

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

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

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

Sociální komunikace v podnikání

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vedoucí práce:

Mgr. František Sýkora

Vypracovala:

Jana Knetig

Brno 2012

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci „Sociální komunikace v podnikání“ zpracovala samostatně a použila jsem literaturu uvedenou v seznamu použitých pramenů a literatury, který je součástí této bakalářské práce. Elektronická i tištěná verze bakalářské práce jsou totožné.

V Brně dne 30.3.2012

Podpis

Děkuji Mgr. Františku Sýkorovi za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

Také chci poděkovat své rodině za morální podporu a pomoc, a zejména za trpělivost s mým značným časovým zaneprázdněním při realizaci bakalářské práce, které si nesmírně vážím.

Jana Knetig

Obsah

Úvod	1
1 Sociální komunikace.....	2
1.1 Základní pojmy sociální komunikace.....	4
1.2 Druhy mezilidské komunikace dle prostředí a role.....	6
1.2.1 Fenomény sociální interakce	10
1.3 Význam komunikace ve společnosti a v podnikání	13
2 Komunikace a podnikání	17
2.1 Cíle a formy podnikání	17
2.2 Specifika a principy komunikace v podnikání.....	21
2.2.1 Haptika	23
2.2.2 Chronemika	23
2.2.3 Kinezika.....	23
2.2.4 Mimika	24
2.2.5 Oční, kontakt	24
2.2.6 Paralingvistika	25
2.2.7 Posturologie.....	25
2.2.8 Proxemika.....	26
2.3 Komunikace jako nedílná součást řízení.....	27
2.3.1 Komunikace vnější	27
2.3.2 Komunikace vnitřní	28
2.4 Komunikační dovednosti manažera	30
2.4.1 Manažerské dovednosti	30
2.4.2 Schopnost sebeřízení	30
2.4.3 Metodické a procesní schopnosti.....	31
2.4.4 Sociální a komunikační schopnosti	31
2.4.5 Odborné schopnosti	32
2.4 Komunikační bariéry a jejich překonávání v podnikání.....	32
3 Komunikace v podnikatelské praxi	35
3.1 Základy profesionálního chování a jednání v rámci podniku.....	35
3.2 Obchodní komunikace	37
3.2.1 Představení	37
3.2.2 Podání ruky.....	38
3.2.3 Úspěšnost jednání	38
3.2.4 Uzavření dohody	39
3.3 Specifika komunikace v jednání, získání a udržení důvěry zákazníka	40
3.3.1 Jednání.....	40
4 Výzkumná šetření manažerských a komunikačních dovedností	42
4.1 Cíl	42
4.2 Charakteristika respondentů	42
4.3 Podmínky při sběru dat	42
4.4 Vyhodnocení dotazníků.....	43
4.5 Vyhodnocení dotazníku.....	52
4.6 Rozhovor s majitelem firmy	52
Závěr.....	55

Resumé	56
Anotace	57
Klíčová slova	58
Literatura:	59
Příloha č. 1	61

Úvod

V současném moderním světě, který se velice dynamicky rozvíjí, je komunikace jedním z nejdůležitějších procesů vedoucích k ustavování sociálního života. Svým způsobem se jí zabývá téměř každá z existujících věd, ať již prakticky či teoreticky. Psychologie se soustředí na komunikaci individuí mezi sebou navzájem (interpersonální komunikace) i se sebou samým (intrapersonální komunikace), sociologie se zaměřuje spíše na komunikaci individua se společností, třeba i reprezentovanou jednotlivými individui, sémiotika se specifikuje na proces označování reality, bez něhož by byla komunikace nemožná, sociální antropologie zkoumá odlišnosti v komunikaci různých kultur, informatika se pokouší nalézt společnou řeč s umělými systémy apod.

K velice důležitým faktorům dynamického rozvoje moderní společnosti, které ovlivňují osobnost jednotlivců, malých i velkých skupin a celé společnosti, patří sociální komunikace. Velký sociologický slovník definuje sociální komunikaci takto: "*Sociální komunikace je proces, v jehož rámci se sdělují či vyměňují informace, a který je zároveň brán jako typ sociální interakce (proces ovlivňování). Propojení těchto dvou aspektů, ale i dalších - např. chápání komunikace jako práce se znakem a kódem - a vědomí jejich soc. kult. dějinné, ale i biol. podmíněnosti vedlo k postupnému ustavování pojetí sociální komunikace jako svébytného vědního oboru, který se zabývá různými typy a způsoby komunikování ve společnosti (viz též teorie komunikace). Snaha klasifikovat komunikační akty vedla k hledání koncepcí sociální komunikace. Nejrozšířenější je vymezení rovin komunikace podle povahy vztahu mezi účastníky (uvažuje se o interpersonální a masové komunikaci) a typů komunikace podle prostředků, které se při komunikování aktivují (verbální a neverbální komunikace), nebo podle účelu komunikace (např. pervazivní aj.)."*¹

Z této stručné definice sociální komunikace je nám zřejmé, že význam sociální komunikace v podnikání je velice důležitým faktorem, který má nenahraditelnou roli. Z tohoto důvodu jsem si vybrala toto téma pro svoji bakalářskou práci, neboť se mi jevílo jako velmi zajímavé.

Cílem této bakalářské práce bude tedy určité „shrnutí“ zásadních teoretických východisek, která se vztahují k tomuto tématu, a jejich dokreslení o pomůcky z praxe.

¹ HOŠKOVÁ, Lenka; LAKATOŠOVÁ, Jana. Komunikace. Olomouc : Univerzita Palackého, 1994. 69 s. ISBN 80-7067-407-5

1 Sociální komunikace

Sociální komunikaci je možné obecně definovat jako specifické spojení mezi lidmi prostřednictvím předávání a přijímání významů. Jak vyplývá z názvu, je zřejmé, že závisí na společenské činnosti, vzájemném působení a společenských vztazích. Jedná se tedy o sdělování ve skupině lidí (slovo *communicare* má v latinském slovníku ekvivalent *participare*, tj. spolupodílet se s někým na něčem). V psychologii se při komunikaci klade důraz na sebe prezentaci a sebepotvrzování. Sociální komunikace je široký pojem, který nezahrnuje jen komunikaci mezi lidmi, ale také např. komunikaci člověka s přírodou, kam patří i rozmlouvání s Bohem nebo s bohy.

Pojem *sociální komunikace* je definován mnoha autory a v zásadě lze říci, že vystihuje výše uvedené základní principy.

„Sociální komunikace (social communication) je specifická forma sociálních styků, která nespočívá v pouhém přenosu informací, ale předpokládá porozumění; lze ji považovat za dílčí případ interakce; skládá se: a) z osoby, jež sděluje - komunikátor, b) z osoby přijímající sdělené - komunikant, c) z vlastního sdělení - komuniké. Sociální komunikace může být nepřímá nebo přímá. Nepřímá sociální komunikace probíhá na základě symbolického sociálního kontaktu, tj. zprostředkovaně třetí osobou či komunikačními prostředky. Tento druh komunikace převažuje. Přímá sociální komunikace se uskutečňuje v přímém kontaktu tváří v tvář.“²

„Sociální komunikace je proces sdělování a vyměňování informací v societě apod.; typ sociální interakce. Podle povahy vztahu mezi účastníky se uvažuje o intrapersonální komunikaci sociální (vede ji jedinec sám se sebou), interpersonální komunikaci sociální (komunikující jedinec komunikuje s dalším jedincem nebo jedinci, přičemž všichni zúčastnění vystupují jako individua) a veřejná komunikace (sdělení je předáváno tzv. veřejnosti, tj. anonymním čtenářům, posluchačům, divákům ap.), jejímž specifickým projevem je komunikace masová.“³

Ve stručnosti lze říci, že sociální komunikace představuje zejména sdělování informací, podávání zpráv. Může být **oboustranná**, **dvousměrná** pak se blíží **interakci**, anebo

² Zdroj: Hartl, Pavel; Hartlová, Helena. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-303-X.

³ Zdroj: Velký slovník naučný. Díl A-L. Praha: Encyklopedie Diderot, 1999. ISBN 80-902723-1-2.

jednostranná. Člověk neustále **komunikuje**. Neustále nějaké **sdělení vysílá** a současně **nějaké přijímá**. Sdělování má různé formy (slova, gesta, mimika, obrazy, symboly) a témata.

Sociální komunikaci lze primárně rozdělit na **přímou** a **nepřímou**:

Přímá komunikace je základem mezilidských vztahů, jde o přímý kontakt dvou a více živých bytostí.

Nepřímá komunikace je zprostředkována komunikačními médii. Vznikla s objevem písma a dnes je nejvíce spojována s informačně komunikačními technologiemi.

Dále lze sociální komunikaci dělit podle **charakteru prostředků** a způsobu **zprostředkování** na komunikace **verbální** a **neverbální**:

Verbální komunikace obsahuje výrazy mluvené či psané a další odvozené znakové soustavy, jako jsou jazyky vědecké a umělecké. Jedná se o elementární způsob předávání a přijímání významů mezi lidmi. Významem se myslí vše o čem lidé mezi sebou komunikují, mohou to být informace, emoce, poznatky, hodnoty, dovednosti, postoje, ideály, normy.

Neverbální komunikace nebo také řeč těla tvoří až 55 % z našeho celkového vystupování. Zahrnuje gesta, mimiku, postoje, pohyby těla, dotyky. Často je opomíjena na úkor komunikace verbální, což může vést k mnohým nedorozuměním v přímé sociální komunikaci, kdy například komunikant dává najevo svůj postoj nonverbálními prostředky, přičemž komunikátor to dekóduje špatně nebo vůbec. Oproti verbální komunikaci mnohem lépe vypovídá o skutečné povaze člověka, tím, že je často bezprostřední a nelze ji fingovat.

Paralingválními jevy jsou nazývány soubory vokálních projevů na pomezí mezi neverbálními mimohlasovými prostředky a mluvenou řečí. Řadí se sem tempo mluvy, intonaci, barvu hlasu, frázování, pазvuky. „*Paralingvální prostředky mohou být tedy jak více či méně dané (vrozené), tak postupně v životě nabyté, přičemž některé z nich se mohou stát zlovykem, jichž se mluvčí obtížně zbavují.*“⁴

Předpokladem dobrého řečníka je tedy zvládnutí nejen verbální komunikace, ale i **řeči těla** a **prajazykových projevů**.

Mohu říci, že proces komunikace obsahuje **4 základní složky**:

komunikátor (původce sdělení)

komunikant (reagující osoba)

⁴ CEJPEK, Jiří. *Informace, komunikace myšlení: úvod do informační vědy*. Vyd. 2. Praha : Karolinum, 2008. ISBN 978-80-246-1037-5.

komuniké (obsah sdělení)

komunikací vyvolaný účinek (reakce komunikanta)

Základní typy sociální komunikace lze tedy obecně rozdělit do **tří skupin**:

1. mezosobní – interpersonální
2. skupinová - vytváří složitější komunikační síť
3. masová- realizovaná prostřednictvím masmédií (sdělovacích prostředků)

Dosavadní vývoj sociální komunikace lze rozdělit na období komunikace řečové, období dokumentové a období elektronické komunikace.

1.1 Základní pojmy sociální komunikace⁵

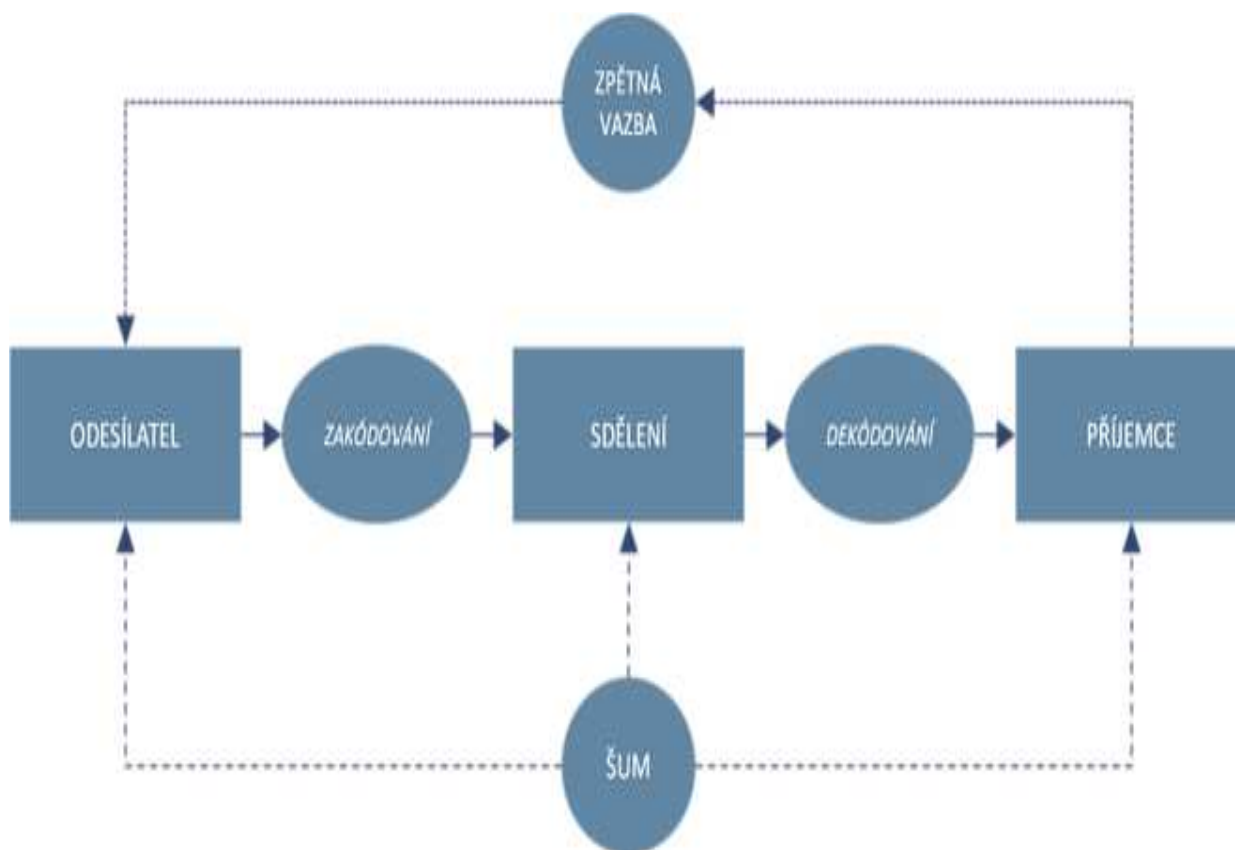
Vědecká disciplína, za kterou lze sociální komunikaci považovat, využívá celou řadu pojmů, které s ní velice blízce souvisejí, i když se tyto pojmy blízce dotýkají i ostatních vědních disciplín jako je psychologie, sociální psychologie, sociologie

Základní model sociální komunikace vychází z **komunikačního modelu**. Tento model se ukázal natolik vhodný, že ho sociální psychologové „vzali na milost“ a dodnes se často používá jako výchozí model.

