

Efektivní komunikace při vedení prodejního týmu

Zdeněk Slavík

Bakalářská práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií


INSTITUT
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ BRNO

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Institut mezioborových studií Brno
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Zdeněk SLAVÍK**
Osobní číslo: **H108271**
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Sociální pedagogika**

Téma práce: **Efektivní komunikace při vedení prodejního týmu**

Zásady pro vypracování:

Zadané a zvolené téma bude zpracováno podle pokynů obsažených v materiálu IMS "Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách" (IMS 2009). Případně podle dalších materiálů, z nichž některé jsou obsaženy v literatuře připojené k tomuto studijnímu textu. Zejména bude dbáno na dodržování zásad publikační etiky a pravidel společenskovedního výzkumu. Průběžné výsledky práce budou pravidelně konzultovány s vedoucím bakalářské práce.

S vědomím těchto zásad a pravidel a po konzultaci s vedoucím bude práce zaměřena:

- na komunikaci při vedení prodejního týmu a jeho motivaci,
- na to jak postupovat při hodnocení plnění nastavených cílů,
- na poskytování zpětné vazby,
- na komunikaci se zákazníkem.

Součástí práce bude sociologické šetření zaměřené na předávání informací v rámci firemní komunikace.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

Adair, J. E. **Efektivní komunikace**. Praha: Alfa Publishing, 2004.

Bay, R. H. **Účinné vedení týmů**. Praha: Grada, 2000.

Freemantle, D. **Biz 50 maličností, které mají velký vliv na motivaci a vedení týmu**. Praha: Management Press, 2006.

Hayes, N. **Psychologie týmové práce strategie efektivního vedení týmů**. Praha: Portál, 2005.

Heller, R. **Jak motivovat druhé**. Praha: Slovart, 2001.

Chaloupka, R. **Efektivní krizová komunikace pro všechny manažery a PR specialisty**. Praha: Grada, 2012.

Jiřincová, B. **Efektivní komunikace pro manažery**. Praha: Grada, 2010.

McDermott, I., O'Connor, J. **Neurolingvistické programování v manažerské praxi efektivní komunikace, motivování, vedení týmů**. Praha: Management Press, 1999.

Plamínek, J. **Vedení lidí, týmů a firem, praktický atlas managementu**. Praha: Grada 2005.

Vymětal, J. **Průvodce úspěšnou komunikací efektivní komunikace v praxi**. Praha: Grada, 2008.

Vedoucí bakalářské práce:

doc. Ing. Antonín Řehoř, CSc.

Institut mezioborových studií

Datum začání bakalářské práce:

16. března 2012

Termín odevzdání bakalářské práce:

30. dubna 2013

V Brně dne 16. března 2012


prof. PhDr. Pavel Muhlpachr, Ph.D.
vedoucí katedry




doc. Ing. Antonín Řehoř, CSc.
vedoucí katedry

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby^{1/};
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3^{2/};
- podle § 60^{3/} odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60^{3/} odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

.....Zdeněk Slavík.....
Jméno, příjmení studenta

V Brně22.11.2013....


.....
Podpis

1) Zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování odborných prací

(1) Vysoká škola nerovněstně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků upravených a výsledků obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpisy vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být již nejméně tři pracovní dny před hodínem obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) Zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezahrnuje škola nebo školství či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu, k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školství či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) Zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školství či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 2). Odpráží-li autor takového díla udělit svolení bez vztahu k dívu, neslou se tyto svoly domáhat náhrady obyčejného prodeje jeho díla v soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 následně neplatí.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo nřít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněným zájmem školy nebo školství či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školství či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělků jin domázeného v souvislosti s užitím díla či poskytnutí licencí podle odstavce 2 přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; právam se přehrádka k výši výdělků domázeného školou nebo školství či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalářská práce, kterou jsem pojmenoval **Efektivní komunikace při vedení prodejního týmu**, řeší otázku významu komunikace na pracovišti při řízení týmu a její vliv na jeho výkonnost. V teoretické části se věnuji základnímu dělení komunikace. Rozebírám zde význam a rozdíly mezi jednotlivými typy komunikace. Komunikací verbální, jak působí náš hlasový projev na posluchače. Komunikací neverbální, jak je naše tělo v souladu nebo rozporu s tím co říkáme, že je důležité si pohlídat tělesnou vzdálenost od našeho partnera a vzájemné dotyky s ním. Komunikace písemná, jako nástroj 21. století pro dorozumívání a řízení podřízených. Řeším vliv našeho okolí na naše komunikační dovednosti v dospělosti, který si neseme z dětství v důsledku působení rodinné a školní výchovy. Poslední kapitola teoretické části se věnuje samotné firemní komunikaci. Řeší komunikaci v týmu, komunikaci s podřízenými a její vliv na správné fungování celku.

Praktická část vychází z rozhovorů vedených s vedoucími pracovníky a následně jejich podřízenými. Cílem bylo zjistit jejich vnímání komunikace na pracovišti, vliv na jejich pracovní výkon a celkovou atmosféru na pracovišti.

Klíčová slova: Komunikace, komunikace verbální, neverbální, písemná, rodina, život, škola, tým, spolupráce, výkonnost.

ABSTRACT

The Bachelor's thesis, which I named **Effective communication in a leadership of a sales team**, addresses the issue of the importance of a workplace communication in managing a team and its impact on performance.

The theoretical part is devoted to basic division of communication. I analyze the meaning and differences between different types of communication. A verbal communication: an influence of our oral speech to the audience. A nonverbal communication: a consistence or an inconsistency of our body with what we say; the importance of maintaining a physical distance to our partner and mutual touches with him/her. A written communication: a tool of the 21st century for communication and control of subordinate. I deal with the impact of our surroundings on our communication skills in adulthood that we carry from childhood due to the effect of family and school education. The last chapter deals with a corporate communication. It resolves a team

communication, a communication with subordinates and its impact on the proper functioning of the whole.

The practical part is based on interviews with managers and their subordinates. The aim was to determine their perceptions of workplace communication, its affect on their job performance and the overall atmosphere in the workplace.

Keywords: communication, verbal communication, nonverbal communication, written, family, school education ,team, performance.

Poděkování

Děkuji panu doc. Ing. Antonín Řehořovi, CSc. za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

Také bych chtěl poděkovat své rodině a především manželce za morální podporu a pomoc, kterou mi poskytli při zpracování mé bakalářské práce, a které si nesmírně vážím.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 KOMUNIKACE	12
1.1 KOMUNIKACE VERBÁLNÍ.....	15
1.2 KOMUNIKACE NEVERBÁLNÍ.....	18
1.3 KOMUNIKACE PÍSEMNÁ	22
1.4 DÍLČÍ ZÁVĚR	26
2 ZÁKLADY UČENÍ SE KOMUNIKACÍ	27
2.1 KOMUNIKACE V RODINĚ.....	28
2.2 KOMUNIKACE VE ŠKOLE.....	32
2.3 KOMUNIKACE V ŽIVOTĚ	37
2.4 DÍLČÍ ZÁVĚR	41
3 FIREMNÍ KOMUNIKACE	43
3.1 VZÁJEMNÁ KOMUNIKACE V TÝMU	45
3.2 KOMUNIKACE S PODŘÍZENÝMI	46
3.3 DOPAD KOMUNIKACE NA SPRÁVNÉ A EFEKTIVNÍ FUNGOVÁNÍ TÝMU	48
3.4 DÍLČÍ ZÁVĚR	49
II PRAKTICKÁ ČÁST	51
4 VNITŘNÍ KOMUNIKACE V TELEFÓNICKÁ CZECH REPUBLIC	52
4.1 PRAVIDLA KOMUNIKACE A KOMUNIKAČNÍ NÁSTROJE	52
4.2 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ A ROZHOVORY S NIMI	53
4.3 VYHODNOCENÍ A INTERPRETACE ROZHOVORŮ	63
ZÁVĚR	66
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	69

ÚVOD

Komunikace nás provází v každodenním životě na každém kroku. Komunikujeme s našimi blízkými, přáteli, kolegy, s cizími lidmi, při nákupu, či vyřizování na různých úřadech. Mluvíme s nimi, posloucháme je. Umění komunikovat nám pomáhá nejen při řešení složitých a problémových životních situací, ale i při běžném denním provozu. Je to dobrý základ jak být dobrým partnerem, rodičem, spolupracovníkem, pedagogem nebo třeba vedoucím. My lidé jsme druhem společenským, umění komunikace je tedy proto pro nás o to důležitější. Potřebujeme být ve vzájemném kontaktu, který nás rozvíjí. Neschopnost komunikace nás může dovést až k disharmonii v sociálních vztazích.

Komunikace je ohromný nástroj, který můžeme využít, ale i zneužít při jednání s druhými. Záleží jen na nás, zda budeme měnit sami sebe nebo ovlivňovat naše okolí.

Mám dlouhodobé profesní zkušenosti z oblasti komunikace s klienty, navíc jsem poslední čtyři roky vedl prodejní tým. Toto sehrálo velký význam při volbě tématu bakalářské práce. V uplynulých letech jsem měl díky svému zaměstnavateli možnost absolvovat různá školení rozvíjející komunikační dovednosti. Zpracování vlastní práce se studiem literatury věnující se komunikaci mi přináší nový pohled na danou problematiku. Věřím, že mi to bude přínosné nejen pro další kariéru, ale i soukromý život.

Cílem této bakalářské práce je podat obraz o významu komunikace v obchodních společnostech. Formou sociologického šetření zaměřeného na předávání informací v rámci firemní komunikace za použití rozhovorů, bych chtěl odhalit dopad efektivní komunikace na správné a zdravé fungování týmu. V jednotlivých kapitolách nastíním ucelený obraz z oblasti komunikace a v té poslední dám prostor vybraným kolegům z řad vedoucích k vyjádření svých názorů.

Svoji práci jsem rozdělil na čtyři kapitoly. V první kapitole se věnuji jednotlivým typům komunikace. A to oblastem verbální, neverbální a písemné komunikace. Zde popisují, co jsou to jednotlivé typy komunikace, jejich dělení a co nám vypovídají o našem komunikačním partnerovi. V druhé kapitole popisují naše komunikační návyky, která kapitola našeho sociálního vývoje nás nejvíce ovlivnila, co si do života odnášíme z rodiny, školy a jak to posléze uplatňujeme v životě. Ve třetí kapitole se zabývám vlivem komunikace na vztahy na pracovišti. Popisují jak je to se vzájemnou komunikací jednotlivých členů v týmu, jejich rivalitou, soupeřením, spoluprací. Komunikaci ve vztahu nadřizený – podřízený. Dopad na správné a efektivní fungování týmu. V poslední kapitole

oslovím formou sociologického šetření pomocí standardizovaného rozhovoru deset respondentů pracujících v oblasti prodeje zboží a služeb, kterým položím deset otázek. Pět lidí je z řad vedoucích a pět lidí z řad podřízených. Výsledkem bude rozklíčování postojů dotazovaných k problematice firemní komunikace a zjištění subjektivního významu pro ně samotné.

Pro svoji bakalářskou práci jsem si zvolil metodu kvalitativního výzkumu. Konečná práce je pak výsledkem a kombinací získaných poznatků ze studia, informací vytěžených z vybrané literatury zabývající se komunikací, zpracovaných odpovědí z rozhovorů a znalostí z praxe.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KOMUNIKACE

„Jak velký rozdíl může být mezi tím, co si myslím, co chci říci, co se domnívám, že říkám, co skutečně říkám, co vy chcete slyšet, co slyšíte, a jak mě pochopíte... a kolik obtíží v komunikaci to přinese. Nicméně, zkusme se s tím vypořádat...“

Bernard Werber

Slovo komunikace je latinského původu „communicatio“ „sdílení, udělení, proces sdělování n. přenosu informací, předávání informací mezi lidmi od adresáta k příjemci. Obsahuje nejen přenos informace, ale také emoci, nejen slovní sdělení, ale i neverbální prvky.“¹ „Communicare“ „činit něco společným, společně něco sdílet“. V roce 1971 Hausenblas na základě těchto latinských slov, vytvořil širokou definici komunikace jako „obcování lidí, společné podílení se na nějaké činnosti ve vzájemném kontaktu.“ Z tohoto pohledu je komunikace nejenom výměna informací mezi dvěma hovořícími, ale i pouhé přihlížení dalších přítomných osob. Mezi tradiční pojetí lze řadit definici autorů kalifornské paloaltské školy Watzlawicka, Beavinové a Jacksona, kteří charakterizují lidskou komunikaci jako „*médium pozorovatelných manifestací lidských vztahů.*“ Říkají, že každá komunikace má svůj syntax, sémantiku a pragmatickou stránku. Syntax sleduje takové jevy, jakou jsou kódování, komunikační kanály, kapacita komunikace, ruchy, redundance a statistické jazykové jevy. Sémantika se věnuje významu slov. Pozoruje, jaký význam slovu přiděluje mluvčí a jaký posluchač, zda jej chápou stejně. Vztah mezi mluvčím a posluchačem v konkrétním kontextu, ovlivňování, přijímání, odmítání, přesvědčování má za cíl analyzovat pragmatika.²

Předmětem pro psychologii lidské komunikace jsou záměry, motivace, dorozumění, nedorozumění, účinky na psychiku v průběhu komunikace na komunikující. Podstatný význam mají v tomto procesu recipocita (možnost obrátit tok informací, získání odpovědi), cirkularita koloběhu sdělování, synchronicita (situace kdy ve stejný okamžik mají možnost komunikace dvě a více osob), emoce, zkušenosti a poznávací procesy. Komunikace se děje v čase, prostoru a za nějakých okolností, proto sledujeme komunikační souvislosti, které jsou dvojí. Vnitřní a vnější. Vnitřní jsou představy, které

¹ Ottova všeobecná encyklopedie svazek 1.. Praha: Ottovo nakladatelství, 2010, s. 629

² Vybíral, Z. Psychologie lidské komunikace. Praha: Portál, 2000, s. 17-18

mají vliv na chápání a používání komunikačních nástrojů. Vnější jsou odrazem aktuální sociální, fyzické a kulturní situace.³

Komunikujeme, protože jsme něčím motivováni, naše jednání má nějaký cíl a plní nějakou funkci. Mezi hlavní komunikační funkce patří:

- **informovat** – předat zprávu, doplnit předchozí, oznámit,
- **instruovat** – navést, zasvětit, naučit,
- **přesvědčit** – ke změně postoje, získat někoho na svou stranu, ovlivnit, zmanipulovat,
- **pobavit** – rozveselit sebe nebo druhé, rozptýlit, jen tak si povykládat. Motivace, které nás při komunikaci vedou, navenek utajujeme, můžeme je tedy označovat jako skryté.⁴ Mezi nejčastější motivy se řadí:
 - **motivace kognitivní** – potřeba vyjádřit se, něco sdělit o světě, o sobě, předat myšlenky,
 - **motivace sdružovací** – chceme navázat vztah, být v kontaktu s někým,
 - **motivace sebepotvrzovací** – při jednání s druhými v sobě nacházíme, a potvrzujeme vlastní já, které si dokáže stát za vlastním názorem,
 - **motivace adaptační** – hrajeme různé role, díky kterým se začleňujeme do společnosti,
 - **motivace přesilová** – snažíme se vyniknout, předvést se, uplatnit se,
 - **existenciální motivace** – vyplnění prázdného času, zahnání nudy.⁵

V komunikaci nám jde o porozumění a to nikoliv jazykové, tak jak je tomu při komunikaci s cizincem, i když tohoto pocitu můžeme mnohdy nabýt i při rozhovoru s našincem. Smyslem porozumění je pochopit význam sdělovaného. K tomu je potřeba schopnost vyjádřit se tak, aby nám lidé kolem nás porozuměli a umět jim naslouchat.⁶ Při komunikaci nejde jen o slova, velký význam mají i pohyby těla nebo mimika obličeje. Komunikovat můžeme aktivně či pasivně. Pasivní příjem informací je vhodný při sledování TV, poslechu

³ Vybíral, Z. Psychologie lidské komunikace. Praha: Portál, 2000, s. 19-20

⁴ Vybíral, Z. Psychologie lidské komunikace. Praha: Portál, 2000, s. 23

⁵ Vybíral, Z. Psychologie lidské komunikace. Praha: Portál, 2000, s. 24-26

⁶ Janáčková, L. Praktická komunikace pro každý den. Praha: Grada, 2009, s. 9

rádia, čtení novin nebo internetu. V běžném životě nám však mnohdy způsobí nemalé komplikace. Pokud svému protějšku nebudeme naslouchat, pak nemůžeme ani reagovat na jeho případný dotaz. Pokud se bude jednat o naši partnerku či manželku, pak patrně zůstaneme bez večere.⁷ Pokud se nám něco takového stane v zaměstnání nebo na jednání s obchodním partnerem, tak si zaděláváme na větší malér. Nemá smysl zachraňovat situaci scestnou reakcí. V takovém případě je rozumné vrátit se nohama a mysli zpět na zem a požádat o zopakování právě diskutovaného.

