

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



Studie:
2012

**Metodické přístupy
pro prezenční
a e-learningovou výuku
v oblasti komunikace**

Projekt: „Efektivní komunikace – cesta k úspěchu“
číslo projektu CZ.1.07/3.2.06/01.0015

OBSAH

1. INFORMACE O ZPRACOVATELI	5
2. ÚVOD.....	7
3. CÍL STUDIE	9
4. METODIKA ZPRACOVÁNÍ.....	10
4.1 Etapy realizace	10
5. ANALÝZA VZDĚLÁVACÍCH MODULŮ EVROPSKÉ OBCHODNÍ AKADEMIE.....	12
5.1 Písemná elektronická komunikace	12
5.2 Komunikace verbální a neverbální.....	14
5.3 Komunikace v pracovním týmu	16
5.4 Anglická písemná elektronická komunikace.....	17
5.5 Německá písemná elektronická komunikace	17
5.6 Telefonování	18
6. PÍSEMNÁ ELEKTRONICKÁ KOMUNIKACE.....	21
6.1 Specifika elektronické komunikace.....	21
6.2 E-Etiketa	24
6.3 Příklady zahraničních vzdělávacích kurzů	30
7. VERBÁLNÍ A NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE	33
7.1 Teorie komunikace.....	33
7.2 Neverbální komunikace	35
7.3 Zpětná vazba (feedback).....	37
7.4 Komunikace při řešení problémů.....	38
7.5 Příklady zahraničních vzdělávacích kurzů	42
8. KOMUNIKACE V PRACOVNÍM TÝMU.....	45
8.1 Grapevine komunikace	45
8.2 7 fází vývoje týmu	48
8.3 Řízení skupiny z podnikatelského hlediska	48
8.4 Příklady zahraničních vzdělávacích kurzů	52
9. TELEFONOVÁNÍ	56
9.1 Textové zprávy	56
9.2 Novinky v telefonické komunikaci	60
9.3 Specifika telefonické komunikace.....	61
9.4 Příklady zahraničních vzdělávacích kurzů	64

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

10. METODOLOGIE VZDĚLÁVACÍCH KURZŮ KOMUNIKACE	66
10.1 E-learning při výuce komunikace	68
10.2 Blended learning a tutorovaný e-learning	72
11. DALŠÍ ZAHRANIČNÍ PŘÍSTUPY V OBLASTI KOMUNIKACE	73
11.1 Interkulturní komunikace	73
11.2 Příklady zahraničních vzdělávacích kurzů	75
11.3 Sociální sítě	78
12. ZÁVĚR	82
PŘÍLOHA Č. 1: VÝSLEDKY AMERICKÉHO VÝZKUMU OD PEW INTERNET A AMERICAN LIFE PROJECT. 84	
PŘÍLOHA Č. 2: VYUŽITÉ WEBOVÉ STRÁNKY ZAHRANIČNÍCH VZDĚLÁVACÍCH INSTITUCÍ PRO ÚČELY STUDIE.....	86
SEZNAM VYUŽITÝCH INFORMAČNÍCH ZDROJŮ	87
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	91
POZNÁMKY	92

1. INFORMACE O ZPRACOVATELI

Název:	LAPTUS s.r.o. rozvojová agentura
Právní forma podnikání:	Společnost s ručením omezeným
Sídlo:	Křenova 438, 162 00 Praha 6
Pracoviště:	Dlouhá 32, 412 39 Litoměřice
Statutární orgán:	Jan Piegler - jednatel společnosti
IČ:	284 98 577
DIČ:	CZ28498577
Kontaktní osoba:	Mgr. Michaela Jindrová
Mail:	jindrova@laptus.eu
Telefon:	773 568 990



Společnost LAPTUS s.r.o. se zabývá dotačním, projektovým, personálním a marketingovým poradenstvím se zaměřením především na poradenství v rámci realizace projektů financovaných ze strukturálních fondů, ale také ze soukromých zdrojů.

Pracovníci firmy Laptus s.r.o. spolupracují se širokým spektrem subjektů ať už se soukromými firmami, obcemi a městy, či školami, vzdělávacími institucemi a nestátními neziskovými organizacemi.

