



Centrum služeb pro podnikání s.r.o.

MANAGEMENT

PRO PRAXI



© Centrum služeb pro podnikání s.r.o., 2020

Adresa:

Fügnerovo nám. 1866/5
Praha 2

Tel. čísla:

(+420) 605 403 895
(+420) 775 583 697

Webové stránky:

www.sluzbyapodnikani.cz



OBSAH

KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI	2
MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI	32
OBCHODNÍ PRÁVO	74
PRACOVNÍ PRÁVO	80
EKONOMIE	103
MANAŽERSKÉ ÚČETNICTVÍ	113
PERSONÁLNÍ MANAGEMENT.....	142
MODUL ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ, MZDOVÝ SYSTÉM	160
ŘÍZENÍ PROJEKTŮ	182





KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI

KAPITOLA 1.

KOMUNIKACE – ÚVOD, TRÉMA, KOMUNIKACE

VERBÁLNÍ A NEVERBÁLNÍ, PREZENTACE

- Z latinského „communicare“= sdílet, radit se
- **Základ všech mezilidských vztahů**
- První dojem často určuje „připuštění k další komunikaci“.
- Komunikace **úzce souvisí nejenom s rétorikou, ale také s asertivitou.**
- **Rozlišujeme komunikaci verbální a komunikaci neverbální .**

- **Verbální komunikace** – komunikace slovní či písemná
 - Rychlost slovní produkce
 - Rychlost odpovědi na otázku
 - Délka slovního projevu a délka pomlky
 - Hlasitost
 - Tón hlasu, zabarvení
 - Pazvuky, slovní parazita a vata
 - Chyby v řeči

- **Neverbální komunikace** – komunikace beze slov, gesta a mimika, tzv. „řeč těla“; historicky nejstarší
 - Vzájemná blízkost či oddálení; zachování „teritoria“
 - Tělesný kontakt
 - Vzájemná poloha či orientace komunikujících
 - Zaujetí postoje, pózování, poloha nohou
 - Gesta a pohyby rukou
 - Pohyby hlavou, kývání hlavy apod.
 - Mimika, pohyby obličejových svalů, pohyby očí, pohledy
 - Vzhled a úprava člověka



RÉTORIKA A PREZENTAČNÍ DOVEDNOSTI

- **Rétorika** v nejširším slova smyslu znamená dovednost komunikovat ve všech situacích, které život přináší (v našem pojetí to tedy není umění „krasořečnictví“). Kurz si klade za cíl představit vám některé důležité zásady, které vám v komunikaci s druhými pomohou.
- **Řečnické umění** ⇒ práce s hlasem, technika mluvení včetně správného dýchání, dobrá výslovnost a srozumitelnost, práce s trémou, „řeč těla“, udržení logické osnovy při přednesu (prezentace, projev, výklad, vyprávění) atd.
- Rétorické a prezentační dovednosti zahrnují **práci s informacemi, využití paměti a schopnost prezentace**.
- **Cílem prezentace** může být předání informací, tedy **poučení**, přesvědčení nebo **propagace** tématu prezentace a v neposlední řadě **i pobavení** posluchačů ⇒ vedle primárního cíle prezentace existuje nezřídka také sekundární cíl.

Zásady pro dobrou prezentaci

- Méně je někdy více, buďte raději struční, mluvte o tom podstatném.
- To co říkáte, musí být přehledné, posluchač by se neměl ztrácet.
- Držte kontakt s publikem, ověřte si porozumění, ptejte se.
- Délka by neměla přesáhnout to, co posluchači v dané chvíli očekávají.
- Udržujte pozornost posluchačů, jak jen můžete (gesty, prací s hlasem).
- Na závěr udělejte shrnutí.

Centrum služeb
pro podnikání s.r.o.

