





**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

---

**Masarykův ústav vyšších studií  
Katedra inženýrské pedagogiky**

**Prezentační dovednosti personálních manažerů ve vybraných  
podnicích**

**Presentation skills of personal managers in selected companies**

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích  
Vedoucí práce: Ing. Soňa Cupalová

**Martin Břinčil**

---

## **Vzor citačního záznamu**

BŘINČIL, Martin. Prezentační dovednosti personálních manažerů. Praha: ČVUT 2016.  
Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií,  
Katedra inženýrské pedagogiky.

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne 06. 01. 2016

podpis: .....

## **Poděkování**

Chtěl bych poděkovat své vedoucí práce Ing. Soně Cupalové za vedení a cenné rady při tvorbě práce. Dále bych chtěl poděkovat své rodině a své přítelkyni za podporu, bez které bych práci nedokončil.

## **Abstrakt**

Práce pojednává o úrovni prezentačních dovedností u personálních manažerů ve vybraných podnicích. Hlavní zaměření práce je na přípravu obsahu a formy prezentace, dále na působení prezentujícího na publikum a jeho možnosti ovlivnit úspěch prezentace. Praktická část analyzuje rozhovory s personálními manažery. Rozhovory zkoumají úroveň přípravy manažerů a jejich současný způsob prezentace. Poté následuje analýza samotné prezentace. Závěr práce obsahuje doporučení personálním manažerům, pro zlepšení jejich dovedností.

## **Klíčová slova**

Prezentace, verbální komunikace, neverbální komunikace, publikum

**Abstract**

The topics of this work are the level of presentation skills of personnel managers in selected companies. The work focuses mainly on the preparation of the content and form of the presentation. Further on the effect of the presenter on the audience and his possibilities how to affect the success of the presentation. In the practical part, interviews with personnel managers from selected companies are analysed. These interviews examine the amount of preparation of the managers and their current method of presenting. Then it analyses the presentation itself. In the conclusion of the work, there is a recommendation for the personnel managers how to improve their skills.

**Key words**

Presentation, verbal communication, nonverbal communication, audience

## Obsah

Úvod .....	8
1 Teorie prezentačních dovedností.....	9
1.1 Komunikace.....	9
1.1.1 Verbální komunikace.....	9
1.1.2 Neverbální komunikace.....	12
2 Presentace.....	16
2.1 Dělení a typy rétorických výkonů.....	16
2.2 Zásady správné prezentace.....	17
2.3 Strach z výstupu a tréma.....	19
3 Příprava prezentace .....	20
3.1 Dech .....	20
3.2 Výslovnost .....	21
3.3 Chyby ve verbálním projevu.....	24
3.4 Příprava neverbální komunikace.....	24
4 Průběh prezentace .....	25
4.1 Úvod prezentace .....	25
4.2 Pomůcky .....	27
4.3 Publikum .....	27
5 Praktická část .....	28
5.1 Metodologie.....	28
5.2 Charakteristika výzkumného souboru .....	29
5.3 Analýza rozhovorů.....	29
5.4 Vlastní doporučení .....	39
6 Závěr.....	41
7 Seznam použité literatury .....	42
8 Seznam příloh.....	44
9 Seznam obrázků .....	64
10 Seznam tabulek .....	64

## Úvod

Prezentační dovednosti se řadí k takzvaným „soft skills“, tedy měkkým dovednostem. Na způsobu prezentování určité myšlenky závisí její následné přijetí. Úkolem personálního manažera je mimo jiné informovat o změnách ve společnosti a plánech do budoucna. Pokud personální manažer nejasně vysvětlí vizi podniku nebo důvody ke změnám, dezinformovaní zaměstnanci mohou zaujmout negativní stanovisko ke změně. Zároveň stoupá i riziko šíření nepravdivých informací, na základě špatného pochopení prezentace. Proto je z hlediska dlouhodobého vývoje podniku velice důležitá úroveň prezentačních dovedností personálního manažera.

Práce je určena studentům personálního managementu a začínajícím personálním manažerům pro získání základních znalostí v oblasti prezentačních dovedností. Stejně tak i personálním manažerům působícím v této pozici řadu let, pro ověření vlastních znalostí a možného poučení z častých chyb, kterých se dopouštějí prezentující.

Mezi českými autory se tomuto tématu nejvíce věnují Ivana Hospodářová, Albína Měchurová, Zdenka Pechačová, Ludmila Natovová. Ze zahraničních autorů pak Allhoff, Dieter-W, Waltraud Allhoff a Jofeph DeVito.

Ve své bakalářské práci se zaměřím na úroveň prezentačních dovedností personálních manažerů ve vybraných podnicích. Na základě literatury zabývající se výukou prezentačních dovedností sestavím dotazník, zkoumající úroveň prezentačních dovedností personálních manažerů ve vybraných podnicích. Poté provedu hodnocení jejich prezentačního výkonu a na základě sebraných dat sestavím doporučení pro zlepšení výkonu.



## 1 Teorie prezentačních dovedností

Prezentační dovednosti se řadí k měkkým dovednostem, které Kühlinger popisuje jako schopnost vypořádat se s lidmi a jejich způsoby chování. Dříve byly měkké dovednosti nazývány sociální kompetence. Tímto pojmem se ještě dnes označují faktory jako spolupráce, komunikace a schopnost zvládat konflikty. Lidé s vysoce rozvinutými měkkými dovednostmi jsou považovány za emocionálně inteligentní (Kühlinger- Peters, 2007, s. 13).

*„Personální manažer je osoba uvnitř organizace, která je zodpovědná za nábor nových zaměstnanců, dohled nad ohodnocením zaměstnanců, zprostředkováním komunikace mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem a dohlíží na celé personální oddělení“.*

*Businessdictionary (online)*

*„Pod pojmem rétorika rozumíme teorii a praxi orální komunikace. Pojmem aplikovaná rétorika rozumíme pedagogiku komunikačních dovedností, a rozhovoru v užším slova smyslu.“*

*(Dieter, Waltraud, 2008, s. 13)*

Rétorika má svůj původ v antickém Řecku, kde řečnictví představovalo významnou součást veřejného života. V této době se řečnictví dělilo na tři obory - soudní řečnictví, politické řečnictví a slavnostní řečnictví. První dokumenty o rétorice pocházejí z 5 století před naším letopočtem. (Buchtová, 2006, s.16)

### 1.1 Komunikace

Komunikace se odehrává jen v takovém rozsahu, v jakém její účastníci používají shodný systém signálů. V oblasti, kde se komunikační systémy výrazně liší, nedokáží lidé komunikovat. Sady signálů však nemusí a ani nemohou být identické. Například rodiče a děti mají odlišnou slovní zásobu a odlišné výklady pro termíny, které sdílejí společně (DeVito, 2010, s. 44).

#### 1.1.1 Verbální komunikace

Verbální komunikací se označuje vyjadřování za pomoci slov, prostřednictvím jazyka. Může být přímá nebo zprostředkovaná, mluvení či psaná, živá nebo reprodukováná. (Mikuláščík, s. 98).

Oproti tomu Jaromír Janoušek (2015) označuje verbální komunikaci jako specifický lidský proces a jev patřící k podstatným charakteristikám lidského jedince i lidského společenství. Jedná se o formu spojení mezi lidmi, prostřednictvím kterého dochází k předávání informací a verbálních výrazů.

Jedinec se při vývoji učí jazyk lidí, jež se vyskytují v jeho okolí. Pro správné verbální sdělení musí být zvládnuta fonologická stránka jazyka, tedy jeho zvukový systém, sémantická stránka, zabývající se významem slov a syntaktický systém, který sleduje správné řazení slov (DeVito, 2015).

Specifičnost užívání jazyka je ovlivněna mnoha faktory, jedním z nich je pohlaví jedince. Janoušek v knize psychologické základy verbální komunikace přirovnává komunikaci mezi mužem a ženou ke komunikaci jedinců odlišných kultur. Muži podle něj například užívají spíše komunikace k prosazení sebe sama a dosažení vlastních plánů, k udržení publika a soupeření s druhými. Ženy oproti tomu užívají rozhovor k udržení vztahů a věnují pozornost druhým. (Janoušek, 2015, s.179). Docent Mikuláščík (2010) dále poukazuje na rozdíly například mezi introvertem a extrovertem, kdy introvert při svém projevu mluví málo, klidně a tiše. Oproti tomu extrovert dává přednost hlasitému projevu a nevěnuje přílišnou kontrolu obsahu řeči. Submisivní jedinec nepodporuje své sdělení vlastními názory a spíše prezentuje obecné pravdy.

Má-li sdělení splnit svůj záměr, řečník musí dbát na konotaci slov v něm obsažených. Pojem konotace označuje subjektivní nebo emocionální význam výrazu. Vedle konotace existuje i denotace významu, což je jeho objektivní význam, který lze nalézt například ve výkladovém slovníku. Příkladem je slovo smrt. Pro lékaře toto slovo znamená čas, kdy dojde k zástavě srdce. Pro rodiče zemřelého má slovo denotační význam, vyvolává silné emoce a vzpomínky (DeVito, 2010, s.124).

Jedná se o mezioborový pojem, jímž se zabývají jednotlivé vědní oblasti. Zejména lingvistika, věda zabývající se zkoumáním jazyka, jeho vývoje a užívání. Filologie, věda zkoumající jazyk, literaturu a ústní lidovou slovesnost. Dále pak subdisciplíny filosofie jako jsou sémiotika, zkoumající vlastnosti znaků, sémantika a logika (Vymětal, s. 112).

Nejdůležitějším aspektem z hlediska prezentace je paralingvistika. Paralingvistika se zabývá vším, co doprovází slovní projev. Lze z jejích aspektů zjistit, co řečník zdůrazňuje, zeslabuje, zpochybňuje, jaký dává najevo postoj (vřelost, sympatii, zlobu). Mohou to být prvky rovněž nevědomé a podvědomé, chyby ve verbálním projevu, které nejsou záměrem mluvčího (Mikuláščík, 2003 ).

Paralingvistické aspekty lze rozdělit do několika skupin, jako jsou,

Hlasitost, síla hlasu, jež ovlivňuje proud vydechovaného vzduchu a rozkmit tzv. hlasových rtů a stav rezonanční dutiny nad hlasivkami. Silu hlasu je třeba přizpůsobit okolnostem. Při veřejném projevu je třeba dbát na velikost místnosti, rozmístění posluchačů, hluku a okolí. Není vhodné sílu hlasu přepínat, neboť může dojít k poruchám případně k trvalejšímu onemocnění hlasového ústrojí. Dle síly lze soudit povahu člověka, tichá řeč bývá často projevem nesmělosti, stydlivosti, ale někdy také rozhodnosti (Pechačová, Natovová, 2011, s. 30). Dieter a Waltraud (2008) upozorňují na fakt, že s příliš hlasitou řečí také nepřirozeně stoupá její výška a s ní i důvěryhodnost řečníka. Odvolávají se na řečnické rčení „*Ten, kdo křičí, nemá pravdu*“.

Výška hlasu, jež je odlišná u každého člověka. Je prokázáno, že důvěryhodněji působí hlubší hlas, než vyšší

Barva hlasu, jež je u každého člověka jedinečná. Proměnlivost hlasového zabarvení bývá často projevem emočního prožitku hovořícího.

Rychlost řeči, jež je rozdílná podle charakteru osobnosti. Rychlé tempo je charakteristické pro lidi impulzivní a temperamentní, ale může být také projevem nezávaznosti nebo nervozity. Naopak, pomalé tempo bývá projevem věčnosti, rozvahy, vyrovnanosti nebo také váhavosti. Velmi rychlá řeč se obtížně vnímá, vede snadno k únavě posluchače, který se musí více soustředit, aby vše zaznamenal (Pechačová, Natovová, 2011, s. 30). Podle Dietera a Waltrauda občasná změna tempa řeči působí pozitivně na publikum. Rychlejší řeč působí věrohodně a podporuje srozumitelnost. Důvodem pro rychlé tempo je nedostatek pauz a slabé klesání hlasu. Mluvčí může mít také strach z přerušování svého projevu (Dieter, Waltraud, 2008, s. 35).

Objem řeči, jež označuje množství slov, které člověk namluví za určité časové období. Množství slov je individuálně odlišné. Podle Křivohlavého (1988) muži za den namluví 10 – 12000 slov, ženy 26000.

Pomlky, které mohou být vyplněny takzvanými brepty nebo tichem. Jsou úmyslné či neúmyslné. Úmyslné pomlky jsou používány za účelem zesílení účinku projevu. Například Winston Churchill se při dotazu během řízené debaty nad názorem na svého konkurenta zamyslel a po celou dobu vymezenou pro odpověď mlčel. Toto gesto mu velmi

dopomohlo k vítězství. Při veřejném proslovu je vhodné střídat rychlost, tempo, plynulost, pomlky a různý důraz na určitá slova (Pechačová, Natovová, 2011, s. 30).

### **1.1.2 Neverbální komunikace**

Neverbální komunikace zahrnuje různé vyjadřovací možnosti člověka, které nejsou verbální v úzkém slova smyslu (Dieter, Waltraud, 2008). Slova vytvářejí pouze rámec toho, o čem jedinec komunikuje. Neverbální projevy jsou často důležitější, než obsah řeči. Albert Mehrabian, 1972 odhaduje neverbální podíl na komunikaci na 93% a verbální na 7%. (Pechačová, Natovová, 2011). Neverbální komunikace zahrnuje složky viditelné i slyšitelné. Mnozí lingvisté rozlišují mezi verbální, extraverbální a paraverbální složkou komunikace. Konkrétně tím rozumíme držení těla, gestiku, mimiku, oční kontakt neboli kineziku, distanční chování, orientaci těla, pohyby v prostoru neboli proxemiku, hlas, výslovnost, přízvuk. Složky neverbální komunikace v úzkém slova smyslu zprostředkovávají důležité informace. Verbální informaci lze často správně pochopit pouze v souvislosti s nonverbálními signály.

Neverbální znaky plní v rámci procesu komunikace různé funkce. Z části u mluvčího, z části u posluchače. Doprovází a podporuje verbální sdělení - například jde o pohyby rukou, které něco zdůrazňují nebo o zvednutí hlasu při důležitých sdělení. Slova jsou tedy hlasově i tělesně zdůrazněna. Dále mohou oslabovat verbální sdělení, například přátelský tón při jasně srozumitelném pokárání. Dále zesiluje verbální sdělení, například určitým způsobem mluvy se může prosba či výzva stát rozkazem. Také odporuje verbálnímu sdělení. Dochází-li k rozporu na různých komunikačních kanálech, jedná se o tak zvanou inkongruenci. Například sympatie či antipatie, upřímnost či neupřímnost vyplývají z nonverbálních, jako je držení těla, poloha hlasu, zrakový kontakt, mimika. Neverbální chování může prozradit vnitřní postoj, například lež nonverbálně lze velmi těžko skrýt. Vedle toho existují v rámci aplikované rétoriky situace, v nichž partner v rozhovoru nebo posluchač nonverbální signály nesprávně interpretuje a může tak dojít k nepřiměřené reakci. Neverbální komunikace dále nahrazuje verbální sdělení. Příkladem je zavrtění hlavou, na místo vyřčení slova „ne“. Dále vyjadřuje zainteresované naslouchání. V situacích oboustranné komunikace, v rozhovor, ale i verbálním projevu je komunikující neustále závislí na zpětné vazbě svých partnerů nebo posluchačů. Dále vyjadřují stanovisko komunikačních partnerů. Prostřednictvím svého chování vyjadřuje posluchač, případně partner například porozumění či neporozumění, a to

přikyvováním hlavou nebo zvednutím obočí nebo hodnocení pomocí odvrácení zrakového kontaktu, opření se o opěradlo, zkřížení paží nebo krčení ramenou (Dieter, Waltraud, 2008).

### 1.1.2.1 *Druhy neverbálních projevů*

Základní složky neverbální komunikace jsou mimika a pohledy, gestika, proksemika, posturika, haptika a předměty kolem nás. Největší význam je kladen an neverbální projevy v oblasti obličeje a hlavy. Tato část je nejvíce vnímána, a také nejvíce ovlivňuje to, jak posluchač vnímá zprávu (kontakt očima, pohledy). Na druhém místě jsou pohyby rukou a paží, a poté pohyby a pozice těla a nohou. (Pechačová, Natovová, 2011).

#### Mimika

Výraz obličeje je do značné míry závislý na dané emoci, emoční či věcném postoji mluvčího či posluchače. Většina typických mimických výrazů má interkulturální platnost, to znamená, že ve všech zemích a u všech národů se základní emoce, jako smutek, radost, hněv nebo strach projevují stejným výrazem v obličeji, zatímco ostatní mimické chování je silně ovlivněno kulturou (Birdwhistell, 1970). I sebemenší změny momentálního postoje se bezprostředně projevují ve výrazu v obličeji. Mimika plní čtyři funkce.

1. Odráží osobní vlastnosti, každý má svůj „typický“ výraz v obličeji.
2. Jejím prostřednictvím se signalizují emoce, například radost, strach.
3. Prozrazuje vnitřní stanovisko jednotlivce, například souhlas, překvapení.
4. Mimika reguluje průběh interakcí, například prostřednictvím zvedání obočí nebo vraštění čela.