To jak nám fungují naše pracovní vztahy, ale i soukromé se odvíjí od našich schopností navazování kontaktů a umění spolupracovat.⁸ Vždyť v zaměstnání trávíme třetinu dne, neměli bychom si ho tedy znepríjemňovat špatnými vztahy. Pro komunikaci ve skupině je důležité věřit v sám sebe, umět přijmout kritiku a mít smysl pro humor. Pokud si při řešení úkolu nejsem něčím jistý, pak bych se neměl bát obrátit se na svého nadřízeného či kolegu. Neznalost ze mě nedělá horšího člověka. Poradit se s někým může v konečném důsledku znamenat lepší vyřešení problému. Když jsem kritizován, tak bych se měl nejdříve zamyslet nad oprávněností této kritiky a uvědomit si, že konstruktivní kritika mi pomůže posunout se dále. Humor a smích působí pozitivně na náš duševní a tělesný stav. Má léčebné účinky na stres a deprese, dokáže dodat energii. Na pracovišti pomáhá vytvářet příjemnou atmosféru důvěry, zlepšovat pracovní morálku, uvolňuje a uklidňuje.⁹

Komunikace působí na naše emoce, může je posilovat nebo tlumit. Dokáže povzbudit nebo provokovat našeho partnera. Umí přesvědčit o pravdě nebo bezpochybně šířit lež. Moderní technologie působící na náš životní styl nám dávají pocit sounáležitosti. Na velké vzdálenosti můžeme komunikovat s našimi blízkými, přáteli, sdílet s nimi naše radosti a strasti. Cítíme se tak méně opuštění, nepřepadá nás stesk či úzkost.¹⁰

Mezi důležité komunikační schopnosti řadíme:

- „*efektivita vnímání a naslouchání – jak si dělat přesnější úsudky o lidech a jak slyšet to, co lidé opravdu říkají a mají na mysli,*“
- „*tvorba a příjem verbálních a neverbálních sdělení – jak používat slova a všechny neverbální prvky k dosažení svých cílů,*“

⁷ Janáčková, L. Praktická komunikace pro každý den. Praha: Grada, 2009, s. 11-12

⁸ Janáčková, L. Praktická komunikace pro každý den. Praha: Grada, 2009, s. 13

⁹ Sperandio, S. Účinná komunikace v zaměstnání. Praha: Portál, 2008, s. 13, 16-19

¹⁰ Vybíral, Z. Psychologie lidské komunikace. Praha: Portál, 2000, s. 11

- „*interpersonální komunikace – jak řídit konverzaci, interpersonální konflikty a vztahy s přáteli, partnery, rodinou a kolegy v práci,*“
- „*komunikace v malých skupinách – jak být členem nebo vůdcem malých skupin pro tvorbu nápadů, sdílení informací a řešení problémů,*“
- „*veřejné projevy – jak efektivně informovat nebo přesvědčit mnoho typů posluchačů,*“
- „*mediální gramotnost – jak analyzovat média a nenechat se jimi oklamat.*“¹¹

1.1 Komunikace verbální

„Ať chceme říci cokoli, pojmenovat to lze pouze jedním slovem, děj vyjádřit pouze jedním slovesem a vlastnosti pouze jedním přídavným jménem.“

Guy de Maupassant

Verbální komunikace je přenos informací, myšlenek pomocí slov. Složením slov, která mají konkrétní význam, vznikne řeč. To by nám tedy mělo teoreticky stačit, abychom se byli schopni domluvit, ale skutečnost je mnohdy jiná. Jednotlivá slova totiž mohou mít více významů, které vnímá naše mysl. Z těch si pak skládá celkový obraz sdělení, do kterého se promítá i životní zkušenost. A protože jsme každý jiný, tak jednotlivá slova mohou mít pro každého z nás jiný význam, což se pak mnohdy stává příčinou nedorozumění.

Tak třeba dvojice mladých lidí si řekne, že spolu stráví krásný víkend. Těší se, ale na co? Ona na opalování u bazénu, procházku v parku, na kino. On na projížďku na kole, večer u táboráku, nocleh ve stanu. Klíčová informace krásný víkend je pro oba stejná. Rozdílný výklad a představy však nejspíše povedou k nedorozuměním.¹²

Základem úspěšného jednání je schopnost vyjadřování se. Bez této dovednosti jen těžko budeme odpovídat na otázky, hájit své zájmy, prezentovat a chválit naše výrobky a služby, prosazovat vlastní návrhy a myšlenky. Verbální komunikace je umění a dar současně. S tímto darem se rodíme všichni, a je jen na nás jak ho budeme pěstovat a rozvíjet. Řečník, který chce zaujmout publikum bez ohledu na jeho velikost, by měl dodržovat několik základních principů:

- ***Pozdravit a vhodně se představit.***

¹¹ De Vito, J.A. Základy mezilidské komunikace. Praha: Grada, 2008, s. 14

¹² Janáčková, L. Praktická komunikace pro každý den. Praha: Grada, 2009, s. 17

- *Vzbudit důvěru publika.*
- *Dbát na správné držení těla, mimiku a gesta.*
- *Kultivovaný jazykový projev.*
- *Řeč přizpůsobit publiku.*
- *Důkladná příprava prezentace.*
- *Působit přirozeně a spontánně.*¹³

Verbální komunikace se v rámci komunikačního procesu podílí na celkovém dojmu a výsledku pouze ze 7%. Hlasový kontext představuje 38% a nejvíce úspěch závisí na řeči těla, který tvoří 55%.¹⁴

Hlas, který tvoří více jak jednu třetinu z celkového dojmu, není pouze jen nějaký zvuk. Je tvořen sadou rozličných prvků, a jen ten kdo je dokáže náležitě sladit, může říci, že má hlas pod kontrolou. Mezi hlasové prvky patří:

- Položení hlasu, za přirozenou polohu lze považovat střední položení, které je pro mluvenou řeč nejvhodnější. Hlas v této poloze nepůsobí hluboce ani vysoce.
- Dalším prvkem je síla hlasu. Tu je potřeba upravovat podle velikosti prostor, ve kterých se hovoří, okolního hluku a množství posluchačů. Příliš tichý projev posluchače brzy unaví, naopak hodně hlasitý působí agresivně. Vhodnou modulací zabráníme monotónnosti projevu.
- Intonaci je vhodné měnit podle obsahu sdělení, které předáváme. Změnou tónu dáme informaci jiný smysl. Můžeme působit autoritativně – okamžitě dodělej tu tabulku. Zdvořile – budeš tak laskav a doděleáš bezodkladně tu tabulku. Prosebně – prosím tě, dodělej rychle tu tabulku. Výhružně – pokud okamžitě nedoděleáš tu tabulku, tak si bez premií. Špatné nebo nedostatečné používání intonace povede k lhostejnosti posluchače. Komorní atmosféru navodíme tišším hlasem, zvýšeným hlasem naopak docílíme zvýšením pozornosti.
- Artikulace je vytváření hlásek při mluvení pohyby mluvidel. V důsledku nesprávné artikulace dochází k drmolení. To se projevuje částečným nebo úplným zaniknutím některých souhlásek, a zjednodušováním souhláskových spojení v řeči.

¹³ Sperandio, S. Účinná komunikace v zaměstnání. Praha: Portál, 2008, s. 37,38

¹⁴ Vymětal, J. Průvodce úspěšnou komunikací, efektivní komunikace v praxi. Praha: Grada, 2008, s. 54

- Mluvní tempo označuje rychlost mluveného projevu. Pomalé tempo má na posluchače uspávací efekt. Rychlé řeči není rozumět. Neměnnost tempa, také není vhodná. Ideální je tedy tempo měnit.
- Pauzy a odmlky poslouží jednak k nádechu a také dají posluchači prostor vstřebat přijaté informace. Čím delší pauzu řečník provede, tím větší dá posluchači prostor k zamyšlení. Dlouhé pauzy je tedy vhodné používat po důležitých slovech nebo po otázce.
- Tréma není nic nepřírodního, je to normální stav, který může postihnout každého před nějakým důležitým úkolem, jednáním nebo řečnickým proslovem. Projevuje se úzkostí, že v dané situaci selžeme a nedosáhneme požadovaného výsledku. Tréma se může dostavit i v několikadenním předstihu v různých podobách. Velmi časté jsou poruchy spánku, zažívací problémy, nesoustředěnost. S blížící se událostí tréma a s ní spojené negativní pocity sílí. Mezi časté pocity doprovázející trému patří třas, sucho v ústech, křeče a tlaky v žaludku, zvracení, vlhké ruce, zrychlený dech. Trému nám pomůže překonat dobrá znalost tématu, který budeme probírat. Fyzické a dechové cvičení. Hluboké dýchání má pozitivní vliv na okysličení mozku.¹⁵

Ve verbální komunikaci se obvykle rozeznávají:

- dvě úrovně komunikační roviny – racionální a emocionální,
- dva druhy komunikace – formální a neformální,
- řadu komunikačních stylů – koncepční, konverzační, operativní, vyjednávací, vykládací a ostatní.

Racionální komunikace se opírá o rozum, který využívá k zachování komunikace ve stanovených mezích. Díky tomu lze rychleji dospět k cíli. Emocionální komunikace sleduje formu předávání informací, jakým způsobem jsou předány, individuální postoj, pocitem z partnera. Dává odpověď na otázku, kdo je odesílatel informace. Jaký je jeho psychický stav, jaké jsou jeho vlastnosti.¹⁶

¹⁵ Sperandio, S. Účinná komunikace v zaměstnání. Praha: Portál, 2008, s. 41-49

¹⁶ Vymětal, J. Průvodce úspěšnou komunikací, efektivní komunikace v praxi. Praha: Grada, 2008, s. 113

1.2 Komunikace neverbální

„Pokud se setkáme s neverbálním sdělením, které není v souladu s verbálním sdělením, je pravděpodobné, že uvěříme neverbálnímu signálu, pětkrát větší!“

Argyle, Alkema, Glimour

Neverbální komunikace je vysílání informací beze slov, prostřednictvím našeho těla. Zahrnuje projevy vyjádřené mimikou, gesty, pantomimikou a projevy, které označujeme jako paraverbální, k nim patří intonace hlasu, rychlost a hlasitost řeči, pauzy v řeči a tón hlasu. Při neverbální komunikaci za nás tedy hovoří naše obličejové výrazy, pohled, doteky, přibližování či vzdalování od našeho partnera, postoje, pohyby, gesta, to jak jsme upraveni, tón a zabarvení hlasu. Mimoslovní komunikace vyjadřuje naše emoce (pocity, nálady, afekty). Ovlivňuje postoj partnera, který si na základě toho co vidí a slyší, vytváří o nás dojem.¹⁷

Při srovnání projevu neústního a ústního zjistíme, že neverbální komunikace je vývojově starší, bohatší, používají ji i zvířata, nemá bariéry, má více emocí, je méně přesná, pravdivější při rozporu s mluveným slovem, méně kontrolovatelná, výraznější doménou žen, tvoří až 85% při komunikaci tváří v tvář.¹⁸

Neverbální sdělení plní funkce opakování a zesílení předávané informace, odporování si kdy je neslovní projev v rozporu se slovním, reagování radostným gestem, důrazu kdy např. hrozím zatnutou pěstí, regulací za využití zraku kontrolují okolí, tvorbu vlastní image. Vědomosti o fungování podstaty mimoslovních sdělení nám umožní působit na druhé lepším dojmem, lépe se prezentovat v zaměstnání nebo při výběrových řízeních, dodají nám pocit klidu ve společnosti, umožní nám prosazovat naše cíle a přesvědčovat druhé, budovat přátelské vztahy, nepodléhat manipulaci druhých.¹⁹

Řeč těla jako celek je možné rozdělit na několik podoblastí, které se věnují jednotlivým částem našeho organismu. Jsou to:

- **kinezika** – při sledování postihuje pohyby celého těla,
- **gestika** – sleduje pohyby prstů, paží, nohou a hlavy,
- **mimika** - věnuje se obličejí a pohybům jeho svalstva,

¹⁷ Janáčková, L. Praktická komunikace pro každý den. Praha: Grada, 2009, s. 21

¹⁸ Vymětal, J. Průvodce úspěšnou komunikací, efektivní komunikace v praxi. Praha: Grada, 2008, s. 54

¹⁹ Vymětal, J. Průvodce úspěšnou komunikací, efektivní komunikace v praxi. Praha: Grada, 2008, s. 55

- *vizika* – oči, víčka, obočí, oční kontakt,
- *haptika* – doteky,
- *proxemika* – vzdálenost,
- *posturologie* – postoj a pozice těla.²⁰

Kinezika - sleduje samovolné pohyby organismu nebo některých částí v prostoru a čase. Každý z nás má své typické pohyby, které jsou pro něho charakteristické. Jsou obrazem našeho temperamentu, emocí, fyzického a zdravotního stavu. O pohybech lze říci, že jsou plynulé nebo trhavé, harmonické nebo úsečné, pomalé, rychlé, vitální, plné síly – ochablé, uspěchané či líné, cílevědomé nebo neuvědomělé, kontrolované – nekontrolované. Lze říci, že osoba s pohyby razantnějšími bude stejně tak razantní i ve většině svého jednání a rozhodování. To stejné platí i naopak. Osoba s klidnými pohyby bude při svém konání rozvážnější. Způsob jak stojíme, lze označit jako pevný, jistý, neklidný, houpavý, uvolněný, nedbalý, přepjatý. Z postoje lze určit naše současné rozpoložení. Jako poslední se do kineziky řadí chůze. I ona má své typické charakteristiky jako jsou jistota – potácivost, rytmus, noblesnost, uvolněnost, křečovitost, lehkost nebo těžkost.

Gestika - sleduje pohyby prstů, rukou, nohou a hlavy doprovázející slovní projev. Tyto pohyby mohou být uvědomělé nebo automatické. Gesta je možné členit na ilustrativní, regulační a znaková. Ilustrativní gesta používáme, když chceme ukázat třeba směr. Gesta regulační doplňují naše slovní pohružky, tišení nebo souhlas. Gesta znaková nahrazují slova, příkladem je znaková řeč hluchoněmých.

Mimika - sleduje změny v obličeji, které jsou důsledkem pohybu obličejových svalů. Vyjadřuje tok myšlenek nebo interní rozpoložení. Sedmáct svalů z dvaceti dokáže prozradit naše momentální emoce. Základním mimickým prostředkem je úsměv. Dokáže navodit přátelskou atmosféru, překoná každou zábranu, odstraňuje nedorozumění, omyly, chyby. Obličej je rozdělen na dvě sekce. Jedna je tvořena dolní polovinou obličeje se rty a tu druhou tvoří čelo, nos a oči. Zatímco horní část (čelo) nám prozrazuje nepříjemné psychické stavy, tak dolní část (ústa) jsou zrcadlem příjemných stavů. Z obličeje lze vyčíst:

- *radost – smutek,*
- *spokojenost – nespokojenost,*

²⁰ Vymětal, J. Průvodce úspěšnou komunikací, efektivní komunikace v praxi. Praha: Grada, 2008, s. 56-71

- *štěstí – neštěstí,*
- *zájem – nezájem,*
- *překvapení – splněné očekávání,*
- *strach – jistota,*
- *klid – rozčilení.*

Vizika - komunikace očí. Sledujeme délku očního kontaktu, pohyby víček, obočí a samotných očí. Lidé, kteří nejsou ve vizuálním kontaktu s mluvčím, hodnotí jeho projev o 50% hůře. Při srovnání mužů a žen jsou na tom ženy v očním kontaktu lépe. Využívají tohoto komunikačního nástroje častěji. U signálů viziky hodnotíme: zaměření pohledu, délku pohledu a jeho četnost. Zda je pohled přímý, úkosem nebo jen tak po očku, pohyby očí, vrásky u kořene nosu, pootvřenost víček, frekvenci mrkání. Oční kontakt plní současně funkci přijímače i vysílače neverbálních signálů.

Haptika - sleduje doteky a snaží se jim přiřadit nějaký význam. Výzkumy, které se touto oblastí lidského chování zabývají, odhalily, že ne všech částí těla se dotýkáme stejně. Někdo se dotýká více, jiný méně. Frekvence dotýkání se mužů žen je vyšší, to stejné lze říci i v případě dotýkání se žen ženami. Nejméně se pak dotýkají muži navzájem. Dotek lze považovat za projev přátelství a emociální jistoty. Dotekům lze přiřazovat různé významy – mohou být formální – neformální, přátelské – nepřátelské. Rozlišujeme určitá pásma těla:

- *pásma společenské, profesionální, a zdvořilostní – ruce, paže,*
- *pásma osobní a přátelské – paže, ramena, vlasy, obličej,*
- *pásma intimní, erotické a sexuální – kterákoliv část těla.*

Typickým společenským dotekem je podání ruky. Způsob jakým je to provedeno nám může ledač o partnerovi prozradit. Mezi charakteristické ukazatele patří:

- *síla stisku,*
- *délka stisku,*
- *natočení dlaně,*
- *pokrčení nebo napnutí loktu podávané ruky,*
- *frekvence rozkmitu potřesu,*
- *místo uchopení.*

Schopnost správného podání ruky ve správnou chvíli je důležitá, protože tento akt sděluje, jaké je společenské postavení partnerů. Měl by být doprovázen odpovídající mimikou.

Proxemika - popisuje význam vzdálenosti mezi komunikujícími partnery a to v horizontálním i vertikálním směru. Vychází z toho, že každý člověk si potřebuje udržet nějaký odstup od ostatních, aby se cítil komfortně a jistě. Čím více jsou si lidé bližší, tím blíže k sobě stojí. To stejné platí i obráceně, při prvním kontaktu je vzdálenost partnerů větší. Horizontální vzdálenost lze rozdělit do čtyř zón:

- **intimní zóna** – je nejbližší možná, od vzájemného dotyku do 30 až 60 cm, do tak blízké vzdálenosti pouštíme životního partnera, děti, člena rodiny,
- **osobní zóna** – navazuje na intimní, nachází se ve vzdálenosti od 60 cm do 2 m. Je běžná pro jednání osobní či pracovní,
- **společenská, sociální, skupinová zóna** – začíná na hranici 2 m a končí ve vzdálenosti 3,6 až 10 m. V této vzdálenosti obvykle probíhá služební styk či obchodní jednání,
- **veřejná zóna** – vzdálenost nad 3,6 m, lidé si navzájem zůstávají cizí a nepoznaní, herec na jevišti, přednášející akademik, politik.

Vertikální vzdálenost rozlišujeme u osob různé výšky. Osoba vyššího vzrůstu má obvykle sklon k určité nadřazenosti nad ostatními.

Posturologie - zabývá se držením těla, jeho napětím nebo uvolněním, náklony, polohou rukou, nohou, hlavy, směrem natočení těla. Základní myšlenkou je, že nemusím mluvit, ale polohou těla vždy zaujmu nějaký postoj. Z držení těla partnera je možné vyčíst, jak si nás váží nebo naopak znevažuje.

