

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ
Institut mezioborových studií Brno

Komunikace s klientem České pojišťovny a. s.

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Vedoucí diplomové práce:
doc. Ing. Antonín Řehoř, CSc.

Vypracovala:
Bc. Helena Svobodová

Brno 2011

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Komunikace s klientem České pojišťovny a. s.“ zpracovala samostatně a použila jsem literaturu uvedenou v seznamu použitých pramenů a literatury, který je součástí této diplomové práce.

Elektronická a tištěná verze diplomové práce jsou totožné.

V Zastávce dne

.....
Bc. Helena Svobodová

Poděkování

Děkuji panu doc. Ing. Antonínu Řehořovi, CSc., za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování diplomové práce.

Bc. Helena Svobodová

Obsah

Úvod	2
1. Sociální komunikace	4
1.1 Základní definice sociální komunikace	4
1.2 Verbální komunikace	9
1.3 Nonverbální komunikace	16
1.4 Pravidla úspěšné řeči těla	29
2. Komunikace a obchodní dovednosti	34
2.1 Zahájení prodejního rozhovoru	34
2.2 Prezentace produktu	38
2.3 Jádro prodejního rozhovoru	41
2.4 Zakončení prodejního rozhovoru	43
3. Česká pojišťovna a její projekty	47
3.1 Nová Česká	49
3.2 Prevence dětských úrazů	50
3.3 Gentleman silnic	51
3.4 Nadace ČP	52
4. Výzkumné šetření	54
4.1 Cíl výzkumu	54
4.2 Stanovení hypotéz	55
4.3 Analýza a prezentace výsledků	56
4.4 Interpretace výsledků	66
Závěr	69
Resumé	71
Anotace	72
Literatura a prameny	73
Přílohy	75

Úvod

Už od počátku bylo dorozumívání velice důležité, nebylo to však díky telefonu jako dnes, ale díky akustickým, světelným a kouřovým signálům. K ukládání a předávání informací sloužily zářezy a uzly. Po objevení písma se lidé domnívali, že je zbaví povinnosti používat paměť. Skutečný text byl kupříkladu podle Sokrata vyryt v lidské duši a sdělován řečí: „Tato nauka zanedbáváním paměti způsobí zapomínání v duších těch, kteří se jí naučí, protože spoléhající na písmo budou se rozpomínat na věci zevně, z popudu cizích znaků, a ne zevnitř sami od sebe.“ Tehdy opravdu zapomenout znamenalo bytostně ohrozit nejenom sebe, nýbrž celé společenství.

Komunikace je součástí našeho každodenního života, umožňuje nám v dané konkrétní situaci jednat a reagovat (ať už verbálně nebo neverbálně). Přímá komunikace je svým způsobem jedinečná, nenahraditelná a má své specifické postavení. Proto má její bezchybné zvládnutí zásadní vliv na úspěšnost nezávislého profesionála. Chyby v komunikaci jsou velmi časté, přestože vedou ke ztrátě klientů a poškození dobrého jména.

Komunikační schopnosti a dovednosti jsou základním stavebním kamenem úspěchu každého člověka, natožpak prodejce. Prodejce nemůže nekomunikovat se svými klienty. Umění prodávat je především uměním efektivní komunikace. A efektivní komunikaci se lze naučit.

„Monolog váš svět zmenšuje. Dialog ho zvětšuje.“

Reinhard K. Sprenger

Vzhledem k tomu, že moji profesí je obchodní pozice v České pojišťovně, mám dlouhodobé zkušenosti s přímým prodejem produktů našim klientům, o jejich péči a také s obchodními dovednostmi a prodejní komunikací. To je jeden z hlavních důvodů, proč jsem si vybrala toto téma diplomové práce. Dalším důvodem je prohloubení znalostí o tomto tématu, které pomohou v praxi jak mně, tak i mým kolegům.

Cílem diplomové práce bude vyzdvihnout metody komunikace s klienty České pojišťovny, dále zjištění, zda jsou kolegové dostatečně proškolení a zda jsou pro ně školení v rámci firmy přínosná. Jaké jsou překážky, které brání obchodním dovednostem směřujícím

k uzavření obchodu. Cílem dotazníkového šetření bude charakterizovat nejčastější způsoby komunikace s klienty a také bariéry bránící uzavření obchodu. Dotazník bude rozdán mým kolegům v České pojišťovně. Na závěr vyhodnotím zjištěné údaje a potvrdím či vyvrátím stanovené hypotézy.

První část diplomové práce je zaměřena na komunikaci verbální a nonverbální. Je zde uvedeno několik druhů a typů komunikace. Na závěr kapitoly jsou uvedena pravidla úspěšně řeči těla.

Druhá část je věnována obchodní komunikaci a obchodním dovednostem. Uvádím přesný průběh obchodního jednání. Několik rad a typů, jak se v průběhu obchodního jednání chovat a jak reagovat na podněty klienta.

Třetí kapitola pojednává o České pojišťovně a.s. a jejích projektech. Představuje „novou“ Českou a poukazuji na některé projekty, které podporuje a pomáhá tak svému okolí.

Čtvrtá část je částí empirickou. Stanovila jsem několik hypotéz, na které hledám odpověď. Zdrojem výsledků je dotazníkového šetření, které je zaměřeno na komunikaci s klientem ČP.

V práci jsem použila metodu studia dostupné literatury a také metodu dotazníkového šetření, aby mohla reagovat na hypotézy, které jsem formulovala v praktické části.

1. Sociální komunikace

Setká-li se člověk s člověkem, pak to, co si navzájem spolu sdělují, je našemu postřehu a pozorování přístupnější než vzájemné vztahy mezi lidmi. To je jedním z důvodů, proč sociální psychologové věnovali tolik pozornosti sociální komunikaci.

„Ke sdělování dochází všude tam, kde se lidé setkají. Platí zde zřejmě první věta teorie sociální komunikace: „Není možno nekomunikovat.“ Chce se jí říci, že při setkání dvou lidí dochází vždy a všude k výměně zpráv mezi lidmi. I tam, kde druhému nic neřekneme, sdělujeme mu právě to, že mu nechceme nic oznámit. Přitom zároveň platí, že každá sociální komunikace je obousměrným procesem – dvoustranným sdělením. Já sděluji něco tobě a ty sděluješ něco mně. Tak je třeba chápat obě části této kapitoly, tj. jak to, „co“ si navzájem sdělujeme, tak i to, „jak“ si to sdělujeme, co slovy nebo beze slov říkáme.“ (Křivohlavý, 1988, s. 14)

1.1 Základní definice sociální komunikace

Co se rozumí slovem komunikace? Slyšíme-li ho, vybaví se nám řada různých představ (železniční, letecká či silniční komunikace). Slovo komunikace je cizího původu. Etymologický slovník jej převádí do českého jazyka jedním slovem – spojení. Slovník spisovné češtiny jeho význam uvádí jako komunikační = dopravní. Ale zároveň naznačuje, že tímto termínem můžeme mít na mysli i dorozumívání. Původní význam slova komunikace pochází z latiny – *communicare*. Jednoznačným latinským ekvivalentem je *participare*, tj. spolupodílet se s někým na něčem, mít podíl na něčem společném. Latinský slovník také zdůrazňuje: *communicare est multum dare* – komunikovat znamená mnoho dávat. (Křivohlavý, 1988)

Definice mezilidské komunikace jsou stovky od téměř laických až po odbornější vymezení. Úplná definice interpersonální komunikace by v každém případě měla obsahovat zásadu recipacity – možnost obrácení toku informací. Touto možností se komunikace nemusí vyznačovat nepřetržitě, možnost odpovědi zde však musí být (jednosměrná komunikace na záznamník adresáta). (Vybíral, 1997)

Proces vzájemného sociálního kontaktu a vzájemné komunikace, se nazývá interakce. V interakci akce jedné osoby může ovlivňovat akci druhé osoby. Základním jevem skupinové interakce je přitažlivost a odpudivost mezi jednotlivými členy skupiny. Vztahy se vytváří každým slovem, symbolem nebo gestem, kterým na sebe lidé vzájemně reagují. Interakce jednotlivých členů skupiny vede ve struktuře vztahů mezi jednotlivými členy. Z praxe víme, jak jsou tyto vztahy ve společnosti stále diferencovány, stojí v určité hierarchii. Minimální pracovní skupina je dvojice. I v ní již působí dva základní druhy sociálních interakcí a to komunikace verbální a neverbální.

Otázkami sociální komunikace se lidé zabývali od nepaměti. Dějiny rétoriky jsou toho dokladem. V polovině 20. Století došlo však k určitému přesunu studijního zájmu. Tradičním tématem klasické rétoriky byla osobnost řečníka a jeho slovní výkon. Důraz byl na tom, kdo to říká a co říká. Tematiku soudobé sociální psychologie nastiňuje následující soubor otázek:

KDO to říká – mluví jen za sebe nebo za určitou skupinu, hovoří z určité role, kdo by to měl říkat apod.

CO říká, která slova volí a kterým se vyhýbá; co říká a co neříká; co tím říká a co o těch, kterým je to určeno; co říká o svých vztazích k věci a k lidem, k nimž hovoří; co říká nového a jak moc nového říká; říká věci potřebné nebo nepotřebné; jakou má hodnotu to, co říká?

KDY to říká – co předcházelo k tomu, než to řekl – situačně i dějově, kdy to měl říci a kdy to teprve řekl?

KDE to říká – před kým ne, před kým ano, za jaké situace s tím přichází, atd.

JAK to říká – jak srozumitelně to říká, jak mu záleží na tom, aby mu bylo rozumět, jakým hlasem mluví, jak se přitom chová, co přitom dělá, jak se tváří apod.

PROČ to asi říká – z jakých asi důvodů to říká, co ho k tomu motivuje, za jakým účelem to říká, kam tím míří, čeho tím chce asi dosáhnout apod.

JAKÝ je účinek toho, co říká – s jakým efektem se setkává to, co bylo řečeno?

Přesun těžiště v sociální komunikaci je možno pozorovat v několika směrech. Především roste zájem o toho, komu je řeč určena, o posluchače. Roste podvědomí o tom, že posluchač má nejen právo být informován a přesvědčován, ale také ho musíme lépe poznat, aby byla naše komunikace účinná. Zájem se soustřeďuje na to, jak posluchač asi vnímá hovořícího a jak hovořící vnímá posluchače, tj. na otázky tzv. percepce. (Křivohlavý, 1988)

Doposud téměř výlučně zájem o slovo a sociální komunikace se rozlišuje nejprve na celý soubor nelingvistických a paralingvistických složek řeči (např. rychlost řeči, síla hlasu, pomlky v řeči, chyby v řeči apod.) a později ještě dále na celý soubor tzv. neverbálních projevů, které doprovázejí naši řeč, případně relativně samostatně sdělujících určité věci v sociální interakci (např. řeč očí, výraz obličeje, mimika, postoje, gesta, pohyby apod.). Na rozdíl o tzv. digitálních sdělení, kterým se blíží slovní projevy, se pozornost soustřeďuje na blogové projevy (grafy), kterým odpovídají nonverbální složky komunikace. (Křivohlavý, 1988)

„Není to řečnický projev, slovo ani syntaktická stránka řeči, ale rozhovor, dialog a struktura vedení rozhovoru, tzv. interakční vzory, čemu se začíná věnovat stále větší pozornost. Řeč se přestává brát relativně izolovaně a začíná se především studovat celá sociální interakce, tj. to co se děje mezi lidmi, kteří spolu komunikují. Tento celek se začíná chápat v termínech obecné teorie systémů, která se stává základní koncepcí sociální komunikace.“ (Křivohlavý, 1988, s. 29-30)

Pro lepší názornost je v následujícím přehledu proti sobě klasický přístup k otázkám sociální komunikace a nové hledisko.

Porovnání dřívějšího a současného důrazu

při studiu sociální komunikace:

Klasický přístup	Nově je zdůrazňováno
osobnost řečníka, učitele	skupina lidí (kolektiv, třída apod.) v interakci
řeč, zpráva, řečnický projev	rozhovor, dialog a jeho struktura, komunikační procesy a vzorce
řečník, hovořící člověk, aktér	posluchač, naslouchající, adresát
relativně izolovaný výrok	souvislost nejen s ostatní řečí, ale se vším, co se děje, jak se kdo chová atd.
denotace (co slovo označuje)	konotace (svrchní tóny řeči, náznaky, souvislosti slova s kulturou)
energetická stránka řeči	informační stránka řeči (přesnost informací, novost sdělení, redundance, kapacita kanálu příjmu)
objektivní údaje, data	sociálně psychologické jevy - postoje, vztahy mezi lidmi v interakci
digitální druhy sdělení a jejich sumace	analogové druhy sdělení a jejich integrace
verbální sociální komunikace	nonverbální sociální komunikace
logická stránka sdělení	emocionální stránka sdělení
vnější vlivy na komunikaci	vnitřní vlivy, např. vlastní aktivita posluchače
lineární logika, progresivní kauzalita	cirkulární kauzalita, zpětnovazební okruhy
ohled na to, co předcházelo sdělení	ohled na to, co by se mělo stát a co se stane po sdělení
vzor: komunikace v technice	vzor: sdílení v živých organismech, ekologických systémech a ve společnosti

(Křivohlavý, 1988)

„V sociální komunikaci dominuje snaha přemostit propast mezi dvěma nebo více lidmi tím, že se vysílají nebo a přijímají zprávy, které mají účinný význam pro všechny partnery.“ (Křivohlavý, 1988, s. 30)

Nejvýznamnější druhy a způsoby komunikací velmi stručně popíší:

- **Komunikace záměrná** - způsoby komunikace odpovídají záměrům komunikátora.
- **Komunikace nezáměrná** - sdělující svůj projev prezentuje jiným způsobem, než byl jeho původní úmysl.
- **Komunikace vědomá** - sdělující si uvědomuje, co říká a jak to říká. Prolíná se s komunikací záměrnou.
- **Komunikace nevědomá** - komunikující nemá pod vědomou kontrolou svůj komunikační projev, buď komplexně, nebo některé jeho složky.
- **Kognitivní komunikace** - logická, smysluplná, mnoho argumentů.
- **Komunikace afektivní** - prostřednictvím emočních projevů (tzv. působení na city).
- **Komunikace pozitivní** - signalizuje souhlas, přijetí.
- **Negativní komunikace** - vyjadřuje odmítnutí, odpor, útočení, kritiku, ale také zatajování, zamlžování, předstírání.
- **Shodná komunikace** - informace mezi sdělujícími se shodují, neodporují si obsahem ani formálně. Opakem je komunikace neshodná.
- **Asertivní komunikace** - sebezprosazující a respektující totéž právo i pro druhé v rámci přijatelných pravidel.
- **Agresivní komunikace** - útočná a bezohledná, vůči jiným sobecká.
- **Manipulativní komunikace** - používá neférové a úskočné formy jednání.
- **Pasivní komunikace** - úniková a bojácná.
- **Interpersonální komunikace** - znamená komunikaci mezi dvěma a více lidmi. Může mít formu dialogu, vyjednávání, je v ní využito více komunikačních prvků, především možnosti zpětné vazby. Obvykle bývá v minimální míře zastoupen komunikační šum.
- **Skupinová komunikace** - je komplikovanější než interpersonální. Často v ní dochází ke skákání do řeči. Skupiny mohou být formální x neformální, malé x velké.
- **Masová komunikace** - mluvčí předává sdělení širšímu obecnstvu. Za prostředky této komunikace bývají považovány zejména noviny, časopisy, televize, billboardy, reklamy, internet. Příležitosti pro zpětnou vazbu jsou omezené.

- **Mezikulturní komunikace** - komunikace mezi příslušníky různých kultur. Kulturní rozdíly je třeba nejen znát, ale i respektovat. Tato komunikace bourá bariéry mezi lidmi, sbližuje obyvatele mnoha národů. Máme tendenci vše posuzovat svými normami.
- **Psaná komunikace** - prostřednictvím knih, novin, dopisů, zápisů z porad atd.
- **Verbální komunikace** - prostřednictvím slov.
- **Neverbální komunikace** - většinou slouží jako doplněk ke komunikaci verbální. Ale tam, kde hrají velkou úlohu emoce, stává se, že stačí sama o sobě k vyjádření postoje. (Mikuláščík, 2003)

1.2 Verbální komunikace

Verbální komunikací je to, co sdělujeme slovy. Informuje tedy více o objektech a logických vazbách. Měla by být přesná, jasná a srozumitelná. Její důležitou složkou je aktivní naslouchání. Verbální komunikace je vedle komunikace neverbální vývojově mladší.

Na celkovém účinku komunikace se podílí více než 50 % výraz tváře a pohyby těla, 40 % zastupují vokální a hlasové charakteristiky řeči. Jen asi 7 % výsledného efektu komunikace je dáno obsahem toho, co se říká. Naučit se přesně volit slova k vyjadřování svých pocitů a citů není snadné, ale důležité pro jasný kontakt. Člověk, se kterým komunikujeme, nemusí vždy rozumět přesně tomu, co sdělujeme. Zejména tehdy, schází-li mu empatie (schopnost vcítit se, naslouchat).

Verbální komunikace je vyjadřována pomocí slov, prostřednictvím jazyka. Může být přímá nebo zprostředkovaná, mluvená nebo psaná, živá nebo reprodukováná. Je nezbytnou součástí sociálního života a podmínkou myšlení. Doprovodným verbálním rysem je paralingvistická komunikace. Jejími základními prvky jsou hlasitost projevu, kvalita řeči, věcnost hovoru, výška tónu hlasu, objem řeči, intonace, barva hlasu, emoční zabarvení projevu, pomlky, plynulost řeči, frázování, členění řeči, slovní vata, rychlost řeči a chyby v projevu. (Mikuláščík, 2003).

