



Univerzita Hradec Králové
Pedagogická fakulta

Studijní opora k předmětu kombinované formy studia

předmět

MODERNÍ SEBEPREZENTACE

obor

Sociální pedagogika

Univerzita Hradec Králové
Pedagogická fakulta



Vysvětlivky k používaným symbolům



ÚVOD KE STUDIU PŘEDMĚTU NEBO KONKRÉTNÍHO TÉMATU



KONTROLNÍ OTÁZKY A ÚKOLY

prověřují, do jaké míry student text a problematiku pochopil, zapamatoval si podstatné a důležité informace



SHRNUTÍ

shrnutí tématu



POJMY K ZAPAMATOVÁNÍ

vyzdvihuje důležité či nové termíny, nebo hlavní body, které by student při studiu tématu neměl opomenout



LITERATURA

použitá ve studijním materiálu, pro doplnění a rozšíření poznatků



POŽADAVKY NA UKONČENÍ KURZU

student se zde dozví, jakým způsobem bude kurz ukončen (test, seminární práce, projekt, ústní zkouška apod.)



ÚVOD DO STUDIA PŘEDMĚTU (ANOTACE)

Předmět je orientován na podání přehledu zásad prezentací pro malé i velké publikum. Studenti se postupně seznamují s vybranými oblastmi úspěšné sebe prezentace, tvorby prezentací a vystupováním. Zhodnocují se zde získané znalosti a dovednosti z předmětů Komunikativní dovednosti, Základů aplikované informatiky apod.

CÍLE PŘEDMĚTU:

Cílem předmětu je seznámit studenty s vybranými společenskými situacemi a poskytnout a naučit základní pravidla úspěšné sebe prezentace před různě velkým publikem, praktické vyzkoušení prezentace a její zhodnocení.

OSNOVA PŘEDMĚTU:

- 1. Kultura a etiketa - různé pojetí kultury a etikety, národní kultura, elementy kultury – čas, prostor, jazyk, neverbální komunikace, náboženství, společenské vrstvení; mezikulturní rozdíly, individualismus a kolektivismus.*
- 2. Jednání - kultura v mezinárodním jednání, etiketa společenského jednání a vystupování, vybrané situace ze společenského jednání a vystupování.*
- 3. Prezentace – příprava prezentace (cíl, znalost publika a prostředí, časový rozvrh, audiovizuální pomůcky a metodické poznámky k jejich využívání, uspořádání materiálů).*
- 4. Image řečníka a jeho osobní příprava – sebedůvěra, analýza vzhledu, držení těla, hlas, napětí, tréma, sebejistota,*
- 5. Styl přednášení prezentace. Verbální a neverbální prostředky projevu, řečnické styly a žánry, komunikační šumy. Řeč těla, image, první dojem (postoj, obličej, úsměv, oblečení, předměty, pohyb v prostoru, ...), první setkání (pozdrav, oční kontakt,...), náznaky a symboly.*
- 6. Diskuse, zacházení s publikem, odhadnutí nálady, zodpovídání dotazů a námitek, řečnické triky. Účinný závěr prezentace.*
- 7. Motivace pracovníků a vedení porad.*

DOPORUČENÁ LITERATURA A JINÉ ZDROJE

ZÁKLADNÍ LITERATURA

- BOOHER, D. *Komunikujte s jistotou*. Brno: Computer Press, 1999. 335 s.
- BRADBURY, A. *Jak ovlivňovat druhé, manažerské dovednosti*. Praha: Computer Press, 2001. 119 s.
- BRADBURY, A. *Jak úspěšně prezentovat a přesvědčit*. Praha: Computer Press, 2003. 129 s.
- HINDLE, T. *Jak si připravit dobrou prezentaci*. Bratislava: Slovart, 2001. 72 s.
- LEWIS, D. *Tajná řeč těla*. Praha: East Publishing, 1989. 229 s.
- KHELEROVÁ, V. *Komunikační dovednosti manažera*. Praha: Grada, 1995. 141 s.
- MORRIS, R. *BODYTALK – řeč těla*. Praha: Ivo Železný, 2004. 245 s.
- ŠPAČEK, L. *Velká kniha etikety*. Praha: Mladá fronta, 2005. 232 s.
- ŠPAČKOVÁ, A. *Moderní rétorika*. 1.vyd. Praha: Grada, 2003. 120 s.



- ŠRONĚK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání*. Praha: Grada, 2000. 168 s.
- THOMSON, P. *Tajemství komunikace*. Brno: Alman, 2001. 245 s.
- ŽUMÁROVÁ, M. *Porady a sebe prezentace*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2007. 31 s.

DOPORUČENÁ LITERATURA

- BRUCE, A. a LANGDON, K. *Řízení projektu*. Bratislava: Slovart, 2003. 72 s.
- CARNEGIE, D. *Jak mluvit a působit na druhé při obchodním jednání*. Praha: TALPRESS, 1995.
- GRUBER, D. *Řečnické triky aneb nenechte se ukecat*. Ostrava: Repronis, 2003. 91 s.
- HINDLE, T. *Jak si plánovat čas*. Bratislava: Slovart, 2002. 71 s.
- KOHOUT, J. *Rétorika, umění mluvit a jednat s lidmi*. Praha: Management Press, 1996. 124 s.
- KOCOURKOVÁ, J. *Jiný kraj, jiný mrav. Jak se chovat v cizině*. Praha: Olympia, 2003. 166 s.
- NÖLLKE, M. *Umění slovní sebeobrany*. Praha: Grada, 2004. 112 s.
- SAMPSONOVÁ, E. *Jak si vytvořit působivý image*. 2.vyd. Praha: Management Press, 1999. 135 s.



POŽADAVKY NA UKONČENÍ KURZU

Předmět je ukončen zápočtem, který se sestává ze zapojení do některého z diskusních témat a prezentací seminární práce na vybrané téma v rámci kolokvia v časovém rozsahu každé prezentace cca 10 min a následným rozbohem a diskusí k tématu a vystupování



ÚVOD A CÍL TÉMATU

Slovo etiketa vzniklo ze starofranouzského "estiguer" - jeho předchůdcem bylo starogermánské "stehen" - obě slova mají podobný význam, tedy "přípevnit" nebo "vyvěsit". Pravidla, dodržovaná u královského dvora a pravděpodobně i v objektech určených pro stráž a vojsko, se vyvěšovala na zeď a stávala se z nich denní pravidla ("l'estiquet" nebo "l'estiquette"). Seznámit se s nimi mohli ovšem pouze lidé, kteří uměli číst. Ve Francii se na stejný okruh pravidel vztahoval výraz "régles du savoir vivre" (pravidla znalostí o tom, jak se chovat) a výraz "savoir vevre et savoir faire" (umět žít a umět konat). Pojem etiketa prodělal do dnešní doby výraznou změnu. Pravidla chování se ve společnosti postupně odvozovala z principu hierarchie, z dvorské tradice, která jasně určovala, kdo smí zaujmout místo vedle panovníka a kdo si musí sednout dál. Také pořadí při zdravení bylo přesně stanovené a muselo se dodržovat.

Společenský život, především na oficiální úrovni, podléhá na jedné straně pravidlům etikety, na druhé straně se dodržuje tzv. diplomatický protokol (ten vznikl v době Vídeňského kongresu v letech 1813-15 a od té doby se nezměnil). Protokol platí jako všeobecná, velmi praktická pomůcka mezinárodního soužití, dodržuje se při všech státních a politických událostech, platí i při jiných velkých společenských příležitostech. Zdar podniku je v přímé úměře závislý na znalosti diplomatického protokolu, velmi často se ovšem také pravidla etikety (společenská pravidla) mylně zaměňují za protokolární předpisy. Mnozí se domnívají, že se jimi musí řídit i v soukromém a společenském životě - protokolární předpisy ale neměly a nemají žádný vliv na jednání ani na chování v soukromém životě.

Již před dvěma stovkami let platila pro chování ve společnosti tato definice: "Etiketa je soubor jistých zvyků a obyčejů ve vnějším styku společenském... Původ etikety je náboženský a vyjadřuje odvislost, úctu, bázeň před tím, jemuž se prokazuje." Kolem roku 1930 se již hovoří o způsobech společenských, různě odstupňovaných podle hodnoty a důstojenství, pro zdvořilost upravenou pravidly. Jedná se tedy o jistou zdůrazněnou výlučnost, odlišení pravidel platných pro "vyšší" společnost a diplomacii. Současné pojetí vypadá takto - jedná se o komplex pravidel a zvyklostí upravující společenské chování a chování v pracovním styku. Starofrancouzské slovo etiketa označovalo původně etiketku na lékárnickém a jiném obalu zboží, někdy se nahrazuje výrazem "savoir vivre et savoir faire", tedy umět žít a umět konat. V běžné konverzaci je zaměňují výrazy etiketa a protokol. Pravidla běžného společenského života se přizpůsobují situacím od formálních po uvolněné (casual), protokolární jsou přísná, závažná, odrážející politický záměr, dvornost, ale z toho slova až příliš vystupuje chování u dvora. Etiketa byla a vždy bude výrazem ducha doby, mocenských poměrů, sociální struktury - jde o souhrn přijatých a dohodnutých zvyklostí, kterými se řídí naše vztahy. Důležité je, že nás chrání také před společenským "úrazem". Normy společenského chování nevznikaly žádnou vydanou normou, ale utvářely se po staletí na základně společenské nutnosti a potřeby. Jejich

vývoj mapuje vývojovou cestu lidské společnosti. A měli bychom před souborem těchto norem cítit něco víc než jen respekt. I dnes platí, že naše možnosti a znalost nejsou vždy v rovnováze. A přitom je právě společenské chování v nemalé míře každodenní ukázkou naší fantazie a flexibility.

I dnes záleží na postavení každého jedince, společenskému postavení je věnována dostatečná pozornost - jeho pozici by měla být pro ostatní zřetelná. Ignorování této skutečnosti by mohlo být chápáno dokonce jako znevážení. Každá společenská skupina se řídí obecně uznávanými pravidly a zvyklostmi chování, vycházejícího z existujících právních norem. V každé společnosti tvořené řadou různých vrstev, a to bez ohledu na úroveň materiální kultury, existuje etiketa, v jejímž rámci se je jedinec vědomý, jaké chování se od něho očekává vůči ostatním a od ostatních vůči němu samému. Forma i obsah společenství se neustále mění, mohou se pak tedy měnit i zvyklosti etikety. Jistě si někdy kladete otázku, zda se oficiální způsob chování vytrácí nebo ne. Chování dokreslující osobnost člověka může vycházet z těchto vlivů: z vlastního charakteru a temperamentu, z povah osob, s nimiž jednáte, ze situace a z prostředí. Pak je šité na míru a není pouhým interpretováním etiketních pravidel. Zdvořilost a dobré chování, dříve vyhrazené jen pro aristokracii a měšťany, se z dnešní společnosti vytrácí.