Mehrabain (1977) zjistil, že pozitivní emocionální postoj k partnerovi v rozhovoru závisí ze 7% na verbální složce, ze 38% na intonaci a z 55% na výrazu obličeje. (Dieter, Waltraud, 2008). Z mimiky můžeme číst sedm základních emocí: Radost – smutek, štěstí – neštěstí, překvapení – splnění očekávání, klid – vztek, spokojenost - nespokojenost, zájem – nezájem, strach – pocit jistoty (Křivohlavý, 1988). Rozlišujeme dvě obličejové zóny 1. čelo, nos, oči 2. Dolní polovina obličeje se rty. Druhá polovina obličeje je znatelně pohyblivá než horní. Pocit radosti nejvíce signalizuje dolní polovina obličeje spolu s očima. Překvapení a údiv se nejvíce projevují v horní části obličeje – na čele spolu s očima a ústy. Semknuté rty mohou projevovat uzavřenost, zdrženlivost, rezervovanost.

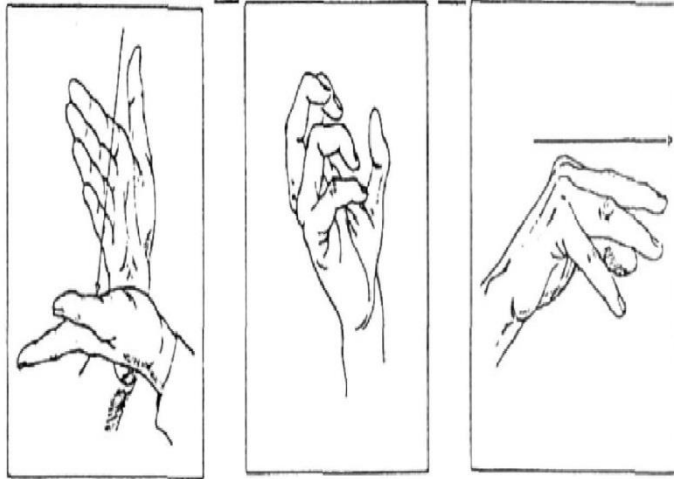
Pohledy – pomocí pohledů navazujeme kontakt jak s jednotlivcem, tak se skupinou. Při prezentaci není vhodné hledět delší dobu mimo posluchače. Střídání pohledů na jednotlivé posluchače nebo skupiny lidí pomáhá udržovat jejich pozornost. Pohledy slouží k výzvě k hovoru, průběžným kontrolám, zda druhá strana naslouchá, a k ukončení hovoru. Úspěšní řečníci více udržují kontakt očima, než ti neúspěšní. Při veřejném projevu nebo při hovoru ke skupině je třeba udržovat oční kontakt téměř 100% doby projevu (Pechačová, Natovová, 2011, s. 30). Pro četnost, délku, okamžik výměny zrakového kontaktu, atd. existují pro každou kulturu pevná, nepsaná pravidla. Už čtyřměsíční kojenci, pokud jde o zrakový kontakt, vykazují typické chování dospělých z jejich kulturního prostředí (Dieter, Waltraud, 2008).

Mikuláščík (2003) vymezuje několik důležitých aspektů při pohledu: Zrcadlení pohledu, délka doby pohledu – jak celková doba pohledu, tak průměrná délka jednotlivých pohledů. Déle se díváme na osobu, o kterou se zajímáme a které si vážíme. Dále pootevřenost víček, lidský mozek je schopen odlišovat deset možností, kterým přisuzuje nějaký význam, avšak není schopen regulovat míru přivření nebo pootevření vlastních víček. Dále počet mrkání, při nervozitě nebo nejistotě, může být počet mrknutí častější. Při rozčilení až stokrát za minutu. Oproti tomu ve stavu sebejistoty, suverenity a klidu bývá pět až šest mrknutí za minutu. Rozšíření zornice je dalším aspektem, pupila se obvykle rozšiřuje při menším množství světla, ale děje se tak spontánně a při zvýšeném zájmu, upřímnosti a otevřenosti nebo při požití alkoholu či užití některých drog (Pechačová, Natovová, 2011).

### Gestika

Jedinec, ať již v pozici řečníka nebo v rozhovoru, který zůstává bez pohybu, působí nepřirozeným dojmem. Gesta rukou, hlavou případně i pohyby nohou, a pohyby těla zvyšují pozornost posluchačů. Lewis rozděluje 4 základní skupiny gest:

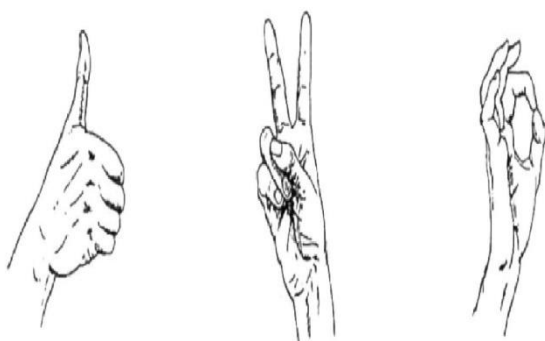
1. Ilustrátory neboli doprovodná ilustrativní gestikulace, jsou používány k naznačení vztahu či velikosti, zdůraznění významu slov nebo frází, znázornění tvaru, či udávání tempa a rytmu mluveného slova. Míra užívání tohoto typu gest se liší především dle národnosti. Na obrázku č. 1. jsou uvedeny tři typy ilustrátorů řeči. Gesto na levé straně je ilustrátorem udávajícím tempo řeči. Pravá ruka pomyslně odsekává jednotlivé části řeči. Gesto uprostřed naznačuje sílu projevu. Ilustrátor na pravé straně dává důraz verbálně podanému sdělení (Lewis, 1989, s. 24 - 26).



Obrázek 1 Ilustratory

2. Regulátory, usměřují činnosti ostatních lidí. Jejich význam nejvíce spočívá v zahajování a ukončování komunikace. Regulátory slouží řečníkovi jako zpětná vazba v průběhu prezentace. Pomocí sledování regulátorů užívaných publikem může řečník odhadnout, zda má zpomalit, či zrychlit nebo zda má změnit tempo prezentace. Mezi nejčastěji užívané regulátory patří kývání hlavou. Rychlé kývání naznačuje, negativní odezvu. Při komunikaci dvou osob signalizuje rychlé kývání hlavou, že by měl druhý svou řeč ukončit, či zrychlit. Oproti tomu pomalé kývání hlavou naznačuje zájem posluchače a vybízí řečníka, aby dále pokračoval (Lewis, 1989, s. 25 - 27).

3. Symboly, nebo také znaky lze přeložit do slov či frází. Existují obecné symboly shodné pro celý svět, jako například symboly pro hlad, žízeň, porozumění či únavu. Jiné symboly jsou typické pouze pro určitou skupinu lidí či pro určitý národ. Na obrázku č.2 jsou uvedeny dva symboly, jejichž význam je společný pro většinu lidí a jeden, jež je specifický pro jistou skupinu lidí. Symbol po levé straně má obecný význam „vše je v pořádku“. Symbol uprostřed vytváří prsty písmeno V, symbolizuje tak vítězství (anglicky victory). Symbol na pravé straně je typický pro potápěče. Palec a ukazovák vytváří písmeno O, signalizuje tak „vše je v pořádku“, „vše je OK“ (Lewis, 1989, s. 27 - 30).



Obrázek 2 Symboly

4. Adaptéry mají původ v emocích. Nejčastěji se projevují ve stresových situacích. Častými adaptéry jsou tahání za ušní lalůček, tření si rukou, potahování vlastního oděvu. Těchto adaptérů by se měl být řečník vědom a měl by se jich během prezentace vyvarovat.

(Lewis, 1989, s. 24 - 32)

## 2 Prezentace

*„Prezentace je vizuální a zvuková událost se záměrem komunikovat, za účelem předávání informací, pomoci porozumět, získat souhlas nebo motivovat k činu“*

(Rotondo J., Rotondo M., 2002, s. 2)

Podle Hospodářové se prezentace skládá z několika prvků, na nichž závisí celkový výsledek. Těmito prvky jsou lidé, sdělení, které si předávají, a okolnosti, za kterých k tomuto předání dochází. Podle autorky je prezentace dialog mezi alespoň dvěma lidmi, řečníkem a posluchačem. Verbální sdělení jsou slova a jejich význam, terminologie a výrazy, které jsou používány, argumenty, otázky a jejich uspořádání, struktura. Do verbálního sdělení patří i textová část v podkladech, tiskovinách a psaných pomůckách, které jsou předkládány posluchačům. Neverbální sdělení tvoří všechny mimoslovní signály (Hospodářová, 2007, s. 3).

### 2.1 Dělení a typy rétorických výkonů

*„Stojí-li člověk před jakýmkoli řečnickým či komunikačním výkonem, musí si uvědomit jaký je jeho záměr. Existuje řada zřetelů, podle nichž můžeme tyto výkony rozdělit, a tím si ujasnit, co se od nás při daném aktu očekává.“* (Klapetek, 2008, s. 69)



Řečnické výkony lze dělit na několik druhů.

Dle delegace, zde záleží na tom, zda řečník jedná pouze sám za sebe, hájí své vlastní zájmy a na své vlastní riziko, či jedná jménem množiny lidí, jménem instituce, jejíž je součástí, nebo jménem cizího subjektu.

Dle společného zájmu s publikem, zda je cílem prezentujícího přesvědčit publikum, nebo je pouze informovat.

Dle předpokládané ochoty k souhlasu, zda je publikum nakloněno názoru prezentujícího.

Dle počtu oslovených, při větším množství posluchačů nelze vnímat reakci tak, jako když člověk mluví bezprostředně s jedním člověkem nebo několika lidmi. V takovém případě mohou být stanoviska komunikačních partnerů řečníku známa a může z nich vycházet. Při větším počtu oslovených není možná podobná adresnost, a celá argumentace vyžaduje tedy větší šíři, úměrnou velké šíři možných námitek.

Dle míry odbornosti, na nejnižší odborné úrovni je přednáška pro naprosté laiky, kteří se s danou problematikou setkávají poprvé. Na vyšší úrovni se pohybuje populárně naučná přednáška pro posluchače, kteří již jisté znalosti v dané problematice mají nebo je možné je předpokládat. Vyšší až vysokou úroveň musí mít odborná přednáška pro posluchače, kteří jsou s daným tématem velmi dobře obeznámeni. Nejvyšší úroveň musí mít nejvyšší odborná přednáška pro znalce a specializované odborníky. Se stoupající mírou odbornosti obvykle stoupá nárok na věcné a logické seřazení látky a klesá možnost či nutnost uplatňování řečnických ozdob.

Dle záměru řečnického výkonu. Cicero rozdělil řečnický záměr do tří skupin. Pobavit, poučit a nasměrovat vůli a pohnout jí.

(Klapetek, 2008, s. 69 -78)

## **2.2 Zásady správné prezentace**

Stručný soubor zásad lze najít v knize Jak dobře mluvit a úspěšně jednat od PhDr. Albiný Měchurové.

Řečníkovi je doporučeno, aby mluvil pouze ve chvíli, pokud má co říci. Dále, aby své sdělení pečlivě připravil. Nejprve nashromáždil dostatečné množství faktů a informací a poté z nich zpracoval písemný podklad. Za třetí, aby zvolil vhodnou jazykovou formu. Za čtvrté poukazuje Měchurová na důležitost správného výběru slov. Dochází-li k používání některého výrazu příliš často, je nutné nahradit jej jiným. Zde lze využít frazeologický a synonymický slovník. Za páté je kladen důraz na přirozené chování vzhledem k danému tématu a stylu přednášky. Dále je třeba sledovat hlas, tedy jeho sílu, výšku a barvu, gestikulovat v souladu s osobním temperamentem.

Další zásadou, na kterou Měchurová upozorňuje, je stavba bariéry mezi řečníkem a posluchačem. Ať už se jedná o bariéru jazykovou, při nichž posluchači nerozumí výrazům, které řečník používá, nebo fyzickou bariéru. Mezi fyzické bariéry patří monitor počítače, řečnický pult, bílá tabule, stojan s flipchartovým papírem, nebo papír, z něhož prezentující čte. Bariéry brání porozumění obsahu prezentace a tvorbě kontaktu s publikem. Podle autorky je nepřijatelné, aby prezentující vyhrožoval publiku. Zde se jedná spíše o pracovní prezentaci, kdy prezentující využívá autority, jež mu jeho pozice dává, pro získání pozornosti. Je třeba udržovat oční kontakt s publikem. Řečníkovi se doporučuje, aby pohledem procházel celý sál. Pokud se zaměří pouze na skupinku lidí, či jednotlivce, zbytek publika bude negativně reagovat nebo nebude vnímat vůbec. Publikum neustále dává zpětnou vazbu. Řečníkovi je doporučeno reagovat na podněty, jež mu publikum dává. Jako poslední doporučení uvádí Měchurová správné naplánování závěru a zakončení prezentace. Při protahování prezentace zbytečnými fakty na závěr publikum ztratí pozornost.

(Měchurová, 2008, s. 45 - 49)

Na závěr přidává upozornění, že nesleduje-li publikum řečníka, je to jeho chyba. Zkušený rétor by měl umět usměrnit pozornost publika.

(Měchurová, 2008, s. 49)

Richard Hall sepsal ve své knize Brilliant presentation pět úrovní pokročilosti prezentujících.

Začínající prezentující - jsou většinou schopni prezentovat pro větší skupiny. Svou práci provedou většinou dobře, je však zde patrná nervozita v souvislosti s důležitostí prezentace. Prezentaci připravují většinou pár hodin předem a je oporou spíše pro ně, než pro posluchače. Takovíto prezentující jsou většinou dobří v komunikaci s jedinci nebo s malými skupinkami.

Pokročilý prezentující – je schopný připravit dobrou prezentaci, dobrý příběh. Zvládají bojovat s nervozitou, avšak nemá naprostou kontrolu nad prezentací. Této úrovně prezentující nabyde přibližně u 10 důležitých prezentací. Uvědomuje si důležitost přípravy a vizuálních pomůcek.

Řemeslný prezentující – takovíto prezentující je schopen pronášet řeči při významných událostech a publikum mu rádo naslouchá.

Hvězdný prezentující- je velmi sebevědomý a schopný přenést své emoce na publikum. Jsou zaměřeni na cíl prezentace.

Brilantní prezentující – takovíto prezentující je připraven na jakoukoliv změnu v programu a dokáže na ni pohotově reagovat. Často je autorem změn na poslední chvíli.

(Hall, 2008, s. 24 – 30)

### 2.3 Strach z výstupu a tréma

*„Tréma je psychický stav, který provází veřejné vystoupení téměř každého člověka. Pokud nemá podobu chronického strnutí, které se projeví tím, že řečník není schopen slova, je tréma signálem mobilizace organismu k výkonu.“* (Měchurová, 2008, s. 29)

Kopecký v knize *Prezentace v marketingových komunikacích* poukazuje na fakt, že strach z výstupu je přirozený pro každého člověka. Vysvětluje stres jako subjektivní reakci těla na podněty, jež považujeme za stresující (Kopecký, 2010, s. 19 – 20). Oproti tomu podle Esposito je důvodem pro strach z veřejných vystoupení u většiny lidí způsoben předchozí zkušeností se záchvatem paniky před vystoupením nebo během něj. Záchvat paniky lze identifikovat, jako stav, kdy dochází ke zrychlené srdeční činnosti, k dechové nedostatečnosti či k dušení se, k nadměrnému pocení, chvění či třasu, pocitu dávení, bolesti, či tlaku na prsou, nevolnosti, svírání žaludku, motání hlavy, závratí, mdlobám, znecitlivění končetin, strachu ze ztráty sebekontroly, strachu ze smrti, návalu horka a chladu. Typické jsou také příznaky nervozity jako sucho v ústech a studené či zpocené dlaně (Esposito, 2011, s.51 – 52)

Způsoby jak předejít nebo alespoň minimalizovat strach z veřejného projevu lze rozdělit do dvou částí. Do přípravy a způsobu prezentace a do relaxačních technik před prezentací.

Claudia Nöllke uvádí šest doporučení pro zmírnění strachu z prezentace. Doporučení 1 – 3 se týkají dlouhodobé přípravy před prezentací. Body 4 – 6 se týkají bezprostřední doby před prezentací.

- 1) Kvalitní příprava prezentace. Tímto se odbourá strach z možného selhání kvůli kvalitě práce.
- 1) Seznámení se s místem prezentace. Prezentující by měl být obeznámen s prostory, kde bude přednášet. S akustikou místnosti, s viditelností místa kde bude působit a s technickým zajištěním prezentace, především zvukovou technikou, či audiovizuálními a ostatními pomůckami.
- 2) Přesná formulace prezentace. Řečník, jenž trpí problémy spojenými s trémou, by měl detailně propracovat svou prezentaci a eliminovat místa kde je prezentace pouze v bodech.
- 3) Uvolňující dechová cvičení. Toto cvičení je vhodné pro uvolnění svalového napětí před prezentací. Řečník se nejprve zvolna nadechne a počítá při tom do čtyř. Poté zadrží dech a vzduch vydechne.
- 4) Imaginace zmírnění vážnosti situace. Řečník zavře oči a představí si sebe sama, z ptáčí perspektivy, na místě kde právě stojí. Poté oddálí pohled a vidí shora budovu v nichž se nachází, dále pak celé město, stát, kontinent a nakonec planetu Zemi. Toto cvičení má za úkol navodit pocit bezvýznamnosti, situace která řečníka čeká.
- 5) Vizualizace úspěšného zakončení prezentace. Řečník si představuje činnosti, které bude dělat po úspěšné prezentaci. Například moment kdy mu publikum tleská, či moment kdy mu kolegové gratulují k prezentaci.