„Řeč, tj. schopnost určitého společenství dorozumívat se navzájem určitým jazykem, je jednou z nejdůležitějších forem sociální komunikace. Zvažujeme-li její význam v životě jednotlivce i lidstva, pak se nedivíme, že se stala předmětem studia řady vědních oborů.“
(Křivohlavý, 1988, s. 30)

Teorie sémantiky, zabývající se vztahy mezi znaky a významy, uvádí tuto strukturu v kontextu komunikace:

Kdo sděluje? Komunikátor.

Co sděluje? Komuniké.

Jak uskutečňuje přenos? Kanálem.

Komu je sdělení určeno? Auditoriu (posluchačstvu), komunikantům.

Kdy dochází ke sdělení? Aktuálně či v historii.

S jakým účinkem? Efektivita sdělení.

Pouze akceptování všech uvedených elementů struktury kontextu může zprostředkovat správné pochopení projevu.

V různých pramenech o lidské komunikaci jsou jmenovány druhy globálních komunikačních kontextů, které s sebou zpravidla přinášejí rozdílné kontextové modality.

Křivohlavý (1988) uvádí několik druhů komunikace:

a) Řeč mluvená a řeč psaná – některé studie se týkají obou druhů (viz přístup obsahové analýzy), jiné jen jednoho druhu řeči (viz fonetika mluveného slova grafologické studie písemných dokladů. V současné době se studuje jak živá řeč mluvená, tak reprodukováná (její magnetofonový či jiný záznam).

b) Dyadický dialog – rozhovor mezi dvěma lidmi, se považuje v mnoha studiích za základní slovní projev, ať už jde o sdílení nejhlubších myšlenek, postojů, názorů a pojetí či o sdělování zpráv s minimální informační náplní (popovídání).

- c) **Řeč v malé skupině lidí** – rostoucí četnost situací, kde jsou spolu v interakci lidé v malé skupině, vede ke studiu skupinového rozhovoru různého druhu. Např. studie porad (kooperativní rozhovor), debat, diskusí, disputací (učených hádek) slovních soubojů (kompetitivní slovní interakce), ale i přátelských skupinových rozhovorů (řízených i volných).

- d) **Řeč k velké skupině lidí** – např. řečnická projev ke shromáždění, v televizním či rozhlasovém podání, apod.

- e) **Samomluva** – řeč člověka sama se sebou, kdy si to či ono říká sám pro sebe (rozvažování, rozhodování, ujasňování problematiky formulování toho, nač myslíme).

Podle Vybírala (1997) jsou druhy interpersonální komunikace tyto:

- a) intimní dyadická komunikace v soukromí,
- b) jednostranně řízená dyadická komunikace (interview, výslech, přijímací pohovor),
- c) komunikaci v malé skupině,
- d) komunikace na veřejných prostranstvích (před zraky veřejnosti),
- e) komunikace v organizaci (instituci, firmě),
- f) masová komunikace,
- g) interkulturální komunikace.

Některá jiná třídění zdůrazňují důležitý psychologický dosah:

- a) komunikace přímé,
- b) komunikace nepřímé (postranní, zákulisní) a
- c) tzv. „agování“.

Agováním se zpravidla rozumí převedení dočasné komunikace („nevykomunikovaného obsahu“) do jiného aktu chování. Agovat lze jak neverbálně (gesty, mimikou, činem), tak slovně (postranní poznámky, zesměšňování, pomlouvání). Agující jedinec nereaguje na výzovou situaci, nýbrž „aguje“ – sám zahajuje jinou situaci, akci, na kterou mají agovat druzí.

Slovní komunikací rozumíme dorozumívání se dvou a více osob pomocí jazyka. Zahrnujeme sem vytváření jazykových symbolů (psaní projevu, rozmyšlení řeči, artikulace, strategie), proces vzájemného sdělování, percepce (vnímáním) a recepci (příjem).

Komunikace má zpravidla svůj účel, smysl a funkci. Každá komunikační výměna má jednu či více funkcí. Dopadem na příjemce dostává komunikace smysl. Hranice mezi jednotlivými funkcemi se často prolínají.

Mezi hlavní funkce našeho komunikování patří:

- **funkce informativní** – předávání zpráv, informací, faktů, dat mezi lidmi,
- **funkce instruktivní** – vysvětlení významů, popisu, postupu, organizace, návodu, jak něco dělat, jak něčeho dosáhnout,
- **funkce motivující a posilovací** – posilování určitých pocitů sebevědomí, vlastní potřeby, posilování vztahu k něčemu,
- **funkce poznávací** – umožňuje sdělovat si každodenní zážitky, vzpomínky, plány,
- **funkce přesvědčovací** – působení na jiného člověka se záměrem změnit jeho názor, postoj, hodnocení nebo způsob konání,
- **funkce socializační a společensky integrující** – vytváření vztahů mezi lidmi, sbližování, navazování kontaktů,
- **funkce svěřovací** – slouží ke zbavování vnitřního napětí, sdělování důvěrných informací,
- **funkce vzdělávací a výchovná** – uplatňovaná prostřednictvím institucí,
- **funkce zábavná** – jde o pobavení a rozesmání, vyplnění času komunikováním, které vytváří pocity pohody a spokojenosti.

Téměř každý komunikační akt se skládá ze šesti složek:

- a) sdělujeme nějaký obsah (něco chceme říci),
- b) sdělujeme svůj postoj k tomuto obsahu,
- c) vyjadřujeme svůj postoj ke komunikačnímu partnerovi,
- d) „komunikujeme“ to, jak jsme emočně naladěni (smutní, veselí),
- e) „komunikujeme“ něco o sobě (např. jsme-li pohotoví, nebo pomalí),
- f) „mezi řádky“ nebo explicitně sdělujeme i svou představu o tom, jak by komunikace měla pokračovat (skončit). (Vybíral, 1997)

Každá slovní komunikace utváří (třeba jen krátkodobý) vztah mezi produktorem a recipientem. Pokud je již vztah vytvořen, pak podstatně ovlivňuje podobu a průběh komunikování. Z hlediska vztahu mezi komunikujícími je velký rozdíl, např. mezi komunikací supportivní (podporující rozvoj, empatickou) a defenzivní (obranou, hájící svá stanoviska). (Vybíral, 1997)

„Je třeba dvou let, než se naučíme mluvit. A padesáti, než se naučíme mlčet.“

Ernest Hemingway

Především je důležitý společný jazyk. Nejedná se o to, aby oba rozuměli např. anglicky, ale aby do značné míry měli potřebu společného rozumění slovům. Porozumění ostatním není jednoduchá záležitost. Porozumění nezávisí pouze na samotném řečníkovi, ale i na posluchačích, kteří mohou naši řeč nesprávně interpretovat, nesprávně pochopit. Ten, kdo mluví, nedovede vždy přesně vyjádřit jednoznačné pocity.

Abychom dovedli dobře komunikovat a vytvářet pozitivní vztahy mezi lidmi, musíme mít v první řadě pozitivní pohled na sebe sama. Důležité je si uvědomit naši vlastní hodnotu. Pozitivní pohled znamená, že očekáváme, že uspějeme, obstojíme. Samotná komunikace a míra sebevědomí jsou typem naučeného chování. Návody na to, jak se chovat, nám nedávají jen rodiče, ale později i ostatní lidé a masmédiá.

Velmi důležitý poznatkový systém se týká otázky, kdo je (a kdo není) dobrým posluchačem a účastníkem verbální komunikace. Dobrý partner v komunikaci je ten, kdo je osobnostně zralý, a to jak po stránce emocionální, tak sociální a morální. Je to člověk ryzí, bezprostřední, opravdový, nefalšovaný, sám svůj a kdo se plně zúčastní rozhovoru. Je to ten, kdo se zcela soustředí na hovořícího a dovolí, aby se stal středem pole jeho vlastní pozornosti, empatie, soucítění a pochopení.

Můžeme rozlišovat **šest fází komunikace**, přičemž v každé z nich může docházet k různým „šumům“ či nedorozuměním, tj. k úbytku informací nebo k jejich deformaci:

- a) **Ideová geneze** - tj. vznik, zrod nápadu, myšlenky, názorů, obsah myslí komunikátora (i ten bývá někdy mylný, pokud vychází ze špatných předpokladů). Lidi lze diferencovat podle stupně pocitu jistoty, evidentnosti, nepochybnosti, vlastních nápadů a názorů.
- b) **Zakódování** - vyjádření myšlenky v symbolech, slovech, znacích, pohybech (zde bývá častý špatně strukturovaný text, nevhodný žargon, nesrozumitelná, nepřesná slova, nevhodné je i použití příliš emotivních a sugestivních nebo vágních slov, která oslabují význam celého sdělení).
- c) **Přenos** - pohyb symbolů od vysílajícího k příjemci, vedení vysílaného obsahu. (Zde dochází k šumu velmi často, např. k hluku. Během přenosu, v průběhu toku kanálem může dojít k posunu informací do jiné roviny, než bylo myšleno, a také k překroucení informace - zvláště je-li informace zprostředkována přes několik osob.) Přenášené myšlenky a názory bývají u sebevědomých a nezávislých osob často provázeny silným sugestivním a efektivním přesvědčením o jejich evidentnosti.

- d) Příjem** - okamžik, kdy symboly dojdou k příjemci. (Je důležité, aby příjemce byl málo sugestibilní, aby byl schopen racionálně naslouchat a aby byl dobře soustředěn. Příjemce rovněž nesmí dostat např. tak početné a velké množství informací, že je ani nestačí vnímat).
- e) Dekódování** - proces příjemcova výkladu, interpretace přijatých symbolů. (Často dojde k nepochopení informace, k jejímu unáhlenému hodnocení v důsledku sugestibility a zvýšené emotivity příjemce, resp. přehnaným soustředěním na detail. Omyly při dekodování jsou častější při použití cizích slov, odborných termínů, kdy je zpráva, myšlenka příliš složitá.)
- f) Akce** - adaptivní, expresivní či opoziční chování, činnost příjemce vyvolaná přijatou zprávou, využití informace. Cesta sloužící k předávání informací se nazývá **komunikační kanál**. Může být vertikální (pro řídicí orgány) nebo horizontální (pro spojení na stejné úrovni). Nejzávažnější poruchy v komunikování vznikají patrně tím, že různí lidé spojují s týmiž pojmy různé významy. (Křivohlavý, 1988)

Efektivní komunikace se přitom uskutečňuje v atmosféře důvěry. **Důvěryhodnost** (Credibility) patří mezi tzv. „**sedm C**“ efektivní komunikace. Další je **kontext** (Context), **obsah** (Content), **jasnost** (Clarity), **kontinuita** a **konzistence** (Continuity and Consistency), **kanály** (Channels), **kapacita veřejnosti** (Capability).

(<http://rudolfkohoutek.blog.cz/0901/pozorovani-pri-verbalni-komunikaci>)

„Ti, co ví, nemluví. Ti, co mluví, nevědí.“

Lao Tse

1.3 Nonverbální komunikace

Čím více jsou v komunikaci zahrnuty pocity a city, tím více narůstá význam komunikace neverbální. Když spolu dva či více lidí hovoří, mnoho informací se dá přečíst z gest, držení těla, mimiky, vzájemných pohledů a jejich četnosti, ze vzdálenosti, kterou udržují mezi sebou a celé řady dalších mimoslovních projevů. Existuje mnoho forem mimoslovního chování, které vyjadřují pocity, city. Některé z nich jsou jasně informativní a vyčteme z nich velmi rychle pocity druhého člověka, např. sympatie a antipatie, strach, radost apod. Často se však stává, že nám někdo sděluje rozporuplně své pocity, komunikuje falešně. Výchova a společnost má stále tendenci vést člověka k tomu, aby své afekty a city co nejvíce ovládal a potlačoval. Tím se ale ovlivňuje autentické zacházení a neverbální komunikací, člověk se naučí přetvařovat a druhý má menší šanci mu porozumět. Komunikace verbální a neverbální mohou, ale nemusí být vždy v souladu. Sdělujeme-li někomu, že jsme rádi, že jste ho potkali a máme na rtech ztuhlý úsměv, jasně neverbálně signalizujeme, že tomu tak není. Nejsme v té chvíli autentičtí.

O autenticitě projevu hovoříme tehdy, je-li komunikace verbální a neverbální v souladu, harmonii. O falešném projevu, komunikaci tehdy, je-li verbální a neverbální a dysharmonii. Velký význam ve vnímání komunikace má intonace hlasu, ale i pomlky, gesta, vše co projev doprovází.

Při nonverbálním komunikování jde o to, co si sdělujeme:

- výrazem obličeje
- oddálením,
- dotekem,
- pohyby,
- postojem,
- gesty,
- pohledy,
- tónem řeči,
- úpravou zevnějšku apod.

A také co si sdělujeme beze slov:

- emoce – pocity, nálady, afekty,
- zájem o sblížení – navázání intimnějšího styku,
- snažíme se vytvořit u druhého dojem o tom, kdo jsem já,
- snažíme se záměrně ovlivnit postoj partnera,
- řídíme tak chod vzájemného styku.

V následující části se budeme blíže zabývat nonverbálními projevy komunikace, jako jsou: mimika, proxemika, haptika, posturologie, kinezika, gesta, paralingvistika a řeč očí.

Mimika

Setkáme-li se s termínem mimoslovní sdělování, pak první, co nás asi napadne, je odkaz na mimiku. Představa o úzkém spojení výrazů obličeje se sdělováním emocí není nová. Lidská tvář má velice bohatý komunikační potenciál. Je první řadě důležitým sdělovačem emocionálních stavů. Odráží vzájemné postoje lidí, kteří spolu jednají, poskytuje zpětnou vazbu v rozhovoru, tj. odpověď na to, co jsme druhému člověku řekli. Někteří badatelé se dokonce domnívají, že z hlediska sociální komunikace je tvář vedle slova druhým nejdůležitějším sdělovacím prostředkem v mezilidském styku. Činnost tohoto přediva svalů v našem je přitom tak hbitá, že tyto rozmanité výrazy mohou být produkovány v minimálním čase. Nejsou to jen emoce, co je možno pozorovat v obličeji. Pravdou je, že mimikou sdělujeme i kulturně tradovaná gesta (např. zdvořilostní úsměv) a tzv. instrumentální pohyby (např. výraz obličeje při kýchání). (Křivohlavý, 1988)

Nyní uvedu tzv. primární emoce a jejich výrazy:

- štěstí – neštěstí,
- neočekávané překvapení – pocit jistoty,
- strach a bázeň – pocit jistoty,
- radost – smutek,
- klid – rozčilení,
- spokojenost – nespokojenost, až znechucení,
- zájem – nezájem.

Vedle primárních emocí existují tzv. emoce sekundární, tj. odvozené emocionální výrazy obličeje:

- rychlým vystřídáním jednoho emocionálního výrazu druhým vzniká tzv. splynutí či fúze výrazů (šťastný x smutný),
- ke složeným mimickým projevům dochází tam, kde jedna část obličeje vyjadřuje jednu emoci a druhá část jinou, kvalitativně odlišnou emoci (schizofrenici, osoby pod vlivem drog),
- zvláštní druh mimických projevů nastává tam, kde levá polovina obličeje vyjadřuje jiný druh emocí než pravá,
- k sekundárním výrazům obličeje dochází i tam, kde jsou zároveň aktivovány svalové komplexy obličejových svalů, které jsou normálně v činnosti při kvalitativně odlišných primárních emocích (úžas x radost – výhra v Sáze).

Ukázalo se, že tyto tzv. sekundární emoce ve výrazech obličeje jsou daleko snadněji ovlivnitelné kulturním prostředím, výchovou, společenskými pravidly a normami společenského soužití než emoce primární. (Křivohlavý, 1988)

Proxemika

Nejen výrazy obličeje, ale i tak nevinným způsobem, jako je přiblížení se k druhé osobě nebo naopak odstoupení a tím i oddálení se od ní, jí něco sdělujeme. Obdobně přiblížením se k nám či naopak odstoupením od nás sděluje druhý člověk též něco sám. Je dobré to nepřehlédnout. O tomto druhu mimoslovního sdělování pojednává proxemika. Oproti mimice má tu výhodu, že vzdálenost mezi dvěma lidmi, kteří spolu přicházejí do styku je možno měřit v metrech. Tuto vzdálenost hovoříme v horizontální rovině, například na podlaze, ale také ve vertikální, tj. svislé rovině, a to tak, že zjišťujeme, oč má jeden oči výše než ten druhý.

- **Intimní sféra** – dolní hranice splývá s hmatovým dotekem partnerů (matka x dítě, milenci, manželé), horní hranice je dána oddálením 15 – 30 cm (milenci jdou vedle sebe a drží se za ruce).
- **Osobní sféra** – dolní hranici tvoří oddálení dvou těl partnerů o 45 - 75 cm (max. vzdálenost, v níž je ještě možné se držet za ruce – manželé). Horní hranici osobní sféry o 75 - 120 cm, je to hranice, kterou dodržujeme při setkání s neznámým

člověkem. Tvoří limit fyzického ovládní partnera, možnost dosahu, možnost detailního sledování jeho mimiky a rozlišení velikosti jeho zornic.