Dále pak dlouhodobě úspěšně spolupracují s Hospodářskou komorou České republiky, Okresními a krajskými hospodářskými komorami ČR, Euroregiony, Krajskými úřady a mnoha dalšími.

Na projektech a jejich realizaci se podílí od prvotních konzultací, zpracování projektové žádosti, přes poradenství v rámci průběžného monitoringu; pomoci při realizaci subdodávek, popřípadě realizace subdodávek až po poskytnutí odborné podpory při samotné realizaci a závěrečném vyhodnocení projektů.

Pracovníci firmy pravidelně navštěvují vzdělávací kurzy a školení za účelem získání aktuálních informací týkající se problematiky Strukturálních fondů a Evropské unie.

Společnost LAPTUS s.r.o. byla v roce 2011 akreditována certifikačním orgánem ve shodě s normou ČSN EN ISO 9001:2009, a prokázala tím kvalifikační způsobilost svých zaměstnanců v projektovém managementu (oblast čerpání evropských dotací), vzdělávání a marketingu.

Mezi naše hlavní aktivity patří:

- * **Dotační poradenství v rámci Strukturálních fondů EU**
- * **Vzdělávání**
- * **Reklama, marketing a PR**
- * **Tvorba odborných studií; analýz**

2. ÚVOD

Studie: „**Metodické přístupy pro prezenční a e-learningovou výuku v oblasti komunikace**“ je součástí realizovaného projektu financovaného z prostředků Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu České republiky „Efektivní komunikace – cesta k úspěchu“, číslo projektu CZ.1.07/3.2.06/01.0015, jehož hlavním cílem je prostřednictvím vzdělávání cílových skupin – lektorů a ekonomicky aktivních občanů (účastníků dalšího vzdělávání) v oblasti komunikačních dovedností zvýšit jejich kompetence a uplatnitelnost na trhu práce.

Hlavním východiskem pro tvorbu Studie – „Metodické přístupy pro prezenční a e-learningovou výuku v oblasti komunikace“ je aktuální situace na trhu práce a v oblasti vzdělávacích institucí s přihlédnutím k novým trendům, které se v oblasti komunikace uplatňují v zahraničí.

Komunikace je mostem mezi lidmi. Pomáhá jim předávat si informace, sdílet zážitky a zkušenosti v pracovním i osobním životě. Více méně pro každý typ profese a její výkon jsou komunikační dovednosti důležité. V některých profesích nejsou na pracovníky v této oblasti kladeny takové nároky. Ale existuje celá řada profesí, kde je důraz na rozvinuté komunikační dovednosti denním chlebem a hlavním zdrojem obživy – např. práce tiskových mluvčích, PR specialistů, manažerů. Investice do vlastních komunikačních dovedností v podobě kvalitního vzdělávacího kurzu v dnešní informačně laděné společnosti tedy představuje dobrou investici do vlastní budoucnosti.

Přístup ke komunikaci je rozdílný dle geografického rozlišení. Ovlivňuje ho spousta faktorů od národních zvyků, historických reálií až po náboženství dané země. Přihlédnutím k těmto skutečnostem získáme globální pohled na přístupy ke komunikaci, který je východiskem pro tuto studii.

Kromě identifikace významným zahraničních přístupů k výuce komunikace a to v německy a anglicky mluvících zemích, se tato studie zaměří na specifika prezenční a e-learningové formy výuky. E-learning vzhledem k rostoucím technologickým možnostem naší doby představuje výhodnou formu studia, která řeší některá negativa prezenční výuky a vydává se tak v této oblasti svým vlastním směrem. Směr všech forem studia a vzdělávání, o kterém

bude na těchto řádkách řeč, je však jednotný – směřovat ke zvýšení kompetencí pracovní síly a její uplatnitelnosti na trhu práce.

Cílovou skupinou projektu a tak i této studie jsou lektoři, lidé, skrze které dochází ke zvyšování kompetencí osob v rámci dalšího vzdělávání a ekonomicky aktivní občané – účastníci dalšího vzdělávání. Tato cílová skupina se výraznou měrou podílí na formování společnosti, participuje na jejím fungování a dalším rozvoji. Proto je třeba pro ni vytvořit motivující prostředí k dalšímu vzdělávání v oblasti komunikačních dovedností a zajistit návaznou podporu tohoto vzdělávání.

