

Komunikačné zručnosti ako konkurenčná výhoda predajcov

Miroslav Poláček

Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre
Fakulta ekonomiky a manažmentu, Centrum pedagogiky a psychologického poradenstva
Tr. A. Hlinku 2
Nitra, Slovenská republika
e-mail: miroslav.polacek@uniag.sk

Abstrakt

Tento príspevok poukazuje na fakt, že miera odborných poznatkov a odborných zručností predstavuje pre úspech predajcov len základný predpoklad. Hoci odborné vedomosti a skúsenosti majú v každej práci svoj nezastupiteľný význam, na dosiahnutie vynikajúcich výsledkov často nestačia. Medzi faktory, ktoré v oblasti predaja považujeme za rozhodujúce, zaraďujeme komunikačné zručnosti. V práci prezentujeme širokú škálu komunikačných zručností a uvádzame ich klasifikáciu. Poukazujeme tiež na možnosti ich hodnotenia a ďalšieho rozvoja.

Kľúčové slová: komunikačné zručnosti, konkurenčná výhoda, predajca

JEL klasifikácia: M31

1. Úvod

Väčšina amerických firemných personalistov považuje dnes u uchádzačov o zamestnanie za najdôležitejšie schopnosti v oblasti medziľudskej komunikácie a ďalšie tzv. soft skills. Ch. Wildingová (2010) v tejto súvislosti cituje Wall Street Journal, v ktorom sa uvádza fakt, že i napriek tomu práve tieto zručnosti u absolventov MBA najviac absentujú. Autorka ďalej konštatuje, že hoci veľké obchodné a ekonomické školy dodávajú na trh absolventov so skvelými analytickými schopnosťami a výbornými vedomosťami z oblasti financií, marketingu a stratégie, výučbe mäkkých zručností ako je komunikácia, vedenie ľudí a tímový duch, býva často venovaná len povrchná pozornosť.

Podobné paralely v príprave absolventov, osobitne v oblasti predaja a marketingu, nachádzame i na našich stredných a vysokých školách. Od budúcich pracovníkov tohto odvetvia sa už tradične očakáva taká odborná a praktická pripravenosť, ktorá je primárne zacielená na získanie čo najväčšieho množstva zákazníkov. Do učebných plánov však bývajú len zriedkakedy zaradené témy zamerané na hodnotenie a rozvoj komunikačných zručností.

Inšpiráciou v príprave absolventov môžu byť mnohé výskumy a príslušné empirické údaje z ktorých vyplýva, že obrat i zisk z výrobkov sa násobí mierou komunikačných zručností predajcov.

Napríklad výskum uskutočnený medzi pracovníkmi poisťovacej spoločnosti a predajcov IT ukázal, že tí, ktorí mali dobré zručnosti v oblasti medziľudskej komunikácie, mali o deväťdesiat percent väčšiu šancu zdvojnásobiť svoje provízie z predaja (Wildingová, 2010). V inom výskume zameranom na validizáciu Dotazníka sociálnych zručností merajúceho základné komunikačné zručnosti, celkový výsledok dosiahnutý v tomto teste súvisel s úspešnosťou študentov v rolách predavačov (Riggio, Carney, 2007).

2. Druhy komunikačných zručností

Komunikačné zručnosti, ktorých úroveň je determinantom kvality práce predajcov, môžeme rozdeliť na všeobecné, ktoré všetkým ostatným tvoria potrebný základ, na špeciálne, medzi

ktorými figurujú najmä asertivita, empatia, schopnosť načúvať, tvorba spätnej väzby, schopnosť motivovať a na aplikované, ktoré odrážajú špecifické požiadavky danej činnosti alebo profesionálnej role.

2.1 Všeobecné komunikačné zručnosti

Všeobecné komunikačné zručnosti zahŕňajú jednak verbálne, ale i neverbálne prejavy. Rozoznávame tri roviny všeobecných komunikačných zručností:

1. lingvistickú rovinu komunikácie,
2. paralingvistickú rovinu komunikácie,
3. extralingvistickú rovinu komunikácie.

Lingvistická rovina obsahuje reč a písmo, paralingvistická súvisí s verbálnym prejavom a ide o výberové prostriedky reči ako je tón reči alebo tempo reči a extralingvistická rovina, známa ako neverbálna komunikácia je tvorená napr. výrazom tváre, pohľadom, priblížením alebo oddialením sa od účastníka komunikácie, úpravou zovňajšku, dotykom, postojom, pohybom atď.