Mimika - hodně o našich emocích prozradí právě mimika. Tvář nám umožní sdělování výrazů, pomocí kterých působíme na ostatní. Můžeme se tvářit radostně, smutně či překvapeně v závislosti na dané situaci.²¹

Ve výhodě je ten kdo dokáže sledovat a vyhodnocovat více znaků najednou. Pozici a postavení hlavy, těla, rukou i nohou. Pokud je náš partner otevřený, bude mít hlavu v neutrální poloze, paže i nohy mírně od sebe, volné, otevřené dlaně a uvolněné prsty. Nadřazený jedinec bude mít nohy při sezení široce překřížené, tělo bude v mírném záklonu

²¹ Janáčková, L. Praktická komunikace pro každý den. Praha: Grada, 2009, s. 22

a ruce nad hlavou. Nejistý člověk bude vytvářet různé bariéry či křížit ruce a nohy pevně k sobě. Výrazná mimika nám napoví, že proti nám stojí hysterická osobnost. Nesoulad mezi mimikou a gesty je projevem nedůvěry.²²

Neverbální komunikace je ovlivněna řadou dalších individuálních činitelů, jako jsou:

- *temperament,*
- *schopnosti,*
- *psychická dispozice, duševní a zdravotní stav,*
- *věk, pohlaví,*
- *komunikační zvyklosti v rodině a výchova,*
- *sebevýchova,*
- *úroveň socializace, sociální postavení, referenční vzory,*
- *geografická oblast a kultura.*²³

1.3 Komunikace písemná

Písemná komunikace je důležitý druh komunikace, jež lidé každodenně používají. Komunikovat písemně se může ručně, strojopisem nebo na počítači. Je jasné, že pro každou situaci je vhodný jiný druh komunikace. Písemný projev se používá především, pokud se musí uchovat data v archivaci nebo pro další budoucí potřeby.²⁴

Písemná forma komunikace je důležitou složkou v pracovní náplni manažera, ale i vztahů, které na pracovišti existují. Pokud se porovná písemná komunikace a mluvené slovo, pak je jasné, že písemná komunikace má trvalejší charakter. Faktem je také to, že pomocí ní lze s člověkem méně manipulovat. Při psaném projevu je kladen velký důraz na dodržování pravidel pravopisu a stylistiku. Formulace textu je proto mnohdy složitější než mluvení, především z důvodu, že se musí dbát na spisovnost jazyka. Skutečností je ale to, že psaný projev si může člověk lépe promyslet. Mluva bývá spontánnější a roli v ní hraje také improvizace. Důležité je uvědomit si rozdíly mezi psanou a mluvenou formou

²² Janáčková, L. Praktická komunikace pro každý den. Praha: Grada, 2009, s. 52

²³ Vymětal, J. Průvodce úspěšnou komunikací, efektivní komunikace v praxi. Praha: Grada, 2008, s. 55-56

²⁴ Vymětal, J. Průvodce úspěšnou komunikací, efektivní komunikace v praxi. Praha: Grada, 2008, s. 206

komunikace. Nejen mezi nimi navzájem, ale existují například rozdíly mezi dopisem a emailem. Většina lidí byla spíše zvyklá na to, že dopisy jsou formálnější než dopisy elektronické. Pokud se člověk rozhodne, že bude komunikovat emailem, nemusí být použita formální úprava dopisu. Emaily by měly být stručnější a nemusí mít ukázkovou stylistiku.²⁵

Zde uvádím výhody, které písemná komunikace má:

- *písemné zprávy mohou být i složité,*
- *písemný projev může být zaslán i většímu množství příjemců*
- *příjemce zprávy si ji může přečíst, kdykoliv bude sám chtít,*
- *vzbuzení menších emocí než u ústní formy sdělení,*
- *zpětná vazba bývá po delším časovém úseku,*
- *příjemce může neustále formulovat obsah sdělení,*
- *příjemce má čas na to, aby se zamyslel nad tím, jak odpoví.*

Nevýhody písemné projevu:

- *čas,*
- *méně formální,*
- *vyžaduje znalost pravopisu a stylistiky,*
- *riziko špatné interpretace odpovědi,*
- *nelze rychle měnit názory.*

Písemná komunikace musí být úplná, jasná, formální, pochopitelná, ale také stručná. Existují zásady, podle nichž by měla správná písemná komunikace vypadat. Jsou jimi:

- *stručný projev,*
- *jasné sdělení,*
- *logická návaznost jednotlivých sdělení,*
- *vyvarování se neužitečných slov,*

²⁵ Mikuláščík, M. Komunikační dovednosti v praxi. Praha: Grada, 2003 . s 243

- *použití krátkých a srozumitelných vět,*
- *přehlednost textu,*
- *využívání odrážek, krátkých odstavců a zvýraznění textu,*
- *rozvrhnutí stránky tak, aby byla pro čtenáře poutavá a dobře čitelná,*
- *dodržování pravidel pravopisu,*
- *dodržování norem při psaní dokumentů.*

Základními normami, kterými se písemná komunikace řídí, jsou zákon č. 352/2001 Sb., zákon č. 499/2004 Sb., vyhláška č. 646/2004 Sb., zákon č. 412/2005 Sb.²⁶

Korespondence

Korespondenci lze rozdělit na úřední a osobní.

Úřední korespondence jsou oficiální listiny a podání, která jsou určena úřadům, institucím, podnikům, ale také lidem. Jedná se například o soudní obálku, daňové přiznání, ale také pozvánky na významné události. Mezi úřední korespondenci patří obchodní korespondence, což jsou nabídky, objednávky, připomínky urgencye, faktury přijaté, faktury vydané, atp.

Občanská a společenská korespondence obsahuje dopisy, které posílají úřady, podniky a organizace jednotlivcům, jež mají osobní charakter. Takovým dopisem může být blahopřání, poděkování, ale i pozvánky. Lze sem zařadit také životopis, žádost o místo či motivační dopis.

Soukromá korespondence zahrnuje soukromou korespondenci, kterou si mezi sebou posílají rodinní příslušníci, přátelé, kamarádi či známí.

I písemná korespondence se může odesílat buď pomocí emailu, nebo dopisem. Ze zákona vyplývá, že na takováto psaní je vhodné odpovědět v přiměřeně krátké době. Je uvedeno, že zákonná doba pro odpověď je 15 dní, nejdéle však 25 dní. Mezi výjimky patří anonymní, vulgární a agresivní dopisy, neboť na ně není dobré odpovídat.²⁷

²⁶ Vymětal, J. Průvodce úspěšnou komunikací, efektivní komunikace v praxi. Praha: Grada, 2008, s. 206-207

²⁷ Vymětal, J. Průvodce úspěšnou komunikací, efektivní komunikace v praxi. Praha: Grada, 2008, s. 206-209

Komunikace ve 21. století

V této kapitole bych se rád věnoval druhům písemné komunikace, které jsou ve 21. století velmi populární. Hovořím o emailu, Skypu, ICQ, ale také o sociálních sítích jako jsou Facebook, YouTube, LinkedIn, Twitter a mnohé další, které zná v dnešní době snad každý. Dle mého si největší pozornost zaslouží právě sociální sítě.

Sociální sítě jsou oblíbené mezi nejrůznějšími věkovými kategoriemi. Zvláštní pozornost jim věnují podnikatelské a další subjekty, které by se rády zmodernizovaly a chtějí nacházet nové formy komunikace. Podniky si vytváří profily na sociálních sítích, kam zadávají nejen informace o společnosti, ale i o svém portfoliu. Sledují diskuze a nechávají prostor pro vyjádření okolí na daný podnik. Za zmínku stojí také využití sociálních sítí pro reklamní účely a předvolební kampaně. Budování si své pozice na trhu, není tak jednoduché, jak se zdá. Jedná se o dlouhodobý proces, kterého se účastní mnoho lidí. Na sociálních sítích se dá monitorovat návštěvnost profilu, díky tomu jsou firmy v obraze o návštěvnosti profilu uživateli.²⁸

Sociální sítě však mají i své stinné stránky. Nástrahou a zdrojem pozdějších komplikací, se mohou stát zejména pro „teenagery“, kteří ve své mnohdy mladistvé nerozvážnosti umístí pro své „přátele“ na sítě příspěvky a fotky ze svého nejsoukromějšího soukromí, ne každé přátelství však přetrvá věčně. Rozpad přátelství může být navíc doprovázen emocionálně laděnými okolnostmi. Pak už chybí málo, aby se tyto citlivé materiály dostaly do veřejného prostoru a způsobily někomu psychickou újmu.

Dalším takovým problémem je kyberšikana. Jedná se o záměrné umístění citlivých materiálů do prostoru internetu (sociální sítě, blogy, YouTube) s cílem poškodit konkrétní osobu. Může se jednat o nástavbu klasické šikany páchané skupinou osob nebo aktivitu nějakého jedince, který není členem žádné party a není natolik fyzicky zdatný, aby mohl sám někoho šikanovat. V dnešním světě stačí velmi málo ke spáchání tohoto činu. Útočník si vystačí s mobilním telefonem a připojením k internetu, pak už mu stačí nahrát nějakou ponižující situaci a vložit ji na síť. Kyberšikana může mít velmi tragické následky, oběť se obvykle psychicky zhroutí, v krajních případech může dojít až k pokusu o sebevraždu.

²⁸ Přikrylová, J., Jahodová, H. Marketingová komunikace. Praha: Grada, 2010, s. 247-248

1.4 Dílčí závěr

Komunikace není pouze mluvení a naslouchání, komunikací vyjadřujeme i naše momentální pocity, nálady a emoce. V komunikaci nám jde především o porozumění sdělovaného. Aby se člověk stal dobrým partnerem, rodičem, vedoucím, vyžaduje mnohem více, než jenom naslouchat. Je potřeba naučit se číst řeč těla, výrazy obličeje, vnímat dotyky a tělesnou vzdálenost. Tyto dovednosti nám při komunikaci s naším okolím pomohou vyhnout se mnohým nedorozuměním, které jsou velmi častým jevem.

Pouhá slova, která vytváří řeč, k porozumění nepostačí. Slova totiž mohou mít různý význam, při jejich výkladu pak může docházet k nedorozuměním. Důležitou roli v komunikaci tak hraje zpětná vazba, pomocí které můžeme ověřit, zda význam slov chápeme správně. K pochopení pocitů a emocí našeho partnera v rozhovoru nám pomůže orientace v neverbální komunikaci. Gesta, která doprovází naše slova, jim dodávají na významu. Podpoří náš projev, ale mohou také na nás prozradit, že naše slova nemyslíme upřímně. Do mimoslovní komunikace lze zahrnout i naši vlastní image, tedy to jak nás vnímá naše okolí. Nepodceňujme proto nikdy naši přípravu před důležitou schůzkou či jednáním. Vhodně zvolené oblečení a doplňky nám dodají u partnera na větší vážnosti, a nám zvednou pocit sebejistoty a sebedůvěry.

21. století nám přináší nové možnosti komunikace. Pomocí komunikačních programů jako je třeba Skype a připojení k internetu se můžeme vidět a hovořit se svými přáteli z vedlejší ulice, ale třeba i z jiného kontinentu. S využitím sociálních sítí se můžeme s kamarády podělit o naše zážitky z dovolené nebo životní radosti, jako jsou svatba, narození dítěte, sportovní akce atd. Většinou se chceme jen pochlubit a neuvědomujeme si, co všechno v důsledku zveřejnění, může nastat. Bohužel tyto vymoženosti našeho století sebou přinášejí rizika v podobě osobních a ponižujících útoků na jednotlivce a mnohdy jim způsobují jen těžko napravitelná psychická traumata. Je tedy vždy nutné dobře zvážit a promyslet co na sociální síti zveřejníme.

2 ZÁKLADY UČENÍ SE KOMUNIKACÍ

„Lidská společnost představuje síť vztahů mezi lidmi. Přirovnáme-li ji k rybářské síti, pak uzly představují lidi a provázky či lana vztahy mezi nimi. Ale co vlastně je, toto lanoví v lidském světě? Jedna odpověď je, že je to komunikace.“

Argyle a Trower, 1979

Komunikační role jsou obvykle pro většinu lidí rozdílné doma, na pracovišti, v obchodě, škole nebo se různí podle toho zda se hovoru účastní dospělí, děti nebo někdo cizí. Každá změna role znamená pro člověka i změnu vyjadřování. Používá jiná slova, hovoří spisovně či naopak nespisovně. Může měnit i výšku hlasu, tempo řeči, mimiku nebo, gesta nebo může potlačit komunikaci zcela. Agování (*acting out – přehrávání*) je přeměna potlačované komunikace do nějakého chování nebo činu. Výstup lze pozorovat neverbální, různé gesta či úšklebky nebo verbální ve formě nemístných poznámek, zesměšňování nebo pomlouvání. Takto reagující příjemce informace v podstatě neodpovídá na vzniklou situaci, ale vytváří situaci novou, na kterou má reagovat někdo jiný. Odvádí tak pozornost od daného tématu někam jinam. Jedná se o poruchu v komunikaci.²⁹

Člověk se v životě snaží najít řeč s ostatními. Díky řeči se lidé dorozumívají a mohou si také utvářet vzájemné vztahy. Dva či více účastníků využívají jazyk jako dorozumivací prostředek a vedou spolu rozhovor. Osvojují si základy chování a učí se umění naslouchat. Díky rozhovoru lidé využívají nejen verbální komunikaci, ale také složku neverbální.³⁰

V komunikaci se mohou vyskytovat také chyby. Někdy dokáže identifikovat chybu člověk sám, jindy je třeba, aby ho na ni upozornil někdo další. Pokud je člověku řečeno, v čem udělal chybu, měl by si uvědomit, jak moc se odchýlil od cíle. Je třeba myslet na to, v čem byla chyba, z čeho pramenila, a také ji vhodně interpretovat. Interpretace může probíhat ze dvou stran.

První možností je chyba, která vznikla v historii a přemýšlí nad tím, kde mohla nastat. Druhou chybou může být interpretace dopředu, což znamená, že příčiny a důsledky chyby souvisí s další aktivitou komunikátora. Poslední fází reakce na chyby je její korekce. Oprava chyby je důležitou součástí komunikace.

²⁹ Vybíral, Z. Psychologie lidské komunikace. Praha: Portál, 2000, s. 30

³⁰ Janoušek, J., Verbální komunikace a lidská psychika. Praha: Grada, 2007, s. 100-101

Člověk opravuje nejen výsledek té aktivity, ale také celý proces, který vedl k té chybě. Je možné, že chyba byla už někde u zdroje. Podle výzkumů je jasné, že neopravení chyby znamená ne příliš příznivou situaci pro další rozvoj komunikátora. Je jasné, že chybami se člověk učí, a proto by si měl člověk uvědomovat, jak bude komunikovat příště, aby se chyb vyvaroval.³¹

2.1 Komunikace v rodině

Rodina má prvotní a významný vliv na zdravý vývoj svého potomstva. Velmi důležitou roli zde hraje to, zda a jak se svými dětmi komunikujeme.³² Malé děti své rodiče při komunikaci pozorují. Velmi citlivě a pozorně vnímají, jak rodiče mluví, jak přitom gestikulují, zda si skáčou do řeči, zda se hádají. Tento rodičovský styl se pak stane základem jejich komunikačních dovedností, které si odnáší do svého života.³³

To jak s dětmi komunikujeme, by se mělo odvíjet od jejich věku a vyspělosti. Je potřeba si uvědomit, že chování dítěte je odlišné od chování dospělého. Dítě nemá zábrany při vyjadřování citů a postojů. Spíše je dává najevo svými činy než slovy, což se může projevit zvýšenou agresivitou a nestálostí v jeho chování. Více můžeme u dětí pozorovat projevy negativních emocí než pozitivních. Při výchově je potřeba na dítě vhodně působit. U dětí ovlivňujeme poznávací a motivační složku. Poznávací složka zahrnuje znalosti a dovednosti, motivační ovlivňuje to, co dítě chce nebo nechce dělat, o co usiluje a v čem vyniká. Důležitá je i trpělivost při přesvědčování. Při výše uvedeném působení na dítě je potřeba vhodně zapojit verbální i neverbální komunikaci (objasňování, napodobování). Problematickým obdobím je dospívání, kdy je dítě citlivé na tón řeči a znehodnocující projevy. Je velmi složité vysvětlit morální normy a etiku chování, dospívající tyto snahy považuje za zneuznání jeho věkové vyspělosti.³⁴

Eberhard Mühlan ve své knize „Mami, tatínek říkal“ představuje nevhodné komunikativní typy. I když není žádná v uvedených rysech stoprocentní, přesto lze říci, že každý z nás může na sobě určité znaky pozorovat. Odhalení a uvědomění si těchto znaků nám poslouží při zlepšování se v komunikačních dovednostech.³⁵

³¹ Janoušek, J., Verbální komunikace a lidská psychika. Praha: Grada, 2007, s. 98-101

³² Cenková, T. Psychologem svým dětem. Praha: Grada, 2011, s. 130

³³ Mühlan, E. Mami, tatínek říkal. Praha: Advent-Orion, 1997, s. 7

³⁴ Janáčková, L. Praktická komunikace pro každý den. Praha: Grada, 2009, s. 91

³⁵ Mühlan, E. Mami, tatínek říkal. Praha: Advent-Orion, 1997, s. 9

Přehled typů:

Hlídač – běžné je u něho vydávání rozkazů a kladení otázek. Dítěti nedopřeje možnost vlastního názoru a samostatné rozhodování. Reaguje emocionálně, přehání.

Mravokárce – nenaslouchá, často používá výrazy „to nedělej“, „kdyby si dělal, co jsem řekl“, je malicherný.

Všeznalec – posměch a ironii chybně považuje za humor, čímž zraňuje lidi ve svém okolí. Neumí naslouchat a často skáče do řeči. Když promlouvá k dítěti, tak začíná slovy „Když já jsem byl ve tvém věku“.

Soudce – má pocit, že nikdy nechybuje, nemusí se omlouvat. Už během hovoru má jasno a jeho obvyklá reakce je „To ale bylo od tebe hloupé“.

Kritik – je pesimisticky naladěný negativista. S oblibou poukazuje na slabiny a chyby ostatních. Všude vidí problémy. Mezi jeho časté výroky patří „To není dobrý nápad“, „To nedopadne dobře“, „To nezvládneš“.

Psycholog – své děti zkoumá a rozebírá, snaží se předejít negativním zkušenostem a předčasně posouvat vývojová stádia. Říká „Dovol mi, abych ti vysvětlil“, „Já vím, co si myslíš“.