Model chápe komunikaci jako lineární aktivitu takto:

- Odesílatel (nějak) zakóduje myšlenku
- Myšlenka nabývá podoby sdělení (mluveného, psaného, neverbálního, grafického...)
- Příjemce dekóduje sdělení a (nějak) ho pochopí
- Následně poskytne odesílateli zpětnou vazbu, zda sdělení pochopil či nepochopil
- Bohužel jak odesílatel, tak sdělení (přenos) i příjemce jsou vystaveni šumu, který sdělení více či méně zamlžuje

⁵ BEDNAŘÍKOVÁ, I. *Sociální komunikace. Dotisk 1. vydání z r. 2006. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2008. 79 s. ISBN 80-244-1357-4.*



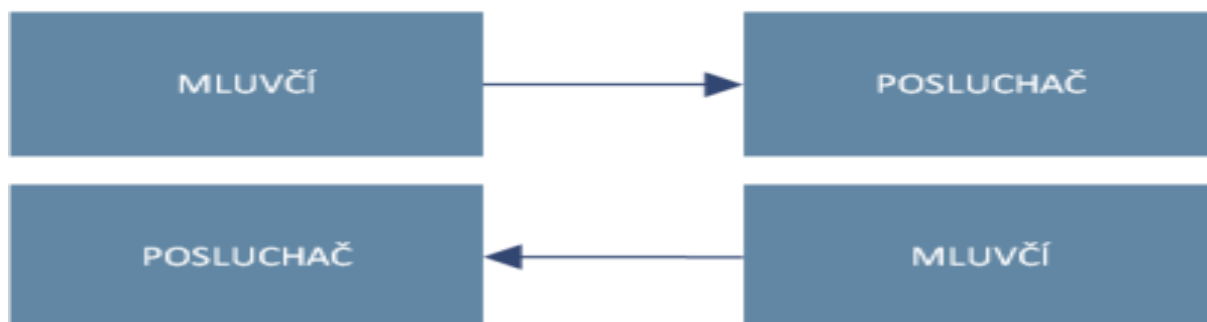
(převzato z www.komunikace.cz)

Existují ovšem i složitější modely sociální komunikace, které představují níže uvedená schémata. Jedná se o dva komplexnější přístupy k sociální komunikaci, které jsou svým způsobem mezní:

- **Interakční pojetí** chápe komunikaci jako „ping-pong“. Míček je chvíli na jedné straně, chvíli na druhé straně. Každý je chvíli mluvčím, chvíli posluchačem. Vzájemně se ovlivňují, komunikace je ovšem poměrně uspořádaná.
- **Transakční pojetí** chápe komunikaci jako směnu (transakci), jako složitou hru. Oba účastníci jsou zároveň mluvčími i příjemci. Komunikace se často odehrává tak, že oba mluví „přes sebe“. Nové sdělení na jedné straně vyvolává nové sdělení a reakci na druhé straně. A tak dokola obsah komunikace bohatne a rozšiřuje se (symbolicky naznačeno spirálou).⁶

⁶ MIKULÁŠTÍK, M. *Interpersonální komunikace*. Zlín : Univerzita Tomáše Bati, ISBN 80-7318-047-2

Interakční pojetí
(vzájemné ovlivňování)



Transakční pojetí
(směna, složitá hra vztahů a vazeb)



(převzato z www.komunikace.cz)

V reálném světě lze najít příklady komunikačních situací, které se více či méně podobají jednomu nebo druhému modelu. Také je možné, že se komunikační situace proměňuje a chvíli se blíží jednomu, chvíli druhému modelu.

1.2 Druhy mezilidské komunikace dle prostředí a role⁷

Vymezení pojmu mezilidské komunikace je velmi široké. Spokojím se proto se sdělením, že jde o proudění informací všeho druhu od zdroje k příjemci. Komunikace je jen vyjíměčně lineární, obvykle příjemce přijímá a vyhodnocuje sdělení a v "odpovědi" se následně stává producentem. V lidské komunikaci mohou být rovněž zprávy různým způsobem zakódovány, ať již úmyslně, nebo jejich nesprávnou stylizací. Úkolem příjemce je tyto informace rozšifrovat a posoudit jejich věrohodnost, jakož i záměr producenta pro jejich sdělení.

⁷ BEDNAŘÍKOVÁ, I. *Sociální komunikace. Dotisk 1. vydání z r. 2006. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2008. 79 s. ISBN 80-244-1357-4.* HOŠKOVÁ, L., LAKATOŠOVÁ, J. *Komunikace. Olomouc: Univerzita Palackého, 1994. ISBN 80-7067-407-5*

Rovněž význam sdělených informací nemusí být každým příjemcem stejně interpretován. Se sdělenými zprávami nemusíme souhlasit, naopak, pochybnosti a nesouhlas příjemce se objevují poměrně často, což je podnětem ke komunikační diskusi. Komunikaci sice sami produkujeme, ale jsme jí i zpětně ovlivňováni, pozměňuje naše myšlení, postoje a emoce. Ke každému komunikačnímu aktu je člověk motivován zejména tím, že komunikační výměna plní určitou společenskou funkci, více či méně zjevnou. Správným, srozumitelným sdělením "produktora" dostává komunikace smysl a pro příjemce či sdílející skupinu informace získává určitý význam, ať již příkaz, prosbu, pobídku nebo podnět. Tím splňuje komunikace svůj účel. Ve své podstatě se rozlišují **čtyři hlavní** funkční skupiny lidské komunikace:

Informační komunikaci - která oznamuje, doplňuje, prohlašuje, rozkazuje, plní obecné informační funkce.

Instrukční komunikaci - poučuje, instruuje, dává návod, zasvěcuje, plní obecné instruktážní funkce.

Přesvědčující komunikaci - získává, ovlivňuje, manipuluje, plní persuasivní funkce.

Bavící komunikaci - rozveseluje druhé i sebe, rozptyluje, vede k nezávazné zábavě, plní zábavnou funkci.

Podle svých **významových složek** má každá komunikace **tři základní složky**:

Syntaktickou - zkoumající komunikační kanály, kapacitu komunikace, její projevy, jazykové jevy apod..

Sémantickou - všímá si významu určitého slova a zejména rozdílné interpretace příslušného výrazu produktorem a příjemcem; zkoumá, zda oba připisují shodný význam i symbolům, metaforám a jiným komunikačním výrazům.

Pragmatickou - zde jde o rozbor porozumění produktora a příjemce v konkrétním kontextu, pochopení záměru komunikace. Jde i o takové fenomény, jako je ovlivňování, přesvědčování, potvrzování, přijímání a odmítání názoru komunikačního partnera.

Jak již jsem se zmínila výše (viz kap. 1, str. 3), základní složkou sociální komunikace je vlastní komunikace, která se dělí do tří skupin:

- mezosobní - interpersonální
- skupinová - vytváří složitější komunikační sítě
- masová- realizovaná prostřednictvím masmédií (sdělovacích prostředků)

Interpersonální komunikace – jeden člověk sděluje něco druhému člověku a střídají se role vyprávěče a posluchače.

Skupinová komunikace – při skupinové komunikaci hovoří každý s každým a projevují se v ní role jednotlivých členů. Mohou být formovány komunikační sítě (které lze vizuálně znázornit obrazci, které naznačují tok informací: hvězda, kruh, řetěz, či vidlice). Novým specifickým fenoménem jsou internetové sociální sítě (jako např. Facebook, Twitter).

Masová komunikace – jedná se např. o televizi, rozhlas, internet, tisk atd. Tato moderní informační média pak umožňují, aby komunikace zasáhla v krátké době velké množství lidí.

Komunikaci ovlivňuje i celá řada **dalších faktorů**, mezi které patří zejména⁸:

- Postoje
- Skupinové role
- Reakce v přítomnosti jiných osob
- Skupinové myšlení
- Sociální interakce
- Sociální postavení, sociální status
- Sociální role
- Sociální skupina

Postoj je názor nebo připravenost k činu, a to ve vztahu s určitým problémem nebo volbou. Postoje jsou důležitou složkou komunikace. Kromě toho, že je zaměřen na problém či volbu, zahrnuje v sobě i určitou míru intenzity, která je tvořena činiteli:

- vnitřními (potřeby, charakter, zájmy)
- vnějšími (malé sociální skupiny, kultura, rodina)

Skupinové role jsou role (způsoby chování), které jsou aktuální pouze ve skupině. Každý člověk k nějaké roli intuitivně tíhne, má nějakou „oblíbenou“ roli a poté i sekundární nebo terciární (více obvykle ne). Role se samozřejmě mohou kumulovat. Role v týmu se dají rozdělit např. na význam, který pro skupinu mají

Reakce v přítomnosti jiných osob jsou pojmem sociální psychologie a definují možné základní reakce jedinců a reakce jedinců v přítomnosti jiných osob následovně:

- **Převládající reakce (Dominant responses)** - reakce z repertoáru reakcí dané osoby, zejména dobře naučené či instinktivní reakce,
- **Nedominantní reakce (Non-dominant responses)** - nové, složité či nevyzkoušené reakce, které jedinec předtím nepoužil, nebo jen výjimečně,

⁸ BEDNAŘÍKOVÁ, I. Sociální komunikace. Dotisk 1. vydání z r. 2006. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2008. 79 s. ISBN 80-244-1357-4.

- **Sociální facilitace (Social facilitation)** - vyšší výskyt převládajících reakcí vlivem přítomnosti ostatních,
- **Sociální inhibice (Social inhibition)** - nižší výskyt nedominantních reakcí vlivem přítomnosti ostatních,
- **Obava z hodnocení (Evaluation apprehension)** - stresující situace člověka, jehož chování pozorují ostatní; to může vyvolat úzkost a vést ke zhoršení výkonu, nebo ke zlepšení výkonu, podle toho nakolik ho jedinec zná a nakolik ho procvičoval,
- **Konflikt pozornosti (Attention conflict)** - rozpor mezi věnováním pozornosti samotnému úkolu a věnováním pozornosti ostatním přítomným osobám⁹.

Sociální role je očekávaný způsob chování, který se váže k určitému sociálnímu statusu. Každá osoba hraje více rolí, a to jak nezávisle (student ve škole, zákazník v obchodě, zaměstnanec v práci), tak souběžně (např. otec a manžel v rodině). V některých situacích dochází ke konfliktům rolí, kdy jsou očekávání spojená s jednou z rolí jedince v rozporu s očekáváními, která se vážou k roli jiné. Rozlišujeme 3 základní přístupy jedince k sociální roli: ztotožnění/identifikaci, distanc/odstup (jedinec roli navenek hraje, avšak vnitřně se s ní neztotožní), odmítnutí role.

Volba rolí: Ne všechny role jsou jedinci vnuceny okolnostmi nebo uloženy; role vykonávané jedincem v různých sociálních skupinách jsou výrazem jeho osobnosti. Předpoklady pro volbu rolí jsou tudíž vlohy, schopnosti, temperament a charakter.

Rozlišujeme tyto základní role:

- nadřízené (otec, učitel, doktor...),
- podřízené (žák, pacient),
- souřadné (kolega, spolužák, spolupracovník),
- role sexuálního partnerství.

Sociální skupina je sociologický pojem označující sociální útvar, který tvoří určitý počet lidí, minimálně dva, nebo více. Musí jít o vnitřně a funkčně propojený celek, o kterém platí:

- je tvořen dvěma nebo více osobami, hrajícími vzájemně se doplňující a podmiňující role,
- skládá se z částí, které mají strukturální či funkční význam, což je odděluje od samotných jedinců,
- členy skupiny spojuje vzájemná komunikace, normy, vzájemná očekávání a společně vykonávaná činnost.

⁹ HOŠKOVÁ, L., LAKATOŠOVÁ, J. *Komunikace. Olomouc: Univerzita Palackého, 1994. ISBN 80-7067-407-5*

Skupiny lze odlišit od jiných sociálních útvarů, jako sociálních agregátů, sociálních kategorií, davu a publika, ale také od společenské třídy, lidu či národa¹⁰.

Skupiny lze klasifikovat podle:

- velikosti (malá, střední, velká)
- obsahu (jednofunkční, vícefunkční, nadfunkční)
- trvání (dočasná, stálá)
- základu utvoření (přirozená, dobrovolná, vynucená)
- formy přístupu (otevřená, uzavřená)
- míry zvnějšnění (formální, neformální, organizovaná, neorganizovaná)

Značný význam dle mého názoru hraje **sociální interakce**, která je prostředkem **sociální regulace** lidského chování a vzájemných výměn. Z tohoto důvodu se pokusím tento problém vysvětlit.

Obecně mohu říci, že **interakce** slouží k vzájemné výměně materiálních a nemateriálních hodnot, k vzájemnému uspokojování potřeb. Těmito hodnotami mohou být informace, citové stimulace, sexuální zážitky atd. Výměna hodnot nemusí být reciproká (na obou stranách stejná): za poskytnutou informaci může informátor získat materiální dar, ale třeba také jen projev úcty či obdivu, nebo může mít sám pocit významnosti jako rádce, znalec, a tak může uspokojovat svou potřebu kompetence apod. Jakmile jsou lidé na sobě závislí a reagují na sebe, mohou se odměňovat a trestat, vzájemně se uspokojovat i frustrovat, mohou se řídit, kontrolovat, až k extrémnímu případu sociální manipulace.

V interakcích se projevuje všeobecně platný princip **psychické rovnováhy**, a sice jako bilance výdeje a zisku. Jedinec, který hodně vydává (nejen např. finančně, ale i psychicky - silně miluje, významně pomáhá atd.), usiluje o přiměřený zisk (o projevy vděčnosti, lásky, uznání atd.).

1.2.1 Fenomény sociální interakce¹¹

Jak jsem se již stručně zmínila, sociální interakci ovlivňuje celá řada věcí, které tuto interakci ovlivňují. Pokusím se alespoň ve stručnosti o jejich rekapitulaci a popis.

¹⁰ BEDNAŘÍKOVÁ, I. *Sociální komunikace. Dotisk 1. vydání z r. 2006. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2008. 79 s. ISBN 80-244-1357-4.*

¹¹ NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie. Praha: Academia, 1999. ISBN 80-200-0690-7.*

Sociální facilitace

Pouhá přítomnost dalších lidí ovlivňuje aktuální výkony. Pojem patří do oblasti vlivu skupiny na jednotlivce. Pojem popisuje jev, který vede ke zlepšení výkonu jednotlivce za přítomnosti druhých lidí. Zlepšení výkonu platí pro jednoduché, známé a dobře zvládnuté úkoly. V takovém případě má pouhá přítomnost druhých pozitivní vliv na výkon - zvyšuje ho. Zlepšení výkonu neplatí pro úkoly obtížné nebo úkoly, které nemá člověk dobře zvládnuté. V takovém případě dochází ke snížení výkonu.

Sociální lenivost

Nastává, když jedinec ví, že nebude hodnocen za vlastní individuální výkon, ale že bude hodnocena celá skupina dohromady. Svůj výkon tedy snižuje. Čím více lidí pracuje na společném úkolu, tím méně aktivity každý vynakládá.

Sociální inhibice (efekt přihlížejícího, efekt difúze zodpovědnosti)

Sociální inhibice - váhavost před ostatními, je **psychologický efekt**, obecně vyjádřitelný takto: čím více lidí je přítomno u situace, která je nebezpečná či špatná, tím spíše nezasáhnou a nepomohou. Předpokládá se, že důvodem je úvaha: „Jsou tu určitě ostatní, kteří se už postarali (postarají) nebo pomohli (pomohou) za nás“.

Poslušnost vůči autoritě

Poslušnost autoritě je **sociálně psychologický pojem** související se sociálním vlivem v skupinách. Na rozdíl od ostatních typů sociálních vlivů je vyvolaný tlak explicitní. Autorita nařizuje jedinci, aby se choval způsobem, který by spontánně nepreferoval. Zároveň se vyznačuje monitoringem, zda osoba příkaz skutečně vykonala. Ovládaná osoba funguje v jakémsi zástupném módu, ve kterém deleguje odpovědnost za důsledky svých činů na autoritu. Pojem poslušnost vůči autoritě se liší od pojmů vyhovění a konformita. Vyhovění a konformita souvisí s implicitním ovlivňováním chování, kdy se zdroje nesnaží přímo ovládat nebo trestat odpor.

Konformita

Ve stručnosti mohu říci, že se jedná o přizpůsobení se převažujícím či dominantním názorům, požadavkům, normám skupiny nebo společnosti v níž člověk žije, a potlačení projevů vlastních. Určitá míra konformity je jedním z logických důsledků socializace a je podmínkou pro bezkonfliktní fungování společnosti. Nadměrná konformita ovšem vede

k potlačení vlastní individuality, k povrchnímu přijímání společenských rolí, případně k nezodpovědnosti.

Typy konformity

Vyhovění - Je typem vnějšího přizpůsobení, které je pouze dočasné.

Příklad: Situace na silnici: řidič zpomalí na požadovanou rychlost, i když by jel dle svého úsudku a zvyku jinak. Přizpůsobí se tak, protože to dělají i ostatní řidiči očekávající policejní kontrolu. Po určité době ale opět zrychlí.

Akceptace - Je vnitřní přijetí, podle kterého se člověk bude řídit už napořád.