- **Sociální sféra** – např. obchodní jednání, diskuze ve skupině, apod. Dolní hranice je 1,2 – 2,1 m. Horní hranice pak 2,1 – 3,6 m vystihuje situaci, kdy v našem zorném poli se objeví již celá postava stojícího partnera (úřední jednání).
- **Veřejná sféra** – vystupuje-li někdo veřejně, např. herec, je třeba, aby zaujal takovou vzdálenost, z které bude vidět nejen jeho celá postava a pohyby, ale i jeho pohyb v prostoru. K tomu je potřeba minimální vzdálenosti 3,6 m, horní hranice je podle některým údajů 7,6 m, některé zdroje uvádějí vzdálenost větší. (Křivohlavý, 1988)

Každý člověk si nevědomky udržuje jistou vzdálenost kolem sebe, jinak řečeno jisté teritorium – zónu. Toto teritorium si různě rozšiřujeme či zužujeme, podle toho, jak blízká či vzdálená mu druhá osoba je. S proxemikou pracují designéři při projektování nábytku apod. Sedíte-li ve vlaku či autobusu vedle osoby, která se vás dotýká některou částí těla, objeví se pravděpodobně pocit nervozity, začnete se „vrtět“, poposedávat si, položíte si vedle sebe nenápadně kabelku, svetr či jinou „izolaci“. Předvádíte „proxemický tanec“, někdo cizí vám vstupuje do intimní zóny a vaše reakce by ho měli zastavit.

Haptika

Tímto termínem se vyjadřuje taktilní kontakt (dotek). Za poslední dobu se zjistilo, že hmat není jedním jediným smyslem, ale celým souborem různých smyslů, které mají společné to, že jejich orgány jsou zakončeny v kůži. Tento taktilní kontakt zahrnuje:

- příjem zpráv o působení tlaku, který působí na deformaci kůže,
- příjem zpráv o působení těla,
- příjem zpráv o působení chladu,
- příjem zpráv o vlivu podnětů, které působí bolest,
- někdy sem bývá zařazován i smysl pro vibrace, který registruje chvění.

Ukázalo se, že v kůži jsou miliony smyslových receptorů tlaku, tepla, chladu, bolesti, vibrace apod. Nejsou však rozloženy rovnoměrně, na některých místech jich připadá na centimetr čtvereční mnoho, jinde málo. Jinou mapu četnosti také mají receptory citlivé na tlak, jinou citlivé na chlad. (Křivohlavý, 1988)

Na lidském těle je údajně asi milion dotkových tělísek. Už při podání ruky se dá vnímat tlak kolem pěti tisíc gramů. Pomocí dotyků se dostáváme do různých rolí. Můžeme být aktivní, nebo jen pasivní příjemce, může k nim docházet v intimním i veřejném prostředí. (Jobánková, 2006)

„Dojde-li k doteku v interakci mezi dvěma lidmi, pak je možno hovořit nejen o tom, kterou částí se jedna osoba dotkla určité části těla druhé osoby, ale charakterizovat i druh tohoto doteku. Může jít o podání ruky, o stisk, o objetí, pohlazení, políbení, poplácání, štípnutí, píchnutí apod. Tento styk dotekem může přitom být přímý – typu „kůži na kůži“, nebo nepřímý, jako je tomu například při poplácání partnera po rameni holou rukou, přičemž partner má na sobě kabát.“ (Křivohlavý, 1988, s. 57)

Posturologie

Vidí-li člověk dva lidi při vzájemném styku, pak si všímá nejen toho, jak vypadá konfigurace všech částí těla jednoho a druhého, ale i jaká je shoda či neshoda v polohách těchto dvou lidí, jaká je harmonie či disharmonie v jejich postojích, jak se svými postoji navzájem doplňují či naopak, jak se jeden snaží „distancovat“ svou polohou od toho, co vyjadřuje druhý.

Při definování tělesné polohy – fyzického postoje je vždy zdůrazňován moment určité časové stálosti, setrvalosti. Je o nich možné uvažovat jako o něčem, co pozorujeme u relativně izolovaného jednotlivce (individua).

Nyní uvedu několik charakteristik výrazových možností tělesných poloh a postojů (nonverbálních projevů) podle Krivohlavého (1988):

1. Vzhled – charakteristika zevnějšku

- pečlivě upraven,
- v mezích normálu,
- znatelně zanedbatelný.

2. Fyzický postoj

- chová se příliš uvolněně,
- chová se nepřirozeně,
- nepřirozeně strojené chování.

3. Pohyb rukou

- výrazná nehybnost (utlumené pohyby),
- normální pohyby,
- nadměrná živost a energie či prudkost pohybů

4. Pohyby těla

- výrazný klid, až nadměrné tlumení pohybů,
- normální pohyby,
- výrazný motorický neklid.

5. Pohyby nohou

- nohy neustále v klidu (téměř bez hnutí),
- normální pohyby,
- výrazná, až nadměrná hybnost.

6. Pohyby hlavy

- hlava v naprostém až strnulém klidu,
- normální pohyby,
- nápadná, až nadměrná pohyblivost.

7. Gestikulace

- nepoužívá téměř žádných gest,
- normální gestikulace,
- přemrštěná gestikulace.

8. Mimika dolní části obličeje

- pohyby téměř zcela potlačeny,
- normální pohyblivost,
- mimořádná pohyblivost.

9. Pohledy – aktivita v oční oblasti

- pohyby očí minimální,
- pohledová činnost v mezích normálu,
- nadměrná živnost pohybu očí

10. Mrkací pohyby

- minimální (mrkání ustalo),
- normální,
- znatelně vyšší frekvence mrkání.

11. Mimika horní části obličeje – partie obočí a čela

- ustrnulá činnost (téměř naprostá nehybnost),
- normální aktivita,
- mimořádně živá činnost.

Fyziologie rozeznává tři základní polohy člověka – vstojí, vsedě a vleže. Při každé z nich mohou různé části těla zaujímat rozmanité polohy. Hovoříme-li o vzájemné poloze dvou částí těla při téže základní tělesné poloze, používáme termínu „kompozice“. Jde-li nám o vystižení vzájemných poloh většího celku, zde všech částí těla při dané základní tělesné poloze, používáme termínu „konfigurace“. Konfigurace zahrnuje nejen zcela konkrétní polohu rukou, nohou polohu těla, krku, hlavy apod. (schoulení, vzpřímení, zaklonění,

předklon). Poziturou se pak rozumí celek, který ujednává jednak základní tělesnou polohu, jednak polohovou konfiguraci všech částí těla.

Kinezika

Oblast sociální psychologie nonverbální komunikace, která se zabývá pohyby těla a jeho částí, se obecně nazývá kinezika. Používá se též termínů kineziologie nebo kinetika. Kinetika zahrnuje všechny druhy pohybů. Pokud jde o pohyby určitých částí těla, užíváme speciální označení. Chiromonie – pojednává o pohybech rukou. Gestika se pak zabývá pohyby rukou, které doprovázejí nebo nahrazují slovní projev. (Křivohlavý, 1988)

Tak jako v posturologii můžeme vyčíst v komunikaci stav osoby, se kterou komunikujeme, její otevřenost či uzavřenost, v jakém rozsahu má tato osoba zájem o komunikaci i citové, vnitřní rozpoložení. Pokud budeme sledovat jednotlivou škálu pohybů, je dobré se zaměřit nejen na to, co pohyb označuje, ale i na to v jaké šíři je tento pohyb vykonáván i do jakého prostoru ten jaký pohyb zasahuje. Důležitá je i četnost těchto pohybů, které nám vyjádří stav napětí osoby, se kterou komunikujeme.

Gesta

„Gesta patří do kineziky, do nauky o pohybové činnosti člověka v sociální interakci. Gesty se rozumějí pohyby, které mají výrazný sdělovací účel, které doprovázejí slovní projevy nebo je zastupují. Jde přitom o pohyby kterékoliv části těla, nejen rukou, i když je pravda, že většina gest je záležitostí právě rukou.“ (Křivohlavý, 1988, s. 71)

Jak už bylo poukázáno tím, jak se projevuje řeč těla, se zaobírá i gestika, při které se nám vybaví známé slovo gestikulace, přičemž se gestika nezaobírá pouze pohyby rukou, ale zabývá se kombinací pohybů rukou s kombinací polohy hlavy s výrazným sdělovacím účelem. Její název je odvozen od latinského géro, gerere, což znamená projevovat cit. (Křivohlavý, 1988)

Gesta se dají rozdělit na ilustrativní (doprovázejí řeč), dále na sémantická gesta (objasňují význam sdělení) a akustická (např. luskání prstů nebo tleskání). Dalším neméně důležitým rozlišením je gestika sociálně naučená, která je vázána na kulturu. Gestikulace je odvozena od temperamentu komunikující osoby. Pokud při komunikaci hřbet ruky je otočen vzhůru dá se usuzovat na osobu, která se snaží být dominantní a pokud je člověk ochoten komunikovat a spolupracovat, jsou naopak ruce otočeny dlaněmi vzhůru. Když zpozorujeme

postoj rukou dlaněmi k sobě, vyznačuje to čestnost, upřímnost, otevřenost, spokojenost, podřízenost nebo dlaněmi od sebe, kdy vyjadřujeme nadřazenost, svoji vlastní obhajobu nebo zákazy.

Jestliže se setkáme s pohybem, kdy je ruka blízko tváře, popř. si dotyčná osoba tře oko, nos nebo ucho či si škrábe krk, můžeme usuzovat na lhaní, nečestnost a úskočné jednání. Když se člověk za nos pouze chytá, naznačují se tím rozpaky, naopak chycení celého nosu je zlost. Přejíždění kořene a hřbetu nosu prstem znamená přemýšlení. Mnutí dolního rtu - pocit viny nebo rozpaky. Doteky okolo očí - lhaní. A také jednoduchá gesta, jako je tření rukou - škodolibost, zdvihnutý ukazovák - obviňování. Poklepávání prstem na čelo - pochyby o zdravém rozumu.

Je to velice komplexní a poměrně přesná možnost sdělování informací. Dnes a denně se s nimi setkáváme ve velké míře. Použití vhodného symbolu nám může zajistit i přijetí do určité skupiny nebo kultury. Dobrá znalost symbolů nám může pomoci vyloučit neúmyslného vyslání chybného signálu a taktéž znalost mezinárodních symbolů může odvrátit nedorozumění při cestách do zahraničí. (Lewis, 2004)

Paralingvistika

Paralingvistika se projevuje zesílením, zeslabením, zpochybněním, potvrzením v obsahu řečnickova projevu. Jedinec nám dává najevo svůj postoj, zaujetí, sympatii, hněv apod. Podle Křivohlavého (1988), ten, kdo se může považovat za dobrého řečníka, ovládá paralingvistické prvky, které užívá ve své mluvě:

- a) **Výška tónu řeči** - každý z nás má svoji specifickou výšku hlasu. Kromě výšky hlasu, máme i specifické zabarvení hlasu (čistý, ostrý tón hlasu, sametový hlas, hluboký hlas, pištivý hlas, chraptivý, skuhravý aj.). Přesvědčivěji a důvěryhodněji působí na druhé hlas hlubší než vyšší.

- b) **Rychlost verbálního projevu** - hovoříme-li příliš rychle, obtížně nás ostatní vnímají, a to především Ti, kteří mají své osobní tempo pomalejší. Nejenže nás ostatní hůře vnímají, ale brzo je dovede k únavě, neboť je nutí se více soustředit a podchytit veškeré informace, které jim sdělujeme. Je vždy v průběhu projevu, prezentace měnit

tempo řeči, zejména s ohledem na to, co říkáme. Obtížnější obsah řeči je vhodné říkat pomaleji a důrazněji. Shodně i významné a důležité informace, na které chceme upozornit, je vhodné zpomalit a zdůraznit je. To, co říkáme rychle, může být druhými vnímáno, že je pro nás citově vzrušující. Důležité je i odpověď na otázku, která nám je při naší prezentaci položena. Rychlé tempo řeči je charakteristické pro jedince impulzivní, imperativní. Rychlé tempo však může značit i nervozitu řečníka. Pomalé tempo je charakteristické pro jedince rozvážného, vyrovnaného, ale značí i váhavost.

- c) **Hlasitost verbálního projevu** - intenzita projevu určuje, zda Váš projev pro poslouchajícího je příjemný nebo nepříjemný. Může napovídat také o tom, jak silně je mluvčí zaujat věcí, o níž mluví, nebo jak silně chce zapůsobit na ostatní, aby přilákal jejich pozornost. Zejména při delší řeči a prezentaci je vhodné hlasitost projevu měnit, protože monotónnost může posluchače nudit, či dokonce uspat. Samotná tichá řeč může být projevem nesmělosti, stydlivosti řečníka, ale také i rozhodnost a důraznost. Hlasitá řeč může signalizovat vitalitu, sebevědomí řečníka, ale také přátelskost, uvolněnost, nebo naopak špatné sebeovládání.
- d) **Plynulost řeči** - pomlky v řeči mohou být úmyslné nebo neúmyslné. Objeví-li se nám v řeči neúmyslné pomlky, většinou působí celkově rušivě. Značí projev nižší úrovně mluvy. Úmyslné pomlky naopak zesilují účinnost našeho projevu. Správné členění slov a pomlka upřesňuje to, jak chceme, aby byl chápán obsah naší zprávy. Pomlka může být výzvou, očekáváním, požadavkem pro zvýšení pozornosti poslouchajících. Pomlka může být také projevem bezradnosti, váhání, nejistoty, rozpaků, nesoustředěnosti, hledáním správného výrazu. Na druhou stranu přílišná plynulost řeči není nejlepším způsobem, jak upoutat pozornost našich posluchačů. Vhodnější je tedy střídání rychlosti, tempa, plynulosti s pomlkami, s vyšším a nižším důrazem, s ohledem na obsah projevu. Pokud někoho posloucháme se zaujetím, není to proto, že by hovořil plynule, ale proto, že dovede měnit tempo řeči, zdůraznit akcent, měnit zbarvení hlasu a rychlost řeči.

- e) **Barva hlasu** - proměnlivost hlasového zbarvení je často projevem emočního prožitku hovořícího. Určitá složka barvy našeho hlasu je konstantní, díky tomu jsme schopni poznat člověka, který za námi mluví. Když mluvíme monotónně, působí náš projev na ostatní jako hypnotikum a nudí. Pokud však s barvou hlasu přeháníme, působí to příliš nepřírozně.
- f) **Kvalita řeči** - jde o to, zda je sdělení věcné a srozumitelné, či rozvláčné, neurčité, nepřesné. Zda je naše sdělení přiléhavé k tomu, o čem vypovídá, anebo odtažené.
- g) **Chyby v řeči** - chyby mohou být artikulační, s nesprávnou výslovností (huhlání, přeříkávání, zadrhávání, koktání, polykání koncovek), nevhodně použitá slova, přehnané artikulování. Můžeme vydávat během řeči i různé zvuky, které nemají nic společného s artikulovanou řečí (ááá, ehm apod.). Hodnotíme také chybně, když mluvčí začne hovořit během projevu o odlišné věci, tzv. zahýbá od tématu. Chybou je také, když mluvčí něco opomene, i když na začátku projevu sdělí, o čem bude hovořit.
- h) **Slovní vata** - mnoho z nás používá během řeči tzv. slovní vatu. Jedná se o stereotypní výplň mezi slovy a celými větami. Když vkládáme do řeči slovní vatu, znamená to, že hledáme ta správná slova. Často to jsou různá citoslovce, adjektiva (tedy, jaksí, co, prostě, že ano apod.).

„To nejdůležitější v komunikaci je slyšet to, co nebylo řečeno.“

P. F. Drucker

Řeč očí

Oči nám říkají mnoho o osobnosti člověka, na něhož se díváme. Podle obrazu v očích můžeme odhadovat nejen psychický stav člověka, ale i jeho vlastnosti a také jeho vztah k nám. Ve styku člověka s člověkem patří řeč očí k nejdůležitějším způsobům sdělování. Oči jsou nejcitlivější receptor – přijímač informací o lidech, se kterými jsme v osobním styku, i oči jako vysílač informací určených lidem, se kterými jsme v osobním styku.

Čemu je potřeba věnovat pozornost při pozorování řeči očí podle Křivohlavého (1988):

- a) **Zaměření pohledu** – prvořadým jevem v oblasti sociální zrakové komunikace je sledování směru, kam je pohled zaměřen, tzv. zacílení pohledu. Zaměřujeme pohled na „terče“, kterými jsou druzí lidé, tj. na koho se určitá osoba dívá. Můžeme sledovat, kam se díváme, když se díváme na určitou osobu – na její ruce, na její tvář či dokonce do jejích očí.
- b) **Doba trvání bodového zaměření pohledu** – jak dlouho „stojí“ oči, které se zabodly do určitého terče. Jak dlouho se dívala jedna osoba na druhou, jak dlouho si j prohlížela, jak dlouho se dívala do obličeje apod.
- c) **Četnost pohledů na různé terče** – v našem zorném poli se často objeví ne jeden, ale několik lidí. Při sledování pohledů je možné zjišťovat, kolikrát jsme se v průběhu skupinového rozhovoru podívali na člověka A, kolikrát na člověka B, C apod.
- d) **Sled pohledů** – je možné určit i pořadí, kam jsme se podívali předtím, než jsme se podívali na určitou osobu, a na koho jsme se podívali poté, co se náš zrak odpoutal od sledované osoby.