Chlácholič – každému chce vyjít vstříc, snaží se řešit problémy druhých, jen aby byla pohoda a klid. Má nízké sebehodnocení. V jeho slovníku jsou časté obraty „To není nic tak hrozného“, „Nic se nestalo“, „Zase budeme hodní zlatíčko“.³⁶

Dítě při rozhovoru velmi citlivě vnímá nejen samotná slova, ale i tón hlasu a řeč těla. Chceme-li být při hovoru úspěšní, je nutné mluvit s dětmi přímo z očí do očí. Obejmout je při tom, pohladit, poplácat po ramenou. To jsou pro dítě signály, které jim dávají pocit důležitosti a otvírají jejich duše. Nestačí na ně pokřikovat z obývacího pokoje od zapnutého televizoru. Takový postoj dítě nepřesvědčí k tomu, aby se nám otevřelo a svěřilo se svými radostmi a starostmi.³⁷

Dobrý rodič svým dětem naslouchá, klade správné otázky a je dobrým vypravěčem.³⁸

Pokud rodiče nebudou naslouchat svým dětem, najdou si ony k tomu někoho jiného. Slova jsou znaky toho, co se děje uvnitř v duši. Za slovy lze vytušit skryté pocity a jejich důvody.

³⁶ Mühlan, E. Mami, tatínek říkal. Praha: Advent-Orion, 1997, s. 10-16

³⁷ Mühlan, E. Mami, tatínek říkal. Praha: Advent-Orion, 1997, s. 19-22

³⁸ Mühlan, E. Mami, tatínek říkal. Praha: Advent-Orion, 1997, s. 23

Je dobré si položit otázku: „*Co mé dítě pocituje?*“ a „*Proč to tak cítí?*“ Jsme aktivním posluchačem, dítěti poskytujeme zpětnou vazbu. Tím mu dokážeme, že ho opravdu posloucháme a snažíme se ho pochopit. Jemu samotnému to navíc pomůže srovnat si vlastní myšlenky.³⁹

Jiná situace nastane, pokud dítě není příliš sdílné. Pak je potřeba naučit se používat vhodné otázky. Na uzavřenou otázku dostaneme pouze strohou odpověď typu „ano“ a „ne“. Musíme používat otevřené otázky, které dítě přimějí k vyprávění. Ptejme se děti na jejich názory, na to co cítí. Pokud to budeme přehánět, budou mít pocit, že je vyslyšíme, uzavřou se a nic se od nich nedovíme.⁴⁰

Jen dobrý posluchač se může stát dobrým vypravěčem. Je důležité si uvědomit, že i děti se rády zaposlouchají do vyprávění svých rodičů. Nebojme se přitom používat vtipné příklady a humor. Děti dokáží se zájmem poslouchat, jaké to bylo, když jejich rodiče byli v jejich věku. Zda byli hodní nebo zlobili. Využijme tyto příležitosti, abychom dětem volnou formou předali naše životní zkušenosti, etické a morální hodnoty. Buďme upřímní, hovořme nejen o svých úspěších, ale i o prohrách a přehmatech. Pokud nás naše děti mají rády, pak si dokáží ve svých myslích uchovat vyprávění jako vzor nebo výstrahu. A podstatu životního stylu si přenesou do svých vlastních životů.⁴¹

Využijme každé vhodné příležitosti k upřímné komunikaci s našimi dětmi. Roky života uplynou rychle a zpět je nevrátíme. Bez upřímné komunikace si jen těžko se svými dětmi vybudujeme dobré vztahy. Zamysleme se každý večer nad tím, zda jsme svým dětem ten den dostatečně naslouchali.⁴²

Názorovým neshodám v rodině zcela zabránit nelze. Každý jsme jiný a na tutéž věc můžeme mít odlišný názor. Pokud vznikne konflikt, tak ho řešme až po odeznění prvních emocí. Podstatné je umět si věci ve správnou chvíli a na správném místě vyříkat. Nikdy se neodchylujeme od jádra problému a snažíme se přinášet návrhy řešení vzniklé situace. Dítě neumí potlačit svůj hněv, nechme ho, ať se projeví. Dovolme našemu dítěti nás kritizovat, buďme schopni přiznat chybu.⁴³

³⁹ Mühlan, E. Mami, tatínek říkal. Praha: Advent-Orion, 1997, s. 24-27

⁴⁰ Mühlan, E. Mami, tatínek říkal. Praha: Advent-Orion, 1997, s. 27-29

⁴¹ Mühlan, E. Mami, tatínek říkal. Praha: Advent-Orion, 1997, s. 29-31

⁴² Mühlan, E. Mami, tatínek říkal. Praha: Advent-Orion, 1997, s. 32-38

⁴³ Mühlan, E. Mami, tatínek říkal. Praha: Advent-Orion, 1997, s. 46-49

Několik základních doporučení při komunikaci s dětmi:

- Příkazy si říkáme trpělivě z očí do očí.
- Důležitá je shoda obou rodičů při řešení konfliktní situace. Pokud by jinak přistupovala matka a jinak otec, tak se to dítě brzy naučí zneužívat ve svůj prospěch.
- Situace, které přinesly nedorozumění, je dobré, aby společně řešili všichni členové rodiny.
- Umění přiznat chybu. Pokud udělám něco špatně, tak se za to nestydím a omluvím se.
- Již od mala by děti měly vědět, jaké jsou povinnosti rodičů, co dělají v rámci jejich domácnosti, a co se očekává od nich samotných. Jednou z prvních povinností by měl být úklid hraček.
- Hádky mezi sourozenci vždy ukončit smírem, nepřiklánět se na stranu ani jednoho ze sourozenců. Nabídnout pomoc, aby si děti samy vyzkoušely jak zvládat emoce a odolávat provokacím.
- Každý může mít občas špatnou náladu. U dětí je vhodné zkusit špatnou náladu rozptýlit formou hry.
- Každý může mít svůj velký den. Nechme děti čas od času zvolit si denní program. Má to pozitivní vliv na rozvoj dětské fantazie. Velké dny je vhodné poznačit třeba do kalendáře. Pak máme vhodnou argumentaci pro dítě, když se něčeho neodbytně dožaduje: „Dnes není tvůj velký den.“⁴⁴

Za vývojem sociální a emoční inteligence stojí v rodině spíše matka, otec by měl být oporou. Muž má vliv na rozvoj praktické inteligence, žena ho v tomto úsilí podporuje. Podstatný vliv při komunikaci v rodině hraje vzájemné pochopení, vzájemná pomoc a úcta jednoho k druhému. Nikdy bychom neměli přenášet své nesplněné sny a cíle na děti. Naopak je důležité podporovat jejich vlastní touhy.⁴⁵ Nezasťírejme nic před dětmi, říkejme jim pravdu přizpůsobenou jejich rozumu, zaslouží si to.⁴⁶

⁴⁴ Cenková, T. Psychologem svým dětem. Praha: Grada, 2011, s. 130-141

⁴⁵ Cenková, T. Psychologem svým dětem. Praha: Grada, 2011, s. 144

⁴⁶ Cenková, T. Psychologem svým dětem. Praha: Grada, 2011, s. 190

2.2 Komunikace ve škole

Nástup dítěte do školky přináší první odloučení od rodiny a nové zkušenosti. Na tuto událost je vhodné dítě připravovat postupně. Chodíme s ním do kolektivu, necháme ho hlídat někým jiným, známým. Z počátku necháváme dítě ve školce dopoledne, aby si na nové prostředí zvykalo postupně. Chválíme ho jak je ve školce šikovné. Dodržujeme dětem dané sliby.⁴⁷

Nová zkušenost začíná s nástupem do školy, kde dětem začínají školní povinnosti. Musí se učit, dostávají domácí úkoly, je po nich vyžadována disciplinovanost. Žáci jsou ohodnoceni podle zkoušení a opakování probrané látky. Vědomosti žáka zkouší učitel a to několika způsoby:

- *ústně,*
- *písemně,*
- *prakticky.*

Na základě tohoto hodnocení udělí učitel studentovi známku, která úrovni jeho vědomostí odpovídá. Důsledky z těchto hodnocení má student jak ve škole, tak i doma.

Zakázanou formou komunikace ve škole je napovídání. Často se ve škole stává, že žák není na hodinu připraven a ostatní mu chtějí poradit, aby mohl správně odpovědět na zadanou otázku. Spolužáci se většinou snaží svému kamarádovi pomoci jak verbálně, tak i neverbálně. Pokud se ale v úvahu vezme školní řád, pak je zcela zřejmé, že napovídání je zakázáno. V takovém případě může být tedy potrestán jak ten, kdo napovídá, tak i osoba, které bylo napovězeno. Zda bude žák/žáci potrestán, závisí na učiteli.

Samotný proces napovídání se uskutečňuje nejčastěji ve školních lavicích, kdy je jeden ze studentů zkoušen před tabulí. Taková forma přestupků se však může dít i v případě, že probíhá písemné zkoušení. Pokud je před tabulí zkoušen jeden žák, radí mu většinou jen ti, kteří sedí v prvních řadách, ptá-li se učitel na jednodušší otázky. Pokud je dotazován na otázky složitější, napovídají mu maximálně dva spolužáci.

Jestliže učitel předstírá, že napovídání nevidí, hodnocení žáka se stává neobjektivním. Žák, který se na hodinu učil a je na ni připraven, bude za takové zkoušení hodnocen úplně stejně jako ten, který se s přípravou nezabýval, ale spolužáci mu dokázali poradit. Studenti, kteří

⁴⁷ Cenková, T. Psychologem svým dětem. Praha: Grada, 2011, s. 161

si nechávají napovídat běžně, postupem času ztrácí odpovědnost za svoje chování. Jednají suverénně, neustále spoléhají na náhodu a na to, že jim ostatní budou dělat nápovědu a oni pro svůj úspěch nemusí nic dělat.

Dalším špatným jednáním, které ve škole probíhá, je kooperace dvou tříd. Jestliže se v jedné třídě píše test a druhá ví, že oni ho budou psát až později, žádají své spolužáky, aby jim obsah testu sdělili. Opět v takové situaci neexistují rozdíly mezi naučenými a nenaučenými studenty.

Ve škole je běžnou situací, že se učitel ptá a žáci mu odpovídají. Dobrá je však situace, kdy se pedagogovi povede, aby rozpoutal diskuzi, na které se podílí více žáků. Komunikace ve škole na základě diskuze patří mezi cenné okamžiky.

Učitelé by se měli vyvarovat:

- *dotazování žáků, kteří evidentně nedávají pozor,*
- *neustálého dotazování během hodiny,*
- *diskuzi o osobních věcech týkajících se studentů,*
- *častého používání slova „proč“,*
- *předvádění se před žáky.*⁴⁸

Roli v pedagogické interakci hraje komunikace. V pedagogické komunikaci existují určité podmínky, ať už časové či prostorové, dále pak účastníci, cíl, obsah sdělení, ale také pravidla komunikace mezi učiteli a žáky. Pedagogická komunikace patří mezi sociální komunikaci.

Proces komunikace může být buď jednostranný nebo dvoustranný. Jedná-li se o jednostrannou komunikaci, pak mluví jeden člověk k druhému. Při dvoustranné komunikaci společně hovoří oba účastníci procesu. Jeden z nich využívá komunikační symboly a přijímá symboly osoby druhé.

V dnešní době se klade důraz především na komunikativní pojetí výchovy. Důležité je, aby fungoval otevřený vztah mezi žákem a učitelem. Učitel by měl budit respekt a měl by mít k žákovi úctu. Výuka probíhá na základě spolupráce mezi dospělým kantorem a dítětem. Podstatný je i rozvoj osobnosti dítěte. Pedagogové se musí pokusit žáka

⁴⁸ Mareš, J., Krivolaký, J. Sociální a pedagogická komunikace ve škole. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1990, s. 86-90

pochopit, ale i rozvíjet jeho dovednosti a dát mu možnost seberealizace. Komunikace mezi žákem a učitelem je ovlivňována řadou faktorů:

- *prostředí,*
- *prostor,*
- *lidé,*
- *čas,*
- *obsah komunikace,*
- *cíl,*
- *dodržování pravidel,*
- *pedagog by měl mít zájem o názory žáků na výuku,*
- *organizace vyučovací hodiny.*⁴⁹

Každý účastník komunikace, probíhající ve škole, by si měl uvědomit, že není podstatné pouze *jak*, ale především *co*. Učitel může mít sebelepší vědomosti, ale pokud je neumí správnou formou předat dál, pak to uškodí jeho jménu. Ve většině případů platí, že oblíbenější jsou ti pedagogové, kteří přednášejí užitečnou látku, umí poutavě vykládat to, co se právě probírá a hlavně ti, jež mají i přirozenou autoritu. Vyučování by mělo žákům nejen přinést nové teoretické poznatky, ale také by je mělo naučit umět teorii využívat v praxi.

Proces komunikace patří do oblasti sociální. Účastníci se učí sociálnímu chování, jsou rozvíjeny vztahy mezi nimi, a také jsou předávány signály o statusu jedince. Ve třídě je klima sociálního charakteru, proto je zde komunikace sociální často důležitější než komunikace odborná. Pedagogové se stávají oblíbenější, když komunikují přátelsky, trpělivě, mají pochopení a předávají jim své životní zkušenosti. Ve třídě však musí existovat jistá pravidla a povinnosti, aby zde komunikace nějakým způsobem probíhala. Oblíbené je v poslední době, především v nižších ročnících základní školy, když si děti i s učitelem sednou do kroužku. Takové sezení stačí jednou týdně, ráno, a povídají si o tom, co dělaly o víkendu. Právě v tomto okamžiku si předávají pozitivní informace, které, ač se na první pohled nemusí zdát, jsou velmi klíčové pro tvorbu příjemnějšího

⁴⁹ Vališová, A., Kasíková, H. Pedagogika pro učitele. Praha: Grada, 2011. s. 227 - 229

prostředí ve třídě. Pokud se ve třídě řeší nějaký konflikt, je dobré, když je situace objasněna, za klidných podmínek. Tyto aspekty mají značný vliv na vzdělání, protože žáci se pak nebojí ptát na věci, které mají zrovna na mysli, umí přiznat svou chybu, učitele berou jako někoho, komu se mohou svěřit. Je jasné, že i zde musí fungovat pravidla, a to, že učitel je autorita a musí se s ním mluvit korektně, v rámci slušného chování a zdvořile.

Ve školách se objevuje poměrně častý jev – „*komunikační ostýchavost*“. Jestliže se děti stydí mluvit před ostatními žáky, nechtějí mluvit ani s učiteli, pak se jim komunikace nemůže rozvíjet. Tento jev se nazývá komunikační ostýchavost. Jedná se o jev negativní. Pokud jsou pak studenti starší, v pubertálním věku, ostýchavost se zvyšuje. V takovém případě jim velmi záleží na tom, jak se před ostatními projevují, a proto nechtějí své ego před ostatními shazovat špatným komunikátem. Z výzkumů vyplývá, že čím se zvyšuje ostýchavost, tím se horší prospěch žáka. Aby se mu mohl projev zlepšovat, je také, mj. důležité, aby byl žák za projev chválen. Jestliže tedy žák neumí probíranou látku a odpovídá chybně, pak je třeba ho alespoň pochválit za jeho komunikační projev.

Úkolem pedagoga je provádět se žáky takové aktivity, které přispívají ke zlepšení komunikace. Jestliže se provádí nějaká skupinová práce, měli by se zapojit všichni členové skupiny. Učitel by měl dohlédnout na to, aby vytvořený projekt neprezentovali ti samí žáci, ale aby se v týmech žáci střídali. Pokud jsou pak studenti hodnoceni, je důležité, aby je hodnotili také všichni žáci, nikoliv jen pořad ti samí, kterým mluvit před ostatními nedělá problém. Při vyučování by měla probíhat čilá komunikace, děti by se měly projevovat, měla by panovat důvěrná atmosféra a spolužáci by se měli navzájem respektovat. Existovat musí i komunikační pravidla, která se musí naučit žáci respektovat.⁵⁰

Významnou životní etapou každého studenta je pak studium na vysoké škole. Při vstupu do studia jsou již studenti na prahu dospělosti, a tak je k nim i přístupováno. Jejich pedagogové jsou rovněž dospělí, rozumní lidé. Od studentů očekávají samostatnost a zodpovědnost při plnění studijních povinností. Proto existují značné rozdíly, při porovnání se střední či základní školou. Na takových školách si totiž lidé na dospělé jen hrají.

⁵⁰ Čapek, R. Třídní klima a školní klima. Praha: Grada, 2010, s. 50 - 52

Učitelé na univerzitách jsou odborníci ve svém oboru. I v tom je rozdíl oproti střední škole, kde musí mít učitel především pedagogické kvality. Jestliže se rodičům dětí nelíbí jeho výuka, pak mohou zasáhnout – podat stížnost, sepsat petici, atp.

Ukázkové klima a vztahy panují na FIMu v Hradci Králové. Zde mají studenti skvělé prostředí pro výuku. Studenti mají kvalitně vybavené učebny, pedagogové se snaží vycházet studentům vstříc. Škola poskytuje studentům materiály skrz WebCT, což značně usnadňuje práci studentům, jelikož si nemusí neustále přepisovat zápisky na přednáškách, ale mohou při výuce dávat větší pozornost výkladu, a pak si více vědomostí ze školy odnést. Je zde velká nabídka předmětů, aby byly uspokojeny vzdělávací potřeby studentům. Zvláštností je to, že jsou zde podporovány formální a neformální vztahy. Mezi nejzajímavější formu podpory takového vztahu patří například snídane s děkanem. Studenti se na ni mohou přihlašovat, pak je vybráno pár studentů, kteří ji mohou absolvovat. Během snídane mohou studenti s panem děkanem probírat to, co je zajímavé, tedy od možností ubytování ve škole, až po kreditní systém.

Pedagogové a studenti se mohou scházet, ať už formálně či neformálně, což zlepšuje také komunikaci mezi nimi. Probírají práci i povinnost, úspěchy i neúspěchy. Studenti mají tedy možnost mnohem více diskutovat a získávat informace přímo od zdroje.