V rámci nastavení vzdělávacích modulů vyučovaných v rámci tohoto projektu Evropskou obchodní akademií je kladen důraz na osvojování nejdůležitějších a prakticky využitelných metod komunikace. Stávající vzdělávací moduly pokrývají základní oblasti komunikace. Tato studie poznatky vhodně doplní o zahraniční přístupy z německy a anglicky mluvících zemí a metodou srovnávací analýzy poskytne tak přenos aktuálních poznatků v oblasti komunikace. Zapracováním těchto přístupů do stávajících vzdělávacích modulů bude tak možné získat velice aktuální a mezinárodní pohled na situaci v oblasti výuky komunikace.

3. CÍL STUDIE

Cílem studie „Metodické přístupy pro prezenční a e-learningovou výuku v oblasti komunikace“ je snaha o zvýšení kompetencí lektorů a účastníků dalšího vzdělávání v oblasti komunikačních dovedností a to především identifikací hlavních zahraničních přístupů, které nastavené vzdělávací moduly vhodným způsobem doplní a tím rozšíří.

Východiskem pro její vznik je nutnost reakce na reálnou situaci současného trhu práce v konfrontaci s novými trendy, které se uplatňují v zahraničí a vlivem globální povahy dnešní společnosti každý den ovlivňují také situaci v České republice. Celosvětově je vyžadována kvalitní pracovní síla a to nejen po odborné stránce, ale také po stránce komunikační vybavenosti, což je třeba si uvědomit nejen v době přípravy na budoucí povolání, ale také v době, kdy se jako aktivní prvky trhu práce již v zaměstnání pohybujeme. Současná doba vyžaduje neustálé úsilí a práci na svých dovednostech a schopnostech. Obrazně řečeno, to co nám pro výkon našeho zaměstnání stačí dnes, nám možná již zítra stačit nebude.

Současná podoba vzdělávacích kurzů vyučovaných při Evropské obchodní akademii využívá metody jak prezenční tak e-learningové výuky. Proto se i stránky této studie zaměří na jednotlivé typy vzdělávacích akcí s ohledem na jejich využití v zahraničí. E-learning, který představuje vedle prezenční výuky druhého klíčového hráče při rozvoji vzdělanosti, je nezbytný k nabytí znalostí ve světě nových technologií. Osvojení si moderních postupů v komunikaci pomáhá rozvinout vlastní kompetence v oblasti komunikačních dovedností a uplatnit se tak lépe na současném trhu práce.

Studie: „Metodické přístupy pro prezenční a e-learningovou výuku v oblasti komunikace“ vychází ze zahraničních zkušeností zpracovatelů studie, zejména z anglicky a německy mluvících zemí.

Dalším zdrojem pro její zpracování je průzkum v oblasti zahraničních informačních zdrojů a odborných publikací ke konkrétním tématům komunikace. Tento průzkum čerpal zejména z anglicky (Spojeného království, Spojené státy americké, Austrálie, Kanada) a německy hovořících zemí (Německo, Rakousko, Švýcarsko).