- e) **Celkový objem pohledů** – vezmeme-li v úvahu, kolikrát jsme se podívali na určitou osobu a zároveň i jak dlouho jsme se na ni dívali, pak sečtení všech časů pohledů věnovaných určité osobě dává údaj o celkovém objemu pohledů.
- f) **Úhel pootevřených očních víček** – díváme-li se na určitou osobu, pak se můžeme dívat s očima dokořán otevřenýma nebo naopak přivřenýma.
- g) **Průměr zornice** – velikost pupily. Z hlediska diagnostiky úrovně emocionálního vzrušení je mimořádně důležité odečítat co nejpřesněji průměr zornice při zaměření pohledu na určitou osobu, případně změny velikosti pupily při přechodu pohledu z jedné osoby na druhou.
- h) **Odklon směru pohledu od normály obličeje (osa kolmá na plochu)** – pokud se na někoho dívá, mohu natočit obličej přímo tam, kam se dívám, ale je také možné se dívat je „po očku“ nebo zpod řas při skloněné hlavě apod.
- i) **Mrkací pohyby** – při dívání dochází k mrkacím pohybům. Uvádí se buď obecná mrkací frekvence, nebo časový záznam, kdy k mrkacím pohybům došlo a kdy ne.
- j) **Tvary i pohyby obočí** – obočí může být spuštěno dolů, ale také výrazně zdviženo nahoru. Mezi těmito extrémny existuje celá řada přechodových stavů. Při pohybu obočí k deformaci kůže a ta dává obočí různý tvar.

- k) Tvary vrásek kolem očí** – při upření pohledu na určitého člověka dochází k deformaci kůže v okolí očí, na čele nad očima, po stranách očí, uprostřed mezi očima i u kořene nosu. Tyto deformace kůže, projevující se jako vrásky, jsou různého tvaru.

Význam zraku pro sociální interakci je bezesporu mimořádný. Lidé se jeden na druhého dívají především kvůli tomu, aby získávali informace. Oči tedy slouží hlavně jako přijímač, jako způsob vnímání neverbálních signálů. Nicméně když se jeden člověk na druhého podívá, lze tento pohled mnoha způsoby dekódovat, což znamená, že i samotné otevření cesty k příjmu neverbálních signálů je komplexním signálem.

1.4 Pravidla úspěšné řeči těla

Pro co nejrychlejší úspěšné použití řeči těla vybral Lewis (2004) třicet jedna základních pravidel, která má pomoci dosáhnout většího společenského a profesionálního úspěchu. Pomůže působit na druhé příznivým dojmem, rozvíjet přátelštější vztahy, rozeznat a zneškodnit nepřátelství apod.:

První setkání

1. Hospodařte s každou vteřinou prvního setkání. Nedělejte si iluze, že špatný dojem lze snadno zítra opravit. Pozdější náprava věcí je o něco těžší než uvést je do pořádku hned zpočátku.

Síla pohledu

2. Vždy, kdykoli je to možné, použijte signál letmého povytažení obočí. Vždy opěťujte signál letmého povytažení obočí vyslaný druhou stranou, pokud ovšem nechceme signalizovat nepřátelská postoj.
3. Vždy přerušujeme zrakový kontakt odvrácením pohledu dolů, pokud nemáte v úmyslu vyjádřit nezájem o druhého nebo vynést jej do rovnováhy například pohledem vzhůru.

4. Nikdy normálně během počáteční fáze setkání neupírejte pohled na druhého déle než tři vteřiny. Podívejte se, potom zrakový kontakt krátce přerušete. Jakékoli porušení tohoto pravidla může vytvářet negativní dojmy, i když osoby přijímací signál nejsou schopny vysvětlit příčinu svých pocitů. Jediná výjimka je během přesilové hry, když je vaším záměrem vyvést protivníka z rovnováhy.

Síla úsměvu

5. Používejte úsměv, který nejvhodnější pro danou situaci. Nevhodný úsměv může vyvolat stejně negativní dojem jako vůbec žádný úsměv.

Využití prostoru vstoje

6. Dbejte na to, abyste nikdy neúmyslně narušili intimní zónu jiné osoby. Pokud tam činíte úmyslně v rámci manipulativní strategie, uvědomte si, že vyvoláte silný nárůst aktivace (viz. pravidlo 22).
7. Ujistěte se, že jste zvolili odstup odpovídající výsledkům, které jsou vaším cílem. Vezměte v úvahu individuální a kulturní rozdíly, stejně jako povahu vztahu.
8. Za určitých okolností může narušení něčího osobního prostoru zvýšit vzájemné sympatie. Můžete ho však použít jen tehdy, když to dotyčnému člověku vynahradíte slovní chválou anebo přátelskými a povzbudivými neverbálními signály. Za takovýchto podmínek snížení vzdálenosti mezi vámi zvýší jeho sympatie, zájem a ochotu spolupracovat s vámi.
9. Nikdy nestůjte přímo čelem proti neznámému muži nebo po boku neznámé ženě. S mužem začínejte rozhovor vstoje spíše v boční pozici a postupně se přemísťujte více do pozice čelní. Na počátku rozhovoru se ženou zaujměte čelní postavení a potom se pomalu přesunujte do pozice boční.
10. Nikdy nestůjte, když někdo další sedí, jestliže ovšem není vaším záměrem ho ovládnout nebo zastrašit. Výška je silným signálem dominance.

Využití prostoru vsedě

- 11.** Vyhněte se, pokud je to možné, křeslům, která vás nutí sedět v nich hodně hluboko, protože to omezí vaši možnost vysílat řadu důležitých signálů pomocí gestikulace a držení těla.
- 12.** Pokud je možné židle přemísťovat, popsanými výše, i když vsedě se můžete přiblížit k druhému člověku více, než byste mohli vstojе. Příčinnou toho je, že poloha vsedě zvyšuje náš pocit bezpečí, obzvláště když opěradla vytvářejí fyzickou bariéru mezi námi a ostatními.
- 13.** Vyvarujte se sedět bezprostředně vedle neznámé ženy nebo proti neznámému muži. Kdykoli je to možné, řiďte se postupem uvedeným výše tak, že na počátku setkání sedíte po boku muže a tváří v tvář ženě.

Když si podáváte ruce

- 14.** Za všech okolností udržujte svou dlaň suchou. Za všech okolností používejte střední sílu stisku. Za všech okolností držte ruku druhého asi okolo šesti vteřin.
- 15.** Pro vyjádření převahy používejte dominantní stisk, silnější a mírně delší než normální. Pro vyjádření přátelství a ochoty spolupracovat používejte spojenecký stisk o normální síle a délce. Chcete-li vašemu signálu dodat více průbojnosti, uplatněte mírně vyšší sílu stisku. Chcete-li v něm zdůraznit aspekt přátelství, zachovejte střední sílu stisku, ale mírně ho prodlužte. Přitom se usmívejte, mějte uvolněný výraz, udržujte zrakový kontakt po celou dobu stisku rukou a mírně se předklánějte. Pro vyjádření podřízenosti použijte podřízeného stisku. Síla a trvání stisku by měly být normální. Zrakový kontakt omezte, při jeho přerušení odvracejte pohled dolů.
- 16.** Vyhýbejte se používání zbarvených, tmavých nebo zrcadlových skel v brýlích, pokud vás k tomu nenutí zdravotní důvody. Chcete-li být považován za srdečného člověka k druhým, používejte pro korigování své zrakové vady raději kontaktní čočky než brýle.

Posílení ochoty ke spolupráci

17. Používejte náklon hlavy do strany spolu se zrakovým kontaktem a srdečným úsměvem při první schůzce, abyste zvýšili účinek svého vystupování. Stejně signály používejte, kdykoli žádáte o pomoc nebo o spolupráci.
18. Když mluvíte ke skupině lidí, zajistěte, abyste měli se všemi zrakový kontakt. Pokud je to možné, vyhněte se předčítání textu. Buď se naučte zpaměti to, co chcete říci, nebo používejte stručné poznámky.

Přesilové hry

19. Tajemství úspěšné přesilové hry závisí na vaší schopnosti ovládat čas a prostor druhé osoby.
20. Chodte pomalu, chodte rozvážně, chodte vzpřímeně. Věnujte čas obhlídce svého okolí. Osvojte si chování vlastníka a ne kradmé způsoby někoho, kdo na místě nemá co dělat. Představujte si, že místo, kde jste, vám patří a pohybujte se podle toho. Nikdy se nenechte přimět ke spěchu.
21. Používejte prodloužený pohled k vyvedení druhého z rovnováhy. Sami se opětování prodlouženého pohledu ze strany druhého vyhýbejte. Pohled odvracejte buď doleva, nebo doprava, nikdy ne dolů.
22. Kdykoli je to možné, zvolte si, kde a jak budete sedět. Vyberte si židli bez postranních opěradel, z které lze snadno vstát a ve které budete stejně vysoko jako druhý. Vyhněte se lůžce hlubokých, pohyb znemožňujících křesel.
23. Svou schopnost ovládat druhé můžete často zvýšit záměrným vpádem do jejich osobního prostoru.
24. Chcete-li získat nad druhým převahu, ovládněte nejdříve jeho čas. Čím déle jej přinutíte čekat - do určité míry - tím větší převahu dáváte najevo. Zkuste použít „dvacetiminutový test“. Jestliže druhý vydrží na schůzku trpělivě čekat, získali jste převahu v tom smyslu, že jste podkopali představu, kterou měl o svém postavení.
25. Braňte se pokusům mařit váš čas. Zůstaňte v činnosti a oplat'te druhému tím, že ho donutíte také na vás čekat. Dodržujte pravidlo, že počkáte nejvýš patnáct minut. Po skončení této doby, pokud není skutečně závažný a opravdový důvod ke zdržení, schůzku ukončete.

Jak číst druhé

- 26.** Přistupujte ke každému setkání nezaujatě. Vyhýbejte se příliš mnoha předem utvořeným úsudkům o tom, s čím se při něm setkáte.
- 27.** Nevěnujte příliš mnoho pozornosti výrazům obličeje. Přestože vám mohou poskytnout některá cenná vodítka, jejich signály řeči těla se dají snadno předstírat.
- 28.** Nervozitu poznáte spíše pohledem na nohy a ruce, než na obličej. Sledujte „úniky“ signálů nervozity- drobných, podvědomé vznikajících pohybů, kterými druhý uvolňuje své vnitřní napětí.
- 29.** Bez ohledu na to, co se pokoušíte prodat, signály řeči těla vám řeknou, zda druhý chce uzavřít dohodu. Klíčové signály, které je třeba sledovat, jsou náhlé uvolnění napětí, zvýšený zrakový kontakt, přiblížení se a ruka dotýkající se brady.
- 30.** Chcete-li si ověřit upřímnost signálů přátelství, sledujte záhyby kůže pod očima, prozrazující nefalšovaný přátelský úsměv, všimněte si během konverzace zvýšené snahy o dotek, napodobování vašich postojů a gest a hlavy nakloněné do strany.
- 31.** Lháři se prozrazují několika způsoby. Sledujte, zda druhý používá méně gestikulace a více se dotýká sám sebe. Obvykle si mne ruce, tahá se za uši, nos nebo tváře. Velmi mnoho vám prozradí mnutí nosu nebo očí. Lež ve spojení s nepřátelstvím lze rozpoznat podle agresivních pohybů nohou, rukou nebo úst.

Tímto uzavírám pojednání o tajné řeči těla, která může vést k úspěchu i neúspěchu. Věnujete-li svůj čas a úsilí tomu, abyste se na setkání připravili neverbálně stejně jako verbálně, výrazně tím posílíte své šance na dosažení všeho, co ze situace doufáte získat. Poradíte-li si s dojmem, kterým působíte, udržíte si vždy kontrolu nad situací a posílíte svou sebedůvěru a sebeúctu. Ať jde o uplatnění vašich osobních půvabů nebo profesionálních schopností, řeč těla hovoří nejhlasitěji ze všech.

2. Komunikace a obchodní dovednosti

Většina prodeju je uskutečňována na základě osobního kontaktu prodejce s klientem. V konečném výsledku je to způsob nejen nejefektivnější, ale zároveň nejnáročnější. Prověří vaše znalosti, prodejní schopnosti, ale i poctivost vaší přípravy a osobní nasazení. V tomto směru mne velmi inspirovala kniha od J. Rezka a A. Filipové, Umění prodávat (2000), z které budu čerpat následující rady.

Prodejní schůzka má obvykle tyto čtyři fáze:

1. Zahájení prodejního rozhovoru.
2. Prezentace produktu.
3. Jádro prodejního rozhovoru.
4. Zakončení prodejního rozhovoru.

2.1 Zahájení prodejního rozhovoru

Úvodní část celého rozhovoru výrazně ovlivní celý další průběh setkání se klientem. Pokud se nepovede, je možné, že prodejce již nebude mít příležitost v rozhovoru pokračovat.

První dojem

Ať chceme či nechceme, většinou si o druhém člověku vytvoříme mínění během zhruba dvou počátečních minut prvního setkání. Dělají to i ti, kteří právě teď prohlašují, že oni nejsou tak povrchní a tvoří si mínění postupně. Výzkumy dokazují, že během prvních minut velice zůstřeňně vnímáme verbální, ale především neverbální signály našeho partnera, které analyzujeme (aniž si toho jsme výrazně vědomi). Výsledek pak ovlivní naše pocity a názor na druhého.

Onoho prvního mínění o druhém člověku se obvykle držíme tzv. „zuby nehty“ a měníme ho jen zřídka, velmi těžko a pomalu. Jsme schopni spíše přizpůsobovat informace, které vytvořenému mínění neodpovídají, než abychom připustili, že je naše mínění mylné a nepravdivé.

Když pomineme ne zrovna pěkné příklady ze života, kdy lidé naletěli darebákovi nebo hrubiánovi jen proto, že jejich první dojem z toho člověka byl pozitivní a varující informace přehlíželi, všichni si určitě dokážeme vybavit příklady ze školy. Vzpomínáte si, jak vás rodiče napomínali, když jste měli nový předmět nebo jste šli do jiné třídy? „Uč se hned od začátku! Jak se zapíšeš, tak to s tebou potáhne po celou docházku,“ říkali. A jak pravdivá byla tato slova! Pokud si učitel někoho zařadil do kategorie „dobrý žák“, pak byly většinou prohřešky a nedostatky takového žáka posuzovány mnohem mírněji než u někoho, kdo byl „špatným žákem“. Jestliže jste se někdy ocitli v té horší kategorii, tak víte, co vás stálo úsilí, abyste zvrátili již jednou o vás vytvořený úsudek. Pokud dobrý žák „neuměl“, bylo to z důvodu jeho náhlé indispozice, a naopak – pokud „uměl“ špatný žák, určitě mu někdo napovídal.

Vtipné pořekadlo, že „udělat dobrý první dojem se podruhé už nepovede“, v sobě skrývá otevřenou zkušenost.

Zásady

Vzhledem k tomu, že práce prodejce je založena na komunikaci a přesvědčování lidí, musí prodejce na první pohled působit dobrým a důvěryhodným dojmem, aby jeho zákazníci byli vůbec ochotni s ním mluvit.

Obvykle prvním průzkumníkem, kterého vysíláme na obhlídku, je zrak. V tomto případě hraje hlavní roli neverbální komunikace. Víte, co říká vaše řeč těla? Pokuste se odpovědět na následující otázky:

- Jsou vaše gesta uvolněná a otevřená? Neprozrazují nervozitu nebo tíseň?
- Je váš pohled přímý, ale ne upřený? Nevyhýbáte se očnímu kontaktu s partnerem?
- Neusmíváte se příliš strojeně? A usmíváte se vůbec? Nepůsobí váš úsměv „dravě“?
- Není váš postoj skleslý? Nebo ještě hůř – arogantní?
- Nezastrašujete nevědomky svou neverbální komunikací?
- Podporuje vaše oblečení ty pocity, jež se snažíte vzbudit? Co vaše šperky, kuffík, kabelka, účes atd.?
- Je výsledkem dojem harmonický? Nevypadáte agresivně?

Nejlépe bude, když požádáte někoho o spolupráci, protože těžko můžete sami sebe zhodnotit objektivně. My sami samozřejmě víme, co tím kterým gestem či výrazem chceme sdělit. Problém je v tom, že pro naše okolí nemusí být naše neverbální komunikace čitelná, a pak dochází k nesprávnému pochopení námi vysílaných signálů. A nejenom to – spoustu neverbálních signálů používáme, aniž bychom si to uvědomovali. Některá gesta jdou na vrub našim zlovykům a my bychom se je měli pokusit odnaučit.

Zlovyky

Máte-li ve zvyku mnout si ruce, olizovat si rty, okusovat si nehty, poklepávat si prsty o stůl a podobně, rychle s tím přestaňte. Vaše klienty to nejspíš rozčiluje a znemožňuje jim to soustředění. Některá nevědomá gesta a výrazy na nás prozrazují naše skutečné pocity a myšlenky. Uděláme je mimoděk, ale náš komunikační partner je registruje a zařazuje si je k našemu hodnocení.

Gestikulace

Nevědomá gesta vycházejí z našich skutečných pocitů a uhlídat je dá velikou námahu a vyžaduje to maximální soustředění. Mnohem jednodušší je mít takové myšlenky a pocity, kde se nemusíme bát, že by nás neverbální komunikace zradila. A ještě něco – při prodeji bychom se měli cítit dobře, protože pokud za sebou nemáme mimořádnou hereckou průpravu, náš neklid projeví a přeneseme na lidi okolo nás. Napětí vždy vyžaduje mimořádné úsilí k tomu, abychom ho dokázali potlačit.