Příklad: Řidič jezdící stále nepřiměřenou rychlostí se na základě podnětu z okolí, vlivu rodiny, či dopravní nehodě změní a začne jezdit opatrněji. Tato změna je ovšem trvalá a vnitřně přijatá.¹²

Identifikace - Člověk se ztotožňuje s nějakým vzorem a jedná podle něho.

Příklad: Chováme se podle nějakého vzoru, člověka, na kterém nám záleží, ke kterému vzhlížíme (celebrity, rodina, apod.).

Faktory ovlivňující konformitu

Pokud je situace složitá a lidé si nejsou jistí svou kompetencí jí řešit, stávají se konformnějšími

- *Velikost skupiny* - Čím větší skupina, tím se konformita zvětšuje. Toto pravidlo platí pouze do 5 členů skupiny, pak už se konformita nemění.
- *Složení skupiny* - Máme tendenci být konformnější se skupinou, v níž jsou lidé, kteří mají vyšší sociální status nebo jsou odborníky v dané oblasti.
- *Jednomyslnost skupinového souhlasu* - Pokud se nachází ve skupině jedinec, který se nezkonformuje, zvyšuje tak šanci i pro ostatní, aby ho následovali. Stačí už pouhý jeden člověk.
- *Skupinová soudržnost* - Vyšší konformita vůči skupině, kde panují jasné vztahy.(formální skupina, rodina)
- *Veřejný závazek* - Pokud lidé musejí svůj závazek stvrdit před skupinou a veřejně, jsou více konformní (větší jistota splnění), pakliže ale nemusí, nejsou tolik vázání svým závazkem a mnohdy svůj slib nemusí dodržet.
- *Možnost sankcí za nekonformitu*

¹² NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*. Praha: Academia, 1999. ISBN 80-200-0690-7.

- *Velikost rozporu uvnitř skupiny*
- *Obtížnost úkolu*

Hlavním důvodem proč lidé jednají konformně je zejména to, že konformní chování se často vyplácí.¹³

1.3 Význam komunikace ve společnosti a v podnikání

Mohu říci, že **komunikace** je to, co vytvořilo civilizaci – dnešní společnost. Jak by se vyvíjelo lidské poznání, pokud bychom nebyli schopni komunikovat? Schopnost komunikovat samozřejmě není vlastní jen lidem. Jistým způsobem spolu komunikují např. mravenci, včely či zvířata žijící v hejnech. Ale jedině **lidé** si jsou schopni předávat nejen **podněty**, ale celé **své myšlenky**. Lidskou komunikaci můžeme rozdělit na **zvukovou** (předávanou prostřednictvím řeči) a **obrazovou** – vizuální (pomocí obrazů). Ani jeden typ není ale zdaleka globální. Řeč je rozdělena velkým množstvím jazyků a dokonce i u „řeči těla“ existují různé oblasti chápání gest, postojů apod. Ve chvíli, kdy začalo být nutné zaznamenávat informace, začalo se tvořit **písmo**. Je to vlastně zaznamenávání audiokomunikace pomocí vizuálních prostředků. Od pojmových piktogramů došel vývoj až k písmu zaznamenávajícímu samotnou zvukovou podobu řeči (například naše latinka).

Epocha mluvení a jazyka.

Důkazy svědčící o tom, že tato epocha vypukla vcelku krátce po objevení kromaňonského člověka, nové formy homo sapiens. V době člověka kromaňonského se poprvé součástí lidské kultury stalo umění. Malby kromaňonců mohly také být považovány za první pokus o uložení informací – za jakýsi předstupeň psaní. Člověk kromaňonský měl stavbu lebky, jazyk a hlasové ústrojí v podstatě stejné jako máme my dnes, takže zcela zjevně dokázal mluvit. Zdá se, že tito naši bezprostřední předchůdci začali mluvit někdy před 90-40 tisíci let. Někdy před 35 tisíci let se už jazyk běžně používal. Kulturní vývoj postupoval zrychlujícím tempem: lidé se naučili nejen obdělávat půdu, chovat zvířata a uctívat bohy, ale i užívat kovy, tkát, učinili zásadní objevy jako kolo, kladku a keramiku. Přejít k řečové a jazykové komunikaci dovolil přechod od loveckého a sběračského způsobu života k rozvoji velkých, klasických civilizací.

¹³ NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*. Praha: Academia, 1999. ISBN 80-200-0690-7.

Epocha psaní

Lidstvo do této epochy vstoupilo před pouhými 5 tisíci lety. Tento úžasný prostředek vývoje lidské komunikace (psaní) byl nezávisle na sobě vynalezen v několika částech světa. Zvláště Číňané a Mayové si vyvinuli psací soustavy zcela samostatně, ale v zásadě tato proměna proběhla nejprve u Sumerů a Egypťanů. Vývoj psaní je spojen s přechodem od obrázkového předvádění k fonetickým soustavám, od zachycování složitých myšlenek obrázky či stylizovanými kresbami k užívání jednoduchých písmen odpovídajících představě určitých zvuků.

Epocha tisku

Zatímco primitivní pokusy o tištění lze sledovat daleko do minulosti, tisk nebyl možný, dokud nebyla vynalezena technologie mechanického knihtisku¹⁴, jedinečný způsob jak vyrábět a sestavovat písmena. Výrobní postup se rozšířil do celé Evropy. Odtud se dostal i do ostatních částí světa a záhy způsobil pravou revoluci ve způsobu, jakým rozvíjíme a uchováváme kulturu. Najednou bylo možné vyrobit stovky či dokonce tisíce kopií jedné knihy, a to velice věrně. Tiskly se ve všech evropských jazycích, takže byly přístupné každému, kdo uměl ve svém mateřském jazyce číst. Díky tomu, že knihy byly tak dostupné, přibývalo lidí, kteří se chtěli učit číst - to vedlo k rozvoji gramotnosti a vzdělání."¹⁵

Epocha internetu

Žádné jiné médium nemělo tak zásadní a celosvětový vliv na rozvoj komunikace jako internet. Tato celosvětová počítačová síť a komunikační platforma se stala postupně neoddělitelnou součástí aktivit firem v různých odvětvích podnikání, státních i jiných institucí, organizací, zájmových sdružení i jednotlivců.

Internet byl původně obranným projektem vlády USA (ARPANET – Advanced Research Projects Agency Net). Prvotním cílem projektu byla realizace počítačového komunikačního systému, který by přežil nukleární útok a zůstal funkční i za předpokladu, že část tohoto systému by byla zničena. Na začátku 80. let dvacátého století se začal internet používat ve výzkumu, vzdělávání (University of Wisconsin) a při obraně státu. Od poloviny 80. let dvacátého století pak docházelo k růstu počtu uživatelů a celkového objemu přenášených dat.

¹⁴ Johannes Gensfleisch, řečený Gutenberg (1397/1400, Mohuč – 3. února 1468, Mohuč) byl vynálezce technologie mechanického knihtisku pomocí pohyblivých liter. Důsledkem rozšíření jeho objevů byla masová produkce knih a zlom v možnostech šíření informací.

¹⁵ DEFLEUR, M., BALLOVÁ-ROKEACHOVÁ, S.: *Teorie masové komunikace*. První vydání. Karolinum, Praha 1996, ISBN 80-7184-09-8

Postupně se k USA přidala Evropa (1983), v následujících letech se počty uživatelů vyvíjely takto: v roce 1987 přes deset tisíc, v roce 1992 přes milion a v roce 1996 přes třicet milionů uživatelů. V průběhu dalšího desetiletí došlo k celosvětovému internetovému propojení, v roce 2010 přesáhl počet uživatelů internetu 1,7 miliardy a tento typ komunikace je trvale na vzestupu. Zároveň vzniklo velké množství společností, které poskytují on-line služby všeho druhu. Internet se stal veřejnou celosvětovou (globální) decentralizovanou sítí (propojení mnoha dílčích sítí) založenou na určitých standardech. Jako celek internet nikomu nepatří a jeho řídicí struktury jsou velmi otevřené, decentralizované a neformální (často založené na práci dobrovolníků). Je třeba si uvědomit, že na internet můžeme pohlížet jako na **komunikační platformu** a zároveň jako na významné marketingové médium, které má několik důležitých charakteristik:

- nabízí obrovskou šíři obsahu a funkcí s možností rychlé aktualizace;
- má celosvětové působení;
- je multimediální (texty, obrázky, zvuky, animace, videa atd.);
- má schopnost velmi přesného zacílení a individualizace obsahu komunikace;
- umožňuje použití řady specifických nástrojů a postupů;
- je interaktivní, rychlé a nepřetržité;
- umožňuje minimalizaci nákladů, snadnou měřitelnost výsledků a vyhodnocení účinnosti internetových aktivit.

Internet jako globální komunikační platforma nabízí obecně firmám, podnikům a velkým obchodním řetězcům celou řadu možností:

- prostor pro prezentaci firem a jejich výrobků (firemní webové prezentace);
- informační zdroj;
- nástroj pro řízení vztahů se zákazníky;
- efektivní a nový obchodní kanál;
- řízení logistického řetězce, nový distribuční kanál;
- řízení interních procesů firmy.¹⁶

Mohu tedy konstatovat, že v podnikání, stejně jako v běžném životě, se neobejdeme bez kontaktu s druhými lidmi. Vědomě či nevědomě se řídíme pravidly, která nám vštípili rodiče, která jsme si odpozorovali od jiných nebo převzali jako základ určité společenské tradice. Důležitost kvalitní komunikace v podnikatelském prostředí je dána zejména vztahy, kterých se tato komunikace týká. Lze říci, že se jedná zejména o komunikaci se zaměstnanci,

¹⁶ DEFLEUR, M., BALLOVÁ-ROKEACHOVÁ, S.: *Teorie masové komunikace. První vydání. Karolinum, Praha 1996, ISBN 80-7184-09-8*

současnými a potenciálními zákazníky, odběrateli, dodavateli, zprostředkovateli a s veřejností vztahy. Jak již bylo zmíněno v kapitole 1.1 a 1.2, jedná se o složitý proces, jehož výsledek je ovlivněn celou řadou faktorů, které jsou závislé na způsobu provádění komunikace (ústní – osobní, písemná – dopisem, písemná – mailem, apod.). Zejména si musíme uvědomit, že u neosobního kontaktu chybí gestikulace, mimika a osobní kontakt, proto není vhodné jakékoli ironizování nebo vtipkování. V dnešní době již není problém komunikovat online na velké vzdálenosti v reálném čase, například prostřednictvím instant messagingu (IM), e-mailu nebo různých diskusních kruhů. Ale stejně jako u komunikace tváří v tvář, i zde platí určitá pravidla slušného jednání. Jsou známá pod anglickým pojmem netiquette, v českém překladu pak jako netiketa¹⁷. Bohužel bývá samozřejmostí, že tato pravidla chování na Internetu nejsou dodržována a díky tomu se uživatelé často dostávají do nepříjemných situací, ať už vlastní vinou či nikoliv. V poslední době netiketa nabývá stále většího významu, protože se počet uživatelů Internetu zvyšuje doslova každým dnem, a tak samozřejmě dochází stále častěji k rozličným formám nedorozumění a konfliktů, ať už úmyslných či nikoli. Dodržování netikety by mělo být v zájmu všech uživatelů a každý by si měl být vědom odpovědnosti za své virtuální skutky.

¹⁷ Netiketa, známá také pod názvy síťová nebo Internetová etika, je soubor pravidel a doporučení, jimiž by se měli řídit uživatelé Internetu.

2 Komunikace a podnikání¹⁸

Veškerá komunikace v podnikání hraje klíčovou roli v souvislosti s úspěchem a neúspěchem firmy, a to jak z hlediska vnitřní komunikace (se zaměstnanci), tak i vnější komunikace (s obchodními partnery obecně). **Vnitřní komunikace** – vedení lidí, přispívá zejména ke zdravé motivaci uvnitř firmy a vede k jejímu rozvoji, který má významný vliv na konečné výsledky firmy. Vedení lidí mohou stručně charakterizovat jako dosažení **změny správného myšlení** druhých lidí. Každý z nás máme v sobě zakotvené určité vzorce chování - určité představy o životě a jeho fungování. Tyto naše vzorce chování či jednání se nazývají **návyky**. Všechny naše návyky vznikly z nějaké události či zkušenosti z našeho dětství či minulé situace. Přestože většina našich návyků má svůj význam, může se stát, že jsou to nesprávné návyky, protože vznikly na základě nesprávných předpokladů. Správné a efektivní vedení lidí vyžaduje zvláštní vůdčí schopnosti pro manažery. Úspěšní manažeři mají mnoho společného. Mezi základní kameny úspěšného manažera či vedoucího patří: schopnost sebeřízení, metodické a procesní schopnosti, sociální a komunikační schopnosti a odborné schopnosti. Ve firemním prostředí se jedná o sebeřízení, strategie, mezilidské vztahy a řízení firmy. **Externí komunikace** – vně podnik, se týká zejména obchodní oblasti, podnikových dokumentů a elektronické komunikace s obchodními partnery. Zejména se touto problematikou zabývá marketing¹⁹ a marketingová strategie²⁰ podniku.

2.1 Cíle a formy podnikání²¹

Domnívám se, že činnost každé firmy musí někam směřovat – mít svůj cíl. A právě jeho stanovení patří mezi základní úkoly nejen začínajícího podnikatele. Díky jasným představám se totiž podnik lépe řídí a je jasné, kam směřuje. Každý podnikatelský subjekt si již při svém zakládání stanovuje cíl podnikání. Cílem se rozumí **reálná představa** toho, kam by se chtěl

¹⁸ LEPILOVÁ, K., *Jak vystupovat v obchodním styku a ve společnosti, Vytvořte si image a styl jednání*, Computer Press. ISBN: 978-80-251-2147-4

¹⁹ **Marketing** (někdy psáno také *marketink*^[1]) je proces výzkumu trhu, prodeje výrobků či služeb, jehož cílem je udělat taková opatření, aby byl nový produkt uváděn na trh ve vhodný čas a za vhodnou cenu. U stávajících produktů a služeb je cílem zvýšit jejich prodejnost, či udělat takové inovace, které umožní zvýšit prodejnost.^[2] Podle většiny standardních definic je marketing chápán jako proces zaměřený na zákazníka,^[3] který prostupuje všemi činnostmi firmy od nákupu surovin, přes výrobu, skladování až po prodej.

²⁰ **Marketingová strategie** je taktický proces, pro efektivní alokaci omezených finančních prostředků podniku ke zvýšení prodeje a udržení si konkurenční výhody. Aby mohl být podnik úspěšný na trhu a mít větší tržní podíl, měla by se jeho marketingová strategie soustředit na zákazníka. Tedy na uspokojování jeho potřeb, požadavků a očekávání. Marketingová strategie je důležitou součástí celopodnikové strategie. Klíčovou roli zde hraje zákazník, který představuje tržby podniku i jeho výdaje. Jedině spokojený, loajální zákazník vytváří dlouhodobě podniku zisk.

²¹ KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Firemní strategie : plánování a realizace*. Pavol Košťan, Oldřich Šuleř. 1. vydání, Praha: Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8.

podnik *dostat* nebo čeho by chtěl *dosáhnout* v určitém časovém horizontu. Finální vidinu může představovat jeden konkrétní cíl nebo i jejich kombinace. Cíle se také hodnotí podle různých hledisek. Pro určování cílů je důležité, aby byly seřazeny podle významu. Pomocí *dílčích cílů* se pak snadněji postupuje k cíli základnímu – *primárnímu*. Podnikatel tak může lépe sledovat průběh přibližování k původní představě a pružněji reagovat na nastalé situace bránící požadovanému vývoji. S významem jednotlivých cílů souvisí také jejich velikost. Cíle se pak rozlišují na *omezené a neomezené*. V případě omezeného cíle si podnikatel dopředu exaktně stanoví hodnotu, jaké chce dosáhnout, například výši tržeb. Pokud je cíl neomezený, podnikatel usiluje o dosažení maximální hodnoty. To se pozoruje například na zisku. Velmi důležité je také *časové hledisko*, které podnikateli určí, zda chce cíle dosáhnout v krátkém období či dlouhodobě. Krátkodobé cíle se vyznačují zejména tím, že jsou více operativní a nastavené na dobu do jednoho roku, popřípadě do tří let. Na jejich plnění se také více podílí střední management, který za ně i nese odpovědnost. Oproti tomu dlouhodobé cíle podléhají rozhodnutí top managementu, týkají se spíše celého podniku a jeho strategie. Jejich realizace trvá delší dobu. Platí, že krátkodobé cíle by měly směřovat k naplnění cílů dlouhodobých. Cíle se také mohou dělit podle toho, čeho se *týkají* a do jaké *oblasti zasahují*. Podnikatel se tak setkává s cíli ekonomickými, technickými a sociálními. *Sociálními cíli* se rozumí orientace na okolí podniku, jako například podpora zaměstnanosti v regionu nebo odpovědnost za ochranu životního prostředí. Při plnění technických cílů se sleduje technická stránka výroby – použité technologie, vývoj a výzkum nových technologií. *Ekonomické cíle* se dále člení na výkonové, výsledkové a finanční. Mezi výkonové cíle řadíme například stanovení výše obratu či podílu na trhu. Výsledkové cíle vychází z měřitelných veličin, jako jsou například zisk, náklady, výnosy, tržby nebo cash flow²². Finanční cíle hodnotí cizí, vlastní či celkový kapitál a investice.