Hoci je lingvistická rovina určujúcou zložkou sociálnej komunikácie, nemenej dôležité sú i roviny paralingvistická a extralingvistická. N. Peltová (1999) poukazuje na zistenie, že v priebehu bežnej komunikácie:

- používané slová predstavujú iba 7 % z celkového obsahu posolstva,
- výška hlasu a gestá tvoria 38 %,
- výraz tváre až prekvapujúcich 55 %.

Význam všeobecných komunikačných zručností nespočíva len v získavaní a odovzdávaní informácií, ale tiež v ovplyvňovaní postojov, hodnôt a emocionálnej výbavy.

2.2 Asertivita

Asertívnou komunikáciou rozumieme komunikačné pôsobenie subjektu so zámerom dosiahnuť čo najlepší výsledok pre neho samého pri rešpektovaní názorov iných (Porvazník, 1999). Ide o schopnosť spoľahlivo sa vyjadrovať bez toho, aby sme s niekým manipulovali alebo sa museli uchýliť k pasívnemu či agresívnemu konaniu (Bishop, 2000).

D. Gruber (2005) charakterizuje asertivitu podobne ako súbor pravidiel a rokovacích techník vedúcich k zdravému, primeranému sebaapresadeniu v komunikácii, bez zbytočnej ústupnosti a zbytočnej agresie.

V súčasnosti, tak v teórii, ako aj v praxi, sa používa desať asertívnych práv, ktorých základom je zásada, že nikto nemôže s nami úspešne manipulovať, pokiaľ mu to sami nedovolíme. Toto základné „desatoro“ integruje chyby, ktorých sa ľudia v medziľudskom styku a tým i v komunikácii obyčajne dopúšťajú a ktorým sa je lepšie vyhnúť.

Podľa E. Bedrnovej a I. Nového (2004) sa v komunikačnej rovine asertívny prístup prejavuje najmä v nasledujúcich sociálnych zručnostiach:

- vedieť sa spontánne prejaviť,
- zvládnuť primeranou mierou sebaotvorenie,
- dokázať presadiť oprávnenú požiadavku,
- vedieť požiadať o láskavosť,

- dokázať odmietnuť bez nadbytočných pocitov viny a tiež bez nadbytočných ospravedlnení a vysvetľovaní,
- vedieť poskytnúť spätnú väzbu (najmä kritiku),
- vedieť prijať spätnú väzbu.

Podľa Ch. Wildingovej (2010) asertívny štýl komunikácie znamená, že:

- radi hľadáme také riešenia problémov, aby boli všetci spokojní;
- sme natoľko silní, že dokážeme obhajovať svoje práva v pokoji;
- dokážeme bez pocitu zatrpknutosti akceptovať fakt, že aj ostatní ľudia majú svoje práva.

Autorka ďalej uvádza dva základné dôvody prečo je dobré rozhodnúť sa pre asertívny spôsob komunikácie:

1. býva obyčajne účinná, máme s ňou väčšiu pravdepodobnosť, že sa nám podarí dosiahnuť požadovaný výsledok;
2. je to štýl, ktorý ostatní ľudia najviac oceňujú, platí totiž, že pokiaľ budeme komunikovať asertívne, existuje menšia pravdepodobnosť, že sa budú vyhýbať jednaniu s nami, pretože sa môžu spoliehať na to, že zostaneme v pokoji a budeme sa snažiť o dobrý výsledok pre obidvoch.

Podľa T. Nováka a V. Capponiovej (2004) bývajú v rôznych súvislostiach a modifikáciách uvádzané tri základné ciele asertivity:

1. zvýšiť si uvedomenie osobných práv;
2. zlepšiť rozlíšenie medzi asertivitou, neasertivitou (obyčajne nazývanou pasivitou) a agresivitou;
3. nacvičiť si jednotlivé asertívne zručnosti, väčšinou v skupine.

2.3 Empatia

Empatia by mala byť ďalším silným prvkom konania predajcov. Je to schopnosť preniknúť do myslenia a osobnosti niekoho druhého a tým vo svojej predstavivosti prežívať jeho subjektívne pocity alebo vnútorné emócie.