(Nöllke, 2004, s. 52 – 53)

### 3 Příprava prezentace

#### 3.1 Dech

*„Dýchání je výměna plynů v plicích, která je realizována především pohyby dýchacího svalstva, a hlavně bránice, která je hlavním dýchacím svalem. Vzduchový proud prochází hrtanem složením z pohyblivých chrupavek.“* (Pechačová, Natovová, 2011, s. 101).  
Rozdělujeme dva základní druhy dýchání, a to hrudní neboli žeberní, kde se rozšiřuje hrudník, a břišní svaly se stahují. Toto dýchání je typické pro ženy, na rozdíl od břišního neboli bránicového, kde se bránice snižuje, a vyklenují se břišní svaly. Schmidtová ve skriptech rétoriky uvádí několik druhů cvičení.

Prvním je kontrola hrudního žebního dýchání. Cvičící se postaví do uvolněného postoje, ruce stočí k tělu a přiloží z boku na žebra. Několikrát se hluboce nadechne a vydechne. Hrudník se rozšiřuje a při výdechu se vrací zpět.

Druhým cvičením je kontrola břišního bráničního dýchání. Cvičenec se položí uvolněně na záda a lehce pokrčí nohy. Ruce zlehka položí na břicho. Několikrát se zhluboka nadechne a vydechne. Hmatem lze pocítit při nádechu vyklenutí břicha. Při změně polohy těla do uvolněného postoje, bude toto vyklenutí a následné splasknutí při výdechu rovněž patrné.

Třetím cvičením je vnitřní hmatový sebecit neboli zívání. Jedná se o zívání s protahováním celého těla. Pomáhá přirozeně dutiny úst a hrtanu. Kromě toho procvičuje také brániči.

Posledním cvičením je kontrola dechového rytmu. Zde se sleduje, jak dlouhý úsek textu, je cvičenec schopen přednést na jeden nádech.

(Schmidtová, 2005, s. 5-6)

Pechačová a Natovová poukazují na důležitost zkrácení nádechu a prodloužení výdechu. Při běžném dýchání je poměr běžného nádechu a výdechu 2:3. Při plynulém mluvení je 1:7. Dále uvádějí, že prezentující by se měl před začátkem projevu několikrát zhluboka nadechnout a vydechnout. Tímto se podpoří mluvení a hluboké dýchání napomáhá při odbourání trémy. Dále by měl začínající prezentující vyznačit do projevu body v místech nádechu (Pechačová, Natovová, 2011, s. 102)

### 3.2 Výslovnost

Do cvičení verbální složky lze zahrnout výslovnost samohlásek, dvojhlásek a souhlásek, dále asimilaci, výslovnost přejatých slov a jazykolamy. „*Artikulace je výslovnost, článkování a koordinované pohyby mluvidel při vytváření hlásek, které se vyvíjí koncem prvního nebo na začátku druhého roku života.*“ Hartl a Hartlová (2000, s. 56).

Při výslovnosti samohlásek zvuk nepřekonává žádnou překážku v hlasovém ústrojí a je koordinovaný pouze retní štěrbinou a jazykem. Všechny samohlásky v českém jazyce jsou znělé (Pechačová, Natovová, 2011, s. 103).

Schmidtová uvádí tabulku s takzvaným českým samohláskovým trojúhelníkem. V tabulce č 1. Je znázorněno postavení jazyka v ústech při artikulaci.

Ve svislém směru	Ve vodorovném směru		
	přední	střední	zadní
vysoké	i/í		u/ú
středové		e/ě	o/ó
nízké		a/á	

Tabulka 1 Artikulace

Cvičení znělosti samohlásek spočívá ve vytváření správných výslovnostních návyků. Při procvičování samohlásek dochází také k uvolňování mluvidel (Schmidtová, 2005, s. 11).

Cvičení se provádí přeřikáváním vět obsahujících hlásky, slovní spojení a hlásková spojení. Schmidtová uvádí ve skriptech rétoriky několik cvičení na samohlásky.

Cvičení na samohlásku A

*„A ta basa u primasa za kamnama stála, když primaska zatopila, basa sama hrála.“*

Cvičení na samohlásku E

*„Kmen teskně ležel v zeleném lese, blesk letěl nebem, země se zřese.“*

Cvičení na samohlásku I

*„Bílý sníh s ním pýří, slíbili v mír ji skrýt, i tíhy vzítí kříži, i vití klid.“*

Cvičení na samohlásku U

*„Zvuk bubnů duněl v hluku při ústupu pluku“*

Cvičení na samohlásku O

*„Prorok Krok rok co rok prorokoval dobrý rok“.*

(Schmidtová, 2005, s. 11 - 14)

Český jazyk rozlišuje dva typy souhlásek, znělé a neznělé. Při vyslovení znělé souhlásky hlasivkami prochází šum a tón a hlasivky se chvějí. Při vyslovení neznělé souhlásky prochází pouze šum a hlasivky se nechvějí (Pechačová, Natovová, 2011, s. 104).

Schmidtová uvádí cvičení na znělou souhlásku S

*„Sníh se spustil z nebes dnes, snes‘ se vesměs v zpustlý les, skryl list skleslý z seschlých bříz, spousty stop z cest, vřes i hmyz“.*

(Schmidtová, 2005, s. 15)

Mezi další verbální prvky, které je třeba procvičovat, patří tempo řeči a síla hlasu, frázování a intonace.

Při cvičení tempa je třeba soustředit se na pauzy v řeči a zvyšování a klesání tempa. Cvičení tempa řeči probíhá opakováním věty obsahující výraznou pauzu a postupné zrychlování a zpomalování. Řečník by se měl soustředit na zachování této pauzy. Příkladem takovéto vět je:

*„Koupil jsem si krásný nový drahý moderní....(pauza)... fotoaparát.“*

Při cvičení frázování se řečník učí rozdělovat věty na kratší úseky. Pauza vznikající mezi úseky dodává vážnost proslovu a dává řečníkovi možnost se nadechnout. Během frázování však nelze spoléhat na interpunkci. Pro cvičení interpunkce se užívá například věta: „Prosím tě, maminko, dej mi chleba“

*„Zvláštní kategorii mezi texty určenými k procvičování mluvidel a k vylepšení jejich ohebnosti tvoří jazykolamy. Jazykolam je dle slovníku spisovného jazyka českého .... nesnadno vyslovitelné slovo, slovní spojení nebo věta“ (Schmidtová, 2005, s. 31).*

### **3.3 Chyby ve verbálním projevu**

Chyby verbálního projevu vedou k nedorozumění a ke ztrátě pozornosti či náklonosti publika. Patří sem nesrozumitelná řeč, tedy nesrozumitelné vyjádření myšlenky, zde je důležitý zejména alibistický úmysl neurčitě formulovaných sdělení, například „řekl jsem mu to“, „ať si to sám vyloží, jak umí“. Další chybou je používání slov, kterým příjemce informace nerozumí, tedy nadměrné používání cizích slov, technických detailů, kterým posluchači nerozumí. Dále pak používání mnohovýznamových slov nebo neurčitých výrazů, například „to víte, je to složité“ místo jasné odpovědi „je nebo není to možné proto a proto“ (Pechačová, Natovová, 2011).

### **3.4 Příprava neverbální komunikace**

Lewis v knize Tajná řeč těla uvádí cvičení pro správné držení těla. Klade důraz na to, aby bylo cvičení prováděno každý den a aby se rétor snažil soustředit se na správné držení těla během celého dne. Cvičení je rozděleno do 6 pokynů.

V prvním kroku se cvičící postaví vzpřímeně, uvolní ramena a nechá paže viset volně podél těla. V druhém kroku se soustředí na uvolnění svalstva celého těla. Lewis zde poukazuje na rozdíl mezi vypjatým držením těla a vzpřímeným držením těla, kde při vypjatém je tělo v neustálé křeči a působí tak nepřírozně během prezentace. Ve třetím kroku se cvičenec soustředí na zatažení hýžd'ových svalů, čímž se narovná páteř a zatáhne břišní svalstvo. Ve čtvrtém kroku cvičenec napne hýžd'ové svalstvo a zpevní břišní svalstvo, čímž předejde bolestem v oblasti bederní páteře. V pátém kroku se cvičící soustředí na držení ramenou. Ramena by měla být rovně s celým tělem, nemela by se vytáčet ani dopředu, ani dozadu. Takovéto držení těla působí rovněž nepřírozně. V posledním kroku cvičenec rozevívá hrudní koš povytažením těla do výšky, brada je v tuto chvíli ve vodorovné poloze (Lewis, 1989, s. 54)

Mezi nejčastější chyby neverbální složky patří adaptéry napětí. Řadí se sem zkřížení paží před hrudníkem, signalizující uzavřenost. Zatínání rukou v pěst, ukazující narůstající hněv. Vytahování ramen, držení se za řečnický pult, židli nebo stůl, případně ruka za zády či v kapsách. Těchto chyb by se měl řečník za každou cenu vyvarovat. Jedním ze způsobů, jak tyto chyby odstranit je cvičením před zrcadlem a sestředění se právě na tyto detaily. Lewis poukazuje na fakt, že při vystavení stresu je přirozené, že se člověk soustředí na tu část těla se



kteřou není spokojen. Například starší plešatící muž si bude upravovat vlasy, mladík s vřídkiem na bradě jej bude při vystavení stresové situaci mačkat. Během prezentace by se měl řečník vyvarovat takzvaným „upravovacím“ adaptérům. Jedná se o úpravu vousů, uhlazování obočí, olizování či kousání rtů, tření krku, tření šije, popotahování ušního lalůčku, hraní si s vlastními prsty, tyto činnosti se nazývají autokontakty, většinou je jejich záměrem zakrytí nevzhledné části těla. Během prezentace je nejčastějším typem autokontaktu dotek v oblasti úst. Tento zlozvyk je v lidském podvědomí uchován od dětství. Když dítě vysloví sprosté slovo, či něco čeho okamžitě lituje, podvědomě si položí ruku před ústa. Psychologové toho přisuzují snaze zachytit toto slovo před únikem z úst. Jestliže prezentující během prezentace drží ruku v blízkosti úst nebo se jich dotýká, lze předpokládat, že mluví o něčem, co mu není příjemné. Dalším důvodem pro je stimulace nervových zakončení prostřednictvím autokontaktu. Přejížděním prsty přes rty se snižuje hladina napětí v těle. Dalším druhem adaptéru je škrábání se, jež má stejný účel jako doteky v oblasti úst (Lewis, 1989, s. 52 – 53)

## 4 Průběh prezentace

### 4.1 Úvod prezentace

Sunnafrank a Artemio Ramirez Jr. V roce 2005 provedli na Ohio State University studii týkající se prvního dojmu. Sledovali 164 studentů během semestru. Zjistili, že studenti si vybudovali vztah k přednášejícímu během prvních několika minut a jejich chování se během semestru již nezměnilo. Důležitým faktem vyplývajícím z této studie je, že publikum si na přednášejícího udělá názor během prvních pěti minut. Tento první názor se odráží do průběhu celé prezentace. Studie dále upozorňuje, že neexistuje druhá šance pro změnu dojmu. Pro vytvoření pozitivního prvního dojmu s novým publikem, by měl být řečník na podiu před začátkem prezentace a navázat vizuální kontakt s publikem. Usmívat se a snažit se vytvářet pozitivní první dojem. Tuto myšlenku dále rozvádí Salmon Avi v knize Jak zahájit prezentaci. Podle něj je největším rizikem přivítání publika a úvod prezentace. Při větě „Dobrý den, děkuji, že jste přišli. Dnešním tématem je...“ Většina publika okamžitě ztrácí pozornost. Tohoto úvodu by se měl řečník vyhnout za každou cenu. Dále uvádí několik způsobů, jak lze zahájit prezentaci. Prvním je vybrat metaforu, která donutí publikum zamyslet se nad tématem z jiného úhlu pohledu a dávat pozor v průběhu celé prezentace. Jako další způsob navrhuje rétorickou otázku, která souvisí s tématem. Tato otázka nutí publikum zamyslet se nad možnou odpovědí, a poté, když řečník poskytne nové informace (Salmon, 2011, s. 12). Dle Bradburyho je nejlepším způsobem, jak si osvojit nové dovednosti pozorováním profesionálů v dané profesi a zjištění klíčových faktorů, které ovlivňují výsledek prezentace.

Na základě pozorování stanovil pět klíčových vlastností úspěšných prezentujících. Přesné doladění, orientace na výsledek, segmentace, neomezený úhel pohledu a jistota úspěchu. Zkušený prezentující by měl neustále kontrolovat a přizpůsobovat své materiály a způsob prezentování danému publiku. Součástí toho je i zohlednění zpětné vazby z předchozích prezentací. V průběhu prezentace by měl přizpůsobit styl, tempo a zaměření prezentace ve snaze dosáhnout původního cíle. Pro orientaci na výsledek, by si měl prezentující položit dvě základní otázky:

*„ Čeho chci dosáhnout? “*

*„Jak se bude publikum chovat, pokud bude prezentace úspěšná? “*

Pro úspěšnou segmentaci by měl řečník začít s obsahem prezentace a poté se dopracovat k detailům. Zároveň by měl sledovat reakce publika, zda užívá správnou metodu. V případě negativní odezvy od publika by měl přejít na detaily prezentace a na nich stavět. Většina úspěšných řečníků udává tři různé úhly pohledu. Za prvé jejich vlastní úhel pohledu, za druhé úhel pohledu publika, za třetí pohled nezávislé osoby. Toto rozdělení zmenšuje riziko konfliktu s publikem. Poslední vlastností prezentujícího by měla být neotřesitelná víra v úspěchu prezentace (Bradbury, s. 15 – 17, 2006).

Dieter a Waltraud uvádějí tři způsoby jak stimulovat zájem a pozornost posluchače.

Prvním způsobem je zmínění problémů, emocí, předsudků, týkajících se publika. V této chvíli by měl být prezentující připraven na reakce publika.

Druhým způsobem je užívání příkladů a přirovnání. Pomocí příkladů lze oživit mluvený projev. Zároveň umožňují lépe pochopit situaci. Prezentující by neměl použít první přirovnání, které ho v dané situaci napadne. Měl by zvážit myšlenkový pochod, zda i pro publikum bude toto přirovnání užitečné.

Třetím způsobem je jazyková forma. Jak jsem se zmínil výše, lze využít změnu tempa a hlasitosti pro zvýšení pozornosti publika. Další možností je užívání rétorických otázek, které donutí publikum k zamyšlení.

(Dieter, Waltraud, 2008, s. 50)

## 4.2 Pomůcky

Důležitost pomůcek tkví nejen v upoutání pozornosti publika, ovlivňuje také, do jaké míry si divák zapamatuje prezentaci.

### Vizuální pomůcky

Zde je patrná důležitost užívání pomůcek pro zapamatování si obsahu prezentace. Jednou z nejvýznamnějších forem prezentování je vizuální forma prezentace. 90% naší paměti tvoří vizuální podměty, zbývajících Pouze 7 – 11% tvoří auditivní. Průměrný divák si bude pamatovat kolem 70% z čistě verbální prezentace o 3 hodiny později a méně než 10% z prezentace po 3 dnech. Z čistě vizuální prezentace si divák po 3 hodinách bude pamatovat 7% obsahu prezentace a kolem 20% po 3 dnech. Využijeme-li vizuální a verbální prezentaci, získáme 3 hodiny po prezentaci 85% zapamatovaného obsahu a 3 dny po prezentaci až 66% zapamatovaného obsahu. Prezentující již užívá vizuální pomůcky je považován za více profesionálního a přesvědčivého (Bradbury, 2006, s. 60).

### Druhy vizuálních pomůcek

Tabule – tato pomůcka je považována za neefektivní, úzkoprsou a využitelnou spíše pro trénink. Toto médium je velmi levné a zároveň velmi omezené. Je využitelné pouze pro menší skupiny v prostorách, kde nejsou dostupná modernější zařízení. Bílá tabule a centropen – přestože bílá tabule je vhodnější pro užívání barev než černá tabule, prezentující se stále musí soustředit na čitelnost a vzhled písma. Je vhodná pro neformální meetingy, jako je diskuze, brainstorming. Velikost publika by neměla přesáhnout 20 – 30 lidí, závislé na čitelnosti písma prezentujícího. Flipchart – je levnou alternativou tabule. Opět je zde potřeba čitelného písma prezentujícího. Flipchart lze využít pro skupiny menší než 30 lidí, obzvláště je-li třeba zaznamenávat obsah prezentace. Výhodou je, že lze archy předpřipravít a poté pouze otáčet. (Bradbury, 2006, s. 85 - 90).

## 4.3 Publikum

Podle Měchurové je v každé větší než desetičlenné skupině, alespoň jeden „diskutér“, tedy nevděčný posluchač. Rozdělujeme osm typů těchto diskutérů:

„Útočník“ – napadne prezentujícího za každou cenu, užívá nepravých argumentů a snaží se získat obdiv auditoria. V této situaci je vhodné obrátit se na ostatní posluchače a požádat je o vyjádření souhlasu či nesouhlasu s útočníkem.

„Vševěd“ – tento jedinec uvádí nadbytečné detaily a obsírně vysvětluje souvislosti. Zde je vhodné vzít si jedince stranou a požádat ho o nějaký úkol, například o řízení diskuze.

„Šeptálek“ – vede postranní rozhovory, vyskytuje se v každé skupině posluchačů. Své dojmy, pocity, postoje a názory sděluje svému okolí. Zde se obracíme na osobu, ke které tento šeptálek hovoří, a ji vyzveme k diskusi.

„Papoušek“ – ve snaze zalíbit se, opakuje slova prezentujícího. Tohoto posluchače je třeba nepustit ke slovu.

„Puntičkář“ – je to mezi typ vševěda a papouška. Zde je vhodné požádat ho o písemné zpracování jeho připomínek.

„Vyuk“ – Snaží se profitovat z dané situace a úkor ostatních. Řešením je, požádat ho slušnou formou, aby tak nekonal.