Stejně jako si zákazník prohlíží vás, vy si prohlížíte a odhadujete jeho. V případě, kdy si nejste zcela jisti, jaká neverbální komunikace pro něj bude přijatelnější, napodobte tu jeho. První dojem ovlivní také váš pozdrav a podání ruky. Používejte běžné pozdravy, spíše formálnější. Běžným pozdravem „Dobrý den“ nic nezkazíte. Jestliže znáte příjmení klienta, použijte ho a připojte k pozdravu. Muže oslovujte standardně „pane“, pro ženy většinou používejte „paní“. Výjimku tvoří velice mladé ženy, tam zřejmě bude na místě „slečno“.

Podání ruky

Podání ruky při pozdravu se u nás považuje za běžné gesto – nepodceňte jej a natrénujte ho. Mělo by být přiměřeně dlouhé a pevné. Prodejce má zakázaný jak styl „leklá ryba“, tak styl „lamač kostí“. Oba tyto způsoby podání ruky zkazí první dojem stoprocentně. Obdobně podání ruky nesmí být tak krátké, že to vypadá, jako by se prodejce klienta štítil, ale ani tak dlouhé, že jen konverzace brání klientovi v tom, aby ruku ze sevření vytrhnul.

Představení

V prvních dvou minutách vám ještě zbývá čas na to, abyste se představili. Při vyslovování jmen (svého, případně firemního) dbejte hlavně na srozumitelnost jména. Pokud se klient představuje vám (a vy jeho jméno neznáte), dobře si jméno zapamatujte. V případě, že jste ho nezachytili přesně, nebojte se zeptat. Zdvořilá fráze: „Promiňte, nezachytil/a jsem vaše jméno úplně správně. Mohl/a byste mi ho zopakovat?“ klienta určitě neurazí.

Přesvědčivost

Chcete-li při prodeji dosahovat úspěchu, a zařadit se tak mezi špičkové profesionální prodejce, musíte správné zboží nabízet správným lidem ve správný okamžik. Jinými slovy, musíte si být jisti, že to, co klientovi nabízíte, skutečně potřebuje. Ale i obráceně - že jste schopni nabídnout, co potřebuje. Aby tato dvě tvrzení platila, musíte zjistit klientovy potřeby a preference.

Zkušenost

Nejen mnozí nováčci v oboru, ale i laici mají představu, že správný prodejce musí být především výřečný a nejlepší postup je zahltit klienta informacemi. Opak je pravdou. Když mluvíte vy, nemáte možnost zjistit něco nového, protože slyšíte jen to, co už víte. Nejlepší prodejci umějí hlavně naslouchat. Pro zjištění potřeb klienta je klíčem umět správně položit otázku a odpověď jemně usměrňovat doplňujícími otázkami tak, abychom se dozvěděli, co chceme.

Zkušený prodejce si při kladení otázek musí počínat jako archeolog a postupně odkrývat jednotlivé vrstvy klientových přání a tužeb. Co je prezentováno na povrchu, nemusí být nejdůležitější. Klient může z nejrůznějších důvodů tajit své pohnutky, mohou mu připadat povrchní, sobecké a podobně. Vhodně položenými otázkami se lze dostat ke skutečným přáním a potřebám vašeho klienta.

Zopakování na závěr

Otázky kladete proto, abyste zjistili klientovy potřeby a mohli mu tak lépe nabídnout užitek z vámi nabízeného produktu. Není to proto, že rádi konverzujete. Chcete odvést dobrou práci, chcete mu posloužit. Vaše otázky tudíž musí mít smysl a směřovat k určitému cíli. Pokud během dotazování nezjistíte, co a proč klient chce, budete mít v dalších částech prodeje ztíženou situaci. V podstatě budete v pozici střelce se zavázanýma očima a buď se svou nabídkou trefíte, nebo netrefíte do klientova přání.

2.2 Prezentace produktu

Prezentace produktu je vaše vrcholné představení. Projevili jste se jako citliví a vnímaví posluchači, znáte přání a potřeby svého klienta, jste mu sympatičtí. Teď teprve nastal čas předvést mu, co nabízíte. Prezentace produktu, tak jak ji předvádějí úspěšní prodejci, není nikdy improvizací. Naopak, všechno je předem naplánované do posledního detailu.

Co prezentujeme

Než si začneme připravovat prezentaci, musíte si uvědomit, co klientovi prezentujeme. Je to produkt, jehož přednosti musí zazářit, vy jste „pouze“ v roli průvodce a moderátora tohoto unikátního představení. Je pravda, že úspěšní prodejci jsou silné osobnosti a nezdědka mají silné charisma, ale využívají ho k vyzdvižení produktu a hlavně později, při diskuzi s klientem.

Mluvený i psaný projev by obecně měl mít tři části:

1. Řekni, co chceš říct.
2. Pak to řekni.
3. Řekni, co jsi řekl.

Jinými slovy nejde o nic jiného, než co nás učili na základní škole, když jsme měli za úkol napsat slohové cvičení.

Projev se skládá ze tří částí:

1. Úvodu.
2. Stati.
3. Závěru.

Úvod

V úvodu bychom měli velice stručně seznámit klienta s tím, co ho čeká a jaký je váš záměr. Pokud mluvíme k většímu počtu posluchačů, měla by prezentace začít oslovením posluchačů (pokud možno stručným), obvykle následuje představení sebe i firmy – pouze jménem i funkcí, eventuálně oborem podnikání. Další věty musí vzbudit zájem posluchačů o vaše vystoupení, musí je navnadit, aby si vás přáli slyšet. Je to prostor pro vybudování kontaktu s posluchačem. Musíte ho přímo vtáhnout do probíhajícího děje, musíte vykouzlit atmosféru prezentace. K tomu se používají nejrůznější prostředky. Dobře se osvědčily:

Zajímavě formulovaná řečnická otázka

Řečnická otázka je taková otázka, na kterou se neočekává odpověď nebo na ni odpovídá sám řečník. Jejím úkolem je dát posluchači najevo, že je při komunikaci partnerem.

Šokující prohlášení

Pozornost posluchačů připoutáte i poznámkou nebo informací, která je vyburcuje z letargie. Musíte jen pečlivě zvážit dopad prohlášení, protože vaší snahou je klienty zaujmout a získat, ne je urazit, vyděsit nebo znechutit.

Historka

Historka se musí vztahovat k tématu a měla by být buď vtipná, nebo poučná a vysvětlující.

Vtip

O vtipu platí totéž, co o historce. Musí se vztahovat k tématu. A nejenom to, vtipy by se měly vyprávět přirozeně a musíte vycítit, zda posluchači mají na vtip vhodnou náladu. Trapné ticho, které se rozhostí po nevhodně proneseném vtipu, je vždy nesnesitelně dlouhé. Pokud je vaše téma poměrně závažné, například prezentuje produkty vztahující se k léčení vážných nemocí, vtipy nejsou vhodné. A pozor na téma vtipu, mělo by být neutrální, protože se nesmíte dotknout citů vašich posluchačů.

Tímto rozšířeným úvodem jste doplnili to, co v prodejním rozhovoru obstarává zahajovací fáze. A nyní byste měli používat větu, která posluchačům ozřejmí, o čem budete povídat – tedy „Řekni, co chceš říct.“ Je to podobné jako u osobního rozhovoru.

Stat'

Stat' je jádrem prezentace. Je to prostor pro představení produktu. Tady by měly zaznít všechny charakteristiky, které považujete pro klienta za důležité. Konkrétní obsah se vztahuje k určitému produktu, proto několik obecných doporučení:

- začínejte od obecného a neznámého, pokračujte směrem ke konkrétnímu a méně známému,
- pronášíte-li určité tvrzení, okamžitě ho položte fakty,
- fakta musejí být věrohodná a přesvědčivá (nejlépe pravdivá), nepodceňujte své posluchače,
- každou charakteristiku a vlastnost produktu se pokuste spojit s užitekem pro klienta,
- formulujte věty tak, jako by potencionální klient byl vlastníkem produktu,
- vyřknete-li cenu, stručně popište, co je v ní obsaženo; hovoříte-li o ceně, musíte působit sebevědomě, prodáváte přece produkt, o němž jste přesvědčeni, že za to stojí; vaše zdůvodňování nesmí vypadat, jako že se omlouváte.

Závěr

V závěru byste měli stručně zopakovat hlavní výhody produktu pro klienta, a to tak, aby mu z nich vyplynul jasný důvod k jeho koupi. U prodejního rozhovoru poté následuje diskuse s klientem.

Teprve je-li vaše prezentace složená ze všech tří uvedených částí, tvoří kompaktní celek, jenž umožní produkt náležitě představit. Zopakujeme si tedy: úvod musí klienta přesvědčit, že má prezentaci věnovat pozornost; střední část prezentace (stat') produkt představí a závěr by měl vyvolat diskuzi, která vyústí v prodej - koupi.

2.3 Jádro prodejního rozhovoru

Pokud se vám prezentace povedla, vzbudili jste klientův zájem, potřebu ptát se a diskutovat. Každá reakce klienta je vítaná – i nepříznivá v podobě námitek, protože na ní můžete stavět. Nejhorší situace nastane, když klient nereaguje vůbec a vaše prezentace mu byla naprosto lhostejná.

Jak bylo uvedeno, ovlivňovat můžeme pomocí vůle, rozumu a citu. Svou vůli můžeme klientovi vnutit jen velmi obtížně. Tento způsob ovlivňování lze použít hlavně tam, kde máme určitou moc svou vůli prosadit, ale není to budoucí vhodná pozice pro budoucí dobré vztahy. Zda upřednostnit ovlivňování pomocí rozumu, nebo citu, záleží na osobnosti klienta, s nímž komunikujete. Při prodeji se obvykle vyskytují obojí pohnutky, jak racionální, tak emocionální. Dali jsme si práci s přípravou prodeje a víme, jaké má klient potřeby, přání a sny. Teď musíte se zjištěnými informacemi a s rozpoložením klienta po prezentaci cílevědomě pracovat

Efektivní argumentace

V případě efektivní argumentace jde především o útok na rozum klienta, na jeho racionální myšlení. Výběr argumentů přizpůsobíme individualitě klienta. Argumenty by měly být věcné, srozumitelné a logicky vystavěné. Měli bychom se vyhnout obecným a nic neříkajícím frázím. Stejně tak klienta nepřesvědčíme, pokud naše argumenty budou nevěrohodné a nadsazené.

Emocionální apely

Oslovte city, přání a sny vašeho klienta. Malujte před klientem obraz, který mu je příjemný. Emoce můžeme k ovlivnění klienta využít za předpokladu, že byla vytvořena pozitivní atmosféra prodejního rozhovoru a prodejce je klientovi sympatický. Krom sympatií k němu musí cítit důvěru.

Otázky s pozitivními odpověďmi

Vypracujte si sérii jednoduchých otázek, na něž bude klient nucen odpovědět kladně. Řetězec kladných odpovědí ho pozitivně navnadí a navíc vám usnadní získání konečného souhlasu. Nesmíte ale udělat chybu a poskytnout mu racionální důvod pro odmítnutí vaší nabídky. Tímto důvodem by mohla být například neúnosně vysoká cena, kterou klient skutečně nemůže zaplatit. Díky tomu, že jste si již předtím klienta pečlivě otestovali, nemělo by však k podobným chybám docházet. Jestliže se vám nepodaří zformulovat podobné otázky vážící se přímo k produktu, použijte otázky obecnějšího charakteru. Každou souhlasnou odpovědí klienta vytváříme pozitivní atmosféru.

Ocenění klienta

V zásadě každý z nás si přeje, aby byl brán vážně. Touha po uznání druhých má silný motivační účinek. Dopřejte proto klientovi, aby se cítil jako důležitá osoba (koneckonců tou pro vás je). Oceňte jeho názory, pochvalte dobrý vkus, zeptejte se na jeho mínění, požádejte o radu a spolupráci, projeďte pochopení pro jeho situaci apod.

Nepřiveďte klienta do rozpaků

Znamená to nejen vážít slova, abychom se nedopustili netaktnosti nebo nevědomé urážky, ale také klást otázky uvážlivě. Jestliže nechceme, aby se klient cítil nepříjemně (a to samozřejmě nechceme), můžeme se ptát pouze na to, u čeho předpokládáme, že zná odpověď.

Nepřete se

Pořekadlo o tom, že klient má vždycky pravdu, v sobě skrývá moudrost získanou zkušenostmi. Když má klient názor odlišný od vašeho, nesmíte se s ním začít přít. Nic tím nezískáte, naopak můžete mnohé ztratit. Pokud dojde ke sporu, obvykle to končí tak, že obě strany jsou ještě víc přesvědčeny o své pravdě. A i kdyby se vám to podařilo prokázat, že klient se mylí, zraníte jeho city, bude mít pocit osobní urážky. Co však je hlavní, zatouží po odvetě.

Nejlepším způsobem, jak řešit spornou situaci, je jemně klienta vést v rozhovoru tak, aby na svůj omyl přišel sám. Jestliže vám chce sdělit svůj odlišný názor, nechte ho vypovídat a mlčte. Rozhodně byste mu neměli skákat do řeči a začít mu jednotlivé argumenty vyvracet. Až domluví, dejte najevo, že si jeho názoru vážíte a považujete ho za naprosto oprávněný. Tento přístup uvolní hroty možnému sporu.

Neslibujte nic, co nemůžete splnit

Nesplnitelnými sliby přicházíte nejen o klienta, ale většinou i o dobrou pověst. Výzkumné studie prokázaly, že o špatnou informaci nebo zkušenost se podělíme s několikanásobně větším počtem osob než o zkušenost dobrou. Zpráva o profesionálním selhání prodejce se tak šíří rychlostí laviny a může být i stejně ničivá.

2.4 Zakončení prodejního rozhovoru

Přiblížili jste se do závěrečné fáze prodejního rozhovoru. Stojíte před okamžikem, kdy se dozvíte, nakolik jste byli úspěšní a zda se vám odchozí „investice“ do klienta vrátí v podobě uzavřené dohody. Pro úspěšné zakončení prodejního rozhovoru musíte znát odpověď na dvě otázky – kdy a jak ho zakončit.

Načasování závěru

Nevystihnete-li vhodný okamžik pro uzavření prodejního rozhovoru, může být vaše celé dosavadní snažení zmařeno a vy odejdete s nepořízenou. Jestliže začnete klienta nutit k rozhodnutí dříve, než k němu stačil dospět a než si celou věc promyslel, bude mít pocit nátlaku a manipulace. Z této pro něj nepříjemné situace „uteče“ odmítnutím produktu.

Obdobně však můžete dopadnout, pokud nezaregistrujete, že klient se už rozhodl, a pokračujete v nabídce a prezentaci produktů. V takovém případě nejen, že plýtváte klientovým i svým časem, ale poskytujete mu prostor pro další váhání a pochyby.

Techniky zakončení

Nastal okamžik, kdy cítíte, že se klient rozhodl, a je nutné položit závěrečnou otázku, zda si rodit koupí. Může následovat odmítnutí, proto se někteří prodejci snaží tuto otázku odkládat tak dlouho, jak je to možné. To však není přístup úspěšného profesionála, ten ji pokládá tehdy, když je to vhodné. Dříve či později závěrečná otázka stejně musí zaznít, neboť k ní směřuje celý prodejní rozhovor.

Technik, jak závěrečnou otázku položit, je celá řada. Podívejme se na nejpoužívanější:

Rekapitulace výhod

Stručně zopakujte výhody, které produkt klientovi přinese, na nichž jste s v průběhu rozhovoru shodli. Pak se ptejte.

Výčet „pro a proti“

Technika je vhodná pro klienty, kteří se mohou odhodlat k poslednímu kroku, souhlasu s koupí. Je založená na vizuálním znázornění argumentu „pro a proti“. Pokud je klient stále nerozhodný a váhá, navrhněte mu hru. Rozložte papír linkou do dvou svislých sloupců a heslovitě zapisujte výhody produktu (zapisujte je sami, ale dobré je ptát se klienta, zda s jejich umístěním do sloupce „pro“ souhlasí). Zapište jich asi deset. Pak klienta vyzvěte, aby jmenoval hlavní nevýhody a zapište je. Výsledkem by měla být vizuální úvaha „pro“ – a vy můžete položit závěrečnou otázku.

Nabídka výrazné výhody

Zjistili jste potřeby klienta a víte, co je jeho největší slabinou a kde může produkt využít nejlépe. Otázka směřuje právě na tuto oblast. Nechte klienta, aby odsouhlasil, že právě zde by bylo použití produktu vhodné, a formulujte závěrečnou otázku.

Alternativní otázka

Neptáte se, zda si klient produkt koupí, ale nabídnete mu dvě varianty rozhodnutí, přičemž mlčky už předpokládáte pozitivní odpověď na základní otázku „ano – ne“. U této techniky víc než u jiných platí, že nesmíte závěrečnou otázku uspíšit.

Řada otázek s kladnými odpověďmi

V části věnované ovlivňování klienta jsme si představili techniku, kdy klientovi postupně předložíme otázky, od obecných ke konkrétním, formulované tak, aby odpověděl kladně. Techniku lze využít i v závěru s tím, že nakonec položíme klíčovou otázku.

Zvláštní nabídka

Techniku lze použít pouze za předpokladu, že máte možnost klientovi nabídnout zvláštní výhodu, pokud koupí skutečně ihned a rozhodnutí nebude odkládat. Zvláštní výhoda musí být skutečně zvláštní. Neriskujte klientovo zjištění, že nabídnutá „zvláštní výhoda“ patří mezi standardní podmínky.

