



Obchodní dovednosti

Daniela Šálková
Marta Regnerová

Edice učebních textů

 **VŠEM**
VYSOKÁ
ŠKOLA
EKONOMIE
A MANAGEMENTU

Obchodní dovednosti

Obchodní dovednosti

Ing. Daniela Šálková, Ph.D.
Ing. Marta Regnerová, CSc.

Copyright © Vysoká škola ekonomie a managementu, 2016

Vydání první. Všechna práva vyhrazena.

ISBN: 978-80-87839-71-3

Vysoká škola ekonomie a managementu

www.vsem.cz

Žádná část této publikace nesmí být publikována ani šířena žádným způsobem a v žádné podobě bez výslovného svolení vydavatele.

Obsah

SEZNAMY OBRÁZKŮ A TABULEK	7
ÚVOD	9
KAPITOLA 1: KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI V OBCHODNÍ SFÉŘE	11
1.1 Základní pojmy (komunikace, dovednost)	12
1.2 Dovednost	13
1.2.1 Komunikační dovednosti	15
1.2.2 Osobnost komunikujícího (příprava, vlastnosti, image)	16
1.3 Proces komunikace – kladení otázek, naslouchání	17
1.3.1 Technika kladení otázek	17
1.3.2 Aktivní naslouchání	18
1.4 Deset tipů pro zdravou komunikaci	19
KAPITOLA 2: RIZIKO V OBCHODNÍ ČINNOSTI A JEHO ANALÝZA	23
2.1 Riziko – vymezení pojmu, klasifikace, přístup k riziku	24
2.1.1 Klasifikace rizika	24
2.1.2 Přístup k riziku	25
2.1.3 Dopad rizika	26
2.2 Základní pojmy a vztahy v analýze rizik	26
2.2.1 Aktivum	26
2.2.2 Hrozba	27
2.2.3 Zranitelnost aktiva	27
2.2.4 Protiopatření	27
2.2.5 Riziko	28
2.2.6 Vztahy v analýze rizik	28
2.3 Řízení rizika v obchodní firmě	29
2.3.1 Etapy řízení rizika	30
2.3.2 Financování rizika	30
2.4 Obchodní rizika - příklady	31
2.4.1 Příklady rizik plynoucích z běžné (každodenní) obchodní činnosti	31
2.4.2 Příklady rizik plynoucích ze specifických přístupů a vztahů v obchodní činnosti	33

KAPITOLA 3: VYJEDNÁVÁNÍ A ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ, BARIÉRY V KOMUNIKACI, TVORBA DOHODY	38
3.1 Vyjednávání v procesu komunikace	39
3.1.1 Vyjednávání	39
3.1.2 Fáze vyjednávání	40
3.1.3 Základní vyjednávací strategie a taktiky:	40
3.1.4 Chyby při vyjednávání:	41
3.2 Bariéry v komunikaci při vyjednávání	42
3.2.1 Bariéry v komunikaci	42
3.2.2 Zdolávání námitek	42
3.3 Konflikty při vyjednávání a jejich řešení	43
3.3.1 Konflikty	43
3.3.2 Řešení konfliktů	44
3.3.3 Sociální konflikty	45
3.4 Tvorba dohody	46
3.5 Společenská odpovědnost	47
KAPITOLA 4: OBCHODNÍ JEDNÁNÍ	52
4.1 Příprava na jednání	53
4.2 Obchodní jednání a jeho průběh	53
4.2.1 Dvě úrovně obchodního jednání	53
4.2.2 Prodejní rozhovor	54
4.2.3 Obchodní jednání	57
4.3 Závěr jednání, péče o klienta	59
4.4 Specifika obchodního jednání	60
KAPITOLA 5: ZÁKAZNÍK A JEHO ROLE V OBCHODĚ	66
5.1 Charakteristika zákazníka	67
5.1.1 Druhy zákazníků	68
5.1.2 Osobnostní typy zákazníků	69
5.2 Preference zákazníků	71
5.3 Hodnota pro zákazníka	72
5.3.1 Analýza hodnoty pro zákazníka	73
5.4 Role očekávání zákazníka ve vztahu ke spokojenosti	75
5.4.1 Zdroje očekávání zákazníků	76
5.5 Akvizice – získání zákazníka	78
5.6 Argumentace	81
KAPITOLA 6: OBCHODNÍ MANAŽER	86
6.1 Obchodní manažer	87
6.2 Osobnost manažera	89
6.3 Klíčové dovednosti manažera	93
6.4 Aktuální trendy v manažerské práci	95

KAPITOLA 7: OBCHODNÍ TÝM, JEHO TVORBA A ROLE V TÝMU	99
7.1 Obchodní (pracovní) tým a jeho tvorba	100
7.2 Role v týmu	101
7.2.1 Devět týmových rolí	101
7.3 Práce v týmu	102
7.4 Rozhodování v týmu	105
7.5 Konflikty v týmu a jejich řešení	107
KAPITOLA 8: ŘÍZENÍ LIDÍ, LIDSKÝ FAKTOR JAKO DETERMINANTA ZMĚN	111
8.1 Řízení lidí a komunikace	112
8.1.1 Management versus leadership	113
8.2 Styly vedení	115
8.2.1 Kontrola (vedení) vs. pomoc	118
8.3 Motivace pracovníků	119
8.4 Koučování	121
KAPITOLA 9: OSOBNÍ PRODEJ A JEHO SPECIFIKA	127
9.1 Osobní prodej jako nástroj marketingové komunikace	128
9.1.1 Fáze osobního prodeje	131
9.2 Specifika osobního prodeje	132
9.3 Lidský faktor a jeho úloha v osobním prodeji	133
9.3.1 Umění argumentace a vyjednávání	135
9.4 Pyramida potřeb	136
9.5 Prodejní pyramida	138
9.5.1 Pyramidová schémata	138
9.5.2 MLM vs Pyramida	139
9.6 Etické aspekty osobního prodeje	139
KAPITOLA 10: ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY - CRM	145
10.1 Co je CRM?	146
10.1.1 Prvky kvality CRM	148
10.1.2 Architektura CRM	150
10.2 Typy strategie CRM	152
10.3 Kdo je zákazníkem?	152
10.4 Hodnota vztahů se zákazníky	153
10.4.1 Vymezení spokojenosti zákazníka	154
10.5 Překážky při zavádění CRM	157
10.6 Aktuální trendy v CRM	159
GLOSÁŘ	165
LITERATURA	169