J. Vymětal (1996) charakterizuje empatiu ako vnútornú naladenosť osobnosti spojenú s aktívnym úsilím vnímať, zachytiť a chápať vnútorný svet druhého s jeho subjektívnymi významami a pocitmi a toto porozumenie v rozhovore bezprostredne a ohľaduplne k druhému komunikovať.

Podľa Ch. Wildingovej (2010) je empatia nepochybne základným stavebným kameňom pozitívnych vzťahov. Podporuje tiež motiváciu. Ak dokážme vnímať emócie druhých ľudí a porozumieť im, je pravdepodobnejšie že budeme ochotní konať v ich prospech, pomáhať im a podporovať ich. Autorka uvádza, že empatickí ľudia majú tieto schopnosti:

- majú blízky, dôverný vzťah s ostatnými ľuďmi;
- s väčšinou ľudí dokážu jasne a otvorene komunikovať;
- majú záujem o to, čo zaujíma a trápi ostatných;
- dokážu pochopiť postoj druhého človeka a to i v prípade, keď s ním osobne nesúhlasia;

- vedieť druhým odpúšťať bez pocitu horkosti a výčitiek.

Podľa viacerých autorov sú v tejto schopnosti lepšie ženy. (Argyle, 1994; Timmer, Fisher, 1998; Johnson, Scholman 1998; in Pospěchová, Blížkovská, 2003) uvádzajú, že okrem toho, že ženy sú viac zamerané na vzťah a udržanie konverzácie, pri interakcii sú otvorenejšie a prejavujú väčšiu empatiu než muži.

Byť empatický znamená tiež :

- byť citlivý a vnímavý voči druhým,
- zohľadňovať potreby a záujmy druhých,
- podporovať rozvoj druhých,
- byť sociálne a politicky zorientovaný v situáciách, do ktorých sa dostávame.

Uvedení autori zdôrazňujú, že empatia nekončí čítaním emócií druhých a snahou o porozumenie ich názorom. Zahŕňa tiež použitie týchto zistení jednak k prospechu svojmu, ale i k prospechu druhých osôb, skupín, či organizácií.

Hoci sa empatia v minulosti považovala za vrodennú schopnosť, odborníci sa v súčasnosti zhodujú v tom, že schopnosti empatie a empatickej komunikácie sa dajú naučiť (Wildingová, 2010).

2.4 Schopnosť načúvať

Načúvanie je nevyhnutným základom efektívnej komunikácie. Bez pozorného a kvalitného počúvania nie je možné úspešne a dobre komunikovať. Načúvanie je sústredený, aktívny proces, kedy nielen počujeme slová, ktoré sú k nám vysielané, ale ich aj analyzujeme. Dobrý poslucháč by nikdy nemal byť len pasívnym príjemcom informácií, ale mal by aj vedieť dať rečníkovi najavo, že ho počúva. Podľa E. Bedrnovej a I. Nového (2004) je pri aktívnom načúvaní potrebné:

- dávať najavo ústretový postoj;
- udržiavať pozornosť, sledovať tvár rečníka;
- vykazovať ostražitosť, ale tiež príjemné správanie;
- prikyvovať, pokiaľ je na mieste potvrdenie rečníkových slov;
- nevyhýbať sa pohľadom z očí do očí;
- nenechávať sa ničím rozptyľovať.

Pokiaľ efektívne nenačúvame tak:

- otravujeme človeka, ktorý nám venuje svoj čas;
- prideme o dôležité informácie, ktoré nám druhý človek odovzdáva;
- neporozumieme jeho postojom a názorom;
- stratíme dobrú vyjednávaciu pozíciu;
- oslabíme naše vzájomné vzťahy (Wildingová, 2010).

2.5 Tvorba spätnej väzby

Spätná väzba informuje odosielateľa informácie o prijatí a pochopení informácie adresátom. V teórii komunikácie ju S.Taylor (1999) vymedzuje ako „informáciu o prijatí informácie.“ Sekundárne môže byť spätná väzba rezervoárom informácií o postojoch, reakciách a náladách adresáta v čase prijatia odoslanej informácie.

Spätná väzba je súčasťou každého komunikačného aktu medzi predajcom a zákazníkom. Pochopenie informácie adresátom pritom nemusí byť totožné s komunikačným zámerom odosielateľa. Odchýlky, ktoré v tomto procese vznikajú sú obsiahnuté v spätnej väzbe. Ak sú veľké, predajca musí opakovať informáciu, vybrať iné komunikačné kanály, iné komunikačné nástroje, inú komunikačnú situáciu tak, aby dosiahol požadovanú mieru pochopenia informácie a následné stotožnenie sa s jej obsahom.

