

Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## **Týmová práce, komunikace a řízení (C8995)**

**podzim 2016**

**Syllabus pro studenty**

**© Mojmír Snopek  
2016**

## Vyučující

Mgr. Mojmír Snopek

## Kontakt

Mgr. Mojmír Snopek (Siemens o.z. IT, Olomoucká 7/9, 618 00, Brno)

e-mail: [mojmir.snopek@gmail.com](mailto:mojmir.snopek@gmail.com)

tel. +420 702 207 601

## Rozsah kurzu

- čtyřhodinové semináře ve 14ti denním cyklu (celkem 7 výukových setkání)

**středa 14:15h - 17:30 h,**

Výuka probíhá v učebně Z6 na Kotlářské, vždy od 14:15 do 17.30h.

Předmět je ukončen zápočtem, který proběhne po dohodě s vyučujícím v zápočtovém týdnu.

## Anotace

Cílem předmětu je rozvoj manažerských dovedností potřebných pro řídicí práci. Aktivní metody výuky vedou k získání poznatků o: sebepoznávání a autoregulaci osobnosti, poznání osobnosti partnera v interpersonálních kontaktech, rozvíjení mezilidské komunikace, racionálním řízení sociální interakce a předpokladech kooperace ve společné činnosti, společenském vystupování a sebeprosazování se a zvládání zátěžových situací.

## Požadavky na ukončení kurzu

### 1) Aktivní účast na seminářích

Student se musí aktivně zúčastnit alespoň pěti čtyřhodinových seminářů. V závažných případech (dlouhodobá nemoc) je možná individuální dohoda s vyučujícím. Pokud student nesplní podmínku minimální účasti, nemůže mu být udělen zápočet.

### 2) Výklad jednoho tématu na semináři

Témata budou mezi studenty rozdělena na prvním semináři. Dvojice studentů připraví s pomocí doporučené literatury krátké vystoupení (**cca 30 min**), které proběhne na jednom ze seminářů. Zároveň zpracuje písemný podklad k tématu, který bude sloužit jako „**handout**“ pro spolužáky (pro orientaci v tématu a jako příprava na závěrečný test), včetně použitých zdrojů. (využijte šablony v Organizačních pokynech předmětu). Tento materiál pak bude k dispozici ostatním studentům (rozdáte na semináři svým spolužákům) a bude sloužit také jako příprava na závěrečný písemný test. Studenti vyvěsí materiál do příslušné složky v Informačním systému nejpozději **24 hodin před seminářem**.

<b><i>Témata seminářů:</i></b>
<b>Seminář 2:</b> Verbální a neverbální komunikace. Sociální percepce (chyby ve vnímání)
<b>Seminář 3:</b> Týmová práce. Techniky řešení problémů
<b>Seminář 4:</b> Time management a stres management. Leadership (vedení lidí)
<b>Seminář 5:</b> Obtížné rozhovory (motivačně hodnotící pohovor, propuštění) Konflikty a jejich zvládání
<b>Seminář 6:</b> Pracovní porady (příprava a vedení)

Požadavky na prezentaci:

1. Prezentace je **přiměřeně dlouhá**. Dodržuje délku 20-30 minut. Není kratší ani delší.
2. Prezentace je **konkrétní**. Není obecná, nevěnuje se široké problematice. V rámci přiděleného tématu si studenti zvolí jen dílčí oblast, které se budou věnovat podrobně a do hloubky.
3. Prezentace je **odborná**. Studenti vycházejí z více různých odborných zdrojů. Informace si ověřují. Prezentace v žádném případě nevychází pouze z jedné publikace.
4. Prezentace je **srozumitelná**. Studenti používají odborné termíny jen v odůvodněných případech. Použitý odborný termín vždy vysvětlí (pokud ho již někdo nevysvětlil dříve). Studenti prezentují jen takové teorie, kterým rozumí a které dokáží vysvětlit. Uvádí příklady.
5. Prezentace je **záživná**. Je doplněna o minimálně **jednu aktivitu**, do které se zapojí všichni spolužáci (např. modelová situace, test/dotazník, hraní rolí, soutěž) a která má zároveň **vzdělávací cíl**. Součástí prezentace mohou být i další metody, které přitáhnou pozornost posluchačů (např. scénky, video). **Frontální část prezentace nepřesahuje 15 minut času**. Frontální část obsahuje klíčové informace pro pochopení problematiky a stručný návod, jak

nově nabyté znalosti či dovednosti uplatnit v praxi. Žádná část prezentace není čtená z papíru.

