunikace je vždy vstřícná, otevřená a upřímná. Nejsou v ní žádné urážky či skryté agresivní tóny. Lidé se při tomto typu komunikace cítí bezpečně a komunikují bez předsudků a zbytečných emocí. V komunikaci je tedy důležité být dostatečně empatický a vycítit, co druhý potřebuje. Pokud se s vámi lidé cítí dobře, budete mít 100% lepší výsledky a dosáhnete v komunikaci toho, co chcete.

Zdroj: upraveno dle článku Naučte se díky "7C" komunikovat správně [online]. [vid. 4. dubna 2019]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Komunikacni-dovednosti/naucte-se-diky-q7cq-komunikovat-spravne.html>

UMĚNÍ AKTIVNÍHO NASLOUCHÁNÍ

Naučíte-li se aktivně naslouchat, budete umět číst v lidských duších. Naslouchání je vcítění se do druhého, do jeho mimiky, postoje, slov, výrazu hlasu. Naslouchání pomáhá i vaší osobní image, dojmu, který z vás okolí má. Stáváte se tím do jisté míry jiným, zajímavým, protože vyslechnete druhého a zajímá vás to. (Voříšek a Vysekalová, 2015, s. 134-135)

Cílem naslouchání je dozvědět se, pochopit. A proto je naslouchání často dialog. Jedna osoba mluví, druhá se soustředí a snaží se pochopit, proč to říká. Kvůli lepšímu porozumění pak klade otázky. A hlavně, kromě slov se snaží pochopit i pocity, emoce a “přečíst” tak i to, co druhá osoba říká mezi řádky. Pokud se na naslouchání podíváme pohledem předávání informací, pak je zřejmé, že nakonec se informací přeneše mnohem více. Nesoustředíme se totiž ani zdaleka jen na slova, vnímáme zvuky (barvu hlasu, intonaci), ale především řeč těla a mimiku. Tato poslední složka nese informací dokonce nejvíce. Tím získáme mnohem více informací např. o motivaci druhé osoby, naléhavosti apod. Pro profese úzce spojené s vedením lidí se mnohem více hodí naslouchání. Ale naslouchat manažeri často neumí. Příliš se soustřeďují jen na význam slov a nejsou schopni správně přečíst např. jednoduchou

informaci. Kolega říká “ano, jdu to udělat”, jenže z intonace a řeči jeho těla je naprosto jasné, že to je právě to, co rozhodně udělat nehodlá.⁴



PRO ZÁJEMCE – ŠEST PRAVIDEL AKTIVNÍHO NASLOUCHÁNÍ

Dávejte pozor.

Prvním krokem k aktivnímu naslouchání je dát druhé straně prostor a čas přemýšlet a mluvit. Věnujte pozornost své myslí, řeči těla i druhé straně. Buďte přítomní, soustřeďte se jen na daný okamžik a jednejte s respektem.

Zdržte se soudů.

Aktivní naslouchání vyžaduje otevřenou mysl. Jako vůdce musíte být otevření novým myšlenkám, perspektivám a možnostem. I když máte jiný názor, nesuďte druhé a zdržte se ukvapené kritiky. Snažte se druhou stranu pochopit.

Reflektujte vyřčené.

Naučte se odrážet informace a emoce druhých parafrázováním klíčových bodů jejich řeči. Nemusíte souhlasit či nesouhlasit. Opakováním dáte pouze najevo, že jste slyšeli a rozuměli.

Vyjasňujte si nepochopené.

Pokládejte otázky ohledně jakýchkoli věcí, kterým jste zcela neporozuměli. Využívejte otázky s otevřeným koncem, aby mohla druhá strana rozšířit své vysvětlení.

Sumarizujte fakta.

Shrňte klíčová témata hovoru, abyste si potvrdili správné chápání postoje druhého. Pomůže to také vyjasnit si vzájemné kompetence a další kroky.

Sdílejte informace.

Aktivní naslouchání je o pochopení druhých, ale také o tom, abyste pak byli pochopeni vy. Když získáte jasnější představu o jejich perspektivě, můžete představit vlastní nápady a pocity. Můžete například zmínit podobnou situaci, kterou jste již zažili, nebo rozvést některé myšlenky, které jste předtím jen nařekli.

Zdroj: Šest pravidel aktivního naslouchání [online]. [vid. 4. dubna 2019]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/sest-pravidel-aktivniho-naslouchani-id-439162>

⁴ *Poslouchání a naslouchání. [online]. [vid. 4. dubna 2019]. Dostupné z: <http://www.management.cz/poslouchani-a-naslouchani/>*

Dobře provedena technika aktivního naslouchávání má tři fáze, z nichž ani jedna není pomínutelná. Jedná se o (Špačková, 2011, s. 73-75): Návod

- **Parafráze:** vlastními slovy rekapitulace vyslechnuté informace nebo zopakování její nejdůležitější části. Lze takto předejít nedorozumění, dále dochází k ubezpečení partnera, že se ho poslouchá. Přínosem je také získání času pro důkladné dekodování získaných signálů.
- **Empatie:** jedná se o vyjádření pochopení partnerových pocitů. Výhodou je ověření, zda došlo ke správnému pochopení motivace partnera, povzbuzení partnera ke zpřesnění pohnutek a k jeho větší objektivitě.
- **Otázky:** pokládání partnerovi vhodných otázek. Přínosem je získání dalších informací, upevnění dojmu skutečného zájmu a vyjádření podpory partnerovým záměrům.

1.3 Specifika verbální a neverbální komunikace

Mezi lektory komunikace se v této souvislosti rozšířilo symbolické tvrzení, které mnohé naznačuje. Říká se, že slova představují rozumovou složku sdělení, hlas tlumočí jeho citovou složku a tělo prozrazuje pravdu. Verbální komunikace souvisí s racionálním obsahem sdělení, pocity a emoce se přednostně vtiskují do způsobu, jakým slova pronášíme, a o našem vtahu ke sdělovanému obsahu, ale také k adresátovi sdělení vypráví zase řeč našeho těla. Neverbální komunikace je vývojově starší, spontánnější, jednoznačnější, méně kontrolována a kontrolovatelná, a tudíž i pravdivější. Čím více jsou city a hodnoty v komunikaci významnější, čím více dominují nad rozumem, tím více se podstata sdělení šíří pomocí neverbální komunikace. (Plamínek, 2012, s. 43)

Problematika verbální a neverbální komunikace bude detailněji rozebrána v následujících kapitolách studijního textu.

DEFINICE VERBÁLNÍ KOMUNIKACE



Verbální komunikací se rozumí vyjadřování pomocí slov prostřednictvím příslušného jazyka. V širším pojetí se do verbální komunikace zařazuje komunikace ústní i písemná, přímá nebo zprostředkovaná či živá nebo reprodukováná.

Zdroj: Komunikační dovednosti [online]. [vid. 4. dubna 2019]. Dostupné z: <http://www.softskills.wz.cz/html/komunikacni.html>

Komunikační roviny verbální komunikace:⁵

- **Racionální komunikace** – využívá výlučně rozumovou racionální část komunikace, z celého průběhu komunikace se důsledně oddělují jakékoliv emoce. Je základem komentování.
- **Emocionální komunikace** – zabývá se formou sdělení, způsobem jeho podání, individuálním názorem na sdělení, pocitem z partnera, emočními extrémy (pláč, hysterie) atp.

Druhy verbální komunikace:⁶

- **Formální komunikace** – je obvykle plánována, má stanoveny specifické cíle a bývá realizována jako neveřejná záležitost. Příkladem může být například přijímací nebo hodnotící pohovor.
- **Neformální komunikace** – vyskytuje se mnohem častěji než formální komunikace, je nenáročná na přípravu. Příkladem může být nezávazné povídání.
- **Paralingvistická komunikace** - tento druh komunikace je součástí verbální komunikace. Zabývá se doprovodnými rysy verbální komunikace, které podstatnou měrou ovlivňují význam a smysl komunikování. Mezi její základní prvky patří hlasitost projevu, kvalita řeči, výška tónu hlasu, barva hlasu a intonace, emoční zabarvení projevu, plynulost řeči, slovní vata, rychlost řeči, chyby v projevu atp.
- **Písemná komunikace** - je zprostředkována písemnou formou ve formě rukopisu, strojopisu nebo na počítači. Také písemná komunikace vyžaduje zřetelnost, úplnost, stručnost, správnost a zdvořilost. Písemná komunikace zahrnuje korespondenci (úřední dopis, osobní a společenský dopis, životopis a motivační dopis, e-mail, SMS a MMS zprávy), vizitky, odborné publikace.



DEFINICE NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE

Neverbální komunikace bývá také označována jako řeč těla, nonverbální anebo mimoslovní komunikace. Znamená proces dorozumívání s neslovními prostředky. Z výzkumů vyplývá, že neverbální komunikace je při komunikaci mnohem důležitější než verbální komunikace.

Zdroj: Komunikační dovednosti [online]. [vid. 4. dubna 2019]. Dostupné z: <http://www.softskills.wz.cz/html/komunikacni.html>

⁵ Komunikační dovednosti [online]. [vid. 4. dubna 2019]. Dostupné z: <http://www.softskills.wz.cz/html/komunikacni.html>

⁶ Komunikační dovednosti [online]. [vid. 4. dubna 2019]. Dostupné z: <http://www.softskills.wz.cz/html/komunikacni.html>

Neverbální komunikace se obvykle dělí do skupin (Voříšek a Vysekalová, 2015, s. 81):

- **Kinezika** – zaměřenou na sledování pohybů celého těla.
- **Gestika** – zaměřena zejména na pohyby rukou, dlaní a prstů.
- **Mimika** – zaměřena na pohyby obličejových svalů, výraz ve tváři.
- **Vizika** – zaměřena na pohyby očí, víček, obočí, oční kontakt.
- **Haptika** – zaměřena na význam doteků.
- **Proxemika** – zaměřena na význam vzdáleností mezi komunikujícími.
- **Posturika** – zaměřena na postoje a pozice celého těla.
- **Teritorialita** – míra obsazení prostoru.
- **Chronemika** (nakládání s časem při neverbální komunikaci).
- **Drivika** (komunikace při řízení auta, v dopravních situacích):
 - Porušení rychlostního limitu – signalizuje sobectví.
 - Nedodržení bezpečné vzdálenosti – signalizuje lehkomyšlnost.
 - Předjetím za každou cenu – kompenzace svého komplexu méněcennosti.

1.4 Typy prezentací

Jako prezentátor i jako posluchač potkáte několik druhů prezentací. Každá má svůj smysl, cíl, záměr i výsledek a leckdy se i zajímavě prolínají. Není možné říci, že jedna z nich je lepší než jiná. Každá je vhodná k určitému účelu. Prezentátor si vybírá typ prezentace podle toho, čemu má prezentace sloužit. Jestli spíše k účelům informačním nebo zda je hlavním záměrem navnadit publikum či předložit nabídku. (Medlíková, 2010, s. 14)

DATOVÁ PREZENTACE

Její primárním cílem je informovat, sdělit, poučit. Většinou se jedná o report o stavu projektu, seznámení posluchačů s novými předpisy, zákony, normami, přednáška na dané téma. Výhodou je faktické, často rychlé a stručné shrnutí klíčových informací poskytnuté orientaci ve věci, buduje informační zázemí, ukazuje vás jako věci znalého člověka. Na druhou stranu tento typ prezentace může představovat malou motivaci publika, chybí možnost diskuse, mizivá interaktivita, množství informací vede k paměťovým ztrátám, zapojení posluchačů omezené nebo žádné. (Medlíková, 2010, s. 14)

Definice

PRODUKTOVÁ PREZENTACE

Její základním záměrem je zaujmout, navrhnout, vyřešit. Většinou se jedná o obchodní nabídku – produktu, myšlenky, služby, návrh na změnu v rámci firmy, součást tréninkového semináře. Výhodou je pragmatičtější, řešitelské podání, vzbuzuje zájem, podporuje diskusi a zapojení účastníků. Na druhou stranu tento typ prezentace potřebuje zkušeného moderátora, který zvládne jak obsah, tak formu prezentace, umí pracovat s dynamikou skupiny, je třeba připravit bohaté materiály, protože při prezentaci řada informací není zmíněna. (Medlíková, 2010, s. 15)

Definice

MOTIVAČNÍ PREZENTACE

Definice

Jejím klíčovým smyslem je nabudit, zaujmout, navrhout, nasměrovat myšlení. Většinou se jedná o návrh strategické změny, součást motivačního setkání managementu zaměstnanců firmy, součást road-show nebo workshopu. Prezentace je motivační, otevírá kontakt, vzbuzuje zájem, podporuje nadšení, zapojení účastníků. Využívá interaktivitu a kreativitu lidí, baví, je dobře zapamatovatelná. Prezentace slouží k výjimečným příležitostem, příliš „nevoní“ faktickým typům lidí, občas vytváří dojem malé věrohodnosti nebo přehnané show, je třeba ji doplnit informativními prvky a bohatými materiály, vyžaduje moderátora, který se nebojí dramatických situací. (Medlíková, 2010, s. 15-16)

1.5 Předpoklady kvalitní prezentace a kompetence prezentátora



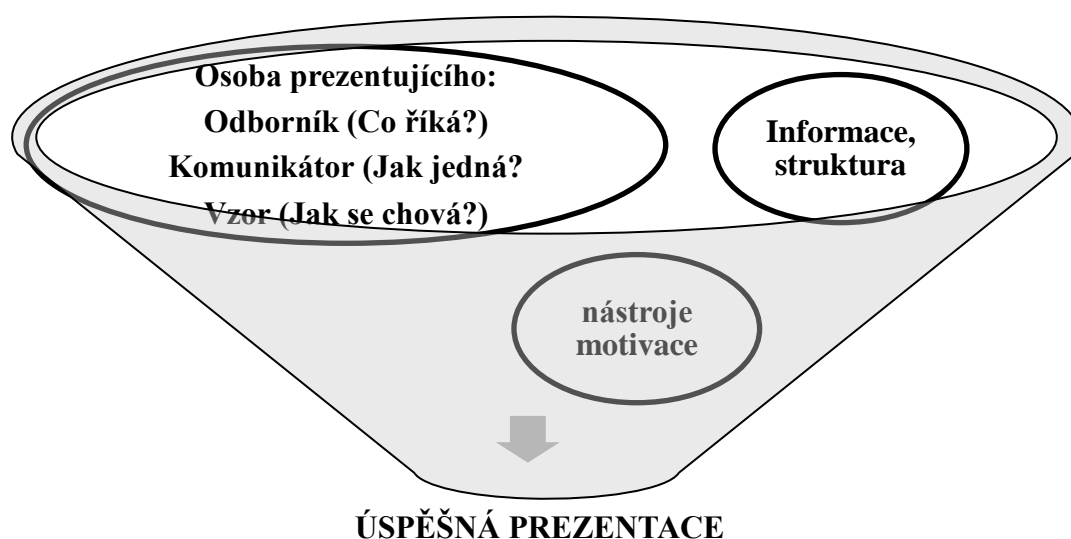
DEFINICE PREZENTACE

Prezentace je příležitost příjemci předložit, ukázat a projevit návrhy, myšlenky a stanoviska neboli prezentace je cílený a účinný přenos informací. (Medlíková, 2008, s. 14)

Před samotnou prezentací je důležité si vyjasnit a vymezit cíle, scénář, uživatelské pohodlí posluchačů, interaktivní prostředí a jasné výstupy. V rámci přípravy prezentace by měl prezentátor být schopen odpovědět na otázky související s (Medlíková, 2008, s. 20):

- Cílem, záměrem a hlavní myšlenkou prezentace.
- Klíčovým přínosem prezentace pro konkrétní cílové publikum.
- Odlišením sebe sama ve srovnání s posluchači – publikem.
- Využitím podpůrných materiálů během prezentace (manuály, pracovní listy, prezentační technika, literatura, doprovodné osoby, samotný prostor apod.).

Medlíková (2008, s. 21) uvádí mezi předpoklady kvalitní prezentace tři faktory – šikovný člověk (prezentátor) – zajímavý, vhodně strukturovaný obsah prezentace – forma a přitažlivost samotné prezentace viz obrázky níže.



Obrázek 5: Faktory úspěšné prezentace

Zdroj: upraveno dle Medlíková (2008, s. 21)

Publikum očekává od prezentujícího **obsahovou znalost**. K tomu, aby uměl pracovat s dynamikou skupiny, aby uměl odpovídat na otázky a uměl se dostat včas k výsledku, potřebuje **procesní znalost**. A poslední, a ne méně důležité je, aby byl zajímavým a empatickým člověkem **lidská zralost**. Prezentátor výrazně ovlivňuje svoje posluchače. Tento vliv poskytuje prezentátorovi určitou moc nad jeho posluchači a zároveň zpětně dopadá i na jeho vlastní chování. Hodnoty kvalitního prezentátora uvádí tabulka níže. (Medlíková, 2008, s. 102-103)

Tabulka 1: Požadavky na kvalitního prezentátora

Čitelnost	Srozumitelný pro lidi – jazykem, postoji, názory a vlastním chováním
Kompetentnost	Odborně znalý věci, i o procesních náležitostech prezentace, vlastní zkušenosti, schopnost přiznat neznalost.
Zodpovědnost	Respektující cíl a záměr prezentace, zodpovědný za obsah i formu prezentace.
Věřohodnost	Používající ověřené zdroje, aktuální informace, reálná data.
Autenticita	Definující vlastní návrhy či stanoviska, prezentace je odrazem hodnot prezentujícího.
Aktivní přístup	Aktivně přistupující k prezentaci ve fázi přípravy, pak v rámci samotné prezentace a při komunikaci s publikem.
Zájem	Plně soustředěn na zájmy, potřeby a komunikaci s publikem.
Partnerství	Nahlízející na zadavatele prezentace, publikum i hodnotitele prezentace jako na své partnery.
Takt	Vyznačující se svou empatií směrem k publiku.
Korektnost	Nezvýhodňující žádnou osobu, skupinu, subjekt apod.
Akceptování diverzity	Respektující ostatní názory a hodnotové postoje.
Stálý růst	Sebezdokonalování v pracovní i lidské oblasti.

Zdroj: upraveno dle Medlíková (2008, s. 103-105)



PRO ZÁJEMCE – VÝBĚR NESPRÁVNÝCH SLOVNÍCH SPOJENÍ

Větší polovina. Empirická zkušenost. Teritoriální území. Optimálnější, neoptimálnější. Docela zásadní. Asi určitě. Se vši úctou. Selektivní výběr. Presentace byla dokonalá, ale nejdokonalejší na ní bylo seznámení s novou tváří firmy. Generovat nezisk. Vycházejme z potenciálních možností Nelze nevidět, nelze nevědět, nelze si nemyslet své

Zdroj: upraveno dle Medlíková (2008, s. 50-51)



PRO ZÁJEMCE – RADY PRO ÚSPĚŠNOU PREZENTACI

Hledejte vlastní cestu

Na začátku si definujte, s čím chcete, aby lidé odcházeli z vaší prezentace. Musíte dát jasný krok, co mají udělat. Nejlépe toho dosáhnete, když budete vyprávět poutavý příběh.

Příprava

Než začnete, vyjasněte si, proč máte prezentovat, jakým způsobem a co chcete prezentovat. Dokud si nevyjasníte tyto otázky, nemá smysl pokračovat s přípravou.

Příběh

Jestliže už víte, co chcete říct a máte v hlavě příběh. Můžete začít s přípravou. Užitečným pomocníkem při hledání souvislostí mohou být jednoduché obrázky, videa, myšlenkové mapy, grafy, poznámky, SWOT analýzy, schémata nebo jednoduché vizualizace. Tyto souvislosti a spojení vás mohou inspirovat k nečekaným asociacím a zajímavým příběhům.

Prostor pro informace

Jakmile vás napadne myšlenka, označte si jí na papír, do počítače, na tablet nebo interaktivní displej. Současně si představujte konkrétní obrázky, přemýšlejte, jak je dát dohromady s textem, grafem či jinou vizuální poznámkou, běžte více do hloubky. Připravte si nejdříve úvod a závěr, potom pokračujte v dalším obsahu.

Sdělení po 5 minutách

Zařaďte do svého sdělení/příběhu důležité informace nejlépe po pěti minutách. Potom dejte lidem krátkou pauzu.

Pauza

Není to jednoduché vydržet stát a dvě, tři, čtyři vteřiny nic neříkat, ale to je ten okamžik, kdy lidé zpracovávají vaše informace. Dejte jim trochu prostoru k odpočinku.

Pravidlo 30-20-10

Nejvíce chybujeme v odhadovaném času, který potřebujeme k představení jednotlivého snímku a současně, jak by měl snímek vypadat a co by měl obsahovat (v případě powerpointové prezentace). Nabízím jednoduché pravidlo 30 – 20 - 10. Použijte písmo velikosti třicet, na dvacet minut budete potřebovat deset snímků.

Řeč těla

Mějte pod kontrolou hlas. Koncentrujte se na to, jak mluvíte, jakou intonaci používáte a zda vám lidé rozumí. Používejte metafory, přirovnání, analogii. Říct „vytvořili jsme přístroj, který mění vodu na peníze“ spíše než „máme malou přenosnou vodní turbínu“. Vedle hlasu komunikujte také očima. Lze použít jednoduchý trik. Najděte si v publiku člověka, koukněte se mu do očí, řekněte myšlenku a udělejte pauzu. Takto opakujte dále a snažte se komunikovat se všemi. Součástí úspěšné prezentace je i váš pohyb. Nebuďte strnutý, nesťujte na jednom místě, využijte prostoru, který máte k dispozici.

Tréma

Před i během prezentace nás většinou trápí tréma. Což není nic špatného. Tréma znamená, že nám na prezentaci opravdu záleží. Ale jak trému potlačit? Důležité je připravit se, pokud se připravíte, máte věci pod kontrolou a můžete se na sebe více spolehnout. Koncentrujte se na začátek, protože první a druhá minuta vaší prezentace je tím nejdůležitějším okamžikem. Když zvládnete úvod, dostanete se do pohody a zbytek prezentace už dáte.

Čas

Dobrého řečníka poznáte nejenom podle toho, jak mluví, jak vás vtáhne do děje a jak má pěkně navrženou prezentaci. Ale i podle toho, jak dodrží čas. Vždycky je lepší skončit o něco dříve než o něco později. Sledujte čas. Mějte v obecnstvu někoho, kdo vám ukáže pět minut a dvě minuty před koncem. Je to hrozně důležité, abyste se dostali k vašemu poslednímu snímku ve správný okamžik.

Zdroj: Tajemství úspěšné prezentace? [online]. [vid. 4. dubna 2019]. Dostupné z: https://www.avmedia.cz/novinky/detail/29_3146-tajemstvi-uspesne-prezentace

1.6 Metoda NLP

NLP je metodika, která se zabývá rozpoznáváním, popisováním a sdílením úspěšných strategií jedné osoby osobě druhé, nebo z jedné oblasti života do oblasti jiné.



DEFINICE METODY NLP

NLP je zkratka **pro neurolingvistické programování** a název přímo popisuje to, čím se **lení** (neuro), což má za následek změnu chování (programování).⁷

Neuro se vztahuje **ke způsobu přemýšlení**, tj. k různým (vědomým a nevědomým) způsobům zpracování informací pocházejících z vnějšího světa. Neuro se týká mozku a nervové soustavy. Naše vnímání světa je jenom naše subjektivní zkušenost. NLP se zabývá těmito subjektivními zkušenostmi. Kromě toho se NLP zabývá i vytvořením užitečných subjektivních zážitků v dané situaci. **Lingvistické** se týká užívání slov. Lidé jejich zkušenosti (subjektivní zážitky) popisují prostřednictvím slov. Kromě popisu zkušenosti, slova jsou prostředkem vnímání. NLP vysvětluje, jaký dopad mají slova na náš způsob přemýšlení, na změnu nálady a chování. **Programování** se vztahuje k našim **zvykům** a výběru způsobů myšlení, řeči a pocitové složky. Každý má zvyky a občas jsou ty zvyky užitečné a žádoucí a občas zcela nežádoucí. NLP používá jednoduché, ale velmi efektivní metody změny způsobu chování, které jsou v souladu s našimi hodnotami a cíli, a vedou k požadovaným změnám chování.⁸

Definice

V odborných textech bývá NLP nejčastěji definováno jako „studie struktury subjektivní zkušenosti“. Ta se zaměřuje na vzorce (neboli „programy“) vytvořené interakcí mezi mozkiem, jazykem a tělem. Z pohledu NLP tato interakce produkuje, jak efektivní tak neefektivní chování. V současnosti se termínem NLP bohužel zastřešují i různé pseudovědecké přístupy a hnutí, což vyvolává negativní reakce ze strany vědecké veřejnosti.⁹

Souhrnně řečeno NLP je komunikační model, který se zabývá:¹⁰

- Zkoumáním vztahu mezi komunikací, způsobem přemýšlení a chování.
- Různými technikami pro zlepšení komunikace, změnu chování a dosažení cílů.
- Způsoby dosažení úspěchu v oblasti komunikace, prodeje, přesvědčování, mediace a dalších.

⁷NLP center [online]. [vid. 4. dubna 2019]. Dostupné z <http://nlptrainingcenter.cz/co-je-vlastne-nlp/>

⁸NLP center [online]. [vid. 4. dubna 2019]. Dostupné z <http://nlptrainingcenter.cz/co-je-vlastne-nlp/>

⁹NLP center [online]. [vid. 4. dubna 2019]. Dostupné z <http://nlptrainingcenter.cz/co-je-vlastne-nlp/>

¹⁰NLP center [online]. [vid. 4. dubna 2019]. Dostupné z <http://nlptrainingcenter.cz/co-je-vlastne-nlp/>

Medlíková (2008, s. 23) uvádí, že podle NLP existují základy typy osobního nastavení. V praxi se jedná většinou o kombinaci těchto vymezených typů. Lze teda vymezit typ:

- Vizuální – zrakový,
- Audiální (auditivní – zvukový,
- Kinetický – pohybový a emoční.

Vizuálové mají rádi materiálově bohatou prezentaci. Je vhodné zařadit do prezentačního materiálu grafy, nákresy, obrázky, fotografie. Upřednostňují použití technických prostředků. Pro vizuály je důležité představit celkový rámec prezentované situace a pak teprve řešit jednotlivé detaily – části. (Medlíková, 2008, s. 23)

Audiálové (auditivové) mají rádi spíše stručné materiály, ale bohatou diskusi. Je vhodné prezentovat problematiku formou otázek a odpovědí, reakcí na námítky, konfrontacemi a ujasňováním stanovisek. Přemýšlí formou dialogu. Je vhodné jim dát k dispozici materiály s předstihem, aby se mohli sami připravit na vlastní diskusi. Vnímají také velmi pozorně tón hlasu mluvčího – není vhodné používat střední hlasovou polohu. Pro audiály je důležitá konstruktivní zpětná vazba. (Medlíková, 2008, s. 23)

Kinetici mají rádi aktivitu, dramatičnost a zážitek. Je vhodné při prezentaci využívat různé formy práce a rozmanité prezentační nástroje. Je důležité, aby prezentace netvořila jednotlivý blok. Prezentace by měla obsahovat informace, zábavu a děj. Kinetici jsou v rámci prezentace interaktivní a nemají rádi časová omezení. (Medlíková, 2008, s. 24)

PRO ZÁJEMCE – VHODNÉ SLOVA A FRÁZE



Slova a fráze vhodné pro vizuály: vidět, představa, prohlédnout, design, náznak, jasné, viditelný, hodiny, horizont, pozorovat, vypadat, vnímat, ohlédnutí, vize, bod, orientační, vyzářovat, obraz, scéna, temný, lesk, objevit, výhledy, perspektiva, úhel, ilustrativní, ...

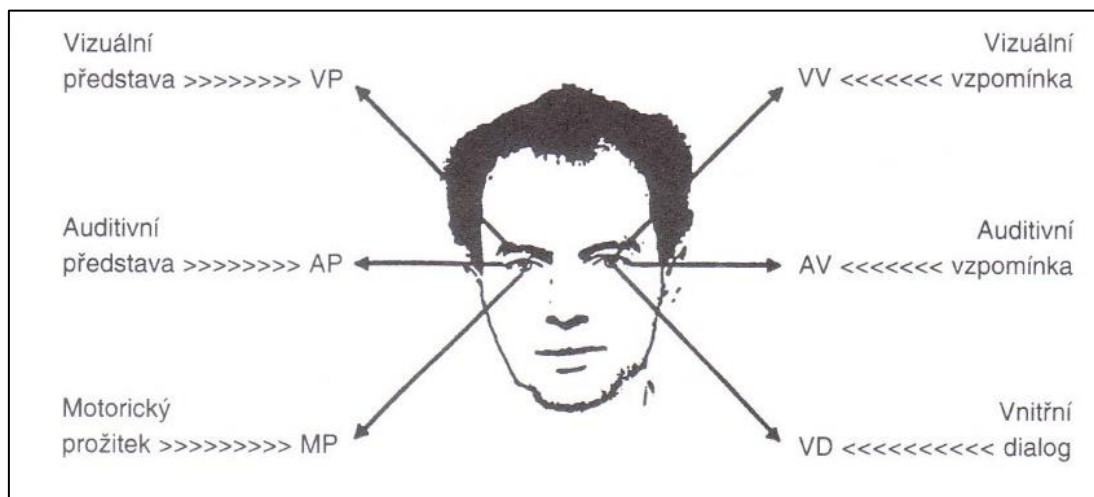
Slova a fráze vhodné pro audiály: znít, slyšet, ptát se, dotazy, říkat, mluvit, prásknout, křičet, zpráva, vyslovit, slovo, křik, zvonit, tichý, diskutovat, naslouchat, prohlásit, hluk, rozhovor, němý, hlasitý, slyšitelný, podotknout, rezonovat, ústa, poznámka, odpověď, poslouchám, šum, vrískat, ticho, řeči, přesně řečeno, držet pusku, programové prohlášení, hoďte k věci, rozladěný jak rádio, být v doslechu, mlčí jako hrob, slovo za slovem, ...

Slova a fráze vhodné pro kinetiky: posun, pohyb, kontaktní, děj, pocitově, uchopit, oceňuji, pevně, měkce, mělký, vlašně, zajímat se, intuice, strnule, klesáme, nárůst, zmocnit se, hmatatelný, stres, aktivní, zmatek, konkrétní, emoce, dění, sneseme, zátěž, přesunout, pohodlně, citlivý, postavit se, srážka, žijeme, rádi, vyložit karty na stůl, zachovat si tvář, ...

Zdroj: Medlíková (2008, s. 23-24)

Příklad

Wage (2002, s. 50) uvádí, že vizuálně založené osoby přesvědčíme nejlépe, používáme-li při řeči obraty založené na zrakových vjemych, např. „Já to vidím takto ...!“ Auditivně založené osoby je třeba oslovovat auditivními termíny. Například: „Zní to dobře, co říkáte!“ Kineticky založené osoby jsou přístupnější slovům vztahujícím se k pohybu, k dění. Například: „Chápu to!“



Obrázek 6: Význam úhlu pohledu podle NLP

Zdroj: Wage (2002, s. 50)

Obrázek 6 udává polohy očí během rozhovoru. V případě vizuální vzpomínky by se měla dívat osoba (z našeho pohledu) doprava vzhůru, v případě vizuální představy pak doleva nahoru. Význam dalších poloh očí lze vysledovat dále z obrázku.



TESTOVÉ OTÁZKY

Nyní je čas otestovat si získané znalosti z kapitoly č. 1. Pouze jedna odpověď je správná! Správné odpovědi jsou umístěny na konci kapitoly.

- 1. Rétorika je nauka o:**
 - a) Komunikaci.
 - b) Aktivním naslouchání.
 - c) Řečnictví.
- 2. Komunikační buňka u jednotlivce je tvořena:**
 - a) Zkušenostmi, pocity a hodnotami.
 - b) Myšlenkou, pocity a hodnotami.
 - c) Informacemi, zkušenosti a hodnotami.
- 3. Pokud se komunikuje částmi lidského těla, jedná se o:**
 - a) Verbální komunikaci.
 - b) Neverbální komunikaci.
 - c) Interpersonální komunikaci.

4. Kybernetický model komunikace má následující části:

- a) Odesílatel sdělení, příjemce sdělení, zpětná vazba (reakce), komunikační šum.
- b) Odesílatel sdělení, zakódování, médium, dekodování, příjemce sdělení.
- c) Odesílatel sdělení, zakódování, médium, dekodování, příjemce sdělení, zpětná vazba (reakce), komunikační šum.

5. Metoda NLP vymezuje základní typy osobního nastavení, kterými jsou:

- a) Vizuální, audiální a kinetický.
- b) Společenský, audiální a kinetický.
- c) Vizuální, sociální a audiální.

SHRNUTÍ KAPITOLY



Po prostudování kapitoly č. 1 by student měl znát odpovědi především na otázky, jako jsou:

- Definujte rétoriku a komunikaci.
- Uveďte zásady správné komunikace.
- Stručně charakterizujte rozdíly mezi verbální a neverbální komunikací.
- Vyjmenujte typy prezentací.
- Zamyslete se nad vlastnostmi a znalostmi úspěšného prezentátora.
- Uveďte pravidla aktivního naslouchání.
- Vysvětlete význam a základní principy metody NLP.

ODPOVĚDI NA TESTOVÉ OTÁZKY



1c, 2b, 3b, 4c, 5a

2 VERBÁLNÍ KOMUNIKACE



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

V kapitole zaměřené na verbální komunikaci nesmí chybět definice verbální komunikace, kterou kapitola začíná. Dále je v kapitole pojednáváno o základních pravidlech verbálního projevu. Technika řeči a její součásti jsou naplní další podkapitoly. V rámci verbální komunikace jsou rozeznávány různé komunikační styly, jako například konverzační, konvenční, operativní, vyjednávací, osobní styl, které jsou v kapitole také charakterizovány. Přejatá slova, umění mluveného projevu a také časté chyby ve verbálním projevu doplňují obsah této kapitoly.



CÍLE KAPITOLY

- Vymežit základní pravidla verbálního projevu.
 - Objasnit techniku řeči.
 - Charakterizovat komunikační styly.
 - Vytýčit přejatá slova a zásady mluveného projevu.
 - Uvést časté chyby ve verbálním projevu.
-



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Verbální komunikace, mluvený projev, řečové techniky, komunikační styly, slovní zásoba.



DEFINICE VERBÁLNÍ KOMUNIKACE

Verbální komunikace znamená vyjadřování prostřednictvím slov příslušného jazyka. Významným faktorem jsou tedy slova, která subjekt používá, když mluví o svých cílech, práci, projektech, problémech, přátelích. Volba správných slov zásadním způsobem ovlivňuje následné myšlení, jednání, či pochopení partnerem. Nevhodně zvolená slova zpomalují komunikaci, demotivují, nebo mohou být příčinou problémové nebo negativní komunikace a také obav z nesprávného pochopení komunikovaného sdělení. Protože je rozdíl, pokud subjekt řekne, že pracuje pro někoho nebo že pracuje s někým. Tím vyvolá dvě rozdílné představy a to také, že je buďto podřízený nebo v partnerském vztahu s dotyčným, o

kterém mluví. V zájmu úspěšné komunikace je potřeba volit slova pečlivě a také využívat jejich pozitivní sílu. (Vymětal, 2008, s. 112)

Do verbální komunikace se v širším pojetí zařazuje ústní komunikace, písemná komunikace, přímá, zprostředkovaná, živá i reprodukováaná. (Vymětal, 2008, s. 112)

Verbální komunikace je mezioborovým pojmem, nakolik se jím zabývá více vědných oblastí, hlavně (Vymětal, 2008, s. 112):

- **Lingvistika** – nebo také jazykověda je vědou, která se zabývá zkoumáním jazyka, přičemž předmětem zkoumání je jeho užívání, vývojové zákonitosti a také vztah k mimojazykové realitě.
- **Filologie** – jedná se o vědu, která zkoumá jazyk, literaturu a ústní lidovou slovesnost konkrétního národa z pohledu literárních děl a kulturno-historických památek.
- **Filozofie** – představuje vědu zabírající se existencí světa a člověka, jeho mravním jednáním a poznáváním pravdy, základním pojetím zákonitostí vývoje v jednotlivých oblastech lidského poznání nebo činnosti. Z pohledu komunikace se rozlišují subdisciplíny jako **sémiotika** (teorie, která zkoumá vlastnosti znaků nesoucí určitý význam), **sémantika** (studium vztahů mezi významem a formou znaku, součást sémiotiky) a **logika** (zákonité vyplývání jevů následujících z jevů předešlých).

2.1 Ovládnutí verbálního projevu

Při přednáškách a prezentacích, při střetnutí s cílem motivovat pracovní tým, při vítání významné návštěvy je nezbytně nutné ovládat umění vyjádřit své myšlenky a nápady, zároveň jej taky prosadit. Řečník by měl mít neustále při přípravě projevu na mysli to, co vlastně chce svým projevem docílit. Může se jednat o to, že **chce** pouze **informovat**, nebo naopak **motivovat**, nebo **získat podřízené a spolupracovníky pro novou věc**. (Prukner, 2014):

Základní pravidla verbálního projevu možnost shrnout následovně (Vymětal, 2008, **Návod** s. 114-115; Prukner, 2014):

- Být připravený a mít jasno v tom, co chci říct a hlavně čeho chci dosáhnout.
- Být věcní a struční. Mluvit v krátkých větách s přesnou formulací.
- Mluvit pomalu, kontrolovat si tempo řeči.
- Zainteresovat posluchače a naslouchat tomu, co chtějí říct.
- Být přístupný a zároveň vnímavý v rámci svých odpovědí.
- Přiznat se, když něco nevím nebo když udělám chybu
- Udržovat nepřetržitý kontakt s lidmi.
- Pokud je předmět jednání obsáhlý, připravit stručné shrnutí.
- Nepoužívat zkratky, je možné, že jej neznají všichni zúčastnění.

- Nezačínat větu slovy „abych řekl/a pravdu“, vyvolává to dojem mluvení nepravdy ve zbytku projevu/komunikace.
- Nerozdávat dopředu písemné materiály, zúčastněné strany si je budou číst a nebudou dávat pozor.
- Neukazovat příliš mnoho čísel, zúčastněné strany se mohou bavit tím, že budou kontrolovat počty.
- Nebýt vážní ani zbytečné uštěpační.
- Být vždy pozitivní, usměvaví a využívat humoru a vtipu.
- Opakovat myšlenku jenom v případě, že je závažná a je nevyhnutné její zvýraznění.
- Vyvarovat se monotónního nebo příliš hlasitého projevu.
- Používat přirovnání z historie, sportu, běžného života.
- Dokumentovat svůj přednes názornými ukázkami.
- V případě potřeby podnícení k zájmu posluchačů se nakrátko odmlčet.

K realizaci řečového projevu slouží výběr a kombinace jazykových prostředků. Nejdříve jsou vybrána slova, kterými by mohla být vyjádřena určitá myšlenka, přičemž se tato slova kombinují do řečové konstrukce. Člověku se v paměti ukládají vzory větných konstrukcí, na základě kterých pak konkrétní věty skládá. (Kulka, 2008, s. 212)



PRO ZÁJEMCE – DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ VERBÁLNÍHO PROJEVU

Za účelem předejit odkašlávání při mluveném projevu, může řečník **několikrát polknout**. Časté odkašlávání vzniká mnohdy z nervozity, trémy nebo z napětí. Hrtanová sliznice se kašláním prokrvuje a opět to vyvolává dráždivý pocit, který vede ke kašli. Když řečník polkne, sliznici tím uklidní.

Řečník by se měl před každým řečovým projevem **rozmluvit**. Je to obdobné jako ve sportu. Jestli chce sportovec podat kvalitní výkon, musí se roztrénovat. Hlasovými a dechovými cviky se uvolní svaly mluvních orgánů a taktéž se sníží pocit trémy.

Řečník by měl **často pít**, a to pouze mírně teplé nápoje. Horký čaj nebo alkohol nejsou vhodné, protože dráždí a vysušují sliznici. Také není vhodné kouřit.

Při indisponování je vhodné **omezit sílu hlasu**. Řečník by však neměl šeptat, ale mluvit zněle a o to více pečlivě artikulovat.

Žádoucí je **pěstovat zdravé hlasové návyky** již od malého dítěte. V případě, že děti žijí v pohodovém rodinném prostředí, kde také slyší klidný hlas, naučí se ho i sami napodobovat. Je-li dětem dovoleno vynucovat si výhody křikem, zvyknou si užívat tvrdého vyráženého začátku, který je však pro hlasový orgán poškozující a často vede ke chraplavosti. (Šmajsová Buchtová, 2010, s. 43)

2.1.1 ÚČINNÉ VYUŽITÍ SLOV A TECHNIKA ŘEČI

Předpokladem správného vyjadřování je bezchybné ovládnutí techniky řeči. (Šmajsová Buchtová, 2010, s. 35) Technika řeči obsahuje respiraci (dýchání), fonaci (tvoření hlasu) a artikulaci (člankování, vyslovování hlásek). (Kulka, 2008, s. 212-213)

DÝCHÁNÍ

Dýchání je automaticky regulováno, může být ovládáno i vědomě. Přičemž počet vdechů a výdechů je závislý na rozličných podmínkách. Intenzita dechu se zvyšuje při zvýšení tělesné teploty, při zvýšené námaze. Dech se zrychluje také při vzrušení. Na druhé straně bývá dech zpomalen při upřené pozornosti nebo depresivních stavech. Na změny rytmu dechu mají vliv silnější emocionální reakce a prožitky. (Kulka, 2008, s. 212)

V klidném stavu, například ve spánku, bývá poměr vdechu a výdechu cca 2:3. V případě mluvení se délka výdechu prodlužuje až sedm a vícekrát (1:7, 1:11). Čeština využívá v rámci tvoření řeči výdechový proud, přičemž je nevyhnutné se s výdechovým proudem naučit správně pracovat, potažmo hospodařit. Při mluvení se zásoba vzduchu doplňuje o tzv. přídechy. Dobrá práce s dechem spočívá v dobrém načasování přídechu, řečník by neměl čekat, až mu dojde tzv. rezervní dech. Jelikož posluchač vnímá každou pauzu, je nevyhnutné zařadit přídech do řečové logické pauzy. (Šmajsová Buchtová, 2010, s. 37)

FONACE

Fonace představuje působení tlaku výdechu, který rozkmitává hlasivky. Díky tomuto vzniká základní tón znějící řezavě a slabě. Charakteristiky lidského hlasu nabývá až po průchodu dutinami, které tvoří hltan, hrtanová dutina, nosohltanová, ústní a nosní dutina. Síla hlasu vychází ze síly dechového proudu, z rozkmitu hlasivek a z utváření rezonančních dutin. (Kulka, 2008, s. 212-213)

Intenzita hlasu je stálou vlastností, ale také se mění vlivem různých psychologických podnětů. **Silný hlas** u člověka značí vitální sílu, potřeby sebeuplatnění, často bývá projevem slabého sebeovládání, neomalenosti a hrubosti. **Tichý hlas** je naopak ukazatelem nejistoty, nižší vitality, strachu nebo nespělosti. **Monotónní hlas** svědčí o citové chudosti, nudě, netečnosti nebo o silném sebeovládání. (Kulka, 2008, s. 213)

ARTIKULACE

Respirace a fonace tvoří psychofyziologické podmínky **artikulace** (vyslovování slov, hlásek, vět). Kódování projevu řeči přechází od smyslu k naplnění ve významech konkrétních slov, k jejich gramaticky přijatelnému uspořádání až k převedení pouhé představy na motorický akt mluvení. (Kulka, 2008, s. 213)

2.2 Komunikační styly

V rámci verbální komunikace je zpravidla rozeznávaná řada komunikačních stylů, jako konverzační, konvenční, operativní, vylákávací, vyjednávací a ostatní. (Vymětal, 2008, s. 113-114)

- **Konvenční styl** – jeho cílem je dodržovat zvyklosti, normy a ustanovení, zásady morálky a rituály platné v dané společnosti. Základem je pozdrav, který je v plném znění „Dobrý den.“ a formální věty, které prokazují, že se mezi subjekty komunikace od poslední komunikace nic nezměnilo. Zkracování pozdravu, například na „Dobrý.“ je vysvětlováno jako neúcta k partnerovi komunikace. Součástí komunikace konvenčního typu může být krátká věta, otázka, například „Jak se máte?“, a zároveň je očekávaná odpověď zhruba totožné délky, například „Mám se dobře.“, ne podrobný výklad svého momentálního rozpoložení. Při konvenčním komunikačním stylu jsou obvykle přítomny i mírně pozitivní emoce, subjekty se snaží o slušný a přátelský kontakt.
- **Konverzační styl** – běžně se využívá k výměně zajímavostí ve snaze pobavit se, popovídat si, vyplnit čas, či udržet dobré interpersonální a neformální vztahy s rodinnými příslušníky, kolegy. Rovněž z tohoto typu komunikace mají být přítomny mírně pozitivní emoce.
- **Operativní styl** – zpravidla slouží k řešení nebo vyřešení pracovních problémů a záležitostí. Vyskytuje se hlavně v asymetrických vztazích, které je potřeba respektovat, čili nadřizený a podřízený, nebo matka a dítě. V rámci operativního stylu komunikace je důraz kladen na dosažení konkrétního cíle, preferuje se tedy obsah sdělení před jeho formou. Je přijatá rychlost a stručnost jednání, přičemž většinou chybí emocionální zabarvení.
- **Vyjednávací styl** – obvykle má za cíl vyřešení stanoveného úkolu, přičemž jednající strany jsou zasazeny do stejné úrovně. Je kladen důraz na snahu dojít ke kompromisu, který bude přijatelný pro všechny. V rámci vyjednávacího stylu se využívá umění naslouchat a přijmout dobře míněný názor partnerů a to i v případě, že je odlišný. Opět jsou vítány mírně pozitivní emoce.
- **Vylákávací styl** – použitím tohoto stylu se subjekt snaží získat od partnera informace, které mu nemůže nebo nechce poskytnout. Využívaná je znalost psychologického profilu partnera a jeho osobitých vlastností, například potřeba uznání, indiskrétnost a přirozená tendence k pomlouvání. Často jsou používány i vhodné stěžejní techniky vedení rozhovoru za účelem získání informací, například hraná naivita, předstíraná nedůvěra, provokující otázky, hrané emoce – zlost, nadšení, hysterie. Tento styl se často využívá v oblasti marketingu (Methodology Intelligence – MI, Market Intelligence) a konkurenčního zpravodajství (BI, CI). Jde v podstatě o komunikační variantu používaných pojmů z komunikačních a informačních technologií – Web Mining, Data Mining.

- **Osobní styl** – prostřednictvím osobního stylu subjekt sděluje osobní představy, vnitřní pocity a problémy. Jde o intimní komunikaci, naplňování citových vztahů. Jsou zde silně zastoupeny emoce, jak v pozitivním, tak negativním smyslu. Vzhledem k tomu, že tento styl komunikace je celkem riskantní a sdělené informace možno použít proti jejich odesílateli, je nezbytné pečlivě zvážit, s kým je příhodné takto komunikovat. Osobní komunikační styl je často zaměňován s neformální komunikací, což následně způsobuje nerespektování základního pravidla, které zakazuje sdělovat o osobní problémy a emoce v profesní oblasti.

2.3 Slovní zásoba, využití frází a přejatá slova

Přejatá slova dokládají novou orientaci národní společnosti, kde je možné sehnat podporu pro pluralitní demokracii, pro tržní ekonomiku, ochranu životního prostředí, pro federaci apod. Jedná se zejména o oblast států, jako Anglie, Francie, USA, Německo, Rakousko a Itálie. Tyto nové kontakty se prolínají i do lexikální zásoby, tedy přinejmenším té, která definuje určující část národního společenství. (Filipec, 1992, s. 1-11)

Slova cizího původu, která překročila periférii systému a prošla publicistikou, je možné uvést z finančnictví a ekonomie, z veřejného života, například briefing, který je přejat z angličtiny, přičemž pojmenovává kromě jiného schůzku mluvčího určité instituce s novináři za účelem podání stručných informací. (Hlavsa, 1990, s. 219). Dalším slovem je například broker, kterým se pojmenovává člověk burzovní agent zprostředkovávající obchody. (Svobodová, 1991, s. 52-53; Filipec, 1992, s. 1-11)

Příklad

Kromě uvedených přejatých a přejímaných slov existuje ještě řada složenin a odvozenin, například migrant, azylant, avšak oficiálně utečenec, uprchlík, rekvalifikace, eskalovat, legislativec, restrukturalizace. Z nových významů lze uvést konverze, co pojednává o změně vojenské výroby na civilní, kótovat (cenné papíry), tedy označit jejich cenu, transformace (ekonomiky), čili přeměna, transformační (zákon), který se týká převodu státních podniků na podniky soukromé, velké privatizace. Slova jako nomenklatura, iniciativa, struktura označují i společenská organizace a hnutí, používají se i v množném čísle: staré nomenklatury, občanské iniciativy, rozpadlé a staré struktury. (Filipec, 1992, s. 1-11)

Je samozřejmě pochopitelné, že používání některých z přejatých slov v běžné komunikaci, mohou připadat nezvykle, nebo módní a dokonce zbytečná. A to zvláště při slovech, které mají česká synonyma. V této situaci je však potřeba zvážit i výhodnost vytváření odvozenin a osobitou spojitelnost synonym, konkrétně výhodnost jejich jednoznačnosti spolu s vyloučením nevhodných asociací. Nevhodná je ovšem pak inflace cizích slov vycházející ze slabé znalosti cizích jazyků a možností češtiny, nebo z nedbalých překladů a také ze snobismu. (Filipec, 1992, s. 1-11)

2.4 Umění mluveného projevu

Doprovodné rysy verbálního projevu, které výrazně ovlivňují smysl a význam komunikování, jsou předmětem zkoumání vědního oboru paralingvistika. Jde o mimojazykový faktor, který dotváří verbální projev a v mnoha případech i vystihuje osobnost mluvčího. (Vymětal, 2008, s. 115)

Schopnost pěkně přednášet není lidem vrozena, máme k ní však jisté dobré předpoklady. Od nejtělejšího dětství se učíme umění mluvit. Řeči a vyjadřování myšlenek se učíme po celý život, někdy i s velkým úsilím. Současná úroveň v práci se slovem, sdělením, ale i kvalita vystoupení mluvčího bývá někdy až zarážející. Laxnost vůči jakosti promluveného slova je zjevná nejen mezi laiky, často však také i mezi tzv. profesionály.

Řečník by si měl uvědomit, ke komu promlouvá, potřebuje monitorovat svého posluchače, jak vnímá slyšené a jaké jsou jeho reakce. Posluchač zase na druhé straně k tomu, aby porozuměl, musí jasně vědět, o čem řečník mluví.

Definice

Rétorika nebyla, není a ani nebude pouhým řemeslem, vždy se jedná i o umění přesvědčovat. Proto v sobě každý mluvní výkon zahrnuje dvě složky, a to tzv. **vnitřní techniku** (umění) a **vnější techniku** (řemeslo). Pokud má tedy projev působit přesvědčivě, tyto složky se musí vzájemně doplňovat. Jednoduše jedna bez druhé nemůže existovat. V ideálním případě jsou si rovné a posluchač je v projevu nerozliší, má jen dojem bezprostřednosti a zároveň správnosti řečnickova jednání. V rámci vnější techniky si musí řečník odpovědět na otázku „Jak?“ S vnitřní technikou je to o něco složitější, je potřeba si odpovědět na otázky „Co?“, „Komu?“ a „Proč?“ Obě techniky jsou rovnocennými podmnožinami množiny nazvané **projev**. (Špačková, 2009, s. 18)

Jsou řečníci, kteří se pravidly mezilidské komunikace příliš nezabývali a rétorika je spíše cizím slovem, ale i přesto jsou s nimi druzí rádi, naslouchají jim pozorně a vycházejí jim vstříc. Často do této skupiny lidových řečníků patří i lidé s vadami řeči. To znamená, že vnější technika není vědomě trénovaná. Tento typ řečníků však svůj nedostatek dokonale nahrazují působivým vnitřním nábojem, který je živěn a podporován jasnou představou toho, komu, co a proč říkají. Množina projev není tedy menší a je jako celek zachována.

Naopak může nastat situace, že řečník dostane projev jako kdyby za úkol, co znamená, že jeho vnitřní zaujetí je o něco menší, avšak je vzdělaný v rétorice a ví, jak na to. V takovémto případě pro něho není problém zformulovat myšlenky v působivý projev, získat své komunikační partnery řeči těla, protože mají dobře vypěstovanou hlasovou a mluvní techniku, či osvojená pravidla neverbální komunikace. I když je tedy vnitřní technika přítomna v menší míře, řečník celkově svým vystoupením zapůsobí pozitivně a celek množiny projev zůstane opět zachován. (Špačková, 2009, s. 18)

2.5 Časté chyby ve verbálním projevu

Poznáme chyby v projevu nejrůznějšího druhu. Jedná se, například o přeříkávání, artikulaci, zadrhávání, nesprávnou výslovnost některých písmen (š, s, ř, r, l), polykání koncovek, koktání, vulgarizmy, nevhodně volená slova, slangové výrazy, nedržení se tématu, nedokončování vět, opomenutí všech avizovaných faktorů (mluvčí oznamuje, že na danou skutečnost má vliv pět faktorů, ale dále v projevu uvede jenom čtyři). Mezi nejrůšivější paralingvistické nedostatky jsou považovány špatná výslovnost a artikulace, nesebevědomý projev, příliš rychlá řeč, chudý verbální projev a nedostatečná slovní zásoba. (Vymětal, 2008, s. 118)

Příklad

Někdy vnější technika řeči chybí v takové míře, že projev řečníka je neslyšitelný, nesrozumitelný, či nelogicky vystavěný. K neefektivní komunikaci může dojít i v případě nedostatečné vnitřní techniky. Řečník se může pečlivě připravit, jeho výslovnosti se nedá nic vytknout, proškolil se i v neverbální komunikaci, jednoduše vypadá bezchybně, avšak při vlastním výkonu je duchem nepřítomen a svoje poselství balí do prázdných frází. Určitě už každý zažil mluvčího, který ho uspával, nebo len tzv. mlátil prázdnou slámu. Když řečníkovi chybí lidská duše, životní elán, schopnost vcítit se, či pochopit druhé, nebo mu chybí taktnost, automaticky prohrává. (Špačková, 2009, s. 18-19)

TESTOVÉ OTÁZKY



Nyní je čas otestovat si získané znalosti z kapitoly č. 2. Pouze jedna odpověď je správná! Správné odpovědi jsou umístěny na konci kapitoly.

1. Působení tlaku výdechu, který rozkmitává hlasivky, označujeme jako:

- a) Dýchání.
- b) Fonaci.
- c) Komunikační styl.

2. O citové chudosti, nudě, netečnosti nebo o silném sebeovládání svědčí:

- a) Tichý hlas.
- b) Monotónní hlas.
- c) Silný hlas.

3. Který styl má za cíl dodržovat zvyklosti, normy a ustanovení, zásady morálky a rituály platné v dané společnosti?

- a) Konvenční.
- b) Konverzační.
- c) Vyjednávací.

4. Jaký styl je využíván při intimní komunikaci, naplňování citových vztahů?

- a) Osobní.
- b) Operativní.
- c) Vylákávací.

5. Doprovodné rysy verbálního projevu jsou předmětem zkoumání vědního oboru:

- a) Paralingvistika.
 - b) Filozofie.
 - c) Filologie.
-



SHRNUTÍ KAPITOLY

Po prostudování kapitoly č. 2 by student měl znát odpovědi především na otázky, jako jsou:

- Uveďte základní pravidla verbálního projevu.
 - Vysvětlete podstatu techniky řeči.
 - Popište jednotlivé komunikační styly.
 - Vymezte základní chyby ve verbálním projevu.
-



ODPOVĚDI NA TESTOVÉ OTÁZKY

1b, 2b, 3a, 4a, 5a

3 NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Náplní této kapitoly je uvést problematiku neverbální komunikace jako součásti celkové prezentace člověka v rámci komunikace s protistranou. Zde je především věnována pozornost definování neverbální komunikace a dále srovnání s verbální komunikací. Pak jsou v dílčích subkapitolách řešeny vybrané oblasti neverbální komunikace, jako je vizika, mimika, posturologie, paralingvistika, proxemika, posturologie a gestika. Nelze nezmínit význam upraveného vzhledu při komunikaci a správného výběru oděvu. V závěru je zmíněna neverbální komunikace při obchodním jednání a výběrovém pohovoru.