Všeobecne platí, že čím je spätná väzba rýchlejšia, tým je lepšia. Údaje, ktoré poskytuje, by mali byť vždy spoľahlivé a zrozumiteľné (Bedrnová, Nový, 2004).

Spätná väzba je dôležitou súčasťou každej efektívnej komunikácie. Rozdiel medzi účinnou a neúčinnou spätnou väzbou vyjadruje Luthanse (1992, in Bedrnová, Nový, 2004). Účinná spätná väzba je podľa autora zameraná na pomoc druhému, je konkrétna, popisná, nadčasová, vzniká v situácii kedy je iný schopný ju prijať, je jasná a hodnotná. Neúčinná spätná väzba je zameraná na poníženie druhého, všeobecná, hodnotiacia, nenačasovaná, použitá náhodne, nezrozumiteľná a neadekvátne.

2.6 Schopnosť motivovať

Motivovanie je ochota vynaložiť značné úsilie pre dosiahnutie cieľov popri súčasnom uspokojení potrieb jednotlivcov (Robbins, Coulter, 2004). Motivovanie a odmeňovanie zákazníkov predstavuje pre predajcov jednu z najdôležitejších úloh. Aby sme vedeli niekoho „uviesť do pohybu,“ musíme ho povzbudzovať rôznymi ponukami a podmienkami, musíme osloviť jeho vnútorné postoje a vychádzať z jeho osobných hodnôt a potrieb.

Podľa D. Grubera (2005) je schopnosť motivovať a viesť druhých k dosahovaniu požadovaných cieľov umením, v ktorom je potrebné osvojiť si množstvo motivačných techník. Autor tiež zdôrazňuje, že mnohé motivačné techniky sú založené na komunikačných zručnostiach. Medzi tie, ktoré podľa autora motivujú druhých tzv. „metódou najväčšieho dobra“ patria napr.:

- vcítiť sa do pocitov druhého;
- viac počúvať;
- hovoriť o tom, čo druhých bytostne zaujíma;
- nepresviedčať toho, kto je v uzavretom psychickom stave, v tzv. „close mind.“

3. Hodnotenie a rozvoj komunikačných zručností predajcov

3.1 Hodnotenie komunikačných zručností

Ak chceme poznať mieru rozvoja komunikačných zručností predajcov, môžeme použiť niektorú z hodnotiacich metód. K najčastejšie používaným metódam patria:

- pozorovanie,
- rozhovor,
- sociometrické metódy,
- dotazníky,

- testy.

Medzi progresívne a vo svete stále častejšie používané metódy hodnotiace komunikačné zručnosti patrí napr. Dotazník sociálnych zručností podľa Riggia (SSI, Social Skills Inventory).

Tento štandardizovaný psychologický test hodnotí šesť základných komunikačných zručností - schopnosť prijímať, vysielat' a regulovať informácie v dvoch oblastiach - neverbálnej (emocionálnej) a verbálnej (sociálnej):

1. emocionálnu expresivitu - uplatňuje sa pri neverbálnej komunikácii, znamená zručnosť vysielat' emocionálne správy, neverbálne vyjadrovať emocionálne stavy, prípadne vybudit' druhých k vyjadreniu svojich citov;
2. emocionálnu senzitivitu - zručnosť prijímať a interpretovať prejavy neverbálnej komunikácie zo strany druhých ľudí, dekódovať a interpretovať emocionálne kľúče, presvedčenia alebo postoje;
3. emocionálnu kontrolu - schopnosť regulovať emocionálnu komunikáciu, neverbálne prejavy a tiež schopnosť skrývať emócie;
4. sociálnu expresivitu - zručnosť vyjadriť sa verbálne, zaangažovať druhých do vzájomnej komunikácie, iniciovať konverzáciu;
5. sociálnu senzitivitu - zručnosť interpretovať verbálnu komunikáciu a senzitivitu v rámci sociálnych pravidiel a noriem, interpretovať vhodnosť sociálneho správania seba a iných;
6. sociálnu kontrolu - zručnosť hrať sociálne role, zručnosť sebaaprezentácie a regulácie verbálneho vyjadrovania.