V dnešním globalizovaném světě, je velmi důležité i vystupování na mezinárodní půdě. Tolerance, zdvořilost a životní způsob - neboli *savoir vivre* - jak jej nazývají Francouzi, se staly znovu platnými principy mezilidských vztahů. Do popředí se dostávají společenské normy, oblečení, které celkový pozitivní dojem umocňuje. Důležitý je i jemný odhad, cit pro realizaci každé situace. Naše současnost má blízko k neformálnosti, která ovšem v mnohých ohledech může způsobit nenapravitelné škody.

Etiketa tedy souvisí s kulturou. Jak ale chápat slovo kultura? Každý si pod tímto pojmenováním něco představí – většinou to bude hudba, výtvarné umění, architektura, někteří sem zařadí i náboženství a podobně.

- Kultura je soubor výsledků veškeré tělesné a duševní činnosti utvářející lidskou společnost.
- Kultura je souhrn materiálních a duchovních hodnot vytvořených lidmi v průběhu historického vývoje.
- Kulturu můžeme chápat jako obrovský celek, soubor vědomostí, názorů, vědy, morálky, práva, obyčejů, umění....., které člověk získal jako člen lidské společnosti a které získalo lidstvo za staletí svého vývoje.

Všechny tyto definice říkají v podstatě totéž. Chápeme-li tedy pojem kultura takto, pak je možné považovat také etiketu za součást kultury. Jednotlivé "složky" kultury se vzájemně ovlivňují a společně pak vytvářejí onen složitý celek.

Podívejme se tedy na to, jak na sebe kultura a etiketa vzájemně působí. Jako všude jinde i zde platí, že určité prvky působí na ostatní více a jiné méně. Jedním z těchto prvků, jež mají velký vliv na utváření kultury jako celku a tedy i etikety je náboženství; sehrálo významnou roli při formování základní hodnotové stupnice lidí, formulovalo základní pravidla chování - to, co je dovolené a správné, a to, co je nepřijatelné a nesprávné. Příkladem takových elementárních pravidel, která se stala základem celé křesťanské kultury je Desatero božích přikázání, která jsou obsažena ve Starém zákoně. Náboženství také ovlivnilo vztah lidí ke svému okolí, k ostatním členům lidské společnosti - křesťanská láska k bližnímu, i k nepříteli. Výrazně působilo i na postavení společenské postavení žen. V křesťanském světě je žena v

dnešní době více méně rovnocenným partnerem muže a to nejen v rodinném životě, ale i v životě veřejném – v pracovních vztazích. V oblasti společenského stylu platí, že žena je osoba společensky starší, a proto jí jsou prokazovány různé společenské přednosti. Naopak v řadě islámských zemí je žena dodnes téměř majetkem svého manžela a ani by ji nenapadlo kráčet po ulici po jeho boku, natož pomýšlet na vlastní kariéru.

Z náboženství pochází i řada pravidel pro stolování a zejména pro konzumaci určitých potravin. V oblastech křesťanských se s těmito omezeními nesetkáváme téměř vůbec, avšak v ostatních světových náboženstvích jsou běžná. Muslimové nesmějí podle Koránu jíst vepřové maso a pít alkoholické nápoje. Hinduisté nesmějí zabíjet skot, protože kráva je posvátné zvíře. Nejsložitější jsou ale bezesporu pravidla židovská. Jídlo musí být košer, to znamená naprosté oddělení masa a krve a všeho, co se z nich připravuje, od mléka a mléčných výrobků, a to nejen při přípravě, ale i při konzumaci (např. nikdy nejedí chléb s máslem a k tomu šunku). Pravidla jsou tak přísná, že v židovských domácnostech mají dvě kompletní sady nádobí – zvlášť maso, zvlášť mléko.... K těmto pravidlům se přidávají omezení týkající se toho, co smějí a nesmějí jíst a i zde je to poměrně složité.

Jak je vidět, vliv náboženství na kulturu a tedy i na etiku je obrovský. Avšak etiketu neovlivnilo jen náboženství, ale i jiné "složky" kultury k vývoji přispěly. Dalším příkladem může být věda a technický pokrok, který byl základem mnoha změn a zejména obohacení dosavadních pravidel. S vynálezem telefonu a jeho rozšířením do celého světa vznikla a rozšířila se i pravidla týkající se telefonování, později se připojil telex, faxové zprávy a v posledních letech jsou to pravidla e-mailu a internetu. Jak postupně automobily zaplavovaly svět, utvářela se pravidla nastupování a vystupování, pravidla rozsazení ve voze při různých příležitostech. Jako třetí z nekonečné řady příkladů lze uvést pravidla týkající se hromadných dopravních prostředků – jak nastupovat a jak vystupovat, komu uvolnit místo k sezení a komu ne a při tom se nikoho nedotknout.

Pravidla etikety se mění i se změnou názorů a postojů společnosti jako celku k určitým jevům. Dobrým příkladem může být kouření a postupné změny pravidel s ním souvisejících. V polovině minulého století v době doutníků bylo nemyslitelné, aby "dáma" na veřejnosti kouřila. Postupně spolu s cigaretami se tento "zlozvyk" ve společnosti rozšiřoval a ve 20. a 30. letech bylo kouření, a to i u žen, běžné a dokonce moderní. Nedávno se vývoj začal ubírat opačným směrem. Do značné míry to způsobily nejnovější vědecké poznatky o škodlivosti kouření. Dnes se v západních zemích ve veřejných prostorách, jako jsou úřady, banky, restaurace, kouřit nesmí. Zapálit si cigaretu u jídelního stolu se stalo prohřeškem proti pravidlům společenského chování. Kouření je považováno za nmoderní a na kuřáky se společnost vídá se stále se zmenšujícími sympatiemi a menším pochopením. A podobných případů bychom mohli uvést mnohem více.

Ze zmíněných příkladů plyne jednoznačný závěr – kultura a etiketa spolu úzce souvisí, vyvíjejí se společně a jedna druhou vzájemně ovlivňují a obohacují. Etiketa je součástí toho obrovského celku, který je tvořen vším tím, co lidstvo za dobu své existence získalo. Tím, co si osvojilo, co objevilo a naučilo se využívat. Tím, co vytvořilo pro své vlastní potěšení, tím, v co uvěřilo a v co stále věří; tím, co zakazuje a trestá a naopak přikazuje a žádá. Etiketa je součástí lidské kultury.

Způsob výuky: téma je přednášeno z části a je proto nutné samostudium



POJMY K ZAPAMATOVÁNÍ

- kultura
- etiketa
- elementy kultury – čas, prostor, jazyk, neverbální komunikace, náboženství, společenské vrstvy
- mezikulturní rozdíly
- národní kultura

Klíčová slova:

Kultura, etiketa, společenská pravidla.



SHRNUTÍ A TÉMATA KE STUDIU

Různé pojetí kultury a etikety v historii a ve světě, národní kultura, elementy kultury – čas, prostor, jazyk, neverbální komunikace, náboženství, společenské vrstvení; mezikulturní rozdíly, individualismus a kolektivismus.



DOPORUČENÁ LITERATURA A JINÉ ZDROJE

1. KOCOURKOVÁ, J. *Jiný kraj, jiný mrav. Jak se chovat v cizině*. Praha: Olympia, 2003. 166 s.
2. ŠPAČEK, L. *Velká kniha etikety*. Praha: Mladá fronta, 2005. 232 s.
3. ŠRONĚK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání*. Praha: Grada, 2000. 168 s.



KONTROLNÍ OTÁZKY A ÚKOLY

1. Co je to kultura a co etiketa?
2. Vysvětli pojem národní kultura.
3. Uveď mezikulturní rozdíly v oblasti některých elementů kultury.

Prostor pro odpovědi:

Téma č. 2:

Jednání - kultura v mezinárodním jednání



ÚVOD A CÍL TĚMATU

Při zahraničních cestách a jednání se zahraničními partnery musíme respektovat odlišné zvyklosti jiných kultur. V oblasti naší euroatlantické (křesťanské) civilizace jsou rozdíly minimální, ale zvláště v asijských zemích se můžeme setkat s obyčejí pro nás nezvyklými. Pokud bychom je nerespektovali, naše jednání by se pak mohlo skončit nezdarem

Způsob výuky: téma je přednášeno v rámci výuky v celém rozsahu



POJMY K ZAPAMATOVÁNÍ

- Multikulturní komunikace
- Sociokulturní skupiny – angloamerická, středoevropská, latinskoevropská, latinskoamerická, tichooceánská, středovýchodní.
- Hlavní oblasti informací ke zvládnutí komunikace – stupnice hodnot, způsoby jednání, pozdravy a seznamování se, neverbální komunikace, fyzický kontakt, obchodní zvyklosti, místní zvyky

Klíčová slova:

Reálie, jazykové znalosti, neverbální komunikace, náboženství, vnímání času, míra formálnosti



SHRNUTÍ A TĚMATÁ KE STUDIU

- **Reálie** – historie, znalost důležitého dějinného okamžiku, slavné osobnosti, povědomí o společenském, kulturním a sportovním dění
 - příslušnost k velkému státu
 - právní řád a systém
 - částečná znalost reálií
- **Jazykové znalosti** – pár slov v mateřštině hostitelů, pozor na slovní hříčky, literatura,

- **Neverbální komunikace** – pozor na potušení osobní zóny, gestikulaci, způsoby pozdravu
 - pozdravy – jednota v zásadách kdo zdraví první
 - potřásání ruky je omezeno ve VB naopak hojně je v Německu a Francii
 - polibek na ruku – výjimečné okolnosti a Polsko
 - polibek na tvář ženy je běžný v románských zemích
 - fyzický kontakt mezi muži (plácání po zádech, braní za ruce není používán a za nevhodný je považován ve Velké Británii)
 - úsměv
 - oční kontakt
 - mimoslovní tabu a gestikulace
 - v arabském světě Vám v sedě nesmí být vidět podrážky (je to urážka)
 - v Japonsku přikyvování je konvence a neznamena souhlas
 - v Evropě se více gestikuluje na jihu
 - potřesení hlavou v Indii má různé významy (1x ano, několika-násobné rychlejší potřesení je nesouhlas)
 - V Řecku souhlas otáčením hlavy zprava doleva (jako u nás nesouhlas) a zpět, nesouhlas jedním kývnutím zdola nahoru
- **Náboženství** – pozor na nechtěné dotknutí se svou neznalostí (žid X v sobotu práce, islám X alkohol, cigareta,...)
- **Vnímání času** – přesnost a dochvilnost, plnění termínů i závazků, souvisí s klimatem
 - dochvilní (Nizozemí, Německo, Belgie, Anglie, Severní Amerika, Japonsko, severské země) tzv. monochronická společnost
 - laxnější (Řecko a jižní oblasti Itálie a Francie) Španělsko a Portugalsko spíše už střed jako ČR, Austrálie, Čína, Tchajwan, Nový Zéland, Singapur, Hongkong,.. – tzv. mírně monochronické společnosti
 - velmi laxní (arabské země, Afrika, Latinská Amerika, jižní a jihovýchodní Asie) – polychronické kultury – „MAŇANA“
- **Míra formálnosti** – způsob oblékání při různých příležitostech
 - vážnost přikládání vzdělání, titulům, funkcím, zaměstnání
 - velikosti osobních zón Američané větší, Japonci menší...
 - odlišnost společenské prestiže (některé hierarchické, jiné rovnostářské)
 - účast žen v politickém a ekonomickém dění (vyloučení žen v Saudské Arábii z veřejné zóny)



DOPORUČENÁ LITERATURA A JINÉ ZDROJE

1. BOOHER, D. *Komunikujte s jistotou*. Brno: Computer Press, 1999. 335 s.
2. KOCOURKOVÁ, J. *Jiný kraj, jiný mrav. Jak se chovat v cizině*. Praha: Olympia, 2003. 166 s.
3. KOHOUT, J. *Rétorika, umění mluvit a jednat s lidmi*. Praha: Management Press, 1996. 124 s.
4. ŠPAČEK, L. *Velká kniha etikety*. Praha: Mladá fronta, 2005. s. 159 - 164.
5. ŠRONĚK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání*. Praha: Grada, 2000. 168 s.