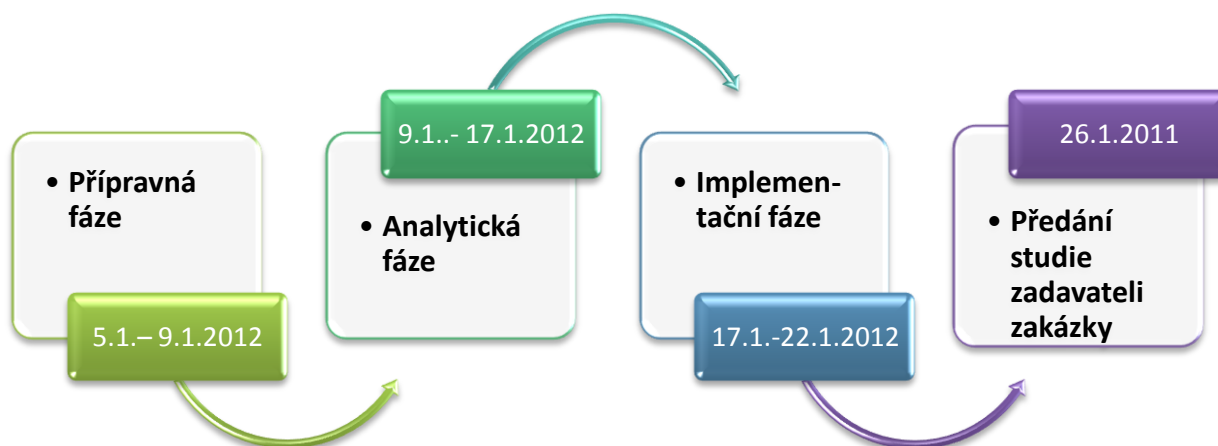
4. METODIKA ZPRACOVÁNÍ

Pro zpracování studie jsme použili následujících postupů:

- * Studium veřejně dostupných zahraničních informačních zdrojů (webové stránky, elektronické publikace, zahraniční výzkumy, vzdělávací servery)
- * Studium veřejně dostupných tuzemských informačních zdrojů (webové stránky, výzkumy, vzdělávací servery)
- * Studium odborné literatury
- * Zpracování získaných dat
- * Zkušenosti našich pracovníků
- * Analýza stávajících vzdělávacích modulů komunikace vyučovaných při EOA
Srovnávací analýza vzdělávacích modulů a identifikovaných zahraničních přístupů v oblasti komunikace

4.1 Etapy realizace

Následující harmonogram představuje jednotlivé etapy realizace veřejné zakázky dodavatelem služby:



Přípravná fáze

V přípravné fázi prací na této Studii jsme se zaměřili na přípravu dostatečného množství podkladů pro efektivní sběr dat, zpracování základních informací k tématu komunikace a potřebné technické náležitosti. Nejprve jsme získali stávající podobu vzdělávacích modulů komunikace vyučovaných při EOA, které nám posloužily jako odrazový můstek pro následnou srovnávací analýzu. Na základě detailního studia informačních materiálů jsme shromáždili data z anglických a německých informačních zdrojů.

Analytická fáze

V analytické fázi jsme nejprve zaměřili svoji pozornost na podobu stávajících vzdělávacích modulů komunikace vyučovaných při Evropské obchodní akademii. Jednalo se celkem o šest vzdělávacích modulů, které pokrývaly poznatky o komunikaci a jejích základních formách – komunikaci verbální, neverbální, písemné, telefonické včetně specifík anglické písemné komunikace a německé písemné komunikace.

Implementační fáze

V této fázi jsme výsledky naší analytické činnosti porovnali se zahraničními přístupy, které jsme identifikovali na základě zahraničních informačních zdrojů. Objevili jsme řadu přístupů, trendů a dalších informací, jež jsme následně rozebrali a jež mohou rozšířit stávající rozsah vzdělávacích modulů a zvětšit tak kompetence cílové skupiny o globální pohled na témata, která se celosvětově při výuce komunikace objevují. Míra zpracování těchto zahraničních přístupů do stávajících modulů je zcela na zadavateli této zakázky. Ten má díky přímé realizaci vzdělávacích kurzů komunikace zpětnou vazbu o potřebách cílové skupiny, na které by měl reagovat nejvíce.

Využití studie a jejích poznatků může být také vhodným doplňkovým materiálem pro domácí samostudium účastníků zmiňovaných vzdělávacích modulů, kteří se díky ní mohou v rámci jediné publikace seznámit s celou řadou trendů, jež se celosvětově ve výuce objevují.

5. ANALÝZA VZDĚLÁVACÍCH MODULŮ EVROPSKÉ OBCHODNÍ AKADEMIE

Výchozím materiálem, který poslouží jako odrazový můstek této studie, představují stávající vzdělávací moduly vyučované v rámci projektu Efektivní komunikace – cesta k úspěchu. Vzdělávací moduly byly pilotně ověřeny v praxi na cílové skupině celkem 30 lektorů a to ve dvou běžích v prezenční i e-learningové formě. Důraz v nich však byl kladen na výuku prezenční.