Nejskloňovanějším slovem v mnoha firmách je bezesporu *zisk*. Jeho maximalizace také představuje *základní cíl*, kvůli němuž se osoby většinou pouští do podnikání. Aby firma vykazala zisk, musí výnosy převyšovat náklady. To znamená, že obdržené úhrady za prodané zboží a služby jsou vyšší než prostředky, které podnikatel musel vydat na jejich vytvoření.

²² Peněžní tok, nebo také cash flow, je jednoduše řečeno příjem nebo výdej peněžních prostředků. Peněžní tok za určité období představuje tedy rozdíl mezi příjmy a výdaji peněžních prostředků za toto období. V podnikové praxi je peněžní tok důležitou veličinou, která vypovídá o schopnosti podniku generovat peníze. Schopnost přinést podniku peněžní prostředky je také jedním z rozhodujících kritérií při výběru a hodnocení investičních projektů. V této souvislosti se používají kritéria jako čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento nebo doba návratnosti.

Zaměřování firmy na zisk je pochopitelné – zisk zajišťuje prostředky, díky nimž může podnik fungovat či se dále rozvíjet (investovat, růst a podobně). Na podnikatelskou činnost, tedy podnikání, je důležité pohlížet jako na „proces“. Tímto pohledem je charakterizována jeho ucelenost. Samozřejmě tento proces nevykazuje „stabilitu“, ale v určitých časových horizontech se vyvíjí. Proto je možné hovořit o vývojových stádiích (fázích) procesu podnikání. Tato stádia mají své základní, specifické charakteristiky. Hlavní stádia vývoje podnikání²³:

0. Prolog – zájem o podnikání

Charakteristiky:

- je projevem zájem o podnikání,
- je formulována vize,
- jsou hodnoceny výhody/nevýhody podnikání.

1. Start

Charakteristiky:

- rozhodnutí o právní formě podnikání,
- založení podniku,
- umístění podniku na trhu.

2. Přežití

Charakteristiky:

- tvorba zisku,
- realizace pozitivního cash-flow,
- řízení rizika.

3. Růst

Charakteristiky:

- úvaha o změně právní formy podniku,
- oceňování podniku (majetku),
- variantní zpracování strategie růstu.

4. Expanze (internacionalizace)

Charakteristiky:

- zahájení a udržení exportu,
- podnikání na mezinárodních trzích,
- koncentrace.

²³ KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Firemní strategie : plánování a realizace*. Pavol Košťan, Oldřich Šuleř. 1. vydání, Praha: Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8.

00. Epilog – ukončení podnikání

Charakteristiky:

- ukončení podnikání dobrovolné/nedobrovolné.

Každé stádium vykazuje své znaky a typické problémy. V této souvislosti je nutné si uvědomit, že proces podnikání u jednotlivce nemusí projít všemi vývojovými stádii. Dokonce se dá říci, že u některých podnikatelů není cílem absolvovat všechna stádia procesu podnikání, ale jejich prioritou je úspěšná realizace stádia „*Startu*“ a stádia „*Přežití*“. Tato stádia jsou pro realizaci úspěšného procesu podniku bezesporu zásadní a nezbytná²⁴.

Podnikatel může podnikat jako fyzická nebo právnická osoba. Právnická osoba si pak může vybrat z několika právních forem podnikání, podle toho, jaká právní forma lépe vyhovuje požadavkům na provoz podnikatelské činnosti. Právní forma podnikání určuje typ podnikatelského subjektu, který se věnuje podnikání. V ČR jsou běžné následující právní formy podnikání:

- OSVČ - osoba samostatně výdělečně činná, tedy tzv. fyzická osoba podnikající na vlastní účet a zodpovědnost (živnostník, samostatně výdělečný umělec apod.)
- sdružení podnikatelů
- sdružení několika OSVČ fakturujících pod jedním jménem, jinak převážně samostatných
- Zájmové sdružení právnických osob (evropské hospodářské zájmové sdružení na úrovni EU)
- obchodní společnost
- v. o. s. - veřejná obchodní společnost, sdružení několika OSVČ vystupujících pod jedním jménem
- k. s. - komanditní společnost, dva druhy společníků (komandisté a komplementáři)
- s. r. o., někdy též spol. s r.o. - společnost s ručením omezeným, právnická osoba ručící určitou upsanou částkou
- a. s. - akciová společnost, je vedena správní radou, nejvyšším orgánem je valná hromada akcionářů (evropská (akciová) společnost na úrovni EU)

²⁴ KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Firemní strategie : plánování a realizace*. Pavol Košťan, Oldřich Šuleř. 1. vydání, Praha: Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8.

- družstvo - sdružení fyzických i právnických osob ručící členskými podíly a vystupující převážně jako právnická osoba, vedeno je předsednictvem, nejvyšším orgánem je členská schůze. (Evropská družstevní společnost na úrovni EU)
- nadace, neziskové organizace apod. - zvláštní typy podnikatelských subjektů, zpravidla definované zvláštními zákony, často plnící sociální a humanitární funkce.

Definice právnických osob a jejich vztahů jsou uvedeny zejména v Občanském zákoníku, Obchodním zákoníku a dalších předpisech. Ne všechny právnické osoby musí být podnikatelským subjektem, ale mohou být například akcionáři, členy družstev atp²⁵.

2.2 Specifika a principy komunikace v podnikání²⁶

Umění komunikace mezi lidmi patří mezi nejobtížnější dovednosti. Tato důležitost platí v podnikání ještě významněji. Dnešní podnikatelé jsou neustále v kontaktu s „někým“. Musí komunikovat s úřady, zákazníky, obchodními partnery, médii, zaměstnanci, atd. Principiálně musí tedy každý podnikatel umět kvalitně komunikovat, jinak nemůže očekávat úspěch ve svém úsilí. Můžeme říci, že v dnešní době pro podnikatele umění komunikace má stále větším význam. Má rozhodující význam pro efektivní řízení lidí a tedy i pro **úspěch v podnikání**. Důležité je nejen mluvit, ale především umět **naslouchat**. Naslouchat je důležité i v podnikání. Věčný kverulant, ale i nezarytější kritik často změkne a zkrotne v přítomnosti trpělivého posluchače, který s ním sympatizuje. Chceme-li být dobrými partnery v rozhovorech, musíme být dobrými posluchači. Chceme-li být zajímaví my, musíme se zajímat o toho, s kým mluvíme. K tomu patří nezbytně **odhodlání získat informace**, věnovat jim patřičnou pozornost a pak je dobře použít. Nejde o komunikaci typu "chci být o všem informován", nebo "chci, abyste mi všechno řekli". Je potřeba klást správné otázky a v odpovědích trpělivě hledat to, co se chceme dozvědět. Dalším základním pravidlem komunikační dovednosti je nikdy se neptat "proč?". Položením takové otázky se lidé obvykle cítí napadáni. Otázka "proč?" znamená výtku nebo žádost o ujasnění nepochopitelného a tedy zřejmě nedobrého postupu. Jakákoli plodná komunikace po položení takové otázky končí. Lidé si začnou vymýšlet, vymlouvat se, případně říkat vyložené nepravdy. Původní význam

²⁵ <http://cs.wikipedia/>

²⁶ LEPILOVÁ, K., *Jak vystupovat v obchodním styku a ve společnosti, Vytvořte si image a styl jednání*, Computer Press. ISBN: 978-80-251-2147-4. KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*, 2010. ISBN 978-80-247-3566-5. VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-998-4. KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak si navzájem lépe porozumíme*. Svoboda, 1988. ISBN 25-095-88.

slova komunikace znamená spojení nějakých prostorů či objektů. Zjednodušeně řečeno je to cesta, která vede z místa A do místa B a měla by být upravena tak, aby byla co nejschůdnější. Stejně tak by měla být schůdná cesta, kterou mezi námi proudí informace. Přitom právě v tomto směru dochází k řadě deformací. Mnohdy přeceňujeme význam slova, a přitom význam a smysl sdělení je mnohem více dán *mimoslovními projevy* (neverbální komunikace), kterými slova doprovázíme.



Grafická ukázka neverbální projevy komunikace

Záleží na tónu hlasu, důležitá je intenzita a rychlost řeči, záleží i na tom, jak se při svém projevu tváříme, jaké děláme posunky, jak stojíme. Obsahově stejná věta může mít různý význam. Příjemce filtruje sdělenou informaci svými názory, postoji, předsudky. Poslouchá jen to, co chce. Něco slyší nebo vnímá jako významné, jiné prostě vypouští. Může mu tak utéci právě to, co mluvčí považuje za podstatné. Nejde se nechat zmýlit klasickou definicí, že věta je myšlenka vyjádřená slovy. Myšlení se ubírá docela jinými cestami a přiřazování slov myšlenkám je podstatně složitější, než by se zdálo. Někdy může naopak věta dobře kamuflovat myšlenku. A někdy za dokonalým rétorickým projevem nemusí být vůbec žádná myšlenka.²⁷

Již v předešlých kapitolách jsem se zmínila o dominantním postavení *mimoslovního projevu v komunikaci*. Neverbální komunikace je souhrn mimoslovních sdělení, která jsou vědomě nebo nevědomě předávána člověkem k jiné osobě nebo lidem. K nevýznamnějším *neverbálním projevům* mohu přiřadit tyto pojmy: *haptika, chronemika, kinezika (jejíž součástí je gestika), mimika, oční, kontakt, paralingvistika, posturologie, proxemika*.

²⁷ VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-998-4. KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak si navzájem lépe porozumíme*. Svoboda, 1988. ISBN 25-095-88.

2.2.1 Haptika

Haptika je kontakt hmatem (řecky „haptin“ znamená „dotýkat se“)²⁸. Jedná se o způsob sdělení, které se tlumočí bezprostředním tělesným kontaktem s druhým člověkem (např. podání ruky, poplácání po ramenou či zádech či nabídnutí rámě). Také haptický kontakt bývá ovlivněn kulturou, ze které dané osoby pochází. Každý člověk má také svou vlastní hranici, jaké druhy doteku pro něj jsou v té které situaci přijatelné. Dotek, čili taktilní kontakt v sociální interakci může být adresován jako projev přátelství (např. pohlazení, objetí, políbení, apod.) nebo naopak nepřátelství (např. pohlavek, facka, apod.). Význam haptiky pro komunikaci lze více či méně snadno rozluštit, např. milenecký pár držící se za ruce dává najevo „jsme svoji“, poplácání po rameni znamená pochvalu či uznání, dotek nohou pod stolem může znamenat signál druhé osobě „přestaň“ nebo „uklidni se“, atd.

2.2.2 Chronemika

Chronemika je úsek neverbální komunikace, zabývající se zacházení člověka s časem, např. jak s časem hospodaří, jak je dochvilný, kolik věnuje času jednotlivým osobám a problémům.

2.2.3 Kinezika

Kinezika pochází z řeckého "kinemá" - pohyb nebo "kineim" - pohybovati. Patří do neverbální komunikace a zabývá se pohyby těla v sociální interakci a jejich koordinací. Tato koordinace vytváří specifickou eleganci a šarm v pohybové kultuře člověka. Z pohybových vzorců lze vysledovat např. zdravotní stav osoby. Někteří lidé s mimořádným pozorovacím talentem dokáží podle pohybů správně rozpoznat, v jaké náladě se člověk nachází²⁹.

Pohyby určitých částí těla mají své speciální označení, např.:

- chironomie neboli chiologie - zabývá se pohyby rukou (zvláštní část chiologie tvoří řeč hluchoněmých)
- gestika - pohyby, které doprovázejí či nahrazují slovní projev, velká většina je vytvářena rukama

Základní pohybovou jednotkou je kin. Z kinů se skládají složitější jednotky, kinemy. Nadřazené kinemům jsou kinemorfy. Nejvyšší pohybovou jednotku tvoří kinemorfická konstrukce.^[2] Kinezika rozeznává pohyby pravé (autentické) a nepravé (parakinetické).

²⁸ Termín do sociální psychologie zavedl lingvista William Austin.

²⁹ Za zrod kineziky je považován rok 1867, kdy byla publikována práce francouzského fyziologa G. B. Duchenna o celkovém pojetí činnosti lidského svalového ústrojí.

U nepravých pohybů se vlastně jedná o nonverbální signály k interpretaci pravých pohybů. Tentýž pohyb může v různých situacích vyvolat odlišnou interpretaci a naopak - tentýž obsah může být sdělen různými druhy pohybů (člověk může např. ukázat směr hlavou, rukou, prstem, nohou atp.).

2.2.4 Mimika³⁰

Mimika (z řeckého *mimeomai*, napodobovat, představovat) je vědomé vyjadřování výrazem tváře, způsobené stahy obličejových svalů. Je – vedle gestikulace - důležitou složkou nonverbální komunikace, hereckého umění, pantomimy i živého vyjadřování. Je úzce spjata s očním kontaktem. Mimické schopnosti člověka ve srovnání s jinými živočichy silně podporuje plochý obličej bez srsti i bohatá muskulatura. Na výrazu tváře se nejvíce podílejí oči a ústa, proto si je herci zvýrazňují maskováním. Také svrstěné čelo, přimhouřené oko, ohrnutý ret nebo nos jsou jednoduché prostředky, jimiž rychle a úsporně vyjadřujeme své soudy a hodnocení. Mimické výrazy jsou kromě toho většinou nezávislé na kultuře a jazyku, takže mohou sloužit k dorozumívání i tam, kde si lidé jazykově nerozumějí³¹.

2.2.5 Oční, kontakt

Oční kontakt je střetnutí očí (pohledů) mezi dvěma individualitami. Je úzce spjat s mimikou a tvoří jádro neverbální komunikace. V sociální interakci mohou oči sloužit nejen jako³² přijímače, ale i jako vysílače informací. Oči vypovídají o osobnosti pozorovaného člověka, o jeho psychickém stavu, vlastnostech a zejména o jeho vztahu k pozorovateli. Pokusy ukázaly, že čím menší je zrakový kontakt s druhou osobou (která má např. tmavé brýle, zahalený obličej nebo stojí za jednosměrně propustným zrcadlem), tím nepříjemněji se pokusná osoba cítí - má dojem, že je více objektem nežli partnerem v hovoru a cítí se intenzívně pozorována. Tento pocit vedl k omezení slovní produkce, tedy za zrakově zhoršených podmínek byl rozhovor veden úsečněji. Vzájemný pohled může být vyvrcholením kladných vztahů, může rozvíjet přátelství či být žádoucí formou vzájemného styku dvou blízkých lidí. A naopak, oči mohou „probodávat“ - vyjadřovat negativní emoce.

³⁰ KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak si navzájem lépe porozumíme*. Svoboda, 1988. ISBN 25-095-88.

³¹ *Lidskou mimikou ve srovnání s primáty se důkladně zabýval Charles Darwin (ve své knize Výraz emocí u člověka a u zvířat, anglicky The Expression of the Emotions in Man and Animals), pokusy s mimikou dělal také Jan Evangelista Purkyně.*

³² KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak si navzájem lépe porozumíme*. Svoboda, 1988. ISBN 25-095-88.