KONTROLNÍ OTÁZKY A ÚKOLY

1. Uveďte základní rozdíly v pojetí času, vztahů, způsobech jednání, neverbální komunikaci u různých sociokulturních skupin.
2. Formulujte základní pravidla komunikace v cizině, s cizinci.

Prostor pro odpovědi:

Odpovědi na otázky lze najít:

ŠPAČEK, L. *Velká kniha etikety*. Praha: Mladá fronta, 2005. s. 159 - 164.

KOCOURKOVÁ, J. *Jiný kraj, jiný mrav. Jak se chovat v cizině*. Praha: Olympia, 2003. s. 142-162

Téma č. 3:

Prezentace – příprava prezentace



ÚVOD A CÍL TĚMATU

Studie provedené ve Velké Británii a ve Spojených státech prokázaly, že naše vnímání informací a úsudky o ostatních lidech jsou založeny na následujících třech charakteristikách (Bradbury, 2003, s. 5-6):

- Co říkáme – obsah sdělení 7 %
- Jak to říkáme – hlasový podíl 38 %
- Řeč těla – neverbální komunikace 55 %

Mezi základní zásady úspěšné prezentace řadíme: příprava prezentace, osobní přípravu, přednášení prezentace (rétorika) a zacházení s publikem, partnerem

Příprava prezentace

Stanovení cíle - záměru (čeho chci dosáhnout, stále hlídat smysl prezentace) – myš-

lenky do témat, zkracovat, jednoduchost a aktuálnost.

Znalost publika – složení publika (velikost, muži X ženy, věk, účast z vlastního rozhodnutí, co mají společného, mají nějaké předsudky, kulturní zázemí publika, znají se někteří posluchači nebo všichni, ...

- formálnost X neformálnost,
- velikost publika (malé do 15 osob X velké publikum),
- mluvit k posluchačům, ne jen před nimi,
- zapojit posluchače do své prezentace, aby odcházeli s pocitem informovanosti.

Znalost prostředí – navštívit předem místo prezentace, nechat si ho popsat, vyfotit:

- velikost plochy,
- stanovení místa prezentace,
- rozsazení posluchačů,
- jak je slyšet i vzadu, vidět ze všech míst,
- vybavení – umístění vizuálních pomůcek, vyzkoušení, co je potřeba dovézt, i detaily (vypínače, mikrofon),
- předem si naplánovat jak a kam odejdete.

Časový rozvrh – udělat si časový harmonogram s rezervou, na 1 hodinu přednášky cca 10 hodin přípravy, plánujte i čas na přesuny s rezervou.

Vyjasnění cílů, klíčových bodů – postavit svou řeč na 3 – 4 bodech:

- hlavní body se musí sdělit naprosto jasně, tzv. shrnout hlavní myšlenky do stručných bodů,
- zájem se dá udržet i několika vtipnými historkami k tématu.

Příprava a uspořádání materiálu

- hledání zdrojů a studium materiálu, aktualizace informací,
- využití moderní techniky,
- uspořádání materiálů - volba struktury, osnova, působivý začátek, propojení a shrnutí, opakování, výrazný konec,
- je vhodná obsahová písemná příprava – stručné poznámky na kartičky (co je nutné vědět – vhodné vědět – zajímavé vědět).

Použití audiovizuálních pomůcek

- pomůcky vybíráme se zřetelem k velikosti a vzdálenosti publika, tzv. zorný úhel, důležitá je znalost používání a především zapojení přístrojů,
- k dosažení efektu (očíslovat podklady, nečíst vše z vizuálně prezentovaného materiálu – posluchači čtou rychleji, k odlehčení se používají – obrázky),
- jiné řešení v případě nouze (kopie, fixy, mít folie, velké papíry...).

Typy prezentačních pomůcek a jejich zálučnosti:

- Jednoduché – výhodou je jejich jednoduchost, není potřeba elektrický proud. Informace si lze připravit předem, ale lze si je připravit i bezprostředně před prezentací, na místě. Písemné podklady si lze namnožit předem pro libovolné množství posluchačů. Pozor na dobré, tzn. ze všech pozic viditelné, umístění stojanů s prezentační tabulí nebo flip-chartem.
 - Písemné podklady – rozdáváme je před zahájením, odvolávat se na ně při svém vystoupení, např. obrázky, statistiky, nabídky, spíš bodově zpracované.
 - Prezentační tabule – k prezentaci myšlenek před menším publikem, pozor na velikost písma, aby bylo k přečtení ze všech pozic, tiskací písma, pozor na „zaclánění“, stání zády k publiku při psaní.

- Flip-chart – možnost připravení jednotlivých listů přede, velikost písma (obdoba jako u tabule) možnost barevného zvýraznění klíčových bodů.
- Středně složitě – dosáhne se s nimi dobrých výsledků a není třeba mnoho techniky ani znalostí techniky. Je potřeba elektřina (je vhodné mít připravené prodlužovací kabely). Zařízení se musí instalovat a odzkoušet v den prezentace, ale informace (fólie, diapozitivy, kazety) je nutné si připravit předem. Pro první dvě pomůcky je nutné promítací plátno, popř. bílá zeď; dále je nutné zvolit správné místo řečníka při prezentaci, aby nebyl oslněn a nezakrýval prezentaci.
 - Diaprojektor – před zahájením je nutné si diapozitivy srovnat (zkontrolovat, předem si je očíslovat) do správného pořadí, zacházení s diaprojektorem si odzkoušet
 - Zpětný projektor, tzv. projektor písma – nejlepší způsob k prezentaci tabulek, grafů, klíčových bodů. Je možno ještě barevně na fóliích v průběhu prezentace označovat, zaškrtnávat. Vhodné je mít připravené ukazovátko (lze použít i tužku).
 - Audiosystém – nutnost sluchátek, zvukotěsných kabin pro tlumočníky pro simultánní překlad. U velkého počtu posluchačů, popř. v místnosti, kde je špatná akustika je vhodné zapojení mikrofonu, využití zesilovače a reproduktorů.
- Složitě – kladou vysoké nároky na úroveň technických schopností, jejich instalace si může v některých případech vyžádat celý odborný tým. Dosáhne se s nimi žádaného efektu a vyplatí se s nimi pracovat. Čím jsou ale komplikovanější, tím je větší pravděpodobnost jejich selhání. Je tedy vhodné mít připravenou náhradní, jednodušší variantu prezentace.
 - Video – používá se k předvedení krátkých dynamických záběrů různých situací nebo k promluvě osoby, která se nemůže prezentace zúčastnit.
 - Multimédia – používá se většinou CD – ROOM s obrazovým nebo zvukovým záznamem, velká promítací plocha, monitor a reproduktory.
 - Počítačová grafika – využívá se k prezentaci tabulek, grafů nebo trojrozměrných obrázků. Lze znázornit i proměnu statistických dat v čase. Nejčastěji se využívá k vizuální podpoře mluveného slova, kde se zobrazují základní teze, hesla, příklady, ukázky apod.

Zásady dobré prezentace

- Logické členění
- Hesla
- Písmo – velikost, typ
- Barevnost – podkladu a písma
- Jednoduchost
- Grafika – tabulky, obrázky, kliparty, kreslení,
- Efekty
- Rezervní nouzové „papírové“ řešení

Způsob výuky: téma je přednášeno v rámci výuky v celém rozsahu



POJMY K ZAPAMATOVÁNÍ

- cíl prezentace
- znalost publika a prostředí
- prezentační pomůcky
- časový rozvrh a klíčové body

Klíčová slova:

Prezentace, prezentační pomůcky a podklady, prostředí prezentace



SHRNUTÍ A TÉMATA KE STUDIU

Prezentace – příprava prezentace (cíl, znalost publika a prostředí, časový rozvrh, audiovizuální pomůcky a metodické poznámky k jejich využívání, uspořádání materiálů).



DOPORUČENÁ LITERATURA A JINÉ ZDROJE

- BRADBURY, A. *Jak úspěšně prezentovat a přesvědčit*. Praha: Computer Press, 2003. 129 s.
- HINDLE, T. *Jak si připravit dobrou prezentaci*. Bratislava: Slovart, 2001. 72 s.
- BRUCE, A. a LANGDON, K. *Řízení projektu*. Bratislava: Slovart, 2003. 72 s.
- CARNEGIE, D. *Jak mluvit a působit na druhé při obchodním jednání*. Praha: TALPRESS, 1995.



KONTROLNÍ OTÁZKY A ÚKOLY

1. Zkuste si připravit vizuální prezentaci, popř. kartičky se základními body (textem) vaší prezentace k podpoře nějaké nové informace, organizační nebo tématické změně na vašem pracovišti.
2. Uveďte možnosti, jak byste postupovali, pokud by vám na poslední chvíli nešla elektronická prezentace?

Prostor pro odpovědi:

Téma č. 4:

Image řečníka a jeho osobní příprava



ÚVOD A CÍL TĚMATU

Nácvik a budování sebedůvěry

- pozitivní myšlení, vědomí si svých silných stránek,
- představa úspěchu,
- chovat se přirozeně, v případě velkého publika – jako by to byla malá skupinka.

Analýza vzhledu

- dobře se vyspat na prezentaci,
- zvolit vhodné oblečení - přizpůsobit se vzhledem obecenstvu, neodvádět pozornost příliš nápadným oblečením,
- před vstupem se zkontrolovat - vyhnout se faux-pas v oblečení apod., problémy s pocením skrýt, zapnout se, čisté boty, košile v kalhotách, oka na punčochách, vyhrnutá sukně, zastrčený límeček, atd....
- „ruce v kapsách“

Držení těla

- analýza postoje (vzpřímená hlava, ramena stejně vysoko, stažená vzad, rovná záda, vtažené břicho, stažené hýždě, paže volně podél těla, uvolněné ruce i prsty, natažené nohy, uvolněná kolena, chodidla paralelně vedle sebe) - dívejte se na sebe do zrcadla, natočte se a sledujte se,
- uvolnit svaly v obličeji – usmívejte se,
- odstranění zlovyků,
- zlepšení postoje lze dosáhnout prostřednictvím pohodlných bot, vlasů ne do obličeje, ne moc doplňků, pohodlným oblečením, sebevědomím, ...).