Seznamy obrázků a tabulek

Obrázky

Obrázek 1.1 Měkké dovednosti	14
Obrázek 1.2 Komunikační minimum	17
Obrázek 2.1 Vztahy při analýze rizik	29
Obrázek 3.1 Pět modelů vyjednávacích stylů	41
Obrázek 3.2 Typy konfliktů	43
Obrázek 4.1 Prodejní proces	54
Obrázek 5.1 Charakterové rysy zákazníků	70
Obrázek 5.2 Vazba nástrojů analýzy hodnoty	74
Obrázek 5.3 Koncepční model hodnoty zákazníka a jejího vlivu na spokojenost a loajalitu zákazníka	77
Obrázek 5.4 Získávání nových zákazníků	79
Obrázek 5.5 Výhody a nevýhody nástrojů přímého oslovení zákazníků	80
Obrázek 6.1 Mapa struktury osobnosti	90
Obrázek 6.2 Styl manažerské práce	91
Obrázek 6.3 Manažerské atributy	94
Obrázek 7.1 Metodika motivace řízení	104
Obrázek 7.2 Týmová práce	104
Obrázek 7.3 Týmová organizační struktura	105
Obrázek 8.1 Strategie firmy a řízení lidských zdrojů	113
Obrázek 8.2 Styl vedení	116
Obrázek 9.1 Marketingový komunikační mix	129
Obrázek 9.2 Proces osobního prodeje	132
Obrázek 9.3 Pyramida potřeb	137
Obrázek 10.1 Fáze vztahu k zákazníkovi	147
Obrázek 10.2 Architektura CRM	151
Obrázek 10.3 Hodnota vztahů se zákazníky	154
Obrázek 10.4 Spokojenost zákazníka – hodnotící škála	155
Obrázek 10.5 Strategie pro řízení loajality a ziskovosti zákazníků	156
Obrázek 10.6 Spokojenost a ziskovost zákazníků pro podnik	157

Seznam tabulek

Tabulka 6.1 Obecné znaky osobnosti	89
Tabulka 8.1 Rozdíly mezi vedením a řízením	114
Tabulka 8.2 Uspokojování zaměstnanců v prostředí firmy dle Maslowova systému	120

Značky a symboly v učebním textu

Struktura distančních učebních textů je rozdílná již na první pohled, a to např. v zařazování grafických symbolů – značek.

Specifické grafické značky umístěné na okraji stránky upozorňují na definice, cvičení, příklady s postupem řešení, klíčová slova a shrnutí kapitol. Značky by měly studenta intuitivně vést tak, aby se již po krátkém seznámení s distanční učebnicí dokázal v textu rychle a snadno orientovat.

Definice



Upozorňuje na definici nebo poučku pro dané téma.

Příklad



Označuje příklad praktické aplikace učiva včetně řešení.

Otázky k procvičení a úkoly



Označuje otázky a úkoly s postupem řešení na konci kapitoly.

Klíčová slova



Upozorňuje na důležité výrazy či odborné termíny nezbytné pro orientaci v daném tématu.

Shrnutí kapitoly



Shrnutí kapitoly se zařazuje na konec dané kapitoly. Přehledně, ve strukturovaných bodech shrnuje to nejpodstatnější z předchozího textu.

Úvod

Ve sféře obchodu ČR došlo na přelomu 20. a 21. století vlivem globalizačních světových procesů i vlivem přechodu centrálně řízeného hospodářství na tržní uvnitř ČR k nebývalým změnám. Příliv informací a jejich zhodnocení daly podnět k přehodnocení vžitých obchodních praktik a ke vzniku nových obchodních přístupů a koncepcí včetně jejich řízení.

Vstup a začlenění ČR do struktury EU determinovaly nejen potřebu změny v obchodní podnikatelské činnosti, ale také rozvoj a vznik nových teoretických a praktických disciplín na školách, zejména na vysokých, jako teoretická příprava pro praxi (management, marketing, obchodní dovednosti a další). Uváděný učební text pro předmět Obchodní dovednosti na tyto potřeby změn v obchodních dovednostech reaguje.

Učební text Obchodní dovednosti metodicky i obsahově odpovídá požadavkům na učební text pro vysoké školy. Je určen studentům VŠEM pro předmět Obchodní dovednosti, popřípadě i pro předměty nově navrhované obsahově blízké předmětu Obchodní dovednosti (například Obchodní podnikání). Publikace je kromě výuky využitelná i pro získání teoretického přehledu o aktuální problematice z oblasti obchodních dovedností jako obchodní jednání, rizika v obchodní činnosti a jejich řízení, obchodní tým a jeho tvorba, obchodní manažer, lidské zdroje, osobní prodej jako nástroj marketingové komunikace nebo řízení vztahů se zákazníky (CRM).