„Pomatený“ – snaží se vystoupit s konkrétním požadavkem, který je mimo téma. V případě, že strhne ostatní k diskusi, je to důkazem špatného řečnického výkonu.

„Mlčenlivec“ – nikdy nezaujme stanovisko a nevstupuje do diskuze. Na tohoto jedince je vhodné obrátit se přímým dotazem.

V každé skupině se vyskytuje několik dalších typů, jako jsou „čmáralové, časoměři a spáči“. Je nutno mít dostatečně poutavou prezentaci pro udržení jejich pozornosti (Měchurová, 2008, s. 52 - 53).

## **5 Praktická část**

### **5.1 Metodologie**

V praktické části bude použit kvalitativní průzkum v podobě polostrukturovaných rozhovorů pro sběr dat. Při rozhovorech bude jako opora využít seznam klíčových dotazů viz příloha č.1. Během rozhovoru budou pokládány rozšiřující otázky, bude-li třeba dovysvětlit odpověď. První čtyři otázky slouží k získání základních údajů o dotazovaném. Poslední tři otázky se týkají častých chyb při podávání prezentací a jejich vlastních doporučení, jak pro svou osobu, tak prezentujícím obecně. Zbývající otázky se týkají přípravy dotazovaného na prezentaci, jeho návyků a zkušeností získaných z přechozích prezentací a teoretických znalostí ohledně prezentačních dovedností. Dále je použita analýza samotných prezentací personálních manažerů. Data z rozhovoru jsou využity při zpracování jednotlivých otázek. U každé otázky

je nejprve sumarizace nejčastějších odpovědí a poté citace vybraných respondentů. V závěru jsou sestavena doporučení na základě získaných dat.

## 5.2 Charakteristika výzkumného souboru

Výzkumný soubor byl složen ze sedmi personálních manažerů z různých podniků. Pro zachování anonymity budu uvádět pouze křestní jména dotazovaných manažerů. Jména personálních manažerů jsou: Daniel (Personální manažer státního zdravotnického zařízení), Hana (Personální manažerka mezinárodního zdravotnického institutu), Martina (Personální manažerka mezinárodního vzdělávacího institutu), Nikola (personální manažerka stavební firmy), Petra (personální manažerka marketingové agentury), Rastislav (personální manažer hotelového řetězce) a Roman (personální manažer vzdělávací agentury).

## 5.3 Analýza rozhovorů

Otázka číslo 1.

*„Jak dlouho působíte v oblasti lidských zdrojů?“*

Z oslovených uvedli dva, že působí v oblasti lidských zdrojů v rozpětí mezi 5 – 10 lety, s tím, že nejkratší doba byla právě 5 let. Pět respondentů uvedlo, že v této oblasti pracují více než 10 let, nejdelší dobou působnosti bylo 18 let. Lze tedy předpokládat, že se jejich zkušenosti budou lišit vzhledem k rozdílné délce praxe.

Otázka číslo 2.

*„Jak často prezentujete v rámci své profese?“*

Nejčastější odpovědí bylo jednou až dvakrát týdně, pouze v jednom případě uvedl respondent, že prezentuje dvakrát ročně. Respondenti dále rozdělovali své prezentace na malé, často se opakující porady, které pro ně měly spíše rutinní povahu a na prezentace pro celou společnost či jinou širokou masu lidí, případně pro vedení.

Otázka číslo 3.

*„Provádíte spíše prezentace, kde máte přesvědčit publikum o nějaké myšlence nebo kde předáváte informace?“*

Tři z respondentů odpověděli, že provádějí spíše informační prezentace, kde je jejich úkolem například oznámit plány a strategii do budoucna. V takovéto chvíli je pro ně prezentace uvolněnější, protože cílem je pouze porozumění publika daným informacím. Dva dotazovaní

provádějí pouze přesvědčovací prezentace a jeden dotazovaný provádí prezentace, které obsahují prvky obou typů.

**Martina:** „V současné době neprovádím informační prezentace. Pokud je mým záměrem pouze sdělit nějakou informaci, pak je mým záměrem ho přesvědčit, aby informaci přijal“

Otázka číslo 4.

*„Absolvoval/a jste výuku či školení prezentačních dovedností?“*

Pouze jeden respondent odpověděl, že neabsolvoval žádné školení. Zbývajících šest buď absolvovalo přímo školení komunikačních a prezentačních dovedností, či školení prezentačních dovedností v rámci manažerských seminářů. Mladší personální manažeři absolvovali jistou výuku již v rámci vysoké školy. Dvě respondentky odpověděly, že nejvíce školení absolvovali ve společnosti PriceWaterhouseCoopers na juniorních pozicích.

**Petra:** *„V minulosti jsem v rámci pozice náboráře absolvovala velký počet školení na téma přesvědčivé prezentace, získání klienta a neverbálního projevu. V současné době se stále snažím zdokonalit, především v argumentaci. Posledním školením, jež jsem absolvovala, bylo školení TOYF (Think on your feat), jež je zaměřeno na myšlení za pochodu a pohotovou argumentaci.“*

**Roman:** *„Nejvíce školení prezentačních dovedností jsem absolvoval, během přípravy na vedení kurzů komunikačních dovedností, které v podniku sám vedu. V rámci své profese manažera bych tato školení plně nevyužil, ale samotného mě překvapilo, jak tato školení ovlivnila mé jednání při poradách, aniž bych se na to v dané situaci soustředil“*

Otázka číslo 5.

*„Co považujete za nejdůležitější část výuky prezentačních dovedností?“*

Za nejdůležitější část označila většina respondentů, prezentování za přítomnosti lektora prezentačních dovedností a jeho zpětnou vazbu. Dále pak praktická prezentace pro reálné publikum. Dva z respondentů uvádějí, že za nejdůležitější část výuky označují videonahrávku jejich vlastní prezentace. Videonahrávka jim poskytuje výraznou zpětnou vazbu.

**Nikola:** *„Pokud vám kolegové nebo lektor při zpětné vazbě po vaší prezentaci sdělí, že se při prezentaci dopouštíte něčeho, co ruší výklad či pozornost publika, je možnost, že si*

*neuvědomíte, že danou činnost provádíte. Pokud vidíte na videonahrávce sám sebe, při dané činnosti, spíše si toto chování uvědomíte při další prezentaci.“*

**Roman:** *„Osobně se mi z pozice lektora komunikačních dovedností pro zaměstnance nejvíce osvědčilo pravidelné nahrávání prezentujících. Je to sice časově náročné, ale ve chvíli, kdy si prezentující může prohlédnout svůj vlastní vývoj, často ho to motivuje k dalšímu snažení. Dále pokud se mu nedaří zbavit nějakého parazitického slova či nepřirozeného gesta, je pro něj více alarmující, pokud toto chování vidí na každé nahrávce.“*

**Rastislav:** *„Sám jsem školení zaměřené přímo na prezentační dovednosti neabsolvoval, ale při školení mi přijde nejdůležitější osobnost lektora. Pokud není lektor schopný identifikovat chyby v projevu studentů a vhodnou formou jim je sdělit, pak studenti nevědí, na čem mají pracovat. Mohou se dopouštět dokola stejných chyb a nevědět o tom.“*

**Hana:** *Samotná praxe nestačí bez zpětné vazby, ať už od odborníka, který identifikuje chyby a doporučí, co dělat pro nápravu, tak od publika, které řekne, jak na ně prezentace působila.*

Otázka číslo 6.

*„Co vám nejvíce pomohlo pro zdokonalení prezentačních dovedností?“*

Oproti předešlé otázce zde nebyly odpovědi tak jednotné. Zatímco při otázce na nejdůležitější část výuky se většina shodla na osobě lektora a praktickém prezentování, v otázce vlastního zlepšení se odpovědi různí.

**Martina:** *„V době kdy jsem absolvovala školení, jsem byla nucena prezentovat v rámci své profese. Často se mi stávalo, že jsem se jeden den naučila novou techniku práce s publikem a druhý den jsem ji použila v praxi. Takto jsem všechny teoretické vědomosti začala nevědomky používat. Myslím, že pokud bych absolvovala školení delší dobu před tím, než jsem začala prezentovat, pak bych většinu užitečných rad vůbec nepoužila, protože bych je neměla v čerstvé paměti.“*

**Daniel:** *„Považuji se za velkého trémistu, takže největší posun v mých prezentačních dovednostech nastal ve chvíli, kdy jsem začal s trémou pracovat.“*

Otázka číslo 7.

*„Trpíte nebo trpěl/a jste trémou či strachem z výstupu?“*

Šest respondentů odpovědělo, že trémou trpěli ze začátku, kariéry. Tři z těchto respondentů stále pocítují nervozitu před každou prezentací. Jedna respondentka uvedla, že nervozitou netrpěla takřka vůbec. Zároveň byla tréma úzce spojována s přípravou prezentace.

**Rastislav:** „Trémou trpím v určité míře neustále, dříve samozřejmě více. Dnes pouze pokud nemám dostatečný čas na přípravu nebo si nejsem jistý tím, že si pamatuji obsah prezentace.“

**Petra:** „Při pohledu zpět si uvědomuji, že v době, kdy jsem začínala prezentovat, jsem si plně neuvědomovala, jaké důsledky by měla neúspěšná prezentace například při jednání s novými klienty, proto jsem nijak výrazně nepocítovala trému. Později, když jsem zažila důsledek takovéto nepovedené prezentace, jsem začala cítit i jistý strach z neúspěchu. To ale bylo v době, kdy jsem prezentovala několikrát týdně a strach musel jít stranou.“

„Pokud byste se měla rozhodnout, zda osud důležité prezentace vložíte do rukou člověka, jenž netrpí trémou, kvůli nevědomosti důsledků nebo člověka, který je v jistém stresu, protože chápe důsledky neúspěchu, jak byste se rozhodla?“

**Petra:** „Jednoznačně toho, který si uvědomuje důsledky. Riziko omylu je v tomto případě příliš vysoké a sázela bych na jistotu. Je jednodušší vysvětlit, že prezentující byl nervózní, než že například ve snaze zalíbit se slíbil lehkovážně něco, co nemůžeme splnit. Neříkám, že možnost jedna nemůže vyjít, mě to nejspíš vycházelo, ale dnes bych se rozhodla takto.“

Otázka číslo 8.

„Jak jste s případnou trémou pracovala pracoval/a?“

Nejčastější odpovědí bylo vydýchávání těsně před prezentací. Tři respondenti uvedli, že pokud se naučili nazpaměť a natrénovali úvod prezentace, pak jejich strach značně klesl. Dva dotazovaní odpověděli, že jim pomáhá uvědomění si vlastních znalostí o problematice, o které se chystají hovořit.

**Hana:** „Nejvíce mi pomáhá, když si před začátkem prezentace uvědomím, že publikum neví, co přesně chci říci, takže pokud zapomenu nějaký detail, nikdo to nepozná. Navíc s největší pravděpodobností vím o tématu více než diváci a to mi dodává určitou sebejistotu.“

**Daniel:** „Vždy, když jsem si připravoval úvod k prezentaci, jsem se snažil o to, aby první věty obsahovali nějaký vtip nebo humornou historku spojenou s tématem. Ve chvíli, kdy jsem viděl, že se publikum směje, bylo to pro mě jistou známkou toho, že budou tolerantní k mé případné chybě.“



**Nikola:** „Ke každé prezentaci jsem si napsala slovo od slova úvod a komentář k prvnímu slidu. Tento text jsem později trénovala před zrcadlem a přeřikávala kdykoliv bylo možné. Díky tomu byla moje tréma mnohem menší, protože jsem věděla, že nic z úvodu nezapomenu. Když jsem přešla k části, kterou jsem neměla naučenou, už byla prezentace v plném proudu a na trému jsem se nesoustředila.“

„Učíte se úvod k prezentacím i dnes?“

**Nikola:** „Ne ke všem, ale naprosto na každou důležitější prezentaci se učím úvod a trénuji ho před zrcadlem.“

Otázka číslo 9.

„Znáte nějaké cvičení pro procvičování dechu či hlasu?“

Všichni dotazovaní uvedli jako příklad pro práci s dechem zklidnění a prohloubení dýchání. Zároveň se všichni shodují na důležitosti uvolnění mluvidel před prezentací.

**Roman:** „Jakožto školitel znám technik a cvičení několik. Jedná se o techniky popisované v příručkách pro řečníky, moderátory, hlasatele, herce. Důležité mi připadají pouze základní cvičení na rozmluvení a zklidnění dechu, ostatní uvádím většinou jen jako zajímavost nebo pokud mají studenti zájem o jejich vyzkoušení.“

Otázka číslo 10.

„Připravujete se na jednotlivé prezentace jinak než přípravou obsahu?“

Čtyři z dotazovaných uvedli, že na většinu současných prezentací nemají dostatečné časové možnosti, aby se mohli soustředit na více než na obsah prezentace. Všichni dotazovaní uvedli, že příprava věcí nad rámec obsahu se odvíjí od důležitosti prezentace, zároveň toto konstatovali jako vlastní chybu.

**Hana:** „Soustředím se na to, na koho budu mluvit. Pokud mám tu možnost, tak se chci seznámit s prostorem, kde budu prezentovat, ještě před tím, než dorazí publikum. Je pro mne důležité zjistit jak je místo velké. Ve chvíli kdy je publikum na místě, tak ráda využiji možnost pracovat s rozsazením diváků, samozřejmě, pokud to prostory dovolují.“

**Martina:** „Velmi se soustředím na publikum, připravuji se na důležitou prezentaci, tak ve chvíli kdy mám jasnou představu, o čem budu mluvit, pokusím se vžít do role diváka. Většinou dopředu vím, kdo bude v publiku, takže se snažím vžít do role osoby, kterou potřebuji přesvědčit a podle toho také prezentaci upravuji. Dále, pokud chci zajistit maximální pochopení obsahu, snažím

*se před prezentací s většinou diváků probral alespoň základní myšlenku chystané prezentace, aby nebyli překvapeni.*“

Otázka číslo 11.

*„Připravujete se psychicky nebo fyzicky bezprostředně před začátkem prezentace?“*

Zde se respondenti jednoznačně shodli na vydýchání před prezentací, případným zklidněním a relaxací. Pouze jeden respondent uvedl, že pokud má vhodné podmínky, tak před prezentací provádí protažení horní části trupu a uvolnění krčních svalů. Na doplňující otázku ohledně kontroly zevnějšku těsně před prezentací reagovala většina respondentů překvapeně, nejčastější odpovědí bylo, že je pro ně kontrola zevnějšku rutinní záležitostí před odchodem do práce, ale neuvědomují si, zda by se na toto výrazněji soustředili ve spojení s prezentací. Zároveň však dotazovaní konstatovali, že si zevnějšek kontrolují, těsně před prezentací, ale nejsou si toho vědomi.

**Petra:** *Většinou mám naplánovaný celý sen na minuty a dorážím na místa, kde prezentuji jen s lehkým předstihem. Jediné na co je v takové chvíli čas, je zvolnit dech a uspořádat si v hlavě začátek prezentace.*“

**Daniel:** *„Myslím, že každý používá nějaké techniky, aniž si to uvědomuje. Před každou prezentací se snažím alespoň 10 minut s někým mluvit. Netroufl bych si předstoupit před publikum a mluvit, s tím že by to byla má první slova dne. Jen párkrát, když jsem stál před velmi důležitou prezentací, jsem se snažil výrazněji připravovat a cestou v autě jsem mluvil sám pro sebe a v puse jsem měl korkový špunt. Nemohu tvrdit, že to má stoprocentní účinek, ale minimálně z psychického hlediska jsem měl pocit, že jsem v rámci přípravy udělal maximum.“*

**Hana:** *„Většinou vedu prezentace, které trvají více jak hodinu. Před takovými prezentacemi se snažím o jednoduché protažení těla, hlavně krčního svalstva, je velmi nepříjemné uvědomit si na začátku prezentace, že má člověk zatuhlé svalstvo, soustředí se na to po dobu celé prezentace a působí nepřírodně, dokonce nervózně.“*

Otázka číslo 12.

*„Používáte vědomě nějaké prezentační techniky pro práci s publikem?“*

V této otázce se všichni dotazovaní shodli na důležitosti očního kontaktu s publikem, jakožto nástroje pro udržení pozornosti. Tři dotazovaní uvedli, že se snaží i formální prezentace podávat poněkud humornější formou. Zbývajících pět se více přiklánělo názoru, že do prezentace patří humorný prvek, například při úvodu, ale jinak by měla být vedena vážně. Pouze jeden dotazovaný znal teoretické základy práce s publikem v takové struktuře, jak je popisuje PhDr. Albína Měchurová v knize Jak dobře mluvit a úspěšně jednat. Respondenti uvedli, že používají

jiné techniky, než uvádí PhDr. Měchurová, v jednom případě došlo k nesouhlasu s tvrzením PhDr. Měchurové.“

**Petra:** „Snažím se v publiku najít člověka, který je nejvíce a aktivní a věnuji mu pozornost. Jeho komunikativnost často rozmluví celé publikum.“

**Hana:** „Pro prvotní navázání kontaktu s publikem užívám například dotaz, zda mě všichni slyší, posluchači dávají najevo, že ano a to je navázáním komunikace. Pokud potřebuji publikum přesvědčit, aby se mnou souhlasilo, začnu pomalu kývat hlavou a tím přiměřu většinu posluchačů, aby kývali hlavou společně se mnou. Dále se snažím využít každé zvláštnosti, která se přihodí během prezentace, tak aby hrála v můj prospěch, například když někdo vyrušuje, snažím se z takového jedince udělat osobu, která mi pomůže s úspěchem prezentace. Pokud se vyrušování opakuje, je zde možnost narušit osobní zónu narušujícího, například pokud je to možné, tak začnu procházet mezi diváky a když procházím kolem vyrušujícího, položím mu ruku na rameno.“

„To je zajímavé, Albína Měchurová, v knize *Jak dobře mluvit a úspěšně jednat*, označuje takového člověka jako Šeptálka a radí, aby se řečník obrátil na osobu, na kterou šeptálek hovoří. Co si myslíte o tomto doporučení?!