Nácvik přednesu

- nácvik čtení až k postupné prezentaci bez čtení,
- hlasitost, zřetelnost, výslovnost, tempo přednesu,
- nácvik s „domácím“ publikem,
- nácvik časového limitu
- stavba vět, gramatika, vybrušování textu a přirozenost projevu,
- hlas – důležitost správného dýchání (cviky jógy zaměřené na dýchání, dýchání z bránice), ovládání hlasu, správná intonace, mít něco k napití,
- napětí – zmírníme protažením (uvolnění šíje, protažení páteře, těla), cvičením v sedě.

Způsob výuky: téma je přednášeno v rámci výuky v celém rozsahu



POJMY K ZAPAMATOVÁNÍ

- sebedůvěra, sebejistota
- analýza vzhledu.
- držení těla
- hlas
- napětí a tréma

Klíčová slova:

Image řečníka, osobní příprava, hlas



SHRNUTÍ A TÉMATA KE STUDIU

Image řečníka a jeho osobní příprava – sebedůvěra, analýza vzhledu, držení těla, hlas, napětí, tréma, sebejistota,



DOPORUČENÁ LITERATURA A JINÉ ZDROJE

- BOOHER, D. *Komunikujte s jistotou*. Brno: Computer Press, 1999. 335 s.
- BRADBURY, A. *Jak úspěšně prezentovat a přesvědčit*. Praha: Computer Press, 2003. 129 s.
- CARNEGIE, D. *Jak mluvit a působit na druhé při obchodním jednání*. Praha: TALPRESS, 1995.
- GRUBER, D. *Řečnické triky aneb nenechte se ukecat*. Ostrava: Repronis, 2003. 91 s.
- KHELEROVÁ, V. *Komunikační dovednosti manažera*. Praha: Grada, 1995. 141 s.
- SAMPSONOVÁ, E. *Jak si vytvořit působivý image*. 2.vyd. Praha: Management Press, 1999. 135 s.
- ŠPAČKOVÁ, A. *Moderní rétorika*. 1.vyd. Praha: Grada, 2003. 120 s.



KONTROLNÍ OTÁZKY A ÚKOLY

1. *Znáte své zlozvyky - v postoji a držení těla (předpokládejme prezentaci ve stoje), vzhledu, vystupování, hlasovém projevu, atd.?*
2. *Víte jak je potlačit?*

Prostor pro odpovědi:

Téma č. 5:

Styl přednášení prezentace



ÚVOD A CÍL TÉMATU

Přednášení prezentace

Tréma – dobře se vyspat, být včas připraven, zkontrolování, že vše je připraveno, napít se, nadechnout, usmívat se, 10 sekund v klidu než začnu, (tzv. zavedení rituálu), protahovací cviky – šíje, páteř, hlasové uvolnění

Oční kontakt

Nácvik a budování sebedůvěry

- sebejistý nacvičený začátek, tzv. zakotvení (Pozdrav – Představení se – Plán)
- vliv prvního dojmu, úsměvu a vstřícných otevřených gest
- před každým důležitým bodem pauza,
- přizpůsobení se publiku - volba vhodných slovních obrátů, stylu řeči, odborného jazyka
- využít řeči těla (rozhodný projev, uvolněný postoj, používání správných tzv. otevřených gest + používání gest)

Verbální a neverbální komunikace

- Vizika – zrakový kontakt
- Mimika – doprovázení projevu pohyby v obličeji – smutek, radost, obočí, vrásky, ústa, ...
- Gestika - doprovázení projevu pohyby většinou rukou (ukazovací – ta; regulační – no – no, ticho; ilustrační – malý; sémantická – tzv. významová - jsi jednička, v autě si ťukáme na hlavu, sprostá, ...)
- Kinezika – pohybová souhra více lidí – soulad
- Posturika – držení celého těla – hlava, ramena, břicho, ...
- Haptika – sdělování dotykem
- Proxemika – teritoriální chování - zóny!!!!
- Sdělování úpravou zevnějšku – stylem oblečení
- Práce s prostorem a v prostoru – tanečky, využití prostoru + usazení publika (řady, rozmístění posluchačů do U, L, T, atd. + rozmístění pomůcek....)
- Komunikace prostřednictvím předmětu - sladění/barvy, dekorace pro-

storu, dary (rozdání materiálů), práce s pomůckami, ...

Způsob výuky: téma je přednášeno částečně, potřebné je doplnění z oblasti neverbální komunikace – viz doporučené zdroje



POJMY K ZAPAMATOVÁNÍ

- přednes prezentace
- tréma a projev
- odhadnutí nálady

Klíčová slova:

Publikum, přednes, tréma.



SHRNUTÍ A TÉMATA KE STUDIU

Styl přednášení prezentace, zacházení s publikem. Verbální a neverbální prostředky projevu, řečnické styly a žánry, komunikační šumy. Řeč těla, image, první dojem (postoj, obličej, úsměv, oblečení, předměty, pohyb v prostoru, ...), první setkání (pozdrav, oční kontakt,...), náznaky a symboly.



DOPORUČENÁ LITERATURA A JINÉ ZDROJE

- BOOHER, D. *Komunikujte s jistotou*. Brno: Computer Press, 1999. 335 s.
- BRADBURY, A. *Jak úspěšně prezentovat a přesvědčit*. Praha: Computer Press, 2003. 129 s.
- CARNEGIE, D. *Jak mluvit a působit na druhé při obchodním jednání*. Praha: TALPRESS, 1995.
- LEWIS, D. *Tajná řeč těla*. Praha: East Publishing, 1989. 229 s.
- KHELEROVÁ, V. *Komunikační dovednosti manažera*. Praha: Grada, 1995. 141 s.
- MORRIS, R. *BODYTALK – řeč těla*. Praha: Ivo Železný, 2004. 245 s.
- SAMPSONOVÁ, E. *Jak si vytvořit působivý image*. 2.vyd. Praha: Management Press, 1999. 135 s.
- ŠPAČKOVÁ, A. *Moderní rétorika*. 1.vyd. Praha: Grada, 2003. 120 s.
- THOMSON, P. *Tajemství komunikace*. Brno: Alman, 2001. 245 s.



KONTROLNÍ OTÁZKY A ÚKOLY

1. *Jaké jsou možnosti potlačení nejistoty na počátku prezentace?*
2. *Co je to oční kontakt?*
3. *Jak pracujeme s dotazy?*

Prostor pro odpovědi:

Téma č. 6:

Diskuse, zacházení s publikem



ÚVOD A CÍL TÉMATU

Zacházení s publikem

Odhadnutí nálady – sledování signálů, odhalte negativismy (z pozic)

- sledujte náznaky zájmu,
- zapojte posluchače, dejte posluchačům znát, že víte, jak se cítí,
- čtěte z pozic, znaků obličejce, interpretujte gesta,
- pozorně naslouchejte, všimněte si nohou, pozorujte návyky.

Zodpovídání dotazů, námitek

- předem si zkusit odpovídat na dotazy přátel,
- zůstat klidní a udržte si kontrolu, sebejisté vzezření,
- analyzujte otázku, hrajte o čas,
- upřímnost k publiku, ale ne blahosklonnost,
- osobní dotazy až po prezentaci,
- všem dotazů věnovat stejnou důležitost.

Pravidla diskuse

- Dialog vyžaduje kázeň – nezaměňujeme ho za monolog.
V dialogu dbáme na srozumitelnost a stručnost. Úctu a ohleduplnost ke druhému vyjádříme především tím, že budeme šetřit jeho časem
- Náš oponent není nepřítelem, ale partnerem pro hledání pravdy (řešení)
Na každém člověku hledejme to pozitivní. Pokud se proti někomu veřejně postavíme, vede to k jistému důsledku, že se on proti nám zatvrdí, i kdyby předtím ještě váhal. Dialog s ním je pak obtížný. A naopak – na přátelského partnera se těžko rve. Účast v dialogu vyžaduje trojí úctu – k pravdě (řešený problém, téma), ke druhému a k sobě. Je nutné respektovat i výše uvedené pořadí a vyrovnanost.

Snažme se odstranit konfliktnost, pracujeme s jeho psychikou – např. hledíme společné přátele, zájmy, cokoliv, co máme oba rádi. Cokoliv co nás oba šťve. Snažme se o spojení v řešení problému.

- Snažme se porozumět druhému.
Nerozumíme-li správně argumentům oponenta, nemůžeme je ani vyvracet, ani zastávat. Zde je na místě shrnout a vlastními slovy zformulovat námitky oponenta, aby bylo jasné, že je správně chápeme dříve než na ně budeme re-
agovat.
- Tvrzení bez věcných důkazů nevydáváme za argument
Zkusme si předem shrnout, napsat věcné argumenty podporující náš názor. Pokud obhajujeme svou myšlenku, návrh, je vhodné je v bodech napsat – prezentovat pro zúčastněné. Naopak je požadujeme na oponentech. Jedná se někdy o tzv. klady a zápory navrhovaných řešení. V průběhu diskuse je lze doplňovat.
- Neutíkejme od tématu
Nesnažme se vyhnout nepříjemným otázkám nebo argumentům tím, že svedeme diskusi jinam. Útěk od tématu je podstatou několika řečnických triků. Naopak, utněme dlouhý monolog nebo nesouvisející odbočení od tématu.
- Nesnažme se mít za každou cenu poslední slovo
- Nesnižujme osobní důstojnost oponenta
- Poděkujeme za nápady, připomínky, ale i dotazy

Doprovodný materiál

- nezahltit informacemi a argumenty
- při jednání je vhodné zaměstnávat nejen uši, ale i oči
- nenechávat vizuální pomůcky dlouho na očích,

Závěr jednání

- dodržení vymezeného času
- shrnutí zásadních, nových informací
- nevracejte se v závěru k tomu, na co jste v průběhu zapomněli
- jděte blíž k publiku

Způsob výuky: téma je přednášeno částečně, je potřebné doplnění samostudiem doporučené literatury



POJMY K ZAPAMATOVÁNÍ

- zacházení s publikem
- doprovodný materiál
- závěr jednání

Klíčová slova:

Diskuse, nálada, publikum, závěr



SHRNUTÍ A TÉMATA KE STUDIU

Diskuse, zacházení s publikem, odhadnutí nálady, zodpovídání dotazů a námitek, řečnické triky. Účinný závěr prezentace.



DOPORUČENÁ LITERATURA A JINÉ ZDROJE

- BOOHER, D. *Komunikujte s jistotou*. Brno: Computer Press, 1999. 335 s.
- BRADBURY, A. *Jak úspěšně prezentovat a přesvědčit*. Praha: Computer Press, 2003. 129 s.
- CARNEGIE, D. *Jak mluvit a působit na druhé při obchodním jednání*. Praha: TALPRESS, 1995.
- GRUBER, D. *Řečnické triky aneb nenechte se ukecat*. Ostrava: Repronis, 2003. 91 s.
- KHELEROVÁ, V. *Komunikační dovednosti manažera*. Praha: Grada, 1995. 141 s.
- ŠPAČKOVÁ, A. *Moderní rétorika*. 1.vyd. Praha: Grada, 2003. 120 s.
- THOMSON, P. *Tajemství komunikace*. Brno: Alman, 2001. 245 s.