2.2.6 Paralingvistika³³

Paralingvistika (nebo parajazyk) zkoumá zvukovou stránku verbální komunikace. Parajazyk může být vyjádřen vědomě i nevědomě. Zahnuje také v komunikaci použitý tón, hlasitost a někdy též intonaci řeči. Někdy je definice paralingvistiky omezena na zkoumání použití lidského hlasu. Paralingvistické hledisko hraje důležitou roli v lidské řečové komunikaci. Řeč vždy obsahuje paralingvistický aspekt, jelikož je modulována hlasem. Hlas netlumočí jen obsah sdělení, nýbrž vypovídá i o psychickém rozpoložení hovořící postavy. Tento psychický stav se odráží především v **tónu** řeči a **hlasitosti** slovního projevu. Zabarvení hlasu lze považovat za ukazatele aktuální nálady osoby. Někteří lidé mají velmi citlivý sluch k těmto projevům a dokáží zaregistrovat i sebemenší záchvěv v tónu hlasu. **Rychlost, tempo** řeči je u lidí rozdílné. Řada studií zkoumala množství slov, která pronese muž a žena za den. Ženy toho řekly za den více, u sledované skupiny žen tvořila denní produkce cca 26 000 slov, muži vyřkli 10 000 až 12 000 slov během dne. Mimo tohoto kritéria (produkce slov za časovou jednotku) jsou zde i další. **Dynamika** řeči ve vztahu s tématem hovoru naznačuje, co se děje v nitru hovořící osoby v různých časových fázích mluveného projevu. Fáze ticha může naznačovat nejistotu, rozpaky a váhání, naopak rychlý proud řeči zaujetí a citové vzrušení. Tempo řeči by nemělo být monotónní. Mluví-li se o věcech nových, neobvyklých či o „těžkých“ tématech, je vhodnější zvolit pomalejší řeč. Dynamika slovního projevu by měla být úměrná obsahu a měla by brát ohled na posluchače. Při rychlejším tempu je vyšší pravděpodobnost nedorozumění. **Pomlky, pauzy** v řeči, zmlknutí a podobné projevy také narušují plynulost řeči. Větné pomlky (mezi jednotlivými větami - trvají 0,5 až 1 sekundu) jsou potřebné, řeč se tak nestává lavinou či směsicí slov a je srozumitelná. Pomlky a přerušení hovoru naznačují, že existuje jisté kognitivní, poznávací plánování řeči. Osoba hovoří nejen tehdy, když má jasno v tom, co hodlá sdělit, ale i tehdy, když plánuje, o čem bude v další fázi hovořit. Mezi další paralingvistické složky patří i slovní i větný **přízvuk** (akcent), **intonace** (melodie) řeči a řada dalších, které spadají více do oblasti zájmu fonetiků, odborníků na rétoriku a estetiků řeči.

2.2.7 Posturologie

Posturologie (nebo také Posturika) je vědní disciplína zabývající se **postojí a uspořádáním těla v prostoru**. Za posturologii můžeme považovat i sdělování fyzickými postoji a jednotlivými částmi těla (naklonění hlavy na stranu). U posturologie je důležitá empatie. Tělesná poloha, fyzický postoj člověka naznačuje nejen to, co se s jedincem zrovna děje,

³³ KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak si navzájem lépe porozumíme*. Svoboda, 1988. ISBN 25-095-88.

ale i to, co se s ním dělo v předchozí chvíli a do jisté míry i to, co bude následovat v příštím okamžiku. Obdobně jako u proxemiky i zde sehrává svou roli celá řada faktorů, např. temperament, momentální psychické rozpoložení, kulturní vliv, aj. Lze říci, že poloha, kterou osoba v sociální interakci zaujímá, vyjadřuje do jisté míry její postoj k okolnímu dění.³⁴

2.2.8 Proxemika

Proxemika je druh neverbální komunikace, spočívající ve vyjádření vztahu mezi lidmi prostřednictvím vzdálenosti, kterou k sobě komunikující subjekty zaujímají. Většinou se mluví především o vzdálenosti horizontální, ale také vertikální vzdálenost subjektů.

Z teorie proxemiky vyplývá dělení na čtyři základní zóny:

- intimní zóna - vzdálenost komunikujících je do 60 cm
- osobní zóna - vzdálenost komunikujících je od 60 cm do 1,2 m
- společenská zóna - vzdálenost komunikujících je od 1,2 m do 2 m (až 3,6 m)
- veřejná zóna - vzdálenost komunikujících je od 3,6 m do 7,6 m (i více)³⁵

Uvedené vzdálenosti jsou pouze orientační, u každého člověka je individuální. Jsou totiž dány celou řadou faktorů - záleží na temperamentu, národnosti apod. Je obecně známo, že bližší vzdálenosti zaujímají lidé ve větších městech, zatímco na vesnicích je často tatáž proxemická vzdálenost považována za nepříjemnou a svým způsobem agresivní. Obdobně introverti zaujímají v komunikaci větší vzdálenosti a blízký kontakt je jim často nepříjemný. Muži obecně naopak zaujímají bližší vzdálenosti (a to překvapivě k mužům i ženám). Právě proxemická vzdálenost o lidech mnohé vypovídá - při prvním jednání s cizím člověkem udržujeme větší vzdálenost, než při druhém, jinou vzdálenost však s toutéž osobou na rušné ulici, obchodním jednání nebo v intimní situaci. Dojde-li k narušení osobní zóny jiným člověkem (jenž není dotyčné osobě blízký), je to pro ni nepříjemné a považuje to za neomalenost a vtíravost.

Umění vést komunikaci spočívá mimo jiné i v tom, že dokážeme vystihnout pro ni vhodnou *situaci*. Ne každá chvíle je jako stvořená pro povídání a nevhodně volenou dobou a kontextem můžeme protějšek odradit, ač by za jiných okolností mohl obohatit obě strany. Nejste-li v dané situaci schopni správně komunikovat, raději se o to nepokoušejte a odejděte.

³⁴ Podle Leška - je posturologie uspořádání těla v prostoru, jeho postavení a držení. Posturologie vydává signál pro definici komunikační situace, sděluje nám, co se odehrává v dané osobě a v konkrétní sociální interakci. To, co vyjádříme posturologií je statickým zachycením dynamického pohybu. Posturologie je společensky limitována.

³⁵ KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak si navzájem lépe porozumíme*. Svoboda, 1988. ISBN 25-095-88.

Přehrajte si v hlavě postup a slova, kterých jste použili, zhodnoťte je, zbavte se napětí a frustrace a s odstupem začněte znovu a jinak. Uvědomte si, že komunikace je velmi nesnadné umění a patří k němu učit se z vlastních chyb a omylů. Lze říci, že na dodržování základních „komunikačních principů“ musí důsledně dbát každý podnikatel, neboť specifický pro tuto profesi je především nutnost kontaktu s okolím³⁶.

2.3 Komunikace jako nedílná součást řízení³⁷

Mohu říci, že základní myšlenka „nelze nekomunikovat“ je v procesu řízení podniku na místě neboť bez komunikace by nebylo možné řídit firmu, podnik, atd. Jak již bylo řečeno v předešlých kapitolách, musíme komunikaci rozdělit do dvou základních proudů, a to na komunikaci *vnější a vnitřní*. Vnější komunikační systémy umožňují propojení s okolím (obchodní partneři, úřady a zejména zákazníci) a vnitřní umožňují realizovat sdílení informací uvnitř firmy nebo podniku.

2.3.1 Komunikace vnější

Vnější komunikace je komunikace orientovaná *externě*, za brány podniku, zajišťuje *propojení organizace s okolím*. Realizuje se prostřednictvím rozsáhlé komunikační sítě, která v současné době musí zajistit informovanost téměř v celosvětovém měřítku. V praxi se pro potřeby této komunikace využívá existujících sítí poštovních, telekomunikačních, telefaxových, radiokomunikačních, rozhlasových, televizních, počítačových apod. Z hlediska dosahu působnosti můžeme hovořit o komunikaci místní, meziměstské či mezinárodní. Význam komunikací pro fungování podniku můžeme shrnout do několika klíčových bodů:

- I. Představují jeden ze základních procesů života organizačních struktur. Žádná z aktivit podniku není možná bez příslušných informací, a tedy i komunikací jako způsobu sdělování informací.
- II. Pouze efektivní komunikace je žádoucí. Sdělení s nulovou (či velmi nízkou) informační hodnotou představují pro podnik pouze neefektivně vynaložené prostředky.
- III. Kvalita rozhodování (tedy i řízení) závisí na kvalitě dostupných informací.
- IV. Základ práce manažera představuje shromažďování informací ze všech směrů, aby mohl analyzovat situaci a dospět ke kvalitnímu rozhodnutí.
- V. Realizace produkce na domácím i zahraničním trhu je stále komplikovanější a její úspěšnost je podmíněna rychlou a spolehlivou výměnou informací.

³⁶ KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak si navzájem lépe porozumíme*. Svoboda, 1988. ISBN 25-095-88.

³⁷ KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*, 2010. ISBN 978-80-247-3566-5.

2.3.2 Komunikace vnitřní³⁸

Slouží zejména pro zajištění komunikačních procesů uvnitř podniku, pro který jsou důležité především formy komunikace a komunikační kanály. Můžeme říci, že zde převládá forma komunikace *ústní* a *písemná*. Ústní komunikace je nejrozšířenější formou komunikace v podniku. Zabarvení lidského hlasu, přízvuk a intonace doplní informační stránku sdělení a zvýší pravděpodobnost porozumění na straně příjemce (viz předchozí kapitola 2.2). Dalším pozitivním prvkem osobní rozmluvy je okamžitá možnost zpětné vazby, která velmi zefektivňuje celý komunikační proces. Výhody ústní komunikace spočívají tedy především v úspoře času, bezprostřední zpětné vazbě, rychlosti a účinnosti. Také písemná komunikace se v podniku využívá ve značné míře. Dokumenty písemné komunikace nabývají dvou podob. Výhodou písemné dokumentace je existence dokladu o realizaci komunikace, o dané akci. Proto má tato forma obvykle větší oficiální váhu sdělení, než v případě ústní komunikace. Při sdělování bez ohledu na jeho formu musíme využívat určitých komunikačních kanálů. Uvnitř podniku můžeme tyto cesty komunikace rozdělit na *formální* a *neformální*.

Formální komunikační kanály plynou z organizační struktury podniku. Komunikace jimi probíhá v několika směrech:

- *komunikace směrem dolů* – běžný postup příkazů a nástrojů zajišťujících jejich vyplnění,
- *komunikace směrem nahoru* – je jednak přirozenou nebo vynucenou, ale v každém případě potřebnou zpětnou vazbou na příkazy směřované shora dolů. Také představuje proud informací o výkonech či problémech. Tyto informace potřebují manažeři všech úrovní pro kvalitní sledování situace a její další řízení,
- *horizontální komunikace* – probíhá mezi jednotlivými útvary podniku na stejné řídicí úrovni. Tento komunikační kanál umožňuje koordinaci všech činností směřujících k dosažení cílů podniku,
- *diagonální komunikace* – jedná se o komunikace mezi různými úrovněmi různých útvarů podniku.

Neformální komunikační kanály vycházejí z náhodných setkání, osobních kontaktů mezi zaměstnanci podniku. Také jejich prostřednictvím se však mohou šířit informace, které mohou další činnost podniku velmi ovlivnit (fámy, poplašné zprávy). Manažer by se s jejich skutečností měl nejen smířit, měl by se ji naučit využívat a především by si měl osvojit nenásilné nástroje řízení neformální komunikace.

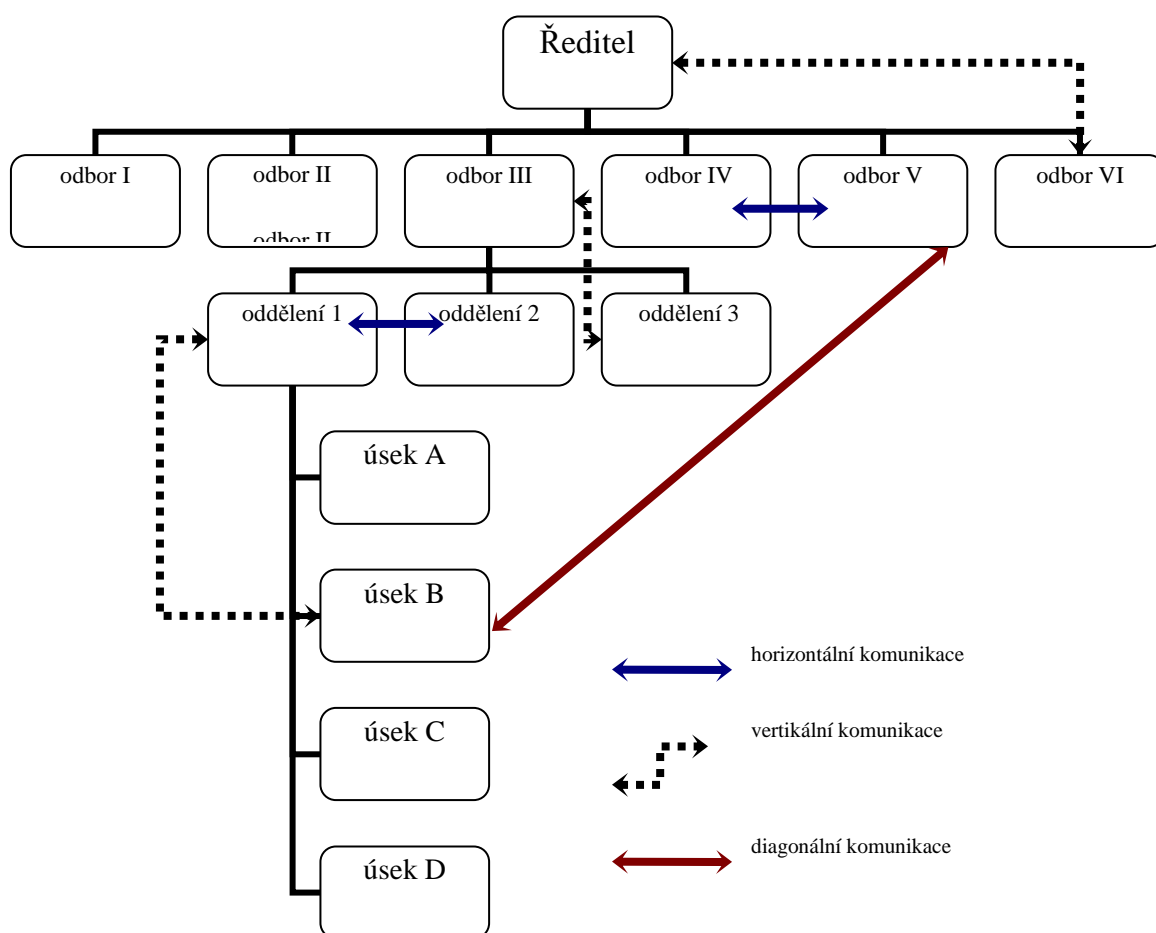
³⁸ KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*, 2010. ISBN 978-80-247-3566-5.

V poslední době se klade velký důraz na potřebu kvalitní interní formální i neformální komunikace. Formální komunikace podle tohoto trendu nabývá významu především při plnění dvou základních úkolů:

I. Informovat zaměstnance o způsobu fungování podniku. Nikdo se nemůže divit, pokud se pracovník snaží získat maximum informací o podniku, na který je ve většině případů vázána existence jeho a jeho rodiny.

II. Přiblížit vnitřní chod podniku i z toho důvodu, že pracovník, který pronikne do tajů organizační struktury, ztrácí pocit anonymity, stává se více aktivní, nabývá přesvědčení, že je pro podnik také důležitý, že i jeho názor má váhu. Pokud se pracovník s podnikem identifikuje, podává lepší výkon.

Schematický příklad komunikačních kanálů.