Přímá otázka

Jde o nejjednodušší techniku, ale zároveň i nejrizikovější, protože ne přímou otázku lze snadno odpovědět „ne“. Ať už pro položení závěrečné otázky zvolíte jakoukoli techniku, o jejím vyslovení mlčte. Nebojte se ticha, které nastane. Může trvat různě dlouho, ale vy nesmíte být první, kdo ho prolomí. Někteří prodejci znervózní a začnou znovu obhajovat svoji nabídku, pokud klient jen přemýšlí, aktivita prodejce ho ruší. Proto vydržte být zticha a vyčkejte na odpověď klienta. Zároveň nezapomínejte myslet na svou neverbální komunikaci, která by měla vyjadřovat klid, sebejistotu, ale i zároveň vstřícnost, otevřenost a přátelství. Vyvarujte se nervózních gest a neverbální komunikace prozrazující napětí. I kdybyste byli v časovém tlaku, nedívejte se na hodinky, neposedávejte na židli, nehrajte si s tužkou a podobně. Nerozhlížejte se kolem, ale sledujte svého klienta (ne upřeně a vyzývavě).

V zásadě může klient odpovědět třemi způsoby:

Souhlas

Podepíšete smlouvu či jiným způsobem uzavřete transakci. Poděkujete za uzavřený obchod a vyjádříte naději, že se nevidíte naposled.

Váhání, vytáčka, námitka

Nepřestávejte s diskuzí s klientem. Jestliže vidíte, že v daném okamžiku obchod neuzavře, závěrečné jednání odložte a dejte mu čas na rozmyšlenou. Sjednejte si pevný termín, kdy ho budete znovu kontaktovat. V žádném případě další aktivitu nenechávejte na klientovi – věta „Až se rozhodnete, tak mi zavolejte.“ obvykle k uzavření obchodu nevede.

Odmítnutí

Je to právo klienta, přestože jste přesvědčeni, že rodit je pro něj vhodný a udělali jste maximum pro to, abyste ho získali. Měli byste být předem připraveni na fakt, že ne každý prodejní rozhovor končí úspěšně, i když jste do něho vložili veškerý um, spoustu času a práce. Odmítnutí neberte osobně, nejde o útok na vás. Klient neodmítá vás, ale nabízený produkt (pouze výjimečně odmítá prodejce, pokud na něj neudělá dobrý dojem). V případě odmítnutí poděkujte klientovi za čas, který vám věnoval, a zdvořile se rozlučte. Opakujte si staré přísloví: „Není člověk ten, aby se zavděčil všem lidem.“

3. Česká pojišťovna a její projekty

Tradice České pojišťovny sahá do roku 1827, kdy byla založena První česká vzájemná pojišťovna, právní předchůdkyně dnešní České pojišťovny a.s. Po znárodnění pojišťoven se v roce 1945 a krátkém období trvání pěti pojišťoven – národních podniků byla v roce 1948 založena jediná Československá pojišťovna, národní podnik, v roce 1953 přejmenovaná na Státní pojišťovnu. V roce 1969 došlo na základě teritoriálního principu k rozdělení Státní pojišťovny na Českou státní pojišťovnu a Slovenskou státní pojišťovnu. V roce 1992 byla Česká pojišťovna na základě privatizačního projektu transformována na akciovou společnost s tím, že 15 % akcií bylo rozděleno v první vlně kuponové privatizace, podíly v souhrnné výši 54 % byly převedeny na vybrané banky (Komerční banka, Česká spořitelna, Interbanka, ČSOB, Investiční banka), 5 % akcií bylo určeno pro zaměstnance a podíl 26 % prostřednictvím Fondu národního majetku zůstalo v rukou státu.

Akciové společnosti byly v roce 1993 uvedeny na hlavní trh Burzy cenných papírů Praha, a.s. Z obchodování na Burze i ve RM-Systému, a.s., byly akcie České pojišťovny vyřazeny v souvislosti s výkupem akcií od minoritních akcionářů dne 31. srpna 2005. V roce 1996 se akcionářská struktura České pojišťovny zásadně změnila poté, co podíly České spořitelny a Interbanky získal PPF (První privatizační fond). Změna akcionářské struktury se projevila i výraznou obměnou statutárních orgánů a vedení společnosti. V roce 1997 byl základní kapitál společnosti navýšen o 50 % na 3,412 mld. Kč, emisní ážio bylo použito k pokrytí ztráty z roku 1996. Podíl Fondu národního majetku se zvýšil na 30 %.

Poslední velké změny vlastnické struktury nastaly v roce 2000, kdy IPB prodala svůj podíl společností CESPO B. V. a Cespo Holding B. V., které jednají ve shodě s PPF investičním holdingem a.s. a společně s ním na konci roku 2000 držely téměř 54 procent akcií České pojišťovny a.s. Tito ve shodě jednající majoritní akcionáři zároveň pověřili PPF a.s., aby pro ně Českou pojišťovnu a.s. řídila. PPF a.s. tak potvrdila svou dlouhodobou pozici rozhodujícího akcionáře České pojišťovny a.s.

Česká pojišťovna je univerzální pojišťovnou nabízející širokou paletu životních i neživotních pojištění. Dlouhodobě si udržuje nejsilnější pozici na českém trhu, v roce 2000 dosáhl její tržní podíl podle výše předepsaného pojistného 38,9 %, v životním pojištění 41,2 % a 37,7 % v neživotním pojištění.

Česká pojišťovna poskytuje jak individuální životní a neživotní pojištění, tak i pojištění pro malé, střední a velké klienty v oblasti průmyslových a podnikatelských rizik. Je zakládajícím a aktivním členem České asociace pojišťoven a České kanceláře pojistitelů.

Historická data České pojišťovny:

1740	po nástupu Marie Terezie snahy o vytvoření novodobých pojišťoven
1827	založení První české vzájemné pojišťovny – od ní se odvíjí tradice České pojišťovny a českého pojišťovnictví vůbec
1938 - 1945	správa pojistných kmenů německými pojišťovnami (2. světová válka)
1948	znárodnění a vytvoření národního podniku Československá pojišťovna
1953	vznik Státní pojišťovny, později pojišťovací a zajišťovací podnik
1969	vznikla Česká státní pojišťovna
1989	počátek zásadních změn celé organizace podniku
1991	demonopolizace, vznik konkurenčního prostředí
1992	vznik společnosti Česká pojišťovna a.s., privatizace
1996	vstup finanční skupiny PPF
2000	demonopolizace trhu povinného ručení, ČP získala 45 % nového trhu
2002	vstup České pojišťovny, jako první finanční instituce svého druhu ze střední a východní Evropy na ruský trh. Vznik Česká pojišťovna Rusko
2003	vybudování Klientského servisu pro klienty České pojišťovny založeného na moderních technologiích. ČP jako první pojišťovna v ČR přinesla klientům služby na světové úrovni
2005	členství v Evropské chartě bezpečnosti silničního provozu
2008	vznik Generali PPF Holdingu B. V. Česká pojišťovna se společně s Generali stává součástí pojišťovací skupiny, působící ve 12 zemích střední a východní Evropy.

(www.ceskapojistovna.cz)

V následujících kapitolách uvedu novinky v České pojišťovně a také několik projektů, které podporuje a které mě osobně zaujaly.

3.1 Nová Česká

Úsek marketingové komunikace připravil mediální kampaň, která představila novou filozofii naší společnosti našim klientům i široké veřejnosti. Kampaň začala 8.10.2011 korporátní televizní reklamou a bude pokračovat dvěma produktovými motivy dále v průběhu října a listopadu.

Základní strategickou myšlenkou této filozofie je hodnota, stojící u samého zrodu pojišťovnictví, a sice pomoc. Je velkým paradoxem, že nám trvalo tak dlouho se k této myšlence vrátit. Uvědomit si, že pojišťovna nedokáže klienty před pojistnou událostí ochránit, ale že její klíčová role je v takové chvíli podat pomocnou ruku a zajistit, aby se klient mohl i po takové události postavit zpátky na nohy. Hlavní vzkaz společnosti i celé komunikace byl zrozen: „Česká pojišťovna vám pomáhá jít dál“.

Tato velmi jednoduchá myšlenka s sebou ale nesla nutnost převrátit celou naši komunikaci naruby a nalézt způsob, jak ji ukázat na omezeném prostoru plakátu a krátké televizní reklamy. Naštěstí jsme měli silného partnera při tvorbě kreativních návrhů – naši novou agenturu Euro RSCG.

Ta zaměřila svůj neotřelý pohled na hlavního nositele kvalit naší společnosti, na element, se kterým se většina našich klientů setkává a určuje díky němu svůj pohled na naši společnost – na naše zaměstnance.

Hlavními hrdiny naší nové reklamy jsou tedy hrdinní pojišťováci, kteří dokonale ztělesňují firemní filozofii a odhodlaně nasazují všechny síly, aby dali věci do pořádku.

Stali se hlavním kreativním symbolem, který se prolíná skrze novou reklamní kampaň, a za všech okolností pomáhají řešit nastalé problémy týkající se všech pojišťovacích potřeb - bydlení, majetku, auta, apod.

Jejich nasazení je nejlépe vidět v korporátním image spotu, kde se zaměstnanci ČP pro svého klienta vždy téměř „rozkrájí“. Toto nasazení je a bude přítomno ve všech připravovaných kampaních, vždy však prostřednictvím vhodné reklamní nadsázky, jak je možné vidět například v reklamě na úrazové pojištění. Současně ale nezapomíná na reálný užitek pro klienta ve formě atraktivních benefitů - dva nové tarify 1. Povinného ručení

s chytrým telefonem zdarma a Úrazové pojištění, které vyplatí peníze už za tři dny po diagnóze.

Celá kampaň disponuje velkou mírou humoru a nadsázky a nadto je podložena velmi chytlavou melodií, která zajistí maximální „viditelnost“ v přeplněném mediálním prostoru a zapamatovatelnost pro publikum.

3.2 Prevence dětských úrazů

V České republice je každým rokem kvůli úrazu lékařsky ošetřeno přes půl milionu dětí. Čtyřicet tisíc dětí musí být hospitalizováno, dva až tři tisíce z nich si odnáší trvalé následky a více než dvě stě dětí svému zranění bohužel podlehnou. Úrazům lze přitom v mnoha případech předcházet dodržováním základních preventivních opatření.

Česká pojišťovna se proto prostřednictvím své nadace rozhodla pomoci a přichází s novým projektem zaměřeným na prevenci nejen dětských úrazů, ale i dalších rizik spojených s dětstvím. Za podpory Nadace České pojišťovny v těchto dnech vzniká v renomovaném Nakladatelství FRAUS nová interaktivní učebnice s názvem Prevence rizikového chování dětí a mládeže aneb Jak prožít šťastné dětství.

Na přípravě učebnice se podílela i řada odborníků z dané oblasti, jako například doc. Michal Miovský z Centra adiktologie Psychiatrické kliniky 1. lékařské fakulty UK nebo Veronika Benešová z Centra úrazové prevence Fakultní nemocnice Motol.

„Učebnice bude sloužit jako pomůcka při výuce na základních školách. Její obsah je určen především učitelům a žákům, ale přístup k informacím díky ní získají i rodiče. Jak vyplynulo z dotazníkového šetření České pojišťovny, má většina z nich značné mezery ve znalostech základních bezpečnostních pravidel,“ řekl Richard Kapsa, předseda správní rady Nadace České pojišťovny.

„Demoverzi interaktivní učebnice představíme ředitelům základních škol již v září. Ve druhé polovině října pak bude učitelům spolu s pracovními listy projektu k dispozici ve finální podobě. Do konce roku 2011 plánujeme nabídnout program 200 až 250 základním školám po celé České republice,“ uvedl Martin Hudec z České pojišťovny. (Česká INFO 4/2011)

3.3 Gentleman silnic

První Gentleman silnic z Karlovarského kraje Martin Brož je z Aše. Prestižní ocenění, které už více než pět let uděluje Česká pojišťovna ve spolupráci s Policií ČR za záchranu lidského života, rychlou reakci a odvahu, převzal, v chebské pobočce ČP. Se svým vozem pomohl vyprostit sanitku, která začátkem listopadu spěchala do nemocnice se zraněným chlapcem a uvízla v bahnitém terénu. Na její osvobození byla i hasičská technika krátká.

Patnáctiletý chlapec se zranil na cyklistické dráze pod Bismarckovou rozhlednou na Ašsku. S otřesem mozku ho sanitka převážela do chebské nemocnice. Po sto metrech ji však pohltila bahnitá cesta. „Šel jsem zrovna venčit psa a viděl jsem, že posádka sanitky, ale i hasiči, kteří jí přijeli pomoc, byli bezradní,“ popisoval složitou situaci první Gentleman silnic z Karlovarského kraje Martin Brož. „Sanitní vůz i s pacientem totiž zůstal ležet na bahně podvozkem a bylo zřejmé, že ještě těžší hasičský automobil by se v tomto terénu utopil také. Proto jsem vzal svůj terénní vůz s pohonem na všechna čtyři kola a zhruba po třiceti minutách se nám s ním podařilo záchranku vyprostit,“ dodal Brož. Vše skončilo šťastně, protože vozidlo rychlé záchranné služby i s pacientem dojelo do nemocnice v Chebu včas a mladého cyklistu už po dvou dnech pustili do domácího ošetřování.

Zcela poprvé značkové hodinky, které tvoří neodmyslitelný doplněk certifikátu pro gentlemany silnic, získal před více než pěti lety od České pojišťovny a PČR Jiří Lukáč z Albrechtic na Novojičínsku, když vytáhl z hořícího automobilu tehdy sedmnáctiletého mladíka. Od té doby už ocenění převzalo 59 lidí (z toho osm žen) na 31 místech celé republiky. Západní Čechy mezi nimi v roce 2007 reprezentovali Julius Nass a Petr Volenecký. Ocenění získali za záchranu života tehdy 64letého muže, kterého při řízení postihl infarkt.

S projektem Gentleman silnic, Česká pojišťovna vstoupila do Evropské charty bezpečnosti silničního provozu. Tato iniciativa Evropské komise si klade za cíl snížit do budoucna počet obětí dopravních nehod na polovinu. V zemích Evropské unie evidují ročně zhruba 40 tisíc obětí silničních havárií.

Gentleman silnic je společným projektem České pojišťovny a Policie ČR, který vznikl v roce 2004 s cílem motivovat řidiče k tomu, aby si na silnici pomáhali a nebyli k sobě lhostejní. Od té doby už ocenění převzalo 67 lidí (z toho 10 žen) na 32 místech celé České republiky. (Rychlá ČP INFO 9/2011)

3.4 Nadace ČP

Pomáhat je nám vlastní. Dokazujeme to partnerstvím hned na několika projektech, v jejichž rámci se snažíme nacházet cesty a způsoby pro zajištění lepší budoucnosti zejména dětem a mladistvým. V roce 2008 jsme zahájili společně s Nadací Leontinka projekt s celorepublikovou působností Psí oči, jehož podstatou je přispívat na výcvik asistenčních psů pro děti a mládež s kombinovaným postižením. Od začátku projektu do poloviny roku 2011 byly předány příspěvky nejen na výcvik téměř tři desítek asistenčních psů v celkovém objemu převyšujícím 3,5 milionu korun.

Nadace Leontinka pomáhá dětem a studentům se zrakovým postižením. Jejím posláním je umožnit těmto dětem integraci do společnosti, vzdělání a společenských, sportovních i volnočasových aktivit. Nadace Leontinka rozděluje finanční prostředky a nefinanční dary prostřednictvím jednotlivých projektů, zaměřených na pomoc konkrétním institucím a konkrétním dětem. Nadace Leontinka shromažďuje prostředky především prostřednictvím darů od partnerů a sponzorů a benefičních akcí. Mezi hlavní činnosti Nadace Leontinka patří:

- ✓ Spolupracovat se speciálními školami pro zrakově postižené děti, pomáhat zvyšovat kvalitu výuky prostřednictvím učebních pomůcek, vybavení, doprovodných aktivit.
- ✓ Přispívat ke zvyšování úrovně vybavení specializovaných klinik, nemocnic, výcvikových center a ostatních institucí, které pomáhají zrakově postiženým dětem.
- ✓ Zvýšit dostupnost speciálních nástrojů, pomůcek, technologií a výcvikových i léčebných programů.
- ✓ Spolupracovat s ostatními neziskovými organizacemi v pomoci zrakově postiženým dětem.

- ✓ Informovat veřejnost o potřebách dětí se zrakovým postižením.
- ✓ Pomáhat rozvíjet prevenci zrakových onemocnění a výzkum a aplikaci nových léčebných metod.

Jindřich Lukavský, zakladatel Nadace Leontinka, říká: „Už více než 10 let řídím firmu, která navrhuje a prodává světlo. Vedle toho jsem otcem dvou dětí. Má třináctiletá dcera Leontinka se narodila s oční vadou a navždy zůstane na jedno oko slepá. Věřím, že světlo patří k životu a chci ho dávat těm, kterým chybí. Především dětem.“
(www.ceskapojistovna.cz, www.nadaceleontynka.cz)

4. Výzkumné šetření

Praktická část diplomové práce se bude zabývat stanovením hypotéz, analýzou a prezentací výsledků a také potvrzením či vyvrácením hypotéz.

4.1 Cíl výzkumu

Cílem empirické části mé diplomové práce je blíže charakterizovat zaměstnance a kolegy z České pojišťovny a.s. (dále jen Česká pojišťovna nebo ČP). Kvantitativní výzkum měl poukázat na to, jaké formě komunikace s klienty dávají přednost. Co je hlavní prioritou při rozhodování klienta, když si sjednává pojištění a také bariéry bránící uzavření obchodu. Pro získání potřebných informací jsem si zvolila metodu dotazníkového šetření. Vyhodnocení zjištěných údajů mi umožnilo potvrdit či vyvrátit stanovené hypotézy.