I na vysokých školách jsou důležité všechny formy komunikace. Učitelé se snaží, aby měli ve třídě vytvořené co nejvhodnější prostředí pro výuku. Získávají zpětnou vazbu, nejen v průběhu semestru na seminářích, ale také na konci semestru. Novou formou komunikace dnešní doby je využívání moderních komunikačních prostředků. I na vysokých školách si lze domluvit konzultace přes Skype. Pokud nevíte některé informace týkající se výuky, stačí navštívit facebookový profil fakulty, kde správci velmi rychle odpovídají na případné dotazy. Objednání na konzultace se však ve většině případů provádí přes telefon nebo email. Důležitý fakt je ten, že nejlepší konzultace je osobní, zejména kvůli zpětné vazbě.⁵¹

S prostředím vysokých škol dále souvisí poznámky, které si studenti zapisují během přednášek. Je totiž mnoho studentů, kteří si zapíší poznámky, a pak je zahodí mezi ostatní „nepotřebné“ dokumenty do tašky. Tak se jim velmi často stává, že je pak už neroztřídí, a důležité informace z přednášky ztratí. Poznámky z přednášky jsou však důležitým zdrojem informací, které se později uplatní u zkoušek a zápočtů. Přednášející předávají své

⁵¹ Čapek, R. Třídní klima a školní klima. Praha: Grada, 2010, s. 190-193

znalosti studentům, ti si zapisují své postřehy, a tak se jedná o velmi dobrý prostředek komunikace. Dokonce bylo zjištěno, že zpětná vazba funguje mnohem lépe u lidí, kteří navštěvují přednášky a vidí přednášející „naživo“. Takovým lidem se totiž mnohem lépe mluví i při seminářích, kdy se musí studenti účastnit skupinové diskuze.⁵²

Ze strany pedagoga může dojít k několika formám zpětné vazby. Ať už se jedná o vazbu přímou nebo nepřímou. Zpětnou vazbou může být:

- *Pochvala,*
- *Pokárání,*
- *Souhlas,*
- *Odmítnutí názoru,*
- *Pokývnutí jako souhlas nebo nesouhlas,*
- *Doprovodné vysvětlení zpětné vazby,*
- *Objasnění odpovědi,*
- *Požádání o další alternativy.*⁵³

2.3 Komunikace v životě

„Vedl jsem dvojitý život, obojí lživý... Falešnou slávu opravoval falešným inkognitem.“

J.P. Satre

Komunikace je nedílnou součástí běžného života. Komunikací v běžném životě se rozumí prosté předávání informace od jednoho člověka k dalším. Lidé si navzájem vyměňují názory, sdělení, ale také se díky komunikaci společně dorozumívají. Komunikace je potřebná k vytváření vztahů mezi jedinci. Umět správně komunikovat, znamená umět používat jazyk, což není zrovna jednoduchý systém znaků a symbolů.

Komunikace v běžném životě může být skrz:

- *internet,*
- *média – noviny, časopisy, rádio, televize,*
- *řeč.*

⁵² Geraldine, P., Maier, P. Efektivní studijní dovednosti. Praha: Grada, s. 200-205

⁵³ Mareš, J., Křivolaký, J. Sociální a pedagogická komunikace ve škole. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1990, s.. 90-100

V reálném světě vlastně bez komunikace téměř nelze existovat. I když se člověk rozhodne, že s druhými mluvit nebude, komunikuje, protože jim dává najevo nezájem.

Běžná komunikace se neobejde bez verbálních sdělení ani mimoslovní komunikace. Řeč těla je totiž také velmi důležitou složkou komunikace, protože právě díky ní je řeč srozumitelnější.⁵⁴

Existují lidé, kteří mají s komunikací problém. Tajemství komunikace však spočívá v tom, že se člověk musí spolehnout sám na sebe a věřit si. I pokud lidé navštěvují různé akce, zlepšuje se jim jejich komunikační schopnost, i když je to otázka času. Nejoblíbenějšími místy pro společné konverzace jsou:

- *večírky,*
- *plesy,*
- *společenské události,*
- *zaměstnání,*
- *prezentace,*
- *řešení sporů či jiných náročných situací,*
- *setkání s neznámými lidmi.*⁵⁵

Obrovským problémem, který v komunikaci panuje, je lež. Slovo lež vychází z latinského slova „problema“, které značilo:

- problém, který člověk dává najevo druhému, ač nemá opodstatnění,
- jakýsi štít, jímž se člověk brání, aby nevyšlo najevo to, co je skutečně pravdivé, protože by ta pravda nemusela přinést užitek.

Lež může mít několik charakteristik. Někdy se říká lži problém. Závisí na úhlu pohledu. Asi nelze najít přesný termín, který by zahrnoval úplně všechno, co je vlastně lží. Lež je jakási obrana člověka. Každý člověk má kolem sebe hned několik lží. Je jedno, zda on sám je původcem lži nebo je obětí lži. Člověk nechce dovolit ostatním, aby mu neříkali pravdu. Raději si před sebe staví štít, díky němuž nechce lež propouštět. Ne vždy se ale lež pozná. Není tak jednoduché odhalit, co pravda je a co pravda není. Nejen, že člověk se lhaním jaksi brání, ale dokonce dává možnost, aby se lež šířila dál.⁵⁶

⁵⁴ www.pppuk.cz/soubory/kadan_clanek_6.pdf, © 2001-2009 [cit. 2013-11-02], s. 1-2

⁵⁵ Sargent, E., Fearon, T. Jak sebejistě mluvit s kýmkoliv v každé situaci. Praha: Grada, 2012 s. 13-24

⁵⁶ VYBÍRAL, Z. Lži, polopravdy a pravda v mezilidské komunikaci. Praha: Portál, 2003, s. 13 - 14

Rozdílná komunikace mužů a žen

V běžném životě je jasné, že každý člověk komunikuje jinak. Dokonce jinak hovoří muži a jinak ženy.

Muži užívají spíše kratší slovní spojení nebo krátké věty. Přemýšlí značně racionálně, a proto i jejich projev bývá logický s přesnou strukturou vět. Muži chtějí pomocí sdělení získat, co nejvíce informací, které jim později pomohou při řešení problémů. Pokud mluví žena s mužem, je jedno v rámci jakého vztahu, měla by si dát pozor na to, jakým stylem s dotyčným mluví. Výhrou by bylo hovořit dle fakt, zřetelně a logicky.

Ženy jsou mnohem více emocionální než muži. Žena, jak je známo, dokáže více věcí najednou. Dokáže žehlit prádlo, u toho se dívat na televizi, přemýšlet nad tím, co uvaří k večeři a kdy vyzvedne dítě ze školy. To muži neumí, ti mají pouze jeden děj. Ženy mluví a přitom vytváří vztahy s ostatními. Ženy většinou nemluví o problémech z důvodu, aby je vyřešily, ale proto, aby je někomu řekly a tzv. jim spadl kámen ze srdce.

Ženy bývají komunikativnější. Muži mají rádi, když po příchodu domů z práce mají svůj vlastní klid. Žena má zase potřebu se ihned muži svěřit s tím, co se za celý den odehrálo. Muži většinou hodně přemýšlejí o věcech, v době, kdy zrovna nemluví.

Lidé by se měli naučit vzájemně respektovat. Existují přece rozdíly mezi pohlavími. Aby si dokázali dva porozumět, měli by začít využívat mluvu toho druhého. Vyšlo již několik knižních publikací, které se problematikou komunikace mezi mužem a ženou zabývají, proto by přečtení takové knihy mělo být užitečné pro každého.

Důležitá součást komunikace:

- *umění naslouchat,*
- *zřetelná mluva,*
- *správná intonace,*
- *úsměv,*
- *vzbuzení zájmu v druhé osobě,*
- *správná skladba vět,*
- *stylistika,*

- *tón hlasu.*⁵⁷

Existují 3 základní funkce sociální komunikace:

1. Komunikační

Na základě této funkce se vyměňují informace mezi komunikátorem a komunikantem. Jakmile je člověk ve styku s ostatními, pak je také ve styku s všemožnými informacemi a daty. Společný cíl konverzace a účel je určen aktivitou účastníků. Vrcholem dialogu je jeho smysl.

2. Interakční

Dle této funkce si dva lidé mění činnosti a souvisí s ní také organizace. Organizační vazba mezi lidmi a aktivitami musí fungovat. Dialogy se nesmí proměňovat v chaotické situace. Interakcí se může rozumět organizace společných aktivit účastníků. Mezi interakci může patřit např. spolupráce, společné boje, odsouhlasení, sporné situace, pomoc ostatním, ale také soutěžení.

3. Perceptivní

Komunikace je spojena s otázkami, které souvisí s účastníky komunikace. Percepce jsou klíčové ve vztazích mezi lidmi. Jsou tzv. regulátorem lidské činnosti. Z dalšího hlediska lze říct, že úroveň percepce je hlavním důvodem pro určení dovedností člověka. Čím je lepší pozice sebepoznání, tím se potom lépe poznávají druzí lidé.⁵⁸

S problematikou komunikace tedy souvisí i proxemický tanec. Lidé spolu během komunikace udržují nejrůznější vzdálenosti. Aby bylo oběma příjemné konverzovat, je důležité udržovat optimální vzdálenost. Především v situacích, kdy mají dva lidé rozdílnou vzdálenost mezi sebou, je přirozené, že se k sobě přibližují nebo se od sebe vzdalují.

Bylo by vhodné, aby spolu lidé nacházeli kompromisní vzdálenost, při níž spolu mohou komunikovat. Ve společnosti je to ale téměř nemožné, především z toho důvodu, že lidé mají různou představu o vzdálenostech mezi sebou. Obyvatelé jižních států mají tendenci se přibližovat k sobě. Ale lidé ze severních zemí by chtěli být od sebe vzdálenější. Proto

⁵⁷ www.zivotnapadum.cz/novinka/sladovani-osobniho-a-pracovniho-zivota-vztahy-a-komunikace.html. © 2013 [cit. 2013-11-02]

⁵⁸ Fiedler, J., Horáková, J. Komunikace v řízení. Praha: ČZU, 2009, s. 3-4

pokud spolu takoví lidé mluví, pak je jasné, že kolem sebe tancují, tomu se říká proxemický tanec.⁵⁹

2.4 Dílčí závěr

Každodenní komunikace se neobejde bez zapojení jedinců do ní. Sociální realita, v níž každý žijeme, jsou navzájem propojené vztahy. Vztahy mezi lidmi mohou být buď mezi dvěma jedinci nebo mezi více lidmi. Komunikace je přirozená součást života. A v podstatě se dá říct, že se nedá nekomunikovat, v běžném životě. Protože, i když člověk nemluví nebo vyjadřuje negaci, pak stejně nějakou formu komunikace užívá a je jedno, zda se jedná o komunikaci verbální či neverbální.

Komunikovat spolu mohou ať už lidé, kteří se znají či úplně cizí lidé. Komunikace může být aktivní, pasivní, verbální či neverbální. V životě se však nesetkáme s čistou podobou jedné z nich. Vždy se bude jednat o jejich vzájemný mix. Při aktivní komunikaci se sami do hovoru zapojujeme, zatímco při komunikaci pasivní jsme pouze posluchači. Verbální komunikace je dorozumívání se pomocí řeči. Řeč je nejdůležitější prostředek komunikace. Jazyk plní ohromnou funkci, která je pro komunikaci lidí nezbytná. Neverbální komunikace je dorozumívání se pomocí znakových symbolů či jiných metod, bez použití jazyka.

Ve škole existují speciální formy komunikace. Pedagogové nejčastěji své žáky testují buď písemnými projevy nebo také ústně. Při písemném projevu je důležité to, jak se člověk dokáže vyjádřit a jak umí své znalosti „prodat“ písemnou formou. Někdy vedou písemné testy k tomu, aby se lidé zamysleli nad tím, jaké mají faktické znalosti, ale také stylistiku a pravopis. Při komunikaci s pedagogem je důležité umět se správně vyjadřovat. Důležitá je také účast na přednáškách, protože právě díky ní si mohou lidé procvičit své znalosti, ale i poslouchat rady od druhých, lépe se jim pak komunikuje.

Rozdílná komunikace probíhá i mezi muži a ženami, ale také v rodině. Lidé se musí naučit spolu navzájem vycházet a utvářet si vztahy. Je jasné, že i podle toho, jak se lidé znají, tak spolu také navazují řeč. Při komunikaci nesmí chybět úcta k druhému a především umění naslouchat. Ten, kdo umí naslouchat ostatním, to má ve společnosti ostatních mnohem jednodušší.

⁵⁹ Fiedler, J., Horáková, J. Komunikace v řízení. Praha: ČZU, 2009, s. 10 - 14

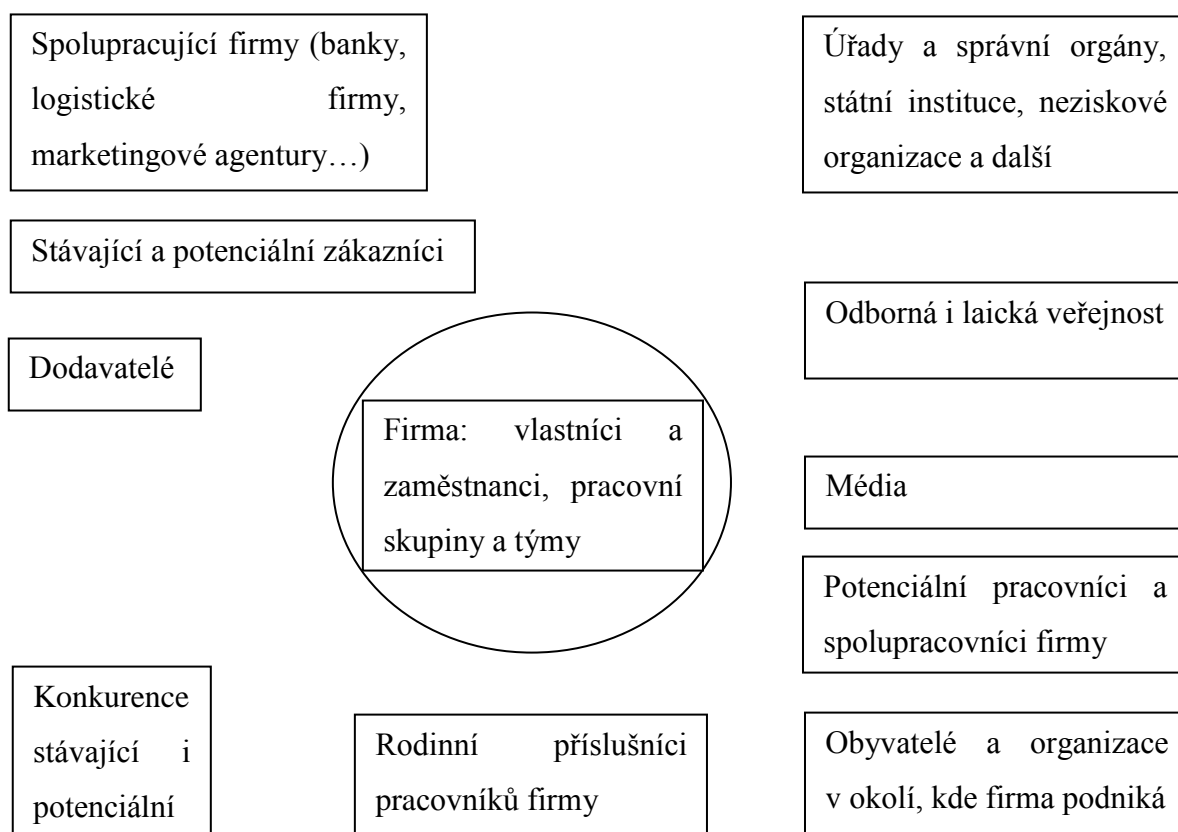
Někteří lidé preferují emocionální stránku, jiní zase informační. Především muži mají spíše logické myšlení, ale pozor, dokážou ve většině případů dělat pouze jednu věc. Ženy zase naopak stíhají více věcí najednou, ale přemýšlí spíše emocionálně.

Nedílnou součástí komunikace je také forma sdělení. Je důležité, zda lidé používají úsměv, tón, jak intonují a vyslovují. Právě tyto aspekty dokážou budovat ostatních dojmy a lidé si pak dělají obrázek o druhém. Stejně tak jako záleží na tom, jak je člověk oblečen. To vše zanechává v ostatních dojmy a na základě toho si mohou lidé utvořit názor o člověku.