CÍLE KAPITOLY



- Definovat a nastínit význam neverbální komunikace.
 - Uvést oblasti, které se podílejí na neverbální sdělování
 - Vyzdvihnout význam vzhledu při komunikaci.
 - Uvést specifika neverbální komunikace při obchodní schůzce.
 - Uvést specifika neverbální komunikace při výběrovém pohovoru.
-

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

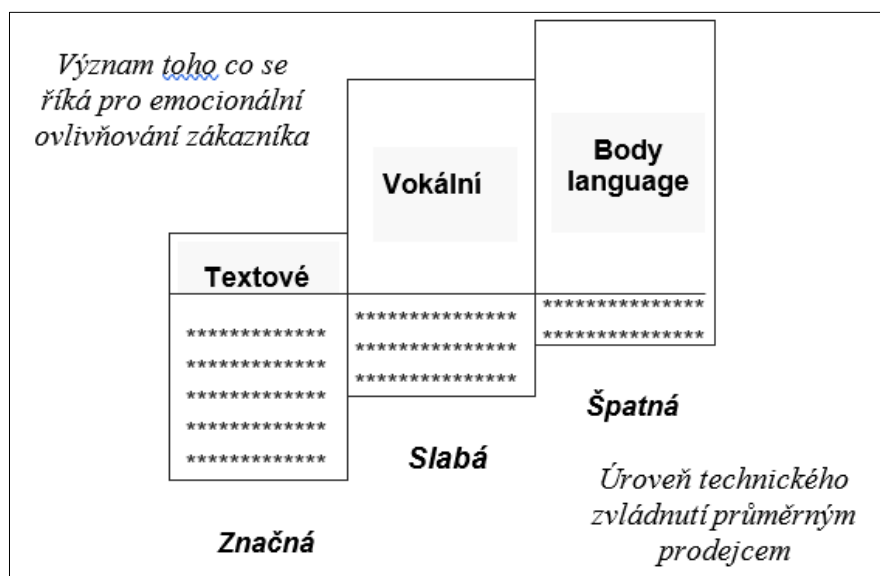


Neverbální komunikace, inkongruence, kinezika, haptika, gestika, posturologie, proxemika, paralingvistika, vizika, obchodní schůzka, výběrový pohovor.

3.1 Pojem a význam neverbální komunikace

Řeč těla je odpovědná přibližně za 93 % toho, co komunikací sdělujeme (v odborné literatuře se lze setkat také s dělením: 50 % neverbální komunikace, 25 % verbální projev a 25 % image). I když přesné procentní podíly kolísají, tento poměr nás stěží překvapí, když uvážíme, že všechny informace, které dorazí do našeho mozku, mohou přijít pouze prostřednictvím pěti smyslů – zraku, sluchu, hmatu, chuti a čichu. Wage (2002, s. 17) uvádí, že sympatii a antipatii lze v druhých lidech vzbudit: ze 7 % slovy, z 38 % melodií a rytmem

řeči a z 55 % výrazem obličeje. Úroveň technického zvládnutí neverbální a verbální komunikace průměrným prodejcem znázorňuje obrázek 7.



Obrázek 7: Textový obsah, melodie řeči, tělesný projev

Zdroj: Wage (2002, s. 18)



DEFINICE NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE

Neverbální komunikace neboli řeč těla (body language) probíhá většinou v nevědomí a zahrnuje veškeré komunikační projevy, které nesignalizujeme pomocí slov. Komunikujeme, i když nemluvíme. Neverbální signály jsou fyzické projevy organismu, které lze analyzovat z čistě anatomického hlediska. Jejich význam ale spočívá především v interpretaci těchto signálů podavatelem a příjemcem. Čím více jsou v komunikaci zahrnuti silné pocity a city, tím více narůstá význam komunikace neverbální. (Černý, 2007, s. 17)

Neverbální komunikace je souhrn mimoslovních sdělení, která vědomě nebo nevědomě předáváme jiným lidem. (Vysekalová, 2015, s. 81)

Zásadním problémem v komunikaci je, že většinu našeho úsilí vkládáme do verbální komunikace a řeči našeho těla nevěnujeme žádnou pozornost. Tam, kde je řeč těla v souladu s tím, co říkáme, podporuje naši verbální komunikaci. Tam, kde není v souladu s naší verbální komunikací, jí může dokonce odporovat s tím výsledkem, že začne mít přednost před slovy, které říkáme, protože lidé ochotněji uvěří spíše tomu, co vidí, než tomu, co slyší. Z těchto důvodů je důležité si naši řeč těla uvědomovat, být schopen interpretovat řeč těla druhých lidí a záměrně ji používat na podporu toho, co chceme sdělit, a k pozitivnímu ovlivňování druhých osob.

Pohled vypovídá o sebedůvěře a o vztahu k druhému. Mimika informuje o emocích, je relativně nejsnadněji čitelná a napodobitelná (úsměv, zachmuření se apod.). Výraz hlasu, jeho výška, barva, melodie, intenzita vypovídají o psychickém napětí či uvolnění (monotónní hlas vyjadřuje napětí, melodický uvolnění, vysoký hlas napětí). Velmi hlasitý slovní projev je signálem touhy ovládnout komunikaci. Gesta jsou průvodcem verbální komunikace. Nadměrné používání gest signalizuje zvýšené emoce. Mezi osobní vzdáleností se vyjadřuje vztah k člověku ve smyslu podřízenosti a nadřízenosti a ve smyslu sympatií a anti-patií. (Wage 2002)

Vzájemný vztah mezi verbální a neverbální komunikací uvádí tabulka 2. Je velmi důležité, aby verbální a neverbální komunikace byla konzistentní, pokud tomu tak není, můžeme mluvit o tzv. **inkongruenci** – nesouladu, viz obrázek 8.

Definice

Tabulka 2: Verbální versus neverbální komunikace

VYSOKÁ VZÁJEMNÁ ZÁVISLOST OBOU TYPŮ KOMUNIKACE	
Opakování	Neverbální komunikace může opakovat, to co už bylo řečeno verbálně.
Kontraindikace	Neverbální může jednat v rozporu s verbální komunikací, vzniká tzv. inkongruence, viz obrázek 8.
Substituce	Neverbální komunikace může verbální poselství plně nahradit.
Doplňování	Neverbální projevy mohou dodávat verbálním projevům další smysl.
Akcentování	Neverbální jednání může zdůrazňovat části verbálního sdělení, stejně jako to činí podtrhování či ztučňování textu v písemném projevu.
Regulace	Neverbální chování také reguluje verbální komunikaci v interakci dvou a více lidí.

Zdroj: upraveno dle Černý (2007, s. 26-27)



Obrázek 8: Soulad a nesoulad mezi verbální a neverbální komunikací

Zdroj: vlastní

V neverbální komunikaci existuje několik různých typů „programování“ (Wage, 2002, s. 20):

- **Určité „repertoáry“ jsou zjevně podmíněny biologicky.** Vyskytují se ve všech nebo v téměř všech kulturách. Zvýraznit nebo naopak ztlumit je může systematické prosazování určité kultury. Radost a smutek, libost a nelibost, pohoda a zlost, ostych apod. se vyjadřují ve všech kulturách téměř stejným způsobem.
- Jiné repertoáry nabývají **imitativního charakteru** a vyvíjejí se podle kulturně podmíněných zvyků. Jsou tedy založeny na konvenci.
- **Intenčně podmíněná neverbální komunikace** je, kdy vědomě nahrazujeme slyšitelný hlasový projev viditelnými signály. To znamená, že vytváříme „živoucí piktogramy“. Tři živoucí piktogramy jsou zobrazeny na obrázku 9, kdy je lze interpretovat jako je to v pořádku, povedlo se – nemluvte, ztište svůj hlas – poslouchám tě.



Obrázek 9: Živoucí piktogramy

Zdroj: upraveno dle fotografií na webových stránkách [online]. [vid. 11. dubna 2019]. Dostupné z <http://nlptrainingcenter.cz/co-je-vlastne-nlp/http://www.mom-psych.com/Articles/Social-Psychology/Gestures-Are-Important-to-Communication-PR1044.html>, <https://hansenmadison.wordpress.com/2014/04/16/gesture-2/>, <http://www.tradeready.ca/2016/topics/researchdevelopment/understand-4-methods-non-verbal-communication-intercultural-interactions/>



PRO ZÁJEMCE – KULTURNÍ ODLIŠNOST GEST

Řeč těla se neustále vyvíjí a dochází časem k určitým modifikacím a významovým posunům. V rámci globalizace dochází k tzv. „internacionalizaci“ zvyklostí – gest. Obrázek 10 ukazuje gesto, které může mít v různých kulturách odlišný význam.



Obrázek 10: Signál rukou s různým významem

Zdroj: upraveno dle fotografií na webových stránkách [online]. [vid. 11. dubna 2019]. Dostupné z <https://employmentsure.com.au/blog/r-u-ok/>

- V USA toto gesto znamená „OK“, všechno v pořádku. V Evropě se většinou se-
vře ruka v pěst a zvedne palec.
- V Japonsku značí toto gesto peníze. U nás přejíždíme palcem po prostředníku a
ukazováku, když se jedná o záležitost peněz.
- V střední Americe symbolizuje gesto upovídanou ženu, drbnu.
- Ve východní Evropě je to obscénní výzva k pohlavnímu styku.
- V jižní Americe představuje gesto vulgární výraz.

Zdroj: Wage (2002, s. 23)

3.2 Vybrané složky neverbální komunikace

3.2.1 KINEZIKA

Kinezika pochází z řeckého "kinemá" - pohyb nebo "kineim" - pohybovatí. Tato koor-
dinace vytváří specifickou eleganci a šarm v pohybové kultuře člověka. Z pohybových *Definice*
vzorců lze vysledovat např. zdravotní stav osoby. Někteří lidé s mimořádným pozorovacím
talentem dokáží podle pohybů správně rozpoznat, v jaké náladě se člověk nachází.¹¹

Jako kinezika je obecně definována oblast sociální psychologie, která se zbývá pohyby
těla a jeho částí. Jeho důležitou součástí je gestika, jež se věnuje pohybům rukou doprová-
zejících nebo nahrazujících slovní projev. (Černý, 2007, s. 64)

Pohyby těla podporují verbální komunikaci následujícím způsobem (Černý, 2007, s. 65):

- Zvyšují důraz výpovědi.
- Přinášejí další informace o výpovědi.
- Ilustrují výpověď.
- Poskytují zpětnou vazbu od posluchače.
- Jsou signálem pro další udržování pozornosti.
- Kontrolují synchronizaci.

3.2.2 GESTIKA

Gesta jsou znamení, která děláte rukama. Jsou viditelnou částí toho, co si v dané chvíli
myslíte. Přiměřená gestikulace působí na vaše okolí dobře, protože doplňuje a umocňuje

¹¹ Kinezika [online]. [vid. 11. dubna 2019]. Dostupné z <https://cs.dbpedia.org/page/Posturologie>

vaše slova. Nadměrná gestikulace však může působit rušivě. Zpravidla jí využívají dominantní jedinci, kteří chtějí druhé ovládat.¹²

Lidé používají své ruce a paže rozmanitými způsoby. Někteří gestikulují často a jiný téměř vůbec ne. Za povšimnutí stojí, že:

- Paže mohou značit sebeobranu a defenzivní postoj, když jsou těsně založeny přes břicho. Měli by se držet dole s rukama volně spojenýma, co naznačuje uvolnění.
- Ruce lze použít ke schovávání zakrytím části obličeje. Lze jimi demonstrovat otevřenost a upřímnost, ukážeme-li otevřené dlaně, můžeme s nimi agresivně šermovat ve vzduchu na zdůraznění toho, co říkáme.
- Prsty mohou dělat různé nervózní pohyby, jak je třeba bubnování naznačující netrpělivost nebo nudu. Lze jimi také ukazovat do vzduchu při ukazování na konkrétní osoby a vyjadřovat tak různé emoce.

3.2.3 MIMIKA

Lidé dokáží lépe ovládat své obličejové svaly než kterýkoli živočišný druh na naší planetě. V důsledku toho je obličej nejvýraznější částí našeho těla. Oblasti kolem očí jsou nejexpresivnější. Zdvížené obočí a ústa do „O“ značí překvapení, ale zdvižené obočí a otevřený úsměv naznačují skutečné blaho. Stažené obočí a koutky úst směřující dolů značí smutek, zatímco stažené obočí a pevně našpulená ústa naznačují nelibost. Stěžejí existuje nějaká emoce, která by se neprojevovala v obličejí takovým způsobem, že by to pro někoho jiného nebylo okamžitě rozpoznatelné.

Tabulka 3: Výraz ve tváři na základě vybraných odlišných emocí

Překvapení	Čelo je zvednuté, horizontálně vráscité. Obočí je prohnuté do oblouku. Pokožka pod obočím napnuté. Oční víčka jsou otevřená. Běльмо je viditelné nad i pod duhovkou. Čelist klesá směrem dolů, otevírají se ústa.
Strach	Vrásky na čele jsou uprostřed, neběží přes celé čelo. Obočí je zvednuté a stažené. Horní víčko je otevřené. Je vidět duhovka, dolní víčko je napnuté. Ústa jsou otevřená, rty lehce napnuté, zatažené dovnitř nebo vyšpulené.
Znechucení	Kořen nosu je vráscitý. Pod dolním víčkem se objevují linky vrásek a víčko zvednuté, ale ne v tenzi. Obočí je pokleslé a tlačí horní víčko dolů. Horní ret je zvednutý, dolní ret je buď zvednutý, přičemž překrývá horní, nebo je pokleslý a lehce vysunutý. Tváře jsou nafouklé.
Rozčilení	Na čele se objevují vertikální vrásky. Obočí je pokleslé, mezi obočím se objevují vertikální linky, dolní víčko je napnuté a může či nemusí být zvednuté. Horní víčko je napnuté a může nebo nemusí být snížené polohou obočí. Rty jsou buď sevřené s pokleslými koutky, nebo otevřené, vymodelované jako by křičely. Nosní dírky jsou rozšířené.

Zdroj: Černý (2007, s. 101-102)

¹² Prvky neverbální komunikace [online]. [vid. 11. dubna 2019]. Dostupné z <http://www.ipodnikatel.cz/Komunikacni-dovednosti/rec-tela-mluvi-za-vas.html>

Lidská tvář má svou strukturu, je složena z různých oblastí, a ty se při projevování týchž emocí projevují různě. Tuto teorii, která vyvrací názor, že tvář je nedílný celek a každá emoce je vyjadřována celým obličejem, obhajují četné pokusy, viz příklady v tabulce 3.

3.2.4 VIZIKA

Pohledy očí vypovídají o v sebedůvěře. Při komunikaci by měl být oční kontakt. Délka pohledu by neměla být dlouhá - obecně platí, že ten, co mluví, udržuje oční kontakt méně než ten, co naslouchá. Oči prozradí o druhém mnoho. Např.: rozšířené zorničky znamenají zájem, uhýbání pohledu zase lež, nejistotu, nervozitu. Pohledy ke dveřím či na hodinky touhu skončit rozhovor.¹³

Ačkoli jsou oči součástí obličeje, jsou dost důležité na to, aby si zasloužily zvláštní pozornost. Kontakt pohledem je pro péči o zákazníky velmi důležitý. Jestliže se v kontaktu očima vyhýbáme, můžeme vzbudit dojem, že jsme nespolehliví, postrádáme sebejistotu nebo zájem. Jestliže je kontakt pohledem příliš intenzivní, budeme vypadat agresivně a vzbudíme v zákazníkovi nepříjemný pocit. Jestliže je náš kontakt očima bezprostřední a přiměřený (cca 50 – 70 % času), vzbuzujeme dojem naprosto jiný, zvláště je-li doprovázen příjemným výrazem tváře.

V zásadě se oční kontakt odehrává během zlomku sekundy, maximálně v rozsahu jedné sekundy. Základním pravidlem je oční kontakt raději častěji a krátce než zřídka a dlouze.

Zásadou je zasáhnout pohledem všechny účastníky diskuze, ale s narůstajícím počtem osob ve skupině je to složitější. V tomto případě není nutné se každému z přítomných podívat do očí, ale postačí, když se řečník podívá čas od času směrem ke své preferované osobě ve skupině. Uvádí se pro tento případ **pravidlo „WM“**, kdy řečník svůj pohled zaměřujeme na svou preferovanou osobu řadami posluchačů v podobě klikaté čáry, která připomíná písmeno W nebo M. Jiným postupem může být zapamatovat si určité osoby roztroušené napříč publikem a předsevzít si, že s těmito osobami bude udržován oční kontakt. (Klarer, 2007, s. 90-91) Medlíková (2008, s. 44-45) uvádí, že je důležité sledovat publikum, tak, aby každý z nich měl dojem, že mluvíte právě pro něho. U velkých skupin doporučuje oční kontakt začít v zadních řadách, poté úhlopříčně přes publikum dopředu a zase podél prvních řad, kdy oči sledují **„imaginární Z“**. Platí také doporučení – 2/3:1/3 (lidé: pomůcka), většina vizuálního kontaktu má být věnována publiku.

Návod

PŘÍPADOVÁ STUDIE – OČNÍ KONTAKT



S jakými lidmi má řečník udržovat oční kontakt? S kritiky nebo příznivci jeho prezence? Ve většině případů by pravděpodobně odpověď zněla se svými kritiky, aby je mohl dostatečně přesvědčit. Ve skutečnosti je to ale tak, že z psychologického hlediska negativně

¹³ Prvky neverbální komunikace [online]. [vid. 11. dubna 2019]. Dostupné z <http://www.ipodnikatel.cz/Komunikacni-dovednosti/rec-tela-mluvi-za-vas.html>

naladěné osoby na přednášejícího mají také negativní vliv. Výhodnější je navázat oční kontakt s osobami pozitivně naladěnými.

Zdroj: Klarer (2007, s. 90-91)

3.2.5 HAPTIKA

Definice

Haptika je sdělování informací bezprostředním kontaktem. Obecně lze říci, že těchto projevů přibývá s nárůstem důvěry vztahu. Na lidském těle rozeznáváme různé zóny. Haptika sděluje informaci o stavu těla partnera (teplo, tlak, chvění). Mezi zóny haptiky patří: (Černý, 2007, s. 115-116)

- **Sociální zóna:** ruce.
- **Osobní zóna:** vlasy, paže, ramena.
- **Intimní zóna:** obličej, sekundární pohlavní znaky.

Dotek je významným prostředkem, který využíváme při neverbální komunikaci. Zahrnuje různé typy chování, od podání ruky přes různé doteky, až po objetí a polibek. Nejčastěji se druhých dotýkáte, podáváte-li jim ruku. Tento kontakt napoví o člověku mnohé. Správně podaná ruka by měla být pevná a stisk by neměl být drtivý, ale ani ne slabý. Dlaň by měla být mírně natočena k zemi. Loket by neměl být napřažený. Odchyly od tohoto způsobu znamenají určité nevyrovnanosti. Např. ruka podávaná dlaní dolů, může znamenat nadřazenost, stejně jako silný stisk. Napřažený loket zase udržení vzdálenosti, odstupu. Malá síla stisku „leklá ryba“ signalizuje člověka s malým sebevědomím, ale také unylého, bez zájmu o seznámení, apatického. Další doteky patří spíše do intimních záležitostí a ve společenském styku mohou působit rušivě.¹⁴

3.2.6 PROXEMIKA

Definice

Proxemika označuje prostor při komunikaci v horizontálním, ale i ve vertikálním směru. Čím jste si se svým protějškem sympatičtější a bližší, tím kratší vzdálenost s ním při komunikaci udržujete. S přáteli komunikujete v osobní zóně (do 120 cm), ale obchodní či jiná jednání se přesouvají do zóny společenské (od 120 cm).¹⁵

¹⁴ Řeč těla mluví za vás [online]. [vid. 11. dubna 2019]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Komunikacni-dovednosti/rec-tela-mluvi-za-vas/Proxemika-haptika.html>

¹⁵ Řeč těla mluví za vás [online]. [vid. 11. dubna 2019]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Komunikacni-dovednosti/rec-tela-mluvi-za-vas/Proxemika-haptika.html>

Sdělení, které předáváme svou vzdáleností od jiných lidí, je závislé na následujících bodech:

- Mezera větší než 1,2 metru znamená, že lidé nejsou ve vzájemném kontaktu. Při menší vzdálenosti začínají být neznámí lidé nervózní.
- Mezera 60 – 90 cm obecně znamená společenskou (obchodní) interakci nebo společnou činnost, např. když prodejce předvádí, jak něco funguje.
- Mezera menší než 45 cm obecně znamená, že účastníci jsou blízcí.

Americký antropolog Edward Hall jako první popsal čtyři zóny, ve kterých žijeme (Voříšek a Vysekalová, 2015, s. 184):

- **Intimní zóna:** nachází se ve vzdálenosti 15-45 centimetrů od těla.
- **Osobní zóna:** nachází se ve vzdálenosti 45-120 centimetrů od těla.
- **Společenská zóna:** nachází se ve vzdálenosti 120-360 centimetrů od těla.
- **Veřejná zóna:** nachází se ve vzdálenosti 360 a více centimetrů od těla.

Problémy vznikají převážně tehdy, když lidé mají pocit, že jim někdo vniká do jejich osobního prostoru. Například, když očekávají obchodní interakci a ten druhý jim vstoupí do intimní zóny, což je oblíbený manévr agresivních lidí.

3.2.7 POSTURIKA (POSTUROLOGIE)

Posturika je vědní disciplína zabývající se postojí a uspořádáním těla v prostoru. Za **Definice** posturologii můžeme považovat i sdělování fyzickými postojí a jednotlivými částmi těla (naklonění hlavy na stranu). U posturologie je důležitá empatie. Tělesná poloha, fyzický postoj člověka naznačuje nejen to, co se s jedincem zrovna děje, ale i to, co se s ním dělo v předchozí chvíli a do jisté míry i to, co bude následovat v příštím okamžiku. Obdobně jako u proxemiky i zde sehrává svou roli celá řada faktorů, např. temperament, momentální psychické rozpoložení, kulturní vliv aj. Lze říci, že poloha, kterou osoba v sociální interakci zaujímá, vyjadřuje do jisté míry její postoj k okolnímu dění.¹⁶

Postoj se týká celkového držení těla. Zahrnuje úhel hlavy, ramena, boky a chodidla, a směr, úhly a pozice paží a nohou. Obecně se dá říci, že lidé, kteří se v nějaké situaci cítí v pohodě, zvednou hlavu a dívají se na protistranu otevřeně. Mohou se mírně naklonit dozadu, což naznačuje, že jsou uvolnění, nebo se mírně nakloní dopředu, aby dali najevo svou pozornost. Lidé, kteří se chystají k útoku nebo mají agresivní pocity, obvykle zaujmou plně frontální postoj, při němž hlava, ramena, boky i chodidla směřují k protistraně. Ti, kteří mají defenzivní pocity, se fyzicky uzavrou, ruce mohou chránit jejich ústa nebo břicho, nohy mohou být těsně zkřížené. Lidé, kteří se cítí nadřazení nebo kteří jsou arogantní, mohou otevřeně zkřížit své nohy a naklonit se dozadu s rukama sepjatýma za hlavou.

¹⁶ Posturologie [online]. [vid. 11. dubna 2019]. Dostupné z <https://cs.dbpedia.org/page/Posturologie>

3.2.8 PARALINGVISTIKA

Definice Paralingvistika je součástí verbálního projevu člověka. Základními prvky jsou hlasitost projevu, kvalita řeči, tón hlasu a jeho zabarvení. Paralingvistika se zabývá:¹⁷

- Intenzitou hlasového projevu – tichý nebo hlasitý projev.
- Výška hlasu - soprán, alt, tenor či bas.
- Rychlost řeči - počet slov za minutu.
- Objem řeči - počet slov při interakci.
- Plynulost řeči - plynulost, pomlky.
- Intonací a melodie řeči - monotónnost či naopak zpívavá emotivní řeč.
- Chyby - množství gramatických a stylistických chyb.
- Správná výslovnost - přejatá slova, nářečí apod.
- Kvalitou řeči – zda obsah souvisí s tématem diskuze.

Tón hlasu je důležitým aspektem naší komunikace. Je-li hlas příliš tichý a váhavý, lidé z toho budou vyvozovat, že jsme nervózní. Je-li příliš hlasitý, úsečný a s rychlým tempem, lidé z toho budou vyvozovat netrpělivost a tak dále. Kdykoli je to možné, měla by se věnovat pozornost: hlasitosti, tempu, důrazu a posazení hlasu.



PRO ZÁJEMCE – ZÁSADY VSTRÍCNÉ ŘEČI

- Natočte se linií tří bodů (oči-pupek-špičky) k partnerovi.
- Dodržujte společenskou zónu asi 60 – 70 cm.
- Podávejte ruku pevně s pohledem do očí.
- Vsedě se mírně nakloňte k partnerovi.
- Udržujte přerušovaný oční kontakt.
- Dávejte neverbálně najevo zájem.
- Přednost dávejte otevřeným gestům.
- Volte taková gesta a pohyby, které dělá partner.
- Přizpůsobte partnerovi tempo řeči a intonaci.

Zdroj: Výukový materiál Rétorika a prezentační dovednosti v rámci projektu „Zkvalitnění výuky a poskytovaných služeb podporující rovný přístup ke vzdělávání na SU v Opavě“, projekt č.: CZ. 1.07/2.2.00/29.0005.

¹⁷ Paralingvistika [online]. [vid. 11. dubna 2019]. Dostupné z: <https://apas.cz/slovnicek-pojmu/paralingvistika/>

PŘÍPADOVÁ STUDIE – SPECIFIKA ARABSKÉ ŘEČI TĚLA



Neverbální řeč hraje v arabském světě velmi významnou roli a způsob jejího vyjadřování může být pro příslušníka jiné kultury nesrozumitelný či přímo nepříjemný. Pro arabskou neverbální komunikaci jsou typické následující znaky:

- vysoká míra kontaktnosti,
- malé proxemické zóny, což znamená, že Arabové udržují menší vzdálenost od druhých,
- velmi významnou roli hraje oční kontakt, kdy pohled do očí bývá značně delší než v západních zemích,
- odlišná pravidla neverbálního chování při kontaktu mužů se ženami: nedochází k fyzickému kontaktu, pohled do očí je kratší či žádný, osobní vzdálenost je větší,
- vyhýbání se používání levé ruky, zejména u starší generace,
- z pohledu jiných kultur teatralnost, přehánění v komunikaci, což má zaručovat, že sdělení bude bráno vážně.

Kromě těchto obecných znaků se v arabské neverbální komunikaci projevují další specifika. Již samotné **přivítání** je odlišné od euroamerických zvyklostí. Při **podání ruky** je stisk delší, zejména v Saúdské Arábii. Pokud je navázáno přátelství, pak při rozloučení bude stisk ruky ještě delší než při přivítání. Stisk může trvat i několik minut. V arabských zemích je dále zvykem se na **uvítanou políbit** (pokud se setkají přátelé stejného pohlaví), přičemž i dva muži (nebo dvě ženy), kteří jsou blízcí přátelé, se líbají na tváře či ústa. Naopak pokud se vítají lidé opačného pohlaví, k polibku na tvář dochází jen mezi velmi blízkými přáteli či rodinnými příslušníky.

Odlišná jsou také některá **gesta**. Např. **mnutí ucha** bývá chápáno jako výstraha, zejména směrem k dítěti. **Zatáhnutí za spodní víčko** znamená pochyby. **Palec s ukazovákem přiložený k nosním dírkám** vyjadřuje „Jdi k čertu“ apod. Velmi výrazným aspektem arabské neverbální komunikace je **proxemika a teritorialita**, respektive to, že Arabové obecně **udržují jen velmi malý fyzický odstup** od druhých. To je typické zejména na veřejných místech. Není nic neobvyklého, že na ulici dojde k náhodnému fyzickému kontaktu s neznámou osobou, neboť je zde běžné různé tlačení a strkání. Pro Araby je ale veřejné místo skutečně veřejné, tedy nepatřící nikomu, a Arabové zde **neuznávají různé „zabírání místa“** tak, jak je zvykem v našich podmínkách. Arabové totiž nedefinují sami sebe jako své tělo. Jejich „já“ je **hluboko uvnitř těla**. Dotyk cizího člověka tak pro ně neznamená narušení konceptu „já“.

Pokud Arabové chtějí být sami, pak jednoduše přestanou mluvit. To je pro ně zhruba to samé, jako když severoevropané zavřou dveře do svého pokoje. Jak již bylo zmíněno, pro Araby je příznačný upřený **oční kontakt**. Pohled z očí do očí, který je přímý a souvislý, je v této kultuře známkou poctivosti a čestnosti. Při komunikaci je obvyklé, že posluchač i mluvčí udržují **stálý oční kontakt**. Naopak vyhýbání se pohledu je z arabské perspektivy neslušné. Klopení zraku je, stejně jako v české kultuře, považováno za znak submisivity. V arabských zemích se však očekává, že klopat zrak bude jen žena při hovoru s neznámým mužem.

Velmi specifické je také arabské **nakládání s časem**. Pro Araby není tolik důležitý čas jako **načasování**. Není tedy tolik důležitá konkrétní hodina, ale spíše vhodná příležitost. Proto Arabové i při obchodních jednáních nejprve začínají konverzací týkající se rodiny a zdraví. Teprve poté je možné posunout se k jiným záležitostem. Dále je v arabských kulturách běžné, že čas potřebný pro vyřízení určité záležitosti se odvíjí od vztahu a postavení osoby, která o vyřízení požádala. Čas je v arabském pojetí spíše referenční bod, a je normální **souběžné vyřizování několika věcí**. Například sjedná-li si někdo s Arabem schůzku, neměl by být překvapený, že během této schůzky bude dotyčný odpovídat na telefonáty a přijímat další návštěvy. Charakteristická je také arabská nechuť k nejzazším termínům, tedy k jakýmsi ultimátům, do kdy má být něco hotovo či vyřízeno. Stanovení nejzazšího termínu v arabských zemích celý proces spíše zpomalí, protože stanovení „deadline“ je považované jako neurvalé.

V arabských kulturách se projevují i další specifika týkající se neverbální komunikace, která jsou často spojená s **islámem**. Znamé je, že se k mnoha činnostem nepřísluší používat levou ruku, zejména pak při jídle (mnoho arabských pokrmů se jí pouze rukou) a při předávání darů druhým. Dále je nevhodné ukazovat podrážku boty - ta je považována za nečistou a jedná se o urážku.

Zdroj: zkráceno dle článku Specifika arabské řeči těla aneb pozor nejen na levou ruku [online]. [vid. 12. dubna 2019]. Dostupné z: <http://www.opsychoologii.cz/clanek/156-specifika-arabske-rci-tela-aneb-pozor-nejen-na-levou-ruku/>

3.3 Komunikace vlastním vzhledem

Návod

Dle Fialové (2006, s. 13) k vytvoření osobní prezentace je zapotřebí věnovat pozornost úpravě zevnějšku, oblečení, držení těla, chůzi, postavě, výrazu obličeje. Úprava zevnějšku se v procesu vývoje člověka také vyvíjí. Nejprve je jedinec ovlivňován rodinou, zvláště matkou, potom nabývá na významu fantazie vlastní či vrstevnická, v další fázi jde již o podřízení se určitým pravidlům, která respektují příslušnost ke skupině. Pokud si jedinec chce potvrdit svou identitu, potom upřednostňuje odpovídající signály. Vlastní vzhled můžeme aktivně dovtvářet, nebo se mu pasivně poddat. Tím se vzhled člověka stává zrcadlem obrazu o něm a předznamenává i odpovídající reakce okolí, které tento obraz posilují. Je prokázáno, že míra péče o vlastní vzhled je u různých osob značně odlišná a vyvíjí se i během života. Více se vlastním vzhledem zabývají mladí lidé, dále pak jedinci osobně nejistí.

Hlavním smyslem manipulace s vlastním vzhledem je snaha poslat o sobě co nejpozitivnější informaci. Lidé mají jasnou představu o sociálním významu různých typů oděvů a při oblékání přikládají velkou váhu konkrétnímu sociálnímu významu, protože o sobě chtějí okolí vyslat konkrétní signál. Vzhled člověka je důležitý i proto, že je to první způsob, jak konkrétní osobu identifikovat. (Černý, 2007, s. 137)

V podnikatelském prostředí první dojem může ovlivnit mnoho podstatných věcí v životě. Vzhled člověka i jeho podnikání je tudíž velice důležitý a často rozhodne o tom, jak firmu bude vnímat okolí. Pro podnikatele či podnikatelku je vzhled samozřejmě velice důležitý a měli by proto o svůj zevnějšek i vzhled jejich podnikání dbát. Vzhled jakožto jeden

z prostředků neverbální komunikace minimálně u prvního setkání působí jako zásadní faktor, který rozhodne o tom, jak je bude okolí vnímat. Pokud si člověk s celkovou úpravou zevnějšku svého i jeho firmy neumí sám poradit, tak se mu nabízí možnost využít služeb zkušených odborníků – vizážistů, stylistů a grafických designérů.

První dojem je opravdu velice důležitý. Nedbalost v oblečení či dokonce snad ignorování zažitých zásad pravidel oblékání předznamenává o člověku nelichotivý signál a v některých případech může působit neslušně a někdy dokonce i snad urazit. Čisté, situaci odpovídající oblečení by mělo být samozřejmostí. Pokud je podnikatelská činnost zaměřena na práci s klienty, je vždy dobré vědět, jak se oblékat. Podnikatel by se měl vypadat vkusně a decentně. Ženy se nemusí stydět za své přednosti a muži by měli dbát na svůj zevnějšek. Pokud se zvolí formální oblek, je důležité brát ohled na barvu, dobře padnoucí střih s důrazem na výběr kravaty a obuvi. U žen je variace business oblečení různorodější, nikdy by však neměly zapomenout na decentnost a eleganci. Důležitý je také vhodně zvolený parfém a detaily jako upravené nehty, pěkné vlasy a podobně.

Návod

Při tvorbě image je zapotřebí vycházet z typu člověka, přihlížet k jeho profesi, kterou vykonává a celkovému životnímu stylu. Na základě typu jedince se volí nejlépe se hodící styl. Tvar obličeje ovlivňuje výběr účesu a brýlí, rysy v obličeji souvisí s volbou šperků, tvaru výstřihů a typu pokrývek hlavy. Na základě tělesných proporcí se volí lichotivé a vhodně zvolené barvy, střihy a vzory. Pro zvolení správného stylu nejsou důležité rychle se měnící módní trendy, ale konkrétní osobnost člověka a jeho životního rytmu.¹⁸

Tabulka 4: Barva oděvu a její vliv na okolí

Bílá, béžová	Důvěra, nevinnost, čistota, dobrota
Černá	Formálnost, důstojnost, tajemnost
Modrá	Věrnost, oblíbenost, zdrženlivost, jemnost, klid
Hnědá	Pokora, přátelství
Temně rudá	Intelektuálnost, autorita, síla, energie
Šedá	Bez emocí, klid, důstojnost, konzervativnost
Světlá zelená	Stabilita, růst
Námořní modř	Konzervativnost, autoritativnost, serióznost, oddanost, vyrovnanost
Oranžová	Vřelost, mladistvost, energie, otevřenost
Fialová	Síla, energie, vřelost, sebevědomí
Červená	Síla, energie, vřelost, sebevědomí
Žlutá	Svěžest, novátorství, inteligence

Zdroj: vlastní

¹⁸ Když si nevíte rady s vizuální stránkou podnikání [online]. [vid. 11. dubna 2019]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Strategie-podnikani/kdyz-si-nevite-rady-s-vizualni-strankou-podnikani.html>

Tabulka 5: Barva oděvu versus konkrétní profese

Kreativní, módní (reklama, módní průmysl)	Modrý, světle šedý, černý, světle žlutý, vanilkový, lososový oblek či kostým. U mužů kravata v módním trendu.
Přátelský, vstřícný, inteligentní (novinář, PR manažer)	Bledě modré a žluté košile. Hnědá barva působí ležerněji a méně autoritativně, přátelštěji.
Autoritativní, schopný, úspěšný (generální ředitel, podnikatel)	Kombinace vysokého kontrastu, studené odstíny. Oblek nejlépe v tmavě modré nebo antracitové bavě, bílá nebo bledě modrá košile a kravata v jasně nebo sytě červených barvách.
Konzervativní, výkonný (manažer, administrativní pracovník)	Oblek v námořnické modré nebo šedivé barvě, bílá nebo světle až středně modrá košile. Hlavní barvou u kravat by měla být burgundská nebo modrá.

Zdroj: vlastní



PŘÍPADOVÁ STUDIE – HALO EFEKT

Halo efekt je zkreslení našeho vnímání jiného člověka, firmy nebo značky na základě prvního a jediného dojmu či zkušenosti. Může se jednat o pozitivní nebo negativní zkušenost, která nás ovlivní tak, že potlačujeme další zkušenosti, byť mohou být zcela opačné.

Jedná se o druh sociální percepce. Posuzovat podle prvního dojmu (byť chybně) je přirozený sklon lidí. Můžeme ho tedy nazvat také jako efekt prvního dojmu. Lidský mozek první jedinou zkušenost globalizuje na vše ostatní. Změnit jej následně je tedy mnohem těžší a náročnější.

Efekt prvního dojmu můžeme použít v osobních vztazích, je důležité si uvědomit, že právě první dojem rozhoduje. Platí to v osobním životě stejně jako v tom pracovním a obchodním. Je důležité vědět, že podle výzkumů zhruba polovinu dojmu tvoří oblečení a vzhled a obsah sdělení druhého člověka tvoří pouhých 10 %.

Zdroj: Halo efekt [online]. [vid. 12. dubna 2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/halo-efekt-halo-effect>

3.4 Obchodní schůzka a neverbální komunikace

První dojem je při každém setkání velice důležitý. Říká se, že dvakrát první dojem nelze udělat. Lidé si ho utvářejí během prvních pár vteřin (cca 4 sekundy). Během nich se „rozhodnou“, zda jim je ten druhý sympatický nebo ne. Pro vytvoření správného prvního dojmu platí tři základní následující zásady: (Černý, 2007, s. 176)

- Vhodný oční kontakt.
- Potřesení rukou.
- Úsměv při pozdravu podle situace.

První dojem začíná již samotným podáním ruky. Když podáváte ruku neznámé osobě, snažte se mít pevný a přiměřeně dlouhý stisk. Chce-li někdo získat při stisku ruky převahu a nadřazenost, snaží se směřovat svou ruku dlaní dolů. Pokud naopak směřuje dlaň vzhůru, dáte tím najevo svůj podřízený vztah. Pokud jsou vaše dlaně nasměrovány přibližně ve stejném úhlu naproti sobě, hovoří stisk o rovnocennosti. Při obchodním setkání byste měli dodržovat určitou vzdálenost od svého protějšku. Ta se liší podle vzájemného vztahu a také povahou setkání viz subkapitoly výše, nikdy by se neměla narušovat intimní zóna.¹⁹

Návod

Pokud je řeč těla v souladu s tím, co je slovně obchodním partnerům nabízeno (komunikováno) dodá to prezentující osobě na důvěryhodnosti a sympatii. Odborní lektori společnosti Professional Toastmasters Praha uvádějí několik rad a tipů, jak správně komunikovat tělem během obchodního jednání.²⁰

Způsob posazení = míra zájmu o klienta. Zřetelným znamením zájmu je otočení kolena a celého těla k příslušné osobě. Když váš obchodní partner opětuje stejný signál, znamená to, že se vytvořil uzavřený okruh, který určitě pomůže v jednání. Pokud ovšem sedíte zády nebo jen trochu obrácení jiným směrem, vyjadřujete tak svůj nezájem, což pochopitelně vzájemnému obchodování neprospěje.

Otevřené dlaně = četnost a upřímnost. Osoba, která má při jednání otevřená gesta rukou, vykládá všechny karty na stůl a dává najevo, že nechce nic tajit. Ruce v kapsách však vytvářejí bariéru a protějšek tak nelze dobře číst. Ruce v kapsách se všeobecně při prezentaci pokládají za neslušné gesto.

Gestikulace = způsob, jak vytvořit otevřenou komunikaci. Aby gesta zapůsobila co nejvíce, musí být prováděna nad úrovní loktů, aby nesplývala s tělem. Musí být rozhodná

¹⁹ Upraveno dle odborného článku s názvem *Naučte se číst řeč těla, budete mít při jednání navrch [online]*. [vid. 12. dubna 2019]. Dostupné z: <https://www.euro.cz/byznys/naucte-se-cist-rec-telabudete-mit-pri-jednani-navrch-893848>

²⁰ Upraveno dle odborného článku s názvem *Body language na schůzce: 16 prvků neverbální komunikace, na které dávejte pozor (1/2) [online]*. [vid. 12. dubna 2019]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Strategie-podnikani/kdyz-si-nevite-rady-s-vizualni-strankou-podnikani.html>

a jasně vyjadřovat přesvědčení a entuziasmus. Gesta by měla být zároveň rozmanitá, nikoli polovičatá a opakující se, protože ten samý, dokola se opakující pohyb může působit rušivě.

Když hovoříme, měli bychom se vyhnout zavřeným gestům, jako jsou sepnuté ruce, přeložené ruce, ale velmi špatně může vypadat i to, když si hrajeme například s perem. Pohráváte-li si s předměty, můžete působit nervózně a zároveň tak odvádíte pozornost od toho, co říkáte.

Mimika = nezapomínat na úsměv. Výraz tváře musí být v souladu s pocity nebo informacemi, které zprostředkováváte publiku. Jedním z nejdůležitějších výrazů obličeje je bezesporu úsměv. Říká se, že „opravdový“ úsměv má několik znaků - zvedají se líce, zúží se rty, udělají se nám vrásky kolem očí a stáhne se obočí. Pozitivní atmosféra na schůzce je skutečně důležitá, ale ne vždy je úsměv za každou cenu ten správný prostředek. Někteří lidé se totiž usmívají neustále, a to často způsobem, který nepůsobí přirozeným dojmem.

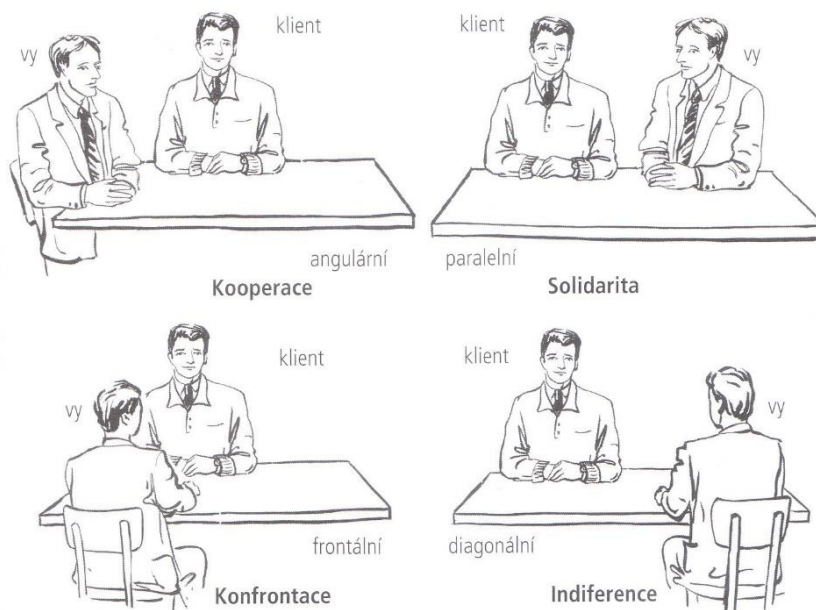
Oční kontakt = nezapomínat a nepodceňovat. Oční kontakt je velmi důležitý u každé schůzky. Vyjadřuje upřímnost, spolehlivost, přátelskost, čestnost a má podstatný vliv na kvalitu našeho jednání s klienty. Na konkrétní osobu je potřeba dívat se až do dokončení jedné myšlenky, a až poté můžete pohled upřít na někoho jiného. Není však vhodné dívat se na konkrétní osobu příliš dlouho, mohlo by ji to znervóznit. Na druhou stranu bude-li pohyb příliš rychlý, můžete se jevit jako nervózní nebo nedůvěryhodný.

Postoj = míra sebevědomí. Pokud se při jednání dostanete do situace, kdy musíte stát například při prezentaci, nezapomeňte, že postojem, který zaujmete, byste měli dávat najevo sebevědomí. Jestliže se díváte se shrbenými rameny do země, bude si váš protějšek myslet, že jste plaší. Přeshlapujete-li opakovaně z nohy na nohu, vzbudíte dojem nepohodlí a nervozity. Naopak pokud stojíte mírně rozkročení s rovnoměrně rozloženou váhou těla na každé noze a díváte se přímo na svoje posluchače, budete působit sebevědomě a vyrovnaně.

V rámci obchodního jednání je také důležitý způsob sezení u stolu, kdy mohou vznikat různé vhodné a nevhodné varianty. Zde je důležité brát v potaz počet účastníků v rámci obchodního jednání.

Pokud se jedná pouze o dva účastníky lze zmínit čtyři základní možnosti, viz obrázek níže (Černý, 2007, s. 189):

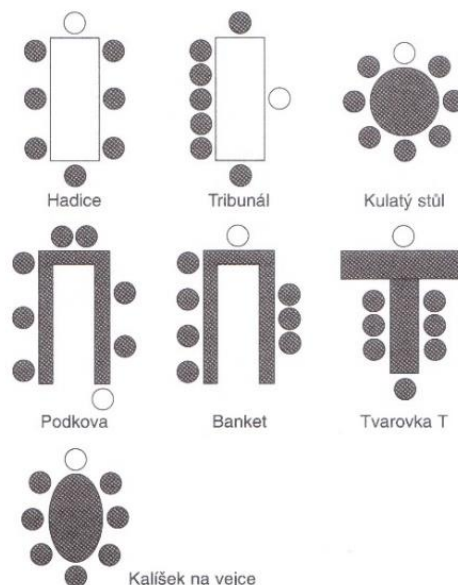
- **Pravoúhlé** – pro obchodní jednání je nejlepší, někdy se nazývá angulární a vytváří pocit spolupráce.
- **Konfrontační** – pro obchodní jednání je nejméně vhodné, jedná se o vytvoření dojmu soupeření, proto ho také lze nazvat jako frontální.
- **Úhlopříčné** – vhodné použít při začátku obchodního jednání, kdy se partneři teprve poznávají. Bývá také nazýváno jako diagonální a svědčí o nezájmu.
- **Vedle sebe** – vhodné již pro známé obchodní partnery, vzbuzuje pocit důvěry a přátelství. Lze také označit jako paralelní.



Obrázek 11: Sezení u stolu dvou osob v rámci obchodního jednání

Zdroj: Černý (2007, s. 189)

Wage (2002, s. 92-93) uvádí, že při skupinovém obchodním jednání může zasedací pořádek účastníků vyvolat efekt „barikády“. Obrázek níže zachycuje nejčastější možnosti uspořádání stolů a židlí. Každá z těchto možností má své výhody a nevýhody. Jedná-li se o maximálně 12 osob při obchodním jednání, je v každém ohledu nejlepší uspořádání do tvaru podkovy za předpokladu, že na každé ze tří stran bude u stolu sedět přibližně stejný počet účastníků.



Obrázek 12: Sezení u stolu v rámci skupinového obchodního jednání

Zdroj: Wage (2002, s. 93)



PRO ZÁJEMCE – KULTURNÍ ROZDÍLY PŘI OBCHODNÍM JEDNÁNÍ

V mezinárodním obchodním prostředí může docházet k řadě nepříjemnosti na základě rozdílného významu neverbální komunikace účastníků. V textu níže je uvedeno pro zajímavost pár příkladů:

- V Japonsku obchodní partner může při komunikaci zavírat oči.
- V některých asijských zemích může mít pokývnutí hlavou význam „NE“ a zavrtění hlavou znamená „ANO“.
- V Japonsku pokývnutí hlavou neznamená automaticky souhlas, pouze signál, že Vás poslouchá.
- V Indonésii se nikdo nesmí dívat do obličeje výše postavenému člověku.
- Zdvžený palec u nás znamená souhlas nebo také, že je něco perfektní. V Thajsku oproti tomu člověk tímto gestem říká, že se rozzlobil na nějakou osobu a už s ní nech mluvit. V Latinské Americe je zdvižený palec urážkou a v Turecku je tento posunek používán mezi homosexuály jako pozvánka k sexu.

Zdroj: Wage (2002) a Eilert (2016)

3.5 Výběrový pohovor a neverbální komunikace

Návod

Pro výběrový pohovor platí stejná pravidla, jak již bylo zmíněno v subkapitole 3.4. Základní zásadou je udělat dobrý první dojem, neboť to je to, co již nelze zopakovat a napravit. U prvního dojmu je třeba si dát pozor zejména na oční kontakt – správné podání ruky (ruku podává společensky významnější osoba v místnosti – čili náš budoucí zaměstnavatel či personalista) – adekvátní úsměv. Dnes existuje řada rad na internetu, odborných publikací a kurzů, které nabízí rady, jak vhodně komunikovat slovy, ale také naším tělem. Je nutné brát v potaz, že personalisté jsou odborníci v oblasti lidských zdrojů. Na pracovním pohovoru obvykle platí, že personalista vás dříve uvidí, než vás uslyší mluvit. Personalista si tedy vytváří obrázek o zájemci o práci už od prvního okamžiku, proto je nutné nepodceňovat samotnou přípravu.

Navázání očního kontaktu s personalistou je u pohovoru velmi důležité. Kdo uhýbá pohledem, působí stydlivě a introvertně a v horším případě bez zájmu. Může vám to tedy uškodit nejen u vedoucích pozic, ale i u pozic, kde se pracuje se zákazníky. Na člověka, který s vámi vede přijímací pohovor, tedy hleďte zpřímá. Pokud pohovor vede více lidí, snažte se udržet oční kontakt se všemi. Je jasné, že více se budete soustředit na toho, kdo vám pokládá otázky, avšak nikoho v místnosti byste neměli přehlížet. To je důležité zejména v případě, že se hlásíte na post, kde je vyžadována týmová práce.

Vždy dodržuje tzv. osobní prostor, tedy vzdálenost od druhé osoby minimálně 60 centimetrů. Všeho však s mírou, vzdálenost větší než dva metry působí odmítavě. Odmítavě

může působit také nevhodný posed na židli, kterým strávíte drtivou většinu času pohovoru. Snažte se tedy po celou dobu sedět v poloze zpřímá vzhledem k personalistovi. Poodvrácená poloha často zkazí celý dojem o jinak skvělém kandidátovi. Je také nutné mít pod kontrolou zlozvyky jako je klepání prsty o stůl, otáčení na židli či cvakání propiskou, které se většinou objevují v případě nervozity.²¹

Pokud probíhá pohovor u stolu, je dobré se vyvarovat rukou položených na stole, protože jde o nepřírozené a nevhodné projevy, které působí na partnery spíše rušivě. Ještě horší je, pokud zaujmeme následující pozici: v sedě se opřeme lokty o stůl, rukama utvoříme „stříšku“ nebo si podepřeme bradu. Takto budeme působit velmi sebevědomě a hlavně arogantně.²²

TESTOVÉ OTÁZKY



Nyní je čas otestovat si získané znalosti z kapitoly č. 3. Pouze jedna odpověď je správná! Správné odpovědi jsou umístěny na konci kapitoly.

1. Neverbální komunikace nemůže být také nazvána jako:

- a) Body language.
- b) Aktivní naslouchání.
- c) Řeč těla.

2. Inkongruence je situace, která vznikne, když:

- a) Verbální a neverbální komunikace není v souladu.
- b) Verbální a neverbální komunikace je v souladu.
- c) Mají stejná gesta různý význam v odlišných kulturách.

3. Problematika podání ruky spadá do oblasti:

- a) Kineziky.
- b) Haptiky.
- c) Posturologie.

4. Paralingvistika je věda o:

- a) O očním kontaktu.
- b) O výrazu ve tváři.
- c) O hlasitosti projevu, kvalitě řeči, tónu hlasu a jeho zbarvení.

5. V rámci proxemiky osobní zóna se nachází ve vzdálenosti:

- a) Do 45 cm.
- b) 120 – 360 cm.
- c) 45 – 120 cm.

²¹ Upraveno dle odborného článku s názvem *Řeč těla u pohovoru: 6 tipů, jak zvýšit své šance beze slov*. [online]. [vid. 12. dubna 2019]. Dostupné z: <https://www.studentmag.cz/rec-tela-u-pohovoru-6-tipu-jak-zvysit-sve-sance-beze-slov/>

²² Upraveno dle odborného článku s názvem *Úspěšný přijímací pohovor krok za krokem*. [online]. [vid. 12. dubna 2019]. Dostupné z: <https://www.relaxuj.cz/uspesny-prijimaci-pohovor-krok-za-krokem-ii/770>



SHRNUTÍ KAPITOLY

Po prostudování kapitoly č. 3 by student měl znát odpovědi především na otázky, jako jsou:

- Definujte neverbální komunikaci a určete její význam ve srovnání s verbální komunikací.
 - Uveďte jednotlivé složky neverbální komunikace a blíže je specifikujte.
 - Jmenujte příklady správné neverbální komunikace při obchodním jednání.
 - Jmenujte příklady správné neverbální komunikace při výběrovém pohovoru.
-



ODPOVĚDI NA TESTOVÉ OTÁZKY

1b, 2a, 3b, 4c, 5c

4 OSOBNÍ IMAGE NEBOLI SEBEPREZENTACE

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Čtvrtá kapitola je věnovaná sebe prezentaci, jejíž podstatou je poznávání své vlastní osobnosti. V kapitole jsou tedy uvedeny základní charakteristiky osobnosti člověka rozdělující se do vrstev dvou kategorií. Jedna kategorie pojednává o vrozených vlastnostech osobnosti, druhá o získaných. Následně se pozornost přesouvá k sebereflexi a popisu dvou modelů, které jsou často k sebehodnocení využívány. Jednotlivé typy temperamentu jsou diskutovány v další podkapitole. Další podkapitola se zabývá sebemotivací, zvládáním konfliktních a zátěžových situací, trémy. Podstata networkingu je náplní závěrečných řádků této kapitoly.

CÍLE KAPITOLY



- Vymezit zděděné a naučené vrstvy osobnosti.
- Specifikovat sebereflexi a základní modely sebehodnocení.
- Definovat typy temperamentu.
- Vytyčit způsoby zvládání trémy.
- Popsat podstatu networkingu.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Sebepoznávání, osobnost, vrstvy osobnosti, sebereflexe, komunikační model, model chování, temperament, sebemotivace, networking.