Charakteristika výběrového vzorku

Zaměstnancům ČP, agentura 633 a 632 Brno, Jižní Morava, byl v září 2011 předložen anonymní dotazník s žádostí o jeho vyplnění, a také aby na uvedené otázky odpovídali upřímně dle svých vlastních zkušeností a svého přesvědčení. Skupina respondentů nebyla cíleně vybrána. Předpokládaná účast byla 80 respondentů ve věku 18 a více let, až do důchodového věku.

Charakteristika použitých metod

Hlavní výzkumnou metodou byl dotazník. Pro tento kvantitativní způsob šetření jsem se rozhodla z důvodu nižší časové náročnosti jak pro mne, tak i samotné respondenty. Z důvodu ochoty vyplnit tento dotazník byl zadán anonymně s tím, že nebylo zasahováno ani ovlivňováno jakýmkoliv způsobem jeho vyplnění, pouze podáním informací k jeho vyplnění. Celkem bylo vydáno k vyplnění 80 dotazníků, z nichž se mi vrátilo 53. Z toho však byly 3 dotazníky vyplněny neúplně. Návratnost tedy byla 62,5 %, tedy 50 dotazníků.

Dotazník obsahuje celkem 10 otázek uzavřených otázek, kde si respondent mohl vybrat pouze jednu odpověď z nabízených alternativ. Na začátku dotazníku byly umístěny zajímavé a věcné otázky. Segmentační otázky, které slouží k základní charakteristice dotazovaného, tj. pohlaví, věku a pracovního zařazení, byly umístěny až na konec. Tento koncept byl zvolen proto, aby respondenty neodradil častými nezajímavými otázkami.

Úvodní informace zveřejněné respondentům (příloha č. 1):

Dobrý den,

jsem studentkou 3. ročníku Sociální pedagogiky UTB Zlín, IMS Brno. Prosím o vyplnění dotazníku k mé diplomové práci na téma Komunikace s klientem České pojišťovny a. s. Dotazník obsahuje 10 otázek a nezabere více jak 5 minut.

Děkuji za Váš čas

Bc. Helena Svobodová

4.2 Stanovení hypotéz

Hypotéza č. 1:

Více jak 80 % kolegů upřednostňuje osobní komunikaci před ostatními druhy komunikace.

Hypotéza č. 2:

Více jak 50 % kolegů se domnívá, že při sjednání pojištění je pro klienta nejdůležitější rozmanitost a výhody produktu.

Hypotéza č. 3:

Více jak 50 % kolegů uvede jako největší bariéru bránící uzavření obchodu levnější produkty konkurence.

Hypotéza č. 4:

Více jak 80 % kolegů je spokojeno se školeními ČP, ale i přesto se volném čase věnuje více jak 80 % sebevzdělávání.

Hypotéza č. 5:

Více jak 50 % kolegů se nechá ovlivnit klientovou současnou situací.

4.3 Analýza a prezentace výsledků

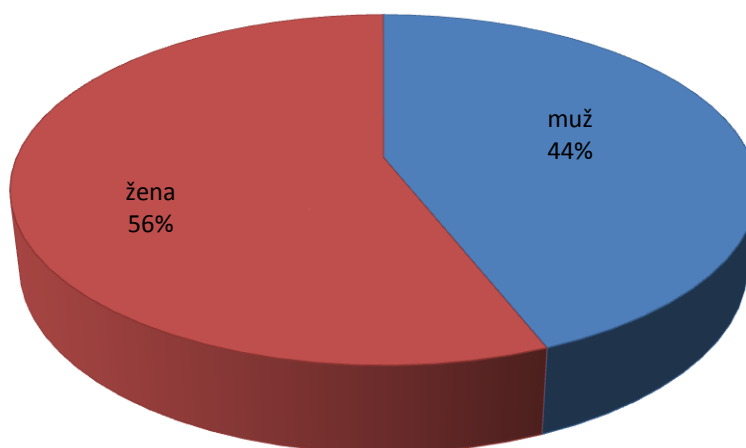
Veškeré údaje, které jsem v šetření shromáždila, byly pečlivě vyhodnoceny a zpracovány do formy prezentace. V úvodu této prezentace budou uvedeny nejdříve segmentační otázky, z důvodu rozčlenění respondentů, dále budou následovat další otázky dotazníku.

Otázka č. 1:

Jaké je Vaše pohlaví?

Odpověď	Absolutní počet	Relativní počet
muž	22	44%
žena	28	56%

Graf č. 1



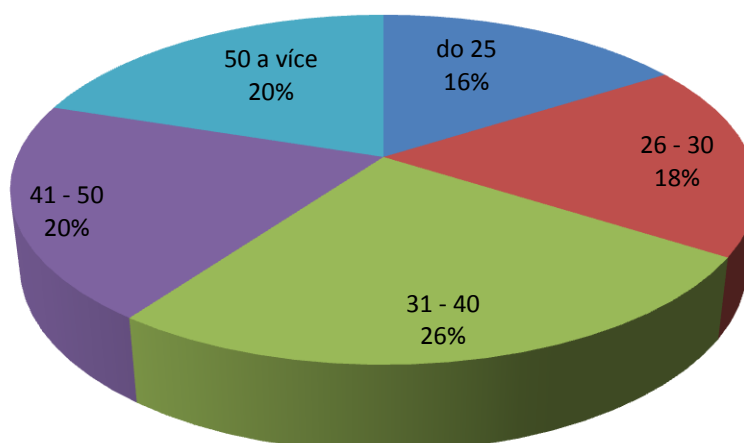
Ze získaných údajů bylo zjištěno, že z celkového počtu 50 dotazovaných je 44 % mužů, tj. 22 a 56 % žen, tj. 28.

Otázka č. 2:

Jaký je Váš věk?

Odpověď	Absolutní počet	Relativní počet
do 25	8	16%
26 - 30	9	18%
31 - 40	13	26%
41 - 50	10	20%
50 a více	10	20%

Graf č. 2



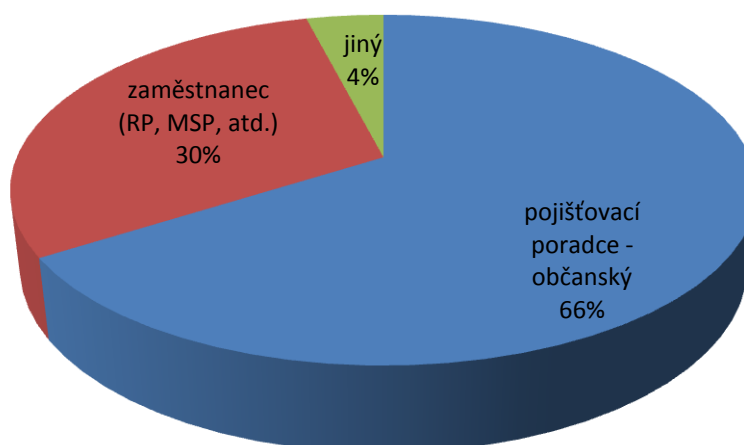
Tato otázka měla rozčlenit respondentní skupinu dle věku. Nejmladší skupina dle věku do 25 byla zastoupena 16 %, druhá skupina 26 – 30 let 18 %, třetí skupina 31 – 40 let byla zastoupena 26 %, čtvrtá skupina 41 – 50 let byla 20 % a poslední skupina 50 let a více byla zastoupena také 20%. Z grafu vyplývá, že nejsilnější věkovou kategorií je třetí skupina ve věku 31 – 40 let.

Otázka č. 3:

Jaký je Váš pracovní poměr v ČP?

Odpověď	Absolutní počet	Relativní počet
pojišťovací poradce - občanský	33	66%
zaměstnanec (RP, MSP, atd.)	15	30%
jiný	2	4%

Graf č. 3



Vysvětlivky: RP – referent přepážky, MSP – manažer skupiny přepážek

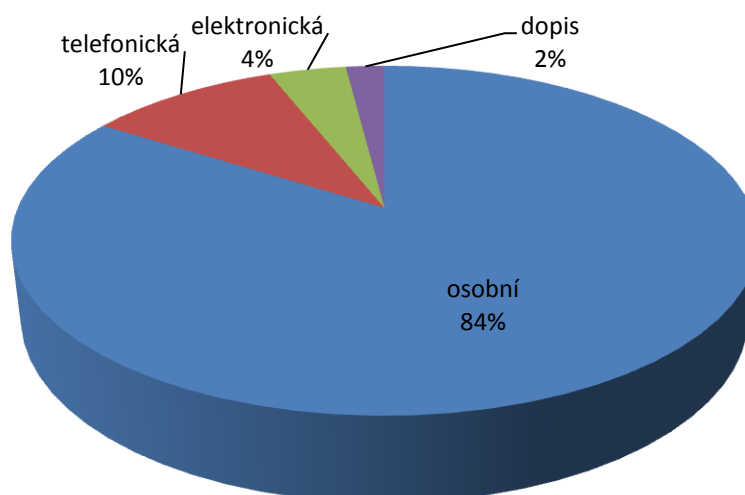
Tato otázka dotazníku respondenty rozdělila dle pracovního poměru v ČP. Z grafu je patrné, že převahu 66 % získali pojišťovací poradci (OSVČ), na druhém místě se jsou zaměstnanci ČP s 30%, 4 % zaujímají pracovníci s nespécifickým poměrem k ČP.

Otázka č. 4:

Jakou formu kontaktu s klientem upřednostňujete?

Odpověď	Absolutní počet	Relativní počet
osobní	42	84%
telefonická	5	10%
elektronická	2	4%
dopis	1	2%

Graf č. 4



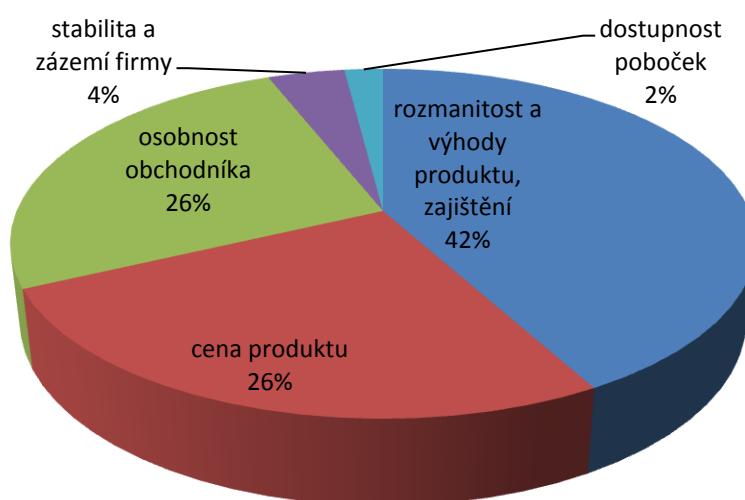
Z výzkumu vyplývá, že 84 % kolegů dává přednost osobní komunikaci s klienty. 10 % kolegů upřednostňuje telefonickou formu komunikace, 4 % formu elektronickou a 2 % formu dopisu. Z grafu jednoznačně vyplývá, že nejčastější formou komunikace s klienty je osobní komunikace.

Otázka č. 5:

Co si myslíte, že je pro klienta při sjednání pojištění nejdůležitější?

Odpověď	Absolutní počet	Relativní počet
rozmanitost a výhody produktu, zajištění	21	42%
cena produktu	13	26%
osobnost obchodníka	13	26%
stabilita a zázemí firmy	2	4%
dostupnost poboček	1	2%

Graf č. 5



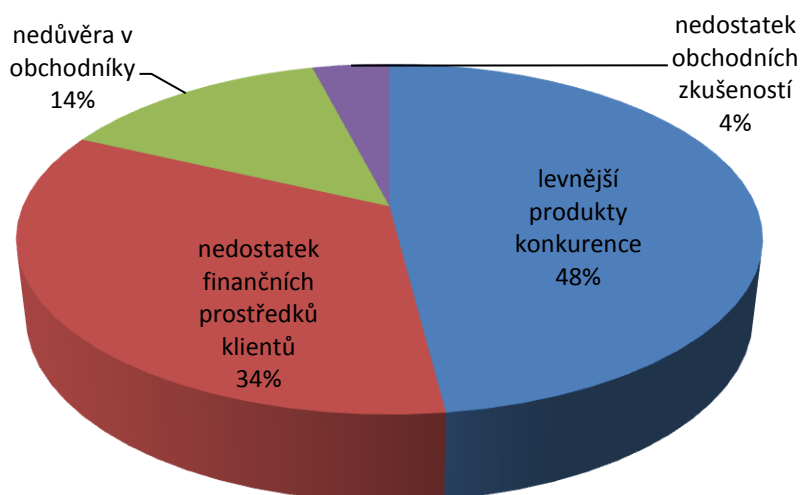
Tato otázka měla respondenty rozdělit dle názoru, co je pro klienty nejdůležitější při sjednání pojištění. 42 % respondentů se domnívá, že rozmanitost a výhody produktu, 26 % si myslí, že cena produktu a také osobnost obchodníka, 4 % stabilita a zázemí formy a 2 % dostupnost poboček.

Otázka č. 6:

Jaká je nejčastější bariéra bránící uzavření obchodu?

Odpověď	Absolutní počet	Relativní počet
levnější produkty konkurence	24	48%
nedostatek finančních prostředků klientů	17	34%
nedůvěra v obchodníky	7	14%
nedostatek obchodních zkušeností	2	4%

Graf č. 6



Na otázku, jaká je nejčastější bariéra bránící uzavření obchodu, odpovědělo 48 % respondentů – levnější produkty konkurence, 34 % nedostatek finančních prostředků klientů, 14 % se domnívá, že klienti mají nedůvěru v obchodníky a 4 % jako neúspěch volí nedostatek obchodních zkušeností.

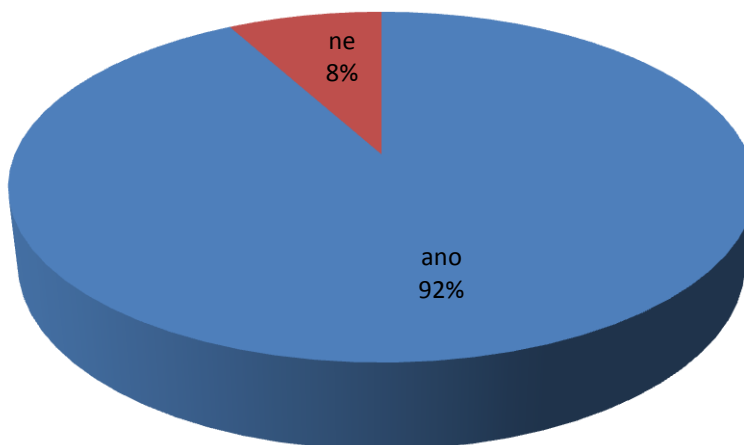
I z předchozího grafu vyplývá, že i když jsou pro klienty důležité výhody produktu, stejně se většinou nechají ovlivnit jeho cenou.

Otázka č. 7:

Jsou pro Vás obchodní školení ČP přínosná?

Odpověď	Absolutní počet	Relativní počet
ano	46	92%
ne	4	8%

Graf č. 7



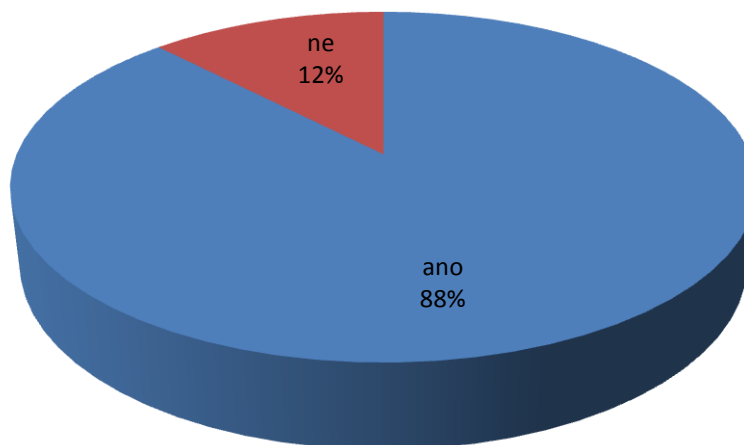
Z grafu vyplývá, že pro 92 % kolegů jsou školení od ČP přínosná, 8 % kolegů tento názor nesdílí.

Otázka č. 8:

Věnujete se ve volném čase sebevzdělávání?

Odpověď	Absolutní počet	Relativní počet
ano	43	88%
ne	6	12%

Graf č. 8



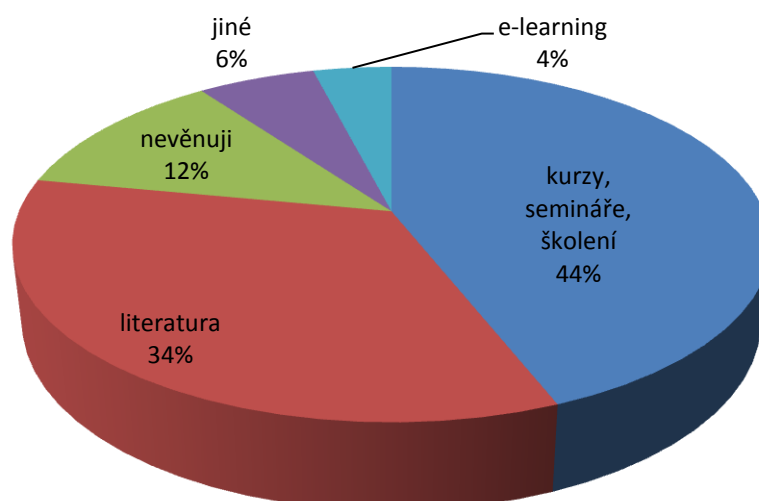
Z vyhodnocení šetření vychází, že 88 % respondentů se věnuje ve volném čase vzdělávání, 12 % bohužel tráví volný čas jiným způsobem.