KONTROLNÍ OTÁZKY A ÚKOLY

1. *Kdy zařazujeme prostor pro dotazy?*
2. *Na jaké dotazy se ve veřejné diskusi obecně není vhodné odpovídat?*

Prostor pro odpovědi:



ÚVOD A CÍL TÉMATU

Schůzi většinou charakterizujeme jako pracovní setkání určitého počtu lidí za účelem předání informací, vyjasnění názorů, podpory vzniku nových nápadů, motivace týmu, přijímání rozhodnutí apod. Setkáváme také s pojmem porada, který bývá označován jako její synonymum.

Motivace pracovníků

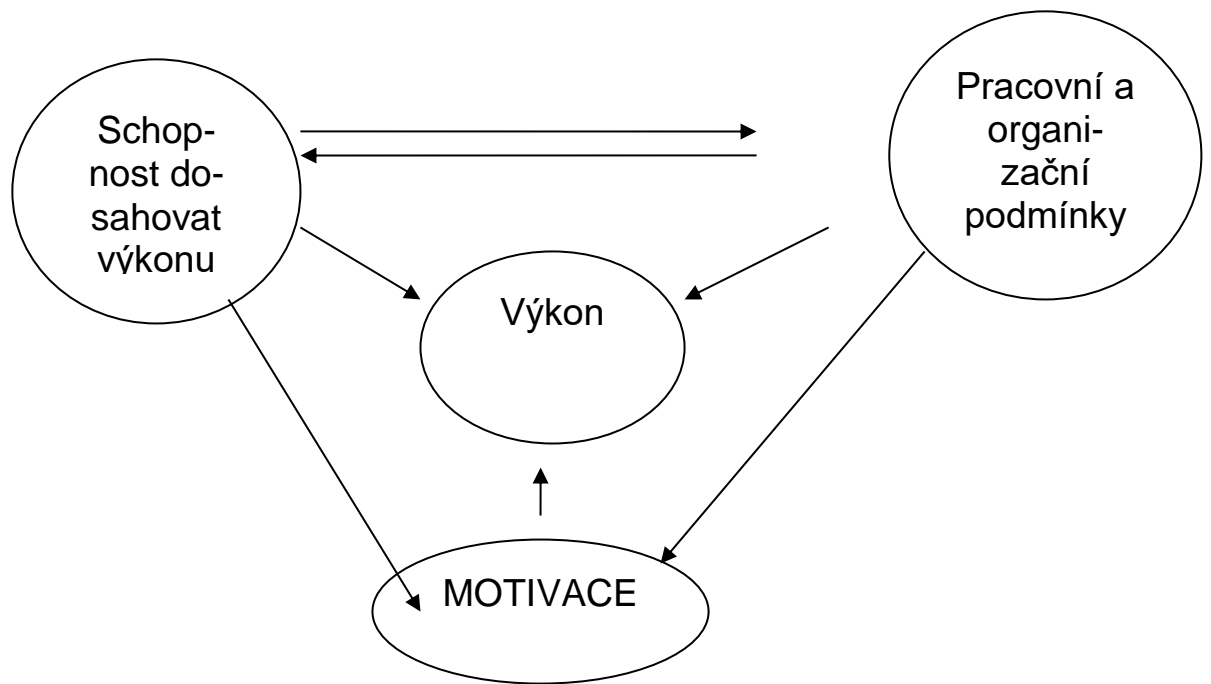
Umění motivovat a vést pracovníky ke splnění žádaných cílů je to největší manažerské umění vůbec. Ne každý odborník je zároveň dobrý manažer. Proto, aby jím byl, musí mít i dobré komunikační schopnosti a musí být diplomat, musí lidem rozumět a znát jejich potřeby. Kromě toho by měl být takovou osobností, která svou energií a vnitřním nadšením dokáže uvést ostatní do pohybu.

Dost často se setkáváme s větou: „K tomu, abych to dělal, nejsem dost motivovaný. Mám málo peněz.“ „Peníze“, neboli finanční odměna skutečně nejsou motivem. Představují pouze vnější pobídku, stimul k plnění úkolu.

Aby byl člověk motivován, musí to cítit tzv. „uvnitř“. Pracovníka musíme pobízet různými vnějšími pobídkami a podmínkami, ale musíme oslovit i jeho vnitřní postoje, které vycházejí z jeho osobních hodnot a potřeb. Ale ani to nestačí. Aby pracovník podal potřebný výkon, je nutné, aby k tomu měl i osobní předpoklady.

Na obrázku č. 1 je vidět vzájemná závislost tří výše uvedených faktorů, které musí být naplněny, aby byl výkon podán.

Obrázek č. 1: Základní vlivy působící na pracovníka



Často se stává, že manažer svou osobností a přesvědčovacemi schopnostmi vybičuje pracovníka nebo celý tým k tomu, aby splnil náročný cíl. Pracovník skutečně „chce“, je ke splnění vnitřně motivován a přesto se mu nepodaří cíl splnit. v tom případě můžeme hledat chybu ve zbylých dvou faktorech. Zaměstnance jsme možná přecenili v jeho znalostech, kvalifikaci a osobních schopnostech. Nebylo to prostě v jeho silách cíl splnit. Bohužel tento špatný odhad vede ke snížení jeho sebevědomí, frustraci a někdy i ke ztrátě zájmu o další práci.

Druhá varianta je nevytvoření podmínek. Nebyly zajištěny vhodné pracovní podmínky, chybí technika, materiál, ale třeba i potřebné informace, počet pracovníků apod.

Na téma motivace pracovníků existuje celá řada motivačních teorií. Mezi nejznámější patří teorie potřeb A. H. Maslowa a motivačně-hygienická teorie F. Herzberga.

Teorie potřeb A. H. Maslowa

Tato teorie je založena na tom, že jedinec je ochoten vyvinout určitou aktivitu proto, aby alespoň zčásti uspokojil určitou potřebu, ve které právě cítí nedostatek. toto uspokojování potřeb hraje u člověka dominantní roli.

Nejdříve chce každý uspokojit základní (fyziologické) potřeby. Člověk si musí opatřit obživu a utišit hlad. V přeneseném slova smyslu to může znamenat, že musíme pracovat, abychom získali mzdu, za kterou si pak můžeme obživu zajistit. Je-li tato potřeba alespoň částečně uspokojena, začínáme pociťovat jiný nedostatek, který chceme odstranit – chceme naplnit potřebu jistoty. Potřeba jistoty byla původně prezentována jako snaha vybudovat si přístřeší a chránit si je. V současné zaměstnanecké praxi to však znamená, že se pracovník zajímá, jaký výhled má do budoucna, jakou má jeho práce perspektivu, jak dlouho bude u firmy zaměstnán, tedy jaká je jeho jistota pracovního místa a výdělků. Tyto dva stupně představují tzv. potřeby nižšího řádu.

Jsou-li relativně uspokojeny, člověk se posouvá po pyramidě výš a začínají ho zajímat potřeby vyššího řádu. Nejdříve začne pociťovat touhu někam patřit. Začne vnímat kolektiv, ve kterém pracuje a chce si vybudovat dobré mezilidské vztahy na pracovišti, uspokojuje potřebu sounáležitosti. Jestliže už jsme členy nějakého týmu, přejeme si, abychom v něm dosáhli určitého uznání. Právě apelace na tuto potřebu se může pro mana-

žera cennou pomůckou. Projevit pracovníkovi uznání v pravou chvíli a v pravý čas znamená mnohem více, než zvýšení platu o nepříliš velkou částku. Projev uznání může pomoci i v hrozícím konfliktu a zcela jistě je jedním ze stavebních kamenů ve vytváření důvěry mezi vedoucím a členy jeho týmu.

Nejvyšším stupněm v pyramidě je potřeba seberealizace. Uspokojit tuto potřebu znamená být motivován prací samotnou. Pracovník je natolik vnitřně zainteresován na plnění úkolu nebo na celkové pracovní náplni své funkce, že má pocit, že je touto prací obohacován a že se při ní dále rozvíjí. V tomto případě stačí vytvořit dobré pracovní podmínky a zadat odpovídající úkol. Nelze ale podcenit, že tito jedinci vyžadují samostatnost při plnění úkolu. Je důležité jim zajistit pocit volnosti a dát jim možnost spolu-rozhodovat. Samotná práce je bude motivovat, pokud bude mít pracovník pocit, že se stále seznamuje s novými problémy, které může úspěšně řešit. Dostane-li se ale do stereotypu, jeho nadšení a zájem mohou prudce klesnout.

Všechny výše uvedené typy potřeb jsou pro člověka důležité, ale míra jejich naléhavosti je pro každého jiná a jejich motivační účinnost závisí na mnoha dalších okolnostech. jedná se např. o:

- vyspělost člověka, jeho inteligenční a mentální úroveň;
- charakter práce, kterou vykonává a její společenskou prestiž;
- sociální postavení jedince;
- celkovou ekonomickou a sociální úroveň společnosti.

Vedení pracovníků

Mezi nejzdařilejší definici pojmu vedení pracovníků se patří definice P. B. Malone III., který uvádí, že: „Vedení = přimět lidi, aby dělali věci RÁDI.“

K tomu, abyste naplnili první část definice „přimět lidi, aby dělali věci“, máte jako manažeři nejrůznější možnosti, včetně uplatnění moci, sankcí a hrozeb. Ale k tomu, abyste je přiměli, aby dělali věci rádi, musíte zapojit svůj takt, diplomacii a v neposlední řadě i kouzlo osobnosti. Jednoduše řečeno, musíte být vůdci. Neexistuje návod na to, jak se stát vůdcem, ani neexistuje naprosto jednoznačný styl vedení, která byste si měli osvojit. Ve hře je příliš mnoho proměnných a bylo by neseriózní nutit vás do stylu, který je si- ce odborníky považován za optimální, ale vám prostě nesedí. To, jak vedete své pracovníky, musí vycházet nejen z vás, ale i z nich samotných. Nelze se nutit do nějakého „čí- tankového“ stylu vedení, kolegové by poznali, že to nejste vy, působili byste neupřímně a nevěrohodně. Přesto je vhodné mít přehled o tom, jaké styly existují, porovnat je se svým potenciálem a osobním založením a najít si svůj vlastní model.

Nejčastěji je uváděna klasická typologie řídicích stylů K. Lewina, která hovoří o stylu autokratickém, demokratickém a laissez faire (liberálním). Tato typologie se ale dá rozšířit na čtyři styly: autokratický, konzultativní, participativní a liberální.

Šíření informací

Chcete-li umět řídit ostatní tak, abyste všichni nakládali s časem co nejehospodárněji, musíte nejdříve zvládnout umění efektivní komunikace, tj. předávání informací a vzá- jemné zpětné vazby. Především jde o to rozhodnout, co bude obsahem vašeho sdělení, ale i jakým způsobem to předáte.