**Hana:** „S tímto rozhodně nesouhlasím. Za prvé tímto potrestáme osobu, která se ničím neprovinila a ztrácíme tím její sympatie. Za druhé pokud prezentujeme pro zaměstnance, tak takovýmto chováním mezi nimi můžete vytvořit špatné vztahy. Považuji za hrubou chybu, pokud řečník takto poníží nebo zesměšní diváka.“

**Rastislav:** „Snažím se vytvářet co nejvíce přátelskou atmosféru. V souladu s tím mám ozkoušeno, že pokud ztrácím pozornost, nebo někdo vyrušuje, pak vezmu jeden z papírů, jež mám k dispozici, zmuchlám jej a hodím jej po vyrušujícím. Změní to výrazně přístup publika.“

Otázka číslo 13.

„Užíváte nějaké pomůcky při prezentaci?“

Všichni dotazovaní označili program PowerPoint za nejužitečnější pomůcku pro střední a větší skupiny posluchačů. Při doplňujících otázkách ohledně zásad práce s programem všichni identifikovali body, které by prezentace měla splňovat. Zároveň konstatují, že jsou si vědomi toho, že tyto zásady většinou nedodržují.

**Roman:** „Snažím se přizpůsobovat pomůcky velikosti a potřebám skupiny. Nejvíce mi vyhovuje prezentace přes projektor. Očekával bych, že v dnešní době bude úroveň prezentací celkem vysoká, ale opak je pravdou, sám někdy poruším zásady správné počítačové prezentace.“

Otázka číslo 14.

„Dáváte přednost naučení se předem sepsaného obsahu prezentace, či užívání několika opěrných bodů a následné přizpůsobení obsahu dané situaci?“

Pět z dotazovaných uvedlo, že si sestavují osnovu prezentace podobnou powerpointové prezentaci. Jedna dotazovaná uvedla, že si připravuje kartičky s klíčovými slovy a daty či přesnými údaji. Dva respondenti uvedli, že při většině prezentací sepíší obsah celé prezentace a mají ho jako oporu při prezentaci.

**Hana:** „Používám kartičky s jednotlivými daty, jmény, případně s poznámkami k textu. Zároveň mi slouží jako osnova. Jediné riziko nastává, pokud si neočísľujete kartičky a ty se vám v ruce přeházejí.“

**Nikola:** „Při prvních prezentacích jsem se učila slovo od slova celou prezentaci, ale s postupem času jsem zkracovala text, jež jsem se učila. Dnes se učím prvních pár vět prezentace a poté bodovou osnovu.“

„Jak na vás v dnešní době působí řečníci na kterých je poznat, že mají prezentaci naučenou slovo od slova? Zažila jste takovou prezentaci?“

**Nikola:** „Zažila, ale nepůsobilo to na mě nijak negativně. Prezentující byl velice systematický člověk, u něhož bylo zjevné, že netouží po improvizaci. Pokud si člověk nedůvěřuje, že by zvládl prezentaci bez naučení textu, pak nevidím důvod, proč by se měl přemáhat.“

Otázka číslo 15.

„Máte někdy pocit, že publikum nepřevzalo hlavní myšlenku prezentace tak, jak jste zamýšlel/a?“

Všichni dotazovaní připouštějí, že s touto možností počítají. Shodují se v názoru, že není v moci prezentujícího zaručit, že všichni porozuměli. Jediné co může ovlivnit je, zda případní jedinci, kteří neporozuměli, vnesou dotaz.

**Daniel:** „Bohužel se mi to často stává, ale nemyslím si, bych tomu tomu dalo předejít. Pokud prezentuji plánované změny našim zaměstnancům, v publiku je vysoký věkový průměr, takže

*počítám s tím, že budu muset uvést jednoduché příklady. Poté se zeptám, zda všichni rozumí. Většinou se nikdo nepřihlásí a já tedy mohu pokračovat. Půl hodiny po prezentaci se u mě v kanceláři někdo zastaví s dotazem, zda bych mu nevysvětlil, jak jsem to myslel.*

*„Myslíte, že by se tomuto dalo předejít?“*

**Daniel:** *„Obávám se, že ne. Mohl bych někoho vybrat a ověřit si, zda to pochopil, ale to by pro tohoto jedince mohla být velice nepříjemná situace. Jedině pokud by se mi podařilo navodit takovou atmosféru, kde by se nikdo necítil špatně, pokud dá najevo, že neporozuměl.“*

Otázka číslo 16.

*„Soustředíte se na svou řeč těla během prezentace?“*

Většina respondentů uvedla, že se na řeč těla soustředili nejvíce během školení a při prvních prezentacích, po školení, poté jejich pozornost na vlastní řeč těla klesá nebo si nevšímají vůbec. Jako nejdůležitější faktor označují pocit pohodlí a uvolněnosti během prezentace.

**Daniel:** *„Snažím se na to soustředit, ale čím více prezentuji, tím méně se mi to daří. Mé prezentační schopnosti se tím nejspíš zhoršují, prezentace jsou ale uvolněnější a pro mě mnohem méně namáhavé.“*

**Hana:** *„Průběžně si jí všímám, například když je mi daná situace nepříjemná, soustředím se, aby to na mě nebylo znát kvůli uzavřeným gestům. Nedoporučovala bych soustředit se vysloveně jen na řeč těla, člověk ztrácí pozornost a udělá chybu, když si to uvědomí, odrazí se to na jeho řeči těla, tak se to snaží napravit a jen danou situaci zhorší.“*

Otázka číslo 17.

*„Dáváte přednost práci s publikem nebo jednosměrně vedené prezentaci?“*

Sedm respondentů uvedlo, že jim vyhovují oba typy prezentace, ale spíše se přiklánějí k práci s publikem, kvůli zpětné vazbě od publika, ohledně porozumění dané problematice. Jedna respondentka uvedla, že při některých prezentacích dává přednost jednosměrně vedené prezentaci, protože se obává své nedostatečné schopnosti argumentovat při případných dotazech.

**Roman:** *„Rozhodně práci s publikem, cílem prezentace není, abych já něco odvyprávěl, ale aby to posluchači vnímali a pochopili. Samozřejmě tato možnost není vždy, například pokud mám desetiminutový panel, kde je mým úkolem shrnout vývoj společnosti za určité období, tak není prostor pro vyvolávání diskuze.“*

Otázka číslo 18.

*„Považujete se za zkušeného/ úspěšného řečníka?“*

Žádný z dotazovaných se neoznačil za úspěšného řečníka, čtyři respondenti se označili za zkušené. Důležitým faktorem zde byla schopnost improvizace či touha vyhnout se prezentaci pokud je to možné.

**Daniel:** *„Rozhodně ne, úspěšný řečník si musí prezentaci užívat, tím také ovlivní nejvíce publikum. Já vnímám prezentování před lidmi jako součást mé pracovní náplně.“*

**Martina:** *„Jistou dobu bylo mým úkolem pomoci prezentace prodat službu. V té době bylo jednoduchá pomoci tabulky říci, zda jsem úspěšný řečník nebo spíš prodejce. Jakožto manažerka nemám žádný ukazatel, zda jsem jako řečník úspěšná, jediné co mohu posoudit, je zda publikum chápe, co chci sdělit, ale to také nezáleží jen na mých dovednostech. Spíše bych řekla, že jsem zkušený řečník, ale nikoliv úspěšný“*

**Roman:** *„Zkušeného ano, ale úspěšného ne. Z mého pohledu je v těchto termínech velký rozdíl, zkušenosti zde mohou vést k úspěchu, ale ne zaručeně.“*

*„Pokud se podíváme na rozdělení schopností prezentujícího, v knize Richarda Hallac, Brilliant presentation, do které kategorie byste sám sebe zařadil?“*

**Roman:** *„ Asi do kategorie řemeslný prezentující, na vyšší kategorie postrádám vlastnost baviče.“*

Otázka číslo 19.

*„Dokážete identifikovat ve svých dovednostech nějakou chybu? Máte pocit, že by bylo možné zlepšení?“*

Nejčastější chybou, jež u sebe dotazovaní identifikovali, bylo hraní si s předměty během prezentace. Dále pak problém soustředit se po celou dobu prezentace.

**Nikola:** *„Neklidné ruce, tichá řeč, narodila jsem se na Slovensku, takže pokud se soustředím na řeč, pak dělám chyby.“*

**Daniel:** *„Neklidné ruce, parazitní slovíčka“*

**Rastislav:** „*Rychlá řeč, ve chvíli kdy se přestanu soustředit*“

**Petra:** „*Mluvit méně a výstižněji, aby si posluchač odnesl tu nejdůležitější myšlenku. Někdy mám tendenci se zacyklit během projevu a zahlcovat informacemi.*“

Otázka číslo 20.

„*Dokážete obecně určit nějakou chybu u řečníků, s nimiž se setkáváte/ jste se setkal/a?*“

Nejčastěji se opakující odpovědi na tuto otázku byla monotónní a nudná řeč prezentujícího. Vedle této odpovědi se stejně často vyskytoval názor, že řečníci, kteří mají za sebou řadu let zkušeností, spadávají ke špatným návykům a nemají potřebu je zlepšovat.

**Nikola:** „*Uvolněnost, monotónnost, nesouhlasí s tím, co říká, což je patrné na jeho řeči těla.*“

**Rastislav:** „*Nedostatečná příprava prezentace.*“

**Petra:** „*Prezentující předávají velké množství textu, ale málo ukázek a příkladů.*“

**Daniel:** „*Naučené fráze, jsou užitečné, ale neměli by působit nepřirozeně.*“

**Roman:** „*Většina řečníků, kteří prezentují delší dobu, má sklon vnímat prezentaci jako rutinní záležitost. Proto se nedostatečně připravují, není z nich cítit zápal pro to, co říkají a hlavně ignorují zpětnou vazbu od publika, ohledně svých chyb, proto sklouzávají ke špatným návykům a nejsou si jich vědomi.*“

**Hana:** „*Prezentující mluví o sobě ne pro publikum. Častá chyba je užívání já v prezentacích. Publikum mnohem lépe reaguje na větu: Společně se podíváme, než na větu chtěl bych vám ukázat.*“

## 5.4 Vlastní doporučení

Součástí dotazníku byla otázka, které podněcovala zpětnou vazbu. V otázce číslo 19 manažeři dotazováni na vlastní chyby, či nedostatky v prezentačních dovednostech. Většina respondentů se shodla na chybách zapříčiněných nedostatkem soustředění během prezentace.

Na základě analýzy dat zpracovaných v teoretické i praktické části jsem sestavil řadu doporučení pro dotazované personální manažery.

První doporučení se týká přípravy prezentace. Manažer by měl dbát na logický rámec prezentace. Toto doporučení se vztahuje spíše na zkušené manažery, kteří nemají kvůli strachu

z výstupu tendenci si prezentaci perfektně připravit. Jednoduchým způsobem jak zajistit aby prezentace splnila svůj účel je mít jasný cíl, kterého chce manažer prezentací dosáhnout. Každý krok prezentace by měl směřovat pouze k tomuto jedinému danému cíli.

Druhé doporučení se týká zhoršování prezentačních návyků. S postupným časem klesá úroveň prezentačních dovedností, pokud nejsou aktualizovány. Způsobem jak tomuto předejít je vyhradit si nějaký čas na připomenutí si teoretických základů či požádat někoho, aby sledoval řečníka při prezentaci a všiml si detailů, na základě kterých by mu poskytl zpětnou vazbu. Někteří manažeři poukázali na fakt, že s určitým časovým odstupem si přestali všimnout vlastní řeči těla a tím se jim výrazně zhoršila. Toto bylo vidět například na prezentaci Daniela, který neměl správné držení těla.

Třetí doporučení je odvozeno od pozorování neklidných rukou u prezentujících. I ti, kteří v rozhovoru tvrdili, že s tímto nemají problém, měli náznak hraní si s předmětem v ruce. Nejčastěji se jednalo o tužku či ovládání projektoru. Prezentující si činnost v takovém momentu neuvědomuje a posluchač takové činnosti často věnuje pozornost. Například pokud předmět v ruce vydává zvuk. Horším případem je, kdy si prezentující nevědomě kreslí po vlastní ruce. Způsobem jak se tohoto zbavit je požádat někoho o případné připomenutí nevědomé činnosti.

Mezi prezentujícími se objevili i parazitní slovíčka a to nejen u méně zkušených v oblasti řečnictví, ale i u zkušených prezentujících. Pokud posluchač takovéto slovo zachytí, velice to stahuje jeho pozornost. Prvním krokem při odstraňování parazitních slov je uvědomění si, že jedinec slovo užívá. Pokud to ví, začne se na něj více a více soustředit, což vede k jeho postupné eliminaci ze slovníku

Poslední doporučení se týká práce s publikem pomocí hlasu. Většina manažerů s hlasem pracovala správně, avšak převážně mladí manažeři spadávali k monotónní řeči. To má negativní vliv na divákovu pozornost. Proto doporučuji aby se řečník při volné chvíli zaměřil na tóninu vlastního hlasu a pokusil se v průběhu prezentace měnit jak dynamiku, tak intonaci řeči.



## 6 Závěr

Ve své bakalářské práci jsem zkoumal úroveň prezentačních dovedností personálních manažerů a způsob výuky těchto měkkých dovedností. Pomocí literatury, která se skládala z odborných knih, a materiálů pro výuku prezentačních dovedností jsem stanovil teoretická východiska, pomocí kterých jsem vytvořil strukturu dotazníku zkoumajících úroveň prezentačních dovedností dotazovaných personálních manažerů a způsob výuky, kterou dotazovaní absolvovali. Povedlo se mi definovat základní pojmy, které jsou potřebné pro osvojení si základních znalostí při výuce prezentačních dovedností. Dále jsem porovnal názory autorů zabývajících se touto problematikou.

Primárně jsem srovnával doporučení pro prezentujícího při přípravě obsahu a formy prezentace, sekundárně rady pro fyzickou a psychickou přípravu prezentujícího. Dotazník, který jsem vytvořil, jsem použil při vedení polostrukturovaného rozhovoru s personálními manažery z vybraných podniků. Během rozhovorů jsem kladl doplňující otázky, které se týkaly poznatků z teoretické části, a ověřoval, zda manažeři mají podobné poznatky z praxe, jako jsou uvedeny v literatuře, či zda se jejich zkušenosti s literaturou rozcházejí. Následně jsem analyzoval odpovědi k jednotlivým otázkám. Ve většině případů jsem identifikoval nejčastější odpověď a dále jsem citoval jednotlivé respondenty ilustraci. U některých otázek docházelo přímému rozporu, mezi tím, co je psáno v literatuře a jaké jsou zkušenosti a poznatky manažera. V těchto případech jsem se přímo jmenovitě odvolával na autorovo tvrzení a požadoval jsem vysvětlení, proč respondent nesouhlasí s daným tvrzením. Na základě zpracovaných otázek a analýzy prezentací jednotlivých manažerů jsem stanovil doporučení pro dotazované manažery.

## 7 Seznam použité literatury

ALLHOFF, Dieter-W a Waltraud ALLHOFF. *Rétorika a komunikace*. Vyd. 1. Překlad Jana Bílková. Praha: Grada, 2008, 198 s. Psyché (Grada). ISBN 978-802-4722-832.

BRADBURY, Andrew. *Successful presentation skills: what the best presenters know, do and say*. 3rd ed. Philadelphia: Kogan Page, 2006, vii, 149 p. ISBN 978-074-9445-607.

ESPOSITO, Ladislav. *Jak překonat strach z veřejného vystoupení: jak přesvědčivě, srozumitelně a působivě prezentovat*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 155 s. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3680-8.

DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*: 6. vydání. 1. vyd. [i.e. 2. vyd.]. Praha: Grada, 2008, 502 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2018-0.

HALL, Richard. *Brilliant presentation: what the Obest presenters know, do and say*. 2nd ed. New York: Pearson Prentice Hall Business, 2008, xv, 182 p. ISBN 02-737-2076-7.

HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Prezentační dovednosti*. Praha: Kernberg, 2007, 172 s. Management praxe (Kernberg). ISBN 978-80-903962-9-6.

KLAPETEK, Milan. *Komunikace, argumentace, rétorika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 247 s. ISBN 978-80-247-2652-6.

JANOUŠEK, Jaromír. *Psychologické základy verbální komunikace: projevy psychických funkcí ve verbální komunikaci, významová dynamika a struktura komunikačního aktu, komunikace písemná, ženská, mužská, virtuální, vnitřní kooperace a vnitřní řeč ve verbální komunikaci*. Vydání 1. Praha: Grada, 2015, 382 stran. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4295-3.

KOPECKÝ, Ladislav. *Prezentace v marketingové komunikaci: jak přesvědčivě, srozumitelně a působivě prezentovat*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 148 s. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3123-0.

LEWIS, David. *Tajná řeč těla: cvičení*. Vyd. 1. Praha: Victoria Publishing, 1995, 229 s. ISBN 80-856-0549-X.

MĚCHUROVÁ, Albína. *Jak dobře mluvit a úspěšně jednat: (základy rétoriky a komunikace)*. Vyd. 2. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, 172 s. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-86723-32-7.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010, 325 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.