V každé kapitole je uveden úvod, cíle a je vymezen (definován) základní, charakteristický pojem, jehož obsah osciluje celou kapitolou. Obchodní dovednosti předpokládají znalost teorie, minimálně znalost teoretických základů daného oboru, to je obchodní činnosti a obchodního podnikání. Proto jsou ve všech kapitolách uvedeny teoretické základy, dále příklady řešení modelových (praktických) situací nebo případové studie.

Ve všech kapitolách jsou zadána cvičení, která jsou zaměřena na řešení úkolů vyplývajících z obsahu jednotlivých kapitol. Jejich řešení nebo návod k řešení je uveden na konci každé kapitoly. K obsahu každé kapitoly jsou na jejím konci uvedeny testové otázky z možností výběru jedné nebo více správných odpovědí. Ke kontrole testových otázek jsou taktéž na konci každé kapitoly uvedeny výsledky správného řešení.

Výuka bude klást nároky na přípravu studentů. Může být vedena formou diskusí a řešení cvičení či případových studií a jejich prezentace. Důraz bude kladen na rozvíjení komunikačních a prezentačních dovedností studentů (individuálně nebo ve skupinách) s využitím jejich zkušeností z vlastní praxe.

Učební text Obchodní dovednosti je zpracován na základě studia teorie, praktických příkladů, analýzy problémů a komparace výsledků získaných z:

- publikací českých i zahraničních autorů uvedených v seznamu použité literatury,
- odborných článků a výzkumných zpráv,
- materiálů z odborných celostátních i mezinárodních konferencí,
- konzultací s odborníky teoretiky i odborníky z praxe
- a výsledků obhájených seminárních, bakalářských a diplomových prací.

Autorky přivítají připomínky čtenářů učebního textu Obchodní dovednosti k formě i obsahu a v odůvodněných případech je zohlední v další publikační činnosti.

Autorky

1

kapitola

Komunikační dovednosti v obchodní sféře

1. kapitola

Komunikační dovednosti v obchodní sféře

Úvod

V obchodní sféře je velmi důležité umět komunikovat, jednat s lidmi, klást otázky, naslouchat a odpovídat. Osobnost vyjednavče musí znát nejen teorii komunikačních dovedností, verbálně (slovy nebo písmem) komunikovat, ale i zvládat komunikaci beze slov – neverbální komunikaci. Na osobnosti vyjednavče a jeho image často závisí výsledek (úspěch či neúspěch) vyjednávání.

Cíle kapitoly

- Definovat základní pojmy související s kategorií „komunikační dovednosti“.
- Vymezit obsah komunikačních dovedností.
- Ukázat jejich praktické využití v obchodní sféře.

1.1

Základní pojmy (komunikace, dovednost)

DEFINICE

**Komunikace**

*Komunikace pochází z latinského slova *communicare*, jež znamená sdílet, sdělovat nebo radit se.*

Kategorie (pojem) komunikace obecně v odborném pojetí znamená sdělovat, přenášet nejrůznější informační obsah v rámci určitého komunikačního systému za použití určitého komunikačního media nejčastěji prostřednictvím slov (jazyka – písmem), popřípadě beze slov (jinými prostředky, například mimikou). Komunikovat potom znamená sdělovat, oznamovat či předávat určitou informaci.

S pojmem komunikace (komunikovat) úzce souvisí pojmy komunikant, komunikát, komunikátor a komuniké.

Komunikant je ten, kdo komunikuje, zpravidla osobnost účastnící se komunikace (vyjednávání).

Komunikát je text – jazykový projev, promluva při komunikaci.

Komunikátor je v odborném pojetí nositel zprávy, osoba, která sděluje nějakou informaci.

Komuniké představuje sdělení, zprávu nebo oznámení oficiálního charakteru, například o důležitých událostech nebo o mezinárodním jednání (vydat oficiální komuniké). Příklad: Komuniké z jednání Komise mládeže FAČR ze dne 19. 11. 2015

Pro potřeby v obchodní sféře lze komunikaci členit (klasifikovat):

Podle **prostředku**, který ke komunikaci využijeme, na **verbální a neverbální** komunikaci:

Verbální komunikace je komunikace pomocí slov prostřednictvím příslušného jazyka. V širším pojetí ústní i písemná, přímá nebo zprostředkovaná (živá nebo reprodukováná). Roviny verbální komunikace se označují jako racionální a emocionální:

- Rovina racionální komunikace využívá výlučně rozumovou racionální část komunikace, z celého průběhu komunikace se důsledně oddělují jakékoli emoce. Tato rovina je základem komunikace pro komentování.
- Rovina emocionální komunikace využívá emoční projevy, extrémně i pláč, hysterii apod. Zabývá se formou sdělení, způsobem jeho podání, individuálním názorem na sdělení, pocitem z partnera.

Druhy verbální komunikace – formální a neformální:

- Formální komunikace je obvykle plánována, má stanovené specifické cíle a bývá realizována jako záležitost veřejná. Příkladem může být přijímací nebo hodnotící pohovor.
- Neformální komunikace se používá mnohem častěji než formální komunikace, je nenáročná na přípravu. Příkladem může být nezávazné povídání.

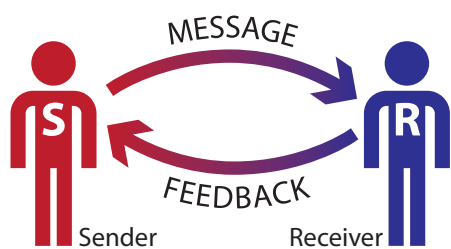
Neverbální komunikace – často je označována jako řeč těla, nonverbální nebo komunikace beze slov (mimoslovní) jako gestikulace, mimika, dotykem, například podáním ruky. Neverbální komunikace znamená proces dorozumívání s neslovními prostředky. Z výzkumů vyplývá, že neverbální komunikace je při komunikaci mnohem důležitější než komunikace verbální.