6. Prezentace je **přehledná**. Má jasnou strukturu, která je posluchačům na očích po celou dobu prezentace. Klíčové poznatky jsou vizualizovány. Můžete používat powerpoint, ale doporučujeme připravit si sérii popsaných flipchartových papírů nebo napsat před začátkem semináře klíčové věci (pojmy, názvy, jména apod.) na tabuli. Na slidech, papírech či na tabuli není souvislý text – jsou tam jen odrážky, krátké definice nebo nákresy. Není popsaná více než jedna tabule nebo 3 flipchartové papíry nebo 4 slidy v prezentaci (bez úvodního a závěrečného).
7. Na prezentaci se podílí **všichni členové týmu**. Nemusí každý přednášet, ale každý má svou roli, rozumí celé problematice a je schopen odpovídat na otázky.
8. Prezentace má své **vzdělávací cíle**. Je tedy zřejmé, jaký konkrétní přínos bude mít pro posluchače. Stanovené cíle jsou specifické, měřitelné, akceptované týmem a akceptovatelné pro posluchače, reálné a jsou splnitelné v rámci poskytnutých 30 minut. S cíli seznámí studenti své posluchače na začátku prezentace.
9. Prezentace je **zkonzultovaná**. Studenti ji mají zcela připravenou nejpozději týden před seminářem a projdou její obsah s vyučujícím. Je povinností studentů domluvit si s dostatečným předstihem termín konzultace.

Požadavky na handout:

1. Handout je **krátký**. Má rozsah maximálně 2xA4 (okraje 2,5 cm, písmo 12b)
2. Handout obsahuje **důležité informace** vycházející z obsahu prezentace. Zmíněny jsou zejména klíčové faktické poznatky, kterým je věnován dostatek prostoru (jsou podrobněji rozebrány, popsán praktický dopad apod.). Méně důležité věci nejsou zmiňovány vůbec nebo je uveden odkaz na podrobnější zdroj. Nejsou zmiňovány interaktivní aktivity i když jim byla věnována podstatná část semináře.
3. Handout je **strukturovaný**. Jednotlivé logické celky jsou graficky odděleny. Převažují odrážky nebo krátké odstavce.
4. Handout je **srozumitelný**. Každý odborný pojem je vysvětlený (v závorce). Důležité teorie jsou vysvětleny podrobně, méně důležité nejsou uvedeny, nebo jsou alespoň stručně vysvětleny.
5. Handout je **odborný**. Vychází z odborné literatury, která je citována v souladu s citačními standarty (doporučujeme uvést do závorky jméno autora, rok vydání publikace). Handout neobsahuje neověřené informace, laické teorie a poznatky získané na populárních webových stránkách.
6. Handout obsahuje **odkazy na literaturu**. V závěru jsou uvedeny tipy na minimálně 3 publikace, které jsou čtenářům doporučeny k nastudování a všechny publikace, ze kterých autoři čerpali. Nejlepší (odborně kvalitní, čitelná, využitelná pro praxi) doporučená publikace je uvedena jako první a je zvýrazněná tučně. Odkazy na literaturu jsou uváděny podle citačního standartu – Kniha: Autor, A., Autor, B., Autor, C. (Rok vydání): *Název*

*publikace*. Město: Vydavatelství. Časopis: Autor, A., Autor, B., Autor, C. (Rok vydání): Název článku. *Název časopisu*, ročník, vydání, strany.