NÖLLKE, Claudia. *Umění prezentace: jak přesvědčivě, srozumitelně a působivě prezentovat*. Praha: Grada, c2004, 111 s. ISBN 80-247-9057-2.

PECHAČOVÁ, Zdeňka a Ludmila NATOVOVÁ. *Komunikace pro ekonomy: (rozšířené vydání)*. Vyd. 1. V Praze: Česká zemědělská univerzita, 2008, 205 s. ISBN 978-802-1317-406.

PETERS-KÜHLINGER, Gabriele. *Komunikační a jiné "měkké" dovednosti: využijte svůj potenciál, rozvíňte své soft skills a staňte se úspěšnějšími*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 105 s. ISBN 978-80-247-2145-3.

ROTONDO, Jennifer a Mike ROTONDO. *Presentation skills for managers*. New York, NY: McGraw-Hill, c2002, vii, 190 p. ISBN 00-713-7930-4.

SCHMIDTOVÁ, Monika. *Rétorika: cvičení*. Vyd. 1. Praha: Česká technika - nakladatelství ČVUT, 2005, 88 s. ISBN 80-010-3360-0.

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 322 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.

WebFinance: *Businessdictionary* [online]. ©2014 WebFinance [cit. 31.10.2014]. Dostupné z <http://www.businessdictionary.com/definition/human-resources-manager.html>

## 8 Seznam příloh

Příloha číslo 1.

Otázky k rozhovoru

- 1) Jak dlouho působíte v oblasti lidských zdrojů?
- 2) Jak často prezentujete v rámci své profese?
- 3) Provádíte spíše prezentace, kde máte přesvědčit publikum o nějaké myšlence nebo kde předáváte informace?
- 4) Absolvoval/a jste výuku či školení prezentačních dovedností?
- 5) Co považujete za nejdůležitější část výuky prezentačních dovedností?
- 6) Co vám nejvíce pomohlo pro zdokonalení prezentačních dovedností?
- 7) Trpíte nebo trpěl/a jste trémou či strachem z výstupu?
- 8) Jak jste s případnou trémou pracovala pracoval/a?
- 9) Znáte nějaké cvičení pro procvičování dechu či hlasu?
- 10) Připravujete se na jednotlivé prezentace jinak než přípravou obsahu?
- 11) Připravujete se psychicky nebo fyzicky bezprostředně před začátkem prezentace?
- 12) Používáte vědomě nějaké prezentační techniky pro práci s publikem?
- 13) Užíváte nějaké pomůcky při prezentaci?
- 14) Dáváte přednost naučení se předem sepsaného obsahu prezentace, či užívání několika opěrných bodů a následné přizpůsobení obsahu dané situaci?
- 15) Máte někdy pocit, že publikum nepřevzalo hlavní myšlenku prezentace tak, jak jste zamýšlel/a?
- 16) Soustředíte se na svou řeč těla během prezentace?
- 17) Dáváte přednost práci s publikem nebo jednosměrně vedené prezentaci?
- 18) Považujete se za zkušeného/ úspěšného řečníka?
- 19) Dokážete identifikovat ve svých dovednostech nějakou chybu? Máte pocit, že by bylo možné zlepšení?
- 20) Dokážete obecně určit nějakou chybu u řečníků, s nimiž se setkáváte/ jste se setkal/a?

Aspekty posuzované při prezentaci:

Postoj – zda má řečník vzpřímené držení těla a působí uvolněně nebo naopak strnule.

Pohyb během prezentace – zda prezentující stojí na místě, přešlapuje nebo pochoduje.

Gesta – zde sleduji, jakými gesty řečník doprovází projev, zda užívá otevřená gesta, gesta značící sebedůvěru, uzavřená gesta, gesta podporující důležitost sdělení nebo agresivní gesta.

Srozumitelnost projevu – zda má prezentující správná výslovnost, jak při obtížných slovech či spojeních tak v průběhu celé prezentace, zda je mu dobře rozumět.

Rychlost projevu – zde sleduji tempo projevu a pomlky.

Hlasitost a tonalita projevu – zda má řečník přijatelnou hlasitost pro dané prostředí a zda ji obměňuje se záměrem zvýšit pozornost publika, monotónní projev či střídání intonace.

Parazitní slova – sleduji slova, jež člověk opakuje příliš často a které mají negativní dopad na prezentaci.

Jazykové prostředky – zda řečník užívá výrazy, u kterých se předpokládá, že jim bude posluchač rozumět, například z hlediska kultury, věku či vzdělání.

Komunikace s publikem – zda řečník užívá otázky směřované k publiku, pro kontrolu kontroly, zda posluchači rozumí, či zda jim takto prezentace vyhovuje.

Osnova prezentace – zda části prezentace logicky navazující na sebe, společně s úvodem hlavním sdělením a závěrem.

Přesvědčivost – zda si řečník získal publikum, jak pro poslech prezentace, tak pro hlavní sdělení.

Příloha číslo 2.

## **Petra**

**Jak dlouho působíte v oblasti lidských zdrojů?** 18 let, začínala jsem jako personální asistentka u tehdejší big six a poté jsem se dostala do pricewaterhouse coopers jako tehdy personální konsultant.

**Jak často prezentujete v rámci své profese?** Klientům v průměru dvakrát týdně, prezentace služeb, prezentace personálních produktů, které jako firma nabízíme a toho prezentace v rámci firmy.

**Provádíte spíše prezentace, kde máte přesvědčit publikum o nějaké myšlence nebo kde předáváte informace?** Je to půl na půl, seznámení se službami zaměřujícími se na recruiting je spíše informační a dále na základě potřeb klienta nebo na základě potřeb a návrhů ve firmě je to přesvědčovací. **Jaké preferujete?** Nejsem moc dobrý prodejce, takže přesvědčování mi nejde, i když bych ráda.

**Absolvoval/a jste výuku či školení prezentačních dovedností?** Spousty, hlavně když jsem začínala, takže v průběhu prvních zhruba tří let, školení komunikace, školení prodeje vlastní myšlenky a vlastně každé manažerské školení v sobě má kousek prezentačních dovedností. V poslední době moc ne, protože si myslím, že mám již svůj vlastní způsob, kdy jsem si vědoma svých možností a zároveň i nedostatků. Poslední školení bylo na metodiku think on your feet, volně přeloženo jako přemýšlej za pochodu a to se zaměřovalo právě na pohotovou argumentaci a prezentaci.

**Co považujete za nejdůležitější část výuky prezentačních dovedností?** Kterou část považují za nejdůležitější? To je dobrá otázka, ono je to velice široké téma, ale za nejdůležitější považuji praktický nácvik a nějaké nastavení zrcadla, kde sama uvidím, co by na mě, jako na diváka působí dobře. Takže ať už je to natáčení na video nebo právě to zrcadlo, kde se člověk sám vidí a vidí svoje chyby. Hned za tím je slazení verbálního a neverbálního projevu, protože to vytváří ten finální dojem.

**Vy už jste mi v podstatě odpověděla na další otázku, je to tedy ten moment, kdy jste měla možnost sledovat vlastní prezentaci na videu?** Ano, viděla jsem se a ostatní účastníci školení a lektor mi dali zpětnou vazbu a přímo na videu, mi to ukázali.

**Znáte nějaké cvičení pro procvičování dechu či hlasu?** Na dech či hlas? Já tedy sama cvičení nedělám, protože většinou člověk na takovéto věci nemá čas. Ale co jsem se učila, jsou cvičení na prodýchání a zklidnění se před projevem. Ona to není žádná novinka, ale připadá mi to nejdůležitější, nedýchat povrchově a pořádně se prodýchat. Moji kolegové ale dělají to, že když je čeká důležitá prezentace, tak si vyhradí patnáct minut před prezentací na zklidnění a naladí se na téma prezentace, jež je před nimi. Viděla jsem profesionály, kde jejich prezentaci považují za velice profesionální a oni opravdu dělají to, že se před tím zklidní a myslí na svou prezentaci a tam se to velice projeví, je tam vidět jejich klid a zájem o téma, které prezentují. Co se týče hlasu tak tam je to intonace, kdy nás upozorňovali na to, že máme monotónní řeč a že to uspává, tak tady jsme dělali cvičení, kde se třeba četly věty a dával se přehnaný důraz na konce slov a vět a na to jak se při projevu pracuje s hlasem.

**Považujete se za zkušeného řečníka?** Ne, rozhodně ne. Já se nepovažuji za řečníka vůbec. Ono je to tím, že nejsem takový showman, který by si tu prezentaci užíval, a dělalo by mi to dobře. Já nejsem moc extrovert, což je vlastně zavádějící, protože si myslím, že i introvert může podat skvělou prezentaci.

**Trpíte nebo trpěl/a jste trémou či strachem z výstupu?** Já pořád trošku trémou trpím, ale je to něco jiného, když prezentuji uvnitř firmy a když vystupuji například na prezentacích HR Fóra, kde může být třeba 50 lidí, tam je nervozita ohledně toho, jak to člověk řekne a jak bude fungovat technika a tak. Ale určitě, tak jako asi každý jsem ze začátku velkou trému měla, kdy jsem jako mladá musela prezentovat každou chvíli nějakému potenciálnímu klientovi. S věkem, člověk nabral zkušenosti a vnímá to jinak. Ono to má své pro a proti, jako mladý si člověk neuvědomoval ta rizika a bral to s lehkostí, byl spontánní. Teď k tomu přistupuji zodpovědněji, uvědomuji si všechny možné dopady, když se prezentace nepodaří, jak má.

**Jak jste s případnou trémou pracovala?** No cíleně jsem s tím moc nedělala, protože jsem ani neměla čas na nějakou přípravu ohledně trémy. Často se stávalo, že jsem se dozvěděla, že mám něco prezentovat jen pár minut před prezentací, takže nebyl čas na přípravu, ale tím jsem se zase v tomto otužila a už ta nervozita nebyla taková.

**Připravujete se na jednotlivé prezentace jinak než přípravou obsahu?** Určitě si připravuju formu, třeba tak, že s někým proberu to, jak chci, aby prezentace působila. Rozhodně si ji ale nenacvičuji doma před zrcadlem, vím, že to někdo dělá, ale já ne. Pro mne jako pro ženu je například důležité, co si vezmu na sebe. Například když jsem v Microsoftu, tak si nevezmu kostýmek, ale něco neformálnějšího.

**Připravujete se nějak bezprostředně před prezentací?** Co se týče prezentační techniky, tak tam by to určitě mělo být, ale málo kdy je na to čas. Samozřejmě pokud prezentuji s technikou uvnitř firmy, tak si to předtím připravím, aby nebyly problémy na vlastním poli. Ale co je pro mne nejdůležitější před prezentací, je všimnout si publika, pro které budu prezentovat, protože díky tomu mohu přizpůsobit obsah prezentace.

**Používáte nějaké techniky pro práci s publikem?** Dávám dotazy, primárně pro zapojení do tématu. Když působím jako lektor, tak tam se snažím získat zpětnou vazbu od publika ohledně struktury prezentace, aby mohla mít takovou podobu, která jim bude vyhovovat nejvíce.

**Užíváte nějaké pomůcky při prezentaci?** Z fyzických pomůcek je to samozřejmě projektor, ukazovátka neužívám, to se mi nelíbí. Jinak používám příklady pro oživení prezentace, a co se

mi hodně osvědčilo, tak při uvolněnější atmosféře, kdy působím jako lektor, tak dělám skupinovou masáž, kdy si všichni stoupnou a vzájemně si masírují ramena.

**Dáváte přednost naučení se předem sepsaného obsahu prezentace, či užívání několika opěrných bodů a následné přizpůsobení obsahu dané situaci?** Vždycky se dělám osnovu a na té to pak stavím, v rámci přípravy obsahu si tisknu jednotlivé strany prezentace a píšu si do nich poznámky, ty pak využívám.

**Máte někdy pocit, že publikum nepřevzalo hlavní myšlenku prezentace tak, jak jste zamýšlel/a?** To jsem snad nikdy neměla. Stává se mi, že si nejsem jistá, zda při dotazu odpovídám na to, na co se člověk ptá, ale v tom případě se raději ujistím, zda odpovídám na to, na co se člověk ptal.

**Soustředíte se na svou řeč těla během prezentace?** Během už ne, já se snažím se před prezentací mentálně zklidnit a to mi pomáhá, ale samozřejmě je po prezentaci o to zajímavé, pokud je možnost, tak se snažím získat feedback, jak jsem působila a například na fórech jsem i formuláře zpětné vazby, tak tam pak dostávám informaci, jak jsem působila a pak se na to snažím zaměřit.

**Dáváte přednost práci s publikem nebo jednosměrně vedené prezentaci?** Já mám ráda monolog, takže se moc ráda plám a dotazuji, hlavně právě kvůli porozumění a zjištění, jestli jdu správnou cestou.

**Dokážete identifikovat ve svých dovednostech nějakou chybu? Máte pocit, že by bylo možné zlepšení?** No tak chyb má člověk spoustu. Třeba já mám asi při řeči problém s tím, že se někdy zacyklím a opakuji dokola jednu myšlenku, kterou chci vyjádřit. Tady je pravidlo, že méně je někdy více a s tím mám občas problém.

**Dokážete obecně určit nějakou chybu u řečníků, s nimiž se setkáváte/ jste se setkal/a?** Nejhorší jsou nudné prezentace, kdy posluchač skoro trpí, jsou to takzvané boring bullets, zastaralé způsoby prezentace, které viděl každý tisíckrát a už tomu nevěnuje pozornost.

Při čtení jazykolamů četla Petra velice pomalu a bylo vidět, jak čte vše pozorně a dopředu. Její přednes neměl jediné přeroknutí a mluvila velice srozumitelně.

Postoj – Petra měla již od příchodu před skupinu posluchačů přímé držení těla. Po dobu celé prezentace si její držení udržela a působila přirozeně. Ve chvíli kdy prezentovala klíčová fakta, se lehce předkláněla dopředu.



Chůze během prezentace - Po celou dobu stála před plátnem, na něž byla promítána powerpointová prezentace. Plátno bylo v úrovni jejího těla, proto když ukazovala na části grafu, střídavě si stoupala na levou a pravou stranu plátna, tak aby nestínila ve výhledu a zároveň aby stála bokem k posluchačům.

Gesta – na začátku prezentace držela gesto s mírně propletenými prsty, díky tomu měla horní část těla v klidu. Občas ruce rozpojila a udělala gesto otevřené gesto, ruce lehce roztáhla a držela otevřené dlaně směrem k posluchačům. Ve chvíli kdy přepínala snímky prezentace, zároveň krouživě pohybovala i rukou, ve které nedržela ovládní, jakoby snímky posouvala kupředu.

Srozumitelnost projevu – pečlivě vyslovovala, ačkoli v dotazníku zmínila, že neprování cvičení pro zlepšení výslovnosti, artikulovala velmi dobře

Rychlost projevu – mluvila velice klidně, bylo to v souladu s její gestikou, která byla taktéž mírná a pomalá, což působilo příjemný dojmem.

Hlasitost a tonalita projevu – mluvila spíše tišším hlasem, ale díky dobré výslovnosti jí bylo rozumět.

Parazitní slova – neužívala vysloveně jedno parazitní slovo, spíše střídala výrazy pakliže, dejme tomu, celkem.

Jazykové prostředky – prezentace byla směřována liniovým manažerům, proto se v ní vyskytovaly odborné termíny z daného odvětví, které spíše přispívaly úrovni prezentace.

Komunikace s publikem – často se dotazovala, zda mají posluchači nějaké dotazy. Od chvíle, kdy byl jedním z posluchačům vznesen dotaz, začala více věnovat pozornost jemu. Zejména pokud říkala obecnou pravdu a kývala při tom hlavou, v takovou chvíli se podívala na výše zmiňovaného a on většinou lehce přikývl.

Osnova prezentace – při úvodu shrnula cíle, kterých by chtěla prezentací dosáhnout a postupně je rekapitulovala.

Přesvědčivost – posluchači věnovali prezentující pozornost a při kontrolních otázkách kývali a nikdo neprojevoval nesouhlas.

**Daniel**

**Jak dlouho působte v oblasti lidských zdrojů?** 5 Let, předtím jsem studoval.

**Jak často prezentujete v rámci své profese?** Prezentováním obecně, minimálně jednou měsíčně na podnikových poradách a několikrát měsíčně s vedením společnosti. A jednou za čtrnáct dní působím jako lektor v adaptačních kurzech pro zaměstnance.

**Provádíte spíše prezentace, kde máte přesvědčit publikum o nějaké myšlence nebo kde předáváte informace?** Na velkých poradách, kde je kolem 40 lidí, je to spíše informativní, sděluji novinky, které se chystají, informuji o plánech do budoucna. Při menších poradách s vedením, je to většinou spíše o přesvědčování, kdy se snažím prosadit nějakou myšlenku nebo cestu kam bych se chtěl za personální oddělení ubírat.

**Absolvoval/a jste výuku či školení prezentačních dovedností?** Ne přímo. Ale ve většině kurzů bylo školení prezentačních dovedností nezbytnou součástí.

**Co považujete za nejdůležitější část výuky prezentačních dovedností?** Jednoznačně je to praxe a příprava. Nemyslím si, že teorie by někomu výrazně pomohla. Raději bych se na prezentaci dobře naučil, co budu říkat než knížku o tom, jak to mám říkat.

**Co vám nejvíce pomohlo pro zdokonalení prezentačních dovedností?** Posledních několik let jsem se účastnil školení manažerských dovedností a tam jsem odprezentoval nespočet hodin a dostával jsem zpětnou vazbu. Takže mi to přineslo velkou praxi.