Členění neverbální komunikace:

- **kinezika** – je zaměřena na sledování pohybů celého těla,
- **gestika** – zaměřena zejména na pohyby ruky a postavení prstů, paží, nohou a hlavy,
- **mimika** – zaměřena na pohyby obličejových svalů,
- **vizika** – zaměřena na pohyby očí, víček, obočí, oční kontakt (specifický případ neverbální komunikace je vizuální komunikace s využitím očního kontaktu – dorozumívání se pomocí vizuálních prostředků, jako je obraz, logo, barvy apod.; je diskutabilní, zdali jde o komunikaci, či jen vizuální vnímání),
- **haptika** – zaměřena na význam doteků,
- **proxemika** – zaměřena na význam vzdáleností,
- **posturologie** – zaměřena na postoje a pozice celého těla.

Podle **počtu účastníků** (charakteristiky) na:

- **intrapersonální** komunikaci – komunikace jednoho člověka v myšlenkách (vnitřní),
- **interpersonální** komunikaci – komunikace minimálně mezi dvěma účastníky; specifickým případem je skupinová komunikace v sociální skupině zpravidla prostřednictvím internetu,
- **masovou** komunikaci – jednosměrná komunikace prostřednictvím masmédií k velkému počtu lidí, která plní roli komunikátora vůči široké veřejnosti.



CVIČENÍ 1



Jako příklad komuniké si pročtete například na webu <https://mujfotbal.fotbal.cz/komunike-z-jednani-komise-mladeze-facr-ze-dne-19-11-2015/a1800> Komuniké z jednání Komise mládeže FAČR ze dne 19. 11. 2015 a k textu proveďte diskusi, zda:

- toto komuniké představuje sdělení oficiálního charakteru o mezinárodním jednání,
- toto komuniké představuje oznámení oficiálního charakteru,
- toto komuniké představuje zprávu o důležitých vnitrostátních událostech.

CVIČENÍ 2



Uveďte příklad či příklady, kdy při studiu na vysoké škole použijete verbální komunikaci formální a kdy neformální.

1.2

Dovednost

Dovednost může být definována jako učení získaná dispozice ke správnému, kvalitnímu a úspornému vykonávání určité činnosti. Dovednost (anglicky skill) je učení získaná dispozice, jak správně, kvalitně, rychle a také úsporně vykonat určitou činnost a k tomu použít vhodnou metodu.

Dovednost vyjadřuje (znamená) vlastnost subjektu; tato vlastnost představuje schopnosti člověka. Dovednosti jsou součástí kompetentnosti (kompetence) jako předpoklady konkrétnějšího charakteru člověka.

Dovednosti lze na rozdíl od schopností dělit mnohem jemněji, například na:

- čtení,
- psaní,
- počítání,
- prezentační dovednosti,
- komunikační dovednosti,
- vyjednávací dovednosti,

- obchodní dovednosti,
- počítačové dovednosti
- a další...

Na rozdíl od schopností lze dovednosti v průběhu života rozvíjet. I v případě, že nemá člověk vrozené schopnosti, může se je vhodnou metodou naučit a tak dovednosti s určitým omezením získat.

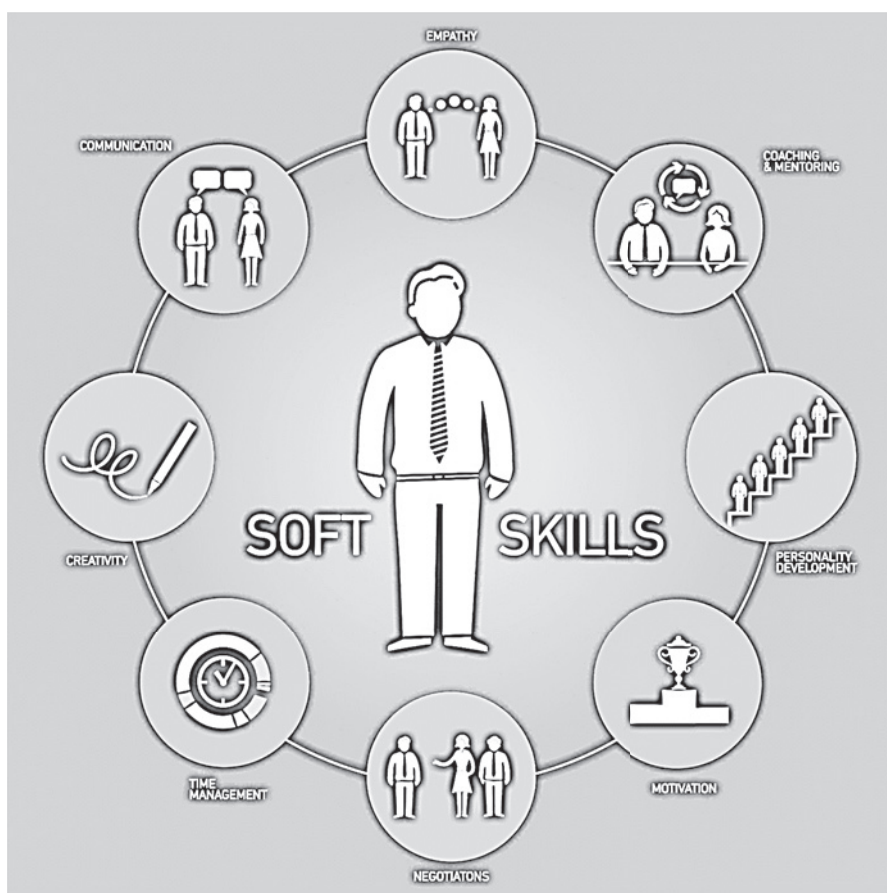
Dovednosti jsou klíčovým prvkem, který by měl každý člověk umět uplatnit na trhu práce, být schopen je popsat a uvést ve svém životopise a při pracovním pohovoru nebo hodnocení. S dovednostmi pracují personalisté, když analyzují práci a definují specifika konkrétního pracovního místa (jaké dovednosti jsou předpokladem nebo požadavkem pro dané pracovní místo).