Sebe prezentace představuje to, jak jedinec vystupuje s cílem poskytnout zprávu o tom, co je důležité a reálné v určeném způsobu interpretace. Sebe prezentace označuje každou jednu aktivní interakci, každé chování, kterým jednotlivec působí na další členy společnosti. Významnou a nedílnou součástí sebe prezentace jedince je důvěryhodnost, neformální autorita, sebevědomí a sebe důvěra. Obsahem řečnickova projevu by měly být témata, která ho zajímají, specializuje se na ně, k nimž má kladný vztah, má s nimi zkušenosti. Sebe prezentační komunikační dovednosti tvoří soubor úrovně mluveného projevu, zdravé sebejistoty, emočních kompetencí, sebe poznání a poznání ostatních. (Mikuláščík, 2003, s. 149; Vymětal, 2008, s. 186)

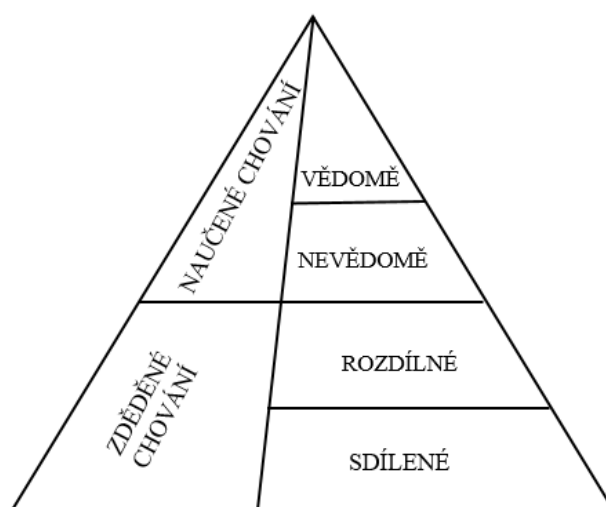
4.1 Poznávání osobnosti a sebepoznávání

Osobnost člověka je vskutku komplikované dílo přírody. Pamatuje si rozličné situace, které jedince v životě potkávají a také na jejich závažnost a četnost. Je proniknutá dvojím zadáním, které měla při své tvůrčí práci evoluce. Musela totiž zařídit vše tak, aby to bylo výhodné nejen pro jednotlivé lidi, ale také pro lidstvo, jakožto sociálně žijící živočišný druh. (Plamínek, 2012, s. 15) Prvním výrazným efektem uvedeného dvojího zadání je vyvážená koexistence dvou způsobů získávání osobních vlastností, postojů a schopností člověka. **Určitou část těchto charakteristik tvoří zděděné vlastnosti, které má člověk již od narození. Ostatní vlastnosti jedinec nabývá v průběhu života procesem učení.** (Plamínek, 2012, s. 15)

4.1.1 VROZENÉ VRSTVY OSOBNOSTI

Definice

Člověk dědí to, co potřebuje již od prvního okamžiku svého života. V rámci zděděných vlastností se rozlišují dvě kategorie. První kategorie vychází z dvou potřeb, které jsou zásadní pro přežití a jedná se o přirozenou schopnost orientovat se ve světě a bránit se vůči případným ohrožením. Podstatné pilíře orientace a ohrožující situace se opakují a zpravidla bývají stejné pro všechny. Například člověk potřebuje odlišit vlastní od cizího (lidé z rodiny od ostatních) nebo vstupovat do komplementárních vztahů (rodič a dítě, později muž a žena). A právě na takovéto opakované, no život limitující vztahy a situace má člověk ve své výbavě jisté starobylé programy, které zdědil. Důležité je dodat, že je dědí v zásadě všichni stejně. Carl Gustav Jung nazýval tyto starobylé programy archetypy. Vedle zcela instinktivního a pudového chování tvoří právě **archetypální vzorce** úplný základ lidské psychiky. Projevují se hlavně v krizových, život ohrožujících situacích. V lidské psychice tvoří jakousi primární vrstvu **zděděných (vrozených)** a přitom **sdílených charakteristik**, na které je založeno všechno ostatní (obrázek 13). (Plamínek, 2012, s. 15-16)



Obrázek 13: Pyramida osobnosti

Zdroj: Plamínek (2012, s. 16)

Významné je také to, jak se jedinec vyrovnává s rozličnými podněty, které na něho nepřetržitě působí. Díky tomu, že počet podnětu výrazně odlišné povahy není nijak vysoký, je možné reakce na nejpodstatnější z nich také dědit. Množství programů, které je potřeba nahrát do lidské psychiky, není nezvládnutelný, a tak základní programy pro zvládnutí podnětů patří do skupiny zděděných charakteristik. Způsoby vyrovnávání se s podněty sice jedinec dědí, avšak každý trochu jinak. Jedná se tedy o **rozdílné vlastnosti**. Ve vývoji se časem prosadily, protože každého bavilo dělat něco odlišného. Do vrstvy zděděných, no rozdílných charakteristik patří například motivační založení lidí. (Plamínek, 2012, s. 16-17)

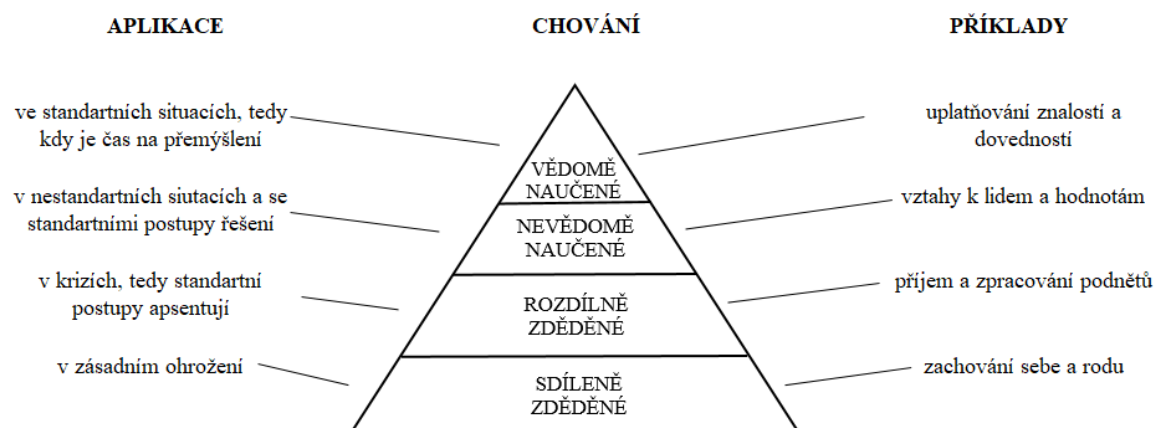
4.1.2 ZÍSKANÉ VRSTVY OSOBNOSTI

Diversita zděděných programů pro reagování na podněty je sice vyhovující pro společnost (každého baví a je dobrý v něčem jiném), avšak z hlediska jednotlivce se tato různorodost stává spíše přítěží. Důvod je prostý, jedinec se tak musí učit jednat a vycházet s lidmi různého typu, kteří se od něho mohou výrazně lišit právě svými upřednostňovanými podněty a způsoby práce s nimi. A jelikož není možné zdědit kompletní návod k různým kombinacím myslitelných situací, které mohou nastat, hledal se jiný způsob nabývání psychologických vlastností. Jde o proces učení. Jedinec se kromě jiného učí i vše týkající se běžných vztahů. Když někomu jako dítěti vezme jiné dítě oblíbenou hračku, zkouší reagovat různými způsoby. Ty, které se mu osvědčují opakovaně, fixuje a postupně jim dává dospělejší podobu. **Tento typ učení probíhá v zásadě nevědomě. Nevědomě naučené jsou hlavně vztahy**, zejména vztahy mezi lidmi a jejich vztahy k hodnotám. Přičemž rejstřík, ze kterého jedinec vybírá účinné vztahové chování, zpravidla pramení ze dvou zdrojů. Jedinec může pozorovat a napodobovat chování ostatních lidí nebo může sám vytvářet nové vzorce chování. (Plamínek, 2012, s. 17-20)

Definice

Některé věci se člověk naopak učí vědomě, přičemž takovéto věci jsou v lidské psychice ukotveny nejměleji, co znázorňuje obrázek 14 a jedinec je používá hlavně ve standardních situacích. Jakmile se člověk ocitne **v zátěžové situaci, věci naučené vědomě jsou prvními, které zapomíná** a nahrazuje je hlouběji zarytými vzorci chování. Příznivější je, když si jedinec z vědomě naučených věcí vytvoří návyk, co v podstatě znamená jejich nevědomé užívání. Tím se však jedinec s danou věcí přesouvá z nejvyššího do třetího stupně pyramidy (obrázek 14). Vzorce chování, které si jedinec osvojí mechanismy třetího patra, jsou trvanlivější a mohou ztrácet význam pouze pod obrovským tlakem. (Plamínek, 2012, s. 20)

Navenek se **osobnost jedince projevuje jeho chováním**. Jedinec se ovšem také chová rozdílně v závislosti od vnějších podmínek. Osobnost člověka spolu s vnějšími podněty formují jeho postoje, tužby, potřeby, schopnosti. **Mezi chováním jedince a vnějšími podmínkami je vztah volnosti a těsnosti různé míry**. Někdy je chování člověka zcela ovlivňováno podmínkami, jindy se může člověk od podmínek oprostit. (Plamínek, 2012, s. 20)



Obrázek 14: Využití jednotlivých pater pyramidy osobnosti

Zdroj: Plamínek (2012, s. 21)

Z obrázku 14 možno vidět, v jakých situacích dominují jednotlivá patra osobnosti. **Nejvyšší patro** chování se uplatňuje **ve standardních situacích**, kdy má jedinec dost času se soustředit a přemýšlet vlastní chování. **V nestandardních situacích**, ve kterých však existují určitá pravidla a mechanismy, **dominuje třetí patro**. Výrazný vliv na **chování v krizových situacích má druhé patro**. Jedná se o situace, kdy je v ohrožení stabilita, jsou zpochybněna pravidla vztahů a odstraněny mechanismy umožňující hledat rovnováhu. **Nejspodnější patro** pyramidy ovládá chování jedince **v situacích zásadního ohrožení**. (Plamínek, 2012, s. 21)

4.2 Sebereflexe



DEFINICE SEBEREFLEXE

Sebereflexí se obecně rozumí uvažování a rozjímání jedince o sobě samém, v rámci kterého sám sebe hodnotí, uvědomuje si své možnosti a jejich hranice, posuzuje a hodnotí své aktivity a jejich výsledky, vymezuje akceptovatelné hranice svých rozhodnutí nebo aplikací svých činností, hlavně zároveň posuzuje důsledky jejich využití na okolí. (Janíček et al., 2013, s. 424)

Vnímání samých sebe je mnohokrát ovlivňováno přáními jedince, požadavky na sebe samé nebo představou o tom, jaký jedinec chce být. K tomu, aby jedinec mohl dobře rozpoznat svůj potenciál, v mnoha případech potřebuje metodický postup a schopnost reflektovat sami sebe. (Peters-Kühlinger a John, 2007, s. 21)

K systematickému sebehodnocení je možné využít dva modely, a to Komunikační model od Schulze von Thuna a Model chování od Riemanna osobitě i ve vzájemném spojení.

4.2.1 KOMUNIKAČNÍ MODEL DLE SCHULZE VON THUNA

Na základě tohoto komunikačního modelu každá věta, kterou pronese mluvčí nebo příjemce adresát, obsahuje čtyři roviny (Peters-Kühlinger a John, 2007, s. 22): *Návod*

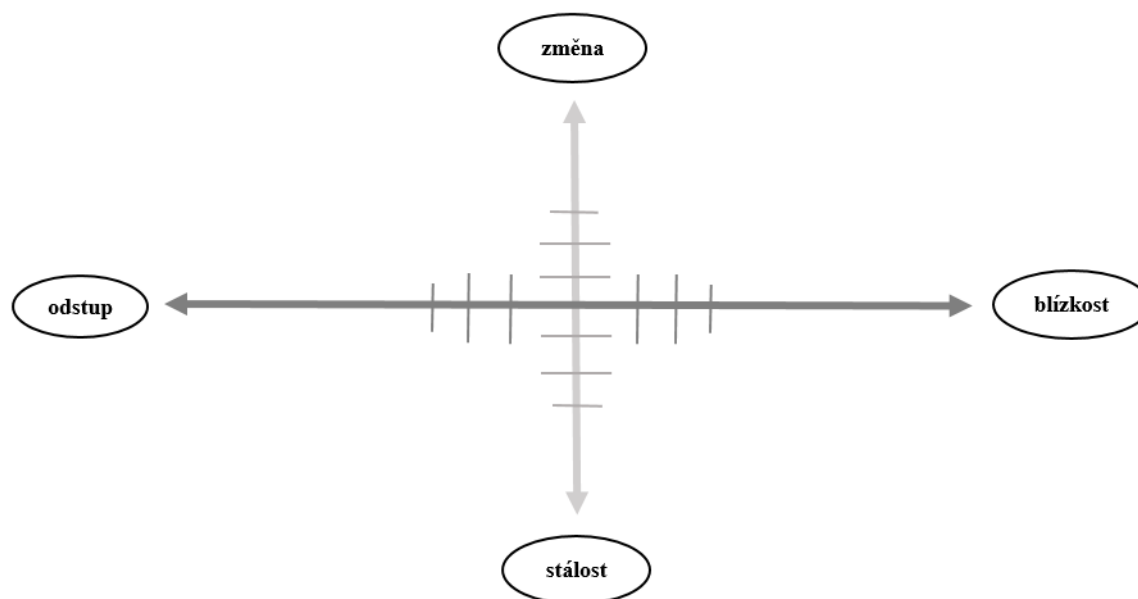
- **Věcný obsah** – zprostředkovávání pouze určitého množství informací, teda fakta, data a čísla. Jedná se o věty typu: „Rokování trvalo tři hodiny.“
- **Výzva** – vyjadřování toho, co má být nebo nemá být uděláno z pohledu jak mluvčího, tak adresáta. Mluvčí vyzývá adresáta nebo adresát vyrozumí ze slov mluvčího, že jde o imperativ: „Napište o tom report!“
- **Vztah** – hodnocení vzájemného vztahu s partnerem komunikace, například: „Bezvýhradně vám důvěřuji.“
- **Sebeprojev** – sdělování mluvčího o tom, jak mu momentálně je, hovoří o svých osobních pocitech. Příkladem může být věta typu: „Cítím se unaveně.“

V každé větě, kterou mluvčí vysloví, nebo v každém sdělení, které přijímá adresát, jsou přítomny všechny tyto roviny. Avšak, ne každá výpověď musí explicitně obsahovat všechny čtyři roviny ve verbální formě, protože některé z nich jsou přítomny v neverbální komunikaci, tzn. v mimice, nebo gestech, držení těla. Dle Schulze von Thuna každý rád mluví určitými ústy a slyší, mnohdy nevědomky, určitými ušima. (Peters-Kühlinger a John, 2007, s. 22)

4.2.2 MODEL CHOVÁNÍ DLE RIEMANNA

Tento model představuje další metodu, která usnadňuje hodnocení sebe sama. Jedná se o zařazení osobnosti podle primárních tendencí chování. Model naznačuje, kde se nacházejí silné a slabé stránky jedince. Na základě toho může jedinec posoudit, ve kterých oblastech by měl ještě rozvinout svůj potenciál. (Peters-Kühlinger a John, 2007, s. 26) *Definice*

Základ modelu je posazen na dvou rozměrech, ve kterých hodnotí charakteristické tendence lidského chování. Stanovené dimenze se vyznačují dvěma protikladnými póly, a to odstup versus blízkost a stálost versus změna. Z daného pak vychází Riemannův kříž, který je zaznačen na obrázku 15. (Peters-Kühlinger a John, 2007, s. 26)



Obrázek 15: Čtyři základní tendence chování podle Riemanna

Zdroj: Peters-Kühlinger a John (2007, s. 26)

U tohoto modelu nejde primárně o **přiřazení jedinců ke konkrétnímu typu chování** a tím je zaškatulkovat, ale o lepší zorientování v lidských vztazích. Má tedy pomoci vzájemnému pochopení a ulehčit tak vzájemné kontakty. Nejprve si člověk musí odpovědět na to, k čemu má v rámci chování v rovině blízkost – odstup, nebo v rovině stálost – změna tendenci se přiklánět. Silné a slabé stránky základních tendencí lidského chování jsou znázorněny v tabulce 6. (Peters-Kühlinger a John, 2007, s. 27)

Tabulka 6: Silné a slabé stránky základních tendencí lidského chování

	Silné stránky	Slabé stránky
Blízkost	Schopnost navazovat kontakty, chápavost, přizpůsobivost, týmovost, schopnost zmírňovat napětí.	Závislost, neschopnost vymezit se nebo být sám, obava z konfliktů, zaražení agresivním chováním.
Odstup	Samostatnost, schopnost rozhodovat se, vymezit se a zvládat konflikty, intelektuálnost.	Odmítavost, distancovanost, soupeřivost, agresivnost, neosobnost, arogantnost, přílišná racionálnost.
Stálost	Spolehlivost, pořádnost, systematickosti, organizovanost, uvědomování si povinností.	Strnulost, nudnost, přílišná pedantnost, nepřirozenost.
Změna	Spontánnost, kreativita, šarm, temperament, zábavnost, improvizace.	Nespolehlivost, teatrálnost, přelétavost, lehkomyšlnost, nsystematickosti.

Zdroj: Peters-Kühlinger a John (2007, s. 34)

Pro větší pochopení jsou v následujícím textu tyto základní sklony lidského chování lépe popsány, přičemž popisy jednotlivých typů chování jsou záměrně nadsazené s účelem ozřejmit jejich podstatu. Samozřejmě jen velmi zřídka se objevují v tak čisté podobě, protože existuje mnoho jejich úrovní. **Převážná většina jedinců má od všeho něco, avšak rovněž disponují dovednostmi, které u nich převládají, které jsou jim bližší a které u nich převládají ve vypjatých situacích.** Tyto dovednosti podle Riemanna představují jejich **domovský přístav**. (Peters-Kühlinger a John, 2007, s. 32)

BLÍZKOST VERSUS ODSUP

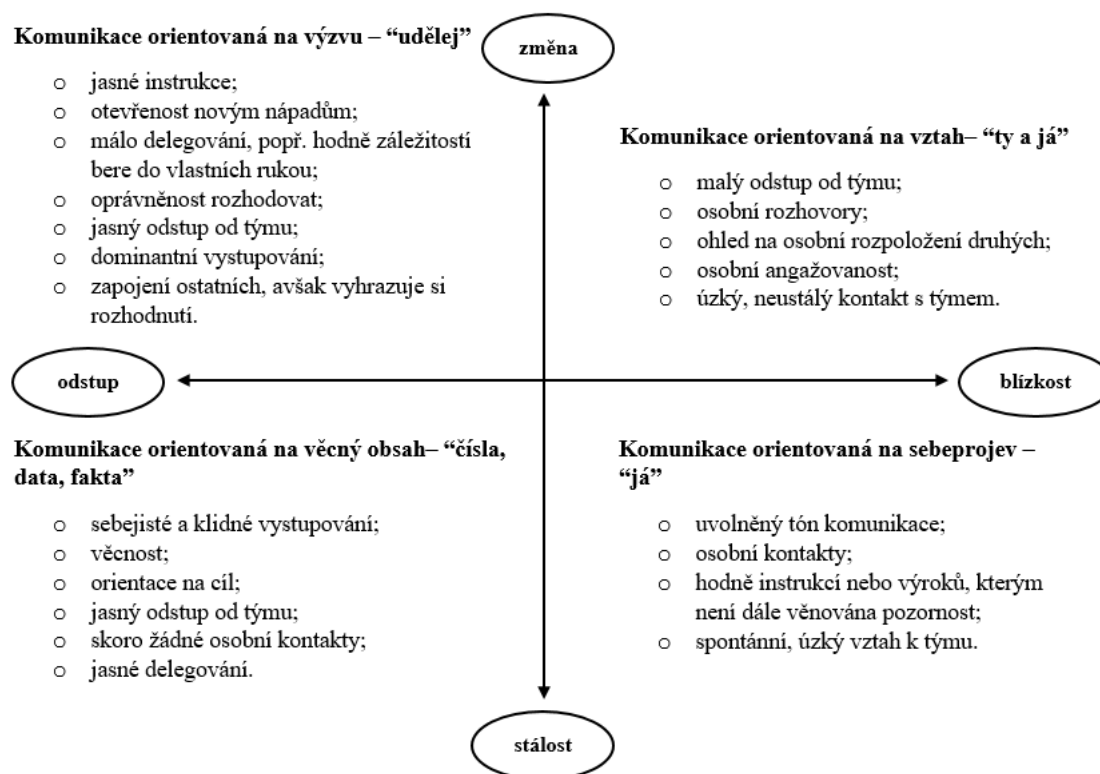
Člověk, který tíhne spíše k blízkosti, je empaticky laděn, z čehož vyplývá, že se neustále stará o lidi kolem sebe, snaží se urovnávat nesrovnalosti, zajímá se o problémy lidí, je chápavý a to právě proto, že se dokáže vcítit do druhých. Lidé tíhnoucí k blízkosti rádi pracují společně s jinými lidmi, jsou zpravidla ideálními týmovými hráči. Také v osobním životě mají tendenci se zdržovat ve skupině. Na druhé straně je člověk tíhnoucí spíše k odstupu, který raději dělá rozhodnutí samostatně, co však někdy způsobuje, že zapomíná tato rozhodnutí probrat s ostatními zainteresovanými. Lidé, kterým je vlastní spíše odstup, se obecně starají nejdříve sami o sebe. Může to působit egoisticky, ale není to tak úplně míněno. Jsou jednoduše zaměřeni spíše dovnitř, teprve až pak se zajímají o to, jak na ně pohlíží ostatní a jaký k nim mají postoj. Spolupráce těchto dvou typů lidí může být z dlouhodobého pojetí úspěšná tehdy, když oba vyjádří, co od sebe vzájemně očekávají při vzájemné akceptaci odlišnosti toho druhého. (Peters-Kühlinger a John, 2007, s. 27-29)

STÁLOST VERSUS ZMĚNA

Člověk, který tíhne spíše k stálosti, si počíná podstatně systematicky a spořádaně. Člověk takového typu má rád přesně vymezené úkoly, jasné kompetence a hranice. Zpravidla je hned zřejmé to, co se od něho dá v rámci pracovního nasazení čekat. Kolegové se na něj mohou stoprocentně spolehnout, protože přesně dodržuje to, co bylo domluveno. Rád si všechno striktně plánuje, většinou přesně ví, čeho chce dosáhnout a co nechce. Nemá rád změnu, co znamená, že mění se způsoby chování a spontánní reakce mu spíše nahánějí strach. Předností lidí, kteří tíhnou ke stálosti, je to, že si při organizačním talentu, dokážou také počínat velice systematicky, co u některých rozhodnutí značně pomáhá. Jestliže jsou pochybnosti tohoto typu lidí brány vážně, jsou v budoucnu obvykle ochotní akceptovat změny. Na druhé straně lidi tíhnoucí ke změně působí mnohdy nespolehlivě, proto není výhodné se na ně stoprocentně spoléhat. Své uplatnění najdou spíše v kreativních oborech, kde se perfektně hodí. Šarm člověka, kterému je vlastní změna, nedovoluje však často jeho kolegům, aby se na něj dlouhodobě zlobili. Je totiž svým osobitým způsobem zábavný a vtipný, co způsobuje, že se ostatní uchylují k tomu, pořád mu odpouštět. Tento typ člověka zahodí dnes s úsměvem a elegancí rozhodnutí, ke kterému dospěl včera a samozřejmě na to má odpovídající zdůvodnění. Je potřeba podotknout, že žádná z představených tendencí chování tohoto modelu není sama o sobě jen negativní nebo jen pozitivní. (Peters-Kühlinger a John, 2007, s. 30-31)

4.2.3 SPOJENÍ OBOU MODELŮ

Na základě předchozího textu nyní může jedinec určit, které ústa a uši jsou mu vlastní (Komunikační model podle Schulze von Thuna) a které vlastnosti jsou charakteristické pro jeho domovský přístav (Model chování podle Riemanna). Na obrázku 16 je znázorněná kombinace těchto modelů.



Obrázek 16: Kombinace uvedených modelů

Zdroj: Peters-Kühlinger a John (2007, s. 35)

Jestliže se jedinec nachází v kvadrantu blízkost – stálost, je schopen z toho odvodit své tendence v mluvení a poslouchání, tedy komunikační chování orientované spíše na vztahy. Čím dále se jedinec vzdaluje od dimenze blízkost, tím více se v jeho způsobu komunikace odráží věcnost. (Peters-Kühlinger a John, 2007, s. 35)

4.3 Typy temperamentu

Antičtí autoři Hippokrates a Galénos rozlišili čtyři základní typy lidských povah. V typologii lidského temperamentu sice vycházeli z nevědeckých podkladů mísení tělesných šťáv (žluč, krev, černá žluč a sliz), avšak na základě precizního pozorování dospěli k jasným charakteristikám, které platí dodnes. (Holeček, 2014, s. 26)

Stručný popis jednotlivých typů lidského temperamentu projevujícího se v jejich chování (Fischerová-Katzerová a Češková-Lukášová, 2007, s. 57): Definice

- **Cholerik** – je impulzivní, výbušný, netrpělivý se schopností rychle střídát činnosti a s rychlým pracovním nasazením. Je bojovný až agresivní, energický, tvrdohlavý a panovačný, přičemž to vše uplatňuje v konfliktech, kterých se nebojí. Jedná se o emocionálně labilního extroverta, který je společenský a dokonce často ve společnosti oblíbený. Mnohdy je ale díky své impulzivitě ve svém chování nepředvídatelný a nevypočitatelný.
- **Sangvinik** – je emocionálně stabilní extrovert, který je pro svou činnost, přátelství, přizpůsobivost, komunikativnost a otevřenou společenskost ostatními velmi oblíbený. Jeho nekonfliktnost a optimistické ladění jsou v jakékoliv společnosti vítány, umí se nejenom okamžitě spřátelit, ale také přizpůsobit. Vztahy a činnosti sangvinika jsou četné, stejně jako u cholera, ale povrchnější, co vyplývá z povahy extrovertů.
- **Melancholik** – je nejméně šťastným typem, který je díky své opatrnosti, úzkostnosti, nerozhodnosti, ostýchavosti, pesimistickým laděním, nižší přizpůsobivosti a rezervovanosti spíše na okraji společnosti. Nepřizpůsobuje se lehce novým lidem a novému prostředí. Je nejistý, citlivý, často se sužuje svou nedokonalostí a velmi dlouho a silně prožívá kritiku. Oproti cholera a sangvinikovi má pomalejší tempo a také přechod od jedné ke druhé činnosti, při které je pak důkladný, přemýšlivý, rozvážný s potřebou detailu. Když něco dělá, dělá to pořádně.
- **Flegmatik** – je nejméně vzrušivý, rozruší ho jenom silné podněty. Je mírný, vyrovnaný, klidný, lhostejný až nevšimavý. Jeho chování je stálé a rovnoměrné. Nemá obtíže s přizpůsobením ve společnosti, ale není ani jejími názory ovlivnitelný. Díky své stabilní výkonnosti, vytrvalosti a sebeovládání je schopný vykonávat dlouhotrvající duševní a tělesné práce. Mohou být dokonce stereotypní, ale bude je vykonávat s malou aktivitou a nedostatečným pracovním nadšením. Stejně jako u melancholika je tempo jeho činnosti pomalejší a také tempo přechodu mezi činnostmi.

PRO ZÁJEMCE – ÚKOLY SEBEVÝCHOVY



Úkoly sebevýchovy jednotlivých typů lidské povahy (Holeček, 2014, s. 27):

- **Cholerik** – nedávat tak úplně najevo své prožívání, naučit se ovládat.
- **Sangvinik** – pěstovat větší soustředění, důslednost a vytrvalost.
- **Melancholik** – neidealizovat si skutečnost, zaujmout reálnější postoj k životu.
- **Flegmatik** – překonat pohodlnost, zvýšit aktivitu, pružnost a rozvíjet tvořivost.

4.4 Sebmotivace ke zvládnání konfliktních a zátěžových situací

Definice

Konflikty představují významný druh problémové komunikace. Na konflikty je možné pohlížet ze dvou rovin. V případě, že je konfliktu využito k vývoji a pokroku, je chápán v pozitivním smyslu, jakožto metoda rozvoje. Za téhle situace konflikt není nepříjemným zážitkem, ale naopak tvůrčím procesem, protože inovace vychází spíše ze sporu a neshod než ze sebeuspokojení. Ještě jasnějším vyjádřením konfliktu v pozitivním pojetí je otevřená debata, vášnivá diskuse o významných problémech. **Vyvolání pozitivního konfliktu je vlastně iniciace tvůrčího myšlení**, které vede k dosažení nové, zpravidla vyšší úrovně kvality. (Vymětal, 2008, s. 156-157)

Většinou se však jedná o konflikty v negativním smyslu, které jsou využívány k destruktivním účelům, k obviňování, manipulaci. Konflikty takového typu jsou často doprovázeny atmosférou rivality a nepřátelství, výrazným emočním zabarvením a ztrátou racionálního nadhledu a sebekontroly. (Vymětal, 2008, s. 157)

S cílem řešení konfliktů jsou uváděny tři základní strategie, v rámci kterých jsou dále rozlišovány další alternativy možných forem chování při řešení konfliktních situací a jsou popsány v následujícím textu. (Vymětal, 2008, s. 158-159)

Nepřímé a pasivní strategie – nevedou k přímočaré diskusi o daném problému. Mají pasivní formu.

- Ignorování problémů, které se bez jakéhokoliv aktivního úsilí vytratí samy od sebe; pohrdání problémy; problémy vyhodnocené jako nedůležité.
- Porozumění mezi partnery; empatické přizpůsobení; problémy se vyřeší i bez uplatnění reciproční antagonistické komunikace.
- Vyvarování se problémů; problémy jsou tolerovány jakožto nevyhnutné negativní průvodní jevy; minimalizování negativních reakcí partnera.
- Vyhýbání se lidem, se kterými je snadné dostat se do sporu.
- Nepřímá strategie formou neverbální komunikace i v podobě narážek.
- Žertování a zlehčování; partneři neodkrývají své pocity úplně; problémy se zdají být málo závažné, než reálně jsou.
- Submisivní reakce v podobě transparentní slabosti; úplné podřízení partnerovi; poddajnost.

Individuálně zaměřené strategie – důrazné potvrzování střetu a komunikace orientována na očekávané ústupky partnera.

- Žádost nebo prosba, aby partner pozměnil své chování; přemlouvání; donucování; agresivní prosazování vlastních zájmů; naléhavost může být různě intenzivní od asertivity až po agresivitu.
- Hrozby; výhrůžky selháním nebo trestem.

Integrační strategie – potvrzení konfliktu, zároveň však respektování partnera jakožto rovnocenného, se shodnými právy, které vyžadují i sám pro sebe.

- Debata o konfliktu – nenulové řešení.
- Odhalení; snaha porozumět pocitům, dojmům, důvodům; nehledají se alternativní řešení, snaha dosáhnout souhlasu ze strany oponenta.
- Hledání alternativních způsobu řešení přijatelných pro všechny zainteresované strany.

PRO ZÁJEMCE – ZLATÁ PRAVIDLA KONFLIKTU



Gruber (2005, s. 92) uvádí **zlatá pravidla konfliktu**, přičemž se doporučuje používat dle okolností, avšak vždy po hlubokém nádechu a pohledu do očí partnera. Jde o věty:

- Je zřejmé, že jsme nedospěli ke shodě. Máme rozdílný názor na věc.
- Rád bych si vyslechl váš názor, abych mu byl schopen zcela porozumět.
- Věřím, že jste přinejmenším tak schopný posluchač jako já a pak můj názor vyslechnete minimálně stejně pozorně.

4.4.1 ZVLÁDÁNÍ TRÉMY

Před samotným vystoupením může řečník snížit příznaky zdravé trémy použitím různých technik a opatření, jako například (Vymětal, 2008, s. 195): Návod

- Vypítí pár doušků nealkoholického nápoje.
- Hluboké dýchání až do uvolnění.
- Vysmrkání, procházení, broukání oblíbené melodie.
- Střídavé napínání a uvolňování svalů těla.
- Snižování důležitosti prezentace („nejde o život“, „svět se přece nezboří“, „přežili to jiní“).
- Uvědomění si struktury přednášky.
- Soustředění se na uvolnění, izometrické techniky.
- Představení si sebe samého na pódiu suverénního.
- Autosugesce vnitřního klidu, pohody a vyrovnanosti, asociací příjemných zážitků.

4.5 Networking



DEFINICE NETWORKINGU

Networking představuje nástroj, díky kterému budujeme vztahy a síť známostí a kontaktů. Jedná se o schopnost metodicky navazovat kontakt a mluvit s kýmkoliv, kdekoli a kdykoli se záměrem podnitit dotyčného k tomu, co potřebujeme. Navazování a udržování výhodných vztahů si vyžaduje základní dovednosti jako umění naslouchat, přátelský přístup, vstřícnost, pozitivní komunikace, čestnost, otevřenost a upřímnost. Dalším předpokladem je přesně vědět, čeho máme v plánu dosáhnout. (Vymětal, 2008, s. 148)

Jedním z klíčových faktorů determinujících úspěchy v profesním životě je právě to, koho známe a jaký dojem jsme schopni vyvolat. Právě networking možno využít k osobnímu rozvoji a k budování kariéry. Protože jak vyplývá ze sociologického výzkumu, **základ kariéry spočívá v tom, koho známe**. Síť tedy představují zdroj jedinečných výhod, jako privátní informace, přístup k znalostem a dovednostem a přístup k moci. Účinné a silné síť nevznikají z náhodných nebo povrchních kontaktů, ale díky důležitým aktivitám, které nás propojují s odlišnými lidmi. **Pozitivní komunikace pomáhá aktivně nejen navazovat a udržovat kontakty, ale zároveň tyto osobní a profesní styky využívat**, a budovat tak vlastní síť kontaktů, která představuje důležitou součást know-how příslušných manažerů, odborníků a specialistů. (Vymětal, 2008, s. 149)

Návod

V rámci budování a rozšiřování vlastní sítě kontaktů je nevyhnutné jasně specifikovat své hlavní cíle. Vyžaduje si to odpovědi na tři zásadní otázky (Vymětal, 2008, s. 149):

- **Čeho mám v plánu dosáhnout v určitém časovém období?**
- **Koho v současnosti již znám z těch, kteří by mi mohli pomoci?**
- **Kdo, s jakými vlastnostmi mi chybí k tomu, abych dosáhl stanovených cílů?**

Faktem je, že budování a udržování perspektivních a pevných vztahů si vyžaduje poměrně delší čas. Je však vhodné si uvědomit důležitou věc, že **čím více lidí známe, tím je známe méně**. Proto je při budování osobních kontaktu nezbytné zaměřit se spíše na jejich kvalitu než na kvantitu. (Vymětal, 2008, s. 149)



TESTOVÉ OTÁZKY

Nyní je čas otestovat si získané znalosti z kapitoly č. 4. Pouze jedna odpověď je správná! Správné odpovědi jsou umístěny na konci kapitoly.

1. Jaké vrstvy osobnosti se projevují v krizových, život ohrožujících situacích?

- a) Vědomě naučené.
- b) Rozdílně zděděné.
- c) Sdíleně zděděné.

2. Emocionálně stabilní extrovert je:

- a) Sangvinik.
- b) Flegmatik.
- c) Cholerik.

3. Uvažování a rozjímání jedince o sobě samém:

- a) Networking.
- b) Sebe prezentace.
- c) Sebereflexe.

4. Snaha porozumět důvodům partnera při řešení konfliktu spadá do strategie:

- a) Pasivní.
- b) Individuálně zaměřené.
- c) Integrovní.

5. Dovednosti, které převládají ve vypjatých situacích, představují:

- a) Archetyp.
- b) Domovský přístav.
- c) Temperament.

SHRNUTÍ KAPITOLY



Po prostudování kapitoly č. 4 by student měl znát odpovědi především na otázky, jako jsou:

- Charakterizujte osobnost člověka a její vrozené a získané vrstvy.
- Vysvětlete, k čemu slouží Komunikační model od Schulze von Thuna.
- Vysvětlete, k čemu slouží Model chování od Riemanna.
- Popište jednotlivé kvadranty po spojení obou modelů.
- Objasněte jednotlivé typy temperamentu.
- Uveďte možné přístupy k řešení konfliktů.
- Specifikujte tři základní otázky v rámci budování vlastní sítě kontaktů.

ODPOVĚDI NA TESTOVÉ OTÁZKY



1c, 2a, 3c, 4c, 5b

5 OBCHODNÍ VYJEDNÁVÁNÍ



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

V páté kapitole je vysvětlena podstata obchodního jednání. Dále jsou v kapitole specifikovány hlavní pravidla obchodního vyjednávání, které napomáhají obchodníkovi dosáhnout stanovených cílů. Následně jsou popsány fáze obchodního vyjednávání, kterými by si měli protistrany projít za účelem dosažení nejlepšího možného výsledku. Nakonec se kapitola věnuje kognitivnímu zkreslení, které působí na obchodníka v procesu rozhodování se o možnostech vyjednávání. V závěru kapitoly jsou představeny vybrané druhy kognitivního zkreslení.



CÍLE KAPITOLY

- Vysvětlit podstatu obchodního jednání.
- Charakterizovat základ obchodního vyjednávání.
- Specifikovat hlavní pravidla obchodního vyjednávání.
- Popsat fáze obchodního vyjednávání.
- Vylíčit podstatu kognitivního zkreslení.
- Vymežit konkrétní druhy kognitivního zkreslení.



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Obchodní vyjednávání, obchodník, obchodní partner, dohoda, kognitivní zkreslení, klam.

5.1 Specifika obchodního vyjednávání

V rámci **obchodního vyjednávání** jsou vyměňovány ústupky, hmotné či nehmotné povahy, významní nebo druhořadé.

Podstata vyjednávání spočívá v:

- **Identifikaci problému.**
- **Diskusi.**
- **Dohodě.**
- **Nalezení souhlasného stanoviska.**

Vyjednávající dává schopnost ovlivnit průběh událostí příslib odměny (nabídne druhé straně něco, co chce), hrozba postihu (má úmysl neposkytnout vyjednávající to, co chce), oprávněnost

požadavků (skutečný důkaz platnosti argumentu), sebedůvěra (svým schopným, výkonným jednáním zpochybní jistotu vlastního postavení druhé strany). Přičemž vyjednávat se dá o ceně a dalších službách, slevách, servisu, zárukách, časovém rozpisu, dokumentaci apod.²³

5.1.1 PRAVIDLA OBCHODNÍHO VYJEDNÁVÁNÍ

V rámci vyjednávání jsou uplatňovány některé základní podmínky:²⁴

Návod

- **Poznání svých potřeb i potřeb obchodního partnera.** Předpokladem úspěšného vyjednávání je, že vyjednávač dobře pozná potřeby protistrany a rovněž má jasno v tom, čeho chce dosáhnout.
- **Vysoké požadavky.** Snaha o nejlepší možnou variantu dohody. Vyjednávání se zahajuje s vysokými požadavky, protože slevit ze svých požadavků se dá vždy, kdežto jejich zvyšování už je obtížnější. Je potřeba, aby si vyjednávač rozdělil to, o čem chce jednat, do skupin – **nezbytnosti** (co musí dohoda nevyhnutně obsahovat, aby byla akceptovatelná), **ideály** (co by měla dohoda obsahovat, aby představovala ideální variantu), **ztráty** (to, co může být oželeno za účelem dosažení dohody).
- **Komunikace se zbystřenými smysly.** Obchodní vyjednávání představuje komunikaci v praxi. Aby mohl obchodník vyjednávat efektivně, musí mít osvojené komunikační návyky. V opačném případě bude jen velmi těžko dosahovat své ideální varianty dohody. Vyjednávač musí být ve střehu, aby dokázal relevantně reagovat na všechno, co se při vyjednávání odehrává. Když obchodního partnera navštíví několik obchodníků se stejným nebo podobným produktem, pak o úspěšném prosazení vyjednávače rozhoduje právě komunikace. Může se taky stát, že díky komunikaci obchodník prodá i parametrově podřadnější produkt.
- **Disponování tzv. nákupním seznamem protistrany.** Čím více obchodník ví o představách protistrany, tím lepší dohodu vyjedná. Obchodník by měl využít přípravu, předchozí znalosti, obratné dotazování, zkušenosti.
- **Dovednost přizpůsobivosti.** Obchodník by se neměl za každou cenu držet svého původního plánu. Schopní vyjednávači jsou pružní a bystří, proto nabízí drobné ústupky.
- **Průchod od pravděpodobných bodů k tým méně pravděpodobným.** Zpočátku obchodník jedná o nejjednodušších otázkách. Stranou zatím ponechává složitější otázky a vrací se k nim později, protože jakmile je blíž k dosažení celkové dohody, obtížnější otázky se simplifikují. Jestli není možné nalézt řešení, jednání přeruší a vrací se k němu po pauze nebo jiný den.
- **Čtení myšlenek obchodního partnera.** Úspěch vyjednávání se odvíjí také od toho, jak je obchodník schopný „číst myšlenky“ dalších účastníků jednání. Protože není ani tak zásadní, co je řečeno, ale co tím protistrana skutečně myslí.

²³ Obchodní jednání [online]. [vid. 11. dubna 2019]. Dostupné z <http://www.ipodnikatel.cz/Obchodni-jednani/zasady-a-jazyk-obchodniho-vyjednavani.html>

²⁴ Obchodní jednání [online]. [vid. 11. dubna 2019]. Dostupné z <http://www.ipodnikatel.cz/Obchodni-jednani/zasady-a-jazyk-obchodniho-vyjednavani.html>



PRO ZÁJEMCE – PŘÍKLADY ČTENÍ MYŠLENEK PROTISTRANY²⁵

- **Partner říká:** „Pro nás bude nesmírně náročné dodržet požadovaný termín.“
 - **Myslí tým:** „Musí nám to za to stát, abychom termín dodrželi.“
- **Partner říká:** „Naše společnost není uzpůsobená, aby se s tím vypořádala.“
 - **Myslí tým:** „V případě, že se s tím vypořádáme, berte to jako velkou laskavost.“
- **Partner říká:** „Obyčejně to takto neděláme, ale...“
 - **Myslí tým:** „Tentokrát bych mohl udělat výjimku.“
- **Partner říká:** „Nezvykneme poskytovat další slevy. I kdybychom to dělali, určitě by to nebylo 10 %.“
 - **Myslí tým:** „Akceptovali byste 5 %?“
- **Partner říká:** „Při tomto množství je naše cena X.“
 - **Myslí tým:** „Avšak u většího množství...“
- **Partner říká:** „Je to dobrá cena.“
 - **Myslí tým:** „Pro nás znamená zisk.“

5.2 Fáze obchodního vyjednávání

Návod

Obchodní vyjednávání se zpravidla uskutečňuje v následujících krocích.²⁶

PŘÍPRAVA VYJEDNÁVÁNÍ

Obchodník by si měl systematicky udělat představu o tom, co ho může během schůzky potkat. Měl by přemýšlet o tom, o čem může nebo nemůže vyjednat. Jestli je možné o něčem vyjednat, **musí znát mantinely**. Jedná se o meze toho, kam až může jít s cenou, jakou nejmenší investici požadovat, co maximálně může za navrhovanou investici nabídnout. Obchodník si tedy musí ujasnit prostor pro manévrování.

Vyjednavač by si měl **specifikovat svou ideální variantu dohody**, tedy nejlepší možný výsledek. Také by si obchodník měl specifikovat **střední variantu**, tzv. BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement). BATNA představuje nejlepší alternativu, kterou může obchodník získat **dohodou**, čím se rozumí vzájemná dohoda obou stran. Nakonec by si měl konkretizovat také **nejhorší možnou variantu**, za jejíž hranice již nepůjde, protože by tyto možnosti již nebyly pro něj zajímavé.

²⁵ Obchodní jednání [online]. [vid. 11. dubna 2019]. Dostupné z <http://www.ipodnikatel.cz/Obchodni-jednani/zasady-a-jazyk-obchodniho-vyjednavani.html>

²⁶ Obchodní jednání [online]. [vid. 11. dubna 2019]. Dostupné z https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=6153

Shrnutí postupu přípravy:

- Stanovení cílů.
- Stanovení možné akceptovatelné varianty cílů a dílčích cílů.
- Vymezení mantinelů.
- Vymezení prostoru pro ústupky.
- Detailní rozpracování jednotlivých variant.
- Příprava otázek.
- Příprava odpovědí na otázky.
- Posílení svojí vyjednávací pozice.
- Dokumentování a informování spolupracovníků ve vyjednávacím týmu.
- Využití metody scénářů – vypracování více scénářů pro každou možnou variantu.

VLASTNÍ VYJEDNÁVÁNÍ

Obchodník by měl získat co největší množství informací o pozici partnera a zejména jeho ochotě přistoupit na dohodu. No, na druhé straně ponechat co možno nejvíce informací v tajnosti. Vyjednávač směřuje v průběhu jednání partnera ke změně své pozice, důsledkem čehož by mělo být dosažení konsensu. V momentě pozitivního vývoje situace obchodník vše směřuje k uzavření dohody a k návrhu, který bude pak realizován. Samozřejmě by obchodník neměl zapomenout na vypracování smlouvy, ale také i na její kontrolu pro ujištění, zda je vše sepsáno podle dohody.

PRO ZÁJEMCE – 4 RADY PRO UZAVŘENÍ OBCHODU



Nikdy se netvářit úplně spokojeně.

Druhá strana by si v takém případě mohla myslet, že naletěla, nebo že měla žádat více.

Ponechat si „eso v rukávu“.

Když obchodník dává najevo spokojenost s dosaženým výsledkem jednání, vypadá to podezřele. Vzhledem k tomu obchodníkovi nic nezaručuje, že bude protistrana souhlasit uzavřenou dohodou. Naopak je pravděpodobné, že protistrana bude mít alespoň jeden další požadavek předtím, jako bude souhlasit s uzavřením dohody. Proto je vhodné ponechat si své „eso v rukávu“.

Nečekat nadšený souhlas druhé strany.

I kdyby jenom pro formu, vyjednávač by většinou měl dávat najevo nespokojenost s uzavřeným výsledkem. Vyjádřením nespokojenosti si tak obchodník chce u druhé strany zaručit buďto další ústupek nebo u druhé strany vyvolat pocit dluhu.

Navrhovat, ale nevnucovat.

V případě, že se obchodník pokusí protistraně vnutit nějaké řešení, zpravidla se bude snažit uniknout z nepříjemné situace. Nejlepší způsob pobídnutí protistrany k úspěšnému uzavření jednání je naopak argumentace a nabízení alternativních řešení bez vnucování čehokoliv. (Korda, 2011, s. 66)

Při vyjednávání by měl obchodník využít pravidlo prvního tahu, který mu zabezpečí udávání směru celého jednání. Nastaví se tím výchozí bod, který by měl být přiměřený a současně vysoký. Protože je lepší se přiklonit k nějakým ústupkům než se snažit získat něco navíc. Z daného vyplývá, že nízká startovací pozice není výhodná. Také však není vhodné nastavit pozici hodně vysoko, protože to může partnera odradit a povede to k ztroskotání jednání hned na začátku.

Pokud obchodný partner využije prvního tahu, obchodník se nesmí nechat zvíkat, **obrana je totiž velmi jednoduchá.** Obchodník prostě nepřistoupí na jeho startovací pozici a sdělí mu jednoduše tu svou. Přičemž pokud možno o něco níže od středu, kam by se mohl reálně dostat.

ROZBOR JEDNÁNÍ A REALIZACE VÝSLEDKŮ DOHODY

Rozhodujícím výsledkem jednání je realizace dohody. Obchodník by měl každý element dohodnout do detailů a zanést do smlouvy. Také by neměl zapomenout řádně zdůraznit své ústupky a ujistit se, že je každému jasné, co pro každého z dohody vyplývá. Vše nakonec shrne a snaží se ovládnout závěr jednání, neboť **vyhrává ten, kdo ovládá konec jednání.**

Spousta dohod právě v této fázi krachuje. Obchodník by se proto měl snažit udržet kontakt s partnerem a nenechat dohodu upadnout v zapomnění. Jednoduše by měl na ní začít ihned pracovat.

5.3 Kognitivní zkreslení



DEFINICE KOGNITIVNÍHO ZKRESLENÍ

Kognitivní zkreslení (anglicky cognitive bias) se dá definovat jako chyby, které vznikají při kognitivních procesech, jako jsou myšlení, paměť, vnímání, usuzování, rozhodování).

Nejčastěji vznikají jako důsledek heuristiky, čili mentálních zkratk. Jedná se o mechanismy, které jsou využívány lidským mozkem pro řešení každodenních záležitostí. V podstatě si díky těmto zkratkám usnadňuje práci, potažmo člověku život. Heuristiky člověku napomáhají přijmout rozhodnutí na základě získaných informací. Díky nim se celý proces

rozhodování urychluje a většinou vede ke správnému nebo přibližnému závěru. Ve své podstatě jsou tedy heuristiky velmi užitečné, protože napomáhají rychle se zorientovat v složitých situacích a učinit tak rozhodnutí. Avšak v některých situacích tyto mechanismy podněcují k systematickým odchylkám, tedy ke kognitivním zkreslením, často život spíše komplikujícím.²⁷

Za jedny z ústředních kompetencí 21. století je považováno kritické myšlení a informační gramotnost. Avšak rozvoj kritického myšlení bez poznání kognitivních zkreslení může vést místo potlačení zkreslení k racionalizaci zkreslených úsudků. Metakognitivní přístup založený na znalosti kognitivních procesů, identifikaci kognitivních zkreslení a vývoji strategií, které umožňují se těmto zkreslením bránit. (Maynes, 2015, s. 187-188).

Kognitivní zkreslení člověka ovlivňují denně, přičemž si to vůbec neuvědomuje. Nevyhýbají se tedy běžným lidem, ale také ani expertům. Samozřejmě, že určití lidé jsou náchylní méně než jiní, ale z času na čas **nějakému zkreslení podlehne každý jedinec**.

Některá zkreslení vplývají hlavně na rozhodování lidí, další zase na vzpomínky, avšak většina má vliv již na to, jak jsou informace člověkem přijímány, zpracovávány. Z daného vyplývá, že zákonitě musí ovlivňovat i další poznávání. Vzhledem k tomu, že v rámci obchodního vyjednávání se jednatel rozhoduje o možných postupech, nabídkách apod., byla tato problematika zkreslování přijímání konkrétních rozhodnutí zasazena do této kapitoly.

Největším problémem je však fakt, že kognitivní zkreslení ovlivňuje člověka, aniž by si to uvědomoval. I když člověk o jejich existenci ví, nejsou snadno rozpoznatelná. Tento jev způsobuje **kognitivní slepá skvrna** (anglicky blind spot bias). Tato skvrna představuje metakognitivní zkreslení, na základě kterého jsou lidé schopni vidět spíše to, jak jsou kognitivním zkreslením ovlivňováni ostatní, nikoliv však oni samotní. (Maynes 2015, s. 185)

Tím se jedinec dostává do neblahé situace, kdy není schopen bojovat proti zkreslení, protože ho nevnímá. Proč jsou k tomuto někteří lidé náchylnější a z čeho úroveň náchylnosti vychází, zůstává zatím nezodpovězeno. Zřejmé je zatím jenom to, že pokud se jedinec domnívá, že nepodléhá žádnému zkreslení, je to právě naopak.^{28,29}

²⁷ Znalost kognitivního zkreslení [online]. [vid. 19. dubna 2019]. Dostupné z <https://medium.com/edtech-kisk/znalost-kognitivni%C3%ADch-zkreslen%C3%AD-z%C3%A1klad-dal%C5%A1%C3%ADho-pozn%C3%A1v%C3%A1n%C3%AD-a59a361bde45>

²⁸ Researchers Find Everyone Has a Bias Blind Spot [online]. [vid. 20. dubna 2019]. Dostupné z <https://www.cmu.edu/news/stories/archives/2015/june/bias-blind-spot.html>

²⁹ Znalost kognitivního zkreslení [online]. [vid. 19. dubna 2019]. Dostupné z <https://medium.com/edtech-kisk/znalost-kognitivni%C3%ADch-zkreslen%C3%AD-z%C3%A1klad-dal%C5%A1%C3%ADho-pozn%C3%A1v%C3%A1n%C3%AD-a59a361bde45>

5.3.1 DRUHY KOGNITIVNÍHO ZKRESLENÍ

KONFIRMAČNÍ ZKRESLENÍ

Toto zkreslení označuje **tendenci člověka vyhledávat a preferovat informace, které jsou ve shodě s tím, čemu věří**. Zároveň na druhé straně má tendenci ignorovat ty, které nejsou v souladu s jeho přesvědčením. Zkreslení je zapříčiněno omezenou kapacitou lidského mozku zpracovávat informace. Dnes člověk v záplavě informací zaznamenává spíše ty, které jsou mu již známé. Faktem je, že si člověk toto zkreslení vůbec neuvědomuje, ačkoliv jím je jeho dovednost kritického myšlení významně ovlivňována.

Uplatňovanou strategií je „zvažte opak“. Tato strategie má základ v tom, že si člověk při čtení a hodnocení informačního zdroje zkusí představit, že by tento zdroj tvrdil úplný opak toho, co momentálně tvrdí a posoudí, jestli by ho hodnotil stejně.

MOTIVOVANÉ USUZOVÁNÍ

Motivované usuzování představuje typ konfirmačního zkreslení. Jedná se o **tendenci přiznávat vyšší váhu argumentům potvrzujícím to, čemu člověk věří**. Argumenty vyvracející to, čemu člověk věřit nechce, často pak podvědomě nepovažuje za dostatečně kvalitní. (Maynes 2015, s. 184)

ZDÁNLIVÁ KORELACE

Zdánlivá korelace spočívá v **tendenci spatřovat vztah mezi některými jevy**, i když spolu vlastně nesouvisí. Může se jednat o běžné situace (předsudky a stereotypy) nebo také o vědecký výzkum. Tento typ zkreslení se také pojí s konfirmačním zkreslením, protože vzniká z důvodu toho, že si člověk více všímá věcí, které mu souvislost mezi dvěma úkazy potvrzují, a naopak ignoruje ty, které ji popírají.

Příklad

Klasickým příkladem tohoto úkazu je, že člověk věří, že když černá kočka přeběhne přes cestu, přinese mu to smůlu. Nepřinese. Lidský mozek jen vyhodnotí i tu nejmenší „smůlu“ jako důsledek tohoto jevu a na tu ubohou kočku pak hodí všechnu vinu.

PROKLETÍ PŘEDPOJATOSTI ZNALOSTÍ

Toto zkreslení zapříčiňuje, že člověk mnohdy podvědomě předpokládá, že **jiní disponují stejnými znalostmi nebo vzhledem do problematiky jako on sám**. Poté, co člověk získá určité znalosti, je pro něj těžké představit si určitý problém z perspektivy jiných, kteří tyto znalostmi nemají. Toto zkreslení představuje problém nejenom pro učitele, ale také pro všechny, kteří se snaží předávat své znalosti ostatním.

DUNNING-KRUGER EFEKT

Tento efekt označuje skutečnost, že **kompetentní lidé pochybují o svých schopnostech, zatímco nedostatečně znalí a zkušení lidé mají tendenci se hodnotit jako schopnější, než v reálu jsou**. Následek tohoto efektu vyvolává u těchto lidí mylný pocit, že nepotřebují získávat více informací nebo se dále vzdělávat. Mnohdy proto dochází k tomu, že o zásadních věcech rozhodují právě ti méně kompetentní, kteří si neuvědomují svůj nedostatek vědomostí a zarytě si věří.

Definice

KLAM UTOPENÝCH NÁKLADŮ

Díky tomuto klamu **člověk často vkládá myšlenky, energii i peníze do činností, které již nemají budoucnost**. Koná tak proto, že se nedokáže smířit s představou věci, která zůstane nedokončená a přitom do ní již tak mnoho investoval. Tento klam není pouze o velkých projektech, ale může se týkat i běžných věcí. Působením tohoto zkreslení **člověk často pokračuje v neprosperujících projektech, setrvává v nešťastném vztahu nebo v špatné práci, či nadále studuje obor, který ho nebaví**.

Uvědomění si tohoto zkreslení neznačí, že by jedinec měl ihned všeho, co ho nenaplnuje, zanechat. Měl by se však zamyslet, zda v činnostech pokračuje proto, že mu v budoucnu přinesou očekávaný užitek nebo jenom proto, že pro ně již hodně obětoval.

ZKRESLENÍ AUTORITY

Toto zkreslení označuje situaci, kdy má člověk **tendenci považovat názor autority automaticky za správný** a také být tímto míněním více ovlivněn. Toto zkreslení hraje roli i v běžném životě, kdy si člověk například čte zprávy, či hodnotí nějaké informace, které se k němu dostanou od někoho, koho považuje za autoritu.³⁰

TESTOVÉ OTÁZKY



Nyní je čas otestovat si získané znalosti z kapitoly č. 5. Pouze jedna odpověď je správná! Správné odpovědi jsou umístěny na konci kapitoly.

1. Jakou možnou variantu dohody představuje BATNA?

- a) Nejhorší.
- b) Ideální.
- c) Střední.

2. Chyby, které vznikají při procesech, jako jsou myšlení, vnímání a usuzování:

- a) Selektivní paměť.
- b) Kognitivní zkreslení.
- c) Vyjednávání.

³⁰ Znalost kognitivního zkreslení [online]. [vid. 19. dubna 2019]. Dostupné z <https://medium.com/edtech-kisk/znalost-kognitivni%C3%ADch-zkreslen%C3%AD-z%C3%A1klad-dal%C5%A1%C3%ADho-pozn%C3%A1v%C3%A1n%C3%AD-a59a361bde45>

3. Strategie „zvažte opak“ je uplatňována při:

- a) Zdánlivé korelaci.
- b) Konfirmačním zkreslení.
- c) Sebereflexi.

4. Víra v to, že černá kočka, která proběhne přes cestu, nosí smůlu, je důsledkem:

- a) Zkreslení autority.
- b) Motivace.
- c) Zdánlivé korelace.