V současné době není vše nutné řešit komunikací „face to face“ (tváří v tvář), ale pokud se nashromáždí více informací, lze je předat písemně – letákem, informačním listem, nebo prostřednictvím Intranetu nebo Internetu. Na druhou stranu má ústní sdělování in- formací tu výhodu, že je komunikace obousměrná, podporuje zainteresovanost a umož- ňuje řešit i detaily. V každém případě je ale nutné zapsat všechny důležité body, na kte- rých se dohodneme, aby se předešlo pozdějším nesrovnalostem.

Velké nadnárodní firmy, popř. firmy s odloučenými pracovišti v poslední době využívají možnosti techniky pro předávání informací a diskusi formou tzv. videokonferencí. Zde je

možný nejen sluchový, ale i vizuální kontakt najednou s více partnery. Je nutné si ale uvědomit, že přenos obrazu je brán spíše z jednoho úhlu, např. na jednoho diskutujícího a není možné zabírat najednou všechny účastníky setkání. Unikají nám tak důležité neverbální i verbální projevy ostatních zúčastněných, které by bylo pro nás důležité při vyhodnocení reakcí na probíhající diskusi, téma.

Delegování

Ke klíčovým stránkám efektivního vedení řízení patří i přenášení práce na jiné, každý nemůže vše zvládnout sám. Naučíte-li se správně delegovat pracovní úkoly, zbude Vám čas na dokončení nejdůležitějších povinností.

Proces delegování zahrnuje rozhodnutí delegovat, instruktáž a kontrolu. V každé etapě se mohou vyskytnout jisté problémy.

1. Rozhodnutí – sami sebe přesvědčte, že chcete úkolem pověřit někoho jiného. Důležitá je flexibilita. Osoba, které svěříte práci, může k jejímu zvládnutí použít lepší a rychlejší metodu.
2. Instruktáž – zasvěcení pověřené, vybrané osoby do určité činnosti, v budoucnu by tuto činnost měla tato osoba zvládnout bez instrukcí. Přesvědčit se, zda pověřená osoba dobře rozumí pokynům, co od ní požadujeme a do kdy. Nabídnout jí stálou radu a pomoc.
3. Kontrola – průběžná kontrola kvality práce pověřené osoby. Poskytnutí zpětné vazby.

Delegování neznamena předávání kontroly nad projektem či úkolem, ale přenesení pravomoci k provedení určitých činností. Podporuje pověřenou osobu v používání vlastních metod za předpokladu, že nebudou v rozporu s Vašimi instrukcemi. Je důležité přesně definovat za co dotyčný zodpovídá.

Plánování porady

S ostatními přicházíte nejvíce do kontaktu na jednáních. Pořádání schůze zaneprázdněných lidí může být složité a časově náročné. Jednání zabírají značnou část průměrného pracovního týdne. Typický manažer stráví polovinu každého dne na schůzích. Nějaký čas zabere organizace, příprava programu porady, cesta tam a zpět a zhodnocení výsledků. Můžete ušetřit čas tím, že si s jednotlivými osobami promluvíte třeba po telefonu. Na druhou stranu není efektivní říkat stejnou informaci vícekrát.

Aby byla porada skutečně nástrojem vedení, musí být opodstatněná. Porada je od toho, aby se na ní zprostředkovaly informace a přijala určitá opatření. Aby nedocházelo k nekonečným a bezobsažným diskusím, měla by být dobře připravena. Zamyslete se nad tím, co chcete pracovníkům skutečně sdělit a co chcete slyšet od nich. Vymezte si okruhy problémů, ty dejte do programu, který ještě před začátkem porady (nebo i dříve) dáte členům k dispozici. Budou-li i oni připraveni, bude jednání racionálnější. Ale pozor, bodů programu by nemělo být příliš mnoho! Je lepší se sejít častěji, než rokovat celý den!

Při přípravě porady je důležité se rozhodnout, kdy a kde se sejdeme. Ideální je, když zajistíme prostředí, kde nejsme rušeni telefony a budeme se moci plně soustředit (klidné, bez vyrušování). Chceme-li zajistit, aby diskuse byla skutečně věcná a aby se neplýtvalo časem, svoljme poradu těsně před obědem. Tím dáme kolegům signál, že se jedná o skutečně krátké, informativní setkání. Naopak máme-li před sebou složitý a časově náročný problém, je vhodné dát poradu na odpolední hodiny tak, aby ji bylo možno protáhnout v případě nutnosti až do večerních hodin.

Při velkých schůzích zajistěte, aby každý účastník schůze znal předem její účel a svou roli.

Rozešlete všem účastníkům jednací plán (program), aby věděli, o čem se bude rokovat, mohli si připravit potřebné informace a získali představu o délce trvání schůze. Předem stanovený program také pomůže určit časové lhůty potřebné k projednávání jednotlivých bodů. Pořadí bodů programu může výrazně ovlivnit délku trvání schůze. Nezačínejte jednání spornou otázkou, jinak účastníci stráví příliš mnoho času diskusí o ní, místo aby přešli k dalšímu bodu. Raději začněte běžnými, jasnými záležitostmi, o nichž lze rychle rozhodnout. Účastníci tak budou mít pocit, že porada splnila účel a proběhla rychle.

Otázkou zůstává koho na porady přizvat a v jakých intervalech by porady měly probíhat?

Některé zahraniční týmy v posledních letech upouštějí od porad celého týmu a většinou kladou důraz na individuální rozhovory mezi manažerem a odpovědným pracovníkem. Tato koncepce má řadu kladů i záporů. Jako klad je třeba uvést operativnost a časovou úsporu. Na druhou stranu se pak osobně nezná celý tým, nejednotnost přenesených informací apod.

Efektivní vedení porady

Před začátkem porady určíme zapisovatele. Ideální je, když tato funkce je neměnná, protože zapisovatel může zároveň kontrolovat splnění úkolů z předchozích porad. Lze mít osnovu porady předem připravenou a do ní psát „zápis“. V oblasti zapisování se řídíme pravidly stručnosti, přehlednosti, výstižnosti s jasně vymezenou zodpovědností a stanovením termínu u všech úkolů.

Schůze by měly začínat přesně – nečekejme na opozdilce a nemarněme čas shrnováním fakt pro ty, kteří se nedostavili včas. Je důležité přijít včas a to ať už jsme vedoucím schůze, nebo jen účastníkem, pozdní příchod budí dojem, že schůze i lidé, kteří se jí účastní, pro vás nemají zvláštní prioritu.

Vejděte s příjemným, kladně naladěným obličejem a energickými pohyby dejte najevo, že vaše přítomnost bude přínosem. Jestliže je vaše zpoždění nevyhnutelné, přede dveřmi se chvíli zastavte, zklidněte se a ovládněte rozčilení. Potom teprve vejděte. Zkontrolujte, zda je váš postoj vzpřímený. Vejděte tiše s krátkým gestem omluvy, popř. pokud považujete za nezbytné, se zdůvodněním vašeho opoždění a posaďte se.

Materiály, které si na schůzi přineseme, podávají informace o našem přístupu. Dojem připravenosti a profesionality budeme budít, přineseme-li s sebou důležité dokumenty nebo pokud si budeme psát poznámky. Noviny přeložené na stránce křížovek, různé papíry a práce, která nemá s náplní schůze nic společného, naznačují, že se nehodláte plně soustředit.

Příklad

Pan Y je ve schůzovní místnosti pět minut před začátkem, připraven vítat příchozí. Slečny A a B přicházejí společně, každá má v ruce kopii programu jednání a další dokumenty. Paní C vbíhá už předem zamračená s hromadou faktur v ruce. Vchází pan X, který má na starost charitativní činnost, na každého se mile usmívá a vesele cinká plechovkou s mincemi. Pan Z přichází poslední.

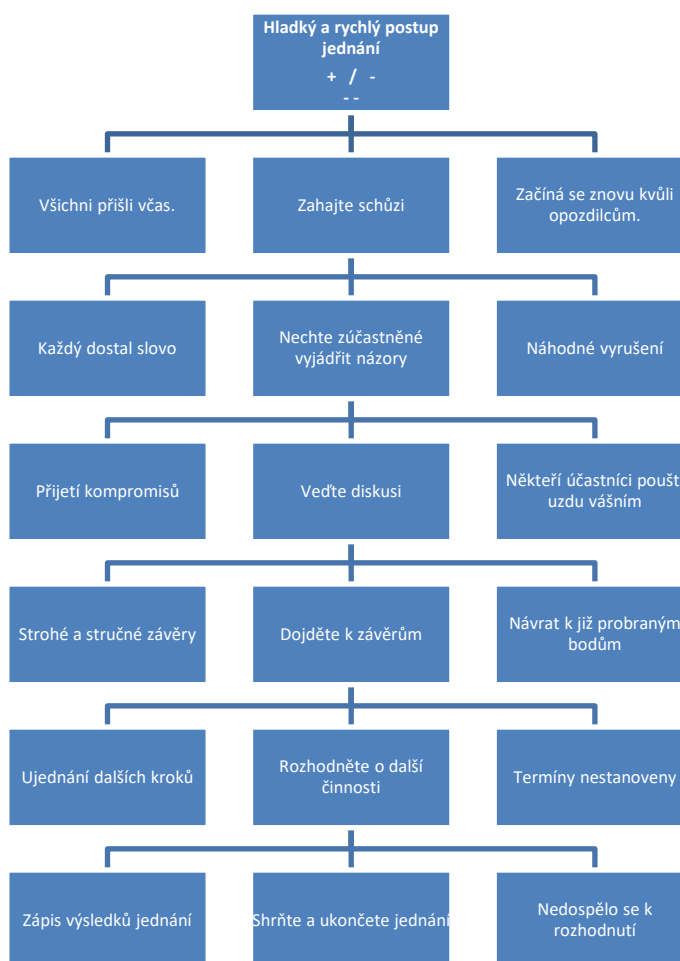
To, že si paní C vzala na schůzi práci, budí nejenom dojem, že bude myšlenkami kdovídkde, ale také to naznačuje, že se domnívá, že čas využije lépe kontrolou a vyřizováním faktur. Někteří mohou mít pocit, že jim předvádí, jak těžce pracuje. Způsob příchodu pana X může naznačovat, že ho schůze vyrušila z daleko důležitější činnosti, přestože úsměv může znamenat kooperativní přístup. V některých účastnících mohlo zatrnout, že si chce pan X během schůze přepočítávat peníze v plechovce.

Na začátku porady se snažíme navodit takovou atmosféru, která pomůže konstruktivnímu řešení problému. Záleží vždy na charakteru porady a složení osazenstva. Nemá význam jednat příliš formálně, protože se může stát, že někteří pracovníci se pak cítí stísněně a nevysloví svůj názor, který může být velmi cenný. Jiní naopak cítí povinnost vystoupit s čímkoliv, protože si chtějí připadat důležití.