Dovednosti lze členit na **měkké** (soft skills) a **tvrdé** (hard skills).

Měkké dovednosti jsou kompetence v oblasti chování, například schopnost komunikace, asertivita, empatie, naslouchání. Měkké dovednosti se špatně měří a jsou více spjaté s osobností člověka. V manažerské oblasti jsou známé jako interpersonální dovednosti a jsou důležitou součástí odborné způsobilosti.

➔ OBRÁZEK 1.1

Měkké dovednosti



Zdroj: TRAINING MAGAZINE (2015)

Tvrdé dovednosti jsou protipólem dovedností měkkých. Mají vždy konkrétní předmět, jde o odborné dovednosti, například znalost HTML. V manažerské oblasti jde o oblast účetnictví, financí, daní, právních předpisů, konkrétních technických odborností podle zaměření a činnosti dané firmy. Tvrdé dovednosti většinou lze změřit.

Vztah mezi měkkými a tvrdými dovednostmi: měkké dovednosti jako určitý soubor metod, způsobů, cest, technik, schopností lze využít pro získání a rozvíjení dovedností tvrdých.

1.2.1 Komunikační dovednosti

Pod pojmem komunikační dovednosti se obecně chápe schopnost efektivně komunikovat s druhými lidmi s ohledem na dosažení předem vytyčeného a požadovaného cíle.

Předpokladem komunikačních dovedností z teoretického hlediska znamená propojení obsahu pojmu komunikace (sdělování, přenášení obsahu informace) a pojmu dovednosti (jak správně, kvalitně, rychle a také úsporně vykonat určitou činnost).

Komunikační dovednosti (dovednost komunikovat) patří do skupiny měkkých dovedností a jsou jejich nejdůležitější součástí (základem). Pokud se na pojem komunikační dovednosti podíváme z užšího hlediska, je nutné ho zkoumat z několika pohledů, jako jsou například komunikační techniky, pozice i role, které zastáváme, z pohledu umění naslouchat druhým, přesvědčování, argumentace a jiné.

Pokud člověk ovládá umění komunikovat, je obvykle ve většině případů i dobrým týmovým pracovníkem a také vedoucím. Umí efektivně řešit problémy, řídit projekty i sám sebe. Komunikační dovednosti jsou základním předpokladem úspěchu v profesním i osobním životě.

Do mezilidských vztahů mohou vstupovat různé proměnné a schopnost, jak tyto nově vzniklé situace řešit, je ovlivněna především emoční inteligencí daného jedince. Při vytváření vztahů mezi dvěma subjekty vstupují především tři proměnné, které přímo ovlivňují komunikaci a vnímání druhého člověka:

- fyzické,
- sociální,
- psychické.

Pod pojmem fyzické proměnné si lze obecně představit stáří člověka, pohlaví, držení těla nebo například vzhled (image).

Pojmem sociální proměnné se rozumí sociální pozice, sociální status a sociální role. Sociální pozici se má na mysli místo, které člověk zaujímá v určité společenské skupině (například v práci, v rodině). Sociální status naopak vyjadřuje trvalejší pozici, která se utváří na základě schopností a předpokladů. Jako příklad lze uvést věk jedince, získané vzdělání, získanou prestiž nebo například pohlaví člověka. Pojmem sociální role se myslí očekávaný způsob chování vůči sociální situaci, v níž se daný subjekt nachází. Příkladem je role manažera ve firmě, který komunikuje při vyjednávání, nebo role poslance či senátora ve společnosti.

Problematika psychických proměnných se zabývá vrozenými vlastnostmi a vlastnostmi získanými učením. Mezi vrozené psychické proměnné patří vlohy, talent, pudy, instinkty a temperament. Každý člověk přichází na svět s určitými dispozicemi, které jsou geneticky zděděné a které získává v době prenatálního vývoje plodu v těle matky. Většina těchto dispozic se dá v průběhu života rozvíjet prostřednictvím učení a socializace. Mezi tyto vlastnosti obecně patří výkonová charakteristika člověka, která zahrnuje například vědomosti, schopnosti a znalosti. Dále sem patří motivační vlastnosti, jako jsou sekundární potřeby, zájmy, hodnoty. Poslední složku psychických proměnných tvoří vlastnosti člověka jako charakter, vůle a postoje člověka, které vypovídají o tom, jaký člověk doopravdy je.

CVIČENÍ 3



Do vytváření vztahů mezi dvěma subjekty vstupují především tři proměnné, které přímo ovlivňují komunikaci a vnímání druhého člověka: fyzické, sociální a psychické. Co si obecně představíte pod pojmem fyzické proměnné u komunikujícího?

1.2.2 Osobnost komunikujícího (příprava, vlastnosti, image)

Komunikační dovednosti, ve kterých se používají prvky verbální a neverbální komunikace i proměnné vstupující do vzájemných vztahů, jsou z velké části ovlivněny vrozenými dispozicemi (způsoby chování), ale dají se také alespoň zčásti ovlivňovat učením. Svým vnějším vystupováním a sebereprezentací se lidé často adaptují na situaci tak, aby dosáhli cíle, který si vytyčili. Svých cílů dosahují úpravou svého zevnějšku, způsobem chování, komunikační taktikou, která je závislá na jejich schopnostech a znalostech a zejména na vnějším vystupování vůči ostatním.