Následující kapitola se zaměří přímo na jednotlivé vzdělávací moduly a rozbor jejich textů co do obsahu i charakteru předávaných informací. Poslouží jako informační základ pro provedení srovnávací analýzy se zahraničními trendy ve výuce komunikace, která bude následovat.

Přehled vzdělávacích modulů:

- * Modul č. 1 – Písemná elektronická komunikace
- * Modul č. 2 – Komunikace verbální a neverbální
- * Modul č. 3 – Komunikace v pracovním týmu
- * Modul č. 4 – Anglická písemná elektronická komunikace
- * Modul č. 5 – Německá písemná elektronická komunikace
- * Modul č. 6 – Telefonování

5.1 Písemná elektronická komunikace

Úvodní modul celého vzdělávacího cyklu otevírá téma komunikace z hlediska čistě praktického se zaměřením na občanský a pracovní život obyvatel České republiky – věnuje se tedy specifickým tuzemské písemné elektronické komunikace. Patrné je silné propojení se schopností pracovat na PC. Tato schopnost je v podmínkách ČR již nezbytností, přesto se zejména u starších ročníků nejedná o samozřejmost. Nejdříve je rozebráno téma normy ČSN 01 69 10, která upravuje náležitosti grafické úpravy textů a pravidla pro uspořádání obchodních a úředních textů. Znalost nebo alespoň povědomí o obsahu normy je pro

správný postup ve věci sestavování písemností v jejich správné podobě nezbytností. Detailně jsou zde rozebrány pokyny pro optimální formální úpravu dopisů, uvádění adres, zkratek, používaných značek, apod. Text pokrývá nejzákladnější informace, pro další studium jsou určeny odkazy na webové stránky, které poskytují hlubší vhled do problematiky pro zájemce.

Před pohledem na konkrétní typy agend, využívaných v pracovním či občanském životě text rozebírá možnosti metodik použitelných při výuce komunikace. Dělí je na klasické a alternativní, kde čerpá ze zahraničních zdrojů (např. technika brainwritingu, písemná obdoba známějšího brainstormingu, který je již hojně využíván v podmínkách českých vzdělávacích i firemních institucích).

Jak již bylo nastíněno výše v textu, po spíše teoretickém úvodu, který přinesl ukotvení celé problematiky písemné elektronické komunikace, se druhá rozsáhlejší část modulu věnuje již výhradně konkrétním písemným útvarům, které se vyskytují ve všech sférách života občana České republiky. **První blok rozebírá téma obchodní agendy**, jež je každodenní součástí firemní a obchodní komunikace, jejíž pravidla je tedy nezbytné znát pro úspěšné fungování ve sféře pracovního života.

Objevují se zde útvary jako:

- * Nabídka
- * Objednávka
- * Potvrzení o přijetí objednávky
- * Upomínka
- * Reklamace

Pozornost je zde věnována především způsobu jejich stylizace a osnovám. Jako užitečné se jeví srovnání situace dříve a dnes, které přináší zajímavé postřehy o posunu jejich fungování. Text doprovází vzory jednotlivých útvarů, které frekventantům kurzu přináší jasnou představu a ilustrují předávané informace.

Druhý blok se zaměřuje na oblast provozní agendy, do které spadají všechny osobní dopisy, ať už společenského charakteru, dopisy s pracovním zaměřením či žádosti občanů. Kromě opětovných doporučení ke stylizaci a uvedení vzorů je zde pro praktický občanský život

přínosný především poměrně podrobný rozbor žádostí občanů co do struktury (oslovení, věc, adresa). Jsou zde také uvedena doporučení, čemu se při psaní občanských žádostí vyhnout. Text je vhodný především při absolutní neznalosti dané problematiky. Na druhou stranu i občan, který tyto útvary ve svém životě již běžně využívá, se zde může dozvědět řadu novinek.