5. Jak se nazývá jev, při kterém kognitivní zkreslení ovlivňuje člověka, aniž by si to uvědomoval?

- a) Kognitivní slepá skvrna.
 - b) Dunning-Kruger efekt.
 - c) Archetyp.
-



SHRNUTÍ KAPITOLY

Po prostudování kapitoly č. 5 by student měl znát odpovědi především na otázky, jako jsou:

- Charakterizujte obchodní jednání.
 - Vysvětlete podstatu obchodního vyjednávání.
 - Jaké jsou hlavní pravidla obchodního jednání.
 - Popište hlavní fáze obchodního vyjednávání.
 - Objasněte pojem kognitivní zkreslení.
 - Interpretujte základ vybraných druhů kognitivního zkreslení.
-



ODPOVĚDI NA TESTOVÉ OTÁZKY

1c, 2b, 3b, 4c, 5a

6 PRÁCE V TÝMU

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



V šesté kapitole jsou popsány role, které mohou jedinci v rámci práce v týmu zastávat. Následně se kapitola věnuje popisu asertivity, asertivního chování a jsou zde charakterizovány vybrané techniky asertivního prosazení. Dále kapitola pojednává o efektivní komunikaci v týmu, jsou zde vymezeny komunikační modely determinující možné způsoby komunikace v týmu. Efektivní komunikace manažera a její základní zásady jsou uvedeny v další části. Nakonec jsou v kapitole vylíčeny vybrané techniky poskytování zpětné vazby.

CÍLE KAPITOLY



- Popsat jednotlivé role v týmu.
- Charakterizovat asertivitu a základní asertivní techniky.
- Objasnit podstatu efektivní komunikace v týmu spolu s komunikačními modely.
- Vymezit zásady jednání a efektivní komunikace manažera.
- Vylíčit základní techniky poskytování zpětné vazby.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Týmová práce, týmové role, asertivita, efektivní komunikace, manažer, zpětná vazba.

6.1 Týmové role

Pro efektivní práci v týmu je velmi důležité jeho složení. Tým se skládá z několika lidí, přičemž každý z nich plní určitou roli. Pokud se nedostavuje v rámci práce týmu k očekávaným efektům, jednou z možných příčin tohoto stavu je právě nevhodně zvolená skladba členů týmu. Může dojít k situaci, kdy je tým orientován čistě na výsledky, v týmu panuje atmosféra napětí, dochází ke konfliktům a následně k vzájemné rivalitě. Nebo naopak může nastat situace, kdy je panující atmosféra velmi uvolněná, avšak členové týmu jsou pasivní vzhledem k plnění stanovených úkolů. Proto je důležité věnovat výběru lidí s požadovanými predispozicemi velkou pozornost. K dané problematice existuje několik přístupů a pohledů. V této publikaci si zestručníme a shrneme teorii podle R. M. Belbina. (Khelerová, 1995, s. 89)



DEFINICE ROLE V TÝMU

Role je chápána jako takové chování konkrétního člena týmu, které je pro něj typické, je mu vlastní a které je současně týmem akceptováno. Jinými slovy řečeno, jedná se o chování jedince v týmu vůči ostatním, o jeho osobitý přístup k řešení problémů nebo charakteristické postoje k plnění úkolů. (Khelerová, 1995, s. 89)

Zastávání konkrétní role vychází z postojů a hodnot jedince, rovněž je však ovlivňováno momentální situací, řešeným problémem a úplnou skladbou týmu. Aby tým fungoval účinně a převládaly v něm harmonické vztahy, měl by zahrnovat co nejvíce z rolí popsanych níže. Nutně musí obsahovat klíčové role. Samozřejmě to nemusí znamenat, že co jedinec, to jenom jedna role. V takovém případě by nemohl být malý tým nikdy efektivní. Z daného vyplývá, že mnohdy jeden člen týmu zastává několik rolí. Chybou by však bylo, kdyby se některé role dublovaly, zejména ty klíčové. (Khelerová, 1995, s. 89)

Role, které si představíme a detailněji popíšeme v následujícím textu, jsou **inovátoři, vyhledávači zdrojů a příležitostí, koordinátoři, formovači, vyhodnocovači, týmoví pracovníci, realizátoři, dotahovači, specialisté.**

INOVÁTOŘI

Lidé typu inovátoři jsou velice tvořiví. Upřednostňují vlastní postupy, fungují s odstupem od ostatních z týmu, využívají netradiční způsoby řešení a vlastní představivost. Jedná se o introverty, kteří silně reagují na chválu a kritiku. Jejich názory a myšlenky mohou být mnohokrát radikální a nereálné. No, na druhé straně přicházejí i s myšlenkami, ze kterých vychází hlavní vynálezy.

Hodnota pro tým – vytváří nové návrhy, řeší obtížné problémy, podílí se na zásadních částech projektů. Často se z nich stávají tvůrci nových produktů a zakladatelé společností. Vzhledem k tomu, že inovátoři mají tendenci vnucovat své myšlenky ostatním a tím se dostávat do sporů, může být nebezpečné mít jich příliš mnoho v jednom týmu. (Khelerová, 1995, s. 89)

VYHLEDAVAČI ZDROJŮ A PŘÍLEŽITOSTÍ

Tento typ lidí má skvělé komunikační schopnosti. Vyhledávají nové kontakty a příležitosti. Nemají sice hodně originálních myšlenek, dovedou však chápat myšlenky jiných a rozvíjet je. Pro svou otevřenou povahu jsou vřele přijímáni ostatními. Jsou velice schopní ve zjišťování toho, co se dá udělat a je dosažitelné. Jde o uvolněné osobnosti se schopností nacházet příležitosti ve všem novém, mají sklony ke zvědavosti. Jedná se o extroverty a rychle reagující nadšence. Potřebují však stimulaci od ostatních, v opačném případě jejich nadšení prudce klesá.

Hodnota pro tým – navazují kontakty a zabezpečují jednání s nimi. Jsou permanentně ve střehu pro získávání informací od ostatních. Vyhledávají nové příležitosti a informují o nich. (Khelerová, 1995, s. 90)

KOORDINÁTOŘI

Charakteristickým znakem koordinátorů je jejich schopnost posouvat ostatní k dosažení společného cíle. Jsou sebejistí, zralí a důvěřují ostatním. V rámci mezilidských vztahů poměrně rychle rozpoznají individuální talent, který následně využijí v zájmu cílů skupiny. I když nemusí být zrovna nejchytřejší členové týmu, mají vcelku široký rozhled a obecně uznávaný respekt.

Hodnota pro tým – jsou schopni vést tým s rozdílnými charakteristikami a znalostmi. Vychází však spíše s kolegy, kteří jsou na stejné úrovni, než mladšími podřízenými. Jsou zastánci klidného řešení problémů. Řídí se mottem: „Konzultace při řízení.“ (Khelerová, 1995, s. 90)

FORMOVAČI

Někdy jsou označováni za soutěživých, protože rádi soutěží s ostatními a dokáží vytvářet značný tlak. Jsou výrazně motivovaní a extrovertní. Mají v oblibě vést a nutit ostatní do nějaké akce. V případě překážek, hledají jinou cestu. Mají tendenci reagovat velice emocionálně, jsou tvrdohlaví a asertivní. Postrádají mezilidské porozumění, jsou jednostranní a hádaví.

Hodnota pro tým – z formovačů se mohou stát dobří manažeři, protože iniciují akce a vyvolávají tlak. Jsou užiteční v situacích, kdy komplikace věci zpomalují. Jsou povznesení nad politické záležitosti, reagují na ně bez zábran. Neváhají přijmout nepopulární opatření. Pravděpodobně jsou nejefektivnější z týmu v zajištění akce. Jak již vyplývá z názvu, dávají formu skupinové činnosti nebo diskusi. (Khelerová, 1995, s. 90)

VYHODNOCOVAČI

Jsou seriózní, odolávají přílišnému nadšení. Kriticky myslí, jsou pomalejší v rozhodování, protože se rozhodují s ohledem na všechny dostupné faktory. Jsou dobrými mysliteli a jen výjimečně se mýlí.

Hodnota pro tým – vyhodnocovači se hodí pro analýzu problému, posouzení nápadů a návrhů. Hodnotí klady a nedostatky. Někdy jsou považováni za suchary, nebo nudných či příliš kritických. Mnohdy obsazují místa na strategické úrovni, dosahují vysokých pozic. Úspěch nebo neúspěch některých činností závisí na poměrně malém počtu kritických rozhodnutí. (Khelerová, 1995, s. 91)

TÝMOVÍ PRACOVNÍCI

Týmoví pracovníci zastřešují největší oporu týmu. Jsou družní, mírní a mají zájem o druhé. Dokážou se přizpůsobit různým lidem a situacím, jsou velice pružní, vnímaví a diplomatičtí. Jednají s citem s ohledem na danou práci, avšak v kritických situacích mohou být nerozhodní. Stávají se oblíbenými v týmu a jsou dobrými posluchači.

Hodnota pro tým – zabraňují konfliktům, které v týmu hrozí, protože nemají rádi třenice. Stávají se manažery, hlavně tam, kde často vznikají konfliktní situace a musí být potlačovány, protože právě tady je jejich vnímavost a diplomatické schopnosti skutečným přínosem. Týmovní pracovníci jsou nejvíce akceptováni, protože nikoho neohrožují. Jsou oblíbeni jako nadřízení, na tým mají stmelující vliv. Jejich podřízení lépe spolupracují, morálka je lepší. (Khelerová, 1995, s. 91)

REALIZÁTOŘI

Mají smysl pro disciplínu a praktičnost. Dávají přednost systematickému řešení problémů a tvrdé práci. Jejich loajalita není tak úplně závislá na vlastních zájmech. Vykazují známky přesnosti a postrádají spontánnost.

Hodnota pro tým – jsou užiteční vzhledem ke své spolehlivosti a schopnosti aplikace. Pokaždé udělají přesně to, co se musí udělat. Často dosahují vysokých manažerských pozic díky dobrým organizačním schopnostem. (Khelerová, 1995, s. 91)

DOTAHOVAČI

Jsou pozorní k detailům, disponují velkou kapacitou pro dokončování. Ani nezačnou pracovat na něčem, co by nemohli dokončit. Přesto, že navenek mohou působit rozháraně, jsou vysoce motivováni vnitřní horlivostí. Vzhledem k tomu, že jsou typickými introverty, stačí jim jen málo vnějších podnětů a impulzů. Neumí delegovat, raději řeší úkoly sami.

Hodnota pro tým – v případě, že si úkoly vyžadují vysoký stupeň přesnosti a velkou koncentraci, jsou nedoceníitelní. Dbají na dodržování harmonogramů. Vynikají detailní pozorností, zájmem o preciznost a dokončením akce. (Khelerová, 1995, s. 91-92)

SPECIALISTÉ

Jsou zapálení a pyšní se speciálními znalostmi a zvládnutím technických dovedností. Soustředí se na dosažení profesionální úrovně. Vzhledem k tomu, že jim záleží hlavně na vlastním poli působnosti, obvykle postrádají zájem o ostatní lidi. Často se stávají experty s významnými schopnostmi v úzkém oboru, avšak nad druhé straně mají problémy s komunikací.

Hodnota pro tým – pro své znalosti hrají v některých týmech nezastupitelnou úlohu. Mnohdy jsou zvaní k rozhodnutím, které jsou založené na hluboké zkušenosti. V roli manažerů se neobejdou bez podpory. (Khelerová, 1995, s. 92)

PRO ZÁJEMCE – BELBINŮV TEST



Vyzkoušejte si Belbinův test (tabulka 7) a zjistěte, která role v týmu je pro vás typická. Neznamená to však, že role, která vám vyjde, je pro vás typická po zbytek života. Vzhledem k tomu, že žijeme v rychle se měnícím světě, stejně rychle se mění i naše názory, postoje, které následně formují naši osobnost, potažmo roli v týmu. Proto se doporučuje si Belbinův test dělat 1-2x ročně nebo jako odezvu na změnu vnějších podmínek (povýšení v práci, ztráta zaměstnání, spuštění nového projektu).

Instrukce: Belbinův test obsahuje 7 sekcí (otázek). Pro každou sekci máte k dispozici 10 bodů (dohromady pro celý test 70 bodů). V každé sekci body rozdělíte mezi formulované výroky (odpovědi) *a-h* na základě míry vašeho ztotožnění s nimi. Následně body převedte do vyhodnocovací tabulky, role s největším počtem bodů vás aktuálně nejvíce vystihuje.

Příklady vyplňování: V sekci 1 se ztotožňuji pouze s výrokem b, tak mu přiřadím 10 bodů, ostatní výroky v této sekci zůstávají bez bodu. Nebo se v sekci 1 ztotožňuji na stejno s výroky a-e, tak každému z nich přidělím 2 body, ostatní výroky v této sekci zůstávají bez bodu.

Tabulka 7: Dotazník týmových rolí podle Belbina

1. sekce		<i>Čím podle mého soudu mohu týmu přispět:</i>
	A	myslím, že umím rychle rozpoznat a využít nové možnosti
	B	dokážu dobře spolupracovat s mnoha různými lidmi
	C	přicházet s nápady patří mezi mé přirozené klady
	D	dokážu přimět jinou osobu k hovoru kdykoliv zjistím, že může významně přispět k tomu, aby tým dosáhl cíle
	E	moje schopnost dotáhnout věci do konce má hodně společného s mou osobní efektivitou
	F	jestliže to vede k odpovídajícím výsledkům, jsem ochoten čelit dočasné neoblíbenosti
	G	rychle vycítím, co se nejspíše osvědčí v situaci, s níž jsem obeznámen
	H	logicky podložené alternativy postupů dokážu přednést bez zaujatosti a předsudků
2. sekce		<i>Jestliže snad mám nedostatky v týmové práci, může to být z těchto důvodů:</i>
	A	nejsem klidný, pokud je špatně sestaven plán porady, není-li její průběh pod kontrolou a je-li celkově špatně vedená
	B	mám sklony být příliš velkorysý vůči těm, kteří v diskusi nemají dostatek prostoru vyjádřit své oprávněné stanovisko
	C	když tým přijde na novou myšlenku, mám sklon hodně mluvit
	D	moje objektivnost mi brání snadno a s nadšením se připojit ke kolegům
	e	je-li zapotřebí něco udělat, bývám někdy považován za energickou a dominantní osobnost
	f	být vůdčí osobností je pro mne obtížné snad proto, že příliš citlivě reaguji na náladu v týmu
	g	mám sklon příliš se zabývat vlastními nápady, a tak občas ztrácím přehled o tom, co se děje
	h	moji kolegové si někdy o mně myslí, že se zbytečně zabývám detaily a mám obavy z nezdaru

3. sekce	<i>Jsem-li s ostatními zapojen do projektu:</i>	
	a	mám nadání ovlivňovat druhé, aniž bych na ně vyvíjel nátlak
	b	svou všeobecnou bdělostí zabraňuji tomu, aby docházelo k chybám a opomenutí z nedbalosti
	c	jsem hotov naléhat, aby se přikročilo k činnosti, jestliže se při poradě ztrácí čas, nebo odbíhá-li se od hlavního tématu
	d	kolegové mohou počítat s tím, že přispějí něčím originálním
	e	ve společném zájmu jsem vždy připraven podporovat dobrý návrh
	f	se západem sleduji poslední vývoj a vyhledávám novinky
	g	věřím, že kolegové oceňují mou schopnost strážlivého úsudku
	h	lze se spolehnout, že zajistím organizaci nezbytných činností
4. sekce	<i>Můj typický přístup k týmové práci je následující:</i>	
	a	nevtíravým způsobem se snažím své kolegy lépe poznat
	b	nezdráhám se zastávat názor menšiny, ani oponovat názorům ostatních
	c	obvykle dokážu najít dostatek argumentů, abych zamítl pochybné návrhy
	d	domnívám se, že má-li se uskutečnit nějaký projekt, mám talent zajistit jeho fungování
	e	mám tendenci vyhýbat se tomu, co se nabízí a přicházet raději s něčím nečekaným
	f	do každé činnosti, na které se v týmu podílím, vnáším nádech perfekcionismu
	g	jsem ochoten využívat kontaktů mimo skupinu
	h	zajímají mě všechny názory, má-li se však zvolit řešení, umím se bez váhání rozhodnout
5. sekce	<i>V zaměstnání jsem spokojen, protože:</i>	
	A	s potěšením rozebírám různé situace a zvažuji všechny možnosti
	B	zajímá mě hledat praktická řešení problémů
	C	mám rád pocit, že pěstuji dobré pracovní vztahy
	D	mohu mít velký vliv na rozhodování
	E	mám možnost potkávat lidi, kteří nabízejí něco nového
	F	dokážu lidi přimět, aby se dohodli o nutném postupu
	G	jsem ve svém živlu, když se mohu nějakému úkolu věnovat s plným zaujetím
	H	rád nacházím oblasti, které rozvíjejí mou představivost
6. sekce	<i>Kdybych měl nečekaně splnit obtížný úkol v omezeném čase a mezi neznámými lidmi:</i>	
	A	než bych zvolil postup, chtělo by se mi stáhnout do koutku a hledat cestu ze slepé uličky
	B	byl bych připraven ke spolupráci s tím, kdo prokáže nejkonstruktivnější přístup i v případě, že by bylo těžké s ním vyjít
	C	našel bych způsob, jak úkol zjednodušit, zjistil bych, čím může jeden každý přispět k jeho splnění
	D	díky svému vrozenému smyslu pro přesnost bych zabránil jakémukoliv zpoždění oproti harmonogramu
	E	věřím, že bych zůstal klidný a zachoval si schopnost logicky uvažovat
	F	i pod tlakem bych neochvějně sledoval svůj cíl
	G	kdybych cítil, že skupina nepostupuje kupředu, byl bych připraven převzít iniciativu
	H	vyvolával bych diskuse s cílem dát věci do pohybu a podnítit nové myšlenky

7. sekce	Vztah k problémům, kterým musím v pracovní skupině čelit:	
A	mám sklon dávat najevo svou netrpělivost s těmi, kdo kladou překážky pokroku	
B	ostatní mě možná kritizují za to, že můj přístup je příliš analytický a málo intuitivní	
C	vždy se chci ujistit, že je práce dobře udělaná, což může zajistit zdržení	
D	mám sklo snadno se začít nudit a spoléhat pak na jednoho či dva nadšené členy skupiny, kteří můj zájem znova vzbudí	
E	je pro mne obtížné dát se do práce, dokud nejsou jasně stanoveny cíle	
F	někdy mi dělá potíže vysvětlit a objasnit komplikované myšlenky, které mě napadají	
G	jsem si vědom toho, že od jiných vyžadují to, čeho sám nejsem schopen	
H	když narazím na skutečný odpor, zaleknu se a nejsem schopen srozumitelně podat své argumenty	

VYHODNOCOVALÍ TABULKA

<i>Sekce</i>	Inovátor	Vyhledá- vač zdrojů	Koordiná- tor	Formovač	Vyhodno- covač	Týmový pracovník	Realizátor	Dotahovač
1.	C	a	d	f	H	b	g	e
2.	G	c	b	e	D	f	a	h
3.	D	f	a	c	G	e	h	b
4.	E	g	h	b	C	a	d	f
5.	H	e	f	d	A	c	b	g
6.	a	h	c	g	E	b	f	d
7.	f	d	g	a	B	h	e	c
<i>Součet</i>								

6.2 Asertivní prosazení

Mezi základní psychologické předpoklady pozitivní komunikace patří asertivita. Asertivní komunikace je hlavně sebestavující, respektuje stejné právo i pro druhé osoby v souvislosti s přijatelnými pravidly, avšak bez zbytečné agresivity nebo ústupnosti. Přičemž jedinci disponující přebytkem asertivity jsou považováni za agresivních a jedinci s nedostatečnou asertivitou jsou naopak chápáni jako pasivní. **Asertivita tedy představuje určité nalezení rovnováhy mezi využitím pasivity a agresivity v konkrétní situaci.** (Vymětal, 2008, s. 144)

DEFINICE ASERTIVITY



Asertivita znamená vlídné, nenásilné, ale pevné, otevřené a sebejisté vyjadřování a prosazování vlastního názoru, a to za předpokladu dodržování slušnosti a ohleduplnosti bez omezování svobody a práv partnera nebo kolegů. (Vymětal, 2008, s. 144)

Adresné a absolutně srozumitelné vyjadřování mluvčího o tom, co si myslí, cítí a chce, patří mezi základní zásady asertivity. Když k tomu mluvčí přidá vysvětlení o tom, proč to chce s doporučeními toho, čeho se vyvarovat, partner by pak měl všemu spolehlivě rozumět. Vhodné je také dožadovat se zpětné vazby. Tím dává mluvčí najevo, že se z jeho strany ne jedná o diktát, ale chce jistotu, že partner všechno pochopil. (Vymětal, 2008, s. 144)

Stavebním kamenem asertivního chování jsou **asertivní lidská práva**, která zdůrazňují, že jedinec má právo (Vymětal, 2008, s. 144):

- Posuzovat vlastní emoce, myšlenky a chování, za které je zodpovědný.
- Nenabízet omluvy a výmluvy omlouvající jeho chování.
- Zhodnotit svou míru zodpovědnosti za řešení problému ostatních lidí.
- Pozměnit svůj názor.
- Říct slova typu nevím, nerozumím nebo i je mi to jedno.
- Nezávislosti na dobré vůli jiných.
- Chybovat a nést za chyby zodpovědnost.
- Nelogicky se rozhodovat.

6.2.1 ASERTIVNÍ TECHNIKY

Východiskovým bodem realizace těchto práv je zvážení volby **asertivní techniky**, která by mohla pomoci zdárněji zvládnout primární potíže negativní nebo problémové komunikace. (Vymětal, 2008, s. 145)

Návod

Z hlediska asertivního prosazení se k hlavním asertivním technikám řadí (Vymětal, 2008, s. 145):

- **Obehnaná gramofonová deska** – spočívá v opakovaném a neústupném uplatňování svého nároku a to bez nervozity, agresivity, úzkosti, s přátelským přístupem, avšak rovněž bez ústupků. Své uplatnění nachází v situaci odolávání manipulaci, odmítnutí neoprávněných požadavků nebo naopak prosazování oprávněného nároku.
- **Technika otevřených dveří** – princip spočívá v rozlišení pravdy a lži. V případě pravdy se uplatňuje souhlas a reakce na ni, v případě lži a výmyslů se absolutně nereaguje. Uplatňují se stručné odpovědi, invektivy a útoky se přehlíží, vyhýbáme se sarkazmům, neklidu a ironii. Uplatnění nachází v případě neoprávněné kritiky.
- **Souhlas s oprávněnou kritikou** – takováto kritika by měla být přijímána bez sklíčujících pocitů, zaměření na nápravu kritizovaného stavu by mělo být samozřejmostí, obranným mechanismům se vyhýbáme. Je potřeba oprávněnou kritiku pochopit jako investici do budoucnosti.
- **Dotazování na nedostatky** – tato technika se zabývá zjišťováním objektivní a reálné příčiny vyčítavého, kritického nebo odmítavého postoje partnera. Jedná se tedy o zjišťování nedostatků a podrobností, které způsobují nespokojenost partnera, jako i představ o našem přijatelném chování. Využíváme pozitivního projevu a kladných formulací, empatie, kompromisu a upřímné prezentace. Vyhýbáme se hádce, lži či kritickému hodnocení partnera.

- **Přijatelný kompromis** – je považován za nejlepší řešení, poněvadž jsou obě strany uspokojeny. Uzavření přijatelného kompromisu vychází z naslouchání a respektování partnera.
- **Zvládnutí negativní asertivity** – spočívá v zvládnutí vlastních omylů, chyb a nedostatků. Jelikož nikdo není dokonalý, není potřeba se za tyto nedostatky stydět, je však nevyhnutné si tyto nedostatky přiznat a poučit se z nich.
- **Sebeotevření** – technika, pomocí které se jedinec zbavuje studu, učí se ozvat, mluvit o sobě i za sebe, vyjádřit nesouhlas. Vyhýbáme se obviňujícím či odsuzujícím formulacím.
- **Umění požádat o laskavost** – pochvaly a komplimenty příznivě vplývají na psychiku člověka, je skutečným uměním si o ně říct v případě, že je postrádáme. Při komplimentu nepřehráváme falešnou skromnost, jenom dáme průchod radosti a kompliment přijmeme.

6.3 Efektivní komunikace v týmu

Když se sejdou členové týmu poprvé, věnují mnoho energie vzájemnému poznávání a rovněž domlouvání se na tom, jaké jsou cíle a poslání týmu, jaké má podmínky pro efektivní práci a co je potřeba udělat. **Členové týmu si vzájemně vyměňují své názory.** Kromě jiného si musí vyjasnit, jak se budou k sobě chovat a jakým způsobem budou komunikovat. Ukáže se, jestli v týmu zavládne týmová atmosféra nebo soutěžení. (Mikuláščík, 2003, s. 177)

Komunikace v týmu nemusí být vždy efektivní, protože se mohou objevit různé překážky, které ji znesnadňují. Mezi bariéry účinné komunikace jsou zařazovány slabé komunikační schopnosti jednotlivých členů týmu a také chybný způsob vedení týmu. (Mikuláščík, 2003, s. 177)

Zásadní složkou efektivně fungující komunikace je zejména zpětná vazba. Samozřejmě existují i jedinci, kteří zpětnou vazbu neradi slyší, nebo se jí dokonce obávají. To znamená, že neradi slyší to, co si druzí myslí, protože by následně museli omlouvat své chování a postoje. Někdy není úplně vhodné přímo žádat o zpětnou vazbu, protože to může vyvolat dojem, že bychom rádi slyšeli něco, o čem se druzí domnívají, že chceme slyšet. (Mikuláščík, 2003, s. 177)

V pracovní skupině se komunikuje hlavně tváří v tvář, přičemž v takových situacích může největší problémy způsobovat nespolečenské chování, neurčité informace, zatajování, nejasná sdělení, neupřímnost, nedodržování norem slušnosti, velká upovídanost, příliš rychlé mluvení, přehánění a nadsázka. K problémům může docházet také při písemné komunikaci, například je písemné sdělení zkreslující, nejasné a příliš rozsáhlé. (Mikuláščík, 2003, s. 177)

6.3.1 KOMUNIKAČNÍ MODELY TÝMŮ

Každý tým má určitou dynamiku a strukturu, které ovlivňují vnitřní prostředí. Jde o situaci komunikační a o diferenciaci určitých pozic a rolí v týmu. V rámci práce na zada-

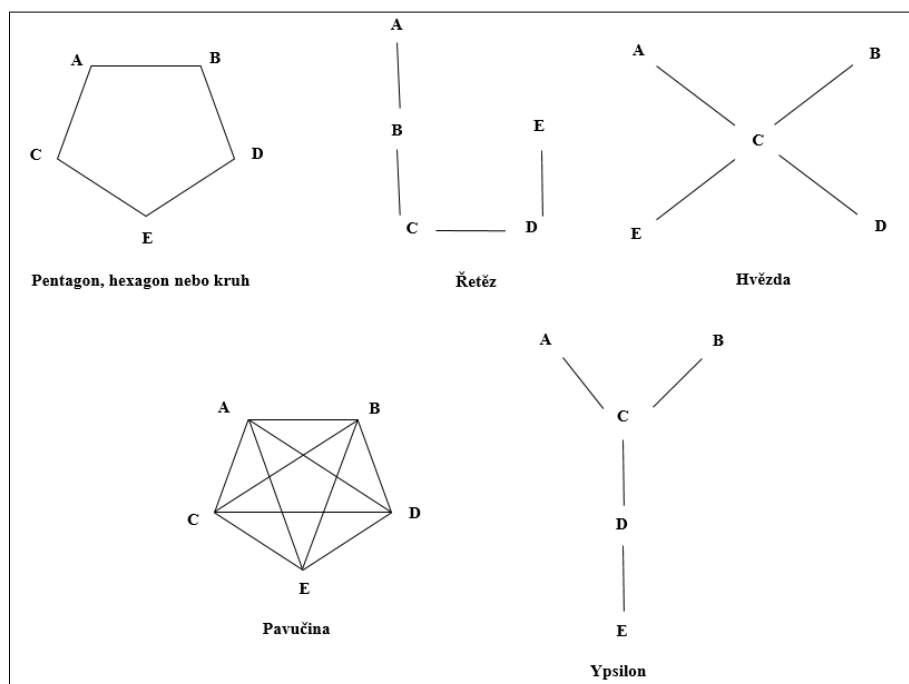
ných úkolech v týmu dochází ke komunikaci, tedy výměně informací. V literatuře je vymezena celá řada komunikačních modelů týmů, ale ty nejznámější jsou znázorněny na obrázku 17. (Mikuláščík, 2003, s. 180)

Definice

Mezi uvedenými modely existují určité rozdíly, největší jsou mezi **decentralizovanými (kruh, pavučina a řetěz)** a **centralizovanými modely (hvězda, ypsilon)**. Každý komunikační model má určité nevýhody i výhody. Vzhledem k tomu, že v modelu pavučiny existuje až deset komunikačních kanálů, přičemž řetěz disponuje pouze čtyřmi kanály, **pavučina nabízí výrazně více možností ke komunikování**. (Mikuláščík, 2003, s. 180)

Na rozhodnutí o tom, jakou formu komunikace si tým zvolí, působí několik faktorů. Záleží na tom, jestli se v týmu nachází autoritativní osobnost, záleží i na povaze zadání, jeho náročnosti a také čase, který má tým k dispozici pro splnění úkolu. Závisí to taktéž na dynamice vztahů, psychologické dispozici i momentálním stavu každého jedince. (Mikuláščík, 2003, s. 180)

Forma komunikace v týmu je ovlivňována i tím, jak rychle a přesně jsou informace distribuovány od jednoho člena týmu ke druhému. Při menším množství zprostředkování se samozřejmě potřebné informace dostanou dříve ke správnému jedinci. V pavučině může každý s každým komunikovat, není potřeba zprostředkovatele, takže nedochází ke zkreslování informací. **V modelu hvězda, ypsilon a řetěz je zjevná jistá centralizace**, takže jeden člen týmu ve větší míře zprostředkovává, komunikuje více než druzí, což je chápáno jako projev centralizace příkazů a informací. Vůdce týmu by měl zastávat tuto roli a také by měl napomáhat k utváření příjemného komunikačního prostředí. Ostatní členové týmu, kteří nejsou ve vůdčích pozicích, se mohou nudit, cítit se odcizeně nebo se jim může zmocnit pocit menší důležitosti. Někdy to může vést i k tomu, že někteří jedinci odcházejí z týmu. (Mikuláščík, 2003, s. 180-181)



Obrázek 17: Komunikační modely týmů

Zdroj: Mikuláščík (2013, s. 181)

Také existují určitá omezení v souvislosti s množstvím informací, které je jeden člen týmu schopný předat druhému členu a taktéž v tom, komu jsou tyto informace určeny. To všechno musí jedinci při sestavování týmu brát v potaz, protože předávání informací a komunikace jsou pro přežití týmu a efektivní plnění úkolů hodně důležité. (Mikuláščík, 2003, s. 181)

Efektivita komunikace v týmu a z toho vyplývající efektivita v plnění zadání, je ovlivněna i ochotou vzájemně si naslouchat, respektováním názorů ostatních a zároveň uměním zdolat množství informací přicházejících ze všech stran a také jejich vzájemné působení, protože to představuje podklad pro rozhodování. Nezbytnost zvládnutí těchto vztahů je důležitá hlavně u modelů kruh a pavučina, protože každá osoba dostává přímé informace najednou od více jedinců, které musí zpracovat a předávat dalšímu jedinci nebo všem členům týmu. (Mikuláščík, 2003, s. 181)

6.4 Efektivní komunikace manažera

Efektivní komunikace je zásadní při plánování práce, vedení lidí, organizování a kontrolování či dosahování cílů. Efektivní komunikace se projevuje v kvalitě řešení řídicích úloh, týmové práce, ústního, písemného i neverbálního projevu. Komunikace tvoří více než 75 % pracovního času manažerů. Mezi produktivitou zaměstnanců a manažerskou komunikací je úzký vztah. Komunikace představuje kritickou část řídicích znalostí. **Manažer si musí uvědomit, že musí komunikovat s někým, ne k někomu.** (Prukner, 2014)

Definice

Komunikace nepředstavuje vždy jenom obchod, ale také společenské vztahy. Tvoří základ dobrých i špatných vztahů. Manažer si musí za účelem neustálého zlepšování se ve své pozici uvědomit, v čem manažerská komunikace spočívá. Jedním z cílů komunikace je přesvědčování. Manažer by měl rozvinout **vhodnou přesvědčovací strategii** v rámci získávání informací (hodně manažerů dělá tu chybu, že při snaze získat informace, příliš mluví). Dalším z důvodů je také to, že chce obhájit sám sebe nebo svou pozici. Stává se to v situacích, když manažer nechce přebrat zodpovědnost za své rozhodnutí, nebo se cítí ohrožen, nebo v dané situaci sám sobě nevěří. (Prukner, 2014)

STRATEGICKÉ PRVKY MANAŽERSKÉ KOMUNIKACE

Před zahájením komunikace by měl manažer zvažovat tři elementy: komunikátora, příjemce zprávy a účel komunikace.

- **Komunikátor představuje zdroj zprávy.** Podoba zakódování sdělení je tedy závislá na jeho zkušenostech a osobnosti. Komunikátor analyzuje vlastní konstrukce, okolí, reference.
- **Příjemce zprávy.** Komunikátor musí přizpůsobit komunikaci příjemci. Manažer musí v rámci vztahu k příjemci sdělení analyzovat jejich vzájemný vztah, status, pocity vyvolané zprávou. Komunikaci taktéž ovlivňuje zájem příjemců o obsah zprávy poskytované manažerem. Jedná se o emocionální stav příjemce, který ovlivní využití

strategie v komunikaci. Jinak manažer komunikuje se znechuceným příjemcem než s vyrovnanou osobou klidné povahy.

- **Účel komunikace.** Komunikátor taktéž analyzuje účel komunikace se záměrem dosažení správného cíle. V opačném případě může dojít ke zbytečné ztrátě úsilí a času. Účel komunikace nastavuje její strategii, která by měla být přiměřená dané situaci. Efektivní manažeři si proto silně zvědomují komunikační cíle. (Prukner, 2014)

Zvolený **styl komunikace hluboce ovlivňuje psychologické klima práce v týmu.** I když sice lidé dozrávají a přizpůsobují se svému okolí, stále reagují standardně nebo podle svých zvyklostí na různé situace. Existuje mnoho možných variant reakce, obvykle si však vybírají ten, který v minulosti shledali nejpohodlnějším. Každý manažer si vytváří svůj individuální styl. (Prukner, 2014)

6.5 Účinné poskytování zpětné vazby

Jedním ze základních nástrojů efektivního vedení a rozvoje podřízených je zpětná vazba. Zpravidla je na pravidelné báze součástí hodnotících rozhovorů. Zpětná vazba by měla být poskytována při uskutečňování každého důležitějšího úkolu. Přičemž v krátké a současně neformální podobě bývá obsažena v komunikaci mezi podřízeným a nadřízeným každý den. Samozřejmě by měla probíhat i mezi příslušníky týmu navzájem. (Prukner, 2014)

Účinná zpětná vazba staví na třech základních pilířích. **Poskytuje se průběžně, zároveň se snaží vyhnout nepříznivým reakcím podřízeného,** které brání jejímu přijetí a **také pomáhá hledat možnosti zlepšení výkonu.** (Prukner, 2014)

Návod

Hlavní zásady poskytování účinné zpětné vazby poukazují na to, že by zpětná vazba měla být (Prukner, 2014):

- Vyvážená v poměru kritiky a pochvaly.
- Pozitivní na začátku i na konci.
- Plánovaná a pravidelná. Důležitou roli hraje náležitě zvolené místo a čas.
- Předem připravená (jasná osnova, podkladová data, příklady nebo dokumenty).
- Konkrétní a věcná. Měla by se týkat skutkové podstaty, ne osobnosti hodnoceného.
- Upřímná a s emocemi pod kontrolou. Významné je empatické jednání.
- Poskytována vždy osobně.
- Se zapojením hodnoceného. Z poskytování zpětné vazby mohou vyplynout konkrétní úkoly nebo opatření. Proto je efektivní zapojení hodnocených podřízených do samotného procesu navrhování řešení.

TESTOVÉ OTÁZKY



Nyní je čas otestovat si získané znalosti z kapitoly č. 6. Pouze jedna odpověď je správná! Správné odpovědi jsou umístěny na konci kapitoly.

1. Která role v týmu neváhá přijmout nepopulární opatření?

- a) Týmový pracovník.
- b) Vyhledávač zdrojů.
- c) Formovač.

2. Která role v týmu vykazuje známky přisnosti a postrádá spontánnost?

- a) Specialista.
- b) Dotahovač.
- c) Realizátor.

3. Jak se nazývá technika s principem spočívajícím v rozlišení pravdy a lži?

- a) Technika otevřených dveří.
- b) Souhlas s oprávněnou kritikou.
- c) Obehrána gramofonová deska.

4. V jakém modelu může komunikovat každý s každým a není potřeba zprostředkovatele?

- a) Pavučina.
- b) Ypsilon.
- c) Řetěz.

5. Poskytování zpětné vazby by mělo být vždy:

- a) Telefonicky.
 - b) Písemně.
 - c) Osobně.
-



SHRNUTÍ KAPITOLY

Po prostudování kapitoly č. 6 by student měl znát odpovědi především na otázky, jako jsou:

- Popište jednotlivé role v týmu spolu s hodnotou, kterou pro tým představují.
 - Vysvětlete, co znamená asertivní prosazení.
 - Interpretujte vybrané asertivní techniky.
 - Vysvětlete podstatu efektivní komunikace v týmu.
 - Charakterizujte komunikační modely týmů.
 - Uveďte základní principy efektivní komunikace manažera.
 - Objasněte základní zásady poskytování účinné zpětné vazby.
-



ODPOVĚDI NA TESTOVÉ OTÁZKY

1c, 2c, 3a, 4a, 5c

7 KOMUNIKACE S MASMÉDIÍ

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Náplní této kapitoly je uvést problematiku vztahů s médií, což je součást problematiky vztahů s veřejností neboli public relations (použití zkratky PR). V této souvislosti je nutné zmínit nástroje a způsob, jak s různými typy médií efektivně komunikovat, neboť tyto dobré vztahy se především uplatní v období firemní krize. Část textu je věnována pojmu publicita, který je ve větší míře laickou i odbornou veřejností zaměňován za obecné chápání známosti firmy, což není správná interpretace. Publicita je dána samovolným mediálním ohlasem, kdy firma, především v případě negativních zpráv nemůže do této aktivity médií zasahovat. Dále je pozornost věnována roli tiskového mluvčího z pohledu užití verbální a neverbální komunikace. Druhá polovina kapitoly se věnuje krizové komunikaci s nastíněním typů krizí a pravidly, jak efektivně komunikovat v tomto období s cílem ubránit reputaci firmy.

CÍLE KAPITOLY



- Definovat vztahy s veřejností (public relations, PR).
- Vysvětlit pojem media relations a uvést základní typy médií v ČR.
- Vyjmenovat nástroje media relations.
- Vysvětlit pojem pozitivní a negativní publicita.
- Popsat roli tiskového mluvčího a nároky na jeho verbální a neverbální projev.
- Vysvětlit pojem krizová komunikace a jmenovat typy krizí.
- Zdůraznit roli tiskového mluvčího v období firemní krize.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Public relations (Vztahy s veřejností), média, media relations, publicita, tiskový mluvčí, mediální logika, mediální trénink, mediální rozhovor, krizová komunikace.

Problematika komunikace s médií spadá do oblasti vztahů s veřejností neboli public relations a lze ji považovat jako jeden z nástrojů vztahů s veřejností.



DEFINICE VZTAHŮ S VEŘEJNOSTÍ

Vztahy s veřejností neboli public relations (PR) jsou funkcí managementu, která vytváří a udržuje oboustranně prospěšné vztahy mezi organizací a veřejnostmi, na nichž závisí její úspěch či neúspěch. (Cutlip, Center a Broom 2000, s. 12)

Vztahy s veřejností neboli public relations (PR) je budování dobrých vztahů s různými cílovými skupinami díky získávání příznivé publicity, budování dobrého „image firmy“ a řešení a odvrácení nepříznivých fám, pověstí a událostí. Mezi hlavní nástroje PR patří vztahy s tiskem, publicita produktu, firemní komunikace, lobbování a poradenství. (Kotler a kol., 2007, s. 888)

Vztahy s veřejností neboli public relations (PR) označují široké spektrum aktivit, které podporují pozitivní názor veřejnosti na firmu. (Kotler a Keller 2007, s. 632)

Vztahy s veřejností neboli public relations (PR) je cílevědomé plánované a dlouhodobé úsilí o vzájemné pochopení a soulad mezi organizacemi a veřejností. Zároveň je to funkce řízení, která buduje a udržuje vzájemně výhodné vztahy mezi organizacemi a různými skupinami veřejnosti, na jejichž postojích a chování závisí úspěch či neúspěch organizace. (Pelsmacker, Geuens a Bergh 2003, s. 301)

Původně vztahy s veřejností zahrnovaly pouze pozici tiskového mluvčího, jehož hlavní činností bylo překonávání rozdílů mezi názorem firmy a názorem médií na její aktivity. Dnešní aktivity vztahů s veřejností jsou velmi různorodé dle cílových skupin, viz tabulka 8.

Tabulka 8: Cílové skupiny PR

Interní	Externí			
	Veřejné vztahy	Finanční	Média	Marketing
Rodiny zaměstnanců	Veřejnost	Investoři	TV	Dodavatelé
Odbory	Místní komunita	Bankéři	Rozhlas	Distributoři
Akcionáři	Vláda	Konzultanti	Tisk	Konkurenti
Zaměstnanci	Nátlakové skupiny	Burza	Další typy médií	Velkoobchodníci, maloobchodníci

Zdroj: Pelsmacker, Geuens a Bergh (2003, s. 306)

Mezi cílové skupiny PR aktivit patří **interní a externí veřejnost**. Vztahy s interní veřejností jsou také nazývány Human Relations (HR) a patří tam především zaměstnanci

firmy (tato problematika bude řešena v následující kapitole). Kromě interní veřejnosti jsou PR aktivity zaměřeny na externí veřejnost, která se dělí do čtyř základních skupin, jak je zobrazeno v tabulce 8.

7.1 Vztahy s médií (media relations)

Vztahy s médií neboli media relations jsou jedna z hlavních forem PR, často nejvýraznější a nejsilnější forma využívaná ve firemní praxi. Vytváření a udržování vztahů s médií, informování médií, poskytování servisu médiím s cílem získat mediální prostor. Výsledkem práce media relations je vytvořený mediální obraz firmy.³¹ Snahou media relations je vytvářet pozitivní mediální obraz firmy, budovat firemní image a řešit případnou krizovou komunikaci. Pro vytváření a udržování vztahů s médií platí pravidla efektivní komunikace, odpovědný přístup, profesionalita, dostupnost, poskytování aktuálních a pravdivých informací, doporučení tzv. třetích stran. Profesionální práce v media relations se zhodnocuje zejména v krizové komunikaci, kdy dobré vztahy s médií poskytují potřebný prostor pro vysvětlení vzniklé krizové situace a pochopení ze strany dotčených cílových skupin veřejnosti. Hodnota získaného mediálního prostoru se měří prostřednictvím mediální analýzy, která ukazuje, do jaké míry byla zveřejněnou informací zasažena cílová skupina. (Jurášková, Horňák a kol., 2012, s. 133)

Definice

Pokud jde o výběr a zpracování témat, existují mezi jednotlivými médii velké odlišnosti. Výrazný rozdíl panuje např. mezi **celostátními a regionálními médii**. Celostátní média uveřejňují výhradně témata, která mohou oslovit většinu národa. Oproti tomu regionální média pracují s lokálním publikem. Věnují se tak mnohem více i „běžným“ pozitivním zprávám, jako je např. stavba nového bazénu nebo pořádání místního hudebního festivalu. (Karlíček a kol., 2016, s. 123-124)

Média se liší také úrovní specializace. **Všeobecná média** oslovují velké masy čtenářů, posluchačů a diváků. Oproti tomu **specializovaná média** jsou určena specifickým profesním skupinám (zdravotníci, stavební inženýři apod.), specifickým demografickým skupinám (děti, muži, senioři), nebo lidem se specifickými zájmy (automobilisté, hráčská komunita PC her apod.). Tomu je přirozeně přizpůsoben i výběr témat. (Karlíček a kol., 2016, s. 123-124)

Média se odlišují rovněž z hlediska svého **časového zaměření**. Novináři pracují v denících, televizních zpravodajstvích, internetových zpravodajských portálech a rádiích. Novináři v týdenících a měsícnících jsou na čase méně závislí. V těchto typech médií jsou témata zpracovávána více do hloubky a s určitým časovým odstupem. Je třeba počítat s tím,

³¹ V současné době lze hovořit o nekompetentnosti firem v oblasti mediálních vztahů. Podle názoru českých novinářů neobsahuje polovina všech zpráv, které od firem dostávají s cílem otištění, žádnou zpravodajskou informaci. Celých 60 % zpráv dle nich obsahuje superlativy a nepoužitelné citace. (Karlíček a kol., 2016, s. 124)

že v případě měsíčníků může být časový rozestup mezi přípravou čísla a jeho vydáním i několik měsíců. (Karlíček a kol., 2016, s. 123-124)

Odlišný přístup k informacím vykazují novináři rovněž podle toho, zda pracují pro televizi, rádio, tištěné tituly nebo internetová média. Média se také odlišují **stupněm serióznosti**. Některá inklinují spíše k bulváru, jiná usilují o seriózní zpravodajství – média veřejné služby (Český rozhlas, Česká televize), kdy prostřednictvím nich lze komunikovat sdělení ve vztahu k minoritám, handicapovaným, vzdělání, kultuře, vědě apod. (Karlíček a kol., 2016, s. 123-124)

Definice

Mezi nástroje media relations patří zejména (Jurášková, Hornák a kol., 2012):

- **Tisková zpráva** – struktura tiskové zprávy se označuje jako tzv. obrácená pyramida. Tisková zpráva obsahuje výstižný titulek, úvodní odstavec (perex³²), který je uveden domicilem a shrnuje nejdůležitější informace a podstatu sdělení. V dalších odstavcích jsou rozšiřující informace. Na konci tiskové zprávy je kontakt na autora tiskové zprávy, případně na osoby, které k tématu mohou vyjadřovat. Doporučený rozsah tiskové zprávy je jedna strana formátu A4. Tisková zpráva je zaslána médií elektronicky. Přílohou tiskové zprávy může být fotomateriál vztahující se k prezentovanému tématu. Profesionalita zpracování, správné načasování, atraktivita tématu mají vliv na uveřejnění tiskové zprávy v médiích.
- **Tisková konference** – jedná se o setkání zástupců firmy a zástupců médií s cílem prezentovat dané téma takovým způsobem, aby získalo co největší mediální prostor. Tisková konference je řízena moderátorem, má vymezený čas a prostor. Zástupci médií jsou na tiskovou konferenci předem zváni, při velkých tiskových konferencích se vyžaduje akreditace. Pro média je připraven press, standardem je drobné občerstvení. Moderátor a zástupci firmy si předem připraví scénář tiskové konference, případné krizové otázky a reakce na ně. Po ukončení tiskové konference se měří zpětná vazba formou mediální analýzy, monitoringu médií a vyhodnocuje se mediální dopad a jeho vyznění. V současné době mají tiskové konference často formu eventu, využívají emotivní prvky při prezentaci daného tématu.
- **Tiskový briefing** – forma kratší tiskové konference, méně formální jsou zde prezentovány aktuální informace. Pořádá se v případě, že není časový prostor pro tiskovou konferenci, ale je nutné sdělit důležitou informaci. Zástupci médií jsou pozváni telefonicky, e-mailem, je připravená tisková zpráva, případně press kit.
- **Press trip** – organizování jedno- či vícedenní cesty pro zástupce vybraných médií s cílem prezentovat téma prostřednictvím sdílených emocí spojených s tématem. Je vhodné předem vybrat cílovou skupinu médií, která je k prezentovanému produktu relevantní, vytvořit press kit. Press trip může být označován jako speciální forma eventu, prezentace tématu zážitkovou formou.

³² Může být také chápáno jako úvodní zvýrazněný text.

- **Press kit** – materiál pro zástupce médií. Součástí může být např. tisková zpráva, výroční zpráva, firemní prezentační materiály, fotodokumentace vztahující se k tématu, drobný dárek a další. Kreativní zpracování press kitu by mělo odpovídat prezentovanému tématu, mělo by respektovat pravidla budování značky a posilovat firemní image dodržováním jednotné corporate identity.
- **Media portál** – webová platforma pro práci v oblasti media relations. Poskytování informací na jednom místě s vysokou mírou dostupnosti a interaktivity pro zástupce médií. Media portál zřizuje firma pro efektivní práci v media relations. Informace poskytované v rámci media portálu mohou být např. aktuální tiskové zprávy, archiv tiskových zpráv, fotografický materiál, statistiky, přehledy, prognózy vývoje oboru, představení managementu, klíčových osob, důležité kontakty a další. Poskytnutí přístupového hesla pro vstup na media portál zástupcům médií umožňuje vyhodnocování zpětné vazby, návštěvnosti, atraktivity poskytovaných informací a materiálů. Součástí media portálu mohou být odkazy na blogy, diskuzní skupiny, sociální síť, které poskytují komentáře k produktům firmy a mohou být zdrojem dalších informací využitelných v media relations.
- **Press foyer** – pravidelné setkávání se zástupci médií ve stanovený čas a na stanoveném místě. Využívá se tato forma často u zákonodárných orgánů, jejich představitelé po skončení jednání informují o průběhu jednání, aktuálních závěrech a dalším vývoji diskutovaného tématu. Pojem press foyer může být také použit pro označení předsálí jednacích síní, kde dochází k setkávání se zástupci médií.

Mezi výstupy médií patří **publicita**, která závisí nejen na media relations, ale i na využití dalších nástrojů vztahů s veřejností. Pojmy PR a publicita jsou často chápány jako synonyma, ale není to pravda, neboť publicita představuje informační složku PR a znamená způsob, jak je firma prezentována v podobě neplacených zpráv v masmédiích. Obecně publicita zahrnuje jakoukoli samovolnou, neovlivněnou pozornost novinářů a sdělovacích prostředků firmě, pochopitelně i tu nežádoucí (především v období krizové komunikace).

Definice

Publicitu je možno získat díky psaným tiskovým prohlášením a článkům pro noviny nebo ve formě videa a digitálních tiskových balíků. Další možností získání publicity je prostřednictvím tiskových konferencí, recepcí a exkurzí pro novináře, mediálních událostí, veřejnými promluvami, rozhovory a konferencemi, přednáškami, semináři či televizními rozpravami. Ostatními nástroji, které lze ke zviditelnění firmy použít, jsou například: sponzorství, výstavy, firemní identita, reklama, propagační prodej a osobní dopisy. Pozitivní redakční komentáře jsou většinou výsledkem pečlivě udržovaných vztahů s médii. Důležité je také se zaměřit na to, co vlastně média potažmo novináři potřebují. Zajímavým poznatkem je, že většinu reklamních článků nebo šotů, které se dostaly do televize, nepsali sami novináři, ale mnoho z nich bylo vytvořeno odborníky z oblasti PR. Práce redaktorů záleží na konstantním přílivu profesionálně prezentovaných tiskových prohlášení a zpráv od organizací, sami nemají čas pátrat po všech událostech, ze kterých se jejich zpravodajství skládá. (Smith 2000)



PŘÍPADOVÁ STUDIE – NEGATIVNÍ PUBLICITA

VIDEOREPORTÁŽ TV NOVA, 4/1/2017

Čechy pobouřil černoš v letáku Lidlu. Rasisti útočí na obchod.

Německý potravinový řetězec Lidl se nyní v Česku musí potýkat s vlnou negativní publicity. Velký poprask se strhl na českých sociálních sítích kvůli novému letáku společnosti Lidl. Ta si totiž "dovolila" Čechům nabízet mikinu, kterou si na sebe v letáku oblékl muž černé pleti. Lidl tak na sebe přivolal hněv některých zákazníků, které pohled na černoš v letáku pobouřil. Řetězec přiznal, že něco podobného nepamatuje.

Při čtení kritiky, kterou vyvolal černoš v mikině v letáku Lidlu, to vypadá, jako by se někteří Češi propadli do alternativního světa nebo historie, v níž ještě měli černoši oddělené záchody, veřejná pítka, lavičky, školy, restaurace, vyčleněná místa vzadu v autobuse a dokonce i speciální černošské telefonní budky. Jak jinak si vysvětlit reakce na prostý fakt, že Lidl do svého českého letáku patrně převzal fotografii modela od svých kolegů v zahraničí.

Xenofobně ladění Češi obviňují Lidl z podpory genocidy bílých a šíření protievropských multikulturních idejí. Poslední leták německého řetězce Lidl ale dokázal rozzuřit značnou část české populace, která nyní burcuje k bojkotu obchodu. Zároveň se ale objevilo i množství vtípů na dané téma.

Vedení řetězce přiznalo, že se s projevy rasismu u svých zákazníků sice v minulosti již setkala. "Nikdy však v takové míře jako nyní," řekla TN.cz mluvčí Lidlu Zuzana Holá. "S reakcemi některých občanů na facebookovém profilu naší společnosti samozřejmě nesouhlasíme. V našich letáčích věnujeme veškeré úsilí propagaci našeho zboží a jakoukoli rasovou manipulaci či upřednostňování naprosto odmítáme," uvedla Zuzana Holá.

Zdroj: Čechy pobouřil černoš v letáku Lidlu. Rasisti útočí na obchod. [online]. [vid. 12. dubna 2019]. Dostupné z: <https://tn.nova.cz/clanek/bile-cechy-pobouril-cernoch-v-letaku-lidlu-rasisti-utoci-na-obchod.html>



PŘÍPADOVÁ STUDIE – POZITIVNÍ PUBLICITA

ČLÁNEK NA WEBOVÉM PORTÁLU POZITIVNI ZPRAVY, 9/4/2019

Ikea začíná s pronájmem nábytku. Chce zlepšit životní prostředí

V České republice by se do roku 2020 měla objevit novinka od prodejce nábytku Ikea. Firma plánuje testovat pronájem nábytku, který zavede na celkem 30 světových trzích. Reaguje tak na stále se zvětšující obavy o životní prostředí a požadavky nové generace.

Společnost chce svým zákazníkům umožnit pořízení zboží, které však zůstane majetkem řetězce. Ikea pak zajistí i jeho další využití nebo recyklaci. Prodejce nábytku se tak snaží

přizpůsobit mladým spotřebitelům, pro které je důležité minimalizovat dopad na životní prostředí. Místo koupě nábytku nebo i auta či oblečení si je mladí lidé raději pronajmou.

Ikea se už dříve zavázala, že do roku 2030 budou všechny její produkty vyráběny z obnovitelných a recyklovaných materiálů. Veškeré zboží má být navrženo tak, aby se dalo opravit, znovu použít nebo recyklovat. Stejně tak chce společnost pokračovat v rozvoji středně velkých obchodů v centrech měst, aby zákazníci nemuseli za nákupem daleko dojíždět.

Zdroj: Ertlová, E. Ikea začíná s pronájmem nábytku. Chce zlepšit životní prostředí. [online]. [vid. 13. dubna 2019]. Dostupné z: <https://pozitivni-zpravy.cz/ikea-zacina-s-pronajmem-nabytku-chce-zlepsit-zivotni-prostredi/>

PR profesionálové se tak snaží ovlivnit to, co se v médiích o jejich klientech napíše či nenapíše. Musí se ale přizpůsobit tzv. mediální logice, aby novinářům nabídli takový obsah, s nímž uspějí a kterým se budou novináři zabývat. Koncept mediální logiky vychází z analýzy tradičních médií – novin, televizního či rozhlasového zpravodajství. Stejně mocná jako tradiční média jsou dnes i různé formy digitálních médií. Pravidla mediální logiky jsou proto uplatnitelná pro tradiční média a zároveň i pro on-line vydavatelství či bloggery. (Hejlová, 2015, s. 135-136)

Základní pravidla mediální logiky: (Hejlová, 2015, s. 136 - 137)

Návod

- Zpráva musí být aktuální, konkrétní, snadno zpracovatelná a pochopitelná.
- Zpráva musí být překvapivá nebo musí přinášet nové informace.
- Zpráva musí být zajímavá pro cílovou skupinu čtenářů.
- Zpráva musí mít příběh, především pokud se jedná o hluboké lidské příběhy.
- Zpráva musí odpovídat marketingovému a inzertnímu profilu média.