Mít dobré komunikační dovednosti obecně je důležitý základ pro život v lidské společnosti i v dnešní technicky vyspělé době, kdy se člověk každý den dostává do situací, ve kterých musí jednat s druhými lidmi a ve kterých vše stojí na vzájemné komunikaci a vyjednávání. Člověk se obvykle chová velice racionálně, a je tedy zřejmé, že se své komunikační dovednosti snaží co nejefektivněji využívat většinou ve svůj prospěch. Přitom by si každý měl být vědom toho, že svět je jedno velké divadlo, na jehož pódiu všichni stojíme a na každém člověku záleží, jak dobře a přesvědčivě svou roli zahraje.

Osobnost komunikujícího by měla vykazovat vlastnosti manažera, protože při vyjednávání v obchodních záležitostech nejedná jen za sebe, ale za firmu, organizaci či instituci. Zpravidla a nejčastěji v obchodních záležitostech jde o vedoucího (obchodního ředitele) nebo delegovaného zástupce obchodního oddělení. Tuto pozici nejčastěji vykonává člověk s vysokoškolským vzděláním v oboru management, právo či ekonomika.

Mělo by se tedy jednat o flexibilního člověka s kritickým pohledem a aktivním přístupem s těmito schopnostmi (vlastnostmi):

- komunikační schopnosti,
- argumentační schopnosti,
- prezentační schopnosti,
- schopnost motivovat druhé,
- se silným strategickým myšlením.

K tomu je nutná příprava a trénink, například pro vedení obchodního jednání.

Základem pro zdravou komunikaci by mohl být „komunikační model“ podle Schulze von Thuna, který říká, že každá věta, kterou proneseme nebo přijmeme, obsahuje čtyři roviny. Schulz von Thun mluví o čtveru uší, kterými slyšíme, a čtveru úst, kterými mluvíme:

1. rovina: věcný obsah
Na této rovině jde pouze o zprostředkování určitého množství informací jako data, čísla a fakta. Jde o věty typu „Měl jsem dnes deset pracovních e-mailových zpráv“ nebo „Zítra bude porada“.
2. rovina: výzva
Na této rovině komunikující vyjadřuje, co má být z jeho pohledu uděláno nebo neuděláno, někoho vyzývá nebo vyzumívá; z jeho slov plyne, že se jedná o imperativ. Jde o věty typu „Zavolejte prosím zítra odpoledne!“ nebo „Připravte si na zítřejší poradu poznámky ke spolupráci s dopravní firmou!“.
3. rovina: vztah
Na této rovině se odráží, co cítíme k našemu partnerovi, jak hodnotíme vzájemný vztah. Jde o věty typu „Vaše informace sdělené po telefonu pro další jednání je třeba doložit písemně“ nebo „Můžeme přistoupit k jednání o spolupráci s vaší firmou“.
4. rovina: vlastní projev (sebeprojev)
Komunikující mluví o svých osobních pocitech a o tom, jak se cítí. Jde o věty typu „Po prostudování vašich osobních materiálů vám sděluji, že požadavky na pozici hledaného pracovníka nesplňujete“ nebo „Těším se na další spolupráci s vaší firmou“.

Komunikující (někdy se používá pojem vyjednaváč) by měl rozpoznat a předem zjistit, na které rovině je člověk, s nímž mluvíme (jednáme), nejvíce vnímavý a na té by s ním pak měl komunikovat, vést rozhovor či jednat. Je důležité brát ohledy na to, že lidé mluví nebo slyší na různých rovinách. To spadá do vnitřní části projevu image komunikujícího a podle toho je třeba při vyjednávání přistupovat k partnerovi.

1.3

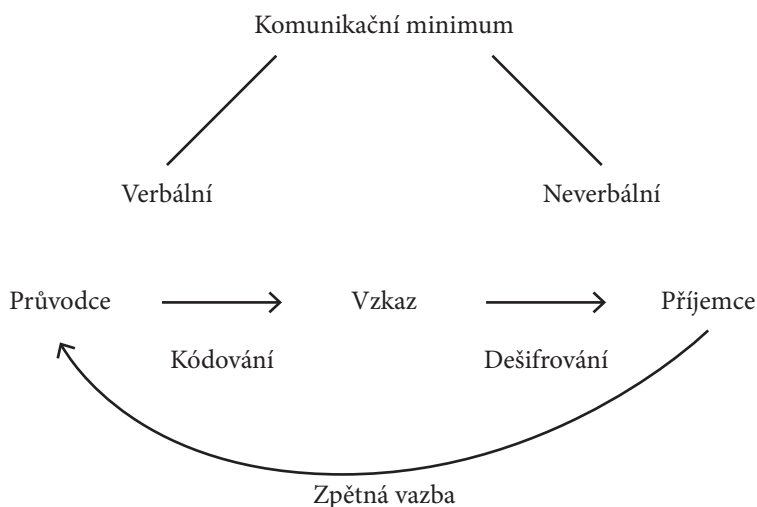
Proces komunikace – kladení otázek, naslouchání

V procesu komunikace je důležité umět správně klást otázky, aktivně naslouchat (vyslechnout) partnera. V procesu komunikace jsou důležité čtyři znaky srozumitelného sdělení:

- jednoduchost,
- členění/uspořádání,
- délka/hutnost,
- dynamičnost.

OBRÁZEK 1.2

Komunikační minimum



Zdroj: LÁTALOVÁ (2010)

1.3.1 Technika kladení otázek

Podstatné je, jakou otázku položíme v úvodu komunikace. Jsou-li známé nějaké informace o partnerovi, třeba i z osobního života, je dobré na počátku rozhovoru (jednání) položit otázku plynoucí z této informace. Další otázky pak mohou vycházet z procesu aktivního naslouchání.