Během porady vystupujeme spíš jako moderátoři, než jako vedoucí. Jde o vzájemnou výměnu informací a ne o prezentaci našich názorů. Během jednání pečlivě sledujeme, zda jsou jednotlivé body jednání probírány ve stanoveném čase. Sporná témata, o nichž se pravděpodobně bude diskutovat dlouho, odložíme na konec schůze, aby se dostalo i na další body.

Snažme se vyprovokovat diskusi, ale dbejme přitom na to, aby příspěvky byly věcné a konstruktivní. Jestliže někdo odbíhá od tématu nebo příliš dlouho, přerušíme ho a dáme slovo někomu jinému. Svým chováním bychom měli dát najevo, že nesouhlasíme s dominantním prosazováním se některých jedinců, kteří na sebe chtějí jen upozornit.

V závěru stručně zopakujeme, co a s jakým výsledkem jsme projednali a co bude tedy v zápisu. Jedná-li se o zajištění úkolů, dáme do zápisu i jméno zodpovědného pracovníka termín splnění. Zápis z porady by měl být zaslán co nejdříve všem zúčastněným.



Obrázek č. 2: Schéma postupu jednání (klady a zápory)

Naslouchání

Mnoho pracovních situací vyžaduje, abyste pozorně naslouchali. Pozorné naslouchání je dovednost, kterou lze rozvíjet a která vám může po celý váš pracovní život přinášet mimořádný užitek. Vedoucí pracovník se vyskytne v situacích, kdy by měl naslouchat. Může se jednat o setkání s více lidmi, např. poradě, kde je jako podřízený, ale i na poradě, kterou řídí on, jsou situace, kdy naslouchá on, nebo o jednání „face to face“.

Především je důležité, aby bylo vidět, že opravdu nasloucháte. Pokud hovoříte s někým, kdo se během rozhovoru dívá jinam, pravděpodobně si pomyslíte, že vás neposlouchá, ať říká cokoli. Nestačí jen poslouchat, vaše poslouchání musí být znatelné.

Ochotu pozorně někoho vyslechnout dáváme najevo celou řadou neverbálních signálů a také způsobem, jakým reagujeme na řeč těla člověka, s nímž mluvíme, komu nasloucháme:

- vytváření dojmu vnímavého a přístupného člověka (neměli bychom být neustále ve spěchu);
 - pozice a postoje (jak stojíme nebo sedíme, máme mezi sebou stůl nebo jiný předmět, který tvoří bariéru);
 - oční kontakt a výraz tváře (podle situace reagujeme i mimikou – zvednutí obočí, úsměv, ...);
 - pohyby těla (přítakání, souhlasné zvuky, nepatrné naklonění hlavy, naklonění vpřed/vzad, ...); *Obecně platí, že výrazy obličeje odrážejí, co cítíme, a naše gesta, jakou intenzitu tyto pocity mají.*
- naslouchání i emocionálnímu sdělení (vnímejte i tón, hlasitost a intenzitu projevu, gestikulace se stává naléhavější).

Někdy může být obtížné se plně soustředit na to, co posloucháme. Uvědomíme-li si, že ztrácíme pozornost kvůli hluku, hladu, bolesti hlavy, nebo se necítíme ve své kůži, nepokračujeme. Soustředíme se na to, co nás ruší, omluvme se za svou nepozornost a zvažme, co s ní můžeme udělat. Je-li důvodem hluk nebo teplo či chlad, pomůže přesun do klidnějších prostor, nebo někam, kde je chladněji nebo tepleji. Možná se potřebujeme napít. Udělejme to co je v našich silách, aby konverzace mohla pokračovat. Pokud není možné rušivý element odstranit, snažme se jej vytěsnit. Soustředíme pozornost na druhého člověka a představme si např., že jsme ve zvukotěsné bublině.

Alternativy schůzí, porad

Mezi čtyřma očima

Rozhovor mezi čtyřma očima je flexibilnější než velké oficiální jednání a snáze lze ovlivnit délku jeho trvání. Přesto je třeba najít rovnováhu mezi příliš brzkým ukončením schůzky, kdy se druhá osoba může cítit frustrovaná, a nadměrným protahováním, kdy mají obě strany pocit, že promarnily čas. Jedná se např. o spolupráci dvou kolegů na projektu, úkolu nebo jednání nadřízeného s podřízeným:

hodnocení práce zaměstnanců (doba jednání bývá pevně stanovená, nikdo by neměl rušit);

kárání zaměstnanců (mělo by být stručné, klidné, a mělo by se odehrát co nejdříve po dané události).

Může se také ale jednat o nábor nového personálu. v takových případech je formát i délka předem stanovena. Méně formální setkání mezi čtyřma očima bývají krátká a cílevědomá nebo obecnější a bez omezení délky. V druhém případě je vhodné si předem

stanovit program a časový rámec jednání

Pravidelná pracovní setkání

Jedná se spíše o setkání menších pracovních kolektivů, kde je třeba pravidelně se navzájem informovat, domlouvat spolupráci a hledat nová řešení. Měla by mít stále místo v pracovním kalendáři. Záleží na charakteru a zaměření organizace, zda tyto schůzky jsou každý týden, měsíc nebo v jiném časovém intervalu. Vždy je ale vhodné stanovit na delší časový úsek – půlrok, kalendářní nebo školní rok pravidelný termín, čas a místo, např. každé poslední úterý v měsíci od 10 hodin v zasedací místnosti. Termín (den a čas) stanovujeme na základě charakteru činnosti zařízení a jeho denního/týdenního režimu. Dále je vhodné zohlednit, aby byly předávány aktuální informace z porad s nadřízenými orgány. Tyto pracovní porady by neměly být dlouhé (cca 1-2 hodiny), měly by mít svůj ustálený program (kontrola úkolů, předání krátkých aktuálních informací, 1-2 zásadní body jednání, diskuse, závěry).

Nepravidelná setkání

Jedná se většinou o nárazová setkání, většinou za účelem vyřešení aktuální situace, problému, sdělení důležité informace, popř. nabídky. Většinou se jedná o předání informací větší skupině lidí, ale i naopak to může být pracovní jednání pouze jeho zainteresované části skupiny.

Pokud se jedná o prezentaci nějakého návrhu, přesvědčení o nutnosti změny, úpravy je vhodné slovní prezentaci podpořit i dalšími materiály a především vizuálními prostředky

Zasedací pořádek při pracovních poradách

Místa, kam si lidé sedají, jsou důležitá ze dvou hledisek:

- za prvé je přirozenost komunikace ovlivněna uspořádáním nábytku, prostorem a vzdáleností mezi lidmi;
- za druhé tím, jaké konkrétní místo si vybereme - tím vysíláme signály o svém přístupu.

Zasedací pořádek ovlivňuje naše vnímání a mezilidské vztahy. Náš výběr, zda si sedneme naproti někomu, vedle něj, nebo přes roh, vzdálenost jakou udržujeme, sdělují, jaký vztah k dané osobě máme a jak celou schůzi vnímáme.

Sezení tváří v tvář může vyjadřovat nepřátelství nebo očekávání soutěživého nebo nepřátelského střetu. Tato pozice vytváří atmosféru, která účastníky přímo vybízí k útočnému nebo obrannému postoji. Není proto vhodná pro diskusi nebo jednání – napomáhá spíše vzniku antagonismu.

Sezení vedle sebe může vyjadřovat atmosféru opory a kooperace, vytváří prostředí důvěry a podpory. Sedíme-li vedle někoho, jevíme se - a skutečně se tak i mnohdy cítíme – na jeho straně.

Rohové pozice jsou vnímány jako přátelské a neformální. Tato pozice vytváří nevelkou bariéru a je kompromisem mezi sezením proti sobě a vedle sebe.

Nejsilnější pozice na schůzi je buď uprostřed jedné z dlouhých stran, zvláště pokud je naproti dveřím, nebo na krátkém konci stolu. tyto pozice naznačují vedoucí roli. Osoba, která zde sedí, má nad schůzí zrakovou kontrolu a význam ostatních účastníků je definován vzdáleností k ní. Osoby nejbližší k ní jsou vnímány jako nejloajálnější.

Pokud si sedneme stranou od ostatních, dáváme tak najevo, že jsme jak duševně, tak i fyzicky od schůze vzdáleni. Je to silná vizuální výpověď, která může naznačovat lhostej-

nost, neúčast či nadřazenost. Někdy pro tuto pozici mohou být logické důvody, jako např. nutnost odejít dříve a nenarušit při tom průběh jednání. Je však dalece pravděpodobnější, že lidé za tím budou vidět spíše negativní signály, než aby hledali rozumové zdůvodnění.

Kulatý stůl vypovídá o rozložení sil méně, protože právě jeho tvar vyjadřuje symbolicky rovnost a demokracii. Stále ale platí, žena té straně, kde sedí nejmocnější osoba, jsou osoby považovány za nejdůležitější v pořadí.

Způsob jakým sedíme na židli, naše držení těla vysílají neverbální signály, které mohou naše verbální projevy posílit nebo je také mohou popřít. Jsme-li za stolem, je vidět pouze horní polovina těla, důležité jsou proto ruce, hlava a pohyby očí.

Vzpřímený postoj vyjadřuje pozornost a zaujetí a vzbuzuje v ostatních pocit srdečnosti. Pokud však sedíme příliš vzpřímeně, můžeme vzbuzovat dojem jistého napětí. Uvolněnější vzpřímené držení těla vyjadřuje zájem a kooperaci. Polehávání nebo naklánění se v ledabylé pozici často vyjadřuje náš nezájem, lhostejnost nebo nesouhlas a sděluje ostatním, že náš průběh schůze nezajímá. Někdy je uvolněné polehávání na židli na místě, zvláště pokud je atmosféra jednání uvolněná a méně formální. Musíme však mít na paměti, že tento přístup může vyjadřovat i nadřazenost, zejména pokud spojíme ruce nad hlavou, to může ostatní dráždit.

Daleko lepší dojem uděláme, pokud si podepřeme hlavu tak, že brada spočívá mezi palcem a dvěma dalšími prsty. Toto gesto je obvykle vykládáno jako výraz pozorného zájmu a naslouchání. Pozor na pokleslá oční víčka, bývají považována za znamení nudy. Stočíme-li hlavu na stranu, budíme dojem pozorného posluchače. *Charles Darwin vypořoval, že zvířata, stejně jako lidé kloní hlavu na stranu, když jsou něčím zaujata. Pozorování prokázala, že toto gesto používají více ženy než muži, Bývá však pak vykládáno jako teatrální signál flirtu!*

Není dobré zakládat ruce. Toto gesto bývá vykládáno dvojím způsobem:

- někdy jako defenzivní postoj - zejména pokud naše verbální i neverbální sdělení vyjadřují snahu chránit se před tím, co kolem nás právě probíhá;
- někdy jako znak agresivního chování – pokud je doprovázeno zlověstnými výrazy. Pokud však zkřížíme ruce na stole a naše tělo se bude naklánět dopředu, náš výraz bude otevřený a zaujatý, pozice rukou může naznačovat, že se nám lépe sedí.