Na základě výše uvedených skutečností se ve vztazích s médií používají tyto pojmy (Hejlová, 2015, s. 137):

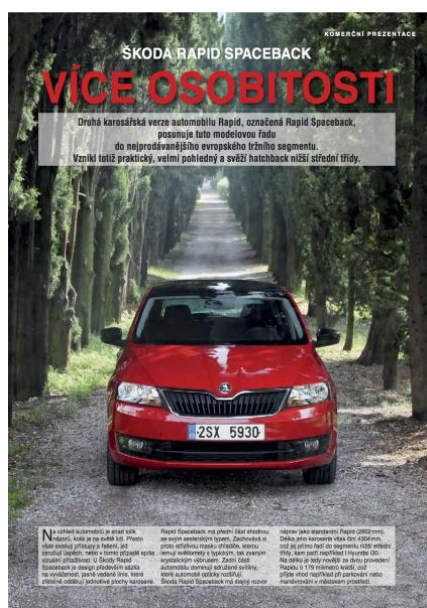
Definice

- **Earned media** (získaná média) – mediální prostor, který daný subjekt získá, aniž by platil za inzerci – uveřejněné články v médiích, reportáže o tématu, názory, interview apod.
- **Owned media** (vlastní média) – například vlastní časopis, webové stránky, videa či vlastní sociální sítě (vlastní kanál na Youtube, účet na Facebooku apod.).
- **Paid media** (placená média) – komerční přílohy časopisů, advertorialy apod.
- **Shared media** (sdílená média) – jak se informace sdílí a šíří, ať už cestou šeptandy, nebo virálně (on-line).



PRO ZÁJEMCE

Advertorial je placená reklama, která má podobu článku (redakční článek). V tištěných médiích se advertorial svou formou i vizuálem snaží co nejvíc přiblížit nezávislému redakčnímu textu. Obvykle obsahuje i fotografie. Využití advertorialu je vhodné zejména při kampaních, kde je potřebné problematiku a výhody produktu vysvětlit víc do hloubky. Advertorial je jako forma placené reklamy vždy viditelně označena jako placená inzerce – komerční příloha – speciální příloha – komerční prezentace apod. Možnost a formu použití advertorialu upravuje Zákon o regulaci reklamy (č. 40/1995 Sb.), tak, aby sděleno nemělo náležitosti skryté reklamy, která je v ČR zakázána.



Obrázek 18: Příklad komerční prezentace v časopise Automobil Revue

Zdroj: Komerční příloha časopisu [online]. [vid. 13. dubna 2019]. Dostupné z: https://www.automobilrevue.cz/stranky/komerční-prilohy_63_stranka.html

Karlíček a kol. (2016, s. 130) závěrem dodávají **zásady efektivních vztahů s médií:**

- Vymýšlet mediálně zajímavá témata.
- Komunikovat je v odpovídající formě a odpovídajícím čase, a to jen směrem k relevantním novinářům.
- Znat mediální scénu a udržovat s novináři profesionální vztahy.
- Nelhat a nemanipulovat.
- Být nápomocný a rychlý.

7.2 Role tiskového mluvčího

Tiskový mluvčí je osoba zastupující firmu v oblasti **externí komunikace**, odpovědná za komunikaci s médii. Náplní práce tiskového mluvčího je vydávání tiskových zpráv, komunikace s médii, podporování firemní image, vyhodnocování mediálního dopadu, mediální analýzy. Ve větších firmách má tiskový mluvčí k dispozici tiskové oddělení s dalšími členy, v menších firmách pracuje samostatně a často je odpovědný i za interní komunikaci. Základním předpokladem pro profesi tiskového mluvčího jsou výborné komunikační schopnosti, znalost cizích jazyků, znalost mediálního prostředí a schopnost prezentace. (Jurášková, Horňák a kol., 2012, s. 137)

Definice

Tiskoví mluvčí jsou **profesionálové pověřeni firmou** k tomu, aby vystupovali na veřejnosti její jménem. Od tiskových mluvčích se očekává, že znají širší problematiku, kterou se firma zabývá, tj. mají přehled o historii, lidech tématech, krátkodobých i dlouhodobých cílech. Nemusí nutně znát odpověď na každou otázku, ale musí být schopni ji pohotově najít. Na velmi odborné dotazy není povinen odpovídat pouze mluvčí, ale musí podle tématu umět předat kontakt na příslušného odborníka ve firmě nebo svůj dotaz konzultovat. (Přikrylová a kol., 2019, s. 126)

Je-li to jen trochu možné, delegujte **práci s médii na jednoho člověka** – tiskového mluvčího. A to dokonce i v případě, jestliže se vaše sdružení skládá třeba jen ze tří lidí. Média si zvyknou obracet se na jednoho člověka. Naopak, váš mluvčí bude mít čas a příležitost vybudovat s médii a jednotlivými novináři dobré pracovní vztahy. Není dobré, když se tiskový mluvčí mění příliš často. Váš hlas musí znít jednotně a konzistentně. Není nic horšího, než když se média obrátí pokaždé na někoho jiného a dostanou od vaší organizace pokaždé trochu jiný názor. Tiskový mluvčí nemusí znát do hloubky celou širší problematiku, na které vaše organizace pracuje, musí ale mít všeobecný přehled. To je snad hlavní přednost vašeho mluvčího - měl by mít přehled o historii, lidech, tématech, idejích a cílech vaší organizace. Nemusí nutně znát každou informaci o vaší organizaci. Měl by ale pohotově vědět, kde ji vyhledat.³³

Zde uvádíme výčet činností, které mívá na starosti běžný tiskový mluvčí.³⁴

- **Prezentace v médiích.** Vystupuje jménem organizace v médiích (rozhovory pro tisk, rádia, televize).
- **Tiskové zprávy.** Píše tiskové zprávy a dohlíží na jejich konečnou podobu. Kontroluje zejména jejich úroveň, jazyk, styl a spolu s odborným pracovníkem i věcnou správnost. Rozesílá TZ médiím.

³³ Press servis. [online]. [vid. 12. dubna 2019]. Dostupné z: <https://press-servis.ecn.cz/manual/co-potrebujeme-k-praci-s-medii/>

³⁴ Press servis. [online]. [vid. 12. dubna 2019]. Dostupné z: <https://press-servis.ecn.cz/manual/co-potrebujeme-k-praci-s-medii/>

- **Tiskové konference.** Přípravuje a vede tiskové konference (oznamování médiím, místnost, občerstvení, tiskové materiály, audiovizuální technika, foto, video atd.).
- **Korektury.** Má dohled nad konečnou podobou tiskových materiálů, které jdou na veřejnost (úroveň, jazyk, styl, grafická úprava). Zajišťuje pro ostatní korektury důležitých textů (dopisy významným osobnostem atd.).
- **Seznam médií.** Vytváří a udržuje kvalitní seznam novinářů. Jedním z klíčových úkolů tiskového mluvčího je shromažďovat kontakty na novináře a udržovat přehled o tom, která média se na organizaci obracela a s jakými otázkami.
- **Vztahy.** Utváří dobré vztahy s novináři (osobní kontakty).
- **Mediální výstupy.** Domlouvá konkrétní výstupy pro tisk, rádia, televize atd.
- **Monitoring médií.** Udržuje přehled o tom, jak se o organizaci píše, upozorňuje na zajímavé věci kolegy, reaguje na nesprávné údaje a fakta. Dle potřeby kampaní, projektů (eventuálně fundraisingu) vytváří výtahy a hodnocení mediálních ohlasů.
- **Publikace.** Podílí se na vydávání časopisu, letáků a dalších tiskovin, které organizace vydává. Mluví často bývá také jejich hlavním (a většinou jediným) redaktorem.
- **Foto a video.** Má na starosti vše, co se týká fotografie, videa a obrazového archivu. Organizuje práce spojené s vytvářením obrazových a zvukových materiálů, spolupracuje s redakcemi a nabízí jim materiál pro jejich vlastní články a pořady, zajišťuje smlouvy, spravuje foto a videoarchiv atd.
- **Internet.** Tiskový mluvčí někdy mívá na starosti rovněž internetové stránky. Stará se přitom hlavně o aktualizaci jejich obsahu, plní je texty a fotografiemi, dohlíží na jejich funkčnost (fungující odkazy) a kontinuitu.
- **Pomoc při projektech, kampaních a fundraisingu.** Vytváří mediální strategie k jednotlivým projektům, kampaním a programům. Pomáhá při přípravě nejrůznějších akcí a organizuje jejich mediální zajištění. Pomáhá při hledání vhodných fundraisingových strategií. V případě potřeby pomáhá též při fundraisingových a reklamních kampaních.

Předpokládané schopnosti a přednosti tiskového mluvčího:³⁵

- Tiskový mluvčí je vizitkou celé firmy, proto by měl mít příjemný hlas, milý vzhled a důstojné vystupování.
- Tiskový mluvčí by měl být verbálně pohotový. Ideální je, když je schopen formulovat tzv. "zlaté věty", to jest zobecnit složitější skutečnost do jedné srozumitelné a snadno zapamatovatelné věty.

³⁵ Press servis. [online]. [vid. 12. dubna 2019]. Dostupné z: <https://press-servis.ecn.cz/manual/co-potrebuji-k-praci-s-medii/>

- Tiskový mluvčí by měl být klidný, ale zároveň sebevědomý a v případě potřeby rázný. Měl by se také identifikovat s prací, kterou děláte. Jen tak bude váš hlas znít autenticky.
- Tiskový mluvčí by se měl také umět slušně a elegantně obléci. Pouze z dvaceti procent se na vytvářeném obrázku podílí to, co mluvčí říká, přičemž celých osmdesát procent tvoří to, jak vypadá a jakým působí dojmem.
- Tiskový mluvčí by měl mít představu, jak média fungují - rozumět jim. Ideální je, když získáme mluvčího, který má za sebou novinářskou praxi jako redaktor novin, rozhlasu či televize.

MEDIÁLNÍ TRÉNINK TISKOVÉHO MLUVČÍHO

Mediální trénink připravuje tiskového mluvčího na kontakt s novináři. Jedná se o přípravu na konkrétní komunikační situaci. Mediální trénink se zaměřuje jak na formu, tak i na obsah sdělení. **Cílem je připravit tiskového mluvčího na situaci tak, aby ji zvládl emočně, v klidu odpovídal i na nepříjemné otázky, aby si připravil a zapamatoval důležitá fakta, údaje a informace a celkově, aby působil přirozeně a důvěryhodně.** (Hejlová, 2015, s. 140-141)

Definice

Důležitou součástí je příprava informací a faktů, které jsou v připravované komunikační situaci relevantní. Podstatné je informace dobře strukturovat. Pokud se jedná o rozhovor, měl by tiskový mluvčí vždy reagovat na to podstatné a zároveň se snažit říci to nejdůležitější ze svého sdělení. Při mediálním tréninku se procvičují odpovědi na otázky, které novinář pravděpodobně položí. Důraz se klade také na správné vyjadřování – spisovný český jazyk, správná výslovnost, intonace a volba slov. (Hejlová, 2015, s. 140-141)

Kromě verbální komunikace se trénuje také komunikace neverbální. Simuluje se prostředí, v němž se rozhovor odehraje. **Důležitou součástí je image:** jak bude tiskový mluvčí oblečený, jaký bude mít účes, případně make-up apod. Na základě průzkumu je známo, že fyzická atraktivita tiskových mluvčích zvyšuje jejich sympatičnost. Pro mediální trénink je důležité, aby image a sociální role tiskového mluvčího nebyly v rozporu, ale odrážely očekávání publika. (Hejlová, 2015, s. 140-141)

NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE A VZHLED TISKOVÉHO MLUVČÍHO V KONTAKTU S MÉDIÍ

Tak jak již bylo ve studijním materiálu zmíněno výše nelze opomíjet význam neverbální komunikace a vzhledu, neboť paradoxně mají větší vliv na vytvoření sympatií a důvěry s médií a posléze s publikem ve srovnání s verbálním projevem.

Co se týká barev oblečení, je třeba se před kamerou vyvarovat křiklavé červené, čisté bílé a černé barvě. Nevhodné jsou nápadné, ale i drobné vzory na látce. Ideální jsou pastelové barvy, závisí to však i na okolním prostředí. Ženám se doporučuje kostým, v žádném případě odhalená ramena, sukňe by měla být těsně nad nebo pod kolena. Žádoucí je také uzavřená obuv. V případě dlouhých vlasů je u žen vhodné sepnutí do drdolu. Líčení by

mělo být velmi decentní a použité šperky a doplňky jemné a jednoduché. U mužů se doporučuje oblek, pastelová barva košile, nepoužívat výrazné vzory kravaty, tmavá obuv včetně tmavé barvy ponožek (ne bílé ponožky!). Při sezení je dobré rozepnout si sako a stáhnout ho vzadu, aby se nekrčilo. (Matúšová, 2011, s. 65-67)

Při rozhovoru je velmi důležité držení těla – vzpřímený postoj znamená jistotu a ukazuje, že tiskový mluvčí je na rozhovor připravený a nebojí se ho. To, jak sedíme nebo stojíme, vypovídá o naší momentální emotivní situaci a celkovém duševním rozpoložení. Když si například někdo sedne na samotný okraj židle, působí to velmi nepřírozně, nervózně a napjatě. Při rozhovoru je dále velmi vhodné mít nohy těsně při sebe a ne překřížené, neboť to může vysílat signál, že se necítíme dobře a chceme si vytvořit bariéru. Na diváky to můžeme vysílat signál o nedůvěryhodnosti. (Matúšová, 2011, s. 65-67)

Co se týká gestikulace, je dobré používat jemná gesta, aby nepůsobila gesta rušivě a nervózním dojmem. Mezi neúmyslná gesta, která je třeba při rozhovoru ohlídat a limitovat, je například pohrávání si s vlasy, dotýkání se nosu či brady, podpírání si hlavy a hlazení si uší. Rovněž nežádoucí jsou překřížené ruce. Lidé, kteří sedí, stojí nebo chodí se založenými rukami, dávají podvědomě najevo, že si chtějí vytvořit bariéru – vytvářejí tzv. obrannou pozici. (Matúšová, 2011, s. 65-67)

Co se týká držení psacích potřeb v rukách, v případě nervozity to může znamenat pro někoho podpurnou pomůcku. Je ale třeba si dávat pozor, aby manipulace s psacími potřebami neodpoutávala pozornosti tiskového mluvčího od kontaktu s novinářem. (Matúšová, 2011, s. 65-67)



PŘÍPADOVÁ STUDIE – MEDIÁLNÍ ROZHOVOR

V případě neutrálního rozhovoru v televizi či rozhlase je důležitá důkladná příprava. Pokud je to to možné, je vhodné si domluvit s redaktorem nejen hlavní zaměření rozhovoru, ale i drobnější témata setkání a určit si celkový čas pro rozhovor. V rámci přípravy si stanovit pravděpodobně očekávané otázky a formulovat si své reakce na ně (nahlas). Doporučuje se osvojit si několik formulací pro případ, že bychom se chtěli vyhnout odpovědi, jako je například. „V těchto dnech se zákon teprve projednává. – Přesné stanovisko budeme mít k dispozici zítra odpoledne. - S ohledem na know-how naší společnosti vám na tuto otázku odpovědět nesmím.“

Nelze zapomínat také na přípravu v rámci neverbální komunikace, tzn. předem zvážít kam a jak si sednout, co si obléci, v rámci možnosti mít pod kontrolou svou řeč těla.

Při vlastním interview nic nesdělujeme mimo kameru, zvláště interní informace (používají se i kamery skryté). Při jakémkoliv osočení reagujeme větou: To je nesmysl, a na svém stanovisku si trváme. Oči vždy udržujeme ve výši redaktorových očí – buď oba sedíme, nebo oba stojíme. Vždy zůstáváme flexibilní a připraveni k aktivnímu naslouchání, neboť tím vytváříme dojem přirozenosti.

Rozhovor pro celostátní televizi: V rámci cyklu vysoká škola se představuje, je pozván do studia tiskovým mluvčí jedné z vysokých škol.

Klíčový myšlenky v rámci přípravy pozvaného hosta na rozhovor:

- Co chcete určitě sdělit (jak nenásilně pozvat ke studiu na vysoké škole).
- O čem mluvit nehodláte (univerzitní problémové situace dneška a v minulosti).
- Reakce na otázku (stručně, pak vysvětlit, zopakovat stručnou odpověď, nereagovat uspěchaně, ...).
- Respektujte verbální prostředky zdvořilosti a vstřícnosti (pozdravte, oslovujte, poděkujte za pozvání, ...).
- Odpovídejte konkrétně, doložte příklady z vlastní zkušenosti (místo: Ano, rozhodně je to vidět, doložte, jak je to vidět).
- Nenechte se manipulovat (na otázku: „Jaký je přístup pedagogů ...?“ reagujte: „Nemohu hodnotit přístup všech pedagogů“), nenechte se vtáhnout do konfliktu!

Nevýhodné formulace: studium je lukrativní - dát jakousi pomocnou ruku – pedagogové jsou snaživí – vyžaduje i praktický přístup – pozitivní vliv je pro mě nevyčísitelný – vyučují zde známá jména – já vám děkuji – jsou to úspěšní pedagogové – to je znak velkého pokroku ...

Výhodné formulace: máte pravdu, že ... - prezenčně i kombinovaně – podmínkou to není, ale je to pus – jmenujme významného odborníka ... - z vlastní zkušenosti vím – krátce jsme se bavili o oborech na naší vysoké škole – to jste řekla hezky – to bude patrně diváky zajímat ...

S ohledem na získání diváků a čtenářů v mediálních rozhovorech se soustřeďte na definování cíle a osnovy, mluvte spisovně, plynule, ale stručně, klíčové body opakujte, odborné termíny vysvětlujte, a pokud to lze, nahraďte je českými výrazy. Mluvte pravdu a vizuálně respektujte image společnosti, již reprezentujete.

Zdroj: upraveno a zkráceno dle Špačková (2011, s. 190-192)

7.3 Krizová komunikace

Krizová komunikace nastupuje vždy, když firma musí řešit konflikt, ať již s veřejností, s konkurencí, se státní regulací nebo i s lidmi uvnitř firmy. **Cílem krizové komunikace je určení možných konfliktů a krizí v organizaci, příprava na ně a řízení komunikace v okamžiku, kdy probíhají.** V období, kdy se firma dostane do nepředvídané krize, mají PR mimořádně důležitou úlohu. Krize mohou mít násobné příčiny: v produktech firmy se objeví toxické látky, potopená loď otráví vodu, nový model auta neobstojí při náročných testech nebo se vrcholoví manažeři firmy ocitnou ve veřejném skandálu. Správně postavená

Definice

strategie PR musí vždy počítat s možností krize a PR na ni musejí být připraveny. (Pelsma-cker, Geuens a Bergh 2003, s. 315) Souhrnně řečeno efektivní řešení krizové komunikace představuje správná prevence a v případě krize patřičná aktivizace. Dopady krize vhodně zobrazuje obrázek 19.



Obrázek 19: Efekt pověsti firmy v době krize

Zdroj: vlastní zpracování dle Chalupa (2012, s. 43)



DEFINICE KRIZOVÉ KOMUNIKACE

Krize je cokoliv co může **poškodit nebo ohrožit firemní reputaci**, prodej, tržní hodnotu, vztahy se zákazníky a dalšími cílovými skupinami, tj. budoucnost firmy.

Jiná definice hovoří o krizi jako o náhlé události nebo dlouhodobém problému (může být také aktivován náhlou nehodou), který dokáže poškodit pověst firmy, ovlivnit její hodnotu a má vliv na další rozvoj. Je nutné si uvědomit, že krizi předchází konflikt, který při svém nezvládnutí se teprve mění v krizi. Pokud nezvládneme ani krizi, může se vyvinout v katastrofu, která má devastující dopady pro firmu. (Chalupa 2012, s. 23-33)

Krizová komunikace je součástí firemní komunikace. Uplatňuje se při krizových situacích, kdy vzniká negativní mediální publicita, dochází k poškození firemní image a poklesu prosperity. (Jurášková, Hornák a kol., 2012, s. 104)

Možné krize je možno klasifikovat jako „známé neznámé“ a „neznámé neznámé“. V průmyslových odvětvích, jako jsou železniční, letecká a lodní doprava, chemický průmysl, atomová energie, zpracování ropy, výroba elektrického proudu, ropovody, těžba uhlí, stavby a tunely je docela možné, že se někdy objeví katastrofa. Nebezpečí je „známé, avšak

jestli se stane nebo kdy se stane, je „neznámé“. V případě krize „neznámé neznámé“ nelze přesně určit v daném odvětví podnikání typ krize a čas jejího vzniku (přírodní katastrofy, kriminální čin atd.).

Matušová (2011, s. 69) kategorizuje **krize na náhlé, vynořující se krize a trvalé krize**. Náhlé krize se objevují rychle a nečekaně. Je potřebné na ně promptně zareagovat, na druhé straně ale poskytují jen malý prostor pro důkladnou přípravu. Zde se jedná například o letecké katastrofy, smrt zaměstnance, živelné pohromy apod. Vynořující se krize dávají více prostoru na shromaždování informací, průzkum situace a plánování postupných kroků v oblasti komunikace a hledání řešení. Dá se na ně lépe připravit a jsou většinou součástí možných scénářů v krizovém manuálu. Trvalé krize přetrvávají delší období. Média se k nim neustále vrací při jakékoliv zmínce o firmě. Tato krize zasazuje do různých aktivit firmy. Může se například jednat o podplácení státních úředníků, nedodržování bezpečnostních předpisů výroby apod.

Hejlová (2015, s. 146) člení krize na dvě základní skupiny, a to v prvním případě **krize organizační** (v rámci podniku), kdy se jedná o korupci, propouštění, nebezpečné produkty apod. Další skupinou jsou **katastrofy**, kdy se jedná o krize zvenčí, jako je například povodeň, násilná trestná činnost apod.

Dle Chalupy (2012, s. 28-31) mezi základní typy krizí patří:

- **Imageové krize** – problémové produkty (nízká kvalita, kontaminace), poškození životního prostředí (jednorázové, opakované kvůli problémům s výrobou), veřejné kampaně (protesty odpůrců), staré zátěže (devastace krajiny), lidský faktor (osobní krize, úmrtí, sebevraždy).
- **Zlomyslné útoky** – poškozování firemní pověsti (pomluvy, fámy, astroturfing), krize způsobené kriminálními činy (špionáž, manipulace s produkty, kontaminace), informační krize (krádeže dat, odcizení know-how), kyberútoky (zcizení dat klientů, vyřazení webových stránek, spyware).
- **Krize ve spojení s přírodními živly** – záplavy, bouřky, požáry (neschopnost dostát všem firemním závazkům).
- **Podnikové krize** – fyzického rázu (pracovní úrazy, úmrtí při výkonu povolání), hospodářského rázu (krize managementu, nepřátelské převzetí, problémy s financováním), osobního rázu (stávky, násilí, odchod klíčových zaměstnanců).

PŘÍPADOVÁ STUDIE – ÚSPĚŠNĚ ŘEŠENA KRIZOVÁ KOMUNIKACE



Úspěšně řešena krizová komunikace – Diet Pepsi

Ve čtvrtek 10. června 1993 zatelefonoval 82letý důchodce do redakce zpravodajství televize v Seatlu a oznámil, že v plechovce Diet Pepsi našel injekční stříkačku. Uplynulo

dalších deset hodin, během nichž se objevily informace o jiných deseti případech. V pondělí 14. června se téma dostalo do hlavního zpravodajství. Počet nálezů injekčních stříkaček v plechovkách Diet Pepsi se zvýšil na šedesát.

Firma nejprve vydala společně s organizací Food and Drug Administration (FDA) obecné prohlášení. V něm spotřebitelům doporučila, aby obsah plechovky přelili před vypitím do sklenice. FDA v pondělí 14. června zároveň ujistila veřejnost i média, že první dvě nalezené injekční stříkačky ala, nemohou způsobit žádnou infekční nemoc.

Následovaly pečlivé kontroly výkazů i jednotlivých provozů. Pepsi musela získat jistotu, že se injekční stříkačky nedostaly do plechovek při výrobě. Závěr inspekce byl jednoznačný. Výroba je bezpečná a injekční stříkačky se musely do plechovek dostat po jejich otevření mimo prostory firmy.

Společnost rovněž prověřovala, zda nejde o sabotážní akci vlastních zaměstnanců. Některé plechovky však byly do obchodů dodány před více než šesti měsíci. Proto byla tato možnost zcela vyloučena. V úterý 15. června 1993 byla public relations oddělením Pepsi zahájena velmi intenzivní krizová komunikace.

Výkonný ředitel firmy také vystoupil v pořadech všech důležitých rozhlasových stanic a televizí. Odborníci public relations poskytli na žádost novinářů více než 2 000 rozhovorů. Diváci televizních stanic mohli sledovat ukázkou z plnění plechovek Diet Pepsi v továrnách firmy.

Ve stejný den oznámila FDA, že byla v souvislosti s kauzou zatčena první osoba. Následující den Pepsi obhajovala své rozhodnutí ponechat plechovky Diet Pepsi na trhu. Také se ve čtvrtek 17. června 1993 vysílal záznam z bezpečnostní kamery, která zachytila ženu, jak otevřela plechovku a chtěla do ní vložit injekční stříkačku.

Firma vyčíslila celkové škody na 25 milionů dolarů. Když zájem veřejnosti a médií o tento případ pominul, vydala společnost zlevněné poukázky na Diet Pepsi a prodala o přibližně 800 000 plechovek více než obvykle. Kdyby ovšem firma na vyvolanou krizi nijak nereagovala, mohla by být škoda daleko vyšší. Pečlivá krizová komunikace se Pepsi vyplatila a pomohla jí snížit ztráty, které způsobila smyšlená fáma.

Zdroj: Krizová komunikace může zachránit Vaši firmu [online]. [vid. 12. dubna 2019]. Dostupné z: <https://robert-nemec.com/krizova-komunikace-firmy/>

Úspěšně řešena krizová komunikace – Zlaté věnečky

Se zprávou, že ve žlutkových věnečkách se nachází rizikové množství nebezpečného Fipronilu se musela v roce 2017 na českém trhu popasovat společnost Mondelēz, jež dostala od svého dodavatele vaječných žlutků upozornění, že by jedna z dodaných šarží mohla být kontaminována.

„Poté, co jsme byli upozorněni, jsme ihned přistoupili k potřebným opatřením. Intenzivně jsme začali spolupracovat se Státní zemědělskou a potravinářskou inspekcí a rozhodli jsme se přistoupit k preventivnímu stažení šesti šarží Zlatých věnečků žlutkových.“ „Jakmile se tato informace objevila, bylo nám jasné, že nesmíme zapomenout v komunikaci na žádnou z našich komunikačních skupin,“ dodává tisková mluvčí firmy, že v řádech hodin byly vypracovány tiskové zprávy, otázky a odpovědi i podklady pro média, agentury, které se starají o komunikaci na sociálních sítích, i veřejnost.

S agenturami, které se starají o komunikaci na sociálních sítích, nastavila okamžité schvalování. K mediálním informacím připravila také video, v němž celou záležitost popsal a na základě informací britské toxikologické laboratoře vysvětlila možné dopady fipronilu na zdraví. To pak poskytovala médiím spolu s ostatními materiály. Bylo nutné tomu podat vědecké informace přístupnou formou s vysvětlením, že tříleté dítě s hmotností 15 kg by muselo sníst osmnáct 150g balení tohoto produktu z dotčených šarží, aby dosáhlo úrovní, které by mohly být považovány za škodlivé.

Od 30. srpna 2017, kdy byla informace o preventivním stažení věnečků zveřejněna, do neděle 10. září 2017, bylo zaznamenáno 217 mediálních výstupů. Pro zvládnutí krizové komunikace se vyplatil nejen proaktivní přístup, ale i zohlednění všech komunikačních skupin a rychlost. Zpráva SZPI zveřejněná 7. září 2017 nakonec nadlimitní obsah fipronilu nepotvrdila.

Zdroj: Mondelez vylepšuje komunikaci., Marketing a Média, 49/2017, 4. 12. 2017

PŘÍPADOVÁ STUDIE – NEÚSPĚŠNĚ ŘEŠENA KRIZOVÁ KOMUNIKACE



Neúspěšně řešena krizová komunikace – Spolana a povodně v ČR v roce 2002

Synonymem selhání krizové situace v průběhu povodní 2002 se stala především neratovická Spolana. Firma totiž nezvládla nejen povodně, ale také krizovou komunikaci, a to jak s externí veřejností, tak i uvnitř firmy.

Po zaplavení této chemičky 15. srpna 2002 byl v Neratovicích vyhlášen třetí stupeň chemické pohotovosti. Podnik však tvrdil, že by se kontaminovaná zemina neměla dostat za brány podniku, nicméně byl přiznán únik celkem několika kilogramů chlóru do Labe. Toto množství se však podle pozdějších šetření čítalo na tuny, ne na kilogramy. Samotné krizové komunikace se jevily v následujících dnech jako rozporuplné. V roli oficiálních mluvčích se střídala jedna osoba za druhou, v prohlášeních byly patrné zjevné rozpory a dokumentovaly chaotický stav v podniku. Také vyjádření některých politických představitelů k situaci v chemičce neodpovídala následné realitě. Spolana se později vyjádřila, že chlór sám o sobě není zdraví škodlivý, ale zdravotní potíže v chemičce zasahujících záchranářů, jejich lékařské ošetření a také hospitalizace některých z nich toto tvrzení jasně vyvrátily.

Nakonec Unipetrol zveřejnil bilanci uniklých chemikálií s tím, že buď nejsou pro zdraví škodlivé, nebo že byly v opačném případě obrovským množstvím vody rozředěny tak, že nemohly být škodlivé. Podle názoru odborníků selhala v případě Spolany interní komunikace a připravenost na krizovou situaci i na její komunikaci.

Zdroj: upraveno dle článku Škodová, M., Spolana jako vrchol ledovce, Strategie, 36/2002.

7.4 Pravidla komunikace v krizovém období

Čas hraje při krizové komunikaci zásadní roli. V odborné literatuře se zmiňuje termín 48 hodin. Ten určuje maximální reakční dobu na problém. Faktem je, že čím závažnější jsou obvinění vznesená v médiích, tím méně času je na jejich vyvrácení. Rychlost akce je tedy zásadní a akcí může být zaujetí stanoviska nebo vytvoření řešení situace. To musí proběhnout co nejdříve. V první řadě by ale firma měla projevit snahu problém vyřešit či vysvětlit, pokud je to jen trochu možné. Nejdůležitější je tedy komunikovat a také spolupracovat. Firmy by měly zachovat chladnou hlavu a nedostat se pod zbytečný tlak médií. To se stává především v okamžiku, kdy by měly odpovídat novinářům, když samy přesně neví, co se stalo. V těchto situacích je vhodné říct nebo rozeslat vyjádření ve smyslu: V tuto chvíli zjišťujeme, co se vlastně přihodilo a jak k tomu došlo. Jakmile budeme vědět další podrobnosti, budeme vás neprodleně informovat. To pak tedy musí také dodržet – aktivně komunikovat o tom, co se stalo, co je příčinou a co z toho plyne. V krizi se musí postupovat se zájmem, lidskostí a pozitivní péčí, dále klást důraz na rychlost, aktivitu, konzistenci a důslednost.³⁶

Podstata krizové komunikace ale spočívá zejména v preventivních opatřeních. Měl by být dopředu vypracován **plán krizové komunikace**, který by obsahoval členy krizového štábu, jejich povinnosti, úkoly i postupy, jak se bránit šíření nepravdivých informací a fám a jak případné pravdivé fámy přetransformovat do přijatelného sdělení s výhledem na dobrý konec.

Návod

Příprava krizového plánu:

- **Analýza možných potíží neboli příprava krizového auditu:** analýza má být v písemné formě, kterou musí schválit vedení subjektu. Dříve než jakákoliv krize nastane, je třeba vytipovat možná rizika, ta kategorizovat a odhadnout pravděpodobnost jejich výskytu (tabulka 9).
- **Příprava plánu:** jakmile vedení schválí analýzu a návrh rámcového plánu, nastává příprava plánu detailního.

³⁶ Špatná krizová komunikace může výrazně poškodit firmu. Nepodceňujte ji. [online]. [vid. 15. dubna 2019]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/spatna-krizova-komunikace-muze-vyrazne-poskodit-firmu-nepodceňujte-ji/>

- **Okolnosti a personál krizového plánu:** v této fázi krizového plánování se musí stanovit, kdy, kde, jak a s kým vystoupí subjekt rozhodování krizové situace (management nebo jeho speciální štáb) na veřejnost. Hlavní nároky v praxi jsou kladeny na obsluhu telefonů a na ty, kteří se zabývají výzvami sdělovacích prostředků (jako nejhodnější osoby pro tuto práci se ověřily sekretářky).
- **Komunikační prostředky:** plán se musí podrobně vyrovnat s předpokládanými požadavky na komunikační prostředky, které se budou za dané krizové situace využívat (telefony, faxy, e-mail, internet). Jejich množství se může plánovat pro zvlášť závažné krizové situace v počtech několika set až tisíců přístrojů. Přirozeně by se mělo přesně stanovit, jakých cílových skupin se krizová situace týká.
- **Trénink:** vybraný personál musí být trénován tak, aby byl na řešení krizové situace co nejlépe připraven.
- **Simulační cvičení:** v nepravidelných intervalech by se měla ve spolupráci s vybranými cílovými skupinami krizové situace (např. s policií, místní samosprávou) uskutečnit praktická neohlášená cvičení. Ta by se měla náležitě zdokumentovat (např. videozáznamem) a pak vyhodnotit.

Tabulka 9: Náležitosti krizového auditu

Technické a ekonomické příčiny krize	
Vnitřní	Vnější
Vada produktů Průmyslové havárie Selhání výpočetní techniky Nesprávné nebo utajené informace Bankrot	Poškození životního prostředí Rozsáhlé selhání systémů Přírodní katastrofy Nepřátelské převzetí firmy Vládní a mezinárodní krize
Lidské, sociální a organizační příčiny krize	
Vnitřní	Vnější
Neschopnost přizpůsobení či změny Organizační selhání Komunikační nedorozumění Vnitřní protiakce Sabotáž a poškození produktu v podniku Fámy, hloupé žerty, pomluvy, Protiprávní aktivity Nemoci z povolání	Sabotáže a poškození produktů vně firmy Bojkoty Teroristické činy Únosy vrcholových manažerů Protiakce, opozice Fámy, hloupé žerty, pomluvy, Stávky

Zdroj: Přikrylová a kol. (2019, s. 133)

PRO ZÁJEMCE – ZAMĚSTNANECKÁ SABOTÁŽ



Vedle úniku informací je zlým snem každého manažera zaměstnanecká sabotáž. Může k ní dojít i v tak zdánlivě nekonfliktním oboru, jako je včelařství. Český svaz včelařů musel v roce 2015 po spotřebitelském testu deníku Blesk vysvětlovat, proč jsou v jeho poeticky

nazvaném „Dědečkovém medu“ zakázaná antibiotika. Blesk dokonce podal trestní oznámení, včelařský svaz začaly vyšetřovat úřady a tématu se chytil ministr zemědělství. Až na začátku roku 2016 nabídli včelaři vysvětlení, že zakázaná antibiotika do medu přimíchal jeden ze zaměstnanců, který se chystal začít podnikat ve stejné oblasti.

Zdroj: Pomoc, máme problém. V krizi zachovejte chladnou hlavu a hlavně nelžete. Samostatná příloha Public Relations, Marketing a média, 2018, s. 23.

KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE V OBDOBÍ KRIZE

Existuje několik komunikačních strategií, jak se k události postavit, například (Hejlová, 2015, s. 147):

- **Informační strategie** – firma se snaží transparentně, včas a s ohledem na zainteresované strany informovat o důležitých faktech vztahujících se ke krizi.
- **Soustrast** – firma vyjádří soustrast a porozumění poškozeným.
- **Obranná strategie** – firma se snaží bránit a vysvětlovat, že není viníkem krize, případně ji popírat.
- **Omluva** – firma se omluví a přizná svůj podíl viny na krizi.
- **Přetrpění situace** – firma se snaží minimalizovat dopad y na mediální a veřejný obraz a počkat, až se na to tzv. zapomene.

Lze se také setkat se zjednodušeným pojetím komunikačních strategií v období krize. Autoři odborných publikací uvádí tři základní strategie. **Strategie otevřených dveří** představuje plnohodnotnou a transparentní komunikaci firmy s veřejností. **Strategie polootevřených dveří** znamená situaci, kdy nejsou poskytovány úplné informace, jedná se pouze o částečnou komunikaci. A v případě **strategie uzavřených dveří** firma nekomunikuje vůbec, což představuje velkou hrozbu pro firemní image.

Mezi nejdůležitější komunikační nástroje v období krize patří komunikace s **interní veřejností – se zaměstnanci**. Právě oni jsou nejsilnějším komunikačním médiem v období krize. Platí zásadní pravidlo, ne vždy respektované, že interní komunikace by měla vždy v těchto případech předcházet komunikaci externí. V případě zaměstnanců se jedná o citlivou cílovou skupinu. Přitom právě komunikací se zaměstnanci ovlivňuje firma to, jestli ji při případné krizi podpoří či nikoli. Existuje přímá úměra mezi informovaností zaměstnanců a jejich podporou managementu, a tím dalšího fungování firmy. Jediné kritérium, kterému neinformovaný zaměstnanec bude rozumět a které ho bude zajímat, je pak okamžitý dopad na jeho pracovní pozici a podmínky. A na základě této informace bude reagovat. A je tu i další důvod, proč své podřízené informovat. Zaměstnanci jsou nejsilnější skupinou při vytváření image firmy, pro kterou pracují. Existuje dokonce údaj, že zaměstnanci díky svým sociálním sítím budují při tvorbě image svého zaměstnavatele a ovlivňování názoru veřejnosti až třináctkrát silnější kanál než jakýkoliv jiný PR nástroj. A to především v krizových obdobích. (Strnad, 2009, s. 23)

Souhrnně řečeno, dojde-li ke krizi, mělo by se postupovat podle následujících deseti pravidel:³⁷ Návod

1. Buďte připraveni – krizový plán.
2. Vytvořte systém včasného varování.
3. Reagujte rychle a přesně. Mluvte pravdu. Nespekulujte.
4. Projevte zájem a přijměte zodpovědnost. S pokorou, nebuďte arogantní a netaktní.
5. Oslovte všechny klíčové skupiny napřímó (zákazníky, zaměstnanci, partnery apod.).
6. Vytvořte jeden, centrální zdroj informací.
7. Získejte kontrolu nad komunikací s médii.
8. Zapojte nejvyšší management a získejte názor třetí strany.
9. Sledujte reakce, opravte dezinformace.
10. Realizujte střednědobé strategické změny a průběžně informujte o jejich dopadu.

TESTOVÉ OTÁZKY



Nyní je čas otestovat si získané znalosti z kapitoly č. 7. Pouze jedna odpověď je správná! Správné odpovědi jsou umístěny na konci kapitoly.

1. V rámci PR do externí veřejnosti nepatří:

- a) Média.
- b) Zaměstnanci.
- c) Dodavatelé.

2. Do nástrojů media relations patří:

- a) Tisková zpráva.
- b) Přímý marketing.
- c) Reklama.

3. Press kit je:

- a) Etický kodex novinářů.
- b) Sada informačních materiálů pro novináře.
- c) Manuál pro tiskového mluvčího.

4. Publicita může vzniknout na základě:

- a) Sponzorství známého sportovce.
- b) Placené reklamy v novinách.
- c) Televizní reportáže o šikanování zaměstnanců na pracovišti firmy.

5. Krizový audit zejména řeší:

- a) Analýzu možných rizik, které mohou vést ke krizi a pravděpodobnost jejich výskytu.
- b) Analýzu negativních zpráv o firmě v médiích.
- c) Analýzu finančního zdraví firmy.

³⁷ Upraveno dle webový portál APRA, 2013. [online]. [vid. 21. května 2013]. Dostupné z: <http://www.apra.cz/cs/>



SHRNUTÍ KAPITOLY

Po prostudování kapitoly č. 7 by student měl znát odpovědi především na otázky, jako jsou:

- Vysvětlete vztah mezi public relations a media relations.
 - Uveďte konkrétní nástroje media relations a blíže je specifikujte.
 - Uveďte reálné příklady pozitivní a negativní publicity v ČR i v zahraničí.
 - Jaké dovednosti a schopnosti by měl mít tiskový mluvčí?
 - Uveďte aktivity, které by měla firma podniknout jako prevenci před vznikem krize.
 - Uveďte konkrétní krizové komunikace firem a roli tiskového mluvčího.
-



ODPOVĚDI NA TESTOVÉ OTÁZKY

1b, 2a, 3b, 4c, 5a

8 KOMUNIKACE V OBLASTI VZTAHŮ SE ZAMĚSTNANCI

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Náplní této kapitoly je uvést problematiku vztahů s interní veřejností neboli zaměstnanci, což je součást problematiky vztahů s veřejností neboli public relations (použití zkratky PR). V této souvislosti je nutné zmínit tzv. trojúhelník komunikace firmy, ze kterého vyplývají tři způsoby komunikace a tři typy marketingu: interní marketing představuje komunikaci se zaměstnanci, externí marketing je komunikace s externí veřejností (především se zákazníky) a interaktivní marketing je založen na vzájemné interakci mezi zaměstnancem firmy a zákazníkem. Dále je pozornost věnována nástrojům interní komunikaci a znakům a schopnostem, které by měl mít nadřazený v rámci interní komunikace, pokud si chce zajistit loajální a motivované zaměstnance.

CÍLE KAPITOLY



- Definovat vztahy s interní veřejností (HR, ERM).
- Vysvětlit pojem interní marketing, externí marketing a interaktivní marketing.
- Vysvětlit pojem interní komunikace a uvést její nástroje.
- Popsat schopnosti a znalosti, které by měl nadřazení pro zajištění motivovaných a loajálních zaměstnanců.
- Uvést vzájemný vztah mezi stylem vedení zaměstnanců a stylem komunikace s nimi.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Human relations (Vztahy s interní veřejností), interní komunikace, interní marketing, interaktivní marketing, externí marketing, motivace, loajalita, styl vedení/styl komunikace.

Problematika komunikace se zaměstnanci spadá do oblasti vztahů s veřejností neboli public relations a lze ji považovat jako jeden z nástrojů vztahů s veřejností. Mezi cílové skupiny PR aktivit patří **interní a externí veřejnost**. Vztahy s interní veřejností jsou také nazývány Human Relations (HR) a patří tam především zaměstnanci firmy (tato problematika bude řešena v následující kapitole). Kromě interní veřejnosti jsou PR aktivity zaměřeny na externí veřejnost, která se dělí do čtyř základních skupin, jak je zobrazeno v tabulce 10.

Tabulka 10: Cílové skupiny PR

Interní	Externí			
	Veřejné vztahy	Finanční	Média	Marketing
Rodiny zaměstnanců	Veřejnost	Investoři	TV	Dodavatelé
Odbory	Místní komunita	Bankéři	Rozhlas	Distributoři
Akcionáři	Vláda	Konzultanti	Tisk	Konkurenti
Zaměstnanci	Nátlakové skupiny	Burza	Další typy médií	Velkoobchodníci, maloobchodníci

Zdroj: Pelsmacker, Geuens a Bergh (2003, s. 306)



DEFINICE HUMAN RELATIONS

Human relations (HR) jsou součástí public relations (PR), jde o nástroje využívané k prezentaci firemní image a firemních hodnot směrem k trhu práce, tedy k široké veřejnosti, k potenciálním uchazečům o zaměstnání v dané firmě. Vzhledem k trvalé snaze firmy získat kvalitní zaměstnance jsou HR důležitou a stále více využívanou formou PR.

Zdroj: Jurášková, Horňák a kol. (2012, s. 89)

8.1 Interní marketing

Definice

Interní marketing představuje oblast činností mezi firmou a jejími zaměstnanci. Týká se tedy právě těch činností, které firma vykonává s cílem ovlivnit myšlení a chování svých zaměstnanců za účelem lepších pracovních výkonů, je nezbytné pravidelně je zaškolovat a motivovat, a tím je zainteresovat na celkové strategii firmy. Tento proces zahrnuje široké pole činností, přičemž velmi důležitá je právě komunikace se zákazníkem a uspokojování jeho potřeb, což by mělo být realizováno v souladu s dlouhodobou strategií a posláním firmy. Organizace by měla v rámci marketingu pracovat se svými zákazníky, avšak u prosperující a úspěšné firmy by tomu mělo být stejně i v případě jejich zaměstnanců, neboť zaměstnanec firmy by měl být vnímán v podstatě jako její zákazník, se kterým je třeba komunikovat, motivovat ho a dále s ním pracovat.³⁸

³⁸Vnitřní marketing [online]. [vid. 18. dubna 2019]. Dostupné z: <https://fim2.uhk.cz/wikicr/web/index.php/home/7-marketing/125-vnitni-marketing>

DEFINICE INTERNÍHO MARKETINGU



Interní marketing je marketing prováděný firmou poskytující služby za účelem efektivního školení a motivace zaměstnanců, kteří jsou v kontaktu se zákazníky, a veškerého personálu, který je podporuje, aby pracovali jako tým zajišťující spokojenost zákazníka.

Zdroj: Kotler a kol. (2007, s. 720)

Interní marketing si klade za cíl trénovat a motivovat zaměstnance tak, aby přijali za své marketingové principy firmy a využívali je pro uspokojování přání a potřeb zákazníků. Interní marketing bývá označován jako nástroj mobilizace lidského faktoru uvnitř firmy.

Zdroj: Jurášková, Horňák a kol. (2012, s. 122)

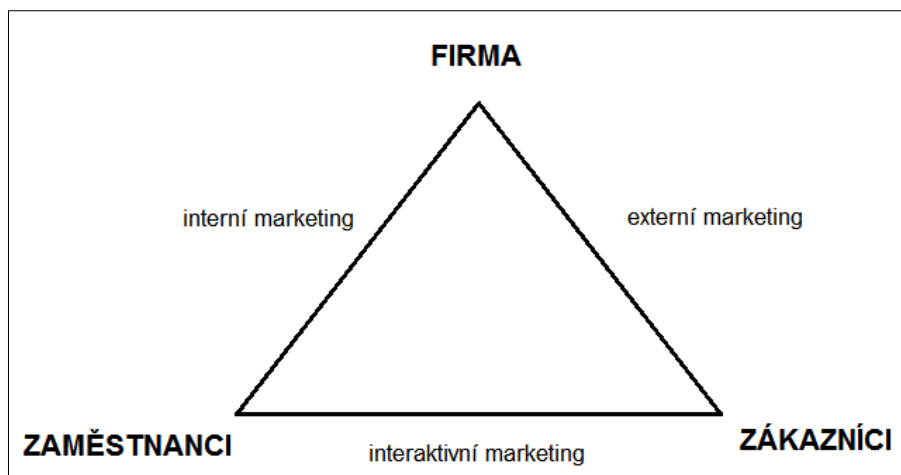
Interní marketing popisuje aplikaci marketingových technik ve vztahu k zaměstnancům organizace. Jeho cílem je získat a udržet si co nejlepší zaměstnance a motivovat je k co nejlepším výkonům. Instituce nabízející služby si dnes stále více uvědomují kritický význam vnitřního marketingu pro dosažení úspěchu na vnějším trhu. Existují dva základní **aspekty interního marketingu** (Matušínská, 2009, s. 138-139):

- Každý zaměstnanec a každé oddělení v podniku hraje dvojí úlohu: interního zákazníka a interního dodavatele. Aby mohla být zabezpečena vysoká kvalita externího marketingu, každý jedinec a každé oddělení v podniku služeb musí poskytovat a zároveň dostávat vynikající službu.
- Všichni zaměstnanci musí pracovat způsobem, který je v souladu s podnikovým posláním, strategií a stanovenými cíli. To je samozřejmě kritickým momentem v podnicích služeb, kde je vysoká úroveň interakce mezi poskytovatelem služby a zákazníkem.

Interní marketing lze tedy chápat, jako (Matušínská, 2009, s. 138-139):

- celofiremní aktivitu, která je uplatňována v rámci programů kvality, služby zákazníkům a obecných obchodních strategiích,
- úspěšnost podmíněnou kvalitou a způsobem komunikace,
- zdroj konkurenčního odlišení se,
- způsob řešení konfliktní situace mezi funkčními oblastmi,
- zabezpečení rovnováhy mezi marketingovými a provozními činnostmi, odbourání překážek mezi organizačními útvary a funkcemi,
- zdroj nových zkušeností a názorů,
- potřeba spolupráce všech zaměstnanců a otevřenější styl řízení.

Obrázek níže zobrazuje tři základní typy marketingu ve firmě. Kromě již definovaného interního marketingu, se jedná o marketing externí a interaktivní. Dle Kotlera et al. (2007, s. 721) interaktivní marketing je prováděný firmou, která si uvědomuje, že vnímaná kvalita služeb závisí do značné míry na kvalitě interakce mezi kupujícími a prodávajícími. Externí marketing je adresován externí veřejnosti, především zákazníkům. Zde se využívá široká škála marketingových nástrojů, především těch z oblasti marketingové komunikace.



Obrázek 20: Tři typy marketingu ve službách

Zdroj: Kotler et al. (2007, s. 720)

Správný interní marketing má za úkol:

- Zvýšit efektivitu interní komunikace.
- Výrazně zvýšit pracovní výkonnost zaměstnanců a jejich morálku.
- Posílit firemní kulturu.
- Zvýšit konkurenceschopnost dané firmy.
- Uspořit firmě náklady.
- Potvrdit pravidlo, že spokojený zaměstnanec obslouží svého zákazníka mnohem lépe, než zaměstnanec nespokojený.

INTERNÍ KOMUNIKACE

Definice

Jedním ze stimulů charakterizujícího úspěšného zaměstnavatele je fungující interní marketing, reprezentovaný především interní marketingovou komunikací firmy. Většina firem v segmentu malých a středních s pojmem interní marketing vůbec nepracuje. Vymezení marketingu a marketingových aktivit podnikatelé chápou především směrem ke svým zákazníkům, ale marketing je filozofie, která vede firmu k přeměňování tržních příležitostí k vlastní prosperitě za podmínky spokojenosti – užitku všech zúčastněných, tedy i zaměstnanců. Je výhodné, pokud nejen firma, ale také zaměstnanci vnímají marketing jako soubor aktivit, které pomáhají firmě uspět v konkurenčním prostředí s cílem uspokojit zákazníka

a získat výhodu vlastního zisku. Řízení a chování firmy tedy podléhá zvolené marketingové strategii, která tyto vztahy zohledňuje a uplatňuje marketingovou filozofii nejen směrem ven z firmy, ale také dovnitř.

DEFINICE INTERNÍ KOMUNIKACE



Interní komunikace se obrací k vnitřní veřejnosti, tedy k zaměstnancům, označována jako employee relations. Cílem interní komunikace je podporovat identitu zaměstnanců s firmou, firemní kulturu, pozitivní firemní image a pracovní výkonnost zaměstnanců. (Jurášková, Hornák et al., 2012, s. 104)

Interní komunikaci chápeme jako vnitropodnikovou komunikaci mezi vlastníky (akcionáři) firmy a managementem, dále mezi managementem a zaměstnanci a konečně mezi zaměstnanci navzájem. Její součástí je v praxi často rovněž komunikace směrem k vybrané cílové skupině uvnitř společnosti, například k odborové organizaci. Vždy by se mělo jednat o obousměrný proces předávání a přijímání informací a zpětných vazeb na všech úrovních firmy s cílem co nejlépe pochopit názory, postoje a motivace komunikujících stran. (Přikrylová et al., 2019, s. 123)

Kvalitní interní komunikace je jedním ze základních strategických momentů každého subjektu. O způsobu interní komunikace rozhoduje řada faktorů: výrobní program a struktura firmy, její historie a zejména firemní kultura. U některých subjektů bývá interní komunikace spojena s oblastí řízení lidských zdrojů (Human Resources Management). Mezi **interní komunikační nástroje, které zabezpečují tok odborných informací**, jež mají přímý dopad na výkon zaměstnanců a vytváření vnitřní atmosféry, se řadí: porady, organizační pravidla (manuály, firemní směrnice apod.), pracovní schůzky, intranet, elektronická pošta, aktivity firmy na sociálních sítích. K **zabezpečení toku společenských informací**, sloužících k podpoře iniciativy a loajality zaměstnanců a ke zvyšování důvěryhodnosti firmy v očích zaměstnanců, se využívají: interní periodika (tištěná a elektronická), interní nástroje (informační kiosky, nástěnky, informační tabule, intranet, elektronická pošta, vnitropodnikový rozhlas apod.) a dny otevřených dveří. (Přikrylová a kol., 2019, s. 123 - 124)

Při uplatňování interního marketingu firma může stejně analogicky využívat znalostí a praktik obecného marketingu, rozhodně napomáhá v procesu budování vztahu firma a zaměstnanci, posiluje loajalitu a stabilitu zaměstnanců, posiluje tedy vlastní stabilitu a konkurenceschopnost. Firma potřebuje ty správné zaměstnance a jim musí sama sebe „prodat“, aby byli ochotni pro ni pracovat. Firma potřebuje pro své plány správné lidi na správných místech, chce-li být nejlepší, musí usilovat o ty nejlepší zaměstnance a snažit se o jejich stabilitu. V tom všem může interní marketing pomoci. Základem je oboustranná komunikace. Jedině tak se zaměstnavatel dozví, co by pracovníci chtěli výměnou za jejich úsilí a

Návod

loajalitu, jedině tak se dozví, jestli produkty personální politiky firmy splňují účel a naplňují tak záměry managementu.³⁹

V interní marketingové komunikaci lze používat analogie marketingového komunikačního mixu, tak jak jsou manažeři zvyklí ve vnější marketingové komunikaci (obrázek 21).

Reklama	Propagace nových kampaní, nových zaměstnaneckých výhod, pozvánka na firemní akci na nástěnkách, na intranetu nebo ve firemním časopise apod.
Podpora prodeje	Marketingové materiály a předměty (firemní trička) při speciálních kampaních, interní školení, slevy pro nákup firemních i mimofiremních produktů a služeb apod.
Public Relations	Pravidelné firemní mítinky a sportovní či společenské akce, pravidelná hodnocení, pochůzky manažerů, pravidelná zpravodajství o úspěších firmy a obecně dění ve firmě na intranetu nebo e-mailem, v časopise apod.
Sponzorování	Zaměstnanecké výhody, příspěvky na kulturu, sport a pro sportovní firemní tým, výhody firemního oblečení apod.
Přímý a interaktivní marketing	Zpravodajství, intranetové prezentace, online kontakt, letáky propagující změny nebo nové produkty apod., manažerská komunikace.
Virální marketing	Šíření dobrých zpráv uvnitř firmy a šíření dobrého jména firmy do vnějšího okolí

Obrázek 21: Nástroje interního komunikačního mixu

Zdroj: *Interní PR v praxi aneb i zaměstnanec je zákazník [online]. [vid. 18. dubna 2019]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/ostatni/interni-pr-v-praxi-aneb-i-zamestnanec-je-zakaznik-744817>*

Srovnání vybraných nástrojů interní komunikace a externí komunikace zobrazuje obrázek 22.

Tiskové konference Tiskové zprávy Výroční zprávy Firemní profil Web- internetová prezentace Diskusní fóra, soutěže	Pravidelné zpravodajství o pozici firmy na trhu, dění ve firmě, strategiích, plánech a jejich plnění prostřednictvím pravidelných firemních nebo týmových setkání, e-mailového zpravodajství nebo pravidelných rubrik na intranetu Intranet Diskusní fóra, soutěže
Pravidelné schůzky s partnery	Pravidelné manažerské pochůzky mezi zaměstnanci, diskuse
Odborné, společenské a sportovní akce	Interní školení, společenské a sportovní akce
Případové studie, články o produktech či osobnostech firmy, úspěšné projekty, reference	Případové studie, články o produktech či osobnostech firmy, úspěšné projekty, reference zprostředkované zaměstnancům firemním časopisem, nástěnkami nebo intranetem
Sponzoring	Sponzoring aktivit zaměstnanců, sociální výhody pro zaměstnance
Dny otevřených dveří firmy	Dny otevřených dveří manažerů (top vedení)

Obrázek 22: Srovnání externích a interních aktivit PR

Zdroj: *Interní PR v praxi aneb i zaměstnanec je zákazník [online]. [vid. 18. dubna 2019]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/ostatni/interni-pr-v-praxi-aneb-i-zamestnanec-je-zakaznik-744817>*

³⁹ *Interní PR v praxi aneb i zaměstnanec je zákazník [online]. [vid. 18. dubna 2019]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/ostatni/interni-pr-v-praxi-aneb-i-zamestnanec-je-zakaznik-744817>*

PŘÍPADOVÁ STUDIE – ZÁSADY A NÁSTROJE INTERNÍ KOMUNIKACE



Obecně, ať už používáte jakýkoliv z nástrojů, které budeme dále popisovat, vyplatí se držet se určitých obecných zásad:

- Lidé ve vedoucích postech společností mají často sklony ke složitému a košatému vyjadřování. Mají pocit, že z nich udělá v očích jejich zaměstnanců ony ideální inteligentní charismatické vůdce. Vyvolají jediné nepochopení a jejich snaha sdělit něco konkrétního zmizí v rozvitých souvětích. Rozhodně není ostuda, když například generální ředitel konzultuje svůj projev k zaměstnancům s oddělením PR, respektive s manažerem vnitřní komunikace.
- Pokud má firma problémy, vyplatí se svým pracovníkům těžkosti objasnit. Vyhnete se nechtěnému překroucení pravdy. Nejde však jen o problémy, obecně se vyplatí komunikovat se zaměstnanci.
- Chcete, aby lidé četli firemní časopis? Pak si uvědomte, že žijeme v době infotainmentu. Média se bulvarizují, neboť lidé se chtějí v první řadě bavit (a přitom se případně i něco dozvědět).