Pro zdravou a úspěšnou komunikaci na počátku rozhovoru klademe obvykle **otevřené otázky**. Ty dávají partnerovi možnost volně odpovídat. Podle podrobnosti a podle toho, s jakým zaujetím je odpovídáno, je možné posoudit hloubku zájmu o téma rozhovoru nebo předmět jednání.

Potom je možné přejít na **uzavřené otázky**, které vedou k odpovědi ano/ne. Tento typ otázek může působit jako výsledek, vzbuzují pocit nátlaku, ale vedou k urychlení a získání konečného stanoviska partnera.

Sugestivní otázky – těmi můžeme podstatně ovlivnit výpověď partnera. Pro zjištění skutečných stanovisek sugestivní otázky nejsou vhodné.

Svůj význam mají **alternativní otázky**, které klademe, když nepředpokládáme zamítavé stanovisko. Tím dáváme partnerovi na výběr alternativní možnosti výběru, například pro uskutečnění dalšího jednání.

Kontrolní otázky napomáhají k ujasnění toho, zda jsme správně pochopili odpověď partnera. Kontrolní otázka má zpravidla podobu otevřené otázky a je důkazem aktivního naslouchání partnera.

Jako příklad nových otázek, které živě diskutují HR manažeři (**HR** z angl. **Human Resources** = lidské zdroje) a kladou je při pohovorech, je uvedeno 10 otázek Richarda Bransona a 1 otázka Lou Adlera:

10 otázek Richarda Bransona:

1. Na jaký věk byste se cítili, kdybyste nevěděli, kolik vám je?
2. Co je horší: neuspět, nebo nezkusit?
3. Proč děláte věci, které nemáte rádi, a máte rádi věci, které neděláte?
4. Kdyby pocit štěstí byl formou odměny, jakou práci byste si přáli dělat?
5. Kdyby průměrný život člověka byl 40 let, jak by to změnilo váš život?
6. Byli byste raději ustaraný génius, nebo šťastný hlupák?
7. Máte oběd s pěti lidmi, které respektujete a obdivujete. Náhle začnou pomlouvat vašeho přítele, aniž by tušili, že je to váš přítel. Ta kritika je neoprávněná a ošklivá. Jak se zachováte?
8. Jste typ člověka, kterého byste chtěli za přítele?
9. Je pro vás horší, když vám přítel zemře, nebo když k vám ztratí důvěru?
10. Kdybyste měli možnost dát novorozenci jen jednu radu do života, jaká by byla?

1 otázka Lou Adlera

Jaký samostatný projekt nebo úkol vás dovedl k největšímu úspěchu dosavadní kariéry?

Lou Adler si myslí, že více než odříkávání historie prý napoví jedna současná volba. Ukáže, čeho si kandidát v kariéře nejvíce cení, jak o sobě smýšlí, podle jaké metodiky soudí úspěch, zda o dosažené metě hovoří s despektem (proč tedy nedosáhl více?) nebo namyšleností (tohle vážně považuje ve svém věku za vrchol?). Adler říká: „Jedna odpověď o člověku řekne, jak je spokojen s dosavadním životem i kam míří. Nabídne vhled do jeho duše, odvahy, ctižádostivosti. Náповědy jsou nejen ve slovech, ale i mezi řádky. To je přece smysl pohovoru – odhalit detaily, které uchazeč neřekne.“

Správné odpovědi však nikdo nezná, takže při vyhodnocování bude záležet opět pouze na čistě subjektivním pocitu a názoru konkrétního HR manažera, který sice hledá „náповědu mezi řádky“ a „detaily, které uchazeč neřekne“, ale je opravdu možné myslet si, že všichni HR manažeři jsou tak dobří, že odhalí nevysovené?

1.3.2 Aktivní naslouchání

Aktivní naslouchání představuje schopnost koncentrovat se během delšího časového intervalu na odpovědi partnera, porozumět jeho názorům a vnímat souvislosti jeho odpovědí.

Pro ovládnutí komunikačních dovedností (měkkých dovedností) a úspěšnou komunikaci je důležité naučit se a zvládnout poslouchání a kladení otázek. Uvádí se, že naslouchání se na procesu komunikace podílí ze 45 až 53 %. Schopnost poslouchat je považována za běžnou věc, kterou každý umí. Přesto se zjišťuje a odhaduje, že až 80 % lidí při komunikačním procesu naslouchat neumí.

Nejdůležitější pro komunikační dovednosti jsou dvě skupiny naslouchání:

- empatické,
- aktivní.

Pro empatické naslouchání je charakteristické poslouchání především podle pocitů sdělení, do kterého se snažíme vcítit a pochopit, proč je posíláno sdělení právě tak, jak je komunikováno.

Aktivní naslouchání znamená, že ten kdo poslouchá, je vnímavý a pozorný k mluvícímu a vlastní myšlenky a interpretace prezentuje teprve tehdy, až hovořící zcela dokončí to, co chce říci. Cílem takového naslouchání je získat maximum informací, pochopit sdělované informace a dát odpovídající zpětnou vazbu.

Při aktivním naslouchání nejde pouze o naslouchání verbální komunikace, ale nejdůležitějším neverbálním projevem je udržení vizuálního kontaktu s partnerem. Schopnost aktivně naslouchat pomáhá

vytvářet příznivou atmosféru pro komunikaci při jednání. Umíme-li naslouchat, často se dozvíme důležité informace, ke kterým bychom se těžko nebo složitě dostávali.