Uvedené metódy môžu byť využité pri hodnotení i sebareflexii uchádzačov o prácu v oblasti predaja, ako aj samotných predajcov. Získane výsledky môžu pomôcť vyriešiť rozpor medzi vnútorným ladením osobnosti predajcu a navonok vysielanými informáciami alebo mu aspoň pomôcť zmapovať osobný komunikačný, či percepčný štýl. Rovnako dobre môžu byť využité ako podklady pre tréningové a rozvíjajúce programy.

3.2 Rozvoj komunikačných zručností

Najčastejším cieľom tréningových programov je dnes rozvoj osobnostných kompetencií a sociálnych spôsobilostí. Tréningové programy sa vo variujúcej miere sústreďujú na podporu, rozvoj sebareflexie, reflexie sociálnych procesov, na sebamanažovanie a manažovanie sociálnych procesov (Orosová et al., 2006). Medzi najpopulárnejšie tréningové programy patrí nácvik psychohygienických zásad, zvládanie záťažových situácií, rozvoj tvorivosti, ako aj programy zamerané na sociálnu percepciu, sociálnu komunikáciu - verbálnu, neverbálnu, aktívne počúvanie, sociálnu interakciu a predovšetkým empatiu a asertívnu komunikáciu.

Programy na rozvoj empatie

Programy na rozvoj empatie sú organizované s vedomím, že rôzni ľudia sa líšia rôznou mierou citlivosti na tento aspekt medziľudskej komunikácie. Ukazuje sa, že ľudia s vyššou mierou empatie (schopnosti vcítiť sa do pocitov toho druhého) sú spravidla schopní vnímať viac znakov, než ľudia, ktorí túto schopnosť nemajú. Schopnosť empatie sa dá ovplyvniť a výcvikom zlepšiť. Mala by patriť do osobnostnej výbavy každého predajcu, pretože je nevyhnutným predpokladom účinného pôsobenia na zákazníka.

Programy na rozvoj asertívnej komunikácie

Medzi najčastejšie ciele asertívneho výcviku sa podľa T. Nováka a V. Capponiovej, (2004) vyskytujú tieto požiadavky:

1. získať schopnosti presadiť svoje oprávnené priania a požiadavky,
2. získať pocit sebaúcty,
3. zlepšiť vzťah k druhým ľuďom,
4. odstrániť subjektívne ťažkosti.

Autori ďalej poznamenávajú, že asertivita je moderná a do istej miery módna metóda, atraktívna pre bežnú populáciu. Prednášková forma zoznámenia sa s asertivitou poslucháčov zaujme, ale ich sociálne zručnosti neovplyvní. Vhodnejšie sú výcvikové kurzy, v rámci ktorých je treba venovať pozornosť komplexnej úprave komunikácie.

V rámci programov zameraných na rozvoj asertivity sa najčastejšie využívajú tieto techniky:

- *Pokazená gramofónová platňa*

Technika pokojným opakovaním toho čo chceme, učí vytrvalosti v presadzovaní svojho, bez nutnosti pripravených argumentov alebo pocitu zlosti. Umožňuje ignorovať manipulačné a argumentačné nástrahy a trvať na svojom.

- *Otvorené dvere*

Technika učí akceptovať manipulačnú kritiku tak, že pokojne priznáme svojmu kritikovi, že v tom čo hovorí môže byť niečo pravdy. Dovoľuje nám zostať pritom konečným sudcom seba samého a toho čo robíme. Umožňuje nám prijímať kritiku pokojne, bez úzkosti a zároveň neposkytuje nášmu kritikovi žiadne posilnenie.

- *Sebaotvorenie*

Technika uľahčuje sociálnu komunikáciu a redukuje manipuláciu pomocou oznamovania kladných a záporných aspektov našej osobnosti a správania. Umožňuje pokojne vyjadriť veci, ktoré predtým spôsobovali pocity nevedomosti, úzkosti a viny.

- *Voľné informácie*

Technika učí rozpoznávať v konverzácii prvky, ktoré sú pre nášho partnera zaujímavé a dôležité a súčasne ponúkať voľné, nevyžiadané informácie o sebe. Znižuje plachosť pri začínaní rozhovoru a uľahčuje ho obom stranám.