Firemní časopis

Firemní titul má tu vlastnost, že jej obvykle nečtou jen samotní zaměstnanci, ale rovnou celé rodiny. Slouží tedy jako informační zdroj primárně pro interní komunikaci, ale podceňovat by se neměla ani role sekundární - podnik si časopisem buduje dobrou pověst v místě svého působení. Další nábor zaměstnanců je pak podstatně snazší a je pravděpodobné, že se výběrových řízení zúčastní kvalitnější uchazeči. Firemní časopis by především neměl nudit. Přizpůsobte formu sdělení vaší cílové skupině, zvolte ten správný jazyk a “proředte” obsah zábavnými vsuvkami (křížovka, vtipný příběh, fotostory).

Intranet

Vybudovat stránky jen pro zaměstnance obnáší své (ne)výhody například v porovnání s firemním časopisem. Intranet dovede dobře posloužit třeba u firem, které vyžadují dynamickou komunikaci se svými pracovníky. Na rozdíl od časopisu se podaří novinku zveřejnit v reálném čase. Navíc umožňuje zaměstnancům okamžitě reagovat (například prostřednictvím formuláře, případně diskusního fóra na dané téma).

Direct mail

Jak dosáhnout toho, aby váš pracovník cítil, že promlouváte přímo k němu? Použijte direct mailing. Elektronický má jistě výhodu v ceně a rychlosti, papírový se hodí pro oficiálnější příležitosti. Jistě není od věci, když firma svému zaměstnanci například touto formou pošle přání k narozeninám nebo případně gratulaci k získání titulu Zaměstnanec měsíce. Na druhou stranu elektronická pošta může posloužit jako velice rychlý nosič zpráv.

Eventy pro zaměstnance

V interní komunikaci nejde jen o suché sdělování změn a novinek. Vnitřní komunikace musí umět zapojit cílovou skupinu do hry. Neformální večírky uvolňují atmosféru na pracovišti a management má šanci ukázat, že se skládá také “jen z lidí”. Pojem teambuilding zahrnuje veškeré aktivity, které pomáhají stmelovat kolektiv. Obvykle například v rámci jednoho oddělení. Jedné se většinou o outdoorové aktivity, které nepostrádají náboj dobrodružné výpravy, kde spolupráce každého jedince je klíčovou pro úspěch všech.

Sociální sítě

Na pomezí interní komunikace a PR stojí sociální sítě. Pokud je využíváme i k vnitřní komunikaci, musíme mít na paměti, že se na profil firmy může podívat de facto kdokoliv (tedy pokud neomezíte práva pro prohlížení jen na určité lidi). Pokud je však vaše PR oddělení dostatečně sebevědomé, založením stránek na sociálních sítích získáte přízeň mladší populace a dosáhnete u nich určitého stupně “polidštění” firmy. V takovém případě je ovšem nutné aktivně se věnovat aktualizaci těchto stránek.

Jiné formy komunikace

Občas je vhodné (pokud požadujeme 100 % účast nebo zájem) využít také prvky “nadlinkové” komunikace, ale jen v rámci firmy. Například plakáty, letáky a reklama na pozadí všech firemních počítačů, to vše může upoutat na důležitou schůzku nebo událost v rámci firmy. Stejně jako v dalších odvětvích marketingových komunikací je třeba i u interní komunikace pamatovat na to, že efektivitu podstatně zesílíme kombinací výše uvedených nástrojů.

Zdroj: Nástroje interní komunikace [online]. [vid. 18. dubna 2019]. Dostupné z: https://www.focus-age.cz/m-journal/public-relations/interni-komunikace/nastroje-interni-komunikace__s317x493.html

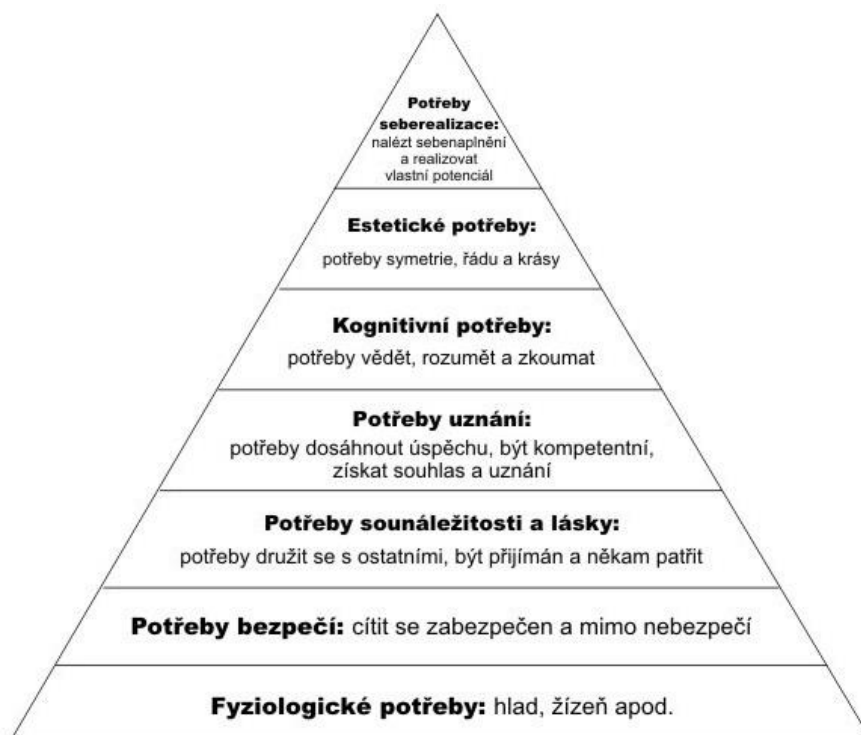
V České republice se problematice interní komunikace odborně věnuje **Institut interní komunikace** ve formě vzdělávání, školení, workshopů, přednášek, konzultací, průzkumu apod. Cílem je předat znalosti zejména z oblasti:

- Employer brandu.
- Angažovanosti zaměstnanců.
- Zlepšení atmosféry ve firmě.
- Správné nastavení komunikačních kanálů.

8.2 Motivační schémata k zajištění loajálních zaměstnanců

Penězi lze stimulovat v podstatě jen jeden základní stupeň pyramidy potřeb zaměstnance. Zaměstnanec, protože je především člověk, potřebuje dosahovat uspokojení více

potřeb. Hledá podvědomě pocit bezpečí a jistoty, sounáležitost. Potřebuje uznání a sebepotvrzení. Potřebuje také růst, objevovat nové možnosti, učit se novým věcem a vyvíjet se (viz obrázek 23).



Obrázek 23: Maslowova hierarchie potřeb

Zdroj: Vysekalová (2011, s. 21)

Správná motivace zaměstnanců, která reaguje na jejich skutečné potřeby (další stupně Maslowovy pyramidy potřeb) může například zahrnovat:⁴⁰

- Atmosféra vztahů na pracovišti výrazně ovlivňuje i motivaci zaměstnanců (zvláště pak dobré vztahy bez demotivujících jevů jako je závist, škodolibost, přílišná soutěživost, arogance a další).
- Nadřizený by měl jít podřizeným příkladem.
- Usnadnění pracovních procesů (čím lépe se lidem pracuje, o to větší uspokojení mohou v práci nalézt).
- Příkazování nahradit žádostí.
- Pochvala je jednou z největších odměn. Lidé potřebují mít zpětnou vazbu. Potřebují vědět, že pracují dobře.
- Stanovení firemních pravidel a dohled nad jejich dodržováním.
- Naslouchání požadavkům zaměstnanců.

Návod

⁴⁰ Upraveno a zkráceno dle *Filozofie úspěchu* [online]. [vid. 18. dubna 2019]. Dostupné z: <https://www.filozofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/>

- Vkládat do pracovních procesů herní prvky.
- Vytvořit představu o ideální podobě firmy a s touto představou zaměstnance vhodným způsobem seznámit.

Definice

Brodan (2013) uvádí, že motivace není žádný samostatný funkční celek, aby se o ní dalo přemýšlet absolutně – zda někdo je nebo není motivován. Motivace souvisí s celkovým smyslem práce, kterou děláme – buď nám něco smysl dává, anebo nikoliv. Pokud nám práce dává smysl, automaticky slevujeme ze svých finančních a jiných požadavků, které jsou mnohdy pouze kompenzací vnitřního neztotožnění se s tím, co děláme. Principy jsou vzájemně propojeny, a pokud chceme vytvořit motivované zaměstnance, je nezbytné naplnit všechny z nich. Jednotlivé principy předkládá dle jejich významnosti – odpovědnost, pracovní náplň, kariéra a peníze – zajímavým faktem je, že peníze jsou až čtvrté v pořadí. Z vypracované analýzy dále vyplývá, že zaměstnanci stále silněji prosazují své individuální zájmy, a to i na úkor zájmu společnosti nebo ostatních kolegů.⁴¹

Odpovědnost – zaměstnanec musí vědět, za které z činností a cílů nese individuální zodpovědnost. Dále se musí definovat, co může rozhodovat sám. Tyto kompetence je nutné respektovat a nezasahovat do nich. **Pracovní náplň** – zaměstnanec musí vědět, co přesně má dělat a jak jeho činnosti souvisí s naplněním definovaných cílů. Musí se definovat, co může nebo naopak co nesmí ke splnění těchto cílů využívat a musí mít zajištěny podmínky pro práci. **Kariérní růst** – zaměstnanec musí znát možnosti svého dalšího kariérního růstu a podmínky jeho dosažení. Nemusí se vždy jednat pouze o povýšení, ale např. zvyšování odbornosti, vedení projektů apod. **Peníze** – výše odměny, která zohledňuje všechny tři předchozí principy. Zajímavým zjištěním je, že subjektivně vnímaná přespříliš vysoká odměna demotivuje zaměstnance stejně jako odměna, kterou vnímá jako nedostatečnou.⁴²



PRO ZÁJEMCE – VĚDĚLI JSTE?

- Pro 95 % vysokoškoláků je důležité, aby se firma, pro kterou mají pracovat, chovala společensky odpovědně. (Ipsos)
- Zaměstnanec je dvakrát důvěryhodnější než generální ředitel. (IHK)
- Angažovaní zaměstnanci mají o 37 % nižší absenci, o 48 % méně bezpečnostních incidentů, o 41 % méně případů týkajících se kvality a vad, o 10 % vyšší spokojenost zákazníků. (Forbes 2017)
- Zaměstnanec, který dostane alespoň několikrát za měsíc v práci pochvalu, až 3x častěji někomu doporučí firmu, pro kterou pracuje (v porovnání se zaměstnancem, který pochvalu nedostane). (Ipsos a IHK 2018)

⁴¹ Upraveno a zkráceno dle Brodan, Vítězové vs. zúčastnění – motivace zaměstnanců [online]. [vid. 19. dubna 2019]. Dostupné z: <https://czmedia.engagehill.com/2013/10/08/vitezove-vs-zucastneni-motivace-zamestnancu/>

⁴² Upraveno a zkráceno dle Vítězové vs. zúčastnění – motivace zaměstnanců [online]. [vid. 19. dubna 2019]. Dostupné z: <https://czmedia.engagehill.com/2013/10/08/vitezove-vs-zucastneni-motivace-zamestnancu/>

- Čechy v práci nejvíce stresují peníze a benefity, hned na 3. místě je ale chování a přístup společnosti, pro kterou pracují (Ipsos a IIK 2018)
- 45 % českých zaměstnanců v práci šéf nepochválí buď vůbec nikdy nebo jen naprosto výjimečně (Ipsos a IIK 2018)
- 9x více zaměstnanců je ochotno aktivně doporučit svého zaměstnavatele, pokud znají jeho hodnoty a souhlasí s nimi. (Ipsos)
- Češi mají 6x větší zájem pracovat u firem, o kterých jejich okolí mluví pozitivně. (Ipsos)

Zdroj: Institut Interní komunikace [online]. [vid. 18. dubna 2019]. Dostupné z: <https://www.institutik.cz/vite-ze/>

Chování zaměstnanců, jejich aktivita, pracovní nasazení i dosažené výsledky jsou z velké části výsledkem budování loajality mezi firmou a jejími zaměstnanci. Jedná se zpravidla o dlouhodobý proces, kdy v případě negativní události může dojít velmi rychle ke ztrátě loajality. První základní podmínkou, aby nedošlo ke ztrátě loajality zaměstnanců je věnovat jejím projevům náležitou pozornost. Nízká loajalita vůči zaměstnavateli se totiž nemusí projevovat jen jeho pomlouváním, vynášením vnitřních informací nebo zneužíváním podnikových zdrojů. Stejně závažný je pokles důvěry ve vedení firmy nebo jednotlivé manažery, nedůvěra ve strategii, kterou prosazují, a ztráta pocitu, že snaha měnit věci k lepšímu se ve firmě vyplatí.

Bez ohledu na limity v rozpočtech mohou firmy a manažeři udělat řadu věcí pro udržení loajality svých zaměstnanců. Níže je uvedeno tzv. desatero pro zlepšení loajality vlastních zaměstnanců. Veškeré uváděné principy a zásady vycházejí ze základního přístupu a to je lidskost a empatie.

Tabulka 11: 10 zásad budování loajality zaměstnanců

Vždy komunikujte. Ať už zvolíte pravidelné konferenční hovory, e-maily, newslettery nebo osobní setkání se zaměstnanci, informujte je o dobrých i špatných skutečnostech ohledně firemních plánů a kroků.	Projevujte uznání. Zaměstnanci mohou přijmout omezení finančních bonusů, nepřijmou však, když nebudete nijak reagovat na jejich přispění. Vděčnost a zájem udělají hodně.
Sbírejte myšlenky od všech. Vyzvěte zaměstnance, aby přišli s vlastními návrhy, jak ušetřit. Dosáhnete-li zlepšení, sdílejte je s celou firmou.	Budujte morálku. Pomocí společenských aktivit, jako je oběd nebo týmová akce po skončení pracovní doby, můžete získat silnějšího týmového ducha.
Oslavujte výročí. U příležitosti narozenin a dalších výročí zaměstnanců si najděte čas, abyste jim projevili uznání. Napište osobní dopis nebo potřeste rukou, abyste ukázali zájem o své lidi a dali jim najevo, že jsou pro vás důležití.	Udržte soustředění. Každý pokles se časem zlepší. Manažeři by proto měli udržet soustředění zaměstnanců na firemní cíle. Zdůrazňujte a zveřejňujte výsledky jejich výkonnosti.

<p>Pořádejte osobní schůzky. Osobní schůzky se zaměstnanci pomohou ke zlepšení vaší vzájemné komunikace a lepšímu seznámení se starostmi druhé strany.</p>	<p>Rozvíjejte lidi. Ať už se rozhodnete pro profesionální kurzy, nebo neformální rozvoj dovedností, rozvoj kariéry patří mezi věci, které dokáží zaměstnance udržet.</p>
<p>Určete priority v rámci individuálních kariérních plánů. Mluvte se zaměstnanci o možnostech jejich rozvoje a hledejte interní možnosti, jak individuálně pomoci.</p>	<p>Pokračujte v budování vztahů. Pozitivní vztahy se vytvářejí na základě vzájemného vnímání a poslouchání. Zajímejte se proto, co se děje v životě vašich lidí. Měli byste znát jejich jména, rodinné příslušníky, osobní zájmy apod.</p>

Zdroj: Monster [online]. [vid. 19. dubna 2019]. Dostupné z: <https://firmy.monster.cz/hr/hr-best-practices/management/udrzeni-zamestnancu/desatero-pro-zlepseni-loajality-zamestnancu.aspx>

Definice

Employer branding, tedy budování značky zaměstnavatele, je disciplína nabývající na významu zvláště v posledních letech. V Česku je v současné době nejnižší nezaměstnanost z celé Evropské unie, kdo chtěl pracovat, už pracuje. Důsledkem je i změna v oblasti nábory, kdy při přijímacích pohovorech si mnohdy nevybírá zaměstnavatel zaměstnance, ale naopak. Řada firem zavádí pozice **employer brand managera** (laicky řečeno „manažery štěstí“), kteří mají dělat všechno pro to, aby se zaměstnanci cítili ve své práci spokojeni. Reálná náplň má nejrůznější podoby. Může to být například ve formě „chill out“ zón, anket přání a spokojenosti zaměstnanců apod. V případě motivace zaměstnanců vše většinou začíná u nejzákladnějších potřeb člověka (viz Maslowova pyramida potřeb již uvedena v textu výše). Svět se mění a spravedlivé odměňování se stává základním signálem, jak si zaměstnavatel váží svých zaměstnanců. V rámci anketního šetření bylo zjištěno, že řada zaměstnanců zůstává v zaměstnání i v případě nepříznivých platových podmínek z důvodu dobrého pracovního kolektivu. Třetím důležitým faktorem pro spokojenost a motivaci zaměstnanců je smysl práce, kterou dělají. (Odborný článek Rozhoupaní zaměstnanci v rámci speciální přílohy Interní komunikace, II. část, Marketing a Média, 9. 10. 2017, č. 41/2017).

8.3 Styly komunikace se zaměstnanci dle stylu řízení

Styl vedení musíme měnit a přizpůsobit se dané konkrétní situaci. Je určován na základě osobních vlastností, postojem podřízených, závažností rozhodnutí a charakterem dané situace. Mezi zásadní styly komunikace na základě stylu řízení lze uvést:⁴³

- **Direktivní styl vedení - vysoce aktivní vedoucí.** Manažer je velice aktivní ve své činnosti, soustřeďuje se především na svůj názor a pojetí. Často zasahuje do rozhodování. Vydává příkazy a rozkazy. Často hovoří v první osobě jednotného čísla (já chci). V direktivním stylu vedení do všeho zasahuje a rozhoduje a druzí

⁴³ Styl řízení/styl vedení lidí [online]. [vid. 19. dubna 2019]. Dostupné z: <http://www.chovani.eu/styl-rizeni-styl-vedeni-lidi/c396>

zúčastnění nemají takřka žádné slovo a postavení. Tohoto stylu vedení je vhodné využívat tak v 10 - 20% situace.

- **Demokratický styl vedení - prostor i pro druhé.** Vedoucí osoba je ve svém snažení velice aktivní, ale ráda si nechává sdělit názor druhých. Nechává jim prostor k vyjádření svých představ. Při závěrečném rozhodování má hlavní slovo manažer. Jeho slovo padne jako poslední a má největší váhu. V tomto stylu používá otevřené otázky (Jaký na to máte názor?), používá 2. osobu množného čísla.
- **Liberalní styl vedení - nepřijímat odpovědnost.** Manažer nemusí být aktivní a může se zříci své zodpovědnosti. Často přenechává zodpovědnost na ostatních (rozhodněte se dle sebe). Tohoto stylu je vhodné využívat v případě, kdy požadovaná věc nesouvisí s vaší prací a tj. cca 5 % situací.
- **Participativní styl vedení - rozvoj týmové práce.** Manažer se může držet v pozadí a nemusí se aktivně projevovat. Může dávat prostor všem zúčastněným k projevení názorů a připomínek. Snaží se docílit toho, aby je neustále vedl k osobnímu rozvoji. Do práce jim příliš nezasahuje. Po jejich odvedené práci s nimi zhodnotí výsledky. Sděluje jim, co udělali dobře a čemu se naopak příště vyvarovat. Při konverzaci dává prostor ostatním, svůj názor sděluje jako poslední.

TESTOVÉ OTÁZKY



Nyní je čas otestovat si získané znalosti z kapitoly č. 8. Pouze jedna odpověď je správná! Správné odpovědi jsou umístěny na konci kapitoly.

1. V rámci PR do interní veřejnosti patří:

- a) Konkurence.
- b) Zaměstnanci.
- c) Dodavatelé.

2. Vztahy se zaměstnanci nelze označit jako:

- a) HR (Human Relations).
- b) ERM (Employee Relationship Management).
- c) Sociální marketing.

3. Vztah (komunikaci) mezi zaměstnancem firmy a zákazníkem lze označit jako:

- a) Interní marketing.
- b) Interaktivní marketing.
- c) Externí marketing.

4. Mezi nástroje interní komunikace nepatří:

- a) Reklama v televizi.
- b) Intranet.
- c) Vánoční večírek.

5. Největší prostor pro komunikaci zaměstnanců v kontaktu s nadřízeným nabízí:

- a) Liberální styl vedení.
 - b) Demokratický styl vedení.
 - c) Direktivní styl vedení.
-



SHRNUTÍ KAPITOLY

Po prostudování kapitoly č. 8 by student měl znát odpovědi především na otázky, jako jsou:

- Vysvětlete vztah mezi public relations a human relations.
 - Vysvětlete vztah mezi interním, externím a interaktivním marketingem.
 - Uveďte konkrétní nástroje interní komunikace a vysvětlete společné prvky s externí komunikací.
 - Jaké dovednosti a schopnosti by měl mít nadřízený v rámci komunikace, aby správně motivoval své zaměstnance?
 - Uveďte konkrétní styly vedení – styly komunikace se zaměstnanci.
-



ODPOVĚDI NA TESTOVÉ OTÁZKY

1b, 2c, 3b, 4a, 5a

9 KOMUNIKACE V OBLASTI VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Devátá kapitola pojednává o komunikaci v oblasti vztahů se zákazníky. Nejdříve je pozornost věnována charakteristice systému řízení vztahů se zákazníky. Dále kapitola pojednává o přímém marketingu a věrnostních programech. Bližší pohled je pak věnován jednotlivým principem přímého marketingu a jeho nástrojům. Následně je v kapitole vylíčeno i řešení reklamací. Churn management je náplní další podkapitoly. Nakonec jsou v kapitole zmíněny retenční kampaně.

CÍLE KAPITOLY



- Charakterizovat systém řízení vztahů se zákazníky.
- Vylíčit zásady přímého marketingu.
- Vymezit základní nástroje přímého marketingu.
- Identifikovat hlavní body řešení reklamací.
- Popsat churn management.
- Definovat retenční kampaně.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Řízení vztahů se zákazníky, přímý marketing, věrnostní program, reklamace, churn, retenční kampaně.

9.1 Řízení vztahů se zákazníky (CRM)

DEFINICE CRM



Řízení vztahů se zákazníky (anglicky Customer relationship management) je proces, při kterém se shromažďují velmi významné, ale i méně významné informace o firemních zákaznících. Jedná se o informace, někdy velmi důvěrné, které firmě přinášejí přidanou hodnotu a možnost s nimi dále pracovat a využívat je ke vlastnímu prospěchu. Příkladem toho mohou být počty zaměstnanců firmy, tržby, kontaktní informace, záliby jednotlivých

zaměstnanců (manažerů), data jmenin a narozenin, preference a další více či méně důležitá data. Soubor všech těchto informací a dat je pro dodavatelskou firmu, tedy uživatele CRM systému, velmi významný. Může na nich totiž stavět svou zákaznický orientovanou strategii podniku, kde **středem všech podnikových procesů se stává zákazník**.⁴⁴

Může být definován jako neustále se opakující proces zaměřený na lepší pochopení a předvídání potřeb, chování a ziskovosti zákazníků s několika parciálními cíli (Čierna, 2014, s. 56):

- definování strategie podniku vzhledem ke vztahům se zákazníkem,
- optimalizace potřebných zdrojů pro efektivní podnikání,
- kvalita služeb při každém kontaktu s existujícím nebo potenciálním zákazníkem.

Od implementace CRM v podniku se očekává získání ucelené znalosti o zákaznících, komplexního pohledu na vztahy (produkty, zákazníci, dodavatelé, partneři, prodejní a komunikační kanály, konkurence) a také zisk a schopnost řídit jednotlivé prvky vztahu se zákazníky. Řízení vztahů se zákazníky je novým přístupem k podnikání, který je založen na přesvědčení, že **hlavním zdrojem zisků pro podnik je zákazník**, ne produkt. (Čierna, 2014, s. 56)

Klíčové přínosy CRM, které jsou viditelné v praxi (Chlebovský, 2005, s. 110-111):

- vyšší úspěšnost v prodejních příležitostech za použití akurátnosti,
- získávání nových zákazníků formou marketingových kampaní,
- vyšší spokojenost zákazníka a jeho udržení,
- efektivita obchodních procesů a snižování nákladů,
- komunikace s jinými systémy firmy (datový sklad, fakturační systém),
- správné rozdělení informací pro pracovníky,
- reportování a interpretace vstupních dat a plnění plánů,
- vyšší zisk.

Definice

Cílem řízení vztahů se zákazníky je vytvořit co nejefektivnější zákaznický vztah a rozvíjet dovednosti a znalosti, které by dosažení takového vztahu podpořily. Efektivním vytvářením kontaktů nemusí společnosti rozvíjet všechny tyto potřebné dovednosti a znalosti na vlastní pěst. Nové technologie umožňují do značné míry specializaci a jako dodatek k vlastním základním schopnostem i možnost získat potřebné know-how od jiných partnerů. (Čierna, 2014, s. 56)

CRM je software, který umožňuje řízení **dobrých vztahů se zákazníky**.

⁴⁴ *Riadenie vzťahov so zákazníkmi [online]. [vid. 20. dubna 2019]. Dostupné z <https://www.system-crm.cz/riadenie-vztahov-so-zakaznikmi/>*



Obrázek 24: Využití CRM

Zdroj: Webový portál Raynet [online]. [vid. 7. června 2019]. Dostupné z: <https://raynet.cz/blog/crm/>

Definice

CRM umožňuje shromažďovat, udržovat a analyzovat všechny podstatné a užitečné údaje o zákaznících, jako například kontaktní informace, obchodní transakce nebo historie vzájemné komunikace (firma-zákazník). Všechny tyto údaje se pak díky CRM využívají k porozumění zákazníkům a jejich potřebám, posílení obchodníků, zlepšení zákaznické péče nebo podpoře marketingových aktivit.

V základu se CRM systémy dělí do tří kategorií, ale spousta CRM systémů tyto kategorie vzájemně propojuje:

- **Operativní CRM** – Podporuje hlavně obchodní aktivity a front office. Umožňuje shromažďovat data o zákaznících a vylepšit tak prodej nebo marketing.
- **Analytické CRM** – Získaná data o zákaznících analyzuje a vytváří tedy základ pro důležitá firemní rozhodnutí. Také vyhodnocuje marketingové kampaně nebo napovídá obchodníkům, na které příležitosti by se měli zaměřit.
- **Kolaborativní CRM** – Vytváří kanály pro přímou komunikaci se zákazníkem a posouvá ji vpřed. Zákazníky spojí například s technickou podporou, marketingovým oddělením nebo IT konzultantem. Podporuje zejména zákaznickou péči a umožňuje lépe reagovat na individuální potřeby zákazníků.

CRM softwary pomáhají firmám reagovat na potřeby zákazníků už od roku 1995. Od té doby však pořádně vyrostly. Tehdy se jednalo o pouhé databázové systémy, dnešní CRM umožňuje:

- integraci s účetními, podnikovými a dalšími systémy,
- vyřizovat e-maily a telefonáty,
- analyzovat data v přehledných statistikách a grafech,
- nebo si je vzít do terénu díky mobilní aplikaci.⁴⁵

⁴⁵ Co je to CRM? [online]. [vid. 7. června 2019]. Dostupné z: <https://raynet.cz/blog/crm/>



PŘÍPADOVÁ STUDIE – DUCH VÁNOC SE NABĚHÁ – CRM

„No nazdar. To bude problém.” Týden před Vánoci se vzdorovitý profesor plahočil po hlavní ulici a snažil se koupit na vánoční stůl husu. Dávno před Charlesem Dickensem, kdy jeho pan Scrooge poslal „toho nejlepšího, největšího krocana” na stůl Boba Cratchita, byla tradičním vánočním pokrmem v Anglii husa. Krocán, který se do Evropy dostal ze severní Ameriky v 16. století, však husu od všech řezníků vytlačil. Profesorova rodina však už měla plné zuby krocáněho salátu, krocáněh sendvičů a krocáněho kari, které musela jíst ještě dlouho po Vánocích, a proto se rozhodla, že si dá pro změnu husičku. A profesor ji měl sehnat, jen to nechal na poslední chvíli.

Jeden řezník za druhým mu říkal to samé: „Měl jste si ji objednat už před pár týdny.” „Husu teď nikde neseženu,” nebo „Dnes o husu nikdo nestojí,” a dokonce „Husu? Vždyť je to hrozně masné. Co takhle výborný krocán? Ten vám dlouho vydrží.” Uáááá!

Profesor se poražen vrátil do auta a rozjel se k domovu. Už se setmělo a cestou přes vesnici zahlédl světlo nad malým krámkem, kterého si dřív nevšiml - nezávislý řezník, dobře zásobený, pěkně nasvícený a s krámkem plným zákazníků. „Vida,” pomyslel si, „to se už dnes tolik nevidí. No, zkusím to ještě jednou.”

Když se připojil k svátečně naladěnému davu uvnitř, povšiml si nápisu na zdi:

Deset přikázání dobrého obchodníka:

1. Zákazník je pro můj obchod to nejdůležitější.
2. Zákazník není závislý na nás, my závisíme na zákazníkovi.
3. Zákazník nás v práci neruší, je jejím cílem.
4. Zákazník nám prokazuje svou návštěvou laskavost, není to tak, že my mu prokazuje laskavost tím, že jej obsloužíme.
5. Zákazník je součástí našeho obchodu, není vetřelec.
6. Zákazník není jen statistickou položkou: je to živá lidská bytost, která má stejně jako my, pocity a potřeby.
7. Zákazník tu není od toho, abychom se s ním hádali nebo s ním poměřovali svou chytrost.
8. Zákazník k nám přichází s přáním, my jsme tu od toho, abychom toto přání splnili.
9. Zákazník si zaslouží nejzdvořilejší a nejpozornější chování, jakého jsme schopni.
10. Zákazník nám i všem ostatním obchodníkům přináší živobytí.

„Veselé Vánoce, co pro vás mohu udělat?” pozdravil řezník.

„Máte husu?” optal se opatrně profesor.

„Teď tady žádná není, ale můžu vám ji sehnat. Jak velkou chcete?”

Později, v místní hospodě, se hovor stočil na jídlo. „Už jste někdy byli u toho skvělého řezníka ve vedlejší vesnici?“

„Skvělý řezník? Ale no tak. Řezník je řezník!“

„Tenhle ne, udělá pro vás všechno. Je to fajn chlap.“

Poučení: Nemusíte být velcí, abyste byli skvělí.

Otázky:

1. Z jakého důvodu se profesor stal „ztraceným zákazníkem“?
 2. Co by řezníci mohli udělat proto, aby profesora znovu přilákali do svých prodejen?
 3. Vzpomeňte se a zkušenost, kdy se prodávající nebo jiný zástupce firmy choval nadstandardně a poskytl vám téměř dokonalé služby. Jak vliv měla tato kvalita na výsledek nákupu?
-

9.2 Přímý marketing a věrnostní programy

Věrnostní programy jsou jako prostředek marketingové komunikace určeny hlavně k budování loajality zákazníků. Zákazníci členstvím ve věrnostním klubu získávají určité výhody oproti nečlenům, například body při nákupu, slevy. Prostřednictvím interakce se zákazníky firma zjišťuje jejich současné potřeby, na které může následně reagovat. Rozhovor v rámci klubu mezi firmou a zákazníkem by měl být něčím zajímavý, aby udržel v klubu nynější členy a také nalákal nové. Firma získává díky registraci o členech informace, které slouží jako podklad pro vybudování kvalitní databáze.⁴⁶

Definice

Přímý marketing neboli **direct marketing** je jednou z nejeftivnějších cest, jak rozvíjet podnikání nebo uvádět nové produkty na trh. Jeho nespornou výhodou je průběžné měření výsledků a okamžitá reakce na vývoj prodeje. To, co přináší slabé výsledky, je možné pozměnit a přizpůsobit. To, co funguje nejlépe, posílit a rozšířit. Postupné testování firmu přivádí k optimálnímu nasazení prostředků a nejednou i k mnohonásobnému zvýšení obrátu.

Definice

Pro efektivní přímý marketing je nevyhnutné doručit informace do správných rukou, poznat svého zákazníka, vytvořit dobrý text, podložit tvrzení důkazy a referencemi, pracovat systematicky, zapojit internetovou komunikaci do své strategie přímého marketingu.⁴⁷

⁴⁶ Úvod do direct marketingu [online]. [vid. 24. dubna 2019]. Dostupné z https://www.focus-age.cz/m-journal/marketing/direct-marketing/uvod-do-direct-marketingu__s398x457.html

⁴⁷ Tajomstvá direct marketingu [online]. [vid. 24. dubna 2019]. Dostupné z <http://www.marketingovo.sk/products/tajomstva-direct-marketingu/>

DORUČENÍ ZPRÁVY DO SPRÁVNÝCH RUKOU

Pokud se firma potrápí s průzkumem, vypracuje vynikající texty, upraví je do přehledného a poutavého grafického formátu, ale nedostanou se k správné cílové skupině, bude veškerá námaha zbytečná. I méně kvalitní materiály doručené lidem, kteří jsou potenciálními zájemci, dosáhnou nějaký prodejní úspěch. Ale pokud adresát nabídku firmy nepotřebuje, nemá pro něj žádný význam, nezachrání to design, ani výhodné obchodní podmínky.

POZNÁNÍ SVÉHO ZÁKAZNÍKA

Návod

Aby firma dosáhla úspěchu v direct marketingu, musí přesně vědět, komu svůj produkt prodává. Měla by si dát dostatečnou námahu, aby poznala prostředí, zvyky, touhy potenciálních zákazníků. Co je trápí, co je zajímá, co čtou a čemu se věnují, jaké názory mají na své okolí. Firma by měla zaměřit na informace, které ji později pomohou formulovat listy nebo nabídky direct marketingové kampaně. Měla by hledat odpovědi na otázky:

- **Čeho se náš potenciální zákazník nejvíce obává, co mu způsobuje noční můry nebo vrásky na čele?** Je to zdraví? Jistota zaměstnání? Starost o rodinu?
- **Po čem nejvíc touží a co ho láká?** Zachovat si mládí, krásu či výkonnost? Hledá úlevu od bolesti, chce se zbavit stresu a starostí?
- **Komu důvěřuje a komu naopak nevěří?** Spoléhá sám na sebe nebo je ochoten přijmout pomoc? Vyhledává spolupráci specialistů, poradců, odborníků na průzkumy? Důvěřuje vládě, politikům, státním institucím?

VYTVÁŘENÍ DOBRÉHO TEXTU

Poštovní schránky zákazníků jsou plná letáků a e-mailová adresa zahlcena nechtěnou poštou. O tom, zda příjemce zprávu otevře a přečte, rozhodne jen pár vteřin. Firma ho musí zaujmout a ukázat mu, že její zpráva bude užitečná. Klíčovou roli sehraje poutavý titulek, který vzbudí zvědavost a donutí pokračovat ve čtení.

PODLOŽENÍ TVRZENÍ DŮKAZY A REFERENCEMI

Firma může zakomponovat do textu nabídky výsledky testování, vědecko-výzkumných studií, názory a vyjádření odborníků. Čím konkrétnější bude pohled zákazníků na výrobek firmy a čím větší důvěru vzbudí u cílové skupiny, tím hodnotnější bude jejich názor pro propagaci firmy. Firma musí však dbát na realnost a důvěryhodnost takovýchto doporučení, obrázek anonymního herce v bílém plášti, nebo servisního technika v pracovním stejnokroji nebude dostatečným řešením. Firma by měla použít konkrétní jména, příběhy, informace o jejich praxi.

SYSTEMATICKÁ PRÁCE

Firma by neměla zapomínat, že její nejdůležitější cílovou skupinou jsou její stávající zákazníci. Protože pokud si firma již jednou zákazníka získala a vybuodovala s ním vztah, měla by se mu pozorně věnovat a dávat mu mnoho důvodů v podobě speciálních akcí, aby zůstal loajální právě její značce.

ZAPOJENÍ INTERNETOVÉ KOMUNIKACE DO STRATEGIE PŘÍMÉHO MARKETINGU

Rozsáhlé spektrum možností, které internetové stránky poskytují, by se měli stát součástí strategie přímého marketingu. Firma může vybudovat prodejní web s elektronickým obchodem, nasadit marketing na sociálních sítích a povzbuzovat loajalitu klientů. Výborně fungují krátké video-kliпы a praktické tipy umístěny na stránce YouTube, hodnotný obsah sdílený na síti Facebook, získávání kontaktů na základě registrace zájemců o kvalitní informace firmy.⁴⁸

9.2.1 NÁSTROJE PŘÍMÉHO MARKETINGU

DIRECT MAILING

Představuje jeden z nejefektivnějších kanálů přímého marketingu. Jde o zásilku adresovanou příjemci. Aby firma svou zásilkou zaujala, balíček musí být kreativně vyřešen. Jestli firma chce, aby příjemce vůbec zásilku otevřel a pak si ji přečetl, měla by být na zásilce uvedena její adresa.

TELEMARKETING

Telemarketing spočívá v řízeném rozhovoru se stávajícím, či potencionálním zákazníkem. Přičemž se nabídka firmy dostává ke klientovi prostřednictvím operátora call centra. Operátor v rámci své práce využívá svých obchodních dovedností, obvykle mu prodat pomáhá manuál, který je vypracovaný specialisty. Nejzásadnějším elementem pro tuto formu marketingové komunikace je databáze. Bez ní by firma jen těžko zákazníky oslovovala. Databáze zahrnuje kontaktní údaje zákazníka, občas i předvídané reakce či historii jeho reakcí.

E-MARKETING

Marketing realizovaný přes elektronická zařízení, tedy internet, mobil, position marketing (GPS, auto-navigace), rádia a online TV. Prostřednictvím E-marketingu se firma snaží odhadnout chování cílové skupiny a její vnímání. Na základě těchto prvků pak navrhuje nejučinnější metody, kterými chce uživatele patřícího do této cílové skupiny dotáhnout na

⁴⁸ *Tajomstvá direct marketingu [online]. [vid. 24. dubna 2019]. Dostupné z <http://www.marketingo.sk/products/tajomstva-direct-marketingu/>*

stránky a následně ho přesvědčit ke koupi či jiné cílové akci. Pro co největší zefektivnění účinku, musí nabídka zapůsobit vhodným produktem ve správnou chvíli.

MOBILNÍ MARKETING

Mobilní marketing zahrnuje veškeré nástroje, které využívají mobilní komunikaci, prostřednictvím které firma oslovuje spotřebitele nebo potenciaální zákazníky. Primárním nástrojem realizujícím marketing v tomto případě je mobilní telefon. Nabídka může být prezentována prostřednictvím SMS, MMS, loga operátora, WAP nebo reklamní SMS zprávy. Je využíván ke zvyšování informovanosti o produktu, vytváření povědomí o značce. Motivuje ke koupi obvykle prostřednictvím interakce ve formě odpovědní soutěže přes SMS, motivační kampaně věrnostní loga a nástroje pro odměny a bonusy. Mobilní nástroje se zpravidla kombinují s internetovými nástroji.⁴⁹

9.3 Řešení reklamací

Zřejmě žádný podnikatelský subjekt se v rámci své podnikatelské činnosti nevyhne stížnostem zákazníků. Reklamace jsou zpravidla chápány jako něco negativního, obtěžujícího a přidávající práci. V očích mnoha podnikatelů je stěžující si zákazník jen nepříjemnou noční můrou, doprovázející jeho podnikání.

Prozíravý podnikatelé si však uvědomují důsledky vznikající ze strany nespokojených zákazníků: ztráta při obchodě. A nemusí se jednat jen o jeden případ. Výzkumy potvrzují, že **nespokojení zákazníci říkají o svých negativních zkušenostech 2 – 3x častěji, než zákazníci spokojeni**. O svých problémech mluví až s 11 dalšími osobami, které by se možná mohly stát i vašimi zákazníky.

A navíc **jen jeden z 24 nespokojených zákazníků si skutečně stěžuje**. Který z těchto dvou případů je pro firmu cennější – stěžující si zákazník, nebo ten, který jen šíří o firmě špatné zprávy? Stížnosti zákazníků firmám mohou pomoci odstranit slabé stránky firmy a přispět tak ke zlepšení její konkurenceschopnosti.⁵⁰

DŮLEŽITÉ BODY PŘI ŘEŠENÍ REKLAMACÍ ZÁKAZNÍKŮ

Návod

- **Firma by se měla co nejvíce snažit pochopit zákazníka.** Zaměstnanec, který má na starosti řešení reklamací, by měl být dostatečně vyškolen. Měl by znát celý proces jako reklamaci řešit, ale i psychologii zákazníka. Pracovníci zabývající se řešením reklamace by měli vědět, že v první fázi komunikace se zákazníkem v rámci řešení jeho reklamace, nejsou tak moc důležité logické argumenty, jako schopnost zákaz-

⁴⁹ Úvod do direct marketingu [online]. [vid. 24. dubna 2019]. Dostupné z https://www.focus-age.cz/m-journal/marketing/direct-marketing/uvod-do-direct-marketingu__s398x457.html

⁵⁰ Marketing na internete [online]. [vid. 13. dubna 2019]. Dostupné z <http://wwFirw.itc-nr.sk/marketing-na-internete/predaj-na-internete-a-reklamacie-zakaznikov/>

níka uklidnit a pochopit, že jeho obavy jsou oprávněné. **Důležité: obavy, nebo nárok na reklamaci, ne reklamaci samotnou.** Jinak řečeno, firma má takého zákazníka ujistit o tom, že se bude jeho reklamaci seriózně zabývat.

- **Firma by měla být připravená na nepříjemné situace.** Řešení stížností a reklamací není příjemná práce. Zaměstnanci, kteří ji dělají, by měly být dostatečně psychicky odolní, trpěliví a zkušení při jednání s rozrušenými zákazníky.
- **Firma by měla poznávat své zákazníky.** Měla by vědět, kdo je důležitý zákazník. Jedná se o to, že zákazníkům, kteří opakovaně přinášejí firmě ne malé peníze, je třeba věnovat zvláštní pozornost a individuální přístup. Takto se jejich reklamáce dají řešit okamžitě a případně i nestandardně.
- **Firma by se měla opravdu snažit řešit problém zákazníka.** Musí ho vidět z pozice zákazníka, musí ho chtít vyřešit a pomoci tak zákazníkovi.
- **Marketing a poskytovaný produkt musí být v souladu.** Pokud firma splní očekávání zákazníků, které vyplývají z propagace jejich služeb, může zabránit reklamacím ještě dříve, než vzniknou!⁵¹

9.4 Churn management

DEFINICE CHURN MANAGEMENTU



Churn management je umění identifikovat cenné zákazníky a vykonávat proaktivní kroky k jejich udržení. Například taký telekomunikační průmysl má tvrdou konkurenci mezi různými poskytovateli těchto služeb. A tak každý druhý den zavádějí nové lákavé nabídky, díky nimž zákazníci přecházejí z jednoho konkurenčního poskytovatele mobilních služeb na druhého. Tato tendence zákazníka přepínat se nazývá Churn.

Procento odběratelů služby, kteří přestanou odebírat službu v časovém období, se nazývá **Churn Rate**. Přičemž vysoký churn rate znamená, že společnost každý měsíc ztrácí vysoké procento svých účastníků. Nízký churn rate společnosti odůvodňuje její schopnost udržet si odběratele poskytováním kvalitní služby. Společnosti se tak pokouší o svou nejlepší úroveň, aby snížily počet odcházejících zákazníků.

Churn lze rozdělit do tří kategorií:

- **Účet Churn** – zákazník je zcela ztracen.
- **Produkt Churn** – zákazník snížil svůj odběratelský profil.
- **Snížené výdaje** – zákazník snížil své výdaje bez změny odběratelského profilu.

⁵¹Marketing na internete[online]. [vid. 13. dubna 2019]. Dostupné z <http://www.itc-nr.sk/marketing-na-internete/reklamacia-ako-uspokojit-stazujuceho-sa-zakaznika/>

Vzhledem k tomu, že náklady na akvizici zákazníků se neustále zvyšují, řízení zákazníků se stalo kriticky důležitým. Vysoká míra churn rate zrcadlí různé aspekty, jako jsou nespokojivé služby, nespokojení zákazníci a třída jejich zákazníků, a proto je řízení Churn nezbytné. Avšak je celkem důležité, když firma neví:

- Jak optimálně řídit rozhodující vztahy se zákazníky.
- Kdo by měl být zákazník.
- Co přesně chtějí.
- Co je pobídne k odchodu a co k tomu, aby zůstali.

Churn Management zahrnuje sledování dvou metrik zákazníků – Churn Score a Customer Value.

- **Churn Score** – výpočet chování zákazníka.
- **Hodnota pro zákazníka** – kalkulováno na základě přání a spokojenosti zákazníka.

Obě tyto hodnoty jsou vypočteny a přivedeny do systému CRM společnosti prostřednictvím aplikačního zasílání zpráv z analytických aplikací a jsou aktualizovány na stránce spotřebitele. CSR, stejně jako další úředníci společnosti, vidí, jak se jejich zákaznické skóre otevírá. Při hodnocení zákaznického skóre může společnost podniknout nejvhodnější akce, obecně označované jako nástroje pro udržení zákazníků.

Ve funkčním řetězci společnosti může být několik nebo jeden problém, který vede ke ztrátě zákazníků. Buďto nesprávný marketing nebo prodejní problém, nebo nespokojenost zákazníka, nebo problémy pokrytí sítě, nebo dokonce problémy s novými technologiemi a strategií; cokoliv může vést k alarmujícím churn statistikám.⁵²

9.5 Retence

Definice

Retencí se rozumí setrvávání zákazníka v obchodním vztahu s firmou. Indikuje, zda zákazník dlouhodobě spolupracuje s poskytovatelem služeb nebo opakovaně nakupuje stejnou značku. Retence zákazníků znamená opakované nákupy. Retence zákazníku je tedy otázkou udržování obchodního vztahu mezi firmou a zákazníkem.

Udržení zákazníků je vhodnou strategií zajišťování dlouhodobé prosperity a úspěchu firmy. Zejména na nasycených trzích a při rostoucím tlaku konkurence se stává udržení stávajících zákazníků klíčové pro budoucí úspěch firmy. Vysoké akviziční náklady a také vyšší pravděpodobnost různých typů opakovaných nákupů u stávajících zákazníků (re-sell, cross sell, up sell) jsou důvodem toho, že efektivnější než hledat nové zákazníky, je udržování těch stávajících. (Lošťáková et al., 2017, s. 277)

⁵² *What is churn management [online]. [vid. 15. dubna 2019]. Dostupné z <http://blog.comviva.com/what-is-churn-management/>*

DEFINICE RETENCE



Existuje mnoho různých formulací definic retence zákazníků, v základě se však neliší. **Retence** (anglicky retention) vypovídá o skutečnosti, jak se firmě daří udržet loajalitu zákazníka, jestli se pravidelně vrací nakupovat, nebo odchází za konkurencí. Ve větších firmách jsou dokonce zaváděny rozličné retenční procesy, které mají zákaznickou loajalitu podpořit. Ne nadarmo se říká, že mnohem dražší je zákazníka získat, než si ho udržet. Je teda v zájmu firmy, aby se retencí zabývala.⁵³

V rámci měření retence se firma snaží zjistit, do jaké míry se jí daří udržovat zákazníky, které získala. Obvykle se vyjadřuje jako míra retence (udržení) zákazníků. Umožňuje firmě zjistit, jaké procento stávajících zákazníků také zákazníky zůstane, či nakoupí znovu. Jedná se o podíl/procento zákazníků, které firma udrží za určité období, tzn. poměr počtu zákazníků na konci k počtu zákazníků na začátku zvoleného období, přičemž je nevyhnutné vyloučit zákazníky získané v průběhu hodnoceného období. Doplnkovým ukazatelem, který se taky používá pro hodnocení zákaznické retence, je podíl/procento zákazníků, které firma ztratila za hodnocené období. Jedná se o metriku míry ztráty zákazníků. Stanoví se jako poměr počtu ztracených zákazníků během období k celkovému počtu zákazníků na konci období. Do celkového počtu zákazníků jsou na konci období započtení i noví zákazníci. (Lošťáková et al., 2017, s. 277)

Firmy se neustále snaží o pochopení faktorů ovlivňujících a řídicích retenci zákazníků. Zvýšení **retenčního poměru** je možné dosáhnout poskytováním konkurenceschopné hodnoty pro zákazníka. Pokud má být retenční politika úspěšná, musí zvýšit úroveň spokojenosti zákazníků uspokojováním jejich potřeb. Jednou z možných technik pro zvýšení retence zákazníků jsou speciální akce a již v této kapitole zmíněné věrnostní programy pro zákazníky. **Opakované nákupy** mohou být dosaženy i dalšími prostředky jako například krátkodobými slevami. (Lošťáková et al., 2017, s. 277)

Výsledky měření retence zákazníků je nutno posuzovat v kontextu přínosů zákazníků pro firmu. Cíle firem samozřejmě není udržení všech zákazníků, respektive to není v jejich silách, ale pouze těch, kteří jsou zdrojem současných nebo budoucích zisků. Míra retence zákazníků je silný indikátor současné zákaznické výkonnosti firmy, protože vychází ze skutečného chování zákazníků. (Lošťáková et al., 2017, s. 277)

⁵³ Retence zákazníku [online]. [vid. 15. dubna 2019]. Dostupné z <https://jirischaffer.cz/retence-zakazniku-a-jak-s-ni-pracovat/>



TESTOVÉ OTÁZKY

Nyní je čas otestovat si získané znalosti z kapitoly č. 9. Pouze jedna odpověď je správná! Správné odpovědi jsou umístěny na konci kapitoly.

- 1. Systém shromažďování a zpracovávání informací o zákaznících se nazývá:**
 - a) CSR.
 - b) TAM.
 - c) CRM.

 - 2. Umění identifikovat cenné zákazníky a vykonávat proaktivní kroky k jejich udržení se nazývá:**
 - a) Přímý marketing.
 - b) Retenční kampaň.
 - c) Churn management.

 - 3. Jak se nazývá % odběratelů, kteří přestanou odebírat službu v časovém období?**
 - a) Produkt churn.
 - b) Churn rate.
 - c) Churn score.

 - 4. Internet, mobil, position marketing (GPS), rádia a online TV to vše spadá do:**
 - a) E-marketing.
 - b) Guerilla marketing.
 - c) Viral marketing.

 - 5. Pojmenovává skutečnost, jak se firmě daří udržet loajalitu zákazníka:**
 - a) Aspirace.
 - b) Retence.
 - c) Fonace.
-

SHRNUTÍ KAPITOLY



Po prostudování kapitoly č. 9 by student měl znát odpovědi především na otázky, jako jsou:

- Popište podstatu systému řízený vztahu se zákazníky.
 - Uveďte klíčové přínosy tohoto systému pro firmu.
 - Charakterizujte přímý marketing.
 - Definujte jednotlivé nástroje přímého marketingu a jeho hlavní principy.
 - Vylíchte důležité body řešení reklamací.
 - Interpretujte základ churn managementu a objasněte pojem retence.
-

ODPOVĚDI NA TESTOVÉ OTÁZKY



1c, 2c, 3b, 4a, 5b

10 KOMUNIKACE V OBLASTI VZTAHŮ SE ZAHRANIČNÍMI PARTNERY



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

V rámci desáté kapitoly je pozornost věnována komunikaci s obchodními partnery z různých zemí. Vzhledem k tomu, že mezi zeměmi existují určité kulturní odlišnosti, je i způsob jednání a komunikace odlišný. Nejdříve jsou v kapitole vymezeny specifika mezinárodních trhů. Dále je v kapitole charakterizován pojem kultura a jsou zde popsány kulturní odlišnosti vybraných zemí. Také je v rámci případové studie popsán pohled zvenčí na českou kulturu. Nakonec jsou v závěru kapitoly uvedeny odlišné neverbální projevy v různých kulturách.



CÍLE KAPITOLY

- Vymezit specifika mezinárodních trhů.
 - Charakterizovat kulturu a vylíčit její podstatu.
 - Identifikovat kulturní rozdíly v různých zemích.
 - Popsat rozdíly v neverbálním projevu různých kultur.
-



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Kultura, komunikace, chování, kulturní postoje, zahraničí, projevy chování.

10.1 Specifika mezinárodních trhů

Získání relevantních informací o zahraničních trzích s jejich následnou detailní analýzou významných způsobem snižují ekonomická rizika. Tyto rizika jsou s pronikáním na nové trhy zákonitě spjata. Přitom analýza pozice produktu firmy na trhu je nezbytným prostředkem identifikace jejich vývozních schopností.

Z těchto důvodů je proto v rámci této činnosti nevyhnutné především:

Návod

- zjistit, jestli je proniknutí na vybraný trh pro firmu reálné a zda je vůbec možné zvolenou zemi integrovat do jejich ekonomických aktivit,
- zhodnotit potenciál trhu, posoudit stupeň atraktivity trhu a sociokulturní rozdíly,
- zvolit vhodnou taktiku vstupu na zahraniční trh,
- zmapovat jednotlivé segmenty nacházející se na trhu,
- odhadnout pozici konkurentů,
- vytvořit adekvátní marketingový mix.⁵⁴

Rozdíl mezi národním a mezinárodním marketingem je v tom, že když opustíme území tuzemska, narazíme v zahraničí na odlišné parametry prostředí - tyto podmínky okolí bývají natolik rozdílné, že i způsoby řešení marketingových problémů bývají rozdílné. Existence mezinárodního marketingu je podmíněna specifiky a rozdílností prostředí jednotlivých trhů. Výstupem mezinárodního marketingu jsou konkrétní podklady k rozhodování o **vhodné strategii na uplatnění firmy** v mezinárodním ekonomickém prostředí a mezinárodní strategie rozvoje podniku. Specifickou charakteristikou mezinárodního marketingu je i nestálost podmínek. Trhy se často liší z ekonomického, politického, kulturního a sociálně kulturního hlediska, přičemž tyto proměnné se dynamicky mění v čase.⁵⁵

10.2 Kulturní rozdíly v různých zemích

DEFINICE KULTURY



Pod pojmem **kultura** se rozumí všechny výtvořiny celého společenství nebo určité části společenství lidí. Přítomnost kultury ve společenství značí, že daná skupina lidí nežije pouze podle pravidel daných přírodními zákonitostmi, ale že vytváří i svůj vlastní svět. Nejdůležitější požadavek pro přežití kultury je, že se zvyky dané kultury přenášejí na další generace. **Tento přenos je převážně realizován pomocí různých symbolů, protože člověk se na rozdíl od zvířat učí převážně na základě učené teorie, ne praxe.** Tyto symboly, jako jazyk, se často učí podvědomě. Jako příklad se dá uvést socializační pravidla, která jsou u dětí středních vrstev obvykle přítomna ještě předtím, než se ve škole začne jejich výuka. Díky tomu se dá zdůvodnit, proč je pro lidi nepříjemný vstup do jiné kultury, s jinými společenskými zvyky. Kulturu je tedy možné považovat za symbolický systém.⁵⁶

⁵⁴ Eknihovna [online]. [vid. 18. dubna 2019]. Dostupné z https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=62233

⁵⁵ Marketing [online]. [vid. 14. dubna 2019]. Dostupné z <https://www.euroekonom.sk/download2/statnice-marketing/Marketing-Statne-zaverecne-skusky-vypracovane-otazky-otazka-070.pdf>

⁵⁶ Teória jazyka [online]. [vid. 14. dubna 2019]. Dostupné z http://www.lsg.sk/www/data/01/projekty/2015_2016/ravens/teoria_jazyka/definiciakultury.html

Marketingová komunikace v mezinárodním marketingu je založena na poznání sociálního a kulturního prostředí. Toto prostředí totiž nevědomky formuje světový názor zákazníků, kteří v daném prostředí žijí. **Definuje vztah lidí k nim samým, k jiným lidem, k organizacím, názory na firmu, postoj k přírodě a vesmíru.** Lidé zastávají primární hodnoty (trvalé - např. práce, manželství, čest, charita) a sekundární postoje a hodnoty (proměnlivé - tyto mohou firmy do určité míry ovlivňovat). **V rámci kultury existují i subkultury** (dílečky kultury) tedy skupiny lidí, které sdílejí stejné hodnoty získané ze stejných životních zkušeností, situací nebo okolností. Mají stejné názory, preference a chování. Subkultury se mohou stát vhodnými cílovými trhy firem, pokud jim vhodně přizpůsobí marketingovou komunikaci. Je třeba si však uvědomit, že dynamika změn subkultur je vyšší než základních kultur. **Posuny v kultuře a subkultuře jsou také významnou podnikatelskou příležitostí.**⁵⁷

Poznání interkulturní komunikace nese zásadní význam zejména v obchodním styku, přičemž neznalost této komunikace může mít pro obchodníky až nešťastné důsledky. Proto pro snížení rizika obchodního neúspěchu by měli obchodníci dlouhodoběji sledovat podrobné informace z určitého teritoria. Mimo hlavních informací o datech svátků, časových rozdílech je pro úspěšnost jednání potřeba získat podrobnosti o sociálních zvycích, obchodní etiketě, verbálních a neverbálních pravidlech. (Vymětal, 2008, s. 201-202)



PRO ZÁJEMCE – UVĚDOMĚNÍ SI KULTURNÍCH PŘESVĚDČENÍ

Kulturní postoje či přesvědčení mají významný vliv, mnohdy právě podprahový, na vaši komunikaci. V případě, že si tyto postoje uložíte do podvědomí, mnohem efektivněji si poradíte s jejich vlivy, hlavně při interakcích s lidmi, kteří zastávají značně odlišné postoje.