Struktura prezentace

1. Pozdravení publika a představení se (pokud vás minimálně 1 osoba v místnosti nezná)
2. Uvedení názvu a tématu prezentace
3. Zaujetí pozornosti
4. Naznačení struktury prezentace (klíčové body)
5. Vlastní prezentace
6. Závěr a shrnutí prezentace

Zaujetí pozornosti

- Zajímavá otázka na úvod, na kterou v průběhu prezentace zodpovíme
- Případně rétorická otázka, která bude lidem „hlodat“ v hlavě v průběhu prezentace
- Vtip nebo humorný příběh, kterým se přednášející přiblíží publiku (nutno zvážit, zda váš osobní smysl pro humor odpovídá většinové populaci, pozor na politicky nekorektní vtipy)



- Nejbezpečnější je dělat si legraci sám ze sebe (lidé se pobaví a přednášející se publiku přiblíží, posluchači budou následně blahosklonnější a odpustí vám případné nedostatky v prezentaci x naopak arogantní či agresivní prezentující)
- Apel na emoce, zajímavý příběh nebo osobní vyprávění
- Zmínka o aktuálním tématu a jeho propojení s tématem prezentace
- Vztažení prezentace na situaci, která je blízká všem zúčastněným
- Zapojení dalších smyslů a vícesenzorického vnímání
- Bizardní impuls, absurdní sdělení nebo teorie, kterou dokážeme během prezentace podložit argumenty
- Vhodně zvolený citát, například neznámý citát nebo absurdní spojení citátu s jeho autorem (od této osobnosti bychom daný citát nečekali)
- Poselství aneb výzva na konec

Čemu se při prezentaci vyhnout

- Neotáčejte se k publiku zády, neudržovat oční kontakt, věnovat se jen části publika
- Nezapomenout se představit
- Není dobré se příliš často omlouvat (případné nedostatky prezentace akorát prozradíme)
- Pozor na správná gesta a mimiku
- Pozor na parazitní slovíčka, intonaci, hlasitost a tempo řeči
- V závěru není vhodné opakovat pasáže z prezentace, doplňovat nějaké části přednášky nebo přidávat jakékoli nové informace

Centrum služeb
pro podnikání s.r.o.

STRUKTURA MLUVENÉHO PROJEVU

Když chcete druhým něco sdělit, tak tomu většinou do detailů rozumíte. Skoro by se dalo říci, že si před sebou můžete dané téma rozložit, jako kdybyste před sebou měli novinový článek. Můžete bez problémů přeskokovat od jedné věci k druhé, protože máte v hlavě celek a neztratíte se. Posluchač takovou možnost nemá. S daným tématem se seznamuje poprvé a jste to vy, kdo mu musí pomoci se v něm neztratit.

1. Řekněte, o čem budete mluvit – udělejte úvod
2. Mluvte o jednotlivých bodech
3. Shrňte, o čem jste mluvili a co nejdůležitějšího si mají posluchači odnést – udělejte závěr

Vypadá to možná až příliš jednoduše, ale věřte tomu, že to posluchačům velmi usnadňuje, aby vám rozuměli. Na začátku si vytvoří očekávání o tom, co přijde, mohou se i začít těšit. V průběhu pak vědí, o čem je zrovna řeč a co bude následovat. A závěr jim pomůže připomenout si, co bylo to klíčové a co by si měli zapamatovat.



NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE PŘI PREZENTACI

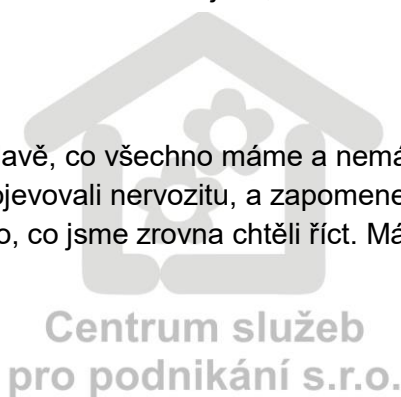
Když před ostatními prezentujeme, jsme jako na jevišti, je na nás všechno vidět. Není divu, když jsme z toho nervózní. Řekneme si teď, jak neverbálně komunikovat, abychom dávali najevo, že jsme v pohodě a že máme situaci pod kontrolou. Jsou tři typy neverbálních projevů:

Adaptéry : Tyto signály dávají najevo, jak se cítíme v dané situaci. Jestli jsme nervózní, nebo si věříme. Nervozita se může projevovat například přešlapováním, sklopením očí, opakovaným upravováním zevnějšku, poklepáváním, podupáváním, ... Tyto projevy zkuste jednoduše nedělat.

Ilustrátory: Jsou například gesta, kterými podporujeme svoji řeč. Jsou to projevy, které nám pomáhají upoutat pozornost posluchačů k tématu, doprovodit mluvené slovo něčím, co mohou vidět. Ilustrátory projev obohacují, je dobré umět je používat.