Aktivní naslouchání je poměrně náročné, protože:

- partner může naslouchání často předstírat a myšlenkami je mimo dané téma,
- nebo má tendenci stále dávat svou nadřazenost najevo, nedokáže vzbudit pocit důvěry a jistoty,
- může to být partner, který má až přílišnou snahu být aktivní a dokončovat výroky svého partnera,
- nebo partner, který nenaslouchá, protože hovoří stále sám,
- a nejtěžší je situace při rozhovoru či obchodním jednání s partnerem, který verbálně i neverbálně „mlčí“ a nedává možnost zpětné vazby.

CVIČENÍ 4



Pro komunikační dovednosti jsou důležité dvě skupiny naslouchání: empatické a aktivní. V čem spočívá důležitost aktivního naslouchání?

1.4

Deset tipů pro zdravou komunikaci

Doporučení pro „zdravou“ komunikaci mohou být definována následujícím způsobem:

1. Nechte si své nevyžádané rady pro sebe

Chcete-li někomu poradit, zeptejte se ho nejdříve, zda o vaše rady stojí. Máte tak větší šanci, že vaše rady budou lépe přijímány (padnou na úrodnou půdu). Zkuste se třeba zeptat takto: „Zajímalo by vás, jak to děláme v naší společnosti, jak řešíme obdobný problém?“ „Chcete znát můj názor?“

2. Dávejte stručné informace (instrukce)

Když chcete dát někomu instrukce, buďte konkrétní, jasní a struční (čím méně, tím lépe). Čím více informací člověk dostane, tím větší je pravděpodobnost, že mnohé zapomene nebo poplete. Dobré je zaznamenat instrukce písemně v bodech a papír s poznámkami předat.

3. Pokud vás nebo vaši práci někdo kritizuje, nevysvětľujte a nezavrhujte kritiku

Výtky si raději v klidu vyslechněte a sami pro sebe zvažte, zda jsou či nejsou oprávněné. Pokud to situace vyžaduje, sjednejte nápravu bezprostředně.

4. Držte své slovo a buďte důslední

Pokud opakovaně upozorňujete (vyhrožujete), že něco uděláte či neuděláte, a přitom to nesplníte, pak vaše slovo ztrácí váhu a vy ztrácíte respekt.

5. Respektujte, když s vámi někdo nesouhlasí

Pokud žádáte nebo navrhuje nějakou změnu, je výsostně právo druhé strany vám nevyhovět a vy byste to měli respektovat. Někteří lidé se v takové situaci naštvou; popřípadě vymýšlejí odplatu.

6. Zkuste neoplácet

Může to být těžké, ale je dobré toto nutkání vydržet. Ti, kdo to nevydrží a oplácejí, se často dostanou do začarovaného kruhu nekončících odplat. To pak produkuje pouze nepřijemnosti. Lepší je na rovinu říci, co vám vadí, a požádat o změnu, než stále něco oplácet a oplácet.

7. Nehleďte viníka, pozornost soustřeďte na řešení problému

Viníka stejně asi nenajdete, protože každý má své důvody a argumenty. Raději se soustřeďte na řešení problému a na to, jak podobným situacím předcházet.

8. Připusťte i jiné řešení

Nemusí být všechno správné přesně podle vás. K cíli vedou různé cesty a je dobré ostatní nechat, ať si vyberou tu svou, i když se vám úplně nelíbí.

9. Podívejte se na problém očima protistrany

Řešíte nějaký konflikt? Zkuste se na problém podívat očima protistrany. Možná vám ledacos dojde. A když si dáte opravdu práci, máte velkou šanci pochopit, proč druhá strana jedná tak, jak jedná, a můžete najít společné řešení.

10. Mluvte o lidech v jejich nepřítomnosti tak, jako kdyby stáli vedle vás

Tento tip je velká výzva, ale pozor, vztahuje se na všechny, tedy i na ty, které nemáte rádi!

Shrnutí kapitoly



- Znalost komunikačních dovedností a jejich využití v obchodní činnosti při vyjednávání jsou předpokladem dosahování úspěchu. Jsou cennou součástí lidského kapitálu, protože z pohledu podniku jsou zdrojem (nositeli) růstu bohatství.
- Požadavek na osobnost komunikujícího (vyjednavče), stejně jako na osobnost manažera: flexibilita, kritický pohled a aktivní přístup při vyjednávání.
- Vlastnosti: strategické myšlení, komunikační a prezentační schopnosti, schopnost motivovat druhé a zvládat mimořádné/stresové situace.
- V procesu komunikace je důležité umět správně klást otázky, aktivně naslouchat (vyslechnout) partnera.
- Pro srozumitelné sdělení platí čtyři znaky:
 1. jednoduchost,
 2. členění/uspořádání,
 3. délka/hutnost,
 4. dynamičnost.
- Při aktivním naslouchání nejde pouze o naslouchání verbální komunikace, ale nejdůležitějším neverbálním projevem je udržení vizuálního kontaktu s partnerem.
- Cílem aktivního naslouchání je získat maximum informací, pochopit sdělované informace a dát odpovídající zpětnou vazbu.

Klíčová slova



komunikace
dovednost
naslouchání
osobnost
image
vyjednávání
vedení

Řešení ke cvičením



Cvičení 1

Komuniké z jednání Komise mládeže FAČR ze dne 19. 11. 2015 představuje komuniké – oznámení oficiálního charakteru z jednání Komise mládeže FAČR (nejde o sdělení oficiálního charakteru o mezinárodním jednání ani o důležitých vnitrostátních událostech).

Cvičení 2

Verbální komunikace formální při studiu na vysoké škole se použije při zkouškách, při obhajobách, prezentacích apod. Verbální komunikace neformální při studiu na vysoké škole se použije při diskusi se studenty (nezávazné povídání apod.).