V zásadě platí, že orientace našeho těla naznačuje směr našeho opravdového zájmu. Pokud naše tělo směřuje od mluvícího člověka, nebo naopak přímo k člověku, k němuž hovoříme, budeme považováni za osobu, která má k druhému negativní vztah. Dojem je samozřejmě umocněn nebo bude oslaben slovy, která pronášíme.

Příklad

Pan Y si sedl na horní konec obdélníkového stolu. Svě území vymezil materiály schůze, které položil před sebe, a lokty, jimiž se opřel o madla židle. Všiml si, že slečna A si sedla nedaleko něj a přátelsky na něj kývla. Slečna B si sedla vedle slečny A, a s úsměvem pozdravila. Pan Y s ulehčením sledoval pana X, jak položil kasičku s mincemi pod stůl, ale neradoval se dlouho – pan X vyndal mobilní telefon a začal si s ním pohrávat. Paní C před sebe navršila své materiály a vytvořila tak bariéru mezi sebou a ostatními účastníky schůze.

Pan Z přišel těsně před začátkem schůze a sedl si naproti panu Y na druhý konec stolu. Posadil se vzpřímeně a uvolněně na židli. Už před začátkem schůze má pan Y pocit, že může počítat s podporou slečny A, zatím co pan Z bude proti, není si jistý slečnou B. Cítí,

že ani pan X ani paní C nebudou schůzi věnovat přílišnou pozornost.

I způsob, jakým schůzi opouštíme, vypovídá mnohé o našich pocitech a přístupu. Pokud odejdeme energicky a přátelsky, poté co jsme se s některými lidmi rozloučili, poděkovali jim, bude působit profesionálně. Jakého-li známky nesouhlasu s průběhem schůze – reptání, vyjadřování nálad mračením, nevrlými grimasami nebo zvedáním obočí, naznačují náš negativní přístup.

Při služebních jednáních je hodnost pozvaných osob dána služební nadřazeností nebo tzv. společenskou předností, kterou respektujeme. Přednost při zasedacím pořádku má:

- nadřízený před podřízeným;
- host před domácími účastníky;
- žena před mužem;
- vdaná žena před svobodnou dívkou;
- starší člověk před mladším.

Tato základní hlediska je vhodné v praxi kombinovat:

- Není možné vždy v praxi dodržovat, že vdaná žena má přednost před svobodnou. Mohou nastat případy, kdy svobodná žena, avšak starší nebo pracovní či společensky výše postavená, bude mít přednost před vdanou ženou.

Není vhodné, aby vedle sebe seděli lidé, o kterých víme, že se dobře nesnášejí. Obdobné je to, i pokud jsou vedle sebe dvě výřečné, a nebo naopak málomluvné osoby.

- Pro pánské společnosti je vhodný kulatý nebo oválný stůl, pro smíšené obdélníkový. Pokud jednají dva partneři (zástupci organizací, společností), sedá se naproti sobě po delších stranách obdélníkového stolu. Uprostřed sedí „nejdůležitější“ a na krajích nejméně důležití. Při smíšené společnosti střídáme muže a ženy.
- Vedle sebe neposadíme dva nováčky/cizince, kteří neznají náš systém/společný jazyk nebo jsou jejich zájmy protichůdné. Tlumočník sedává po levici vedoucího, čestný host (nadřízený) pak po jeho pravici.
- Svou roli při rozsazování účastníků porad a pracovních setkání má i různý tvar stolu, umístění stolu v prostoru/místnosti - dopad světla, vchodové dveře, stěna za zády, možnosti projekce apod.

Způsob výuky: téma je zcela na samostudiu na základě tohoto podkladu



POJMY K ZAPAMATOVÁNÍ

Delegování – přenesení pravomocí k provedení určitých činností. Rozhodnutí o osobě, na kterou přeneseme nějakou zodpovědnost a o obsahu zodpovědnosti za určité činnosti. Vysvětlení, podání informací potřebných ke splnění úkolu; stanovení zodpovědnosti a termínu splnění. Kontrola, ale i případná pomoc a rada pověřené osobě. Posiluje zodpovědnost, zainteresovanost

„Face to face“ – v překladu tváří v tvář neboli z očí do očí; používá se většinou ve spojitosti s komunikací, vyjadřuje tedy osobní, ústní informace mezi osobami.

Informace – poskytnutí údajů, převážně by se mělo jednat o nové, aktuální zprávy, sdělení.

Paritní zastoupení – početně shodné zastoupení všech zúčastněných stran (organizací, zařízení), může se jednat i o rovnocenné co do postavení v zařízení.

Porada – Synonymum pojmu schůze, ale setkání může být považována za tvořivější, s větším prostorem pro diskusi a výměnu názorů.

Schůze – Setkání určitého množství lidí v jednom čase a prostoru. Většinou s předem stanoveným programem jednání.



Zápis – stručný písemný záznam hlavních bodů a výsledků jednání, včetně termínů a zodpovědnosti splnění domluvených úkolů.

Klíčová slova:

Porada, schůze, motivace, vedení, pracovník - kolega, nadřízený, podřízený, plánování, efektivní vedení a řízení, zápis.

SHRNUTÍ A TÉMATA KE STUDIU

Důležitost motivace a vedení pracovníků. Představení problematiky delegování a uvedení významu a důležitosti zpětné vazby. Očekávat od lidí mnoho a oni většinu splní. Přesvědčit ostatní o své pravdě. Projevovat zájem o to, čeho se snaží dosáhnout ostatní. Poslouchání není totéž co naslouchání. Naučit se naslouchat. Při delegování úkolu jasně formulovat svá přání. Na delegované úkoly stanovit přesné a realistické termíny. Vyšetřit si čas na práci, kterou můžeme udělat jen My. Celková zodpovědnost za delegovaný úkol zůstává na Nás. Vytvořit si kontrolní seznam, který nám pomůže sledovat, jak delegovaná práce postupuje. Dotyčné osobě pomůže, poskytneme-li jí konstruktivní zpětnou vazbu. Přílišná kritika je škodlivější než přechvalování, tzn. kritizovat s mírou.

Zásady pro porady:

- *Svolejte schůzi až po zvážení jiných možností předání informací.*
- *Jsou výhodnější častější porady než příliš dlouhá rokování.*
- *Plánujte schůze na dobu těsně před obědem nebo na konci pracovní doby. Snaha lidí dostat se co nejdříve pryč zvítězí nad jejich výmluvností.*
- *Svolávejte schůze ve společných prostorech, aby všichni mohli odejít, když potřebují. Neorganizujte schůze ve vlastní kanceláři, kde může docházet k nezbytným vyrušením a hůře se zbavujete „parazitů“, kteří se na vás po každé schůzi nalepí.*
- *Aby byla porada věcná a efektivní, musí být připravená. Na poradu se musí připravit nejen manažer, ale i svolaní pracovníci. Nezapomeňte potřebné dokumenty, popř. podklady dejte lidem dříve.*
- *Dejte lidem možnost účastnit se jen těch částí schůze, jež se jich týkají.*
- *Stanovte si okruhy jednání, ne moc. Pro každý bod jednání si vyhraďte určitý čas. Důležité je i řazení bodů programu.*
- *Zahajte schůzi v plánovaném čase. Čekání na opozdilce je v jejich návyku jen upevňuje a navíc rozčiluje lidi, kteří přišli včas.*
- *Jednání zkrátíte tím, že budete spíš naslouchat než mluvit. Podporujte lidi ve vyjadřování názorů i přesto, že jsou v rozporu s Vašimi, ale zabraňte tomu, aby se diskuze odchýlila od položek v jednacím plánu.*
- *Zapisujte si důležité poznámky. Jsou vhodné barevně do předem připravené osnovy jednání, schůze,*
- *Zajistit co nejrychlejší vypracování „zápisu“ (v některých pramenech se uvádí Memoranda), který všem připomene, co bylo na schůzi schváleno.*



DOPORUČENÁ LITERATURA A JINÉ ZDROJE

- BRADBURY, A. *Jak ovlivňovat druhé, manažerské dovednosti*. Praha: Computer Press, 2001. 119 s.
- BRADBURY, A. *Jak úspěšně prezentovat a přesvědčit*. Praha: Computer Press, 2003. 129 s.



- BRUCE, A. a LANGDON, K. *Řízení projektu*. Bratislava: Slovart, 2003. 72 s.
- HINDLE, T. *Jak si plánovat čas*. Bratislava: Slovart, 2002. 71 s.
- KHELEROVÁ, V. *Komunikační dovednosti manažera*. Praha: Grada, 1995. 141 s.
- ŽUMÁROVÁ, M. *Porady a sebezprezentace*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2007. 31 s.

KONTROLNÍ OTÁZKY A ÚKOLY

1. Zvolte si jednoho z Vašich podřízených, a napište, jaké základní vlivy na něj působí z hlediska jeho výkonu? Schopnost dosahovat výkonu (aby věděl jak, znal a uměl) + Pracovní a organizační podmínky (aby mohl) + Motivace (aby chtěl). Nyní to samé zkuste pro sebe.
2. Jak motivujete své podřízené?
3. Zkuste se zařadit do typologie stylů vedení, který styl ve Vašem vedení převládá. Uveďte (nejlépe vypsát) důvody, proč si to myslíte.
4. Jaké formy šíření informací máte u Vás na zařízení? Kterou preferujete? Jaké formy využívají Vaši nadřízení/podřízení?
5. Koho práci pověřit, nováčka nebo někoho, kdo už něco podobného dělal?
6. Jak poskytnout instrukce - oběžníkem, faxem, e-mailem nebo při rozhovoru mezi čtyřma očima?
7. Jak kontrolovat plnění úkolů - denně nebo podle potřeby?
8. Zkuste si připravit podle následujících bodů plán porady na Vašem zařízení:
Cíl, účel porady
Kdy
Kde
V kolik
Kolik pracovníků
Hlavní body jednání
Předpokládaná doba trvání porady
Další poznámky
9. Jak často a jak průměrně dlouhé míváte porady na vašem zařízení?
10. Jak často máte porady s Vašimi nadřízeným?
11. Zkuste se zamyslet nad tím, kdo při poradách vždy diskutuje, vystupuje a kdo naopak velmi málo. Co je k tomu asi vede?
12. Projděte si styl a vedení Vašich zápisů. (Jsou stručné a přehledné? Je stanovený termín splnění a zodpovědná osoba? Kontrolujete splnění úkolů? Máte v zápise pravidelné body? V jaké podobě máte zápisy (elektronická, písemná), archivujete je, zasíláte je všem zúčastněným, popř. i nadřízeným?)
13. Jaké porady jsou praktikovány u Vás na zařízení, v organizaci?

Prostor pro odpovědi:



SEZNAM POŽADAVKŮ K ABSOLVOVÁNÍ PŘEDMĚTU

Předmět bude uzavřen udělením zápočtu na základě osobní prezentace vlastní práce. Posuzován bude obsah prezentace, styl a vystupování řečníka, využití pomůcek v rámci kolokvia. Termíny zápočtů budou stanoveny po dohodě s vyučujícím na konci semestru a vypsány ve Fakultním informačním systému.