Regulátory: Jsou naše projevy, kterými udržujeme kontakt s publikem. Patří sem například oční kontakt s posluchači, gesta, kterými vyzýváme posluchače k vyjádření vlastního názoru a podobně. Používání regulátorů je dobré mimo jiné proto, že tím dáváme najevo, že máme situaci pod kontrolou, určujeme, co se bude dít.

Jak na to, aby se nám dařilo držet v hlavě, co všechno máme a nemáme dělat? Někdy je to těžké. Soustředíme se na to, abychom neprojevovali nervozitu, a zapomeneme navazovat oční kontakt s publikem nebo se zamotáme do toho, co jsme zrovna chtěli říct. Mám pro vás jednu metaforu, která by mohla pomoci. Představte si, že jste...



TUČŇÁK

Tučňák má na svých předních nohou položené vejce, které zahřívá. Nemůže se moc hýbat, nemůže přešlapovat, protože by se mu vejce odkutálelo. I vy zkuste **stát mírně rozkročení**, budí to dojem jistoty. Zůstávejte na místě, nepřešlapujte, když potřebujete, chodte pomalejším „rozvážným“ krokem.

Další věc, co tučňák umí, je mávání křídly. Křídla tučňákovi vyrůstají spíše způli těla, takže když chceme tučňáka napodobit, musíme nechat **lokty u těla a gestikulovat předloktím**. To jsou pohyby, které jsou při prezentaci přiměřené. Dokážou zaujmout, ale ještě nepůsobí přehnaně.

Tučňák musí čas od času přehlédnout svoje teritorium, jestli se v něm nenachází nějaká chutná ryba. Ale protože má oči spíše po stranách hlavy, musí otáčet hlavu celou. I vy čas od času **přehlédněte publikum**, nevynechejte nikoho, kdo sedí na kraji. Letmo se podívejte do očí, pomáhá vám to udržet kontakt a pozornost posluchačů.

Až nebudete vědět, na co dřív myslet, vzpomeňte si na tučňáka. Hlídat vejce, mávat křídly a koukat kde je chutná ryba.

Text o neverbálních projevech a metafora tučňáka vychází z pojetí Jana Grubera (Tres consulting).



ZPŮSOB ŘEČI

Možná si vybavíte nějakého řečníka, kterého jednoduše nešlo poslouchat, protože patřil mezi tzv. „uspavače hadů“. Koukneme se na to, jak to udělat, aby vaše řeč nebyla monotónní.

Klesejte hlasem na vhodném místě

- Klesnutím hlasu dáváte najevo: „Teď jsem dokončil/a myšlenku.“ Posluchači na to bezděčně zareagují tím, že si snaží uvědomit, o čem jste mluvili. A zároveň se připraví na to, že přijde další téma. Můžete v řeči udělat i pauzu a podívat se do publika. Bude to z vaší strany signál: „Chci si ověřit, jestli tomu rozumíte.“

Tempo řeči

- Když mluvíte ke skupině lidí, zvolte pomalejší tempo, než když mluvíte s někým ve dvojici. Dávejte pozor na to, aby posluchačům nesplývaly slova dohromady. Dbejte na správnou artikulaci. Dělejte pauzy. Pomalejší tempo dodá projevu na důstojnosti, ale pozor, ať pomalost není přehnaná.

Využívejte důraz

- Důraz v hlase je další věc, která pomáhá udržet pozornost posluchačů. Zdůrazněním určitého slova dáváte najevo: „Tohle si zapamatujte, tohle je důležité.“ Můžete slova doprovodit gesty. Povede se vám tak vytrhnout ze zadumání ty, které pozornost odvedla jinam.

ČÍM UDRŽOVAT POZORNOST POSLUCHAČŮ

To, jestli se vám podaří posluchače zaujmout a udržet jejich pozornost dělá rozdíl mezi povedenou a nepovedenou prezentací. Může se nám stát, že se hodně soustředíme na sebe, na svojí nervozitu, na to, abychom všechno řekli správně. Zapomínáme pak na publikum, bloudíme očima ve vlastních poznámkách.