3 FIREMNÍ KOMUNIKACE

Komunikace je důležitým prvkem a pojítkem v procesu řízení. Pro firmu je důležité sledovat své externí okolí. Zajímá se o konkurenci, dodavatele, obchodní partnery, chování spotřebitelů, legislativu. Získaná data a informace zapracuje do chodu společnosti a následně je sdílí v rámci interní komunikace. Bez fungujícího sdílení informací si lze jen těžko představit, že by se mohla firma udržet v konkurenčním prostředí trhu. V této souvislosti lze komunikaci chápat jako činnost sloužící k výměně informací, jejich předávání a příjem s cílem dosáhnout efektivního fungování a prosperity. Vedoucím pracovníkům společně s jejich autoritou a schopností vést, slouží k působení na řadové zaměstnance. Mají tak vliv na jejich pracovní činnost, chování a postoje.⁶⁰

Obrázek 1: Nejdůležitější vnější a vnitřní partneři firmy



Pramen: Holá, J. Interní komunikace ve firmě. Brno: Computer Press, 2006, s. 5

⁶⁰ Holá, J. Interní komunikace ve firmě. Brno: Computer Press, 2006, s. 3-4

Komunikace s vnějším světem je zajišťována za pomoci oddělení marketingu, prodeje, nákupu, logistiky, oddělení právního, Public Relations. Jsou k tomu využívány různé nástroje označované jako Komunikační mix. Nejčastěji používanou formou, která na nás útočí na každém rohu, je reklama. Často se taky setkáme s podporou prodeje ve formě dárků a bonusů, spotřebitelských soutěží nebo členských klubů. Možnou formou komunikace je i sponzoring. Sponzorovaný pomáhá k dosahování cílů dárcce. Mezi další nástroje lze zařadit výstavy a veletrhy, internet, hostesky a přímý prodej.⁶¹

Komunikace je zejména důležitá pro přenos informací a prezentaci od vedení společnosti směrem k interním a externím zákazníkům. Zaměstnanec by měl být informován o cílech a strategii společnosti. Zaměstnanecké průzkumy prováděné ve společnosti Telefónica, a.s. dokazují, že zaměstnanci očekávají přísun klíčových informací od svých nadřízených a manažerů společnosti. U externích zákazníků a vnějšího okolí slouží komunikace k budování dobrého jména a tváře společnosti. Nefungující komunikace se stává zdrojem problémů společnosti a to uvnitř i navenek. Častou příčinou vzniku potíží jsou nepřesné, kusé a nedostatečné informace. Nefungující komunikace ve společnosti u zaměstnanců způsobuje:

- „*demotivaci*,“
- „*nerozhodnost*,“
- „*pasivitu*,“
- „*frustraci*.“

Z dlouhodobého hlediska se pak mohou rozvinout:

- „*ve vysokou míru fluktuace pracovníků*,“
- „*ve špatnou koordinaci procesů a činností*,“
- „*v nezáměr o dosahování vytyčených cílů*,“
- „*ve stanovení špatné strategie na základě nefungující zpětné vazby*,“
- „*v neefektivní marketingové řízení*,“
- „*v konkurenční neschopnost celé firmy*.“

⁶¹ Holá, J. Interní komunikace ve firmě. Brno: Computer Press, 2006, s. 6

Každá společnost by si proto měla stanovovat komunikační cíle, jejich obsah a formu.⁶²

Možná definice cílů interní komunikace:

- „Zajištění informačních potřeb všech pracovníků firmy a informační propojenost firmy zohledňující návaznost a koordinaci procesů.“
- „Zajištění vzájemného pochopení a spolupráce na základě dosažení porozumění ve společných cílech (mezi managementem firmy a zaměstnanci, mezi manažerem a jeho týmem, mezi týmy a pracovníky navzájem).“
- „Ovlivňování a vedení k žádoucím postojům a pracovnímu chování pracovníků, zajištění stability a loajality pracovníků.“
- „Neustálé udržování zpětné vazby a zavádění zjištěných poznatků do praxe, neustálé zdokonalování komunikace uvnitř firmy.“

Stanovené cíle se vzájemně propojují a mohou se v různou dobu měnit podle momentálních potřeb společnosti.⁶³

V rámci firemní komunikace bychom se měli oprostít od vulgarismů, familiárností, slangu, nářečí a podobných jazykových forem, které lze pozorovat mezi lidmi sedícími v restauraci u piva. Vhodné je používat spisovnou češtinu, přijatelná je i její hovorová forma, která zahrnuje také výrazy z obecné češtiny. Při mluveném projevu je žádoucí volit srozumitelné věty bez odborných výrazů a dělat odmlky. Ústní vyjadřování by mělo být jasné a stručné, nemělo by odbočovat od tématu. Při dodržení těchto zásad lze očekávat, že budou naše slova lépe pochopena.⁶⁴

3.1 Vzájemná komunikace v týmu

V rámci týmové komunikace jsou velmi často přenášena data, plynoucí z činnosti celé společnosti. Mají podobu čísel a jsou výstupem jejího pracovního procesu. Sama o sobě toho zaměstnancům v koncové linii mnoho neprozradí, proto je nutné je doplnit informacemi z řad vedoucích pracovníků. Takto interpretovaná data získají konkrétní vypovídací hodnotu a poskytnou znalost vývoje ve společnosti. Na základě znalosti dokáží pracovníci informaci zpracovat.

⁶² Holá, J. Interní komunikace ve firmě. Brno: Computer Press, 2006, s. 14

⁶³ Holá, J. Interní komunikace ve firmě. Brno: Computer Press, 2006, s. 21

⁶⁴ Sperandio, S. Účinná komunikace v zaměstnání. Praha: Portál, 2008, s. 51-53

V týmu je důležité vzájemné uznání a tolerance, vzor v osobě vedoucího, jeho chování a jednání. Destabilizačním prvkem je pak zvýhodňování jednoho nebo více vyvolených a tolerování nevhodného pracovního chování. Z hlediska poskytování informací pro zaměstnance je důležité pravidelné pořádání porad, provádění hodnotících pohovorů, konzultace, neformální setkávání se, školení a poskytování zpětné vazby.

Pro tým je důležité vytvoření vztahu vzájemné symbiózy, ze kterého mohou čerpat užitek všichni zainteresovaní. Základem dlouhodobě fungujícího soužití je komunikační otevřenost a poskytování zpětné vazby.⁶⁵

3.2 Komunikace s podřízenými

Pro správné fungování týmu je rozhodující podávání dostatečného množství srozumitelných informací. V opačném případě bude nastávat zmatek, který vytváří živnou půdu pro šíření nepravd a podryvá důvěru zaměstnanců ve společnost. Ztráta důvěry pak negativně působí na jejich loajalitu a motivaci. Loajalita a důvěra pracovníků je důležitá při zavádění nových věcí. Jen loajální pracovník důvěruje svému vedení, že změny mají smysl a správný směr. Pokud existuje dost podnětů podepřených důvěrou, loajalitou otevřenou atmosférou a fungující zpětnou vazbou, pak je možné motivačně působit na zaměstnance.⁶⁶

Komunikace směrem k podřízeným může mít různé podoby. Ideální variantou je samozřejmě podoba osobní ústní komunikace. Z vlastní praxe však vím, že toto není vždy možné. Při vedení prodejního týmu na prodejně, která má otevřeno dvanáct hodin denně, sedm dní v týdnu se může stát, že některého z podřízených nepotkám i několik dnů. Pracovní porady, které jsou předem plánované, se konají obvykle jednou za měsíc. Často však nastává situace, kdy je potřeba předat důležitou informaci neodkladně. V takovém případě přichází na řadu kombinovaná varianta komunikace. Přítomným pracovníkům vše sdělím ústně a následně ještě pošlu emailem na celý tým. V neposlední řadě je velmi oblíbenou formou předávání informací pomocí SMS.

Pracovní porada je důležitou součástí komunikace s týmem. Porady jsou obvykle prováděny v návaznosti na porady regionu. Cílem porady je zejména propad informací z regionálního setkání vedoucích pracovníků, nastavení provozních záležitostí či jejich

⁶⁵ Holá, J. Interní komunikace ve firmě. Brno: Computer Press, 2006, s. 34

⁶⁶ Holá, J. Interní komunikace ve firmě. Brno: Computer Press, 2006, s. 35

refresh. Místem konání porady je pracoviště, délka porady 60 min. Porada probíhá ráno před zahájením provozu. Pozvánka je rozesílána elektronicky do kalendáře včetně programu zhruba s týdenním předstihem. Je pravidlem, že na poradu je jako nepovinný host zván regionální manažer. Předávání důležitých informací včetně strategií na další období je podpořeno prezentací zpracovanou v PowerPointu. Porada je zahájena seznámením se s jejími jednotlivými body. Během porady se vyhotovuje zápis, kromě probraného se do něj zapisují úkoly s termínem plnění a zodpovědnou osobou za jejich splnění. Zápis je uchováván v elektronické podobě.

Správná a vhodná komunikace má příznivý vliv na výkonnost jednotlivců, i celých pracovních skupin. Každý zaměstnanec společnosti musí znát svoji pracovní náplň, jaká je jeho role v týmu, za co je zodpovědný, jaké jsou jeho pravomoci. Je povinností každého vedoucího pracovníka, aby v rámci komunikace v týmu a směrem k podřízeným tyto informace distribuoval. Sdělování těchto informací má dopad na výkonnost týmu a na vztahy na pracovišti. Příhodným okamžikem pro prvotní ovlivňování zaměstnance, je adaptační program po jeho nástupu do společnosti. Zde se dozví základní strategii společnosti, hodnoty, cíle, firemní kodex.⁶⁷

Jako efektivní se jeví mít vlastní oddělení interního tréninku s týmem zaměstnanců, který zaškolení nováčků zajistí. Kromě výše uvedeného jim předá informace nutné ke zvládnutí systémů, programů a firemních procedur používaných při výkonu práce. Dobře nastavené úvodní školení ušetří čas a práci s výcvikem přímo na pracovišti. Spolupráce s interním tréninkem je možná prakticky kdykoliv. Toto oddělení může být pomocné i s výcvikem stávajících zaměstnanců při implementaci novinek do praxe.

Tým je tvořen lidmi, přičemž každý je určitá osobnost s vlastním názorem a myšlením. Motivace je důležitý prvek pro řízení výkonnosti zaměstnanců. Může mít různé podoby. Na každého pak působí jiný typ motivace, s každým je tedy potřeba při plnění společných cílů komunikovat jinak. Každý jedinec je něčím motivovatelný, rozhodující roli hrají potřeby, které mohou být vnější nebo vnitřní. Někoho zajímají peníze, někdo ocení extra volno, někomu postačí pochvala před kolektivem, jiného žene možnost osobního růstu. Motivace může mít i neformální podobu, příkladem by mohla být společná večeře se všemi členy týmu nebo soutěž o firemní reklamní předměty, při dosažení vytyčeného cíle. Pokud

⁶⁷ Holá, J. Interní komunikace ve firmě. Brno: Computer Press, 2006, s. 25

skryté potřeby zaměstnanců odhalíme, pak můžeme působit na výkon našich podřízených.⁶⁸

Měření výkonu zaměstnanců v prodejní síti O2 probíhá zejména na základě porovnání plnění se stanovenými cíli. Úroveň kvality odváděné práce je vhodné pravidelně kontrolovat a zaměstnanci podávat zpětnou vazbu k tomu co dělá správně a co je potřeba dělat jinak. Kontrola může být interní nebo externí. Interní obvykle provádí vedoucí pracovník nebo trenér, ale je možné tento úkol delegovat i na zaměstnance, který má tak možnost si lépe uvědomit své vlastní chyby. Kontroluje se dodržování nastavených pravidel pro obsluhu zaměstnanců. Jednotlivé kroky se značí do tzv. checklistu, sleduje se to, zda byly, či nebyly splněny. Každý krok má svoji bodovou hodnotu, v případě splnění všech bodů je výsledný součet 100. Externí kontrolu provádí osoba seznámená se standardy obsluhy a postupy při řešení požadavků zákazníků, kontroluje a měří, zda jsou tyto hodnoty dodržovány. Tato metoda je výhodnější, neboť lépe odkrývá přirozené chování pracovníků, které může být odlišné od situace, kdy na pracovišti je současně nadřízený pracovník.

3.3 Dopad komunikace na správné a efektivní fungování týmu

Tým je tvořen jednotlivci v čele s vedoucím, celý řetěz je tak silný, jak silný je jeho nejslabší článek. Je tedy důležité zaměřit se na výkon jednotlivce, provádět s ním pravidelné nastavování cílů na nějaké období, obvykle kvartálně a následně plnění těchto cílů vyhodnotit. Na hodnotící rozhovor je potřeba se připravit. Důležité je vhodné načasování, bez účasti dalších lidí a přerušování. Připravíme si fakta a navrhovaná řešení. Na počátku by mělo být krátké přivítání a pak rychle přejít k věci. Situaci popíšeme bez subjektivního hodnocení, řekneme její stávající dopad na tým a společnost. Vyhýbáme se obviňování a manipulaci, snažíme se pochopit pohled zaměstnance, neskáčeme mu do řeči. Držíme se daného problému, nedovolíme přenášet ho na jinou rovinu. Po nalezení příčin problému přecházíme k dohodě co dál – hledáme řešení. Ptáme se pracovníka, co mu schází, co by ocenil, zda má nějaký návrh řešení. Dáme mu čas na rozmyšlení odpovědi, nebojíme se ticha. Cílem hodnocení je zlepšení pracovního výkonu, zefektivnění pracovního chování, podpora motivace hodnoceného. V rámci hodnocení poskytujeme zaměstnanci pro něj velmi cennou zpětnou vazbu. Ve zpětné vazbě sdělujeme podřízenému

⁶⁸ Holá, J. Interní komunikace ve firmě. Brno: Computer Press, 2006, s. 8

v čem je dobrý, co je potřeba dělat jinak, a kde je potřeba přidat. Průběžně pak chválíme a děkujeme za plnění dílčích cílů a plánů. Pro zdravé fungování komunikace je rovněž důležité věnovat se připomínkám, podnětům a stížnostem našich podřízených.⁶⁹ Na závěr rozhovoru uzavřeme dohodu o řešení, provedeme rekapitulaci a pozitivně se rozloučíme.

Zpětná vazba má svá pravidla, aby byla efektivní, musí být popisná, nikoliv hodnotící nebo kritická. Zahrnuje popis pocitů, které v nás vyvolalo chování někoho jiného. Naším cílem je sdělit, co vnímáme a co prožíváme. Účelem není druhou stranu soudit. Efektivní zpětná vazba je konkrétní a přesná nikoliv obecná. Nepomáhá, když druhému řekneme, že je příliš emociální nebo málo energický, moc otažitý či málo komunikativní. Tato tvrzení jsou natolik široká a abstraktní, že pro příjemce neposkytují žádné prakticky použitelné informace. Efektivní zpětná vazba bere v úvahu potřeby obou stran. Chceme-li zpětnou vazbou ventilovat vlastní pocity, pak nebýváme konstruktivní ani efektivní. Efektivní zpětná vazba by se měla zaměřovat na takové chování zaměstnance, u kterého lze předpokládat, že jej dokáže změnit.

3.4 Dílčí závěr

Pro úspěšné vedení firmy a týmů má komunikace velký význam. Společnost sleduje nabídku konkurence, nechá si provádět marketingové průzkumy trhu, získané informace zpracuje a na jejich základě vytváří strategie na další období. Prostřednictvím interních komunikačních kanálů jako jsou intranet nebo email, pak na své zaměstnance předává na dané období cíle a strategie k dosažení jejich plnění. Zaměstnanec bez dostatečného množství potřebných informací, není obvykle schopen podávat výkon na 100%. Firemní komunikace, by měla být srozumitelná, měla by probíhat v určitém kulturním stylu oproštěném od slangu a vulgarismů. Nedostatečná komunikace může způsobovat informační šumy, které vedou ke vzniku fám. Ideální formou pro předávání informací je ústní sdělení s bezprostřední zpětnou vazbou. Realizace je možná prostřednictvím porad nebo při hodnotícím pohovoru zaměstnance.

V rámci týmu by nemělo docházet k zvýhodňování jeho některých členů, oproti členům ostatním. Takové situace způsobují rozklad týmu. Vedoucí týmu vhodně zvolenou komunikací působí na své podřízené a tím ovlivňuje jejich pracovní výkon. Bez vzájemné spolupráce a pochopení lze jen těžko dosahovat vytýčených cílů.

⁶⁹ Holá, J. Interní komunikace ve firmě. Brno: Computer Press, 2006, s. 27

Pro správné vedení týmu jsou nezbytné komunikační dovednosti, jako jsou:

- *podávání a přijímání zpětné vazby,*
- *aktivní naslouchání,*
- *kladení otázek,*
- *vyjadřování a přijímání uznání chvály,*
- *vyjadřování a přijímání kritiky.*

Obvyklé chyby ve vnímání a hodnocení druhých:

- *přílišná shovívavost nebo přísnost,*
- *tendence k hodnocení všech hodnotami ze středu stupnice – všichni jsou průměrní,*
- *nechat se ovlivnit svými osobními sympatiemi či antipatiemi,*
- *přihlížení k sociálnímu postavení.*

Chyby hodnotitelů – mluví celou dobu, neptají se, dělají z podřízeného oponenta svého názoru, nevyslechnou hodnoceného.

Komunikace při hodnocení má být otevřená a přímá. Hodnotí se předem stanovené cíle, kvartální nebo roční. Hodnotící rozhovor by měl mít svoji strukturu. Měl by probíhat formou dialogu. Hodnocený by měl zhodnotit vlastní výsledky, úspěchy i neúspěchy. Měl by dostat prostor na vyjádření se, jak vnímá spolupráci s nadřízeným, kolegy, podmínky pro výkon práce. Na čem bude pracovat, kde se chce dále rozvíjet.

Komunikace s vnějším okolím společnosti probíhá zejména za pomoci marketingu, který se vhodně zvolenou reklamou snaží upoutat a přesvědčit zákazníka k zakoupení produktu či služby. K prezentaci společnosti lze využít i sponzoringu nebo vedení vlastní nadace.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 VNITŘNÍ KOMUNIKACE V TELEFÓNICA CZECH REPUBLIC

V praktické části své bakalářské práce se věnuji komunikaci v rámci společnosti Telefónica Czech Republic, a.s. Prostředí společnosti mi je po více jak deseti letech působení uvnitř firmy velmi blízké. Prošel jsem přes pozice konzultanta, dnes označovaného jako prodejce, zástupce vedoucího, až po vedoucího značkové prodejny O2. I když pracovní náplň je na uvedených pozicích různá, tak minimálně v jednom bodě má hodně společného. Řeč je samozřejmě o komunikaci. Prodejce komunikuje se zákazníkem, aby co nejlépe vyřešil jeho potřeby. Úkolem zástupce vedoucího prodejny je podpora svého nadřízeného při zavádění nových věcí do praxe. Vedoucí komunikuje se svým týmem, předává mu informace od manažmentu společnosti, hodnotí jak plní zadané úkoly, jeho pracovní výkon a plnění stanovených osobních cílů. Je ve styku se svými nadřízenými a také kolegy z jiných oddělení firmy. Znalost způsobů komunikace je tedy nutná na všech pozicích prodejny a společnosti. Způsoby a pravidla vnitřní komunikace jsou upraveny podnikovou směrnicí. K ověření stavu na O2 prodejnách jsem zvolil formu sociologického šetření pomocí standardizovaného rozhovoru.

4.1 Pravidla komunikace a komunikační nástroje

Pravidla vnitřní komunikace společnosti Telefónica Czech Republic, a.s. jsou upravena podnikovou směrnicí, která platí pro všechny zaměstnance.