**Trpíte nebo trpěl/a jste trémou či strachem z výstupu?** Mívám trému pravidelně. Na vysoké jsem tím trpěl hodně. A i v současné době, ale teď k tomu přistupuju trochu jinak, vím, že budu nervózní, ale mám to pod kontrolou.

**Jak jste s případnou trémou pracoval/a?** Pracoval, například proto jsem usiloval o to, abych mohl dělat lektora počítačové gramotnosti pro zaměstnance, abych se zlepšoval v prezentaci, a co nejvíc jsem vyhledával situace, kde bych byl vystaven trémě, aby na mne tolik nepůsobila.

**Znáte nějaké cvičení pro procvičování dechu či hlasu?** Nejlepší je se rozmluvit a nastartovat mimiku. Třeba moderátoři dělají to, že si vezmou korkový špunt a mluví přes něj. Když jsem celý den v kanceláři a s nikým nemluví, tak je těžké po celém dni jít a mluvit hodinu před publikem, takže se předtím rozmluvím.

**Připravujete se na jednotlivé prezentace jinak než přípravou obsahu?** Určitě se snažím, připravovat, třeba nějaký vtip na prolomení ledů.

**Připravujete se psychicky nebo fyzicky bezprostředně před začátkem prezentace?** Co pravidelně dělám je, že se snažím před prezentací najít někoho, s kým bych si mohl chvíli před tím povídat a při tom se soustředím na artikulaci a na to aby mi bylo rozumět.

**Používáte vědomě nějaké prezentační techniky pro práci s publikem?** Snažím se získat si publikum přes jedince, kterého bych rozpovídal. Vždy je tam někdo aktivnější a ve chvíli, kdy se začne ptát on, tak to rozhýbe ostatní. Taky se snažím během školení zadávat malé úkoly, protože ty rozhýbou dynamiku.

**Užíváte nějaké pomůcky při prezentaci?** Klasicky projektor, ukazovátko, asi nic unikátního.

**Dáváte přednost naučení se předem sepsaného obsahu prezentace, či užívání několika opěrných bodů a následné přizpůsobení obsahu dané situaci?** Když mám něco prezentovat, tak si potřebuju být jistý, že téma znám z každé strany a jsem připraven na otázky. Nedělám si sice přesně celý text, co budu říkat, ale snažím se tu osnovu, kterou mám sepsanou, co nejvíce obalit informacemi, které budu říkat.

**Máte někdy pocit, že publikum nepřevzalo hlavní myšlenku prezentace tak, jak jste zamýšlel/a?** S tím pocitem odcházím skoro pokaždé, že čekám, že to někdo nepochopil. Publikum to třeba ani pochopit nechce a s tím nic nenadělám. Takže se mi pravidelně stává, že dohovořím, zeptám se, zda jsou dotazy a nikdo se nezeptá. Všem je vše jasné. A druhý den za mnou chodí lidé, kteří tam byli a ptají, se jak jsem co myslel a že to asi nepochopili správně.

**Soustředíte se na svou řeč těla během prezentace?** Snažím se, mám ty teoretické základy v čerstvé paměti a tak se na to snažím dávat pozor. Samozřejmě, že dřív jsem se na to soustředil více, snažil jsem se dělat věci cíleně. Dnes si uvědomuji, že dělám některé věci špatně nebo ne přesně tak, jak nám v kurzech říkali, ale zjistil jsem, že ty chyby nijak výrazně nepokazí. Dřív jsem se snažil stát před publikem a mít otevřený postoj. Teď je mi pohodlnější při tom sedět a tak tomu dávám přednost.

**Dáváte přednost práci s publikem nebo jednosměrně vedené prezentaci?** Jednoznačně oboustranné, je to zábavnější, živější a hlavně si pak mohu ověřit, že si ti lidé něco odnesli z mé prezentace.

**Považujete se za zkušeného/ úspěšného řečníka?** Spíše ne, myslím si, že úspěšní řečníci jsou například lektori, které jsem měl na školení manažerských dovedností. Já s mluvením před publikem nemám problém, ale nemyslím si, že bych byl nějaký výjimečný.

**Dokážete identifikovat ve svých dovednostech nějakou chybu? Máte pocit, že by bylo možné zlepšení?** Určitě, chyby tam jsou. Vím, že někdy skáču do řeči, ale to dělám i úmyslně. Třeba když chci někoho lehce usměrnit nebo vyvést z míry, tak tam si to dovolím. Dále pak pestrost řeči, často se mi stává, že se zaseknu na nějakém termínu a nemohu přijít na něco jiného. Další nešvar je nespisovná mluva, s tím mám problém a často si hraju s tím, co mám v roce. Což je někdy problém, protože se mi stává, že když mám třeba propisku nebo ovladač, tak je nevědomky rozebírám a tím ve finále vyruším prezentaci. A pak parazitní slovíčka, teď často používám slovo „jakoby“. Čím víc toho o této problematice vím, tím více chyb si všímám.

**Dokážete obecně určit nějakou chybu u řečníků, s nimiž se setkáváte/ jste se setkal/a?** Obecná chyba jsou naučené fráze. Samozřejmě je dobré se něco na prezentaci naučit, ale nemělo by být znatelné, že jsou to pouze fráze. Projev ztrácí na komplexnosti a není tak přesvědčivý. Vedle toho naučená gesta, to často působí nepřírodně, dokonce i nepříjemně. Pak je chyba, když se řečník rád poslouchá a nezajímá ho publikum. V neposlední řadě pokud řečník uspává publikum.

Postoj – lehce nahrbený, chvílemi se opírá o stůl.

Pohyb během prezentace (proxemika) – Zůstává statický takřka po celou dobu prezentace.

Gesta – vzhledem k tomu, že vysvětluje proces, který běží na počítači tak často ukazuje prstem na monitor. Velmi užívá otevřená gesta. Často mu zůstává v ruce centropen a s tím si poté hraje.

Srozumitelnost projevu – jeho projevu je dobře rozumět, při vyslovování cizích názvů si dává velice pozor na správnou výslovnost.

Rychlost projevu – mluví spíše pomalu, vzhledem ke složitosti tématu často pro jistotu opakuje věty, jež jednou řekl, často dělá ve svém projevu pomlky a sleduje posluchače.

Hlasitost a tonalita projevu – často užívá vyšší tón hlasu pro zdůraznění svého tvrzení, s tím je i trochu hlasitější.

Parazitní slova – často užívá slovo „jako“.

Jazykové prostředky – užívá více odbornou terminologii, ale snaží se ji vysvětlit.

Komunikace s publikem – Velmi sleduje výrazy posluchačů, pro zjištění, zda pochopili. Výklad prokládá výzvou k dotazům. Často někoho požádá, zda by s ním zrekapitulovat poslední probrané téma.

Osnova prezentace – jde důkladně podle bodů, jež má napsané na papíru.

Přesvědčivost – působí přirozeně a zdá se, že jej všichni pozorně poslouchají.

**Rastislav**

**Jak dlouho působíte v oblasti lidských zdrojů?** V oblasti lidských zdrojů působím 14 let.

**Jak často prezentujete v rámci své profese?** Svou osobu prezentuji na velkých prezentacích zhruba jednou za půl roku, jinak před kolegy je to jednou týdně.

**Provádíte spíše prezentace, kde máte přesvědčit publikum o nějaké myšlence nebo kde předáváte informace?** Spíše jsou to informační prezentace, kde představuji noviky a změny do budoucna, například ohledně legislativy nebo uvnitř prezentace.

**Absolvoval/a jste výuku či školení prezentačních dovedností?** Vysloveně školení jsem nikdy neměl. Samozřejmě se snažím v této oblasti vzdělávat, takže jsem si přečetl nějakou knížku, ale na žádném kurzu jsem nebyl. Spíš z praxe jsem se poučil z vlastních chyb.

**Co považujete za nejdůležitější část výuky prezentačních dovedností?** Nejlepší varianta by jistě byla sednout si s odborníkem a s ním rozebrat vlastní chyby, kterých se člověk dopouští.

**Co vám nejvíce pomohlo pro zdokonalení prezentačních dovedností?** Vlastní chyby. Když se mi něco nepodaří, tak se snažím dávat si na to pozor.

**Trpíte nebo trpěl/a jste trémou či strachem z výstupu?** Z počátku ano, hlavně před větším kolektivem. I teď, například když někam cestuji a mám tam mluvit, tak než se chytu toho tématu, tak je ta tréma celkem silná.

**Jak jste s případnou trémou pracovala pracoval/a?** Snažil jsem se naučit z paměti to, co jsem chtěl říct. Před prvním vystoupením jsem si trénoval přednes před zrcadlem, ale to je dvacet let zpátky. Poté už to bylo lepší, ale stejně jsem se věnoval té přípravě.

**Znáte nějaké cvičení pro procvičování dechu či hlasu?** To určitě nedělám, samozřejmě se snažím udržet si hlas přirozeně v klidu během prezentace, takže jej nepřepínám, dávám si pozor, abych pil.

**Připravujete se na jednotlivé prezentace jinak než přípravou obsahu?** Jak jsem říkal, dříve jsem se snažil co nejpodrobněji naučit a nacvičit, chystal jsem si papírky.

**Připravujete se psychicky nebo fyzicky bezprostředně před začátkem prezentace?** Pokud na to mám čas, tak se snažím psychicky se uvolnit, ale ten většinou není.

**Používáte vědomě nějaké prezentační techniky pro práci s publikem?** S hlasem nijak nepracuji, spíše se obracím na jednotlivce a směřovat na ně dotazy. Někdy třeba zmuchlám papírek a hodím to po někom, abych oživil pozornost. Stalo se mi i, že jsem musel přerušit prezentaci, protože téma kterým jsem hovořil, bylo pro publikum naprosto cizí. Tak jsme si dali pauzu, během které jsme si ujasnili základy a pak jsme pokračovali.

**Užíváte nějaké pomůcky při prezentaci?** Dataprojektor, notebook, laserové ukazovátko, dříve i kartičky s tématy, abych se měl čeho chytit nebo když tam byl údaj, který se nedal zapamatovat jako třeba číslo zákona.

**Dáváte přednost naučení se předem sepsaného obsahu prezentace, či užívání několika opěrných bodů a následné přizpůsobení obsahu dané situaci?** Ze začátku jsem se to zcela učil, dnes dávám přednost té komunikaci s publikem a reakci na něj, takže si připravím osnovu, ale pak to případně pozměním.

**Máte někdy pocit, že publikum nepřevzalo hlavní myšlenku prezentace tak, jak jste zamýšlel/a?** Stalo se mi například, že jsem školil manažery jednotlivých poboček na problematiku, která byla spíše pro účetní. Myšlenkou školení bylo, že by toto téma měli znát alespoň okrajově, ale rozhodně toto nikdo z nich nepotřeboval a ani nechtěl. To jsem bohužel zjistil až po konci prezentace.

**Soustředíte se na svou řeč těla během prezentace?** Asi to neřeším nebo si to neuvědomuji. Pokud cítím nervozitu, tak si vezmu něco do ruky, abych s ní zbytečně nemával. Ve chvíli kdy prezentuji, tak se spíš soustředím na to, co říkám.

**Dáváte přednost práci s publikem nebo jednosměrně vedené prezentaci?** Rozhodně práci s publikem. Třeba jak jsem říkal, o tom školení manažerů klinik. Kdybych jim tehdy dal více prostoru a zajímal se o názor, mohl jsem si ušetřit tři hodiny času. Od té doby se snažím víc komunikovat. Navíc jsem zjistil, že se často chce někdo na něco zeptat a pokud čeká s dotazem na konec prezentace, tak se zapomene zeptat.

**Považujete se za zkušeného/ úspěšného řečníka?** To je subjektivní pocit, asi bych řekl, že řečník nejsem, nikdy jsem nad tím neuvažoval, jaké jsou mé schopnosti.

**Dokážete identifikovat ve svých dovednostech nějakou chybu? Máte pocit, že by bylo možné zlepšení?** Stává se mi, že když se ponořím do tématu, tak začnu mluvit velice rychle, ale často si to uvědomím a zpomalím.

**Dokážete obecně určit nějakou chybu u řečníků, s nimiž se setkáváte/ jste se setkal/a?** Například nepromyšlená osnova, kdy řečník skáče bez logiky z jednoho tématu na druhé. To mi kazí dojem z té prezentace. Pak je spíše úsměvné, když si člověk stoupne zády k tabuli a pět minut něco kreslí a ignoruje publikum.

Postoj – Rastislav stojí velice vzpřímeně, má mohutnou postavu, což mu dle mého názoru pomáhá udržet pozornost publika.

Pohyb během prezentace (proxemika) – pomalu přechází před publikem během výkladu. Při chůzi se lehce pohybuje.

Gesta – užívá gesta pro podporu toho, co říká, pro zesílení důrazu.

Srozumitelnost projevu – mluví velice zřetelně, má velmi znělý hlas.

Rychlost projevu – tempo řeči má přizpůsobeno tempu chůze. Ve chvíli kdy přestane pochodovat, udělá i krátkou pomlku.

Hlasitost a tonalita projevu – hlas má spíše monotónní, ale neoznačil bych jej za nudný.

Parazitní slova – nepoužívá žádná parazitní slova.

Jazykové prostředky – užívá spíše jednoduché výrazy, vyhýbá se složitým slovům.

Komunikace s publikem – pravidelně se dotazuje, zda s ním posluchači drží krok.

Osnova prezentace – jde podle vlastní struktury a daří se mu k ní vracet ve chvíli, kdy se od tématu odbočí kvůli dotazům.

Přesvědčivost – Rastislav působí velmi přesvědčivě, při zodpovídání dotazů má velmi silné argumenty.

## **Nikola**

**Jak dlouho působíte v oblasti lidských zdrojů?** Od roku 2008. Ze začátku jsem zpracovávala mzdy. Nyní se soustředím hlavně na nábor.

**Jak často prezentujete v rámci své profese?** Jendou týdně malé porady v rámci oddělení a jednou ročně velké porady v rámci společnosti.

**Provádíte spíše prezentace, kde máte přesvědčit publikum o nějaké myšlence nebo kde předáváte informace?** To je různé, ve chvíli, kdy je třeba v týmu něco změnit, tak na ně musím zatlačit a přesvědčit je. Ale většinou je to spíše informativní

**Absolvoval/a jste výuku či školení prezentačních dovedností?** Absolvovala jsem je celkem pravidelně, ať už jako součást nějakého většího kurzu nebo v rámci manažerských dovedností

**Co považujete za nejdůležitější část výuky prezentačních dovedností?** Praktická část, to když si to vyzkoušíte, máte zpětnou vazbu od lektora, od ostatních účastníků.

**Co vám nejvíce pomohlo pro zdokonalení prezentačních dovedností?** Právě to vyzkoušení si celého procesu a feedback jak kolegů, tak školitele. Od lektora máte vazbu celkovou, kdy Vám říká i o detailech, kterých se dopouštíte. Kolega Vám řekne například, že měl z Vás nějaký pocit, to je hodně přínosné. Například i videonahrávka mi velice pomohla.

**Trpíte nebo trpěl/a jste trémou či strachem z výstupu?** Měla jsem a stále mám

**Jak jste s případnou trémou pracovala/ pracoval/a?** Používám to vydýchání. Dávám si pozor na to, abych měla před prezentací čas, abych šla někam do ústraní a tam se zklidnila. Na druhou stranu si myslím, že je tréma zdravá. Pokud bych trémou netrpěla, tak by mne to nedonutilo se na prezentaci pořádně připravit.

**Znáte nějaké cvičení pro procvičování dechu či hlasu?** Co si pamatuji je hluboké dýchání před prezentací. Co se týče hlasu, jsou například cvičení s jazykem nebo předčítání jazykolamů.

**Připravujete se na jednotlivé prezentace jinak než přípravou obsahu?** Mám velice ráda vtipy, takže každá moje prezentace začíná nebo končí vtipem či citátem. Uvolním se jak já, tak publikum. Velice se mi osvědčilo naučit se úvodních pár vět nazpaměť. Pak už to jde samo. Ten úvod si opakuji pořád dokola a dokola.

**Připravujete se psychicky nebo fyzicky bezprostředně před začátkem prezentace?** Sem patří to prodýchání, jak jsem říkala. Druhá věc je, že se podívám na sebe do zrcadla, zda je vše s mým vzhledem v pořádku.

**Používáte vědomě nějaké prezentační techniky pro práci s publikem?** Často se mi stávalo, že na pravidelné porady chodili lidé s tím, že si je odsedí a půjdou. Tam jsem se snažila mluvit co nejméně a nechávala jsem mluvit je.



**Užíváte nějaké pomůcky při prezentaci?** Používala jsem kartičky, kde jsem měla poznámky. Dnes samotný powerpoint, ale obecně jej nemám moc ráda. Pro mne by bylo lepší mít jeden slide a na něm osnovu. Často zapomenu překliknout a zdržuje mne to. Nedávno jsem se setkala s tím, že lektor si nechal napsat jména a příjmení posluchačů na papír a když se chtěl na něco zeptat, tak přečetl jméno a vyvolal člověka s dotazem.

**Dáváte přednost naučení se předem sepsaného obsahu prezentace, či užívání několika opěrných bodů a následné přizpůsobení obsahu dané situaci?** Jak jsem říkala, preferuji opěrné body. Ale nevadí mi, pokud to má někdo slovo od slova naučené. Musí to mít naučené tak dobře, že prezentace nepůsobí nudně a vtáhne mě do děje.

**Máte někdy pocit, že publikum nepřevzalo hlavní myšlenku prezentace tak, jak jste zamýšlel/a?** Věřím tomu, že se mi nikdy nestalo, že by celé publikum pochopilo myšlenku špatně. Určitě se stane, že jednotlivci nepochopí hlavní myšlenku, ale celé publikum snad ne.