Posluchače ale tolik netrápí, jestli vaše prezentace bude bezchybná. Spíše ho potěšíte tím, když ho zaujmete, když se u vaší řeči nebude nudit. Snadno vám pak odpustí vaše přeřeknutí, nebo to, že se do řeči zamotáte, že někde uděláte chybu a budete se muset opravovat. Jste taky jenom člověk a vaši posluchači to dobře vědí, protože také někdy museli mluvit před druhými.

- Hodně věcí jsme už zmínili: **gesta, způsob řeči, přehledná struktura obsahu, oční kontakt s publikem**, to všechno se počítá.
- Používejte **příklady**. Mohou být smyšlené, jen aby si posluchači dovedli představit, o čem mluvíte. Dobře fungují reálné příklady z praxe nebo rovnou historka o tom, jak se něco doopravdy stalo.
- Zapojte další smysly posluchačů. Pracujte **s obrázky, s videem s konkrétními předměty**. Nakreslete konkrétní věc na flipchart a při svém výkladu se k nákrese vracejte, promítejte obrázky na projektoru, přineste ukázky toho, o čem mluvíte a pracujte s nimi. Když mluvíte o něčem abstraktním, můžete kreslit schéma nebo popisovat graf, který zobrazuje důležitá čísla.



- Používejte **otázky**. Můžete se ptát, co posluchači o daném tématu už vědí, ptát se na jejich zkušenosti s danou věcí a podobně. Důležité ale je na odpovědi posluchačů reagovat, nenechat je „vyšumět“. Minimálně poděkovat za příspěví. Můžete je dát je do vztahu k prezentovanému tématu, doplnit o to, co posluchač nezmínil a podobně.

Otázkou si můžete ověřit, jestli pro posluchače zatím vše srozumitelné. Využívejte i řečnické otázky, každá položená otázka nutí posluchače přepnout z „pasivního módu“ do aktivního.

- Na závěr můžete dát prostor pro doplňující otázky nebo pro diskusi.
- Důležité je **komentovat všechno nezvyklé**, co se při prezentaci děje, dáváte tím najevo, že máte situaci pod kontrolou. Může to být přistávající letadlo za okny, náhlý výpadek proudu, ale i to, že se vám nedaří zapojit projektor. Buďte si jisti, že posluchači stejně budou věnovat pozornost tomu, co je vyrušilo, tak se nechte vyrušit s nimi a pak zase přejděte k tématu.
- Myslete na přiměřenou délku projevu. Nezahltěte informacemi, předejte jen to důležité. Po 20 minutách už nevydrží ani trénovaní posluchači, je potřeba udělat změnu.

ZVLÁDÁNÍ TRÉMY

Tréma k prezentaci patří. Bylo by pošetilé myslet si, že je možné se trémy jednou provždy zbavit. Stojíte před (cizími) lidmi, kteří nebudou mít v příštích minutách nic lepšího na práci, než vás sledovat a čekat „co z vás vypadne“. Nepříjemné pocity spojené s vystupováním před lidmi je něco, co si asi každý z nás zažije. Výhoda je, že se s tím dá hodně udělat. Tréma nás opouští, čím více vystupování před lidmi trénujeme. Jak se na trému připravit:

- Buďte si jisti tím, co chcete posluchačům říct. Klidně si svojí prezentaci důkladně nacvičte.
- Na prezentaci buďte odpočatí, večer před prezentací si jděte včas lehnout.
- Tréma je největší na začátku. Jakmile se do toho pustíte, bude to lepší.
- Pokud se Vaše napětí těsně před prezentací zvyšuje, zkuste se na něco intenzivně soustředit. Opakujte si úvod svého projevu. Zkuste svírat prsty v botách, spotřebujete tím stresové hormony, které trému způsobují.
- Naučte se relaxační cvičení, která vám pomůže zbavit stresu a uvolnit se před vystoupením.

NAPÍNÁNÍ SVALŮ

Postavte se zpříma, chodidla v rovnoběžné pozici. Zkontrolujte si, zda váha vašeho těla je rovnoměrně rozložena na obě nohy a současně i na celá chodidla obou nohou. Ruce připažte, prsty narovnejte. Dlaně přitiskněte ke stehnům. Nyní provedte čtyři hlavní úkony:

- 1) Napnutím předních stehenních svalů povytáhněte kolenní česky vzhůru a v této pozici je udržujte.
- 2) Napněte stehenní svaly a stáhněte obě pŕlky hýždí pevně k sobě a rovněž je takto udržujte.