Distribuce informací na zaměstnance podléhá schválení útvaru Vnitřní komunikace. K interní komunikaci jsou využívány tyto nástroje:

- Hromadná elektronická pošta - email
- Rozesílání SMS na zaměstnanecké mobilní telefony
- Intranet
- Interní elektronické průzkumy
- Interní časopis, spec. přílohy a jeho elektronická verze
- Propagační akce (hostesky, plakáty, dekorace) a direct maily
- Akce pro zaměstnance, setkání, konference, workshopy
- Čtvrtletní přehledy informací
- On-line rozhovory

Hromadná emailová komunikace slouží k pravidelnému rozesílání provozních informací a mimořádných zpráv jako jsou Sdělení generálního ředitele, Průzkumy, Interní akce a jiné. V případě nejasností nebo nevhodnosti obsahu má útvar Vnitřní komunikace právo na stylistickou úpravu a přeformulování textu.

Hromadné SMS slouží k rozesílání reklamních a jiných propagačních zpráv. Délka SMS je maximálně 160 znaků a vždy začíná textem „Modrá SMS“.

Intranet za jeho provoz po technické stránce je zodpovědný útvar Elektronických médií. Po obsahové stránce podléhá útvaru Vnitřní komunikace. Na intranet se umísťují informace určené všem zaměstnancům společnosti.

Interní elektronické průzkumy si mohou objednat různé útvary společnosti. Správcem elektronické aplikace Dotazníky je útvar Vnitřní komunikace.

Interní časopis jeho jediným oprávněným vydavatelem a distributorem je útvar Vnitřní komunikace. Produkce časopisu se řídí stanovenými pravidly. Počet vydání je deset do roka. Redakční rada je složena z týmu dobrovolníků z různých útvarů společnosti a externích zaměstnanců smluvní firmy, která časopis produkuje. Náměty na články podávají členové redakční rady nebo kterýkoliv zaměstnanec společnosti.

Propagační akce jsou speciální akce, které zajišťují podporu marketingových aktivit či interních kampaní. Probíhají formou vylepování plakátů, hostesek nebo direct mailů.

Akce pro zaměstnance provozně organizuje útvar Vnitřní komunikace na základě poptávky jakéhokoliv oddělení.

On-line rozhovory (webex) jsou operativním nástrojem pro rychlé předání informací s možností pokládání dotazů.

Možností jak komunikovat se zaměstnanci, předávat jim informace a získávat od nich zpětnou vazbu je tedy celá řada. Podle naléhavosti a požadavku na rychlost předání lze volit od zasílání hromadných zpráv přes webex až po interní časopis, který je na přípravu z časového hlediska nejnáročnější.

4.2 Výběr zaměstnanců a rozhovory s nimi

Pro rozhovory jsem si zvolil deset zaměstnanců v rovnoměrném zastoupení z řad vedoucích a prodejců. Respondenti byli z různých prodejen s dlouhou zkušeností

z oddělení prodeje. Rozhovory probíhaly v přátelské atmosféře mimo prostory prodejny. Každému z nich jsem položil deset vybraných otázek:

1. Myslíte si, že manažment společnosti s Vámi mluví na rovinu, nic nepředstírá a předává Vám klíčové informace o společnosti?
2. Víte, jaké jsou cíle a strategie společnosti pro letošní rok?
3. Jste podněcováni k vytváření nových myšlenek na zlepšení chodu společnosti?
4. Domníváte se, že vše co se v týmu děje, se děje spravedlivě a pokud by tomu tak nebylo, tak by to nadřízený řešil?
5. Máte pocit, že tým spolu dobře spolupracuje při řešení úkolů?
6. Jak hodnotíte kulturu vaší společnosti, jsou dodržována základní pravidla čestnosti a spravedlnosti?
7. Vnímáte systém odměn ve společnosti jako spravedlivý, odráží váš pracovní výkon?
8. Domníváte se, že interní komunikace ve společnosti je nastavena dobře a funguje efektivně?
9. Stalo se vám, že by k vám důležitá informace dorazila neoficiální cestou?
10. Myslíte si, že má efektivní komunikace a dostatek aktuálních informací vliv na váš pracovní výkon (vašeho týmu)?

Odpovědi vedoucích:

Otázka č. 1 Myslíte si, že manažment společnosti s Vámi mluví na rovinu, nic nepředstírá a předává Vám klíčové informace o společnosti?

Vedoucí č. 1 „*Manažment naší společnosti nám občas předává důležité informace o společnosti později, než proběhnou medii.*“

Vedoucí č. 2 „*Manažment předává informace podle důležitosti, marketingové akce se s ohledem na konkurenci tají do posledního okamžiku.*“

Vedoucí č. 3 „*Jednání je otevřené, věci jsou sdělovány upřímně, i negativní věci jsou předávány otevřeně, necítím se být podváděný.*“

Vedoucí č. 4 „Nemyslím si, že zaměstnancům sděluje manažment celou strategii, důležité informace zůstávají utajeny.“

Vedoucí č. 5 „Myslím si, že ano.“

Otázka č. 2 Víte, jaké jsou cíle a strategie společnosti pro letošní rok?

Vedoucí č. 1 „Ano, každý zaměstnanec byl seznámen se strategií společnosti „Be more“.“

Vedoucí č. 2 „Cíle znám, strategie k jejich dosažení také.“

Vedoucí č. 3 „Cíle i strategie znám, obchodní jsou vyjádřeny čísly, neobchodní sledují zejména zákaznickou spokojenost.“

Vedoucí č. 4 „Cíle znám, pravidelně jsme informováni.“

Vedoucí č. 5 „Zajímají mě pouze cíle týkající se mého týmu. Celofiremní sleduji pouze okrajově.“

Otázka č. 3 Jste podněcováni k vytváření nových myšlenek na zlepšení chodu společnosti?

Vedoucí č. 1 „Ano, ve společnosti existují pracovní skupiny, ve kterých jsou zastoupeni kolegové. Pracovní skupiny řeší problematiku personálu, odměňování, marketingu a zlepšení procesů na pracovištích.“

Vedoucí č. 2 „Jsme podporováni a máme prostor k podávání návrhů na zlepšení organizačního chodu. Ne vždy jsou ale všechny návrhy realizovány.“

Vedoucí č. 3 „Ano, jsme pobízeni a vyzýváni k vytváření nových myšlenek. Zrovna nedávno proběhla soutěž, kdo vymyslí nový produkt, který je schopen se uchytit na trhu a zvedne tak příjmy společnosti získá finanční cenu v hodnotě 500 tis.“

Vedoucí č. 4 „Nevím jestli úplně na chodu společnosti, ale co se týče chodu mého oddělení, tak mohu dávat podněty ke zlepšení.“

Vedoucí č. 5 „Ano, jsme. Máme možnost působit v různých pracovních skupinách, které se podílejí na zlepšování chodu společnosti.“

Otázka č. 4 Domníváte se, že vše co se v týmu děje, se děje spravedlivě a pokud by tomu tak nebylo, tak by to nadřízený řešil?

Vedoucí č. 1 „Jsou nastavena jasná pravidla. Občas ale prosáknou informace o obejití těchto pravidel u některých kolegů.“

Vedoucí č. 2 „Přístup nadřízeného je objektivní, ke všem se chová stejně, nikomu nenadržuje.“

Vedoucí č. 3 „Nedomnívám se, některé věci jsou bohužel řešeny na základě „kamárďsoftu“ a to mi vadí.“

Vedoucí č. 4 „Silnou roli zde hrají lidské vlastnosti, jako jsou oblíbenost a neoblíbenost.“

Vedoucí č. 5 „V rámci našeho regionu funguje vše bez problémů.“

Otázka č. 5 Máte pocit, že tým spolu dobře spolupracuje při řešení úkolů?

Vedoucí č. 1 „Pokud se jedná o tým prodejců, objeví se občas rivalita, která je dobrá v prodeji, ale nemá místo v systémových a provozních věcech. Tam pak naopak může být překážkou.“

Vedoucí č. 2 „V rámci týmu si společně pomáháme.“

Vedoucí č. 3 „Tým spolupracuje minimálně, jsme vedeni směrem k individualismu, řešíme pouze výkon sami za sebe, nikdo na nikoho nemá čas, nikdo nechce pomáhat a sdílet tvůrčí myšlenky.“

Vedoucí č. 4 „V tuhle chvíli tým nefunguje zcela komplexně.“

Vedoucí č. 5 „Vlastní tým je OK. Regionální tým se při spolupráci trochu zadržává. Ne vždy funguje spolupráce tak, jak by měla.“

Otázka č. 6 Jak hodnotíte kulturu vaší společnosti, jsou dodržována základní pravidla čestnosti a spravedlnosti?

Vedoucí č. 1 „Ano, základní pravidla jsou vesměs dodržována. Občas jsem se potkala s nekalými obchodními praktikami z jiných prodejních kanálů nebo i ze stejného kanálu. Toto se nyní striktně řeší novou směrnicí.“

Vedoucí č. 2 „Pravidla společnosti jsou jasně nastavena, jejich dodržování je vyžadováno a kontrolováno.“

Vedoucí č. 3 „Chováme se k sobě slušně, až na určité případy a výjimky „kamarádšoftu“. Nemělo by se stát, že někdo skončí kvůli chybě někoho jiného.“

Vedoucí č. 4 „Ze strany zaměstnavatele je vše OK.“

Vedoucí č. 5 „Je to určitě hodně o lidech, ale sám za sebe a z vlastní zkušenosti mohu říci, že nemám problém.“

Otázka č. 7 Vnímáte systém odměn ve společnosti jako spravedlivý, odráží váš pracovní výkon?

Vedoucí č. 1 „Ano, systém odměňování je spravedlivý. Bohužel ale nerozlišuje senioritu prodejních týmů.“

Vedoucí č. 2 „Systém odměn je dostatečně transparentní, každý ví, co za svoji práci dostane.“

Vedoucí č. 3 „Záleží na lokalitě, jsou místa, kde si sáhnou na pěkné odměny, které odpovídají námaze, jinde to tak snadné nemají.“

Vedoucí č. 4 „Myslím si, že ano.“

Vedoucí č. 5 „Myslím, že má odměna odpovídá mnou odvedené práci. Příležitostně zaslechnu stížnost z jiných týmů, ale není v mé kompetenci to řešit. Občas mi lidé srovnávají odměny před pěti lety, kdy si dokázali vydělat více.“

Otázka č. 8 Domníváte se, že interní komunikace ve společnosti je nastavena dobře a funguje efektivně?

Vedoucí č. 1 „Ano, různá oddělení dostávají zprávy prostřednictvím infonetu, kde existuje filtr tak, aby se informace dostala ke správnému koncovému uživateli a zároveň nebyl zahlcován informacemi určenými pro jiný prodejní kanál či jiné oddělení. V poslední době je také hodně využíván „webex“, pomocí kterého vidíme prezentaci a slyšíme důležité informace přímo od ředitele našeho prodejního kanálu.“

Vedoucí č. 2 „Pro interní komunikaci jsou využívány zejména intranet a email. Informace je možné filtrovat podle důležitosti.“

Vedoucí č. 3 „Interní komunikace funguje dobře v rámci oddělení prodeje, v rámci celé firmy pociťuji nedostatky – intranet, časopis – je to málo osobní.“

Vedoucí č. 4 „Myslím, že se všichni snaží, aby to fungovalo, ale informací je tolik, že už to lidé nemohou ani vnímat (snídaně, konference). Napadá mě otázka, zda to vůbec chce ještě někdo slyšet.“

Vedoucí č. 5 „Informací je hodně, je potřeba filtrovat.“

Otázka č. 9 Stalo se vám, že by k vám důležitá informace dorazila neoficiální cestou?

Vedoucí č. 1 „V poslední době ne. Pokud se tak stalo, informace byla poskytnuta oficiální cestou v řádu hodin.“

Vedoucí č. 2 „Nestalo, důležité marketingové informace jsou dobře střeženy a dozvídáme se je v okamžiku oficiálního zveřejnění.“

Vedoucí č. 3 „Nestalo, nejdůležitější informace potřebné k práci prodejen se mi dostanou správnou cestou, chodbové řeči mě nezajímají.“

Vedoucí č. 4 „Toto se mi stalo, chodbové řeči se šíří naprosto výborně a vždy se i potvrdí.“

Vedoucí č. 5 „Stalo, ale je to spíše výjimečně.“

Otázka č. 10 Myslíte si, že má efektivní komunikace a dostatek aktuálních informací vliv na pracovní výkon vašeho týmu?

Vedoucí č. 1 „Ano, role vedoucího je velmi důležitá. Je nutné komunikovat s týmem ale i s jednotlivci.“

Vedoucí č. 2 „Určitě ano, bez aktuálních informací lze jen těžko obstát v konkurenčním boji.“

Vedoucí č. 3 „Informace o produktech a akcích jsou nejdůležitější, pokud tyto informace fungují, dostaneme je včas, tak i ten výkon je rostoucí.“

Vedoucí č. 4 „Určitě ano. Bez dostatečných informací lidé přestávají věřit, že firma mluví pravdu o budoucnosti a ztrácí chuť k jakékoliv aktivitě.“

Vedoucí č. 5 „Určitě ano. Pokud nemám dostatek aktuálních a kvalitních informací, tak nejsem schopen pružně reagovat na změny.“

Odpovědi prodejců:

Otázka č. 1 Myslíte si, že manažment společnosti s Vámi mluví na rovinu, nic nepředstírá a předává Vám klíčové informace o společnosti?

Prodejce č. 1 „Z pozice prodejce ZP jsou informace dostatečné.“

Prodejce č. 2 „Manažment neříká nic, informace předává na mého vedoucího, pokud se sám nezeptám, nic se nedozvím.“

Prodejce č. 3 „Nemohu posoudit jelikož manažment pokud lže, tak to stejně nezjistím. Strategická rozhodnutí jsou na základě informací, které má management a bez nich nejde určit správnost nebo lživost podávaných informací.“

Prodejce č. 4 „Manažment předává informace na mého nadřízeného, který mi je po selekci předá.“

Prodejce č. 5 „Myslím si že ne, mám za to, že to ani nelze, některé věci je potřeba v rámci konkurenčního boje skrývat co nejdéle.“

Otázka č. 2 Víte, jaké jsou cíle a strategie společnosti pro letošní rok?

Prodejce č. 1 „Pro letošní rok po prodeji novému majiteli nejsou změny.“

Prodejce č. 2 „Prodeje nových služeb, vydělat více peněz než loni. Je to ale můj subjektivní názor, nikdo mi žádné cíle neprezentoval.“

Prodejce č. 3 „Cíle jsou dané a management nám je posílá a připomíná.“

Prodejce č. 4 „Žádné konkrétní cíle společnosti mi nikdo neřekl, znám jen své pracovní cíle, které jak se domnívám, vychází z cílů společnosti.“

Prodejce č. 5 „Nevím, je spousta informací, které na mě z různých stran padají. To co nemá přímý vliv na výkon mé práce, už nesleduji, asi bych byl zahlcen.“

Otázka č. 3 Jste podněcováni k vytváření nových myšlenek na zlepšení chodu společnosti?

Prodejce č. 1 „Jsem v pozici plnění povinností. Nové myšlenky mě nenapadají.“

Prodejce č. 2 „Jednoznačně. Z pozice SMB specialisty je nutné být neustále kreativní v odměňování a předávání informací do týmu.“

Prodejce č. 3 „Nejsem, pokud něco vymyslím, tak nejsou prostředky na realizace a nápad někde vyšumí.“

Prodejce č. 4 „Mám své vlastní ambice, které mě ženou vpřed i v práci. Společnost mě však nijak nepodněcuje, spíše mi brání v rozletu.“

Prodejce č. 5 „Pokud vím, že myšlenka opravdu propadne do praxe, tak se snažím. Obvykle se to týká věcí, které mají přímý vliv na výkon mé práce. Podnikat cokoliv ostatního nemá smysl, stejně to vždy vyšumí.“

Otázka č. 4 Domníváte se, že vše co se v týmu děje, se děje spravedlivě a pokud by tomu tak nebylo, tak by to nadřízený řešil?

Prodejce č. 1 „Ten pocit mám.“

Prodejce č. 2 „V týmu jsme k sobě otevření a je nastaveno, že komunikace musí být vždy přímá i když není vždy příjemná.“

Prodejce č. 3 „V týmu se vzájemně k sobě obvykle chováme spravedlivě, pouze nadřízený se tak někdy nechová.“

Prodejce č. 4 „V týmu je měřeno všem stejně, nikomu není nadržováno.“

Prodejce č. 5 „V týmu je na všechny nahlíženo stejně. Můj přímý nadřízený případné nesrovnalosti řeší bez zbytečných odkladů.“

Otázka č. 5 Máte pocit, že tým spolu dobře spolupracuje při řešení úkolů?

Prodejce č. 1 „Jsem týmovým pracovníkem a kolektiv je skvělý.“

Prodejce č. 2 „Nepocítuji opak.“

Prodejce č. 3 „Je to asi tak 50 na 50, jsou kolegové, kteří jsou ochotni spolupracovat, ale jsou mezi námi i sólisti.“

Prodejce č. 4 „Není to docela tak, někdo si bohužel hraje na svém hřišti, ale naštěstí jsou mezi námi i tací co pomohou.“

Prodejce č. 5 „S nejbližším okolím a kolegy na prodejně je spolupráce na výbornou. Občas ale narážím na neochotu spolupracovat u jiných oddělení.“

Otázka č. 6 Jak hodnotíte kulturu vaší společnosti, jsou dodržována základní pravidla čestnosti a spravedlnosti?

Prodejce č. 1 „Jsem dlouholetým a hrdým pracovníkem a jsem spokojen.“

Prodejce č. 2 „Nemohu odpovědět na 100%, ale ve většině případů je.“

Prodejce č. 3 „Společnost se nechová pěkně ke svým stávajícím zákazníkům, zajímá se pouze o nové a ty, kterým může něco prodat. Péči se téměř nevěnuje, to vnímám jako nespravedlivé a nečestné.“

Prodejce č. 4 „O společnosti se dá říci, že je spravedlivá, čestnost je v rámci nějakých mantinelů dodržována.“

Prodejce č. 5 „V rámci interního pohledu je vše OK. Z pohledu zákazníka je to horší. Společnost hlásá ve vztahu ke klientům A a dělá B.“

Otázka č. 7 Vnímáte systém odměn ve společnosti jako spravedlivý, odráží váš pracovní výkon?