### Vystoupení:

- Délka by neměla přesáhnout **30 minut** (včetně diskuse)
- **Nejedná se o prezentaci, která spočívá v pouhém prezentování faktů. Udělejte své vystoupení zajímavé a hodnotné pro posluchače. Můžete zařadit některé aktivní prvky (spolupráce s publikem, drobná aktivita, zařazení příkladů...).** Cílem vystoupení je předat informace tak, aby si spolužáci z vašeho výkladu něco podstatného zapamatovali.
- Stanovte si sami pro sebe cíl, kterého chcete dosáhnout - co chcete ostatní naučit - v průběhu diskuse po vašem vystoupení budete mít možnost ověřit si, zda se vám cíl podařilo naplnit.
- Všichni studenti, kteří se podíleli na zpracování tématu, se podílejí také na vystoupení v semináře (výjimkou je nemoc).
- Seznamte se se zásadami správného vystupování před publikem, např.:
  - Buchtová, B. *Rétorika*. Praha: Grada, 2006
  - Buchtová, B. *Cvičné texty z rétoriky*. Brno: ESF MU, 2005.
  - Goodman, A. *Why Bad Presentations Happen to Good Causes* (e-book - Studijní materiály předmětu na IS MUNI)
- Pro samotné vystoupení můžete použít tabuli nebo flipchart.
- Prezentace není slohové cvičení. Proto si ji předem projděte krok za krokem a „naostro“ už přednášejte bez nutnosti odněkud číst.

### Tipy pro vás:

- nebojte se do prezentace zapojit aktivní prvky – interakce s publikem
- využijte vizuálních pomůcek
- buďte originální
- prezentace je pro vás příležitostí pro trénink vašich rétorických dovedností i schopnosti předat hodnotnou informaci zajímavou formou
- vložený čas a úsilí do přípravy prezentace se vám vrátí od kolegů prostřednictvím hodnocení vašeho výkonu, které proběhne na semináři

### 3) Závěrečná seminární práce

Témata, ze který je možné si vybrat:

- ***Chyba, která mě poučila*** (se zaměřením na týmovou práci, pracovní zkušenost) ... popište zkušenost, která přispěla k vašemu osobnímu rozvoji
- ***Má zkušenost z práce s lidmi*** (nemusí se týkat pracovního prostředí, jde o zkušenosti s prací v týmu, na projektu, dobrovolnická činnost atd.; v textu by měla být popsána konkrétní zkušenost + závěr/zhodnocení, které jste si odnesli, příp. alternativy řešení situace, co bych ve stejné situaci dělal/a příště...)

- **Inventarizace mých schopností a dovedností** – reflexe vlastních silných a slabých stránek. Co mohu nabídnout svému budoucímu zaměstnavateli?

Pokud vás žádné z nabízených témat nezaujalo, lze přijít s tématem vlastním a konzultovat jej s vyučujícím.

#### **Formát zpracování:**

- MS Word (doc)
- rozsah: maximálně 3 normostrany (5400 znaků včetně mezer)

**Hodnocení:** přijato/nepřijato. V případě nepřijetí práce z obsahových důvodů, máte možnost jedné opravy.

**Termín odevzdání seminární práce:** čtvrtek **30.4. 2016 do 23:59 hod** přes Odevzdáárnu v Isu: složka Závěrečná seminární práce.

## **Zakončení kurzu**

#### **Forma:**

- písemný test
- 3 otázky
- čas na vypracování **30 min.**

#### **Obsah testu:**

##### *Otázka č. 1:*

Bude zadána krátká případová studie/situace. Student má za úkol na základě absolvence praktických cvičení v seminářích a doporučené doplňkové literatury formulovat jedno z možných řešení. Student by měl prokázat, že o tématu umí přemýšlet a využít poznatků z předmětu.

##### Příklady témat:

Asertivita, argumentace, obtížný rozhovor, vedení lidí, motivace a další

##### *Otázka č. 2:*

Bude zadán jeden či více pojmů/konceptů obsažených ve vybraných textech doplňkové literatury. Úkolem studenta je pojem stručně a výstižně vysvětlit. Jedná se o texty (seznam viz Studijní literatura na konci dokumentu), o nichž si myslíme, že přispějí k lepšímu pochopení jednotlivých aktivit na seminářích.

##### Příklady pojmů:

Johariho okno, zpětná vazba, paradigma, ABC analýza, a další.

**Otázka č.3:**

Budou zadány názvy dvou manažerských technik, které byly procvičovány na seminářích. Úkolem studenta bude popsat princip jedné z nich, uvést její silné a slabé stránky. Materiály k jednotlivým technikám budou vyvěšeny ve Studijních materiálech.

**Příklady technik:**

Myšlenkové mapování, Dialogue Café, čtyři dimenze N. Peseschkiana, brainstorming, metoda šesti klobouků, některé techniky time managementu a další

Celkově je kurz hodnocen započteno/nezapočteno.