(převzato z www.komunikace.cz)

Komunikace uvnitř firmy, realizovaná lidmi jako účastníky komunikace, může probíhat mezi nadřízenými a podřízenými, mezi managementem a vlastníky, mezi spolupracovníky, mezi

jednotlivými útvary či organizačními jednotkami. Není to však jediná komunikace, která ve firmě probíhá. K jednotlivým zaměstnancům, firmy totiž „hovoří“ nejenom slova a písemné dokumenty, ale i pověst firmy, pověst a činy vrcholového managementu i ostatních členů vedení firmy, firemní vize, strategie i cíle firmy, tradice firmy, firemní rituály, pravidla odměňování a sankcionování, zájem či nezájem vedení firmy o své spolupracovníky, kultura pracovního prostředí, úroveň pracovních pomůcek, symboly moci, know-how, úroveň jednání se zákazníky a s veřejností a vlastně zcela vše, co se ve firmě nebo i mimo ni děje. Lze konstatovat, že vnější komunikace podniku, firmy apod, je velice úzce spojena s komunikací vnitřní a naopak.³⁹

2.4 Komunikační dovednosti manažera⁴⁰

Manažer je vůdce, který dokáže na základě nedostatečných informací vytvořit smysluplné a realizovatelné zevšeobecnění. Úspěšný manažer musí být silná a všestranná osobnost s komplexním myšlením - znamená to mít vizi, uvědomovat si současnou realitu, myslet systémově a pozitivně, být dostatečně flexibilní, odolný, schopný pružně reagovat na měnící se podmínky, musí umět velice dobře komunikovat s lidmi a to nejen ze svého okolí, ale i vně firmy, dostatečně motivovat své podřízené ke splnění stanovených cílů, apod.

2.4.1 Manažerské dovednosti

Úspěšní manažeři mají mnoho společného. Mezi základní kameny úspěšného manažera patří:

- SCHOPNOST SEBEŘÍZENÍ
- METODICKÉ A PROCESNÍ SCHOPNOSTI (STRATEGIE)
- SOCIÁLNÍ A KOMUNIKAČNÍ SCHOPNOSTI (VZTAHY)
- ODBORNÉ SCHOPNOSTI (ŘÍZENÍ FIRMY)

2.4.2 Schopnost sebeřízení

Schopnost sebeřízení je zvládnutí sebereflexe, tj. pochopení sebe sama, organizace a řízení sebe sama na základě správných návyků, hodnot a postojů. Jedná se o převzetí odpovědnosti za své jednání prostřednictvím stanovování cílů, priorit a reakcí na vnější a vnitřní situace. Jde o schopnosti, které se týkají ovládnutí metod osobní organizace práce, time managementu.

Základní schopnost sebeřízení zahrnuje například následující schopnosti a dovednosti manažera:

³⁹ KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*, 2010. ISBN 978-80-247-3566-5.

⁴⁰ VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-998-4. MIKULÁŠTÍK, M. *Interpersonální komunikace*. Zlín : Univerzita Tomáše Bati, ISBN 80-7318-047-2

- TIME MANAGEMENT
- SAMOSTATNOST
- VIZIONÁŘSKÉ MYŠLENÍ
- POZITIVNÍ MYŠLENÍ
- KREATIVITA
- VÝKONNOST
- ODPOVĚDNOST

2.4.3 Metodické a procesní schopnosti

Hlavním úkolem každého manažera je nasměrování činností ve firmě k určitému cíli. Potřebují k tomu metody a techniky týkající se plánování, rozhodování, organizování, kontrolování a řízení. Manažer musí umět v souladu s posláním firmy stanovit a popsat správnou strategii tak, aby firma, tým či společnost dosáhla svého cíle. Metodické a procesní schopnosti nám pomáhají vystopovat problém až k jeho kořenům, můžeme tak v čas učinit změny, které vedou k dosažení našich cílů. Základní metodické a procesní schopnosti zahrnují zejména následující schopnosti:

- SCHOPNOST SYSTÉMOVÉHO MYŠLENÍ
- SCHOPNOST STRATEGICKÉHO MYŠLENÍ
- ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ
- ANALYTICKÉ SCHOPNOST
- STANOVENÍ PRAVOMOCI A ODPOVĚDNOSTI

2.4.4 Sociální a komunikační schopnosti

Pro dosažení cílů firmy, týmů a společností musí umět úspěšný manažer spolupracovat v jednom týmu s pracovníky různých povah, schopností a dovedností. Sociální a komunikační schopnosti nám pomáhají k udržování synergických vztahů, vedení lidí, vedení týmů i firem. Sociální a komunikační schopnosti zahrnují tzv. měkké dovednosti (soft skills) například:

- EMPATIE
- KOMUNIKACE
- PREZENTACE
- ASERTIVITA
- VEDENÍ LIDÍ

- TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE
- DELEGOVÁNÍ
- ROZHODNOST
- VYTRVALOST
- MOTIVACE
- ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ
- VYJEDNÁVÁNÍ
- KOOPERACE
- ODMĚŇOVÁNÍ

2.4.5 Odborné schopnosti

Jako základní odborné schopnosti ve firemním prostředí zahrnujeme schopnosti a dovednosti týkající se řízení firmy. Každý manažer stejně jako majitel firmy, jednatel či podnikatel musí mít komplexní znalosti, schopnosti a dovednosti pro řízení firmy. Odborné schopnosti, dovednosti a znalosti manažera v souvislosti s řízením firmy jsou zejména:

- PODNIKATELSKÉ PLÁNOVÁNÍ
- MANAGEMENT
- MARKETING A PRODEJ
- FINANČNÍ ŘÍZENÍ
- PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ
- PRÁVNÍ POVĚDOMÍ
- PROFESIONALITA

2.4 Komunikační bariéry a jejich překonávání v podnikání

Budu-li chápat komunikaci jako přenos sdělení od odesilatele k adresátovi, pak smyslem efektivní komunikace je porozumění mezi těmito osobami. Příjem informací mohou významně ovlivňovat tak zvané *informační bariéry*. Jedná se o překážky uspokojování informačních potřeb (není totožná s informačním šumem, ale má podobné důsledky).

Rozlišujeme níže uvedené základní *typy informačních bariér*⁴¹:

Čas - informaci potřebujeme v jiném čase, než v kterém vznikla - dříve nebo později.

⁴¹ KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*, 2010. ISBN 978-80-247-3566-5.

Prostor - informaci potřebujeme mít k dispozici na jiném místě, než na kterém je uložena.

Informační kompetence.

- nevíme o zdroji, který obsahuje informaci
- víme o zdroji, který obsahuje informaci, ale je pro nás nedostupný (fyzicky, technicky, ekonomicky)
- víme o dostupném zdroji, který obsahuje informaci, ale neumíme ji najít (neznáme strukturu nebo jazyk zdroje, nedokážeme stanovit správnou vyhledávací strategii)

Věcná kompetence (máme informaci, ale nerozumíme jí).

- neznáme jazyk dokumentu
- nerozumíme sdělení

Informační zahlcení - informace jsou k dispozici, ale my nemáme čas je "konzumovat" - rozpor mezi množstvím informací a omezenou kapacitou receptorů člověka.

Komunikaci ovlivňuje i celá řada **dalších faktorů**, o kterých jsme hovořili v předešlých kapitolách (1.2).

Překonávání výše popsaných bariér není jednoduché, ale vycházíme z předpokladu, že v případech, kdy dokážeme tyto bariéry zjistit a pojmenovat, jsme schopni tyto komunikační bariéry i překonat.

Jak již bylo zmíněno v úvodu této kapitoly, komunikaci ovlivňují i informační šumy, které mohou komunikaci narušovat. Komunikační šumy tvoří velmi heterogenní skupinu, takže se pro lepší pochopení řadí podle několika hledisek. Jedno z nich podle délky působení rozlišuje **momentální** a **dlouhodobější**. Jiné hledisko dělí tyto šumy na **vnější** a **vnitřní**. Za vnější rušení komunikačního procesu můžeme pokládat nadměrný hluk, nepohodlnou židli, cizí osobu v místnosti, velké horko či chladno, příliš slabé či silné, případně blikající světlo apod. Tyto skutečnosti mohou nepříjemně narušit, někdy i zcela znemožnit přenos informací. Mezi vnitřní **rušivé fyzické** a **psychické faktory** patří například nepříznivý **fyzický stav účastníka** komunikace, bolest hlavy, pocíťovaný časový stres či aktuální emocionálně nepříznivé vyladění. Z hlediska průběhu komunikačního procesu a jeho optimalizace jsou však nejnebezpečnější vnitřní osobnostní faktory, a to zejména proto, že řada z nich není patrna na první pohled a některé se mohou projevit zprostředkovaně, případně až po delší době. Každý člověk je jiný, má rozdílné vlastnosti, zkušenosti a všechny informace, které poskytuje nebo přijímá, pak procházejí tímto „filtrem“. Zajímavým případem komunikačního šumu je tzv. **vnitroskupinový jazyk**. Komunikují-li spolu lidé v rámci jedné skupiny,

ke komunikačnímu zkreslení vinou vnitroskupinového jazyka zpravidla nedochází. Tento šum se projeví v případě, že alespoň jeden z komunikujících do dané skupiny nepatří a "jazyk" tudíž nezná. Překonávání výše popsaných bariér a šumů není jednoduché, ale vycházím z předpokladu, že v případech, kdy dokážeme tyto problémy zjistit a pojmenovat, jsme schopni je překonat, neboť kvalitní přenos informací je pro vlastní fungování každé organizace stěžejní záležitostí.⁴²

⁴² KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*, 2010. ISBN 978-80-247-3566-5.

3 Komunikace v podnikatelské praxi⁴³

V předešlých kapitolách jsem se pokusila stručně charakterizovat význam komunikace v souvislosti s podnikáním. Domnívám se, že **komunikace** je v manažerské a podnikatelské **praxi klíčovým nástrojem řízení a vedení lidí**, na které závisí úspěšnost podnikatele, podniku nebo závodu. Korektní a slušné jednání je dle mého názoru značně ovlivňována i okolním prostředím, zejména pak společenskou a skupinovou **morálkou** a **etikou**, která je v daném časovém období očekávaná a žádoucí.

3.1 Základy profesionálního chování a jednání v rámci podniku

V souvislosti s podnikáním se velice často (dá se říci, že dennodenně) setkám s termínem **podnikatelská etika**⁴⁴, který zcela úzce souvisí i s pojmem **morálka**⁴⁵ (společenská morálka, skupinová morálka, apod.). V **podnikatelské sféře** se v souvislosti s etikou mluví zejména o podnikatelské kultuře, prosazování a dodržování etického chování a rozhodování, které by mělo ústit v sociální, morální a ekologickou odpovědnost. Požadavky na **etické chování a jednání** firem a zaměstnanců ze strany zákazníků, obchodních partnerů i širšího společenského prostředí dlouhodobě rostou. Tím se zvyšuje i význam **etického kodexu** organizace jako **řídícího nástroje** a součásti její **kultury**. Hlavním důvodem k vytvoření etického kodexu je jasně stanovit **principy** a **pravidla etického jednání** zaměstnanců, ať již navenek organizace nebo vůči sobě navzájem. K dalším důvodům patří zakotvit důležité zásady profesionálního postupu, posílení profesní identity a odpovědnosti zaměstnanců a nastavení norem sloužící k hodnocení osob. Význam etického kodexu organizace tak zdaleka není jen vnější, resp. marketingový. Dodržování principů etického chování činí práci v jakékoli organizaci **příjemnější**, a tím i **produktivnější**. Usnadňuje i získání a **udržení** kvalitních **zaměstnanců**, kteří bývají vůči dodržování etických norem ze strany firmy citlivější. Etický kodex organizace má však smysl především tehdy, jde-li nad rámec obecných etických zásad. Měl by stanovovat nejen etické zásady týkající se typických pracovních situací nebo specifických profesních skupin podniku, ale cíleně identifikovat

⁴³ LEPILOVÁ, K., *Jak vystupovat v obchodním styku a ve společnosti, Vytvořte si image a styl jednání*, Computer Press. ISBN: 978-80-251-2147-4. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. & kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002. 2. rozšířené vydání. ISBN 80-7261-064-3.

⁴⁴ *Etika není nahodilou vědou, která by vznikla nedávno. Má kořeny už ve starověké antice a zabývali se jí známí filozofové jako Aristoteles, Epikuros nebo Demokritos. Etika, jako věda o morálce, je velmi široké téma, které prostupuje nejen obyčejný život člověka, ale v rámci mezilidské interakce zasahuje také do profesní (podnikatelské) sféry a prolíná se tak veškerou lidskou činností. Proto se s etickými otázkami setká i každý podnikatel.*

⁴⁵ *Morálka (z lat. moralitas, správné chování, od mos, moris, mrav) znamená celkovou představu správného jednání ve společnosti. Od pravidel zdvořilosti se liší tím, že se týká věcí závažných a podstatných, na druhé straně od práva se liší tím, že se nedá soudně vymáhat a na její porušení nejsou sankce (tresty).*

klíčové etické otázky či dilemata, se kterými se zaměstnanci podniku setkávají, a formulovat zásady, případně návody, jak v těchto případech postupovat. Cílem etického kodexu je poskytnout zaměstnancům zásady či návod k správnému řešení konkrétních eticky exponovaných nebo komplikovaných situací. Etické principy či normy, které etický kodex organizace zakotvuje, by se měly vztahovat ke **třem hlavním** oblastem. Prvá se dotýká **chování firmy** jako takové. Stanoví hlavní zásady jednání organizace vůči jejím partnerům, tj. zaměstnancům, zákazníkům, vlastníkům (akcionářům, investorům apod.), dodavatelům i společenskému okolí (podniková odpovědnost). Příkladem mohou být pravidla dotýkající se obchodního jednání (například dávání darů), marketingových aktivit podniku (nezveřejňování zavádějících informací) nebo snahy omezit dopad podnikových činností na znečišťování prostředí. Druhá skupina zásad se týká **chování zaměstnanců** vůči firmě. Upravuje otázky vztahující se k možnému výskytu konfliktů a zájmů řešení (například přijímání darů), využívání firemních informací, vykonávání vedlejších činností, politických aktivit apod. Třetí oblast pak tvoří etické normy v oblasti **řízení lidských zdrojů**. Etické normy v oblasti řízení lidských zdrojů se vztahují především k otázce spravedlivého přístupu k zaměstnancům. Nejčastější problémy v řízení lidských zdrojů, kterými by se měl etický kodex zabývat, se týkají možností nebo nebezpečí:⁴⁶

- upřednostňování zaměstnanců při přijímání, hodnocení, odměňování, vzdělávání, povyšování apod., založeného na osobních vztazích a dalších kritériích nesouvisejících s výkonem či schopnostmi osob,
- nedodržování důvěrnosti osobních informací,
- sexuálního obtěžování a diskriminace při odměňování a povyšování,
- rozdílů v požadavcích na dodržování podnikových pravidel kladených na "řadové" a vedoucí zaměstnance,
- poskytování neúplných informací při přijímání nových pracovníků apod.

Pravidla kodexu lze prosazovat jejich zveřejněním v rámci organizace i navenek, pomocí školicích programů a tréninků, zřízením "horké linky" nabízející zaměstnancům i manažerům pomoc v eticky komplikovaných situacích apod. Ještě důležitější je však promítnout zásady kodexu do firemních směrnic a pravidel (například hodnocení zaměstnanců) a sankcionovat jejich porušování. Pro jeho prosazení je proto zpravidla třeba prověřit firemní pravidla

⁴⁶ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. & kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002. 2. rozšířené vydání. ISBN 80-7261-064-3.

i manažerské praktiky s ohledem na jejich důsledky pro etické jednání zaměstnanců. Příkladem může být otázka, zda neetické jednání zaměstnanců, například vůči zákazníkům, není posilováno způsobem jejich odměňování.

Hybnou silou, která může *etiku v podnikání* utlačovat do pozadí anebo její důležitost naopak vyzdvihovat, je *konkurenční boj*. Pokud vaše konkurence k získání většího podílu na trhu používá praktiky, které jsou nemorální, táhne tak s sebou všechny ostatní firmy, protože se asi jen stěží dokážete na trhu udržet, aniž byste nesáhli po podobných technikách. Není ani třeba po nich dlouze pátrat, stačí si jen pustit televizi – klamavých reklam se v ní vysílá nespočet. Firmy často omlouvají své *neetické chování* (například na již zmíněném poli reklamy) ekonomickou krizí, snahou udržet se na trhu, ovšem je třeba si uvědomit, že skutečně morální firmy se eticky chovají před krizí, v době krize i po ní. Etika v podnikání není něčím, co je dobré jen v době prosperity, když si to může firma dovolit.