- *Negatívna asercia*

Technika učí prijímať naše chyby a omyly tak, že jednoznačne súhlasíme s kritikou našich skutočných negatívnych kvalít, či už je konštruktívna alebo agresívna. Umožňuje posúdenie vlastného správania bez obrany, úzkosti či popierania chyby, pričom zároveň redukuje zlosť a agresivitu nášho kritika.

- *Kladenie negatívnych otázok*

Technika vedie k aktívnej podpore kritiky s cieľom použiť získané informácie alebo ich vyčerpať. Kritik je pritom vedený k väčšej asertivite a menšej závislosti od manipulačných manévrov.

- *Selektívne ignorovanie*

Technika umožňuje vyrovnávať sa s kritikou, pričom na kritiku manipulačnú, nevecnú, či príliš všeobecnú, nereagujeme. Dáme však najavo, že sme ju počuli, k meritu veci sa však nevyjadrujeme.

- *Prijateľný kompromis*

Ak nie je v hre naša sebaúcta, je vhodné v rámci sebaapresadzovania ponúknuť pre obidve strany prijateľný kompromis. Tam kde je v hre osobné sebahodnotenie, kompromisy pri asertívnom konaní neexistujú (Porvazník, 1999).

Okrem programov rozvíjajúcich všeobecné a špeciálne komunikačné zručnosti, existujú tiež programy zamerané na rozvoj aplikovaných sociálnych zručností. Ide o nácvik techník aplikovateľných v určitom postavení (napr. u vedúcich pracovníkov) alebo v špecifických situáciách (vedenie porád, prijímacie pohovory, hodnotiace pohovory). V reálnych pracovných situáciách sa však všeobecné a aplikované komunikačné zručnosti dajú len ťažko oddeliť, pretože väčšinou pôsobia spolu a vzájomne sa ovplyvňujú a dopĺňajú.

4. Záver

Z mnohých výskumov vyplýva, že obrat i zisk z výrobkov sa násobí mierou komunikačných zručností predajcov. Efektívne komunikačné zručnosti sa v rámci celého spektra pracovných zručností javia ako najmocnejší nástroj, určujúci celkový úspech v predajnej činnosti. Bez vysokej úrovne všeobecných, špeciálnych i aplikovaných komunikačných zručností, práca žiadneho predajcu nemôže byť dostatočne účinná. Toto je oblasť, ktorá môže byť určujúcou konkurenčnou výhodou pracovníkov i firiem a na ktorú by sa v ďalších rokoch mali zamerať stredné a vysoké školy, pripravujúce pracovníkov predaja.

Literatúra

- [1] Bedrnová, E., & Nový, I. (2004). Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press.
- [2] Bishop, S. (2000). Jste asertivní? Praha: Computer Press.
- [3] Gruber, D. (2005). Zlatá kniha komunikace. Ostrava: Repronis.
- [4] Novák, T., & Capponi, V. (2004). Asertivně do života. Praha: Grada.
- [5] Orosová, O., Katreniaková, Z., Sarková, M. & Madarasová Gecková A. (2006) Sociálna inteligencia, sociálna kompetencia, sociálne spôsobilosti. Teória v praxi prevencie drogových závislostí. [cit. 2006-4-26]. Dostupné z <http://katpsych.truni.sk/existprob/prispevky/oros.html>.
- [6] Peltová, N. (1999). Umenie komunikovať bez zábran. Martin: Advent- Orion.
- [7] Porvazník, J. (1999). Celostný manažment (Piliere kompetentnosti v riadení). Bratislava: SPRINT.
- [8] Pospěchová, T., & Blížkovská, J. (2003). Vybrané komponenty sociální kompetence ve vztahu k ostatním osobnostním charakteristikám. *Člověk a společnost*, 6(4). [cit. 2003-04-06]. Dostupné z <http://www.saske.sk/cas/archiv/4-2003/pospechova-std.html>.
- [9] Riggio, R. E., & Carney, D. R. 2007. Social Skills Inventory Manual. Second. edition. Menlo Park: MIND GARDEN.
- [10] Robbins, S. P., & Coulter, M. (2004). Management. Praha: Grada.
- [11] Taylor, S. (1999). Communication. New York: Longman.
- [12] Vymětal, J. (1996). Rogersovská psychoterapia. Praha: Český spisovatel.
- [13] Wilding, CH. (2010). Emoční inteligence. Praha: Grada.