**Pro úspěšné absolvování předmětu je nutné splnit všechny tyto podmínky:**

- aktivní účast na pěti seminářích (ano/ne)
- výklad jednoho tématu na semináři a odevzdání písemné přípravy (přijato/nepřijato)
- vypracování seminární práce (přijato/nepřijato)
- úspěšné absolvování závěrečného písemného testu

## Výukové bloky

Výuka je rozdělena do tematických bloků, které budou procvičovány na šesti seminářích. Sedmé setkání je věnováno písemnému testu, na jehož základě je studentovi udělen zápočet.

### ***Tematický plán a obsahové zaměření seminářů (podle týdnů výuky):***

Pozn. Níže uvedená obsahová naplň seminářů je orientační a může se v průběhu semestru změnit

U textů označených \* se očekává, že se s nimi student blíže seznámí. Většina z nich bude k dispozici v elektronické podobě v ISu.

## **1. Sebepoznávání a poznávání druhých**

### ***Sebereflexe osobnosti***

Metody prohlubování sebereflexe. Význam osobní historie. Struktura a dynamika osobnosti (temperament, charakter, výkonová motivace a aspirace).

### ***Sociální percepce (Vnímání a poznávání druhých lidí)***

První dojem. Empatie. Chyby a zkreslení při vnímání a poznávání druhých lidí.

### **Doporučená literatura:**

*Hroník, F. Manažerské příběhy. Brno: MotivPress, 2007.*

*\*Hayesová, N. Základy sociální psychologie. Portál: Praha, 1998.*

*Říčan, Pavel. Cesta životem. Praha : Portál, 2006.*

## **2. Mezilidská komunikace**

### **Verbální a neverbální komunikace**

Řeč těla a její druhy. Cvičení na sociální percepce a neverbální komunikaci. Komunikační styly. Aktivní naslouchání. Techniky argumentace a přesvědčování.

Zpětná vazba v mezilidské komunikaci a její nácvik („Johariho okno“ – model osobnosti podle Joe Lufta a Harry Inghama. Pravidla zpětné vazby).

### **Doporučená literatura:**

*\*Khelerová, V. Komunikační dovednosti manažera. Praha: Grada, 1995.*

*\*Švec, J. Týmová práce. Praha: Národní ústav odborného vzdělávání a občanské sdružení Projekt Odyssea, 2006 Dostupné na: <http://www.odyssea.cz/stahuj.php?soubor=jstymovaprace>*

*\*Zucha, Rudolf O. Praktická příprava manažera : Nové metody a pohledy ve světovém kontextu. Praha : Management Press, 1993. str. 31-34, 25-27.*

*Berne, Erik. Jak si lidé hrají. Praha: Svoboda, 1970.*

*Lewis, David. Tajná řeč těla. Praha : East Publishing, 1999.*

*Pease, Allan. Řeč těla : jak porozumět druhým z jejich gest, mimiky a postojů těla. Praha : Portál, 2001.*

*Plaňava, Ivo. Průvodce mezilidskou komunikací: přístupy – dovednosti – poruchy; Praha : Grada, 2005.*

## **3. Skupinová dynamika**

### **Týmová práce**

Význam týmové práce. Sestavování týmu, výběr účastníků. Komunikace v týmu. Efektivita týmové spolupráce. Charakteristika a rozvoj tvůrčího klimatu ve skupině. Kreativní řešení problémů v týmu.

### **Motivace**

Motivační a demotivační faktory v pracovním procesu. Motivace a stimulace. Výkonová motivace, aspirace a aspirační úroveň. Potřeby jako zdroje motivace. Potřeba úspěchu a potřeba vyhnout se neúspěchu.

### **Doporučená literatura:**



Adair, J. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004.

\*Bedrnová, E., Nový, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. Kapitola 5 – Ovlivňování v pracovním procesu (str. 220-243 a 248-287).

\*Hayes, N. *Psychologie týmové práce – strategie efektivního vedení týmu*. Praha : Portál, 2005. str. 73-105, 175-180.

\*Švec, J. *Týmová práce*. Praha: Národní ústav odborného vzdělávání a občanské sdružení Projekt Odyssea, 2006 Dostupné na: <http://www.odyssea.cz/stahuj.php?soubor=jstymovaprace>

## 4. Selfmanagement

### **Prezentační dovednosti**

Praktické aspekty rétorických dovedností. Zásady úspěšné osobní prezentace.