3.2 Obchodní komunikace⁴⁷

V obchodní praxi se setkávají obchodníci s rozličnými skupinami lidí. Aby byla jakákoli obchodní společnost schopna rozvíjet svůj potenciál, je třeba klást důraz na znalosti v oblasti obchodních jednání, komunikace s klientem a uzavírání obchodu, a to jak v případech *osobního kontaktu*, tak i v případech *písemné* nebo *elektronické*. Obchodní a další jednání vyžadují dodržení mnoha různých zásad a pravidel, což může často nepřímo ovlivnit výsledek jednání. Obchodní jednání vyžaduje důkladnou přípravu. Co v žádném případě není dobré podcenit? Na co se při vyjednávání předem připravit? Jakými pravidly se při jednání s obchodním partnerem řídit či jakých případných chyb se v komunikaci vyvarovat? Jak porozumět řeči zkušených vyjednávačů?

3.2.1 Představení

Seznámení a rituály související se vzájemným představením stran účastnících se schůzky, jsou prvním krokem při zahájení jednání. Představení je založeno na společenském postavení, kdy níže postavená osoba je představována osobě výše postavené. Zákazníkovi jsou v průběhu seznamování představeni všichni důležití zástupci společnosti související s jednáním. Prioritu při představování má postavení, věk a až pak pohlaví. Mohu říci, že *představení je jedním z nejdůležitějších prvků v rámci obchodní komunikace*. Jakoukoliv

⁴⁷ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. & kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002. 2. rozšířené vydání. ISBN 80-7261-064-3.

chybu, ke které dojde během následujícího jednání, lze při troše shovívavosti odpustit, opominutí představení však nikoliv.

3.2.2 Podání ruky⁴⁸

Nedílnou součástí seznamovacího rituálu je podání ruky. Často o nás prozradí mnohem více, než bychom si přáli. Podání ruky je považováno za nejrozšířenější pozdrav. Ačkoliv by mnohým mohlo připadat jako pouhá formalita a prázdné gesto, není tomu tak – podání ruky představuje způsob komunikace a nemělo by být bráno na lehkou váhu. Už jen proto, že jde často o první kontakt mezi partnery účastnicími se jednání a dokáže o partnerech leccos prozradit, ať už jde o nejistotu, převahu či náklonnost k druhému partnerovi. Při podání ruky je druhem pozdravu a k pozdravu patří oční kontakt. Je nepřipustné podat ruku jen tak mimoděk a přitom se dívat někam mimo. Co o nás podání ruky prozradí?

- Stisk špičkami prstů – člověk si není příliš jistý svým jednáním, pravděpodobně ani neví, co si má myslet o vás.
- Ocelové sevření – může jít o skrytý projev agresivity a převahy. Dalším způsobem vyjádření převahy je také podání ruky dlaní dolů. Podáte-li naopak ruku dlaní nahoru, nabízíte partnerovi iniciativu v jednání.
- Partnerské podání ruky – klasické podání rukou ve svislé poloze, které poukazuje na vzájemně vyrovnaný vztah mezi oběma partnery.

Pravidla pro iniciativu při podávání ruky také nejsou příliš složitá – obecně by mladší účastník jednání měl vyčkat na podání ruky staršího účastníka, muž vyčká, než je mu nabídnuto podání ruky ženou.

3.2.3 Úspěšnost jednání⁴⁹

Při každém obchodním jednání můžeme na protistranu udělat dojem, nebo výrazně poškodit svou pozici. Nezáleží na tom, zda jsou na pořadu jednání zcela banální záležitosti s předem daným výsledkem, nebo se jedná o zásadní věc strategického významu, prostoru pro přešlapy je vždy dostatek. Mnoho lidí se při jednání zcela **nesprávně** snaží protistranu **zasypat množstvím faktů**, ať už o sobě, nebo o samotném předmětu jednání. V zápalu „slovního průjmu“ pak tito lidé zcela opomíjejí fakt, že i druhá strana má něco důležitého na srdci.

⁴⁸ LEPILOVÁ, K., *Jak vystupovat v obchodním styku a ve společnosti, Vytvořte si image a styl jednání*, Computer Press. ISBN: 978-80-251-2147-4.

⁴⁹ LEPILOVÁ, K., *Jak vystupovat v obchodním styku a ve společnosti, Vytvořte si image a styl jednání*, Computer Press. ISBN: 978-80-251-2147-4.

Umění naslouchat je přitom tak snadné – stačí jen dát prostor protistraně a především *vnímat, co se nám snaží sdělit*. Lidé často, namísto vnímání a analyzování informací poskytované protistranou, přemýšlejí, čím partnera oslní ve svém „monologu“. Vrcholem a téměř *urážkou* je pak položení *dotazu* na skutečnost, která nám byla před chvílí *vysvětlena*. Čím lépe poznáme záměry protistrany, tím větší prostor pro manévrování získáme. Pokud navrhneme řešení, které se bude nacházet na průsečíku mezi naším zájmem a potřebami protistrany, máme vyhráno. I když máme silné argumenty, nesnažme se s nimi protistranu zahnat do kouta. Jakmile si uvědomí, že z naší strany přichází útok, zaujme defenzivní pozici a uzavře se před námi. Je taktičtější namísto toho *protistraně nabídnout, aby nám vyložila své varianty*, a poté se je pokusit přizpůsobit je našim představám. Slabý protivník si bude vychutnávat dobrý pocit pramenící ze skutečnosti, že on je iniciátorem řešení, a umožní nám vnést do výsledné verze maximum vlastních požadavků. Musíme být připraveni *odpovídat a ptát se*. Šťěstí přeje připraveným, proto nenechávejme nic náhodě. Členové vyjednávacího týmu by měli znát předmět vyjednávání do posledního detailu. V rámci *přípravy na jednání* je dobré se pokusit vžít do role protistrany a sestavit seznam otázek, které by nám mohly být položeny, a také si připravit případné odpovědi. Pokud se sami ptáme, pokládáme otázky tak, aby protivník musel odpovídat kladně. Připravíme si takové otázky, kterými protivníka předem odzbrojíte. Musíme mít ovšem na paměti, že většina lidí má potíže říkat *ne*. Neměli bychom se bát přiznat k chybě. Nejhorší, co bychom v případě chyby mohli udělat, je snaha o její utajení. Buďte si jistí, že problém se dostane na povrch v době, kdy to budete nejméně potřebovat. Dá se říci, že obchodní jednávání je *komunikací v praxi* a vyžaduje značné zkušenosti v souvislosti s komunikačními návyky, neboť v praxi je dobré v každém okamžiku vědět, co se při obchodní komunikaci skutečně děje, aby bylo možné na tuto situaci adekvátně reagovat.

3.2.4 Uzavření dohody

Jestliže jsou vyjasněny všechny sporné body a výsledný návrh je akceptovatelný oběma stranami, může se přistoupit k uzavření této dohody. Tento klíčový okamžik oboustranné shody je nutné správně rozpoznat a závěr jednání není dobré neodkládat. Nálada se totiž může měnit a každý dobrý vyjednávač ví, že přesné načasování je klíčem k úspěchu. Dohoda je obvykle stvrzena symbolickým podáním ruky. Poté může následovat podpis písemné objednávky nebo připravené smlouvy. V případech složitější dohody se pouze vyhotoví zápis z jednání, který obě strany odsouhlasí jako základ pozdější smlouvy.

3.3 Specifika komunikace v jednání, získání a udržení důvěry zákazníka

Jak již bylo řečeno v předešlých kapitolách na komunikaci v organizaci lze nahlížet jako na komunikaci probíhající *uvnitř* organizace nebo *vně organizace*. Jedná se o tedy o to, mezi jakými zdroji a příjemci se komunikace odehrává, nebo jaké zdroje a formy komunikace jsou používány.

3.3.1 Jednání⁵⁰

Jednání je další formou ústní komunikace v organizaci, která může probíhat mezi *vnitřními* (pracovníci) nebo *vnějšími činiteli* (zákazníci). Jedná se o specifickou formu ústní komunikace např. mezi vedoucími pracovníky a podřízenými, mezi spolupracovníky v rámci jedné nebo více organizací, se zákazníky, apod. Jednání je mnohdy využíváno tehdy, pokud výsledkem procesu komunikace má být *nabízení* nebo naopak *získání* určité *služby*, spolupráce apod. Jednání by se vždy mělo týkat *konkrétní problematiky*. Účel jednání je dobré znát před jeho konáním, aby se všichni účastníci jednání mohli odpovídajícím způsobem připravit. Cíl jednání lze oznámit, či stanovit i těsně před zahájením jednání. Konkrétním účelem jednání může být např. příprava společných projektů, uplatnění spolurozhodování spolupracovníků a podobně. Průběh a výsledek, tedy úspěšnost jednání závisí na připravenosti, zkušenostech a zejména umění komunikovat jednotlivých účastníků jednání. Obecně lze říci, že veškerá jednání mohou probíhat v určitých níže specifikovaných rovinách.

Ústní jednání v organizaci

Ústní komunikace je jedním ze způsobů dorozumívání se v organizaci. Mezi největší výhody mluvené komunikace patří kromě jiného okamžitá výměna informací, bezprostřední osobní kontakt a okamžitá zpětná vazba. Nejrozšířenějšími formami ústní komunikace v organizaci jsou porady, jednání, či rozhovory (případně pohovory).

Porady jsou formou organizované komunikace. To znamená, že každá rada (nejedná-li se o okamžitou radu, např. při mimořádné, či krizové situaci) je plánovaná, má stanoveno přesné datum konání, čas konání a místo konání.

Porady jsou buď pravidelné, anebo nepravidelné. Porady mohou mít operativní charakter, nebo charakter strategický.

⁵⁰ KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*, 2010. ISBN 978-80-247-3566-5. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. & kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002. 2. rozšířené vydání. ISBN 80-7261-064-3.

Rozhovory, respektive **pohovory** jsou další formou ústní komunikace, které se v organizaci uplatňuje. Rozhovor vedený v organizaci je formální a připravená forma komunikace, která má specifický účel a jasně vymezený cíl. Účelem rozhovoru je rozvíjení vzájemných vztahů mezi zúčastněnými stranami. Mezi základní cíle rozhovoru patří zejména poskytování a získávání informací, či ovlivňování chování jedné ze zúčastněných stran.

dva základní druhy rozhovorů:

- formální – je plánovaný a má specifické cíle, příkladem je výše zmíněný přijímací pohovor
- neformální – je neplánovaný a nevykazuje znaky specifikace cílů

Porady, jednání a rozhovory nejsou jedinými formami ústní komunikace v organizaci, ale patří nepochybně mezi formy nejrozšířenější. Mezi další formy ústní komunikace v organizaci patří například projevy, prezentace, diskuze, přednášky, či ústně sdělované zprávy nebo oznámení.

4 Výzkumná šetření manažerských a komunikačních dovedností

4.1 Cíl

Cílem bylo popsat a zjistit význam a úroveň komunikace při řízení firmy, posoudit jaký mají názor na firemní komunikaci a kulturu manažerů první linie.

Kvalitativně orientovaný průzkum byl proveden u stavební firmy střední velikosti v Brně. Bylo použito anonymní dotazníkové metody. V souladu s cílem bakalářské práce byly stanoveny tyto hypotézy:

Č.1 Většina manažerů považuje komunikaci za nedílnou součást řízení podřízených.

Č.2 Více jak 55% manažerů by se zúčastnilo výcviku k zdokonalení komunikace.

4.2 Charakteristika respondentů

S žádostí o vyplnění dotazníku jsem se obrátila na vedení firmy kde pracuji. Ředitel a majitel ne jen že dal souhlas se zjišťováním dat u pracovníků vedení a manažerů první linie, ale současně poskytl rozhovor, který ilustruje jeho přístup k vzdělávání a výchově zaměstnanců.

4.3 Podmínky při sběru dat

K vydávání dotazníků byla využita bilančně hodnotící porada na konci roku. Jako asistentka ředitele jsem při této příležitosti seznámila manažery s důvodem vyplněním dotazníku i jeho anonymitou. Odevzdání bylo řešeno přes schránku kde je vhazována korespondence, výkazy práce a také názory a připomínky zaměstnanců. Dotazníky byly vydávány všem 14 přítomným a také všech 14 vyplněných dotazníků bylo vráceno.

Dotazník obsahuje 13 otázek s předem stanovenou nabídkou odpovědí. Rozhovor s majitelem firmy byl veden na základě otevřených otázek a odpovědí.

Identifikace respondentů:

Z celkového počtu 14 dotázaných byly 3 ženy(21,5%) a 11 mužů(78,5%).

4.4 Vyhodnocení dotazníků

Tab. č. 1: Věk respondentů dotazníkového šetření

věk	počet	hodnota v %
20-29	2	14,2
30-39	9	64,3
40-56	3	21,5

Tab. č. 2: Vzdělání respondentů

úroveň	počet	hodnota v %
vyučen	1	7,14
střední	8	57,14
vysokoškolské	5	35,72

Tab. č. 3: Délka praxe

délka praxe	počet	hodnota v %
Do 5 let	2	14,2
10-15 let	5	35,8
15 a více let	7	50

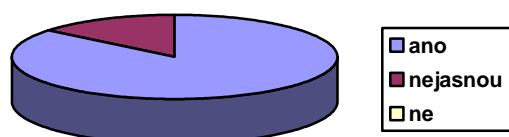
Dále níže uvádím interpretaci výsledků otázek č.1-13

Otázka č. 1. Máte představu o tom, co od Vás očekáváme?

	odpověď	počet	v %
A	ano	12	85,7

B	nejasnou	2	14,3
C	ne	0	0

Graf č. 1: Odpověď na otázku č.1 v %



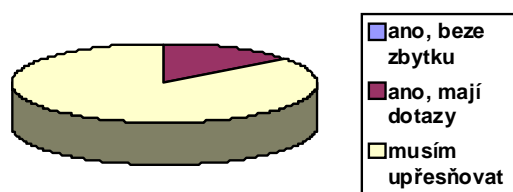
Dílčí výsledek k otázce č.1:

Převážná většina má představu o očekávání podniku. Není žádný zaměstnanec, který by tuto představu neměl.

Otázka č. 2. Dokážete podřízeným úkoly vysvětlit?

	odpověď	počet	%
A	ano, beze	0	0
B	ano, mají	2	14,2
C	musím	12	85,8

Graf č. 2: Odpověď na otázku č. 2 v %



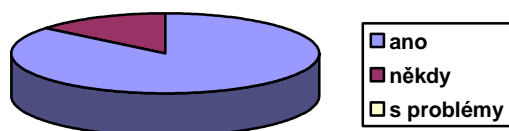
Dílčí výsledek k otázce č.2:

Úkoly beze zbytku nedokáže vysvětlit žádný manažer. Téměř všichni musí úkoly průběžně upřesňovat.

Č. 3. Daří se Vám zadávat úkoly tak, aby je podřízení pochopili?

	odpověď	počet	%
A	ano	12	85,8
B	někdy	2	14,2
C	s problémy	0	0

Graf č.3: Odpověď na otázku č.3 v %.



Dílčí výsledek k otázce č.3:

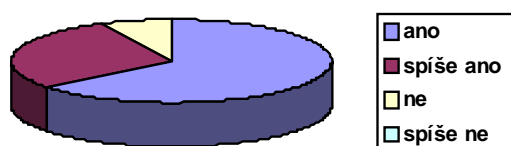
Převážná většina manažerů zadává úkoly jasně a podřízení je chápou.

Otázka č.4. Daří se Vám podřízené motivovat?

	odpověď	počet	%
A	ano	9	63,4
B	spíše ano	4	28,6
C	nevím	1	7,1

D	spíše ne	0	0
---	----------	---	---

Graf č. 4: Odpověď na otázku č.4 v %.



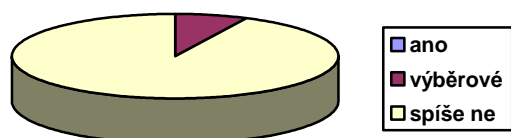
Dílčí výsledek k otázce č.4:

Motivovat podřízené se daří bez problémů téměř 60% manažerů. Dílčí problémy má 40% manažerů.