Lidé zajímají silné kulturní postoje k následujícím pěti tématům (DeVito, 2008, s. 58):

- Podstata boha.
- Význam rodiny.
- Pravidla sexuálního chování.
- Role vzdělání.
- Význam peněz.

Teď se pokuste odpovědět v rámci uvedených témat na tyto otázky:

- Od koho jste se naučili daným postojům k uvedeným tématům? Jaký byl způsob předání těchto přesvědčení?
- Kde a kdy jste si tyto postoje osvojili?
- Proč vlastně předpokládáte, že jste se těm stanoviskům naučili? Co (jaké motivy) vedlo vašeho „vyučujícího“ k tomu, aby vám svoje postoje předal?
- Jak efektivní jsou ve vaší momentální situaci tyto postoje?

⁵⁷ Marketing [online]. [vid. 14. dubna 2019]. Dostupné z <https://www.euroekonom.sk/download2/statnice-marketing/Marketing-Statne-zaverecne-skusky-vypracovane-otazky-otazka-070.pdf>

- Pokusili byste se naučit těmto postojům i své děti?
 - Jak odlišný by byl váš život, kdybyste zastávali jiné postoje (například opačné), než jaké máte?
-

10.2.1 CHOVÁNÍ A KOMUNIKAČNÍ ZVYKLOSTI ROZDÍLNÝCH ZEMÍ

ARABSKÉ ZEMĚ

Pro obyvatele arabských zemí je typická mnohomluvnost, květnatost řeči, bigotnost, **po-dezíravost, velká gestikulace, afektovanost, proxemika na úrovni intimity, silný fyzický kontakt**. Dále jsou pro tyto obyvatele typické vlastnosti jako pasivita, která se pojí s pomalejším pracovním tempem, fatalismus, používání eufemizmů, zaměření na mezilidské vztahy v komunitě nebo v týmu. Při rozhovoru s obyvatelem arabské země je vhodné zeptat se na zdraví ostatních sourozenců a příbuzných, samozřejmě pochválit kuchyň, sport, oblečení a vlastně vše, co se vůbec pochválit dá. Není vhodné však lichotit manželce Araba. **Důležité je vyhnout se tématům jako mezinárodní politika, která se týká obchodu s ropou, politika Středního východu, islám, nemoc, neštěstí či smrt.** (Vymětal, 2008, s. 202)

FRANCIE

Pro Francouze je specifická přizpůsobivost, zdvořilost, individualismus, otevřenost, citlivost na komolení francouzštiny. **Baví je inteligentní a dobrý humor, satira a ironizování, no nemají rádi vtipy.** Jejich oblékání se odvíjí od okolností a postavení ve firmě. Když se s někým setkají nebo se loučí, podávají si ruce. **Nevytváří si přátelské vztahy mezi nadřízenými a podřízenými.** Kolegové na stejné úrovni používají oslovení křestními jmény, avšak s výjimkou formálních a oficiálních situací. (Vymětal, 2008, s. 202)

INDIE

Obyvatelé Indie jsou většinou pasivní, emotivní a mají obavy z lidí ve vysokých pozicích s mocenskými kompetencemi. Je pro ně typická také zřetelná poslušnost vůči starším osobám, jsou submisivní, méně rezervovaní, přístupní k uplácení a hůř se ovládají. **Kolektivismus a přátelskost, kastovníctví, upřednostňování lidí z komunity, orientace na rod, neochota ke změnám s horším zvládnutím nejasných, nových a neznámých situací, neochota k přijímání zodpovědnosti, menší snaživost a dodržování zákonů** jsou další typické vlastnosti obyvatelů Indie. Mají pomalejší pracovní tempo, jsou neochotní měnit názor v rámci konfrontace, méně důvěřují. (Vymětal, 2008, s. 202)

ITÁLIE

Italové jsou spontánní, veselí, neformální, důstojní a vtipkují. Oddělují práci od rodiny, téměř se mimo práci nestýkají, alkohol pijí jenom při jídle, opilost považují za společenský přestupek. **Potrpi si na používání titulů a zdvořilostních postupech, podávání rukou je běžné, těžko si pamatují jména.** V rámci komunikace jsou **afektovanější, emocionálnější, s tendencí udržovat bližší vzdálenost, výrazně gestikulují.** Nemají rádi aroganci a hulvátství. (Vymětal, 2008, s. 202)

JAPONSKO

Typická je pro Japonce zejména **formálnost, zdvořilost, trpělivost, nekonfliktnost, zábavnost, dochvilnost.** V rámci neformálních styků jsou spíše veselí, někdy nevyzpytatelně reagují. **Mají diplomatické vystupování, snadno spolupracují,** věci říkají spíše nepřímo, jsou pracovití a je pro ně typická skupinová orientace. (Vymětal, 2008, s. 202)

NĚMECKO

Rezervovanost, opatrnost, formálnost, nedůvěra, soutěživost, těžké snášení neúspěchu, puntičkářství a ambicióznost jsou typickými vlastnostmi Němců. Oddělují pracovní činnost a soukromí. Němci si nesvlékají ve společnosti sako a mají ho zapnuto. Při oslovení používají tituly, přičemž špatně použitý titul je považován za faux pas. Všichni se chovají tak, jak se vyžaduje. **Nadřizení jsou přísní, ve výrazném formálním vztahu k podřízeným, dbají na přesné postupy, nemají rádi improvizaci, potrpí si na důslední přípravě a preferují spolehlivost.** (Vymětal, 2008, s. 202)

RUSKO

Obyvatelé Ruska jsou na první pohled více neformální, trpělivi, emočně spontánnější. **Dovedou být i chladní, nevadí jim konflikty, lpí na doslovném dodržování dohod a smluv, neradi ustupují, spíše si tvrdohlavě prosazují své názory a stanovisko.** Mají vysokou míru sebevědomí a trvají na formálních postupech. (Vymětal, 2008, s. 203)

SKANDINÁVSKÉ ZEMĚ

Pro skandinávské země je typická **málomluvnost, značná rezervovanost, korektnost v jednání, udržují komunikační tempo a jsou věcní. Neradi se dohadují.** (Vymětal, 2008, s. 203)

SPOJENÉ STÁTY AMERICKÉ

Vlastnosti typické pro Američany jsou vysoké sebevědomí, individualismus, netrpělivost. **Nebojí se konfliktů a nevyhýbají se jim, prosazují si své postoje, rychle se rozhodují. Obvyklá je telefonická komunikace**, dokonce to platí i pro dojednávání obchodů. (Vymětal, 2008, s. 203)

ŠPANĚLSKO A JIŽNÍ AMERIKA

Mají **temperamentní projevy chování, jsou vysoce trpěliví, pohostinní** i před oficiálním jednáním. Preferují delší dobu na seznámení, nejsou vždy spolehliví, **čas nehraje nějakou významnější roli**. V neformálním rozhovoru setrvávají delší dobu. (Vymětal, 2008, s. 203)

VELKÁ BRITÁNIE

Britové jsou méně emotivní v komunikaci, mají respekt k lidem s mocenským postavením, jsou spíše individualisté, méně přátelští, jsou snaživí, konzervativnější. Jsou typičtí odolností vůči korupci, ochotou brát v úvahu názory druhých, menší poslušností mladších lidí vůči starším, menší závislostí na druhých lidech. **Umí se ovládat, jsou rezervovaní, zvládají neznámé a nové situace, je pro ně typická menší míra agresivity**. (Vymětal, 2008, s. 203)

PŘÍPADOVÁ STUDIE – ČEŠI V OČÍCH CIZINCŮ



Kulturní stereotypy se často obtížněji poznávají a posuzují z pohledu vlastní kultury. Děje se to proto, že člověk vidí samého sebe jako běžného, „normálního“ a nepřijde mu nic divného na jeho vlastním chování. Pohled zvenčí však nastavuje lidem zrcadlo. Průvodci pro anglosaské návštěvníky nastavují zrcadlo Čechům a popisují určitá doporučení pro chování v rámci české kultury (Štrach, 2009, s. 102-103):

- Buďte zdvořilí. Neříkejte, jako je všechno levné a nezačínajte svou větu slovy: „No, to u nás dma...“ Nepochybujte pamětihodnosti Česka s Disney Worldem.
- Úroveň angličtiny domácích hodnotte stejnými měřítky jako byste hodnotili svou vlastní znalost češtiny. Neočekávejte, že v obchodech mimo Prahu, bude s vámi prodavač komunikovat jinak než česky.
- Respektujte zvyky v oblékání a do opery nevolte džíny nebo šortky do elegantní restaurace.
- Do obchodu vstupujte s nákupním košíkem nebo vozíkem. Neobávejte se vyzkoušet potraviny místních značek, protože mnohdy jsou stejné nebo dokonce lepší, než na co jste zvyklí doma.
- V metru nestůjte na eskalátorech vlevo, ale vpravo. Rovněž po chodnících se chodí po pravé straně.
- Buďte skromní. Agresivní chování a arogantnost není pozitivně vnímána.

- Naučte se pár slov česky, protože znalostí místního jazyka navazujete vztahy a vyjadřujete zájem.
- Češi jsou někdy hodně sarkastičtí a mají černý humor. Neberte se vážně a ani vtipy neberte osobně.
- Při vstupu do prostoru a také odchodu z něj vždy pozdravte. Neptejte se však lidí, jak se mají, popřípadě se následně nedivte, když odpoví, že to za moc nestojí a že se mají tak nebo onak.
- Když vcházíte do soukromého domu nebo bytu, vyzouvejte se, popřípadě se přezujte do nabízených pantoflí. Nezapomeňte si tedy vzít ponožky, v nejlepším případě bez děr.
- Při návštěvě restaurace se rovnou usad'te (pokud samozřejmě u dveří nečeká zvláštní číšník, aby vám stůl našel). Při placení zaokrouhlujte nahoru a platí se číšníkovi, běžně se nenechává ležet na stole.

Cizinci by se při styku s Čechy měli údajně vyhnout těmto projevům:

- Nemluvte o pracovních záležitostech, když vás někdo pozve domů, Češi poměrně dost oddělují soukromý a pracovní život.
- Udržujte pořádek. Češi jsou vcelku pedantičtí, takže nerozlévejte nápoje, nedropte. Neopírejte se o zed', malba na stěnách většinou není odolná vůči otěru a může zanechat stopy na oblečení.
- V restauraci nemějte zvláštní požadavky na složení nebo úpravu jídla, nebuďte vybíraví. Obchodní oběd se spíše než v luxusní restauraci koná v hospodě.
- V případě, že se nastěhujete do nového podnájmu, nechod'te se seznamovat se sousedy. Pouze pozdrav na chodbě při náhodném střetnutí bohatě postačí.
- Pivo nepovažujte za alkohol, a pokud neřídíte, klidně si ho můžete dát i k obědu.
- Nedivte se poznámkám nebo vtipům Čechů o různých etnikách nebo ženách. Do této části světa ještě nedorazila politická korektnost.
- Používejte vždy věcné a logické argumenty, protože emocionální argumentace při obchodním jednání vede spíše k neúspěchu.

Otázky:

1. Která z uvedených doporučení jsou dle vašeho názoru obecná a která jsou specifická pro českou kulturu?
 2. Které projevy nebo způsoby vám připadaly při návštěvě cizích zemí divné?
 3. Zjistěte, co značí pojem political correctness a určete jeho význam v rámci práce manažera.
-

10.2.2 NEVERBÁLNÍ PROJEVY V RŮZNÝCH KULTURÁCH

Každá kultura disponuje specifickými zvláštnostmi v neverbálním chování i verbálním projevu. Běžné neverbální projevy jsou součástí ceremoniálního chování, přičemž se liší v celé řadě elementů. Určité rozdíly jsou už na první pohled patrné a typické pro danou zemi. (Mikuláščík, 2003)

OČNÍ KONTAKT

Přímý oční kontakt je jako projev poctivosti vnímán v USA, Kanadě, severní a střední Evropě. Kdežto v Japonsku to je jinak. Podřízený nesmí hledět svému nadřízenému přímo do očí, ale na krk, respektive o něco níže s mírně ukloněným tělem. V Portoriku se zase děti nemohou dívat dospělým do očí vůbec.

MIMIKA

Američané fungují dle hesla „vždy s úsměvem“. Nic významného tím přitom nesledují. Němci zase úsměvy spíše šetří. K výrazné kontrole emocí jsou vedeni Japonci, kteří se ve vytížených situacích spíše usmívají, než by se mračili nebo plakali. V Číně taktéž úsměv nemusí vždy značit dobrou náladu či úmysly, může se za ním totiž skrývat vztek. V Severní Americe a v Evropě jsou již od dětství chlapci vedeni spíše k ovládnutí svého pláču na rozdíl od dívek. V Americe jsou dívky zase vedeny k tomu, aby zakrývali svůj vztek.

GESTA

Jsou velmi odlišná v rozličných kulturách. Horizontální kývání hlavou značí v mnohých částech světa zápornou odpověď, kdežto v Bulharsku to znamená souhlas. Pokud v Evropě někdo před někým plivne, značí to pohrdání, přitom v některých zemích střední Afriky to je projevem úcty.

PROSTOR

Osobní prostor je vnímán severními a jižními státy odlišně. V jižních zemích se toleruje menší vzdálenost než například v Anglii nebo Švédsku. Odlišný přístup je uplatňován i v komunikaci mezi mužem a ženou. V Evropě nebo USA je výrazem společenské pozice a moci samostatná kancelář. Většinou lidé s menšími pravomocemi a menší mírou moci mívají společné a menší kanceláře. V Japonsku je však tradicí, že nadřízený sedí ve stejné místnosti jako jejich podřízený. I v případě, že mají samostatnou kancelář, mají taktéž i stůl ve společných prostorách. Japonci mají spíše malé, jednoduché obydlí s téměř žádným nábytkem. V USA či Evropě se preferují spíše větší místnosti a také s větším množstvím nábytku.

DOTEKY

V některých krajinách platí, že doteky představují nezbytnou součást komunikace a to až tak, že pokud se jim někdo vyhýbá, může být považován za odmítavého až nepřátelského. Naopak v jiných zemích jsou doteky považovány za familiární až neslušné. V této oblasti existují však i velké individuální rozdíly.



TESTOVÉ OTÁZKY

Nyní je čas otestovat si získané znalosti z kapitoly č. 10. Pouze jedna odpověď je správná! Správné odpovědi jsou umístěny na konci kapitoly.

1. Proxemika až na intimní úrovni je typická pro:

- a) Arabi.
- b) Skandinávce.
- c) Japonce.

2. Všechny výtvořiny celého společenství nebo určité části společenství lidí označujeme pojmem:

- a) Kultura.
- b) Vzácné díla.
- c) Národní bohatství.

3. Ve které zemi je preferován jev, že nadřízení sdílejí kancelář s podřízenými?

- a) Německo.
- b) Japonsko.
- c) Itálie.

4. Menší míra spolehlivosti je typická pro:

- a) Brity.
- b) Němce.
- c) Španěly.

5. V rámci kultury rozeznáváme:

- a) Spolky.
- b) Subkultury.
- c) Sdružení.

SHRNUTÍ KAPITOLY



Po prostudování kapitoly č. 10 by student měl znát odpovědi především na otázky, jako jsou:

- Charakterizujte podstatu kultury.
- Popiřte specifika mezinárodních trhů.
- Uvedte kulturní rozdíly v různých zemích.
- Objasněte neverbální projevy v různých kulturách.

ODPOVĚDI NA TESTOVÉ OTÁZKY



1a, 2a, 3b, 4c, 5b

11 VYTVÁŘENÍ STRUKTURY PREZENTACE A VIZUALIZACE DAT



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Náplní této kapitoly je uvést problematiku vytváření a samotné prezentování přípravných prezentací. Nejedná se přímo o samotné vystupování řečníka (prezentujícího), tato problematika již byla řešena v předcházejících kapitolách. Zde se jedná o samotné provedení prezentace, cílem textu je především upozornit na časté chyby, které se objevují v praxi. Úvodní část kapitoly definuje prezentaci, typy prezentací a jednotlivé části v rámci struktury prezentace. V závěrečné části se lze dovědět, jak správně postupovat při tvorbě elektronických prezentací především s využitím velmi oblíbeného softwaru MS Powerpoint.



CÍLE KAPITOLY

- Definovat pojem prezentace.
 - Vyjmenovat různé druhy prezentací.
 - Určit aktivity v rámci přípravné fáze prezentace.
 - Popsat jednotlivé části v rámci struktury prezentace.
 - Vysvětlit správné postupy, jak vizualizovat data v elektronických prezentacích.
 - Dozvědět se zajímavosti jako jsou prezentace od zakladatele společnosti Apple, dále pojem slovní vata, výtahová prezentace, typografické chyby v elektronických prezentacích apod.
-



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Prezentace, informační a apelová prezentace, prezentace orientovaná na snímky, prezentace orientovaná na posluchače, struktura prezentace, slovní vata, vizualizace informací, výtahová prezentace, MS Powerpoint.

Prezentace, aby přesvědčily, musí být správně zacílené. Prezentace jsou nástrojem, který mimo jiné lidem z marketingu pomáhá prodávat nápady klientům, měnit vnímání značek mezi zákazníky a srozumitelně šířit vlastní názory na konferencích. Je známo, že univerzální prezentace nefungují, proto je nutné různým cílovým skupinám připravit odlišný typ

prezentace. Nezáleží ovšem jen na publiku a cílech prezentace, ale také na způsobu, jak ji hodláme prezentovat, je zřejmé, že rozdíly bude v přípravě elektronické prezentace bez doprovodného komentáře a prezentace, která bude přímo komentována prezentujícím. (Odborný článek Vyhněte se zbytečným chybám při prezentování, Marketing a Média I. část, 5. 3. 2018, č. 10/2018).

DEFINICE PREZENTACE



Pojmy přednáška, proslov a prezentace označují podobné fenomény. Ve všech třech případech se jedná o formální a **jasně vymezené jazykové zprostředkování určitých informací**, a to většinou jedním člověkem. (Clarer, 2007, s. 12)

PRO ZÁJEMCE – SKVĚLÁ PREZENTACE VYŽADUJE PŘÍPRAVU



Zakladatel firmy Apple je předobrazem skvělého řečníka i sedm let po svém úmrtí. Existují však i jiné vzory, které vás mohou inspirovat k lepším veřejným vystoupením. Zbožštění prezentací Steva Jobse, dlouholeté hlavní postavy firmy Apple, není jen výsledkem šikovného public relations. Jeho vystoupení byla vskutku výjimečná. Prezentace totiž vytvářel podle stejné filozofie sofistikované jednoduchosti, kterou vyžadoval i od vývojářů a designérů Applu. V prezentacích kladl důraz na koncentrovaná chytlavá sdělení, která se dala obsáhnout jedním tweetem, v té době ještě s omezením délky na 140 znaků.

Steve Jobse své prezentace vždy rámoval příběhy. Legendární představení prvního iPhone v roce 2007 zahájil slovy, že je to den, na který se těšil dva a půl roku. Jedinou větou tak dokázal vyvolat zvědavost a nadšení publika. Čísla prezentoval srozumitelně – kapacitu iPodů neuváděl v gigabytech, ale přepočtenou na počet písniček. Tenkost MacBooku Air teatrálně demonstroval vytažením přístroje z poštovní obálky. Využíval zhusta klasického marketingového postupu „problém – řešení“. O jeho prezentacích vyšly celé knihy.

Pokud chcete mít dobrou prezentaci, musíte mít vše řádně promyšlené. To vyžaduje čas. Když máte vše v hlavě dostatečně srovnáno, lépe posoudíte, co je zásadní a co ne. Když víte, co je důležité, dokážete připravit jednoduché slajdy. A když už přípravě prezentace věnujete takovou pozornost, budete pravděpodobně schopni tyto jednoduché slajdy efektně odprezentovat.

Zdroj: Odborný článek *Neučte se jen od Steva Jobse*, Marketing a Média IV. část, 26. 3. 2018, č. 13-14/2018)

11.1 Příprava ústní prezentace

Na začátku je klíčové si uvědomit význam přípravy pro celkový efekt prezentace a pro zvládnutí trémy a napětí. Ve fázi přípravy jsou důležité zásadní principy: (Výukový materiál Rétorika a prezentační dovednosti v rámci projektu „Zkvalitnění výuky a poskytovaných služeb podporující rovný přístup ke vzdělávání na SU v Opavě“, projekt č.: CZ.1.07/2.2.00/29.0005)

Návod

- Naučit se systematicky plánovat a připravovat prezentaci, počínaje stanovením cílů a analýzami posluchačů a situace.
- Seznámit se s principy a zásadami zpracovávání obsahu a formy prezentace. Uvědomit si, jak posluchač vnímá a zpracovává informace, co si pamatuje.
- Pochopit, jakými prostředky lze zaujmout, přesvědčit posluchače a udržet jejich pozornost.
- Seznámit se s argumentačními prostředky a pravidly účinné argumentace.
- Seznámit se se zásadami pro přípravu pomůcek a formami doladění prezentace.

Dobrá prezentace vychází z pečlivé přípravy, zohledňující potřeby posluchačů, sledované cíle, ale také osobnost posluchače a prostředí, ve kterém budete prezentovat.

První krok v přípravě by měl vycházet z potřeb cílové skupiny, z prostředí, v kterém budete prezentovat a samozřejmě z pomůcek, které budete moci využít. Začněte rozhodně myšlenkou na to, čeho chcete dosáhnout. Jaký má být výsledek. Základem úspěšné prezentace je příprava a základem přípravy je analýza. Analyzujte problém. Využít lze různé metody. Jedna z těchto metod může být tzv. 5W a 1 H, viz tabulka 12.

Tabulka 12: Metoda 5W a 1 H přípravy prezentace

WHO? OSOBY	Komu budu prezentovat, budou to obchodníci, ekonomové, odborníci nebo laici neorientující se v naší problematice – musím přizpůsobit slovník. Jaké jsou jejich potřeby? Kdo to organizuje, jaký má cíl? I když bude jasný cíl prezentace, tedy ten formální cíl, vždy se vám tam promítnou i vaše osobní, neformální cíle. Budete chtít nějak vypadat, tedy budete chtít, aby vás posluchači určitým způsobem vnímali. Chcete působit seriózně a dodat váhu vaší prezentaci? Potřebujete téma odlehčit, využijte humor. Chcete působit zábavně, využijte více humoru. Chcete vypadat fundovaně, chcete působit příjemně, skromně nebo dámy elegantně, získat sympatie, vytvořit vztah? Vždy si vyberte osobní cíl, který budete sledovat a maximálně si vyberte 3 osobní cíle.
WHAT? VĚCI	Co budu prezentovat? Co si musím zajistit za pomůcky? Co mi zajistí pořadatel? Bude tam počítač, projektor nebo si to musím donést sám? Jaké softwarové vybavení tam mají?
WHERE? MÍSTO	Kde bude prezentace probíhat? Bude to v aule s kapacitou 200 míst, v sále s 500 místy nebo to bude zasedací místnost pro 20 lidí? Podle toho musím připravit pomůcky, využití médií apod. Bude možné přizpůsobit si prostor svým potřebám? Změnit lavice, židle, postavení flipchartu, projektoru apod.
WHEN? ČAS	Kdy to bude probíhat, v jakém termínu? Mám přesně vymezený čas, jde o 5 minutovou prezentaci nebo o dvoudenní přednášku? Jsem schopen vzhledem ke svému časovému vytížení to zvládnout?

WHY? DŮVOD	Proč to budu prezentovat, otázky směřující k důvodu. Proč tady jsou posluchači, ale i otázky, směřující k účelu. Měli by nám pomoci nalézt užitek pro posluchače, tedy důvod, proč by měl/a poslouchat vaši prezentaci. Posluchač musí odpovědět na následující otázky kladně. Přináší mi to nějaký užitek? Hovoří mojí řečí, jsme na stejné lodi? Je to určeno pro mě?
HOW? ZPŮSOB	Jakým způsobem prezentovat? Jak strukturovat prezentaci? Forma verbálního i neverbálního projevu.

Zdroj: upraveno dle výukového materiálu Příprava prezentace [online]. [vid. 19. dubna 2019]. Dostupné z: https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=6135

PRO ZÁJEMCE



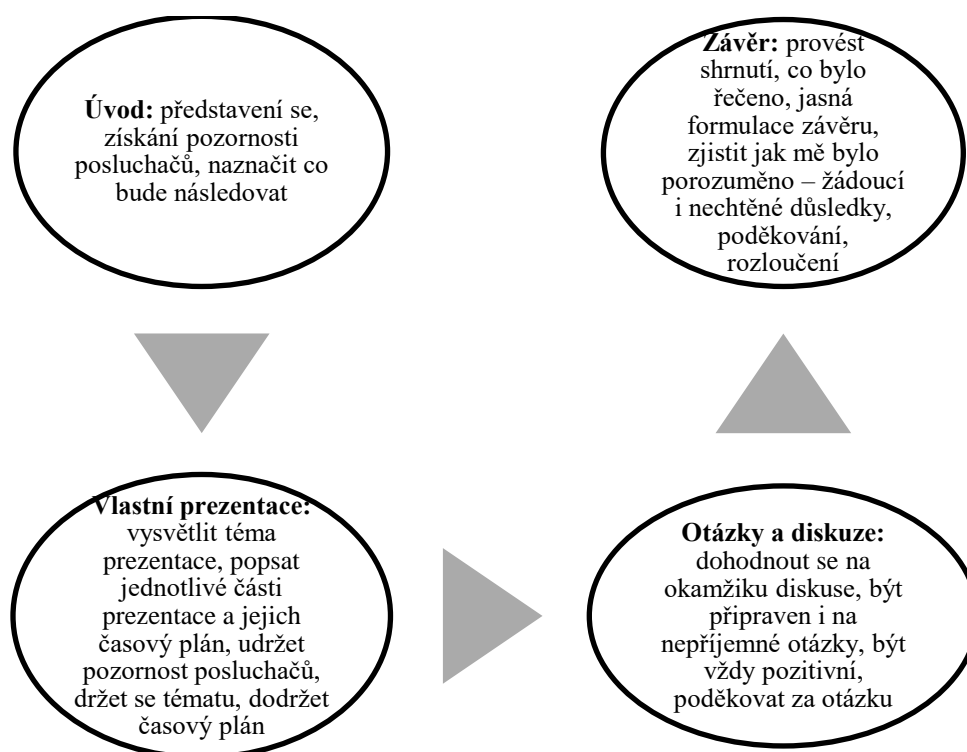
Docela úsměvný název „výťahová prezentace“ neboli anglicky „elevator pitch“ vznikl z myšlenky, že bychom měli být schopni předat zásadní myšlenku prezentace včetně stimulů, jak posluchače zaujmout a přesvědčit ve výrazně krátkém čase, který odpovídá průměrné jízdě výťahem, tzn. 20 – 30 sekund.

11.2 Vlastní ústní prezentace

Smyslem sdělení může být opravdu leccos. Řada prezentujících ale není schopna si přesně na začátku vydefinovat smysl prezentace, což je přitom základním kamenem strukturování prezentace, viz obrázek 25. V rámci přípravy na prezentaci je nutné umět nejdříve odpovědět na otázky v daném pořadí: Proč? Komu? Co? Jak? Kdy? Kde?

Nejčastěji se vytvářejí prezentace **informativní a apelové**. V případě informativní prezentace hraje relativně velkou roli věcná stránka komunikace. Vztahová hladina, emoce a pocity posluchačů budou důležité, ale svým způsobem druhotné. Významnou roli tu hraje orientace posluchače ve výkladu – posluchači nesmějí být dezorientováni, nesmějí se ve výkladu ztratit. Chceme-li ale posluchače o něčem přesvědčit, motivovat k nějakým postojům, nebo dokonce pohnout ke konkrétním činům, v tomto případě se jedná o apelovou prezentaci. Zde se jedná o význam emocí a vztahové roviny komunikace. (Plamínek, 2012, s. 158)

Definice



Obrázek 25: Doporučená struktura prezentace

Zdroj: vlastní

Návod

Při sdělování informací, a při prezentaci pro nějakou skupinu lidí zejména, je velmi důležitým faktorem dynamika vztahů mezi mluvčím a posluchači. Mluvčí, aby oslovil své posluchače opravdu účinně, musí ve správném, a to dostatečně rychlém rytmu projít třemi fázemi navazování kontaktu a to udržet pozornost posluchačů – vzbudit a udržet zájem o téma – udržet důvěru posluchačů v mluvčího. (Plamínek, 2012, s. 160)

Hlavním doporučením pro samotné jádro prezentace je přiměřenost. Výklad by měl být přizpůsoben – a neustále přizpůsobován – tomu, co se děje mezi publikem. Pozornost a další atributy vztahu posluchačů k prezentujícímu a k tématu mohou kolísat v průběhu času a měnit se od posluchače k posluchači. Mezi dva významné faktory, které zásadně ovlivňují formu a průběh prezentace, patří **délka prezentace a množství posluchačů**. (Plamínek, 2012, s. 162-170)

Prezentace pro skupiny o velikosti méně než deset lidí zachovávají významnou naději na udržení vztahu se všemi posluchači a v zásadě umožňují mít k nim individuální přístup. V těchto skupinách je možné a účelně sledovat reakce každého posluchače a o každého zvlášť pečovat. Ve větších skupinách je individuální péče o posluchače problematická nebo nemožná. Ve skupinách přechodné velikosti (kolem deseti až patnácti členů) hodně závisí na homogenitě skupiny z pohledu znalostí, zkušeností a postoje k tématu a na povaze tématu samotného, zejména na jeho složitosti a existenci známých kontextů. Obecně platí,

že pokud se nějaká tendence objevuje u zhruba 15-20 % posluchačů, je třeba ji vzít velmi vážně a v případě 25-30 % již bez prodlení reagovat. (Plamínek, 2012, s. 162-170)

Podobně jako ve vztahu k počtu posluchačů i ve vztahu k délce prezentace platí určité číselné údaje, které je vhodné respektovat. Asi nejdůležitější je vědět, že pozornost po určité době slábne, a to dokonce i tehdy, když zájem o téma a důvěra v řečníka zůstávají vysoké. Limity jsou tu hodně neostré, individuální, závislé na podmínkách, ale v zásadě platí, že pozornost i při slušném zájmu o téma obvykle významně klesá po zhruba 45 - 60 minutách. I když je možné ji volbou speciálních, zejména interaktivních postupů a zvýšením stylové pestrosti sdělování držet i po dobu významně delší (90, ale i 120 minut a déle), daleko lepší je přirozené kolísání pozornosti respektovat a na snižování koncentrace přestávkou. Přestávku vyhlášíme, když zhruba 20 - 25 % posluchačů jeví známky únavy a nezájmu. Po přestávce je vhodné shrnout fakta a připomenou atmosféru před ní. (Plamínek, 2012, s. 162-170)

Návod

Pro získání pozornosti publika je důležitý oční kontakt. Doba jednostranné prezentace je ostatně překonaná. Lidé jsou zvyklí na interakci, baví je a zajistí jejich maximální soustředění. I z toho důvodu je lepší dát prostor pro dotazy v průběhu prezentace než na jejím konci. Během diskuze se už pozornost mnoha posluchačů vytrácí. Tím, že svou prezentaci uděláte stručnou a budete věnovat vyvážený čas otázkám, můžete se napojit na skutečné potřeby publika. Pracujte proto s jednoduchostí a konkrétností. Lidé jsou přehlceni informacemi a budou si pamatovat jen takové, které jsou jim podány jasně a přehledně a mají pro ně nějakou hodnotu. Další způsob, jak udržet pozornost publika jsou příklady z praxe a interakce formou otázek. Jednou věcí je kladení otázek po skončení přednášky a druhou je zatažení přítomných do jejího děje ještě v průběhu. Stačí se jen zeptat, kdo se již setkal s podobnou situací, jako je ta, kterou jste uvedl. Úspěchem je i obyčejné zvednutí rukou. Nečekejte od jednotlivců konkrétní rozsáhlé odpovědi na otázku a rozhodně je nezkoušejte jako ve škole. To pak můžete ztratit jejich sympatie.⁵⁸

Pokud se v průběhu diskuse projeví výrazný pokles zájmu o ni ze strany většiny posluchačů. V tom případě ten, kdo vede diskusi, by se měl pokusit rozvinout ji z jiných úhlů pohledu. Má také možnost vyvolat, např. prostřednictvím provokujících otázek či sdělení, spor, který ji opět vyprovokuje. Pokud diskuse odbíhá od hlavního tématu, je na jejím mluvčím, aby ji vhodnými otázkami přivedl k vlastní podstatě sledovaného problému. Současně by měl připomenout, jaký rámeček byl pro ni vymezen. Také je potřeba, aby naformuloval stěžejní závěry z dosavadních úvah a připomněl další, logicky navazující bod diskuse. Je možné, že v průběhu diskuse vznikne konflikt. Tehdy je nutné, aby mluvčí sdělil, kdy se už v jejím rámci dosáhlo shody, a aby vyzval ostatní ke konkrétnosti, bez přílišného zevšeobecnování a zveličování.

⁵⁸ *Naučte se připravovat špičkové prezentace, které nebudou nudit.* [online]. [vid. 19. dubna 2019]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/naucte-se-pripravovat-spickove-prezentace-ktere-nebudou-nudit/>

Návod

Mezi zásady správného vedení diskusí jistě patří:

- Tlumit nadměrnou aktivitu osob – pokud tak neučiníme, ostatní členové týmu nemají čas a prostor se vyjádřit, proto požádáme již v úvodu diskuse, aby se diskutující přidrželi sledovaného tématu a hovořili stručně a výstižně.
- Klást otázky ostatním členům týmu, kteří mají snahu se vyjádřit.
- Omezit čas řečnických výstupů jednotlivých členů týmu – můžeme tak učinit vymezením časového limitu na jejich vyjádření, jehož respektování budeme slušně požadovat.
- Požádat aktivního diskutujícího, aby věnoval pozornost též příspěvkům ostatních diskutujících.
- Přímou se zeptat na názor pasivních členů týmu – můžeme jim bezprostředně položit několik otázek; musíme se ale vyhýbat tomu, abychom je uvedli do rozpaků.
- Zajistit, aby ostatní členové týmu povzbudili pasivní jedince k aktivitě.⁵⁹

Samotný průběh a volbu metody prezentace ovlivňují i další faktory, kromě již zmíněných výše viz obrázek 26.



Obrázek 26: Faktory ovlivňující prezentaci

Zdroj: Plamínek (2012, s. 169)

⁵⁹ *Jak vést diskuze a vyjednávat.[online]. [vid. 19. dubna 2019]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/diskuse-a-vyjednavani-pro-management-2813.html>*

PRO ZÁJEMCE – PRÁCE S HLASEM



Prezentátor je v první řadě řečník, a proto by měl dbát na správný mluvený projev. Hlasu je třeba věnovat péči před samotnou prezentací i v jejím průběhu. Základním předpokladem kvalitního mluveného projevu je dobré psychické rozpoložení prezentátora. Nežádoucí nervozita totiž může mít rozličné nežádoucí projevy od sucha v ústech, přes knedlík v krku či chvění hlasu až po jeho úplné selhávání. Zbavení se trémy je proto prvním krokem k dobrému hlasovému projevu.

Rozdýchání pomůže dech zklidnit a zbavit se nervozity. Rozdýchávat se lze na dlouhé hlásky ó, á, é, í nebo sssss – cílem tohoto cvičení je co nejdéle udržet výdechový proud. V plicích při běžném mluvení zůstává rezervní vzduch. Při rozdýchání je vhodné i tuto rezervní zásobu vydechnout a znovu se několikrát zhluboka nadechnout. Jak velkou vzduchovou zásobu v plicích máte, si můžete ověřit na následujících cvičeních. Čtete na jeden nádech: Uděláme to v pondělí. Neuděláme-li to v pondělí, uděláme to v úterý. Neuděláme-li to v pondělí ani v úterý, uděláme to ve středu. Neuděláme-li to v pondělí, úterý ani ve středu, uděláme to ve čtvrtek. Neuděláme-li to v pondělí, úterý, ve středu ani ve čtvrtek, uděláme to v pátek. Neuděláme-li to v pondělí, úterý, ve středu, ve čtvrtek ani v pátek, uděláme to v sobotu. Neuděláme-li to v pondělí, úterý, ve středu, ve čtvrtek, v pátek ani v sobotu, uděláme to v neděli. Neuděláme-li to v pondělí, úterý, ve středu, ve čtvrtek, v pátek, v sobotu ani v neděli, neuděláme to celý týden.

Kromě rozdýchání je důležité se také rozmluvit – tedy přivést do pohotovosti artikulační aparát. Tím by se řečník měl zbavit breptání, přerátek a dalších obdobných potíží. Mezi artikulační cvičení patří i rozličné jazykolamy (Např.: Zaželezilo-li se železo, či nezaželezilo-li se železo. Oře oře Jan. Přiletělo k němu hejno vran. Prvá praví dobře oře. Druhá praví nedobře oře. Třetí praví dobře oře).

Zdroj: Jak se před prezentací správně rozmluvit? [online]. [vid. 19. dubna 2019]. Dostupné z: <https://www.odprezentuj.cz/blog/jak-se-pred-prezentaci-spravne-rozmluvit/>

Podle Ledden (2018, s. 24-29), odbornice na komunikaci a vzdělávání, existují dva základní přístupy ke tvorbě prezentací – **prezentace orientovaná na snímky versus prezentace orientovaná na posluchače**.

Prezentace orientované na snímky se již dnes chápou jako nevyhovující, kdy z potenciálně skvělé prezentace může vzniknout prezentace průměrná a to stejné platí i pro řečníka. V případě **prezentace orientované na snímky** je postup následující (Ledden, 2018, s. 24-29):

- Nejprve se připraví snímky. Nejsprávnější postup při přípravě prezentace je podle většiny prezentátorů následující: otevřou notebook a začnou do snímků vpisovat údaje. Pravda je ovšem taková, že tímto způsobem se připraví o šanci

stát se úspěšným prezentátorem, a to ještě před tím, než začne samotná prezentace.

- Mezi tištěnými podklady a snímky neexistuje žádný rozdíl. Prezentátoři si obvykle připravují podklady, které následně použijí jako své snímky a poznámky. Ve skutečnosti mají podklady, snímky a poznámky tři naprosto rozdílné účely a musí se připravovat samostatně.
- Odprezentuje se psaný dokument. V prezentaci prezentátor v podstatě vepíše údaje do snímků. Velmi často tam uvede úplně všechno, aby se nestalo, že na něco zapomene. Snímek navíc také duplikuje podklady, takže je zapotřebí, aby obsahovat všechny informace. Prezentátor nemá jinou možnost než: Odprezentovat celou hromadu informací bez jakýchkoli konkrétních sdělení. - Řídit se strukturou, kterou mu diktují jeho snímky, místo aby sledoval přirozený tok svých myšlenek. - Přeříkat napsaný text.

Návod

Prezentace orientovaná na posluchače lze v dnešní době chápat jako velmi efektivní. Tento typ prezentace lze využít pro běžné každodenní prezentace, formální prezentace a prezentace zásadního významu. Existuje velmi jednoduchá metoda pro přípravu těchto prezentací, která se skládá ze tří jednoduchých kroků (Ledden, 2018, s. 24-29):

- Krok 1: určit profil posluchačů.
- Krok 3: strukturovat sdělení.
- Krok 3: vytvořit snímky.



PRO ZÁJEMCE – ETIKA PREZENTACE – SLOVNÍ VATA

Parazitická slova, jako jsou ... hmm ... myslím ... prostě ... slova, která hledají svou cestu ... *jakoby* ... *eee* ... do našich prezentací a ... *eee*... domnívám se, že většina prezentátorů je vlastně ani nechce říkat, ale ... *jakoby* ... *prostě* ... vlastně ani nevěděli, jak je nepoužívat! Lze ještě dodat slovíčka jako: *jakoby* – vlastně – prostě – žejo – čiže – takže – jaksi – tedy – normálně – prakticky – pakliže – řeknu vám to takhle ...

Slovní vata je výrazem verbálních rozpaků, které musí posluchači odfiltrvat. Opakované a nadměrné užívání slovní vaty oslabuje důvěryhodnost prezentátora. Může být vnímáno jako projev nepřipravenosti, nedostatek znalostí nebo zájmu. Vycpávková slova můžete nejnázne identifikovat v mluvené prezentaci, v písemném projevu se nikdy neobjevují. Jedná se často o nesouvisející přechodové slovo, které prezentátor používá, když potřebuje získat čas, aby našel ten správný potřebný výraz. Mezi hlavní důvody užití slovní vaty patří zejména nedostatek kvalitní přípravy a nácviku, bojíme se ticha a nejsme si jisti sami sebou a prezentovanou problematikou. (Ledden, 2018, s. 113)

Týká se tento problém i Vašeho projevu?

Krok č. 1: Uvědomte si svůj problém! Dokud si svých parazitních výrazů nebudete vědomi, nic s nimi neuděláte. Požádejte své přátele z řad posluchačů, aby vás na slovní vatu upozornili. **Měli byste se také sami při mluvení kriticky poslouchat a natáčet se.**

Krok č. 2: Sepište si vycpávková slovíčka, která používáte! Své slovní parazity teď už znáte. Pokud jste vizuálními typy, můžete si je napsat na papír. Většinu výrazů (eee) je třeba odstranit zcela, k jiným je možné alespoň najít synonyma (prostě – jednoduše).

Krok č. 3: Uvědomte si slovní parazity hned po vyslovení! Vycpávkových výrazů se nezbavíte okamžitě. Důležité je, začít si jejich používání uvědomovat ihned poté, co zazní. Obtížné slovíčko je už sice venku, ale vy o něm víte. Zpočátku se vám to nepodaří pokaždé, ale postupně se zlepšíte. **Může vám pomoci, když si k nežádoucímu slovíčku vybudujete averzi. Nemějte ho rádi.** K negativní kognitivní složce („vím, že je to nežádoucí“) přibude ještě negativně zabarvená emoční složka („cítím, že se mi dané slovíčko nelíbí“).

Krok č. 4: Výraz si uvědomíte dřív, než ho vyslovíte! Cílovým stavem je situace, kdy si parazitní výraz uvědomíte ještě předtím, než vám vyjde z úst. Pokud kupříkladu máte potíž s výše uvedeným pozdravem „*Takže dobrý den*“, pak si před nádechem uvědomte, že chcete říct jen „*Dobrý den, dámy a pánové*“ nebo si místo **takže vložte jiné slovo** – např. „*Příjemný dobrý den, dámy a pánové*“.

Problém s parazitními slovíčky se samozřejmě netýká jenom prezentací, ale vašeho mluvního projevu jako takového. Poslouchejte se i při běžném denním projevu. Vycpávková slova prezentátorovi pomáhají získat čas na formulaci další myšlenky. Proto není překvapivé, že se jich můžete efektivně zbavit i dobrou přípravou. Naučte se rovněž využívat pauzy v řeči. Namísto mluvení při přemýšlení jednoduše mlčte. Mějte k dispozici sklenici s vodou. Napitím jednak osvěžíte hlasivky a jednak získáte i čas.

Zdroj: Jak se zbavit parazitních výrazů? [online]. [vid. 20. dubna 2019]. Dostupné z: <https://www.odprezentuj.cz/blog/jak-se-zbavit-parazitnich-vyrazu/>

V závěru prezentace pravidelně roste pozornost posluchačů. Je důležité posluchače upozornit, že se prezentace dostala ke svému závěru, to znamená, že je čas pro shrnutí, připomínání, děkování a odchod. Připomenutí v rámci závěru by mělo obsahovat dva zásadní body (Plamínek, 2012, s. 171):

- **Proč** – připomenutí kontextu a smyslu prezentace. Lidé by si měli při odchodu uvědomovat především váhu prezentovaného tématu a jeho souvislosti.
- **Co** – zopakování nejdůležitějších bodů prezentace. Zde záleží hodně na účelu prezentace. Pokud se jednalo o předání nějakých informací, vybírají se dva až čtyři body k připomenutí. Lze také doplnit další informaci, kde lze najít další zdroje prezentované problematiky.

Namísto obtížného hledání závěrečných vět vytvořme předěl mezi obsahem a jeho závěrem. Jedná se o verbální signál, oznamující konec řeči. Vhodné jsou stručné obraty typu: „Kdybych to shrnul ...“ Závěrem připomínám, že ...“ Ve zkratce připomeňme, co jsme řekli, co považujeme za důležité (co navrhuje, podporujeme, uděláme apod.) a už neopakujeme proč. V duchu seřazené body závěrečného shrnutí prezentujeme jako zcela samostatné. Nesnažme se je větě provázat a hledat formulace, jak přejít od jednoho k druhému. Pokud předem oznamujeme počet shrnovaných bodů, dodržme ho. Když si na něco vzpomeneme dodatečně, sděleme to mimo, např. „Rád bych navíc dodal ...“. „Je tu ještě jedna věc ...“ (Helcl, 2013, s. 213)

Nemělo by se zapomínat na fakt, že neosobní, technická shrnutí na závěr uspokojí jen menší část populace. Většina z nás očekává a oceňuje lidský přístup. Minimálně do úvodu a do závěru prezentace tedy patří emoce a osobně laděná řeč. Závěr tedy může být otevřen oslovením posluchačů, měl by zahrnovat poděkování za účast i za případnou aktivitu. (Plamínek, 2012, s. 172)

Plamínek (2012, s. 175-176) uvádí tři nejčastější chyby v prezentacích. Obvyklou komplikací projevů je potřeba sdělit vše do posledního písmene – to znamená prezentovat vše, co bylo připraveno. Další velmi obvyklou chybou je schovávání se za prezentační techniku, například za promítací přístroj nebo řečnický pult. Technika vytváří pomyslnou bariéru mezi řečníkem a publikem. Třetím zásadním nedostatkem je posedlost formou, což představuje velký důraz kladený na gesta, vzhled oblečení řečníka apod. než na samotnou prezentaci, zájmy a reakce posluchačů. Na základě těchto a jiných problémových okruhů prezentací byla vytvořena prezentační pravidla, jako například:

- Snažit se vytvořit dobrý první dojem: kontrola vzhledu, klidná, sebevědomá chůze při příchodu. Vítání publika pohledem. Začátek prezentace, až když většina účastníků naváže oční kontakt. Přivítání se, představení se poutavým způsobem.
- Myslete na své posluchače více než na sebe.
- Nebojte se reagovat na to, co vidíte.
- Nesnažte se být ideální.
- Buďte v přímém kontaktu s posluchači.
- Věřte sobě a svému sdělení.
- Forma nesmí potlačovat obsah.
- Pečujte o stálou orientaci posluchačů.
- Vyhýbejte se sporům s posluchači.

11.3 Technické prostředky a vizualizace informací

Posláním vizualizace je naprosto jasně učinit složitý obsah srozumitelnějším, udělat ze suché teorie, suchých dat příběh, který utkví v hlavě každého posluchače. Posláním je zaujmout, vyzdvihnout důležitá sdělení, která potřebujeme zafixovat v hlavách posluchačů.

Vizualizace by nám měla pomoci zkrátit čas potřebný na vysvětlování, pomoci předat informace, sdělení a ty rychleji a lépe ukotvit v paměti publika. Prezentace samozřejmě nesmí být vytržena z kontextu, proto i vizualizace by nám měla pomoci ozřejmit souvislosti, v rámci kterých se pohybujeme.

V zásadě je vhodné zapojit vizuální média do každé prezentace. Jedinou výjimkou je například neformální mítink ve velmi malém počtu účastníků, kde téma prezentace nevyžaduje užití médií. Je třeba také zvážit využití tzv. **handoutů** neboli vytištěných podkladů pro posluchače, kdy platí, že dobré snímky prezentace jsou většinou špatné handouty a naopak! (Klarer, 2007)

Tabulka 13: Doporučené grafické vyjadřování v prezentacích

Barvy	Text
Jednotný design celé prezentace. Nejvýše 5 barev včetně bílé a černé. Písmo je vhodnější v tmavších odstínech (nejlépe černé, tmavě modré). Pozadí – vhodnější jsou světlé krémové barvy. Tmavá a přesvětlená pozadí namáhají oči účastníků.	Nepsat ucelený, dlouhý text. Pište v bodech, v narážkách (krátkou větu můžete využít při citátu, který potřebujete napsat). Maximum slov na větu se udává kolem 7 slov. A dále nejvýše sedm bodů, poznámek či vět na jeden slide. Samozřejmě pozor na gramatické chyby. Nejen písmo je důležité, ale i zástupné symboly, různé znaky. Používejte takové, které jsou všeobecně známé a které mají jasnou a jednotnou interpretaci. Vyberte si jednu formu zvýraznění a tu důsledně používejte v celé prezentaci (tučné písmo, kurzíva apod.).
Nadpisy	Písmo
Pro nadpisy jednotlivých slidů, tabulek či obrázků platí to stejné, jako pro písmo. Musí být krátké, jasné, srozumitelné a výstižné.	Dostatečně veliké, čitelné. Je velmi důležité zjistit velikost promítacího plátna a vzdálenost posluchačů od tohoto plátna. Nikdy nepoužívejte jen velká písmena – huře se čtou. Pozor na ozdobná písmena.
Rozložení	Animace
Pozornost se zaměřuje na střed (slidu). Proto vše, co je důležité, umístíme právě tam, na střed.	Využívejte animace jen ke zdůraznění toho, co potřebujete, rozhodně ne k upoutání pozornosti.
Grafy	Tabulky
Vždy musí být pojmenovány – krátce, jasné a výstižně. Popisky os – název osy, co vyjadřuje, měřítko, stupnice, hodnoty. Nezapomínat uvádět zdroj.	Pouze na jednu stránku, na jeden slide. Nezapomeňte, řádek tabulky je taky řádek, tedy maximálně 7 řádků. Nezapomínat uvádět zdroj.
Obrázky	Velikost promítací plochy
Využívejte je, ale vhodně tam, kde se hodí.	Úhlopříčka je min. 1/6 vzdálenosti nejvzdálenějšího posluchače. Minimální úhlopříčka je však 1,5 metru.

Zdroj: upraveno dle Vizualizace prezentace [online]. [vid. 20. dubna 2019]. Dostupné z: https://is.mendelu.cz/ek-nihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=6136

Definice

Powepointová prezentace je soubor jednotlivých snímků (obdoba stran ve Wordu), které obsahují jednotlivé, na sobě nezávislé objekty (obrázky, texty v textových polích, tabulky, grafy.). Tyto jednotlivé snímky se postupně procházejí a zobrazují se na nich postupně nebo dle nastavení jednotlivé objekty v nich umístěné. Nejčastějším způsobem prohlížení prezentace je tzv. slideshow, kde se automaticky zobrazují v určitých časových intervalech všechny po sobě jdoucí snímky. Dokonce mohou mít nastaveny i automatické zobrazování jednotlivých dílčích objektů uvnitř snímků (texty, tabulky, obrázky.). V některých případech je nastaveno prohlížení prezentace (předvádění) ručně na stisk myši nebo mezerníku. (Klarer, 2007)

Mezi nejčastější chyby v elektronických prezentacích patří:

- Nevíme, co je cílem prezentace.
- Použití vestavené šablony.
- Kontrast pozadí proti písmu.
- Mnoho malého textu.
- Nevhodné přechody, zvuky a efekty.
- Nevhodné humorné obrázky bez souvislosti s prezentovanou problematikou.
- Grafy bez popisů os.
- Chybějící zdroje u převzatých informací apod.



PRO ZÁJEMCE – TYPOGRAFICKÉ CHYBY V PREZENTACÍCH

Psaní uvozovek

Strojové „uvozovky“ do prezentací nepatří. Byť software uvozovky obvykle při psaní upravuje, pozor byste si měli dát například při kopírování citátů z webových zdrojů. Také při vytváření prezentací v angličtině je nutné respektovat odlišnou podobu uvozovek. Nejde jen o to, že na rozdíl od češtiny jsou oba páry uvozovek „nahore“. Zatímco české uvozovky mají podobu 99—66, v angličtině je to 66—99.

"citát"

chybné uvozovky

„citát“

správně česky 99–66

“quote”

správně anglicky 66–99

Psaní čísel

Při psaní čísel je pro přehlednost vhodné dodržovat v celé prezentaci jednotná pravidla. Použití desetinné čárky je v češtině závazné. Dále doporučujeme oddělovat tisíce mezerou, případně tečkou – tedy například 2 516,25 (alternativně 2.516,25). Zvláště u delších čísel o mnoha cifrách to zásadně zvyšuje jejich srozumitelnost a přehlednost. Při přípravě anglických prezentací je nutné respektovat používání desetinné tečky, stejně jako závazné oddělování tisíců čárkou.

2 516,25

korektní v ČJ

2.516,25

korektní v ČJ a NJ

2,516.25

korektní v AJ

Psaní procent

Pokud chcete vyjádřit například 14 procent, píše se mezi číslovkou a znakem procenta mezera – tj. 14 %. Zápis bez mezery – tedy 14% – má význam čtrnáctiprocentní, nebo také 14procentní. Občas se setkáváme s textovými zápisy 14-ti procentní nebo 14ti-procentní. Oba jsou chybné. V angličtině i němčině je nutné respektovat odlišné zvyklosti. Znak procent se neodděluje mezerou: 14 percent = 14 Prozent = 14%.

14 %

čtrnáct procent
v ČJ

14%

čtrnáct procent
v AJ a NJ

14%

14procentní
v ČJ

Psaní data

V drtivé většině případů platí, že za tečkou následuje mezera, zatímco mezera před tečkou nemá co dělat. Platí to, i pokud píšete datum. Správně tedy je 6. 3. 2014, nikoli 6.3.2014. Přípouští se strojový zápis s dvojcifernými čísly – tedy například 06.03.2014. Pochopitelně také v případě, že měsíc vypisujete slovem, patří za číslovku mezera – tedy 6. března 2014, nikoli 6. března 2014.

6.3.2014

chybně

6. 3. 2014

správně

06.03.2014

přípustná varianta

Odlišování pomlček a spojovníků

Ve většině případů se v prezentacích setkáte s pomlčkou. Pomlčka se dává všude tam, kde – jak si račte všimnout – vkládáte něco do textu. Také ve významu od • do – tedy například 2006–2009 je správně pomlčka, nikoli spojovník 2006-2009.

Zdroj: *Pět nejčastějších typografických chyb v prezentacích [online]. [vid. 20. dubna 2019]. Dostupné z: <https://www.odprezentuj.cz/blog/pet-nejcastejsich-typografickych-chyb-v-prezentacich/>*



TESTOVÉ OTÁZKY

Nyní je čas otestovat si získané znalosti z kapitoly č. 11. Pouze jedna odpověď je správná! Správné odpovědi jsou umístěny na konci kapitoly.

1. Prezentace, jejímž cílem je posluchače přesvědčit se nazývá:

- a) Informační.
- b) Apelová.
- c) Komunikativní

2. Doporučená struktura prezentace by měla obsahovat části jako:

- a) Úvod – vlastní prezentace – otázky a diskuze – závěr.
- b) Příprava prezentace – projev – závěr.
- c) Úvod – představení – diskuze.

3. Mezi zásadní faktory, které ovlivňují strukturu a průběh prezentace, nepatří:

- a) Počet posluchačů.
- b) Délka prezentace.
- c) Občerstvení.

4. Prezentace, která odpovídá dnešním požadavkům posluchačů, se nazývá:

- a) Prezentace orientovaná na posluchače.
- b) Prezentace orientovaná na snímky.
- c) Prezentace orientovaná na emoce.