**Soustředíte se na svou řeč těla během prezentace?** Soustředím se na ni, často jsem dříve křížila nohy. Víím, že mám sklony hrát si s ovladačem od projektoru, takže na to se soustředím.

**Dáváte přednost práci s publikem nebo jednosměrně vedené prezentaci?** To záleží na tématu, někdy je lepší

**Považujete se za zkušeného/ úspěšného řečníka?** Myslím si, že ne, není to pro mne tak přirozené, že bych se z toho cítila dobře.

**Dokážete identifikovat ve svých dovednostech nějakou chybu? Máte pocit, že by bylo možné zlepšení?** Mluvím tiše, na to mne často upozorňují. Vzhledem k tomu, že jsem slovenka, tak mi občas přeskočí nějaký výraz ze slovenštiny a čím víc se na to soustředím, tím je to horší.

**Dokážete obecně určit nějakou chybu u řečníků, s nimiž se setkáváte/ jste se setkal/a?** Rozhodně monotónní výklad, s tím souvisí nudný výklad. Případně když řečník není v souladu s tím, co říká. Doporučila bych například, aby byla prezentace jednoduchá, srozumitelná a vtipná.

Postoj – Ze začátku stála Nikola vzpřímeně, avšak trochu nepřirozeně. Ve chvíli kdy pomalu přecházela po místnosti se občas předklonila při popisování složité myšlenky.

Pohyb během prezentace (proxemika) – nejdříve stála na místě, ale po chvíli začala přecházet po místnosti.

Gesta – Několik minut po začátku prezentace začala Nikola křížit nohy, takto zůstala, až do chvíle kdy začala chodit.

Srozumitelnost projevu – ačkoliv je slovenské národnosti bylo jí skvěle rozumět.

Rychlost projevu – během rozhovoru označila příliš rychlou mluvu jako svou slabou stránku, avšak v průběhu prezentace neměla s přílišnou rychlostí problém.

Hlasitost a tonalita projevu – Nikola má přirozeně výše posazený hlas, tudíž ačkoliv neměnila tonalitu, řeč nebylo monotónní.

Parazitní slova – nepoužívala žádná parazitní slova.

Jazykové prostředky – užívala výrazy, které odpovídali úrovni publika.

Komunikace s publikem – často kladla otázky směrem k publiku, ujišťovala se, zda rozumí tématu a zda nemají dotazy.

Osnova prezentace – bylo znát, že má první věty prezentace naučené a po chvíli se napojila na osnovu prezentace. Jednotlivé části byly logicky poskládány za sebou

Přesvědčivost – díky jejímu vysokému temperamentu byla prezentace velice živá a získávala si tak pozornost posluchačů.

## **Martina**

**Jak dlouho působíte v oblasti lidských zdrojů?** Od roku 1999, takže je to 15 let.

**Jak často prezentujete v rámci své profese?** Většinou jednou týdně na menších schůzkách a jednou měsíčně na velkých schůzkách.

**Provádíte spíše prezentace, kde máte přesvědčit publikum o nějaké myšlence nebo kde předáváte informace?** Za mne to nelze takto rozdělit, pokud předávám informaci, je mým cílem, aby byla přijata.

**Absolvoval/a jste výuku či školení prezentačních dovedností?** Určitě během práce v pricewaterhouse copers. Během studia na vysoké škole nic takového nebylo, nikdy neříkal, jaká jsou správná pravidla. Z dnešního pohledu si myslím, že by nějaké uvolnění striktnosti neškodilo.

**Co považujete za nejdůležitější část výuky prezentačních dovedností?** Prezentování je praktická dovednost, takže právě to praktické učení s lektorem. Pak je ale důležité to vyzkoušet. Pokud naučené zásady člověk nevyužije při práci, tak se z nich nikdy nestanou dovednosti.

**Co vám nejvíce pomohlo pro zdokonalení prezentačních dovedností?** Když jsem si mohla to, co jsem sem naučila, hned vyzkoušet v praxi na prezentaci.

**Trpíte nebo trpěl/a jste trémou či strachem z výstupu?** Určitě jsem cítila a bylo zábavné sledovat, jak rostly moje zkušenosti na stejno s náročností prezentací, kdy to nejdříve byly prezentace pro nízko postavené zaměstnance, poté manažery a pak i pro celé vedení. Takže vždy, když jsem si na jisté úrovni byla jistá, přišla další úroveň a s ní větší tlak

**Jak jste s případnou trémou pracovala pracoval/a?** Jeden můj způsob je, že si vyberu oblečení, ve kterém se cítím dobře. Ten samotný pocit mi velice pomáhá. Pak je tu důkladná příprava a rozdýchání. To mi pomáhalo nejvíce.

**Znáte nějaké cvičení pro procvičování dechu či hlasu?** Často sama používám nějaké jazykolamy. Opakování „Drbu vrbu“ velice prospěje při rozmluvení.

**Připravujete se na jednotlivé prezentace jinak než přípravou obsahu?**

**Připravujete se psychicky nebo fyzicky bezprostředně před začátkem prezentace?** Sem by patřilo to rozmluvení, to používám často. Další věcí je kontrola vlastního vzhledu a například i techniky, zda funguje.

**Používáte vědomě nějaké prezentační techniky pro práci s publikem?** Snažím se vztahovat téma na situace, které publikum dobře zná, dávám příklady a snažím se usměrnit jejich pozornost. Nebo shrnu, co jsme již prošli a co nás ještě čeká. Jendou jsem musela přistoupit k tomu, že jsem záměrně rozbila skleničku s pitím, protože mi publikum doslova spalo.

**Užíváte nějaké pomůcky při prezentaci?** Klasicky powerpoint. Ale například když jsme měli nové výplatní pásky, tak jsme jim je vytiskly a nechali je ať si do toho píší, protože pokud by si psali poznámky, nemělo by to efekt. Párkrát jsem vytvořila prezentaci tak, že jsem napsala text na papíry, ty vyfotila a dala do powerpointové prezentace, což ji oživilo.

**Dáváte přednost naučení se předem sepsaného obsahu prezentace, či užívání několika opěrných bodů a následné přizpůsobení obsahu dané situaci?** Většinou pokud něco prezentuji, tak si materiály připravuji sama a celkem důkladně, takže není co se učit. Téma pak znám a stačí mi jen opěrné body nebo kartička s nezapamatovatelným číslem.

**Máte někdy pocit, že publikum nepřevzalo hlavní myšlenku prezentace tak, jak jste zamýšlel/a?** Určitě to není nikdy stoprocentní. Například když prezentuji negativní věc, pak

očekávám alespoň poloviční přijetí či pochopení. Snažím se často doptávat, zda publikum rozumí.

**Soustředíte se na svou řeč těla během prezentace?** V posledních letech určitě ne, ale jistě by bylo zajímavé nechat se opět natočit a podívat se na to.

**Dáváte přednost práci s publikem nebo jednosměrně vedené prezentaci?**

**Považujete se za zkušeného/ úspěšného řečníka?** Za zkušeného bych řekla, že určitě ano, protože za sebou mám nespočet prezentací. Ale není to pro mne show, což je asi potřeba.

**Dokážete identifikovat ve svých dovednostech nějakou chybu? Máte pocit, že by bylo možné zlepšení?** Někdy cítím, že nemám během prezentace energii.

**Dokážete obecně určit nějakou chybu u řečníků, s nimiž se setkáváte/ jste se setkal/a?** Podle mne nejsou zásadně špatné věci, ale například čtení prezentace z papíru. Na druhou stranu pokud jde třeba o prezentaci čísel, pak není moc možnost dělat vtípy. Ale řečník by měl prezentaci přizpůsobit publiku.

**Hana**

**Jak dlouho působíte v oblasti lidských zdrojů?** Celkem 16 let, několik let jsem působila jako HR trenér a nyní 4 roky jako HR manažer

**Jak často prezentujete v rámci své profese?** Jednou týdně na provozní poradě a jednou měsíčně na manažerské poradě.

**Provádíte spíše prezentace, kde máte přesvědčit publikum o nějaké myšlence nebo kde předáváte informace?** Ve většině prezentací, se jedno překlápí ve druhé. Nejdříve informuji o změnách nebo požadavcích na zaměstnance a poté potřebuji, aby tento fakt přijali, takže je i přesvědčuji.

**Absolvoval/a jste výuku či školení prezentačních dovedností?** Když jsem studovala, tak prezentační dovednosti nebyly vyučovány jako samostatné téma. Až v rámci manažerských kurzů jsem se dostala k teorii. Spíše než k prezentaci před publikem jsem se však dostala k prezentaci jeden na jednoho, za účelem prodeje.

**Co považujete za nejdůležitější část výuky prezentačních dovedností?** Zpětnou vazbu od člověka, který má zažité zkušenosti. Může se stát, že člověk opakuje pořád dokola stejnou chybu, pokud jej na ni nikdo neupozorní.

**Co vám nejvíce pomohlo pro zdokonalení prezentačních dovedností?** Měla jsem nad sebou skvělého nadřízeného, který mi poskytoval zpětnou vazbu tak, jak jsem potřebovala. To mi pomáhalo nejvíce, protože mi často připomínal, na co bych se měla soustředit před tím, než jsem šla prezentovat.

**Trpíte nebo trpěl/a jste trémou či strachem z výstupu?** Určitě ano a do jisté míry ji mám do dnes, když mám prezentovat třeba anglicky před vysoce postavenými rodilými mluvčími.

**Jak jste s případnou trémou pracovala pracoval/a?** Na vysoké škole jsem měla brigádu, kde jsem několikrát měsíčně prezentovala výsledky práce před komisí. Tím že to bylo tak často jsem si uvědomila, že mít paralyzující trému není třeba, takže jsem pořád stále lehce nervózní, ale není to něco, co by mi vadilo.

**Znáte nějaké cvičení pro procvičování dechu či hlasu?** Někaké zklidnění dechu hlubokým prodýcháním jako při józe by mohlo fungovat i před prezentací. Ohledně hlasu samotného nevím, ale například na procvičení mluvidel mě napadají jazykolamy.

**Připravujete se na jednotlivé prezentace jinak než přípravou obsahu?** Soustředím se na to, na koho budu mluvit. Pokud mám tu možnost, tak se chci seznámit s prostorem, kde budu prezentovat, ještě před tím, než dorazí publikum. Je pro mne důležité zjistit jak je místo velké. Ve chvíli kdy je publikum na místě, tak ráda využiji možnost pracovat s rozsazením diváků, samozřejmě, pokud to prostory dovolují.

**Připravujete se psychicky nebo fyzicky bezprostředně před začátkem prezentace?** Většinou vedu prezentace, které trvají více jak hodinu. Před takovými prezentacemi se snažím o jednoduché protažení těla, hlavně krčního svalstva, je velmi nepříjemné uvědomit si na začátku prezentace, že má člověk zatuhlé svalstvo, soustředí se na to po dobu celé prezentace a působí nepřírozeně, dokonce nervózně. Jeden můj kolega si před důležitými prezentacemi vyhradil pár hodin volna a šel plavat. Pak se oblékl a doslova publikum smetl jako přívalová vlna. Každý má asi nějaký svůj rituál který mu pomáhá při koncentraci.

**Používáte vědomě nějaké prezentační techniky pro práci s publikem?** Pro prvotní navázání kontaktu s publikem užívám například dotaz, zda mě všichni slyší, posluchači dávají najevo, že

ano a to je navázáním komunikace. Pokud potřebuji publikum přesvědčit, aby se mnou souhlasilo, začnu pomalu kývat hlavou a tím přiměju většinu posluchačů, aby kývali hlavou společně se mnou. Dále se snažím využít každé zvláštnosti, která se přihodí během prezentace, tak aby hrála v můj prospěch, například když někdo vyrušuje, snažím se z takového jedince udělat osobu, která mi pomůže s úspěchem prezentace. Pokud se vyrušování opakuje, je zde možnost narušit osobní zónu narušujícího, například pokud je to možné, tak začnu procházet mezi diváky a když procházím kolem vyrušujícího, položím mu ruku na rameno. Je to možná trochu učitelkovský přístup, ale funguje to skvěle. Učitelky ve školách by v této oblasti mohly mít skvělé zkušenosti, pracují s publikem neustále.

**To je zajímavé, Albína Měchurová, v knize Jak dobře mluvit a úspěšně jednat, označuje takového člověka jako Šeptálka a radí, aby se řečník obrátil na osobu, na kterou šeptálek hovoří. Co si myslíte o tomto doporučení?** S tímto rozhodně nesouhlasím. Za prvé tímto potrestáme osobu, která se ničím neprovinila a ztratíme tím její sympatie. Za druhé pokud prezentujeme pro zaměstnance, tak takovýmto chováním mezi nimi můžete vytvořit špatné vztahy. Považuji za hrubou chybu, pokud řečník takto poníží nebo zesměšní diváka.

**Užíváte nějaké pomůcky při prezentaci?** Používám kartičky s údaji, jež si nechci nebo někdy ani nemohu naučit nazpaměť. Dále třeba cizí jména, případně s poznámky k textu. Zároveň mi slouží jako osnova. Jediné riziko nastává, pokud si neočísľujete kartičky a ty se vám v ruce přeházejí.

**Dáváte přednost naučení se předem sepsaného obsahu prezentace, či užívání několika opěrných bodů a následné přizpůsobení obsahu dané situaci?** Jak jsem říkala, používám kartičky. Takže si je připravím jako osnovu a potom přemýšlím o souvislostech, které bych ráda k tématu připojila.

**Máte někdy pocit, že publikum nepřevzalo hlavní myšlenku prezentace tak, jak jste zamýšlel/a?** S tím počítám pokaždé. Někdy to třeba vypadá, že publikum vše pochopilo, ale ve skutečnosti je mezi posluchači někdo, kdo nedává neporozumění najevo.

**Soustředíte se na svou řeč těla během prezentace?** Průběžně si jí všímám, například když je mi daná situace nepříjemná, soustředím se, aby to na mě nebylo znát kvůli uzavřeným gestům. Nedoporučovala bych soustředit se vysloveně jen na řeč těla, člověk ztrácí pozornost a udělá chybu, když si to uvědomí, odrazí se to na jeho řeči těla, tak se to snaží napravit a jen danou situaci zhorší.

**Dáváte přednost práci s publikem nebo jednosměrně vedené prezentaci?** Preferuji oboustrannou. Někdy se člověk až díky aktivnímu posluchači, dozví, že by jeho prezentace mohla vypadat lépe. A samozřejmě jde o zpětnou vazbu týkající se pochopení prezentace.

**Považujete se za zkušeného/ úspěšného řečníka?** Určitě bych řekla, že za sebou mám velkou řadu prezentací, takže zkušeného asi ano. Ale úspěšným řečníkem asi nejsem, tak bych nazvala jen velmi malou skupinu lidí.

**Dokážete identifikovat ve svých dovednostech nějakou chybu? Máte pocit, že by bylo možné zlepšení?** Určitě ano, třeba právě ohledně prezentace v cizím jazyce. Ale i takové základní věci jako hraní si s předměty v rukou.

**Dokážete obecně určit nějakou chybu u řečníků, s nimiž se setkáváte/ jste se setkal/a?** Nejhorší je, pokud prezentace postrádá logickou návaznost a řečník utopí hlavní myšlenku sdělení v nedůležitém textu, místo toho, co by ji vyzvedl a řekl, toto je důležité, to si zapamatujte. A pak monotónní řečníci, kteří uspávají publikum, ale ti jsou doufám už přežitkem.

Postoj – Hana má spíše uvolněný postoj, vzhledem k povaze prezentace je to pochopitelné, jedná se o představení přepracované benefiční směrnice ostatním členům top managementu. Drží v ruce jeden výtisk a opírá se lehce o stůl za ní.

Pohyb během prezentace (proxemika) – po dobu celé prezentace je opřena o stůl, pouze když podporuje výklad grafem, se přemísťuje k tabuli.

Gesta – jsou omezena na okázování na dokument v její ruce o kterém mluví. Občas používá otevřená gesta v případech, kdy se snaží, aby ostatní pochopily důvody ne příliš pozitivních změn.

Srozumitelnost projevu – Hana po celou dobu prezentace mluvila velmi zřetelně a srozumitelně.

Rychlost projevu – v částech prezentace, které nebyly důležité, a bylo je třeba pouze připomenout, Hana výrazně zrychlila tempo řeči.

Hlasitost a tonalita projevu – Prezentující celou dobu mluvila stejně hlasitě. Ke změně tonality docházelo v případě zlehčování důležitosti státem nařízených povinností.

Parazitní slova – během prezentace nepoužila žádná slova, která by se dala považovat za parazitní.

Jazykové prostředky – Směrnice velmi ovlivňuje finanční oddělení, proto je mnoho termínů z finančního prostředí. Lze předpokládat, že i ostatní posluchači krom finančního ředitele jsou seznámeni s přehledem toku peněz ve společnosti.

Komunikace s publikem – nemusí ani vyzívat a členové publika se sami dotazují. Jakožto autorka směrnice je Hana schopna zodpovědět veškeré dotazy.

Osnova prezentace – nejdříve prezentující vysvětlila důvody, proč ke změně došlo, poté představila největší změny směrnice a na závěr shrnula finanční dopad, což lze označit za vhodně propracovanou strukturu prezentace.

Přesvědčivost – Nikdo z posluchačů neměl námitky ani připomínky proti změnám, proto lze předpokládat, že s obsahem prezentace souhlasí.

## **9 Seznam obrázků**

Obrázek 1 Ilustrátory .....	15
Obrázek 2 Symboly .....	16

## **10 Seznam tabulek**

Tabulka 1 Artikulace .....	22
----------------------------	----