Otázka č.5. Udržujete v zaměstnání přátelské vztahy?

	odpověď	počet	%
A	ano	0	0
B	výběrově	1	7,1
C	spíše ne	13	92,9

Graf č. 5: Odpověď na otázku č.5 v %.



Dílčí výsledek k otázce č.5:

Většina manažerů přátelské vztahy v zaměstnání neudrží.

Otázka č.6 Jste ve svém jednání přesvědčivý?

	odpověď	počet	%
A	ano	12	85,7
B	někdy	2	14,3
C	mám problém	0	0

Graf č.6: Odpověď na otázku č.6 v %.



Dílčí výsledek k otázce č. 6:

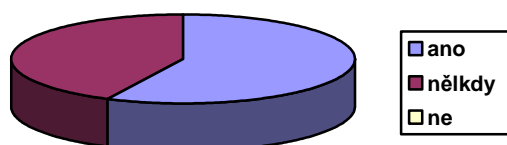
Téměř 86% manažerů se domnívá, že jejich jednání je přesvědčivé. Pouze malá část si připouští problémy.

Otázka č.7 Bere nadřazený Vaše připomínky?

	odpověď	počet	%
A	ano	8	57,14
B	někdy	6	42,86

C	ne	0	0
---	----	---	---

Graf č.7: Odpověď na otázku č.7 v %.



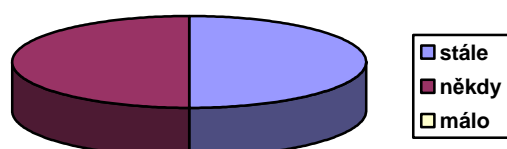
Dílčí výsledek k otázce č. 7:

Připomínkami ze strany manažerů se nadřizení zpravidla zabývají ve více než 50 % případů. Není nikdo jehož připomínku by nadřizený nerefletoval.

Otázka č.8 K výkonu své funkce potřebujete komunikaci?

	odpověď	počet	%
A	stále	7	50
B	někdy	7	50
C	málo	0	0

Graf č.8: Odpověď na otázku č.8 v %.



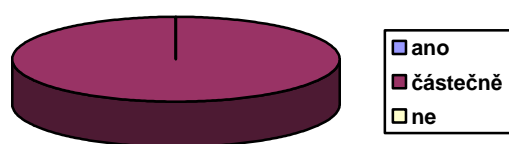
Dílčí odpověď k otázce č. 8:

Mezi manažery není nikdo kdo by komunikaci k výkonu funkce nepotřeboval alespoň někdy.
50 % manažerů ji potřebuje stále.

Otázka č. 9 Byla součástí Vašeho studia příprava v sociální komunikaci?

	odpověď	počet	%
A	ano	0	0
B	částečně	14	100
C	ne	0	0

Graf č.9: Odpověď na otázku č.9 v %.



Dílčí výsledek k otázce č. 9:

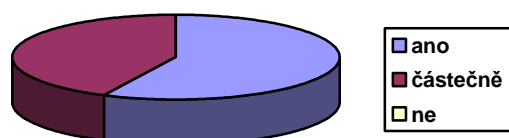
Sociální komunikace byla ve studiu manažerů zahrnuta pouze částečně.

Otázka č.10 Pokud by firma zorganizovala výcvik v komunikaci zúčastnil/a byste se?

	odpověď	počet	%
A	ano	8	57,14
B	částečně	6	42,86

C	ne	0	0
---	----	---	---

Graf č.10: Odpověď na otázku č.10 v %.



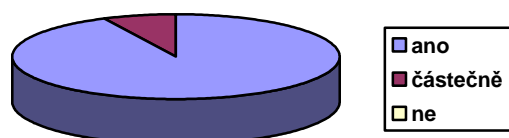
Dílčí výsledek k otázce č.10:

Více jako 57 % by se výcviku v komunikaci zúčastnilo. Není nikdo kdo by o takový výcvik neměl zájem.

Otázka č.11 Jste spokojen se svou prací a jejími výsledky?

	odpověď	počet	%
A	ano	13	92,9
B	částečně	1	7,1
C	ne	0	0

Graf č.11: Odpověď na otázku č.11 v %.



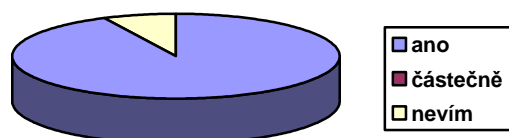
Dílčí výsledek k otázce č. 11:

Téměř 100 % manažerů je spokojeno se svou prací.

Otázka č.12 Máte pocit, že jste pro firmu potřebný?

	odpověď	počet	%
A	ano	13	92,9
B	částečně	0	0
C	nevím	1	7,1

Graf č.12: Odpověď na otázku č.12 v %.



Dílčí výsledek k otázce č. 12:

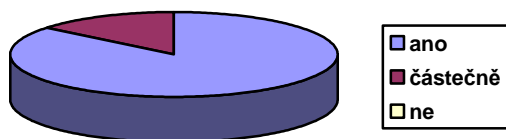
Pouze jeden manažer na tuto otázku odpověděl nevím, ostatní mají pocit potřebnosti pro firmu.

Otázka č. 13 Naučil jste se v posledním roce něco nového?

	odpověď	počet	%
--	---------	-------	---

A	ano	12	85,7
B	částečně	2	14,3
C	ne	0	0

Graf č.13: Odpověď na otázku č.13 v %.



Dílčí výsledek k otázce č. 13:

Téměř 100 % manažerů nepřetržitě získává nové poznatky.

4.5 Vyhodnocení dotazníku

Hypotéza č.1:

Manažeři se v odpovědích v převážné většině shodli na nutnosti vydávat úkoly srozumitelně, podřízené motivovat a ve výkonu funkce komunikovat. Žádná odpověď nebyla záporná. Hypotéza byla potvrzena.

Hypotéza č.2:

Všichni manažeři stále nebo alespoň někdy k výkonu funkce využívají komunikaci. Přesto by se jich více než 55 % zúčastnilo výcviku aby se zdokonalili. Hypotéza byla potvrzena.

4.6 Rozhovor s majitelem firmy

Kdy jste založil svoji firmu, co považujete za klíčové hodnoty?

„Firmu jsem založil v roce 1990. Za klíčové hodnoty považuji kvalitu práce kterou odvádíme, schopnost udržet si dlouhodobě klíčové a zkušené zaměstnance.“

Co považujete ve své práci za důležité?

„Výběr a výchovu zaměstnanců, komunikovat se zaměstnanci a motivovat je. Dále samozřejmě komunikaci se zákazníky a dodavateli.“

Rozhodující měrou se podílíte na úspěchu firmy, jak toho dosahujete?

„Vysokým pracovním nasazením, neustálým sebevzděláváním, pílí a odříkáním.“

Odlišujete se nějak od jiných firem, které podnikají ve stejné oblasti?

„Ano odlišujeme, nebojíme se být inovativní a pokrokoví, přijímáme do výrobních procesů nejnovější technologie a můžeme se většinou pochlubit tím že jsem na českém trhu první a tím pádem pro zákazníka jedineční. Touto skutečností se významně zvyšuje naše konkurenční schopnost na českém trhu.“

Co očekáváte od zaměstnanců?

„Loajalitu, vysoké pracovní nasazení, samostatnost.“

Dokážete je motivovat a přimět k dobrým pracovním výsledkům?

„Vzhledem k úspěchům kterých jsme za ta léta společnými silami dosáhli si troufám říci že ano.“

Co Vám podnikání dalo a vzalo?

„Dalo mi finanční svobodu a všeobecný rozhled. Vzalo mi osobní život.“

Musíte se učit i nové věci?

„Ano, technologie v oblasti stavebních materiálů se neustále vyvíjí a „usnout na vavřínech“ je v tomto oboru naprosto nepatřičné.“

Co jste se naučil?

„Naučil jsem se jakým způsobem se stát úspěšným ve svém oboru podnikání.“

Proč by měl mít uchazeč o práci zájem o Váš podnik?

„Jsem schopen nabídnout stálou a zajímavou práci, vysoké výdělky, firemní zázemí.“

Co nabízíte svým zákazníkům?

„Kvalitně a poctivě odvedenou práci.“

Dílní závěr k rozhovoru:

Rozhovor s majitelem firmy potvrdil, že i on považuje za důležitou komunikaci se zaměstnanci uvnitř firmy, jednání se zákazníky a vyjednávání s dodavateli, k čemuž je opět nutná komunikace. Za další předpoklad úspěchu považuje motivaci podřízených, zvyšování jejich znalostí a dovedností. Sám nové poznatky také hledá a získává.

Závěr

Ve své bakalářské práci na téma „Sociální komunikace v podnikání“ jsem shrnula teoretické poznatky o komunikačních dovednostech a jejich uplatnění. Komunikaci si dovoluji označit za rozhodující složku podnikání. Pokud vedoucí ovládají umění komunikovat, pak se daří působit na podřízené a plnit zadané úkoly. Komunikace v podnikání má důležitá specifika, mezi něž patří převaha verbální komunikace nad neverbální, dále je to zásadní vliv komunikace při motivování podřízených. Velmi významným prvkem v komunikaci je rovněž zpětná vazba směrem k nadřízeným. Provedené výzkumné šetření potvrdilo, že manažeři firmy využívají komunikaci jako základní prvek řízení podřízených a neodmítají možnost v komunikaci se dále zdokonalovat. Toto potvrdil i rozhovor s majitelem firmy. Komunikaci považuje za důležitou při styku se zaměstnanci, při jednání se zákazníky i při vyjednávání s dodavateli.

Resumé

Bakalářská práce pojednává o základních komunikačních dovednostech a jejich uplatnění v podnikání. První část bakalářské práce je zaměřena na teoretické informace o sociální komunikaci, vymezuje funkce a druhy komunikace, definuje základní komunikační pojmy. Hlavní část práce je věnována komunikaci v podnikání. Podrobně je popsána podnikatelská komunikace vnější a vnitřní. Dále jsou řešeny komunikační bariéry v podnikání a jejich překonávání. Závěr této části řeší komunikaci v podnikatelské praxi, specifikace vyjednávání, uzavírání dohod, získávání a udržení důvěry zákazníka. Cílem čtvrté kapitoly byl kvalitativní výzkum manažerské komunikace v praxi a jeho vyhodnocení. Výzkum potvrdil, že většina manažerů považuje komunikaci za neoddělitelnou součást řízení a je připravena se v ní zdokonalovat.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá komunikací v podnikání. Cílem bakalářské práce bylo shrnout zásadní teoretická východiska vztahující se k tomuto tématu a zjistit na jaké úrovni je komunikace v podnikatelské praxi. Práce popisuje obecné poznatky o komunikaci, v dalším se zaměřuje na komunikaci v podnikatelské praxi, s důrazem na vyjednávání, uzavírání dohod, získání a udržení důvěry zákazníka. Závěr práce je věnován výzkum manažerské komunikace a jeho vyhodnocení.

Annotation

The bachelor thesis deals with communication in business. The aim of this thesis was to summarize the essential theoretical background relating to this topic and to find out at what level is communication in business practice. This thesis describes a general knowledge about communication, in another focuses on communication in business practice, with emphasis on negotiations, finalizing agreements, obtaining and maintaining consumer confidence. The conclusion of the thesis is devoted to research on managerial communication and its evaluation.

Klíčová slova

Bariéry v komunikaci, důvěra zákazníka, efektivní komunikace, interpersonální komunikace, jednání v komunikaci, komunikátor, komuniké, komunikační dovednost, komunikační gramotnost, komunikační kompetence, komunikace vnější, komunikace vnitřní, neverbální komunikace, obchodní komunikace, podnikání, podnik sociální komunikace, verbální komunikace

Key words

Barrier in communication, confidence of client, efectivity of communication, interpersonal communication, actions in communication, communicator, communique, communication skill, communication literacy, communication competence, external communication, inner communication, non verbal communication, comercial communication, business , company, social communication, verbal communication.

Literatura:

- BEDNAŘÍKOVÁ, I. Sociální komunikace. Dotisk 1. vydání z r. 2006. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008. 79 s. ISBN 80-244-1357-4.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. & kol. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2002. 2. rozšířené vydání. ISBN 80-7261-064-3
- CEJPEK, J. Informace, komunikace myšlení: úvod do informační vědy. Vyd. 2. Praha: Karolinum, 2008. ISBN 978-80-246-1037-5.
- DEFLEUR, M., BALLOVÁ-ROKEACHOVÁ, S.: Teorie masové komunikace. První vydání. Karolinum, Praha 1996, ISBN 80-7184-09-8
- HARRIS, T. A. Já jsem OK, ty jsi OK. Praha: Pragma, 1997. ISBN 80-7205-508-9
- HARTL, P., HARTLOVÁ, H., Psychologický slovník. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-303-X.
- HOŠKOVÁ, L., LAKATOŠOVÁ, J. Komunikace. Olomouc: Univerzita Palackého, 1994. ISBN 80-7067-407-5
- KHELEROVÁ, V. Komunikační a obchodní dovednosti manažera, 2010. ISBN 978-80-247-3566-5
- KOŠŤAN, P.; ŠULERĚ, O. Firemní strategie : plánování a realizace. Praha: Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8.
- KOZEL, R.: Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-0966-X.
- KŘIVOHLAVÝ, J. Jak si navzájem lépe porozumíme. Svoboda, 1988. ISBN 25-095-88
- LEPILOVÁ, K., Jak vystupovat v obchodním styku a ve společnosti, Vytvořte si image a styl jednání, Computer Press. ISBN: 978-80-251-2147-4
- LEŠKO, L. Náhled do sociální komunikace. Librix. eu, 2008. ISBN 978-80-7399-466-2
- MIKULÁŠTÍK, M. Interpersonální komunikace. Zlín : Univerzita Tomáše Bati, ISBN 80-7318-047-2.
- NAKONEČNÝ, M. Sociální psychologie. Praha: Academia, 1999. ISBN 80-200-0690-7.
- ŠRONĚK, I., Etiketa v obchodě a podnikání. Praha: Management Press, 1992 - 103 s. ISBN 80-85603-08-X
- VYBÍRAL, Z. Psychologie komunikace. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-998-4
- Velký slovník naučný. Díl A-L. Praha: Encyklopedie Diderot, 1999. ISBN 80-902723-1-2.

<http://cs.wikipedia/>

<http://www.crmportal.cz/redakni/potrebujeme-crm>

Příloha č. 1

Dotazník

Manažerské a komunikační dovednosti

Jedná se o anonymní dotazník, který je východiskem průzkumu pro novou bakalářskou práci. Bude zachována anonymita a z výsledku nebudou vyvozeny žádné závěry. Vhodnou odpověď zakroužkujte, případně vypište.

Věk:.....

Pohlaví :

Vzdělání : vyučen střední odborné vysokoškolské

Délka praxe :.....

Délka zaměstnání v podniku :

1. Máte představu, co od Vás podnik očekává
ano nejasnou ne
2. Dokážete podřízeným úkoly vysvětlit
 - Ano, beze zbytku
 - Ano, ale mají dotazy
 - Musím průběžně upřesňovat
3. Daří se Vám zadávat úkoly tak, aby je podřízení pochopili
ano někdy mám problémy
4. Daří se Vám podřízené motivovat
ano spíše ano nevím spíše ne
5. Udržujete v zaměstnání přátelské vztahy
ano výběrově spíše ne
6. Jste ve svém jednání přesvědčivý
ano někdy mám problémy
7. Bere nadřízený Vaše připomínky
ano někdy ne
8. K výkonu své funkce potřebujete komunikaci
stále někdy málo
9. Byla součástí Vašeho studia příprava v sociální komunikaci
ano částečně ne
10. Pokud by firma zorganizovala výcvik v komunikaci, zúčastnil byste se
ano možná nevím
11. Jste spokojen se svou prací a jejími výsledky
ano částečně ne
12. Máte pocit, že jste pro firmu potřebný
ano částečně nevím
13. Naučil jste se v posledním roce něco nového, získal nové poznatky ze své odbornosti
ano částečně ne