### **Techniky time managementu**

Využívání osobního času. Prevence špatných návyků. Postup při stanovení, plánování a dosahování cílů. Pracovní typy podle M. Friedmana a R. Rosenmana. Důsledky rodinné výchovy (manipulační pověry – „drivers“ a jejich vliv na způsob řízení času).

### **Stress management**

Adaptace člověka v náročných životních situacích (stres a jeho vliv na výkonnost člověka). Chronický únavový syndrom, syndrom vyhoření, workoholismus. Zásady mentální hygieny, relaxační techniky. Techniky zvládnutí stresu

### **Leadership**

Základy vedení druhých. Styly vedení (direktivní, participativní, koučující). Situační vedení. Koučink.

### **Doporučená literatura:**

Buchtová, B. *Rétorika*. Praha: Grada, 2005.

\*Buzan, T. *Mentální mapování*. Praha: Portál, 2007

Covey, S. *7 návyků vůdčích osobností*. Praha: Pragma, 1994.

Fleming, I., Taylor Allan, J.D. *Koučink*. Praha: Portál, 2005.a

Freemind - software pro tvorbu myšlenkových map (freeware pro Win, Lin, Mac): [odkaz v internetu](#)

Goodman, A. *Why Bad Presentations Happen to Good Causes* (e-book - Studijní materiály předmětu na IS MUNI)

\*Khelerová, V. *Komunikační dovednosti manažera*. Praha: Grada, 1995.

Pacovský, P. *Člověk a čas: time management IV. generace*. Praha: Grada Publishing, 2006

*\*Praško, Ján. Asertivitou proti stresu. Praha : Grada, 1996.*  
*Praško, Ján. Jak se zbavit napětí, stresu a úzkosti. Praha : Grada, 2009.*  
*Praško, Ján. Proti stresu krok za krokem. Praha : Grada, 2001.*  
*\*Šuleř, O. Manažerské techniky. Olomouc: Rubico, 1995.*  
*Wage, J., L. Řeč těla jako účinný nástroj prodeje. Praha: Management Press, 1997.*

## **5. Vybrané manažerské dovednosti**

### ***Pravidla úspěšného jednání s lidmi***

Zásady komunikace v organizaci (horizontální a vertikální úroveň). Vedoucí pracovník a spolupracovníci – předkládání vlastního názoru a rozhodnutí, udělování kritiky a pochvaly, sdělování nepříjemných zpráv. Poradenská činnost. Vedení obtížných rozhovorů s lidmi (rozhovor na odchodnou, propouštění ze zaměstnání, disciplinární rozhovor, neplnění pracovních povinností, hodnotící rozhovor).

### ***Konflikty a jejich zvládnutí***

Styly chování v konfliktních situacích. Způsoby zvládnutí konfliktů.

### ***Asertivita jako strategie jednání***

Charakteristické znaky pasivního, agresivního, manipulativního a asertivního jednání. Příklady a jejich rozbor ve skupině. Asertivní práva a dovednosti.

### **Doporučená literatura:**

*Bělohlávek, F. Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky. Praha: Grada, 2009.*  
*Bělohlávková, V. 33 základních technik vyjednávání a argumentace. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2003.*  
*Borg, J., Umění přesvědčivé komunikace: Jak ovlivňovat názory, postoje a činy druhých. 1. vydání. Praha: Grada, 2007.*  
*Křivohlavý, Jaro. Konflikty mezi lidmi; Portál, Praha 2002.*  
*Křivohlavý, Jaro. Tajemství úspěšného jednání. Praha : Grada, 1995.*  
*\*Praško, J., Prašková, H. Asertivitou proti stresu. Praha: Grada Publishing, 1996.*  
*Termann, S. Umění přesvědčit a vyjednat. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s. 2002.*

## **6. Praktické dovednosti pro zaměstnání**

### ***Pracovní porada jako nástroj přímé komunikace s lidmi***

Význam efektivní porady. Zásady efektivní porady (příprava - plán a sestavení programu, role předsedajícího, typy účastníků, pravidla vedení porady, shrnutí výsledků a formulace závěrů)

## **Příjmací pohovor, CV a motivační dopis, AC/DC, behaviorální interview**

Zásady psaní CV a motivačního dopisu. Příprava na pohovor a Assessment Centrum. Metody výběru zaměstnanců a jejich specifika.