5. Slovní vata je název pro situaci, kdy:

- a) Řečník neustále pokládá otázky posluchačům.
 - b) Řečník hovoří o něčem jiném, než je součástí elektronické prezentace.
 - c) Řečník je ve verbálních rozpacích, tj. nemůže najít vhodné slovo k vyjádření myšlenky.
-

SHRNUTÍ KAPITOLY



Po prostudování kapitoly č. 11 by student měl znát odpovědi především na otázky, jako jsou:

- Uveďte aktivity, které jsou součástí přípravné fáze prezentace.
- Vyjmenujte jednotlivé části v rámci struktury prezentace.
- Uveďte rozdíl mezi informativní a apelovou prezentací.
- Uveďte příklady slovní vaty.
- Vyjmenujte nejčastější chyby v elektronické komunikaci týkající se vizualizace informací. Uveďte vlastní zkušenosti s přípravou prezentací a prezentováním.

ODPOVĚDI NA TESTOVÉ OTÁZKY



1b, 2a, 3c, 4a, 5c

12 PREZENTACE A KOMUNIKACE V ANGLICKÉM JAZYCE



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Náplní této kapitoly je uvést problematiku komunikace a prezentace v anglickém jazyce. Je zřejmé, že strukturování prezentace, nároky na verbální a neverbální projev bude obdobný, jak již bylo uvedeno v předcházejících kapitolách. Cílem je především uvést a osvojit si základní pojmy a formulace potřebné pro prezentování a komunikování vybrané problematiky v anglickém jazyce. Některé příklady, jak postupovat při strukturování prezentace jsou uváděny z prostředí Spojených států amerických. V závěru se řeší konfliktní situace a otázky ze strany posluchačů a opět jsou uvedeny anglické formulace a potřebné pojmy v oblasti dnes hojně využívané mailové korespondence.



CÍLE KAPITOLY

- Definovat strukturu prezentace v anglickém jazyce.
 - Naučit se základní pojmy a formulace v anglickém jazyce pro potřeby prezentace.
 - Naučit se základní formulace v případě konfliktních situací a otázek v rámci prezentace.
 - Popsat způsoby vedení mailové komunikace v anglickém jazyce.
 - Přiblížit mentalitu Američanů a jejich přístupy k prezentacím vybrané problematiky.
-



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Prezentace, anglický jazyk, úvod prezentace, hlavní část, závěr prezentace, otázky, mailová korespondence.

12.1 Přesvědčivé formulace a výrazy v anglickém jazyce

V této podkapitole budou uvedeny v základním přehledu formulace týkající se prezentací v anglickém jazyce.⁶⁰ Konkrétnímu použití formulací se věnují další podkapitoly.

⁶⁰ *Prezentace v angličtině [online]. [vid. 21. dubna 2019]. Dostupné z: <https://www.lite.cz/o-nas/zdarma-ke-stazeni/prezentace-v-anglictine>*

Welcoming/Uvítání:

- Good morning and welcome to (name of company, name of hotel, etc.). Dobré ráno, vítejte v (jméno společnosti, jméno hotelu, atd.)
- Thank you all very much for coming today. Moc vám všem děkuji za to, že jste přišli.
- I hope you all had a pleasant journey here today. Doufám, že jste sem všichni měli příjemnou cestu.
- My name is Anna Černá. I am responsible for ... Jmenuji se Anna Černá. Jsem zodpovědná za ...
- My name is Anna Černá from (name of company), where I am responsible for Jmenuji se Anna Černá z (jméno společnosti), kde jsem zodpovědná za
- Let me introduce myself; my name is Anna Černá and I am responsible for Dovolte mi, abych se představila; jmenuji se Anna Černá a jsem zodpovědná za ...

Introducing the topic/Představení tématu:

- The subject/topic of my talk is ... Předmětem/tématem mé řeči je ...
- I'm going to talk about ... Budu mluvit o ...
- I'm going to show you how ... Ukážu vám, jak ...
- My topic today is ... Mým dnešním tématem je ...
- My talk is concerned with ... Moje řeč se zabývá ...
- I'm going to divide this talk into four parts. Rozdělím tuto řeč do čtyřech částí.
- There are a number of points I'd like to make. Rád bych zdůraznil několik bodů.
- Basically/Briefly, I have three things to say. V podstatě/stručně mám tři věci, které chci říct.

Starting the presentation/Začátek prezentace:

- I'd like to begin/start by ... Rád bych začal s ...
- To begin with ... Abych začal/a s ...
- To start with ... Abych začal/a s ...
- Let's start/begin by looking at ... Začněme tak, že se podíváme na ...
- I'd like to start by looking at ... Rád/a bych začal/a tím, že se podíváme na ...

Moving to the next point/Pokračování k dalšímu bodu:

- Now let's move on to ... Teď pokračujme dál k ...
- Now let's take a look at ... Teď se pojd'me podívat na ...

Concluding and summarising the presentation/Zakončení a shrnutí prezentace:

- Well, that brings us to the end of the final section. Now, I'd like to summarise ... Dobře, to nás přivádí na konec poslední části. Teď bych rád shrnul ...
- That concludes my presentation. Now, if I can just summarise the main points. To zakončuje moji prezentaci. Nyní, pokud mohu jen shrnout hlavní body.
- That brings us to the end of my presentation. To nás přivádí na konec mé prezentace.
- Thank you for your attention. Děkuji vám za pozornost.

Inviting questions/Vybídnutí k otázkám:

- If anyone has any questions, I'll do my best to answer them. Pokud má někdo nějaké otázky, udělám vše proto, abych je zodpověděl.
- If you have any questions, please feel free to ask now. Pokud máte nějaké otázky, prosím nebojte se zeptat teď.



PRO ZÁJEMCE – UKÁZKY PREZENTACÍ V ANGLICKÉM JAZYCE

Příklad č. 1: Presentation Good/Bad Examples

Video: <https://www.youtube.com/watch?v=S5c1susCPAE>

Příklad č. 2: How to Do a Presentation - 5 Steps to a Killer Opener

Video: <https://www.youtube.com/watch?v=dEDcc0aCjaA>

Příklad č. 3: How to Give an Awesome (PowerPoint) Presentation

Video: <https://www.youtube.com/watch?v=i68a6M5FFBc>

Příklad č. 4: Brilliant presentation example:

Video: <https://www.youtube.com/watch?v=FkPPvylP1Bw>

Pro seznámení se s názornými ukázkami, jak správně prezentovat (nejen v anglickém jazyce) s cílem zaujmout publikum a předat nějakou svou znalost, zkušenost nebo myšlenku jsou tzv. „TED Talks“.⁶¹ Jedná se o záznamy z vystoupení, ke kterým jsou zváni hosté z různorodých oblastí vědy, techniky, umění, designu, politiky, vzdělání, kultury, byznysu, ale i občanští aktivisté a lidé, jejichž životní příběh může ostatní inspirovat. Mezi přednášející dosud byli i laureáti Nobelovy ceny, osobnosti z korporátního světa,

⁶¹ TED = „Technology, Entertainment, Design“ nověji vykládaná jako „Thinkers, Enablers, Doers“.

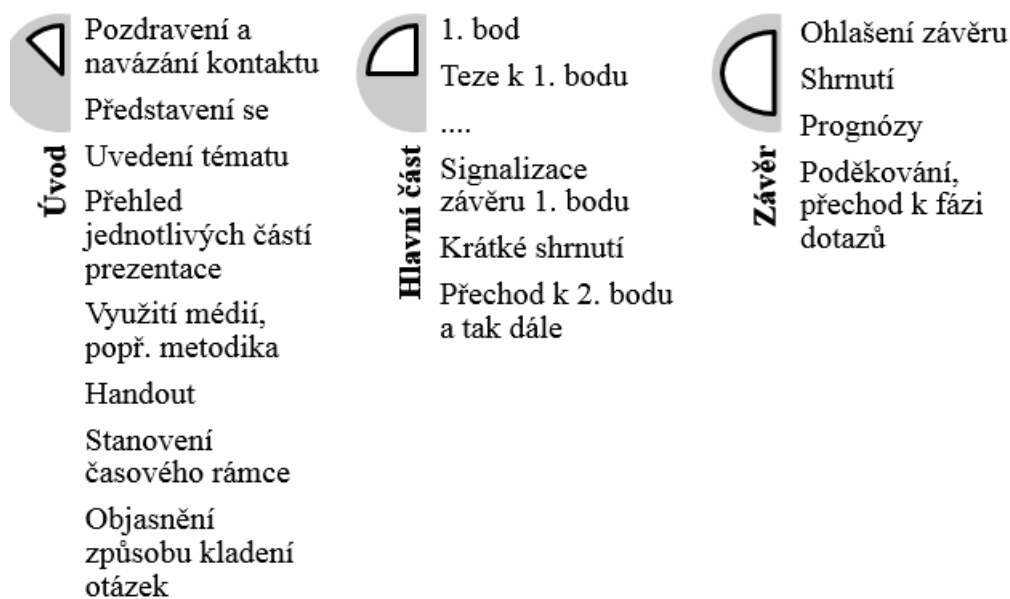
ale i významní politici. Někteří vystupující se naopak stali známými až po svém vystoupení. TED byl založen v roce 1984 a od roku 1990 se pořádá bez přestávky každoročně.

Široké spektrum videí lze navštívit na: <https://www.youtube.com/user/TEDtalksDirector/featured>

12.2 Příprava a vedení prezentace v anglickém jazyce

Návod

Úvod obecně slouží k navázání prvního kontaktu s publikem a k informování posluchačů o obsahu, členění a průběhu prezentace. Ve stati dochází k vlastnímu zprostředkování informací. Přitom se stať zabývá různými dílčími aspekty tématu v pořadí, které bylo předesláno v úvodu. Závěr prezentace signalizuje konec přednášky, shrnuje stručně a výstižně nejdůležitější závěry ze stati, předjímá na základě řečeného další vývoj a případně vytváří jakýsi přechod k diskusi. Názorné zobrazení jednotlivých fází prezentace lze vidět na obrázku 27.



Obrázek 27: Jednotlivé části prezentace v anglickém jazyce

Zdroj: upraveno dle Klarer (2007, s. 14-15)

ÚVOD PREZENTACE

Příliš malá pozornost je věnována úvodu, což je problém jdoucí napříč kulturami. V mezinárodním měřítku však právě Američané připisují dobrému zahájení prezentace obzvláště velký význam. V neposlední řadě také proto jsou jejich prezentace tak úspěšné. Oproti Američanům jsou střeoevropští přednášející často tak soustředění na obsah prezentace, že vůbec neberou ohledy na zájem publika. Strachují se o to, aby jako odborníci působili dostatečně kompetentně a přitom přeceňují znalosti a informovanost publika a pokoušejí se

posluchače ohromit svými rozsáhlými vědomostmi. Tento strach je příčinou toho, že právě při prvním kontaktu s publikem, tzn. úvodu, jsou opomíjeny důležité psychologické zásady, které jsou ale velmi podstatné pro úspěch prezentace. Zatímco u evropského publika může být za určitých okolností chybějící empatie vyvážena odbornou kompetencí, u amerických posluchačů bychom s velkou pravděpodobností neuspěli. (Klarer, 2007, s. 18-29)

Zprostředkování informací v angloamerickém prostoru se nezaměřuje jen na předání informací. Jde také o to posluchače pozitivně motivovat a informovat ho o všech krocích, které vedou k předání informace. V první fázi prezentace je důležité především vytvořit příjemnou atmosféru. Pojmy, které se stále znovu objevují v souvislosti s anglickými prezentacemi a přednáškami, jsou „rapport“ nebo „good vibrations“. Tím se míní výborný kontakt s publikem. Toto emocionální podmaňování publika se většinou děje hned v první fázi kontaktu, a proto nesmí být jeho důležitost podceňována. Je samozřejmě jasné, že emocionální postoje posluchačů k přednášejícímu lze usměrňovat jen do určité míry, protože kromě jiného silně závisejí na osobnosti přednášejícího. Přesto se zde nabízí několik jednoduchých triků, které je možno využít u většiny prezentací. (Klarer, 2007, s. 18-29)



PRO ZÁJEMCE – NAVOZENÍ ÚVODU V ANGLICKÉM JAZYCE

Thanking

- First of all, let me thank you all for coming here today.
- I am very glad that so many of you could come today.
- It is a pleasure to welcome you to ...

Appreciating time and effort

- I know that you all have very tight schedules, so I appreciate your coming today.
- I am aware that you are all involved in your specific projects which are very demanding and time-consuming.
- Knowing the amount of work you currently have to manage, I am very honored to be able to welcome such a large number of you today.
- I know that, for some of you, coming here involved a long drive/inconveniences/giving up free time/beating rush hour traffic, etc. ...

Zdroj: Klarer (2007, s. 18-29)

Vedle řečnickových slov plných uznání, která směřují k publiku, používají američtí prezentátoři přesnou strukturu úvodu v rámci prezentace ve formě kontrolního seznamu, tzv. checklistu, který obsahuje:

- Bod č. 1: Kdo je přednášející?
- Bod č. 2: Co je tématem prezentace?

- Bod č. 3: Proč jsem jako posluchač tady?
- Bod č. 4: Kdy přijdou na řadu jednotlivé části/body prezentace?
- Bod č. 5: Jak mi bude téma zprostředkováno?
- Bod č. 6: Jak dlouho bude prezentace trvat?
- Bod č. 7: Kdy se budou moc klást otázky?

PRO ZÁJEMCE – STRUKTURA ÚVODU V ANGLICKÉM JAZYCE



Bod č. 1: Name

- My name is ...
- For those of you who do not know me, my name is ...
- Let me introduce myself. I am ...

Bod č. 1: Function or position

- I am a human resources manager.
- I am here today in my function as a purchasing manager.
- As some of you know, I am a marketing manager.

Bod č. 2: Topic

- Today's topic is the new sales campaign for the spring.
- As you all know, my presentation today will focus on ...
- What I would like to present to you today is ...
- As you can see from your handout, I will be concentrating on ...

Bod č. 2: Making the topic relevant for your audience

- My topic is of particular interest to those of you who ...
- Since you will all have to deal with this particular issue soon, my presentation will help you in ...
- Today's topic will be very important for you because ...

Bod č. 3: Personalizing your topic

- You might be interested in why I chose this particular topic.
- I should tell you how I became interested in this topic.
- There is a personal story connected to the topic of today's presentation.
- The first time I thought about this issue was when I ...

Bod č. 4: Parts

- I have divided my presentation into three parts ...
- I will focus on three major issues ...

- I will look at three points in particular ...
- Firstly, ...Secondly,... Thirdly...
- First, we will look at ..., then we will ..., and finally, we will take a look at ...
- Point one deals with ...m, pint two ..., and point three ...
- I will start out with ..., newt I will move on to ..., and I will end with ...

Bod č. 5: Media – Teasing

- To illustrate my points, I will rely mostly on the latest product samples.
- I have prepared a number of graphs and a short promotional video.
- My presentation will be accompanied by a live demonstration of our new computer database.

Bod č. 5: Method

- I have based my presentation on a statistical analysis of ...
- The insights that I will share with you today derive from ...
- In my presentation I will compare current strategy to new management theories.

Bod č. 6: Timing

- My presentation will not last more than 20 minutes.
- I will take me less than half an hour to cover these points.
- This will take about 15 minutes of your time.

Bod č. 7: Questions after the presentation

- I would like to ask you to hold your question till the end.
- There will be time for questions after my presentation.
- We will have at least fifteen minutes for questions during the discussion period.
- Because of the tight time, I would like you to hold your questions till the end.
- In order to bring everybody to the same level of understanding, I would like to give you a general overview first, and answer questions in the discussion period after my presentation.

Bod č. 8: Question during the presentation

- If you have any questions, feel free to interrupt me at any time.
- Do not hesitate to ask questions during my presentation.
- Please share your questions with us as they come up. I will be happy to answer them right away.

HLAVNÍ ČÁST PREZENTACE

V hlavní části prezentace jsou blíže rozebírány body, které byly v osnově předloženy, jako dílčí součásti tématu viz obrázky výše. Většinou za neúspěchem hlavní části prezentace v mnoha případech má za vinu nezvládnutý úvod prezentace. (Klarer, 2007, s. 38-48)

Mezi zásadní chyby ve struktuře prezentace se řadí (Klarer, 2007, s. 38-48):

- Chybějící vztah k tématu.
- Bodů je příliš mnoho, popř. jsou matoucí.
- Nelogické pořadí.
- Nevyváženost jednotlivých částí.

Dobré americké prezentace se vedle jednoduché a snadno zapamatovatelné struktury vyznačují především cíleně vloženými opakováními. Můžeme jít dokonce ještě dál a tvrdit, že v angloamerickém kulturním prostředí pracuje každý efektivně strukturovaný přenos informací se strategicky rozvrženými opakováními. Jedná se zde o jakousi „mezibilanci“, ve které jsou zopakovány nejdůležitější informace určitého úseku prezentace. Krátké shrnutí by mělo přijít na řadu v každé části přednášky, nutností je však v závěru každého bodu hlavní části prezentace. Jedinou výjimkou je poslední bod prezentace. Zde již není vloženo žádné zopakování, protože shrnutí nejdůležitějších údajů přichází tak jako tak v bezprostředně navazujícím závěru přednášky. Abychom se vyhnuli dvěma po sobě jsoícím závěrům, zabudujeme proto zopakování nejdůležitějších údajů posledního bodu do závěrečného shrnutí. (Klarer, 2007, s. 38-48)

Funkce shrnutí v rámci prezentace v angličtině má tyto úkoly (Klarer, 2007, s. 38-48):

- Být „budíčkem“ pro publikum.
- Vyrovnat informační deficit a kompenzovat nepozornost.
- Vytvořit kontrolní seznam toho, co posluchači slyšeli a posílit paměť.
- Být odrazovým můstkem pro přechod k dalšímu bodu prezentace.

PRO ZÁJEMCE – SHRUTÍ V ANGLICKÉM JAZYCE



Indicating the end of a section

- So this is all I have to say about ...
- This brings me to the end of my first point.
- So much for point one.
- This is all you need to know about ...

Summarizing a point

- Let me briefly summarize the major issues.
- The important things to remember here are ...

- In a nutshell, ...
- To me a long story short, ...
- Let us wrap up the most important issues at stake here.

Summing up a point in the main part

This is all I wanted to say about my first point, our company history (indicating end of section). Before I move on to the next point, let me just summarize the major issues. I think that being able to look back on a family business operating consecutively for over 60 years is quite unique in this line of business. In these years, we have gradually expanded and have been steadily gaining more and more market shares, both in the domestic and international markets. This is even more surprising since we have been able to do so with a highly specialized range of products (summary of point) – which actually brings me to my second major point – our main product line (transition to next point).

Zdroj: Klarer (2007, s. 38-48)

Návod

Po pečlivém výběru, seskupení dílčích tematických okruhů do přesvědčivých bodů, je nevyhnutelné zvážit jejich kombinovatelnost. Během plánování prezentace se musíme zabývat tím, jak spolu body souvisejí, či jak mohou být do souvislosti uvedeny. Mezi základní pravidla plynulého přechodu od jednoho bodu k druhému platí (Klarer, 2007, s. 38-48):

- Body musí mít přímý vztah k tématu prezentace.
- Pořadí jednotlivých bodů musí být logické.
- Přechody mezi jednotlivými body slouží k jejich vzájemnému propojení.
- Strategicky rozložená shrnutí ulehčují přechod od jednoho bodu k druhému.



PRO ZÁJEMCE – PROPOJENÍ BODŮ PREZENTACE V ANGLICKÉM JAZYCE

Transitions

- Okay, this brings me to my next point ...
- I would now like to turn to my second major point ...
- Let us take a closer look at that question in my next point ...

Zdroj: Klarer (2007, s. 38-48)

ZÁVĚR PREZENTACE

Návod

Stejně důležitý jako úvod prezentace je i její závěr. Je zajímavé, že obě tyto ústřední části prezentace střeoevropští přednášející často opomíjejí. U Američanů je to naopak.

Úvod a závěr jsou srdcem prezentace a je s nimi podle toho nakládáno velmi obezřetně. V úvodu i v závěru se postupuje podle jasné struktury. Obecně anglicky mluvící posluchač očekává, že závěr prezentace pokryje následující body (Klarer, 2007, s. 52-56):

- Bod č. 1: Naznačení konce prezentace.
- Bod č. 2: Shrnutí hlavních bodů.
- Bod č. 3: Prognózy.
- Bod č. 4: Poděkování publiku za účast a pozornost.
- Bod č. 5. Přejechod k diskuzi.

PRO ZÁJEMCE – STRUKTURA ZÁVĚRU V ANGLICKÉM JAZYCE



Bod č. 1: Indicating the end of the main part

- This brings me to the end of my presentation.
- This is all I wanted to say about ...
- Having covered this final point, I am approaching the end of my presentations.

Bod č. 2: Summarizing

- Before I stop, let me go through the major issues once more. We started out analysing our old system of candidate evaluation and came to the simple but overwhelming conclusion that we waste probably up to 5% of our top executives' time by using an outdated mode of screening and selecting staff. Consequently, we took a closer look at the processes involved in our new system and estimated that efficient outsourcing of prescreening procedures should save us at least 650% of the time traditionally spent on these matters. Finally, we weighed the pros and cons of immediately implementing this system and found very strong arguments in favour of switching to the new format right away, particularly given the massive volume of hiring ahead of us when we open our new plant by the end of the year.

Bod č. 3: Outlook

- In my opinion ...
- I am convinced that ...
- As I read the facts and figures, ... What does this all mean for us?

Zdroj: Klarer (2007, s. 52-56)

12.3 Zvládání otázek a konfliktních situací

Otázky, které vznikají během prezentace, jsou většinou nepředvídatelné a nedá se na ně zcela dopředu připravit. Důležité je v rámci úvodu posluchače seznámit, kdy je možné otázky pokládat, zda v průběhu nebo až po skončení prezentace v rámci části „diskuze“. I

přesto se mohou najít takoví, které daná pravidla nebudou respektovat. Před samotným zodpovězením dotazů je vhodné ještě jednou dotaz zopakovat svými slovy, neboť si může prezentující ověřit, zda mu správně porozuměl, částečně upravit dotaz, u tazatele vyvolat pozitivní pocit zájmu a získat také čas na zformulování své vlastní odpovědi. (Klarer, 2007, s. 66-75)

Pokud bychom se opět dotkli problematiky, jak se staví k otázkám Američané. Ve většině případů se jedná o stejný průběh jako mezi českými posluchači. Co je u Američanů pravidlem, je vždy začít otázku pochválením nebo vyzdvižením zajímavých bodů prezentace, i když dotaz nebude pozitivně laděný. Důvody, proč jsou pokládány otázky, je několik (Klarer, 2007, s. 66-75):

- Odstranění nejasností.
- Doplnění chybějících informací.
- Zpětná vazba pro přednášejícího.
- Dát najevo zájem ze strany posluchačů.
- Projevit či převést pozornost.
- Demonstrovat vlastní vědomosti před ostatními.
- Prezentovat sama sebe.



PRO ZÁJEMCE – REAKCE NA DOTAZY V ANGLICKÉM JAZYCE

Situace č. 1: Zopakování dotazu nebo jeho úprava

- If I understand you correctly, your question is ...
- Put in a different way, your question is ...
- Just to check if I got everything right – you want to know ...
- In other words, you are asking ...
- This is a rather complex question. Let me see if I understand what you said.
- In a nutshell, your question seems to be whether we will keep our alliance with you under these new conditions?
- Let's see. This is a rather complex question. If I understand you correctly, you would like to know why sales performance for this year fell short compared to last year's figures? Is that correct?

Situace č. 2: Odložení dotazu

- I will touch upon this particular issue later in my presentation.
- If you bear with me for a few minutes, you will see that ...
- I will answer this question as we go along.
- In case the next point of my presentation does not answer your question, feel free to ask me again during the question period.

Situace č. 3: Nežádoucí dotazy, konfliktní situace, neznalost odpovědi

- I am afraid I do not know answer to your question.
- Unfortunately, I am not in a position to answer this question.
- I am not sure if I can answer this, since I am not directly involved in this area. However, I will be very happy to find out and get back to you later.
- The person who would know is not here today, but I will try to find out for you.
- I very much appreciate your interest in these matters and think that your intriguing questions about these issues are of great value to all of us. I wish I could go into more detail here, but I suggest that we continue our discussion during the coffee break ...

Zdroj: Klarer (2007, s. 66-75)

12.4 Mailová korespondence v anglickém jazyce

Mailová komunikace v angličtině je dnes skoro nezbytná, chcete-li získat dobrou práci. Jsou zde tedy uvedena základní slovíčka a fráze pro využití v anglické mailové korespondenci (viz tabulky níže). Slovní zásoba a formulace jsou využitelné pro jakoukoliv mailovou komunikaci, což znamená pro psaní dopisů v tištěné podobě nebo zasílání dnes již velmi oblíbených e-mailů.

Tabulka 14: Základní přehled anglické slovní zásoby v rámci mailové komunikace

subject	předmět	busy	zanepřázdněný
Send	odeslat	target	cíl
Copy	kopie	delay	zpoždění
company	společnost	forward	přeposlat
interest	zájem	confirm	potvrdit
inquiry	dotaz, zjišťování	schedule	rozvrh
question	otázka	check	zkontrolovat
answer	odpověď	regards	pozdravy
response	odpověď	reply	odpovědět, odepsat
order	objednávka	respond	odpovědět, ozvat se
Offer	nabídka	in advance	předem
regarding	ohledně čeho	attached file	příložený soubor
see below	viz níže	attachment	příloha (emailu)
see above	viz výše	delivery	dodání, doručení
Request	žádost	quantity	množství
Service	služba	discount	sleva
Kind	laskavý	price list	ceník

ASAP (as soon as possible)	jak nejrychleji to bude možné	VAT (value added tax)	daň z přidané hodnoty
FYI (for your information)	Na vědomí		

Zdroj: *Jak napsat e-mail v angličtině [online]. [vid. 21. dubna 2019]. Dostupné z: <https://www.lite.cz/onas/zdarma-ke-stazeni/jak-napsat-e-mail-v-anglictine>*

Tabulka 15: Základní přehled anglických frází v rámci mailové komunikace

Thank you for your interest (in our services).	Děkujeme za Váš zájem (o naše služby).
Thank you for your inquiry.	Děkuji za Váš dotaz.
We are a company based in the Czech Republic.	Jsmo společnost sídlící v České republice.
Already replied a few minutes ago.	Už jsem odpověděl před pár minutami.
Delivery would take 3-4 weeks.	Doručení by trvalo 3-4 týdny.
I am applying for the position of IT specialist which is advertised on your website.	Ucházím se o pozici specialisty informačních technologií, která je inzerována na Vašich stránkách.
I was referred to your company by Mr. Mark Berry.	Odkázal mě na Vás pan Mark Berry.
We are pleased to offer you 10% discount.	S potěšením Vám nabízíme 10% slevu.
Sorry for the delay in replying.	Omlouvám se, že odpovídám se zpožděním.
Sorry for the delay in response.	Omlouvám se za zpožděnou odpověď.
Please see the attachment.	Podívejte se prosím na přílohu.
I hope this answers all your questions.	Doufám, že toto zodpoví všechny Vaše otázky.
Please let me know if we can be of further assistance.	Dejte mi prosím vědět, jestli Vám můžeme dále nějak pomoci.
I look forward to hearing from you.	Těším se na Vaši odpověď.

Zdroj: *Jak napsat e-mail v angličtině [online]. [vid. 21. dubna 2019]. Dostupné z: <https://www.lite.cz/onas/zdarma-ke-stazeni/jak-napsat-e-mail-v-anglictine>*



PRO ZÁJEMCE – UKÁZKA E-MAILŮ V ANGLICKÉM JAZYCE

Krok č. 1:

Dear Sir or Madam, Vážený pane/paní,

I was referred to you by Mr. Daniel Benett. I am interested in your products. Odkázal mě na Vás pan Daniel Benett. Mám zájem o Vaše produkty.

Could you please send me a catalogue? Mohl byste mi prosím poslat katalog?

Yours faithfully, S pozdravem,

Richard Brown

Krok č. 2:

Dear Mr. Brown, Vážený pane Browne,

thank you for your interest in our products. Děkuji za zájem o naše výrobky.

You can find our catalogue in the attachment. Náš katalog můžete najít v příloze. Please let me know if I can be of further assistance. Dejte mi prosím vědět, zda Vám mohu nějak dále pomoci.

I look forward to hearing from you. Těším se na Vaši odpověď.

Kind regards, S pozdravem, John Collins

Krok č. 3:

Dear Mr. Collins, Vážený pane Collins,

thank you for your answer. Where can I find the prices of your products? Děkuji za Vaši odpověď. Kde mohu najít ceny Vařích produktů?

Best wishes, S pozdravem,

Richard Brown

Krok č. 4:

Dear Mr. Brown, Vážený pane Browne,

I am sorry for the delay in response. Omlouvám se za zpoždění s odpovědí.

Please feel free to download our current price list under the following link: price-list. Prosím neváhejte stáhnout si náš současný ceník pod následujícím odkazem: ceník.

I am pleased to offer you a special 10% discount. Jsem potěšen, že Vám mohu nabídnout speciální slevu 10%.

If you have any further questions, don't hesitate to contact me. Pokud máte jakékoli další otázky, neváhejte mě kontaktovat.

Best regards, S pozdravem,

John Collins

Zdroj: Jak napsat e-mail v angličtině [online]. [vid. 21. dubna 2019]. Dostupné z: <https://www.lite.cz/onas/zdarma-ke-stazeni/jak-napsat-e-mail-v-anglictine>

V anglické písemné (elektronické či tištěné) komunikaci je třeba si také dávat pozor na užití formálních formulací a neformálních formulací. Vše se odvíjí podle toho, jaký máme vztah k příjemci sdělení. V českém jazyce si můžeme pomoci použitím tykání nebo vykání, což v angličtině neexistuje. Proto je nezbytné správně volit slova vzhledem ke konkrétní cílové osobě a situaci. Tabulka níže uvádí v praxi nejvíce použitelné pozdravy pro formální a neformální situace.

Tabulka 16: Formální versus neformální mailová komunikace v anglickém jazyce

Formální oslovení	Neformální oslovení
<p>Dear + jméno Dear Mr./Ms./Mrs. + jméno Dear Dr. + jméno <i>Ms. se používá, pokud nevíme, zda žena je vdaná či nikoli. V britské angličtině se nepoužívají za zkratkami tečky, v americké angličtině ano. Pokud je to možné, tak i ve formálním projevu lze použít pouze křestní jméno (např. Dear Ms. Jones), zároveň lze i použít křestní jméno + příjmení. Pokud nevíme, zda příjemce bude muž nebo žena, tak se používá Dear Sir or Madam.</i></p>	<p>Good morning + jméno nebo Hi + jméno <i>V těchto případech se používá pouze křestní jméno.</i></p>
Formální rozloučení	Neformální rozloučení
<p>Yours faithfully (v případě oslovení <i>Dear Sir or Madam</i>) Yours sincerely Yours truly</p>	<p>Best wishes Kind regards Best regards Regards Take care (velmi neformální) Have a nice day (velmi neformální)</p>

Zdroj: Příloha Hospodářských novin, Praktická příručka pro váš byznys – *Successful Letters in English*, 14. 11. 2007



PRO ZÁJEMCE – PSANÍ DATA V ANGLICKÉM JAZYCE

Britská angličtina: 21 April 2019 (po číslici se nepíše tečka, tak jak v češtině)

Americká angličtina: April 21, 2019 (po číslici se nepíše tečka, tak jak v češtině)

Pozor: 8/4/2019 v britské angličtině se chápe jako 8. duben 2019, ale v americké angličtině je tento datum chápán jako 4. srpen 2019!

TESTOVÉ OTÁZKY



Nyní je čas otestovat si získané znalosti z kapitoly č. 12. Pouze jedna odpověď je správná! Doplňte vhodné anglické slovo. Správné odpovědi jsou umístěny na konci kapitoly.

1. I am here today in my ... as a marketing manager.

- a) Name.
- b) Function.
- c) Career.

2. I have divided my presentation into three major parts:

- a) Secondly.
- b) Thirdly.
- c) Firstly.

3. This is a very interesting ..., indeed.

- a) Pleasure.
- b) Welcome.
- c) Question.

4. I very much ... your interest in these matters.

- a) Appreciate.
- b) Detail
- c) Give.

5. Let me briefly ... the major issues.

- a) Summarize.
 - b) Summary.
 - c) Presentation.
-



SHRNUÍ KAPITOLY

Po prostudování kapitoly č. 12 by student měl znát odpovědi především na otázky, jako jsou:

- Stanovit strukturu prezentace v anglickém jazyce.
 - Uvést základní pojmy a formulace v jednotlivých fázích prezentace.
 - Vysvětlit proč Američané v jednotlivých fázích prezentace vkládají shrnutí „Summary“.
 - Uvést základní formulace v rámci zpětné vazby na dotazy ze strany posluchačů.
 - Stanovit specifika mailové korespondence v anglickém jazyce.
 - Porovnat mentalitu prezentujících Američanů s Čechy.
-



ODPOVĚDI NA TESTOVÉ OTÁZKY

1b, 2c, 3c, 4a, 5a

LITERATURA

- [1] CUTLIP, S., A. CENTER a G. BROOM, 2000. *Effective Public Relations*. 8th ed. New York: Prentice Hall. ISBN 978-0135412114.
- [2] ČERNÝ, V., 2007. *Řeč těla. Neverbální komunikace pro obchodníky i běžný život*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1658-6.
- [3] ČIERNÁ, H., 2014. Riadenie vzťahov so zákazníkmi jako nástroj zvyšovania konkurencieschopnosti podniku. *Trendy v podnikání*, **4**(3), 55-63. ISSN 1805-0603.
- [4] DEVITO, J. A., 2008. *Základy mezilidské komunikace*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2018-0.
- [5] FIALOVÁ, L., 2006. *Moderní body image Jak se vyrovnat s kultem štíhlého těla*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-6015-5.
- [6] FILIPEC, J., 1992. Naše současná společnost, slovní zásoba a slovníky. *Naše řeč*, **75**(1), s. 1-11. ISSN 0027-8203.
- [7] FISCHEROVÁ-KATZEROVÁ, V. a D. ČEŠKOVÁ-LUKÁŠOVÁ, 2007. *Grafologie pro personalisty a manažery*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1552-0.
- [8] FORET, M., 2006. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1041-9.
- [9] GRUBER, D., 2005. *Řečnické triky aneb nenechte se ukecat*. Ostrava: Repronis. ISBN 80-7329-091-X.
- [10] HEJLOVÁ, D. 2015. *Public Relations*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5022-4.
- [11] HELCL, Z., 2013. *Jak zvládnout 77 obtížných situací při prezentacích a přednáškách*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4770-5.
- [12] HLAVSA, Z., 1990. Briefing. *Naše řeč*, **73**(4), s. 219. ISSN 0027-8203.
- [13] HOLEČEK, V., 2014. *Psychologie v učitelské praxi*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3704-1.
- [14] CHALUPA, R., 2012. *Efektivní krizová komunikace pro všechny manažery a PR specialisty*. Praha: Grada publishing. ISBN 978-80-247-4234-2.
- [15] CHLEBOVSKÝ, V., 2005. *CRM: Řízení vztahů se zákazníky*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0798-1.
- [16] JANÍČEK, P., J. MAREK a kolektiv, 2013. *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4127-7.
- [17] JURÁŠKOVÁ, O. a P. HORŇÁK, 2012. *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4354-7.
- [18] KARLÍČEK, M. a kol., 2016. *Základy marketingu*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5869-5.
- [19] KHELEROVÁ, V., 1995. *Komunikační dovednosti manažera*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-223-9.
- [20] KLARER, M., 2007. *Působivá prezentace a přednáška v angličtině*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1808-8.
- [21] KORDA, P., 2011. *Zlatá pravidla obchodního vyjednávání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3752-2.
- [22] KOTLER, P. a KELLER, 2007. *Marketing management*. Praha: Grada publishing. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [23] KOTLER, P., V. WONG, J. SAUNDERS a G. ARMSTRONG, 2007. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1545-2.

- [24] KULKA, J., 2008. *Psychologie umění*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2329-7.
- [25] LEDDEN, E., 2018. *Úspěšná prezentace. Získejte si své publikum krok za krokem*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2912-1.
- [26] LOŠŤÁKOVÁ, H. a kolektiv, 2017. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0419-2.
- [27] MATUŠÍNSKÁ, K., 2009. *Marketing finančních služeb*. Karviná: OPF Karviná. ISBN 978-80-7248-520-8.
- [28] MATUŠKOVÁ, J., 2011. *Vztahy s veřejnostíou alebo Jako na PR v praxi*. Trnava: UCM. ISBN 978-80-8105-260-6.
- [29] MAYNES, J., 2015. Critical thinking and cognitive bias. *Informal Logic*, **35**(2), s. 183-203. ISSN 0824-2577.
- [30] MEDLÍKOVÁ, O., 2008. *Přesvědčivá prezentace. Špičkové rady, tipy a příklady*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2278-8.
- [31] MEDLÍKOVÁ, O., 2010. *Přesvědčivá prezentace. Špičkové rady, tipy a příklady*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-6846-5.
- [32] MIKULÁŠTÍK, M., 2003. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0650-4.
- [33] PELSMACKER, P., M. GEUENS a J. BERGH, 2003. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0254-1.
- [34] PETERS-KÜHLINGER, G. a F. JOHN, 2007. *Komunikační a jiné „měkké“ dovednosti*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2145-3.
- [35] PLAMÍNEK, J., 2012. *Komunikace a prezentace. Umění mluvit, slyšet a rozumět*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4484-1.
- [36] PRUKNER, V., 2014. *Manažerské dovednosti*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-4329-4.
- [37] PŘÍKRYLOVÁ, J. a kol., 2019. *Moderní marketingová komunikace*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0787-2.
- [38] SMITH, P., 2000. *Moderní marketing*. Praha: Computer press. ISBN 80-7226-252-1.
- [39] SVOBODOVÁ, I., 1991. Sponzor. *Naše řeč*, **74**(1), s. 52-53. ISSN 0027-8203.
- [40] ŠMAJSOVÁ BUCHTOVÁ, B., 2010. *Rétorika. Vážnost mluveného slova*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3031-8.
- [41] ŠPAČKOVÁ, A., 2009. *Moderní rétorika: Jak mluvit k druhým lidem, aby nám naslouchali a rozuměli*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-8519-6.
- [42] ŠPAČKOVÁ, A., 2011. *Umění dialogu. Jak si s lidmi opravdu rozumět*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3810-9.
- [43] ŠPAČKOVÁ, A., 2015. *Trénink techniky řeči*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5578-6.
- [44] ŠTRACH, P., 2009. *Mezinárodní management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2987-9.
- [45] VOŘÍŠEK, K. AJ. VYSEKALOVÁ, 2015. *Jak být přesvědčivý a neztratit se v davu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-5385-0.
- [46] VYMĚTAL, J., 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2614-4.
- [47] VYSEKALOVÁ, J., 2011. *Chování zákazníka: Jak odkrýt tajemství „černé skříňky“*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-35285-3.
- [48] WAGE, J. L., 2002. *Řeč těla jako účinný nástroj prodeje*. 5. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-023-6.

Elektronické zdroje

- [49] Altaxo – rétorika, aneb nástin nauky, jak mluvit krásně [online]. [vid. 4. dubna 2019]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/management/komunikacni-dovednosti/retorika-aneb-nastin-nauky-o-tom-jak-mluvit-krasne>
- [50] APRA, 2013. [online]. [vid. 21. května 2013]. Dostupné z: <http://www.apra.cz/cs/>
- [51] Body language na schůzce: 16 prvků neverbální komunikace, na které dávejte pozor (1/2) [online]. [vid. 12. dubna 2019]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Strategie-podnikani/kdyz-si-nevite-rady-s-vizualni-strankou-podnikani.html>
- [52] Brodan, Vítězové vs. zúčastnění – motivace zaměstnanců [online]. [vid. 19. dubna 2019]. Dostupné z: <https://czmedia.engagehill.com/2013/10/08/vitezove-vs-zucastneni-motivace-zamestnancu/>
- [53] Čechy pobouřil černoch v letáku Lidlu. Rasisti útočí na obchod. [online]. [vid. 12. dubna 2019]. Dostupné z: <https://tn.nova.cz/clanek/bile-cechy-pobouril-cernoch-v-letaku-lidlu-rasisti-utoci-na-obchod.html>
- [54] Eknihovna [online]. [vid. 18. dubna 2019]. Dostupné z https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=62233
- [55] Ertlová, E. Ikea začíná s pronájmem nábytku. Chce zlepšit životní prostředí. [online]. [vid. 13. dubna 2019]. Dostupné z: <https://pozitivni-zpravy.cz/ikea-zacina-s-pronajmem-nabytku-chce-zlepsit-zivotni-prostredi/>
- [56] Filozofie úspěchu [online]. [vid. 18. dubna 2019]. Dostupné z: <https://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/>
- [57] Fotografie na webových stránkách [online]. [vid. 11. dubna 2019]. Dostupné z: <http://nlptrainingcenter.cz/co-je-vlastne-nlp/http://www.mom-psych.com/Articles/Social-Psychology/Gestures-Are-Important-to-Communication-PR1044.html>, <https://hansenmadison.wordpress.com/2014/04/16/gesture-2/>, <http://www.tradeready.ca/2016/topics/researchdevelopment/understand-4-methods-non-verbal-communication-intercultural-interactions/>
- [58] Fotografie na webových stránkách [online]. [vid. 11. dubna 2019]. Dostupné z <https://employsure.com.au/blog/r-u-ok/>
- [59] Halo efekt [online]. [vid. 12. dubna 2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/halo-efekt-halo-effect>
- [60] Institut Interní komunikace [online]. [vid. 18. dubna 2019]. Dostupné z: <https://www.institutik.cz/vite-ze/>
- [61] Interní PR v praxi aneb i zaměstnanec je zákazník [online]. [vid. 18. dubna 2019]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/ostatni/interni-pr-v-praxi-aneb-i-zamestnanec-je-zakaznik-744817>
- [62] Jak napsat e-mail v angličtině [online]. [vid. 21. dubna 2019]. Dostupné z: <https://www.lite.cz/o-nas/zdarma-ke-stazeni/jak-napsat-e-mail-v-anglictine>
- [63] Jak se před prezentací správně rozmluvit? [online]. [vid. 19. dubna 2019]. Dostupné z: <https://www.odprezentuj.cz/blog/jak-se-pred-prezentaci-spravne-rozmluvit/>
- [64] Jak se zbavit parazitních výrazů? [online]. [vid. 20. dubna 2019]. Dostupné z: <https://www.odprezentuj.cz/blog/jak-se-zbavit-parazitnich-vyrazu/>
- [65] Jak vést diskuze a vyjednávat.[online]. [vid. 19. dubna 2019]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/diskuse-a-vyjednavani-pro-management-2813.html>

- [66] Když si nevíte rady s vizuální stránkou podnikání [online]. [vid. 11. dubna 2019]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Strategie-podnikani/kdyz-si-nevite-rady-s-vizualni-strankou-podnikani.html>
- [67] Kinezika [online]. [vid. 11. dubna 2019]. Dostupné z <https://cs.dbpedia.org/page/Posturologie>
- [68] Komerční příloha časopisu [online]. [vid. 13. dubna 2019]. Dostupné z: https://www.automobilrevue.cz/stranky/komercni-prilohy_63_stranka.html
- [69] Komunikační dovednosti [online]. [vid. 4. dubna 2019]. Dostupné z: <http://www.softskills.wz.cz/html/komunikacni.html>
- [70] Krizová komunikace může zachránit Vaši firmu [online]. [vid. 12. dubna 2019]. Dostupné z: <https://robertnemec.com/krizova-komunikace-firmy/>
- [71] Marketing [online]. [vid. 14. dubna 2019]. Dostupné z <https://www.euroekonom.sk/download2/statnice-marketing/Marketing-Statne-zaverecne-skusky-vypracovane-otazky-otazka-070.pdf>
- [72] Marketing na internete [online]. [vid. 13. dubna 2019]. Dostupné z <http://www.firw.itc-nr.sk/marketing-na-internete/predaj-na-internete-a-reklamacie-zakaznikov/>
- [73] Monster [online]. [vid. 19. dubna 2019]. Dostupné z: <https://firmy.monster.cz/hr/hr-best-practices/management/udrzeni-zamestnancu/desatero-pro-zlepseni-loajality-zamestnancu.aspx>
- [74] Nástroje interní komunikace [online]. [vid. 18. dubna 2019]. Dostupné z: https://www.focus-age.cz/m-journal/public-relations/interni-komunikace/nastroje-interni-komunikace__s317x493.html
- [75] Naučte se číst řeč těla, budete mí při jednání navrch [online]. [vid. 12. dubna 2019]. Dostupné z: <https://www.euro.cz/byznys/naucte-se-cist-rec-telabudete-mit-pri-jednani-navrch-893848>
- [76] Naučte se díky "7C" komunikovat správně [online]. [vid. 4. dubna 2019]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Komunikacni-dovednosti/naucte-se-diky-q7cq-komunikovat-spravne.html>
- [77] Naučte se připravovat špičkové prezentace, které nebudou nudit.[online]. [vid. 19. dubna 2019]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/naucte-se-pripravovat-spickove-prezentace-ktere-nebudou-nudit/>
- [78] NLP center [online]. [vid. 4. dubna 2019]. Dostupné z <http://nlptrainingcenter.cz/co-je-vlastne-nlp/>
- [79] Obchodní jednání [online]. [vid. 11. dubna 2019]. Dostupné z <http://www.ipodnikatel.cz/Obchodni-jednani/zasady-a-jazyk-obchodniho-vyjednavani.html>
- [80] Obchodní jednání [online]. [vid. 11. dubna 2019]. Dostupné z https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=6153
- [81] Paraligvistika [online]. [vid. 11. dubna 2019]. Dostupné z: <https://apas.cz/slovnicek-pojmu/paralingvistika/>
- [82] Pět nejčastějších typografických chyb v prezentacích [online]. [vid. 20. dubna 2019]. Dostupné z: <https://www.odprezentuj.cz/blog/pet-nejcastejsich-typograficky-chyb-v-prezentacich/>
- [83] Poslouchání a naslouchání. [online]. [vid. 4. dubna 2019]. Dostupné z: <http://www.management.cz/poslouchani-a-naslouchani/>
- [84] Posturologie [online]. [vid. 11. dubna 2019]. Dostupné z <https://cs.dbpedia.org/page/Posturologie>
- [85] Press servis. [online]. [vid. 12. dubna 2019]. Dostupné z: <https://press-servis.ecn.cz/manual/co-potrebujeme-k-praci-s-medii/>
- [86] Prezentace v angličtině [online]. [vid. 21. dubna 2019]. Dostupné z: <https://www.lite.cz/o-nas/zdarma-ke-stazeni/prezentace-v-anglictine>

- [87] Prvky neverbální komunikace [online]. [vid. 11. dubna 2019]. Dostupné z <http://www.ipodnikatel.cz/Komunikacni-dovednosti/rec-tela-mluvi-za-vas.html>
- [88] Prvky neverbální komunikace [online]. [vid. 11. dubna 2019]. Dostupné z <http://www.ipodnikatel.cz/Komunikacni-dovednosti/rec-tela-mluvi-za-vas.html>
- [89] Researchers Find Everyone Has a Bias Blind Spot [online]. [vid. 20. dubna 2019]. Dostupné z <https://www.cmu.edu/news/stories/archives/2015/june/bias-blind-spot.html>
- [90] Retence zákazníku [online]. [vid. 15. dubna 2019]. Dostupné z <https://jirischaffer.cz/retence-zakazniku-a-jak-s-ni-pracovat/>
- [91] Riadenie vzťahov so zákazníkmi [online]. [vid. 20. dubna 2019]. Dostupné z <https://www.systemcrm.cz/riadenie-vztahov-so-zakaznikmi/>
- [92] Řeč těla mluví za vás [online]. [vid. 11. dubna 2019]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Komunikacni-dovednosti/rec-tela-mluvi-za-vas/Proxemika-haptika.html>
- [93] Řeč těla mluví za vás [online]. [vid. 11. dubna 2019]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Komunikacni-dovednosti/rec-tela-mluvi-za-vas/Proxemika-haptika.html>
- [94] Řeč těla u pohovoru: 6 tipů, jak zvýšit své šance beze slov. [online]. [vid. 12. dubna 2019]. Dostupné z: <https://www.studentmag.cz/rec-tela-u-pohovoru-6-tipu-jak-zvysit-sve-sance-beze-slov/>
- [95] Specifika arabské řeči těla aneb pozor nejen na levou ruku [online]. [vid. 12. dubna 2019]. Dostupné z: <http://www.opsychoologii.cz/clanek/156-specifika-arabske-reci-tela-aneb-pozor-nejen-na-levou-ruku/>
- [96] Správná komunikace a rétorika je nejsilnější nástroj, který máme [online]. [vid. 4. dubna 2019]. Dostupné z: <http://www.businessanimals.cz/ba/clanky/spravna-komunikace-retorika/>
- [97] Styl řízení/styl vedení lidí [online]. [vid. 19. dubna 2019]. Dostupné z: <http://www.chovani.eu/styl-rizeni-styl-vedeni-lidi/c396>
- [98] Šest pravidel aktivního naslouchání [online]. [vid. 4. dubna 2019]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/sex-pravidel-aktivniho-naslouchani-id-439162>
- [99] Špatná krizová komunikace může výrazně poškodit firmu. Nepodceňujte ji. [online]. [vid. 15. dubna 2019]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/spatna-krizova-komunikace-muze-vyrazne-poskodit-firmu-nepodcenujte-ji/>
- [100] Tajemství úspěšné prezentace? [online]. [vid. 4. dubna 2019]. Dostupné z: https://www.avmedia.cz/novinky/detail/29_3146-tajemstvi-uspesne-prezentace
- [101] Tajomstvá direct marketingu [online]. [vid. 24. dubna 2019]. Dostupné z <http://www.marketingovo.sk/products/tajomstva-direct-marketingu/>
- [102] Teória jazyka [online]. [vid. 14. dubna 2019]. Dostupné z http://www.1sg.sk/www/data/01/projekty/2015_2016/ravens/teoria_jazyka/definici-akultury.html
- [103] Úspěšný přijímací pohovor krok za krokem. [online]. [vid. 12. dubna 2019]. Dostupné z: <https://www.relaxuj.cz/uspesny-prijimaci-pohovor-krok-za-krokem-ii/770>
- [104] Úvod do direct marketingu [online]. [vid. 24. dubna 2019]. Dostupné z https://www.focus-age.cz/m-journal/marketing/direct-marketing/uvod-do-direct-marketingu__s398x457.html
- [105] Vizualizace prezentace [online]. [vid. 20. dubna 2019]. Dostupné z: https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=6136
- [106] Vnitřní marketing [online]. [vid. 18. dubna 2019]. Dostupné z: <https://fim2.uhk.cz/wikicr/web/index.php/home/7-marketing/125-vnitni-marketing>
- [107] Výukový materiál Příprava prezentace [online]. [vid. 19. dubna 2019]. Dostupné z: https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=6135

- [108] What is churn management [online]. [vid. 15. dubna 2019]. Dostupné z <http://blog.comviva.com/what-is-churn-management/>
- [109] Zásady komunikace: jak predat informace efektivn a nensiln [online]. [vid. 4. dubna 2019]. Dostupné z: <https://psychologieprokazdeho.cz/zasady-komunikace/>
- [110] Znalost kognitivního zkreslení [online]. [vid. 19. dubna 2019]. Dostupné z <https://medium.com/edit-ech-kisk/znalost-kognitivn%C3%ADch-zkreslen%C3%AD-z%C3%A1klad-dal%C5%A1%C3%ADho-pozn%C3%A1v%C3%A1n%C3%AD-a59a361bde45>

Ostatn zdroje

- [111] Mondelez vylepřuje komunikaci., *Marketing a Média*, 4. 12. 2017, . 49/2017.
- [112] Neučte se jen od Steva Jobse, *Marketing a Média*, IV. ast, 26. 3. 2018, . 13-14/2018.
- [113] Pomoc, máme problém. V krizi zachovejte chladnou hlavu a hlavn nelžete. Samostatn prloha *Public Relations, Marketing a média*, 2018, s. 23.
- [114] Prloha *Hospodrskch novin*, *Praktick prruka pro vř byznys – Successful Letters in English*, 14. 11. 2007.
- [115] Rozhoupan zamstnnci v rámci speciální prlohy *Interní komunikace*, *Marketing a Média*, II. ast, 9. 10. 2017, . 41/2017.
- [116] ŠKODOV, M., 2002. Spolana jako vrchol ledovce, *Strategie*, . 36/2002.
- [117] Vyhněte se zbytečným chybám při prezentování, *Marketing a Média*, I. ast, 5. 3. 2018, . 10/2018.
- [118] Vyukov materiál *Rétorika a prezentační dovednosti* v rámci projektu „Zkvalitnění výuky a poskytovaných sluzeb podporující rovn pstup ke vzdělávání na SU v Opavě“, projekt č.: CZ. 1.07/2.2.00/29.0005.
- [119] ZDENĚK, S., 2009. Jak dostat firmu z nesnází, *Strategie*, . 12/2009.

SHRnutí STUDIjNÍ OPORY

Problematika prezentačních a komunikačních dovedností je velmi rozsáhlá. Autorky si nekladly za cíl na omezeném prostoru této studijní opory představit vyčerpávající přehled všech přístupů k uváděné problematice. Je zde určitě velký prostor pro doplnění dalších informací samostudiem v případě zájmu. I z toho důvodu bylo zvoleno členění studijní opory do dvanácti kapitol s následujícím obsahem.

Kapitola si kladla za cíl uvést problematiku komunikačních a prezentačních dovedností. Zde byla především věnována pozornost, zejména základním pojmům v oblasti rétoriky a zásadám komunikace. Kapitoly 2 a 3 řešily specifika verbální a neverbální komunikace, kdy je kladen důraz na porozumění skutečnosti, že tyto dvě složky lidského projevu musí být v ideálním případě v souladu. Kapitola 4 byla přímo soustředěna na jednotlivce s cílem podat informaci o sebepoznávání, sebereflexi, asertivním vystupováním a zároveň poskytnout rady, jak zvládat konfliktní situace. Kapitola 5 a 6 řešily obchodní vyjednávání a práci v týmu. Kapitola 7 se zabývala vztahy s médií což je součástí problematiky vztahů s veřejností neboli public relations (použití zkratky PR). V této souvislosti je nutné zmínit nástroje a způsob, jak s různými typy médií efektivně komunikovat, neboť tyto dobré vztahy se především uplatní v období firemní krize. Kapitola 8 a 9, jejichž problematika také spadá do oblasti vztahů s veřejností, popisovaly vztahy se zaměstnanci s důrazem na vysvětlení pojmu interní marketing a vztahy se zákazníky, kde je cílená pozornost na programy CRM, Churn management a z toho vyplývající retenční kampaně. Kapitola 10 chtěla ukázat, že je důležité brát v potaz kulturní odlišnosti ve verbální a neverbální projevu, pokud se nacházíme v zahraničí. Kapitola 11 nabídla problematiku vytváření a samotné prezentování připravených prezentací. Závěrečná kapitola 12 si kladla za cíl uvést problematiku komunikace a prezentace v anglickém jazyce. Cílem bylo především nabídnout základní pojmy a formulace potřebné pro prezentování a komunikování vybrané problematiky v anglickém jazyce.

Doufáme, že Vás čtení této studijní opory zaujalo a informace v ní obsažené pro Vás byly přínosné a pro studium, osobní rozhled a praxi využitelné.

PŘEHLED DOSTUPNÝCH IKON



Čas potřebný ke studiu



Klíčová slova



Průvodce studiem



Rychlý náhled



Tutoriály



K zapamatování



Řešená úloha



Kontrolní otázka



Odpovědi



Samostatný úkol



Pro zájemce



Cíle kapitoly



Nezapomeňte na odpočinek



Průvodce textem



Shrnutí



Definice



Případová studie



Věta



Korespondenční úkol



Otázky



Další zdroje



Úkol k zamyšlení

Název: **Komunikační a prezentační dovednosti**

Autor: **Ing. Kateřina Matušínská, Ph.D., Ing. Veronika Bracíníková**

Vydavatel: Slezská univerzita v Opavě
Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné

Určeno: studentům SU OPF Karviná

Počet stran: 195

Recenzenti: doc. PhDr. Vojtěch Malátek, CSc.
Mgr. Monika Chobotová, Ph.D.

Tiskárna: Profi-tisk group s.r.o.

Náklad: 50 ks

ISBN 978-80-7510-371-0

Tato publikace neprošla jazykovou úpravou.