Otázka č. 9:

V případě, že ano, jakou formu preferujete?

Odpověď	Absolutní počet	Relativní počet
kurzy, semináře, školení	22	44%
literatura	17	34%
e-learning	2	4%
jiné	3	6%
nevěnuji	6	12%

Graf č. 9



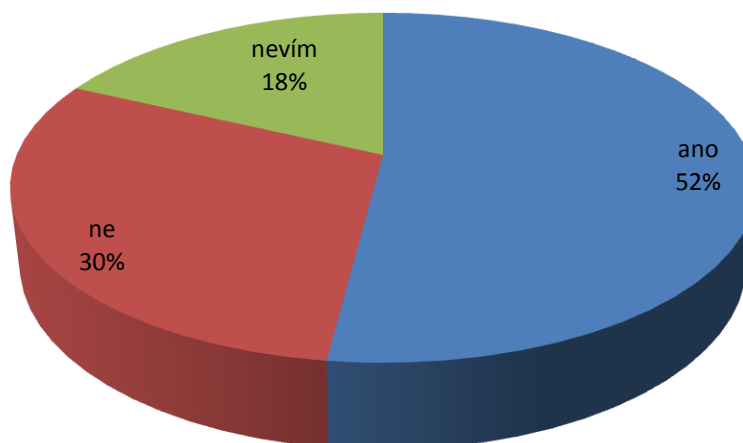
Tato otázka měla respondenty rozdělit podle různého způsobu sebevzdělávání. 44 % dává přednost kurzům, seminářům a školením, 34 % literatuře, 12 % se sebevzdělávání nevěnuje, 6 % využívá jinou formu sebevzdělávání a 4 % preferuje e-learning.

Otázka č. 10:

Necháte se při obchodování ovlivnit klientovou současnou situací (např. špatný zdravotní stav, úmrtí v rodině, finanční potíže)?

Odpověď	Absolutní počet	Relativní počet
ano	26	52%
ne	15	30%
nevím	9	18%

Graf č. 10



Z grafu je patrné, že otázka měla respondenty rozdělit dle jejich sociálního cítění. 52% kolegů se pravděpodobně nechá ovlivnit klientovou současnou situací, 30 % se ovlivnit nenechá a 18 % si není jisto, jak by se v této situaci chovalo.

4.4 Interpretace výsledků

Hypotéza č. 1:

Více jak 80 % kolegů upřednostňuje osobní komunikaci před ostatními druhy komunikace.

Pro potvrzení či vyvrácení této hypotézy jsem vycházela z otázky č. 4. Tato **hypotéza byla** s ohledem na zjištěné údaje jednoznačně **potvrzena**. Na základě šetření jsem zjistila, že 84 % kolegů, tj. 42 dotazovaných, dává přednost osobní komunikaci s klienty. 10 % kolegů upřednostňuje telefonickou formu komunikace, 4 % formu elektronickou a 2 % formu dopisu.

Jsem ráda, že i v dnešní době dávají kolegové přednost osobní komunikaci. Co se týká obchodních dovedností, je toto nejlepší forma, jak můžeme klienta ovlivnit a dostatečně mu vysvětlit všechny výhody produktu. Osobní komunikace je i mou oblíbenou formou komunikace.

Hypotéza č. 2:

Více jak 50 % kolegů se domnívá, že při sjednání pojištění je pro klienta nejdůležitější rozmanitost a výhody produktu.

Tato **hypotéza byla z velké části potvrzena**. Dle otázky č. 5 vyšla odpověď, že pro klienta je nejdůležitější při sjednání pojištění rozmanitost a výhody produktu, odpovědělo tak 42 %, tj. 21 respondentů místo předpokládaných 50 %. 26 % si myslí, že cena produktu a taktéž osobnost obchodníka, 4 % stabilita a zázemí formy a 2 % dostupnost poboček.

Tento výsledek mne nikterak nepřekvapuje, stále je mnoho lidí, kteří dávají přednost kvalitě zajištění před jeho cenou. I já se při sjednávání pojištění orientuji spíše na možnosti zajištění než podle cenových relací.

Hypotéza č. 3:

Více jak 50 % kolegů uvede jako největší bariéru bránící uzavření obchodu levnější produkty konkurence.

Tato **hypotéza byla z velké části potvrzena**. Pro vyhodnocení jsem vycházela z otázky č. 6. Výsledkem šetření je, že nejčastější bariéra bránící uzavření obchodu jsou levnější produkty konkurence, odpovědělo však pouze 48 %, tj. 24 respondentů místo očekávaných 50 %. Nedostatek finančních prostředků klientů předpokládalo 34 %, 14 % se domnívá, že klienti mají nedůvěru v obchodníky a 4 % jako neúspěch volí nedostatek obchodních zkušeností.

Naproti předcházející hypotéze se stále najdou klienti, kteří se ať už musejí nebo chtějí orientovat spíše na cenu produktu. Na tuto orientaci mohou mít vliv finančními problémy, nedostatečný přehledem na trhu s pojistnými produkty nebo důvěřivostí v obchodní zástupce („chce si jenom vydělat“). Toto rozhodování klientů pocítují především v neživotním pojištění, např. v povinném ručení, které je způsobeno neznalostí ve výši pojistným událostí (nízké limity povinného ručení za nízkou cenu).

Hypotéza č. 4:

Více jak 80 % kolegů je spokojeno se školeními ČP, ale i přesto se volném čase věnuje více jak 80 % sebevzdělávání.

Tato hypotéza byla potvrzena na základě otázky č. 7 a 8. Z vyhodnocení šetření vyplynulo, že pro 92 %, tj. 46 kolegů jsou školení od ČP přínosná, 8 % kolegů tento názor nesdílí. Co se týče sebevzdělávání ve volném čase, tak se mu věnuje 88 %, tj. 43 respondentů, 12 % bohužel tráví volný čas jiným způsobem.

Tento výsledek může být potěšující zejména pro vedoucí pracovníky České pojišťovny. Jednak jsou zaměstnanci spokojeni s nabízenými školeními a navíc se sebevzdělávají ve volném čase, což podle mě zasluhuje pochvalu. Sama musím uznat, že školení ČP mi mnoho daly. Pokud jde o mé volnočasové aktivity, dávám přednost účasti na dalších školením pořádaných ČP nebo se věnuji studiu literatury, interních sdělení apod.

Hypotéza č. 5:

Více jak 50 % kolegů se nechá ovlivnit klientovou současnou situací.

Tato **hypotéza byla potvrzena**. Pro vyhodnocení hypotézy jsem vycházela z otázky č. 10. Na otázku odpovědělo 52%, tj. 26 kolegů se pravděpodobně nechá ovlivnit klientovou současnou situací, 30 % se ovlivnit nenechá a 18 % si není jisto, jak by se v této situaci zachovalo.

S touto situací se na přepážce setkávám velmi často, spousta klientů přichází o zaměstnání, majetek i o své blízké. Nejjednodušším způsobem, jak jim toto příkoří pomůžeme překonat, je vyjednat vyšší slevu, vyjádřit pochopení a snažit se jim pomoci, jak jen je v našich silách. Kolikrát jsou emoce tak silné, že uroníme slzu společně s nimi.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo vyzdvihnout metody komunikace s klienty České pojišťovny, dále zjištění, zda jsou kolegové dostatečně proškolení a zda jsou pro ně školení v rámci firmy přínosná. Jaké jsou překážky, které brání obchodním dovednostem směřujícím k uzavření obchodu. Cílem kvantitativního dotazníkového šetření bylo charakterizovat nejčastější způsoby komunikace s klienty a již výše uvedené skutečnosti.

Komunikace s okolím je pro obchodníky velmi důležitá. Denně přicházíme do styku s klienty. A ti všichni vás musí vidět přesně tak, jak potřebujeme. V komunikaci s okolím se máme stále co učit. Jakmile totiž komunikace tvoří jednotný a harmonický celek, klient i obchodní partner získá dojem, že máte věci pod kontrolou, že myslíte na detaily, a že vám na něm záleží. Cítí se příjemně a vy máte příležitost uzavřít obchod.

Zjednodušeně lze říci, že vše, s čím přijde klient nebo obchodní partner do styku, je komunikace. Nejde tedy jen o e-maily, telefony nebo osobní kontakt. Osobní komunikace otevírá dveře k oboustranné výměně informací, umožňuje okamžitě reagovat na otázky, vysvětlit nedorozumění a získat zpětnou vazbu. Účastníci komunikace tímto způsobem získávají více informací i pomocí neverbální komunikace, kterou představují například gesta, tón hlasu, mimika.

Mí kolegové stále dávají v dnešní době přednost osobní komunikaci před komunikací elektronickou či telefonickou. Tento fakt byl potvrzen i v mém dotazníkovém šetření, kde 84 % dotazovaných respondentů uvedlo právě tuto odpověď.

Na základě získaných informací jsem měla možnost potvrdit či vyvrátit stanovené hypotézy a lépe tak charakterizovat mé kolegy a jimi upřednostňované způsoby komunikace s klienty. Výzkumný vzorek tvořili zaměstnanci a OSVČ České pojišťovny obou pohlaví, ve všech věkových kategoriích.

Uvědomuji si, že výsledky mého výzkumu nemusí mít úplně vypovídající hodnotu o způsobu komunikace všech zaměstnanců a OSVČ ČP, protože dotazník byl soustředěn na pobočky v Brně. Ale i přesto se domnívám, že určitou vypovídající hodnotu výzkum má

a ukazuje, že i přes rychlý vývoj moderní techniky, že kolegové stále upřednostňují osobní způsob komunikace.

Cíle, které byly kladeny v diplomové práci, byly naplněny. Dle výzkumu byly stanovené hypotézy převážně potvrzeny. Tvorba práce taktéž přispěla k prohloubení mých znalostí a doplnění charakteristik mých kolegů a formě jednání s klienty České pojišťovny. Myslím, že výsledky pomohou v praxi jak mne, tak mým kolegům.

Umění efektivní komunikace je předpoklad pro další rozvoj v měkkých dovednostech. Schopnost komunikovat každý ocení nejen při zlepšení vztahů s lidmi ve svém okolí, což jim dodá více energie a chuti dále na sobě pracovat, ale také při tvorbě postojů, názorů apod.

Resumé

Diplomová práce pojednává o verbální a nonverbální komunikaci, doporučeních na obchodní řeč a obchodní komunikaci. Empirická část je věnována dotazníkovému šetření v České pojišťovně a.s., které je zaměřeno na komunikace s klientem.

První část diplomové práce je zaměřena na komunikaci verbální a nonverbální. Je zde uvedeno několik druhů a typů komunikace. Na závěr kapitoly jsou uvedena pravidla úspěšně řeči těla.

Druhá část je věnována obchodní komunikaci a obchodním dovednostem. Uvádím přesný průběh obchodního jednání. Několik rad a typů, jak se v průběhu obchodního jednání chovat a jak reagovat na podněty klienta.

Třetí kapitola pojednává o České pojišťovně a.s. a jejích projektech. Představuje „novou“ Českou a poukazují na některé projekty, které podporuje a pomáhá tak svému okolí.

Čtvrtá část je částí empirickou. Stanovila jsem několik hypotéz, na které hledám odpověď. Zdrojem výsledků je dotazníkové šetření, které je zaměřeno na komunikaci s klientem ČP.

Anotace

Diplomová práce se zabývá komunikací s klientem České pojišťovny a.s. Cílem práce bylo vyzdvihnout metody komunikace s klienty České pojišťovny. Dále, jaké jsou překážky, které brání obchodním dovednostem směřujícím k uzavření obchodu, také zda jsou kolegové dostatečně proškoleni. Cílem kvantitativního dotazníkového šetření bylo charakterizovat nejčastější způsoby komunikace s klienty a již výše uvedené skutečnosti.

Klíčová slova

Česká pojišťovna, klient, komunikace, nonverbální komunikace, obchodní dovednosti, obchodní komunikace, prodejní rozhovor, řeč těla, sociální komunikace, verbální komunikace.

Annotation

This thesis deals with communications with the client from Česká pojišťovna a.s. The aim was to highlight the methods of communication with clients from Česká pojišťovna a.s. Furthermore, what are the barriers to business skills towards closing the deal, also whether they are sufficiently trained colleagues. The aim of the quantitative survey was to characterize the most common ways to communicate with clients and the above-mentioned facts.

Keywords

Česká pojišťovna, company, client, communication, nonverbal communication, business skills, business communications, sales conversation, body language, social communication, verbal communication.

Literatura

1. ČERNÝ, V. *Řeč těla*. Brno: Computer Press, 2007, 254 s. ISBN 978-80-251-1658-6
2. DEVITO, JOSEPH A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada, 2001, 420 s., ISBN 80-7169-988-8.
3. JOBÁNKOVÁ, M. a kol. *Kapitoly z psychologie pro zdravotnické pracovníky*. 3. nezměněné vyd. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů, 2006, 225 s. ISBN 80-7013-390-2.
4. KŘIVOHLAVÝ, J. *Já a ty*. 2. vyd. Praha: Avidenum, 1986, 250 s. ISBN 08-042-86 .
5. KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak si navzájem lépe porozumíme*. Praha: Svoboda, 1988, 235 s. ISBN 73/510-21-8.2 25-095-88.
6. KŘIVOHLAVÝ, J. *Povídej, naslouchám*. 1. vyd. Praha: Návrat, 1993, 104 s. ISBN 80-85495-18-X.
7. LEWIS, D. *Tajná řeč těla*. 1. vyd. Praha: Hodego, 1989, 229 s. ISBN 80-7219-018-0.
8. LEY, D. F. *Nejlepší obchodník*. 1. vyd. Praha: Grada, 1955, 355 s. ISBN 80-7169-199-2.
9. MIKULÁŠTÍK, M., *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, 368 s., ISBN 80-247-0650-4.
10. PLAMÍNEK, J. *Jak řešit konflikty*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, 132 s. ISBN 80-247-1591-0.
11. POKORNÝ, J. *Psychologie pro každý den*. Brno: CERM, 1994, 195 s. ISBN 80-85867-41-9.
12. REZEK, J. FILIPOVÁ, A. *Umění prodávat*. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, 2000, 168 s. ISBN 80-7169-905-5.
13. SÝKORA, F. *Úvod do studia Sociální komunikace*. Brno: IMS Brno, 2003, 26 s.
14. SÝKORA, F., VAVREČKA, V. *Pedagogická komunikace*. Brno: IMS Brno, 2004, 34 s.
15. VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. Praha: Portál, 2005, 320 s., ISBN 80-7178-998-4.
16. VYBÍRAL, Z. *Úvod do psychologie komunikace*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 1997, 118 s. ISBN 80-7041-002-7.
17. VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada, 2008, 328 s. ISBN 978-80-247-2614-4.

Časopisy

Česká INFO 4/2011 23 s.

Internet

Rychlá ČP INFO 9/2011

www.ceskapojistovna.cz

www.nadaceleontynka.cz

www.citaty.kukulich.cz

rudolfkohoutek.blog.cz/0901/pozorovani-pri-verbalni-komunikaci

Seznam příloh

Příloha č. 1 – dotazík

Příloha č. 1

Dobrý den,

jsem studentkou 3. ročníku Sociální pedagogiky UTB Zlín, IMS Brno. Prosím o vyplnění dotazníku k mé diplomové práci na téma Komunikace s klientem České pojišťovny a. s. Dotazník obsahuje 10 otázek a nezabere více jak 5 minut.

Děkuji za Váš čas

Bc. Helena Svobodová

Pokyny k vyplnění: vyberte pouze jednu odpověď a označte ji.

1. Jaký je Váš pracovní poměr v ČP?

- zaměstnanec (RP, MSP, apod.)
- pojišťovací poradce - občanský
- jiný

2. Jakou formu kontaktu s klientem upřednostňujete?

- osobní
- telefonická
- elektronická
- dopis

3. Co si myslíte, že je pro klienta při sjednání pojištění nejdůležitější?

- cena produktu
- osobnost obchodníka
- rozmanitost a výhody produktu
- stabilita a zázemí firmy
- dostupnost poboček

4. Jaká je nejčastější bariéra bránící uzavření obchodu?

- levnější produkty konkurence
- nedostatek obchodních zkušeností
- nedostatek finančních prostředků klientů
- nedůvěra v obchodníky

5. Jsou pro Vás obchodní školení ČP přínosná?

- ano
- ne

6. Věnujete se ve volném čase sebevzdělávání?

- ano
- ne

7. V případě, že ano, jakou formu využíváte?

- e-learning
- kurzy
- literatura
- nevěnuji

8. Necháte se při obchodování ovlivnit klientovou současnou situací (např. špatný zdravotní stav, úmrtí v rodině, finanční potíže)?

- ano
- ne

9. Jaké je Vaše pohlaví

- žena
- muž

10. Jaký je Váš věk?

- do 25
- 26 - 30
- 31 - 40
- 41 - 50
- 50 a víc