### **Doporučená literatura:**

\*Šuleř, O. *Manažerské techniky II.* Olomouc: Rubico, 1997.

\*Švec, J. *Vedení porad.* Praha: Národní ústav odborného vzdělávání a občanské sdružení Projekt Odyssea, 2006. Dostupné na: <http://www.odyssea.cz/stahuj.php?soubor=jsvedeniporad>

Hroník, F. *Jak se nespálit podruhé – Strategie a praxe výběrového řízení.* Brno: MotivPress, 2007.

## **Studijní literatura - souhrn**

Adair, J. *Efektivní motivace.* Praha: Alfa Publishing, 2004.

\*Bedrnová, E., Nový, I. *Psychologie a sociologie řízení.* Praha: Management Press, 1998. Kapitola 5 – Ovlivňování v pracovním procesu (str. 220-243 a 248-287).

Bělohlávek, F. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky.* Praha: Grada, 2009.

Bělohlávková, V. *33 základních technik vyjednávání a argumentace.* 1. vyd. Brno : Computer Press, 2003.

Berne, Erik. *Jak si lidé hrají.* Praha: Svoboda, 1970.

Borg, J., *Umění přesvědčivé komunikace: Jak ovlivňovat názory, postoje a činy druhých.* 1. vydání. Praha: Grada, 2007.

Buchtová, B. *Rétorika.* Praha: Grada, 2005.

\*Buzan, T. *Mentální mapování.* Praha: Portál, 2007

\*Covey, S. *7 návyků vůdčích osobností.* Praha: Pragma, 1994.

*Freemind - software pro tvorbu myšlenkových map (freeware pro Win, Lin, Mac): [odkaz v internetu](#)*

\*Hayes, N. *Psychologie týmové práce – strategie efektivního vedení týmu.* Praha : Portál, 2005. str. 73-105, 175-180.

\*Hayes, N. *Základy sociální psychologie.* Portál: Praha, 1998.

Hroník, F. *Manažerské příběhy.* Brno: MotivPress, 2007.

\*Khelerová, V. *Komunikační dovednosti manažera.* Praha: Grada, 1995.

Křivohlavý, Jaro. *Konflikty mezi lidmi; Portál, Praha 2002.*

Křivohlavý, Jaro. *Tajemství úspěšného jednání.* Praha : Grada, 1995.

Lewis, David. *Tajná řeč těla.* Praha : East Publishing, 1999.

Pacovský, P. *Člověk a čas: time management IV. generace.* Praha: Grada Publishing, 2006

Pease, Allan. *Řeč těla : jak porozumět druhým z jejich gest, mimiky a postojů těla.* Praha : Portál, 2001.

Plaňava, Ivo. *Průvodce mezilidskou komunikací: přístupy – dovednosti – poruchy;* Praha : Grada, 2005.

\*Praško, J., Prašková, H. *Asertivitou proti stresu.* Praha: Grada Publishing, 1996.

Praško, Ján. *Jak se zbavit napětí, stresu a úzkosti.* Praha : Grada, 2009.

Praško, Ján. *Proti stresu krok za krokem.* Praha : Grada, 2001.

Řičan, Pavel. *Cesta životem.* Praha : Portál, 2006.

\*Šuleř, O. *Manažerské techniky II.* Olomouc: Rubico, 1997.

\*Šuleř, O. *Manažerské techniky.* Olomouc: Rubico, 1995.

\*Švec, J. *Týmová práce.* Praha: Národní ústav odborného vzdělávání a občanské sdružení Projekt Odyssea, 2006. Dostupné na: <http://www.odyssea.cz/stahuj.php?soubor=jstymovaprace>

\*Švec, J. *Vedení porad.* Praha: Národní ústav odborného vzdělávání a občanské sdružení Projekt Odyssea, 2006. Dostupné na: <http://www.odyssea.cz/stahuj.php?soubor=jsvedeniporad>

Termann, S. *Umění přesvědčit a vyjednat. 1. vydání.* Praha: Grada Publishing a.s. 2002.

Wage, J., L. *Řeč těla jako účinný nástroj prodeje.* Praha: Management Press, 1997.

\*Zucha, Rudolf O. *Praktická příprava manažera : Nové metody a pohledy ve světovém kontextu.* Praha : Management Press, 1993. str. 31-34, 25-27.