Prodejce č. 1 „Ano a každý ho může ovlivnit svým nasazením.“

Prodejce č. 2 „Zaměstnanec je vždy nespokojený a chce více. To je v pořádku a je to důležité pro růst.“

Prodejce č. 3 „Systém odměn je nastaven velmi nepřehledně, případně mi neprůhledný, mnohdy nevím, kolik a za co jsem si vydělal.“

Prodejce č. 4 „Provize jsou zaplacené, tak jak mají být, ale ohled na práci odváděnou navíc brán není.“

Prodejce č. 5 „Systém odměn je nastaven spravedlivě, každému měří podle pracovního nasazení a výkonu.“

Otázka č. 8 Domníváte se, že interní komunikace ve společnosti je nastavena dobře a funguje efektivně?

Prodejce č. 1 „*Informace dostávám včas, přes infonet není problém.*“

Prodejce č. 2 „*Z mého pohledu ano i ne. Občas předávané informace jsou konkrétní, ale občas jsou to jen laciné a vzletné fráze.*“

Prodejce č. 3 „*Komunikace nefunguje, protože není dobře nastavena.*“

Prodejce č. 4 „*Komunikace funguje tak na 60%, v rámci týmu si povíme vše, čím výše komunikace míří, tím více se informace ztrácí a komunikace vázne.*“

Prodejce č. 5 „*Myslím si, že ne. Je spousta informací, které už není ani možné sledovat a snadno se tak může stát, že nějaká důležitá informace zapadne.*“

Otázka č. 9 Stalo se vám, že by k vám důležitá informace dorazila neoficiální cestou?

Prodejce č. 1 „*Zásadní informace chodí bez problému.*“

Prodejce č. 2 „*Šuškanďa je v každé společnosti. Je důležité, že vedení společnosti informace vždy upraví na pravou míru.*“

Prodejce č. 3 „*Toto se mi stává běžně.*“

Prodejce č. 4 „*Ano, toto se mi stává docela často.*“

Prodejce č. 5 „*Ano, stalo.*“

Otázka č. 10 Myslíte si, že má efektivní komunikace a dostatek aktuálních informací vliv na váš pracovní výkon?

Prodejce č. 1 „*Komunikace je hodně důležitá a informace jsou základem pro výkon a následně pro ohodnocení.*“

Prodejce č. 2 „*Rozhodně ano. Jelikož obchod je založen na informacích. Podpora prodeje je základ pro předání informací.*“

Prodejce č. 3 „*To určitě ano.*“

Prodejce č. 4 „*Rozhodně ano, nedostatek informací má negativní vliv na můj výkon. Když si musím dohledávat chybějící informace, tak mě to v práci brzďí.*“

Prodejce č. 5 „*Myslím si, že ano.*“

4.3 Vyhodnocení a interpretace rozhovorů

Po úvodním navození atmosféry, kdy bylo hovořeno o aktuálních záležitostech ze soukromého života a proběhlo přiblížení mého výzkumu, jsem položil dvě „zahřívací otázky“, pro rozpovídání respondenta:

- Znáte organizační strukturu společnosti a zodpovědnosti jednotlivých útvarů?
- Co si myslíte o produktech, které vaše firma nabízí?

Všech deset dotázaných zaměstnanců odpovědělo stejně na obě otázky. Každému je zřejmá hierarchie společnosti a které oddělení je za co zodpovědné. Taktéž v nabízených produktech se všichni s přehledem orientují. Tyto dvě otázky mi potvrdily vhodnost volby zaměstnanců. Dá se předpokládat, že lidé se zájmem o dění uvnitř společnosti budou i na ostatní výzkumné otázky odpovídat se zaujetím.

U otázky číslo 1 - Myslíte si, že manažment společnosti s Vámi mluví na rovinu, nic nepředstírá a předává Vám klíčové informace o společnosti? Dva z pěti vedoucích si myslí, že jim manažment klíčové informace nepředává vůbec nebo až když proběhnou médii. Tři svému vedení věří. Z pohledu prodejců se jeví komunikace jako nedostatečná. Dva předpokládají předávání informací zprostředkovaně, prostřednictvím svých nadřízených, jeden je přesvědčen, že strategické informace se musí před zaměstnanci tajit až do oficiálního představení veřejnosti, jeden si myslí, že korektnost informací nelze rozpoznat, pouze jeden považuje informace za dostatečné a důvěryhodné. Vzhledem k výše zmíněným komunikačním nástrojům, které společnost využívá k publikování informací, lze vyvodit nízkou efektivitu dopadu na koncové uživatele. Příčinou „provazní slepoty“ může být velké množství informací, které denně na oddělení prodeje padá.

U otázky číslo 2 - Víte, jaké jsou cíle a strategie společnosti pro letošní rok? Odpovědi vedoucích jsou téměř identické, všichni odpovídají kladně, stanovené cíle znají. U prodejců lze pozorovat jistý stereotyp. Cíle jsou známé všem, byť některým podvědomě. Z odpovědí vyplývá, že manažment cíle a strategie šíří mezi podřízené úspěšně.

U otázky číslo 3 - Jste podněcováni k vytváření nových myšlenek na zlepšení chodu společnosti? Vedoucí se jednomyslně shodují, že společnost jim dává dostatečný prostor k zapojování se do dění, které může ovlivnit budoucí podobu firmy. Prodejci to vnímají pouze jako příležitost podílet se na věcech spojených s výkonem jejich role. Mělo by tedy být a snad i je v kompetenci vedoucího rozpoznat potenciál u lidí v jeho týmu a posouvat je výš.

U otázky číslo 4 - Domníváte se, že vše co se v týmu děje, se děje spravedlivě a pokud by tomu tak nebylo, tak by to nadřízený řešil? V týmu vedoucích se ve třech případech z pěti objevuje názor, že nadřízený některé věci řeší podle vazeb blízkosti a kamarádství. V rámci užší skupiny prodejců, kteří nemají řídicí pravomoci a jejich zodpovědnost spočívá pouze na vlastním výsledku, jsou odpovědi kladné u všech dotázaných.

U otázky číslo 5 - Máte pocit, že tým spolu dobře spolupracuje při řešení úkolů? Z pohledu vedoucích v jejich prodejních týmech kooperace funguje dobře. Tato zkušenost však neplatí v týmu složeném z vedoucích, zde převládá individualismus a neochota pomoci. V prodejních týmech se potvrzují slova vedoucích, individualita je zde spíše výjimkou.

U otázky číslo 6 - Jak hodnotíte kulturu vaší společnosti, jsou dodržována základní pravidla čestnosti a spravedlnosti? Jak u vedoucích, tak i u prodejců panuje jasná shoda. Firemní kultura uvnitř společnosti je na dobré úrovni. Ve dvou případech z deseti se vyskytuje názor, že se společnost nechová korektně ke svým stávajícím zákazníkům. Většinu akcí připravuje s cílem přilákat nové klienty. V jednom případě se objevuje zkušenost s nekalou obchodní praktikou z jiného prodejního kanálu. Toto je však nyní ošetřeno podnikovou směrnicí.

U otázky číslo 7 - Vnímáte systém odměn ve společnosti jako spravedlivý, odráží váš pracovní výkon? Devět z deseti dotázaných považuje systém odměňování za transparentní. Každý ví, co za odvedenou práci dostane. Problém nastává v otázce seniority, stávající systém toto nezohledňuje. Pouze jeden prodejce se v provizním sazebníku ztrácí. V tomto případě by měl s jeho vysvětlením pomoci nadřízený.

U otázky číslo 8 - Domníváte se, že interní komunikace ve společnosti je nastavena dobře a funguje efektivně? Z pohledu vedoucích komunikace funguje do té míry, že jsou využívány různé nástroje pro předávání informací, intranet, infonet, webex, email, firemní časopis. Množství předávaných informací je ale tak velké, že i přes možnost filtrování

hrozí zahlcení a ztráta orientace. V řadách prodejců panuje nejednotný názor. Od spokojených uživatelů až po ty co komunikaci považují za nedostatečnou. Příčinou nespokojenosti je velké množství informací, nedostatečná informovanost z řad manažmentu a neserióznost.

U otázky číslo 9 - Stalo se vám, že by k vám důležitá informace dorazila neoficiální cestou? Šedesát procent dotázaných má zkušenost s nějakou tou „šuškanou.“ Dle mého názoru má tato zkušenost souvislost s praxí ve společnosti. Čím déle ve firmě jsem, tím více mám kontaktů a tím spíše se potkám s chodbovou informací.

U otázky číslo 10 - Myslíte si, že má efektivní komunikace a dostatek aktuálních informací vliv na váš pracovní výkon (vašeho týmu)? Všichni dotázaní vedoucí vidí spojitost v komunikaci a výkonu. Zastávají přesvědčení, že bez dostatečného množství aktuálních a kvalitních informací nejsou schopni obstát v konkurenčním boji, pružně reagovat na změny, ztrácí chuť k jakékoliv aktivitě. Stejně to vidí i dotázaní prodejci. Pokud k nim informace neproudí automaticky nastavenými kanály a musí si informace shánět sami, pak je to brzdí v práci.

ZÁVĚR

Pro každý podnikatelský subjekt, je primárním cílem dosažení zisku, navýšení tržního podílu, spokojený zákazník a loajální zaměstnanec. Mezi další cíle lze zařadit ochranu životního prostředí, dobré vztahy se svými dodavateli, okolím a úřady. Jen těžko si lze představit, že by doručení těchto očekávání mohlo proběhnout bez dostatečně fungující komunikace.

Ve své práci jsem se zaměřil na cíl dosažení zisku vedoucí přes efektivní komunikaci vedoucích pracovníků až ke zvyšování výkonnosti jejich týmu. Každý vedoucí pracovník musí být schopen seznámit své podřízené s cíli společnosti. V rámci jejich vedení musí umět ukázat cestu jak vytyčené cíle dosáhnout. Manažer, který neumí se svými lidmi na pracovišti promluvit, nebude schopen zadávat pracovní úkoly, nebude schopen vedení a nedosáhne se svým týmem potřebného výkonu k dosažení vytyčených cílů.

Moje bakalářská práce je postavena na teorii získané studiem literatury, která se věnuje komunikaci, vedení týmů a psychologii a na dlouholeté praxi se zákazníky a podřízenými a na sociologickém šetření mezi zaměstnanci společnosti Telefónica Czech Republic, a.s.

Teoretická část posloužila jako základ pro následný praktický průzkum. Nepřeberné množství literatury, které bylo napsáno na téma komunikace, svědčí o šíři problematiky týkající se mezilidských vztahů a komunikace. Teoretickou část jsem rozdělil do jednotlivých kapitol, jejichž úkolem bylo seznámení se s typy komunikace, s průběhem získávání komunikačních dovedností v životě a teorií firemní komunikace. Mezi hlavní funkce komunikace patří předat někomu nějakou zprávu, informovat ho o něčem, přesvědčit ho o změně postoje, získat si ho na svoji stranu, předat myšlenky. Očekáváme porozumění, že smysl toho co říkáme, bude pochopen. K tomu potřebujeme schopnost umět se vyjádřit tak, aby nám lidé kolem nás porozuměli a musíme jim také umět naslouchat. Tato část komunikace se nazývá komunikací verbální. Je zajímavé, že tato složka slovního projevu se na celkovém komunikačním procesu podílí pouze 7%. Jednu třetinu z celkového dojmu, tedy 38%, tvoří hlas, který je tvořen různými prvky, jako jsou položení a síla hlasu, intonace a výslovnost, tempo řeči a dělání pauz. Každý náš mluvený projev je navíc doprovázen neverbální aktivitou. Znamená to, že naše řeč je doplněna různými pohyby těla a obličejovou mimikou. Z celkového projevu tvoří neverbální komunikace největší část a to 55%. Ten kdo dokáže vnímat a rozpoznávat tato gesta, se dostává do značné výhody při komunikaci s druhými. Právě řeč těla a to jak se při vedení

hovoru tváříme, o nás dokáže mnohé prozradit. Jazykem můžeme klamat, ale tělo nás vždy usvědčí o opaku. Do neverbální komunikace patří i to, jak se oblékáme, jaké módní doplňky nosíme, toto nám pomáhá vytvářet naši image. Komunikovat můžeme aktivně, tj. že se sami do hovoru zapojujeme nebo pasivně. To znamená, že pouze posloucháme nebo lze takto označit i sledování médií včetně četby novin, časopisů a elektronických zdrojů. Právě písemná komunikace je v současnosti charakteristickým znakem pro firemní komunikaci. Doba je natolik hektická, že není možné z časových důvodů předávat informace pouze ústně v rámci porad a mítinků. Společnosti tak využívají různé nástroje pro předávání informací zaměstnancům. Nejčastěji se můžeme potkat s emailovým předáváním dat. Jako další zdroj slouží intranet, firemní časopis a případně hromadné SMS. Díky tomu je možné současně oslovit všechny zaměstnance společnosti. Další výhodou je dlouhodobé uchování informací a možnost se k nim v případě rozporu a nejasnosti vracet. Proud informací a jejich obsah může být kontrolován speciálně zřízeným oddělením pro Vnitřní komunikaci.

Velké popularitě se v 21. století těší komunikace pomocí sociálních sítí. Mezi nejznámější se řadí Facebook a YouTube. Podnikatelská sféra je využívá k prezentaci společnosti, jejich služeb a výrobků. Ostatní lidé zde sdílejí různé informace z jejich pracovního i soukromého života. Je však potřeba vždy pečlivě zvážit, co na síť „pověším“. Člověk by se neměl zcela odhalovat, naopak by si měl zachovat určitý stupeň soukromí. Snadno totiž může dojít ke zneužití informací, které může přerůst v „kiberšikanu“.

V životě zaujímáme různé komunikační role. Jinak budeme komunikant se svými kolegy na pracovišti, jinak doma se svým partnerem a jinak s dětmi. S každou rolí je potřeba jiného vyjadřování. Rodina má zásadní vliv na vývoj svých dětí, proto je důležité jak s nimi komunikujeme. Děti jsou citlivé a velmi vnímavé, pozorují své rodiče při komunikaci a tento rodičovský styl si pak přenáší do svého života, kde se stane základem jejich komunikačních dovedností. Další důležitou životní etapou mající vliv na jejich komunikaci je kontakt s vrstevníky a nástup do školy. Znamená to pro ně odloučení od rodiny a začátek pravidelných povinností. Již nejsou s rodiči celý den, ve škole se musí učit a domů si přinášejí úkoly. Je na nich vyžadována kázeň a disciplinovanost. Jejich výsledky jsou hodnoceny podle vědomostí a znalostí, které jsou schopny prokázat při zkoušení. To jak svědomitě přistupují ke školní přípravě, se následně odrazí na jejich životě. Děti, které se neučily a spoléhaly na nápovědu či opisování, budou tak s velkou pravděpodobností činit i v dospělosti s přesvědčením, že pro svůj úspěch nemusí nic dělat.

Základ úspěchu a tajemství komunikace spočívá v tom, že se musíme umět spolehnout především sami na sebe a v sebedůvěře. V případě, že máme s komunikací problém, tak je potřeba chodit mezi lidi, navštěvovat společenské akce a snažit se komunikovat.

Po více jak deseti letech pracovních zkušeností ve společnostech Telefónica Czech Republic, a.s. jsem si pro svoji praktickou část bakalářské práce vybral právě toto prostředí. Zaměřil jsem se na interní komunikaci s cílem ověřit její fungování a vliv na pracovní výkon skupin a jednotlivců.

Sociální pedagogika se zaměřuje na vliv prostředí ve výchově. Jejím cílem je přeměna jedince majícího problémy na člověka, který umí žít podle zásad dané společnosti. V tomto ohledu je sociální pedagog velkým přínosem pro ohroženého klienta, jeho rodinu i celou společnost. Sociální pedagog by měl ovládat komunikační dovednosti, aby mohl těmto jedincům v jejich těžké životní situaci pomáhat. Domnívám se, že moje dosavadní práce s lidmi mi dala velké zkušenosti a průpravu pro případnou roli sociálního pedagoga.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- CENKOVÁ, T. *Psychologem svým dětem*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3587-0.
- ČAPEK, R. *Třídní klima a školní klima*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2742-4.
- DE VITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2018-0.
- FIEDLER, J., HORÁKOVÁ, J. *Komunikace v řízení*. Praha: ČZU, 2009. ISBN 978-80-213-1295-1.
- GERALDINE, P., PAT, M. *Efektivní studijní dovednosti*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2527-7.
- HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.
- JANÁČKOVÁ, L. *Praktická komunikace pro každý den*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2479-9.
- JANOUSHEK, J. *Verbální komunikace a lidská psychika*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1594-0.
- MAREŠ, J., KŘIVOLAKÝ, J. *Sociální a pedagogická komunikace ve škole*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1990. ISBN 80-04-21854-7.
- MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2003. ISBN 978-80-247-2339-6.
- MÜHLAN, E. *Mami, tatínek říkal*. Praha: Advent-Orion, 1997. ISBN 80-7172-204-9.
- PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3622-8.
- SAEGENT, E., FEARON, T. *Jak sebejistě mluvit s kýmkoliv v každé situaci*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4268-7.
- SPERANDIO, S. *Účinná komunikace v zaměstnání*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-360-4.
- VALIŠOVÁ, A., KASÍKOVÁ, H. *Pedagogika pro učitele*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3357-9.
- VYBÍRAL, Z. *Lži, polopravdy a pravda v mezilidské komunikaci*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-812-0.
- VYBÍRAL, Z. *Psychologie lidské komunikace*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-291-2.

VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací, efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.

Ottova všeobecná encyklopedie svazek 1.. Praha: Ottovo nakladatelství, 2010.

Internetové zdroje

Pedagogicko-psychologická poradna Ústeckého kraje [online]. © 2001-2009 [cit. 2013-11-02]. Dostupné z www.pppuk.cz/soubory/kadan_clanek_6.pdf

Život nápadům [online]. © 2013 [cit. 2013-11-02]. Dostupné z www.zivotnapadum.cz/novinka/sladovani-osobniho-a-pracovniho-zivota-vztahy-a-komunikace.html