Třetí blok představuje téma personální agendy, která rozebírá především písemnosti významné pro jednotlivce jako pracující subjekt, respektive subjekt ucházející se o pracovní uplatnění. Nezbytností je zde rozbor životopisu. Blok přináší informace o strukturovaném životopisu, rozebírá také životopis profesní a také formu životopisu evropského, tzv. Europassu. Informace o životopisu je v dnešní době možno nalézt na celé řadě serverů a webových stránek, které se věnují oblasti práce. Blok se však věnuje také tématu motivačních dopisů, které se v dnešní době stávají již dobrou praxí a především větší firmy či zaměstnavatelé je hojně využívají. Motivační dopisy jsou zde podrobeny hlubšímu rozboru co do osnovy, obsahu a uvedení dobrých příkladů. Zajímavé je dělení motivačních dopisů na vyžádané, nevyžádané, absolventské a motivační dopisy zkušených profesionálů.

Závěrečný blok tohoto vzdělávacího modulu tvoří téma **pracovního poměru**. Jako užitečné se zde jeví uvedení základních informací o pracovním poměru a možnostech jeho ukončení. Dál už se text věnuje přípravě písemností k tomu vztažených – písemnému ukončení pracovního poměru, ať už formou výpovědi, dohody či okamžitého zrušení pracovního poměru, včetně vzorů těchto písemností.

Modul č. 1 je vystavěn celkově velice prakticky s důrazem na využití v občanském a pracovním životě. Je vhodný především pro úvodní seznámení s problematikou písemné elektronické komunikace. Jako využitelný se jeví také pro oblast výuky „nelektorské“ veřejnosti.

5.2 Komunikace verbální a neverbální

Jak je patrné z předchozí kapitoly, první vzdělávací modul je zaměřen spíše na oblast formálního zpracování konkrétních dokumentů. Druhý vzdělávací modul se orientuje na

teorii komunikace, rozebírá základní pojmy nezbytné pro pochopení teoretického textu. Z teorie však vycházejí také praktické tipy pro zdokonalování dovedností, jak jednat s lidmi.

První část vzdělávacího modulu vysvětluje **pojem komunikace a faktory, které na tento proces působí**. Rozebírá druhy komunikace a její formy. Dále už se konkrétně věnuje oblasti neverbální, tématům prvního dojmu, očního kontaktu, gest, významu prostorové komunikace či zpětné vazby. Oblast neverbální komunikace je v celé své šíři velice obsáhlá, modul tedy zmiňuje jen ty oblasti, které jsou nejvíce využitelné v praxi cílové skupiny – tedy v praxi lektorské. Téma je velice vhodně doplněno celou řadou praktických úkolů a ilustračních obrázků. Následuje oblast verbální komunikace, vztahující se především k oblastem schopnosti dobře mluvit, umět aktivně naslouchat, případně mlčet. Závěr této části se věnuje teorii rozhovoru. Vzhledem k charakteru cílové skupiny, pro které je vzdělávací modul určen, by zde mohl být věnován větší prostor rozboru několika komunikačních teorií (E. Berne, P. Watzlavick, apod.).

Druhá část přináší informace o jednání, konfliktech a jejich řešení. Mezi základní pojmy, které se zde objevují, patří především poznání vlastní osoby, sebedůvěra a v běžných výukových materiálech ne příliš zmiňovaný koncept pozitivního myšlení. Dále jsou zde rozebrána témata stresu a frustrace, rozdílů mezi nimi a možnosti, jak s nimi úspěšně bojovat. Tuto část uzavírá analýza běžných typů konfliktů a přístupů k nim a vyzdvihuje jejich význam jako přirozené součásti běžného života. Praktický rozměr této části pracuje s tvorbou autoportrétu, nácvikem pozitivního myšlení a vlastním pojetím konfliktu frekventantů kurzu.

Třetí část se zaměřuje na oblasti nezbytné pro lektorskou praxi – **veřejné projevy, prezentace a prezentační dovednosti**. Detailní pozornost je zde věnována tvorbě funkčních prezentací, přínosné jsou také údaje o charakteru lidské pozornosti. Téma pozornosti by si zasloužilo více prostoru. Zkušený lektor si musí být vědom zákonitostí, se kterými je lidská pozornost spjata tak, aby s ní mohl v průběhu výuky odpovídajícím způsobem zacházet. Jako velice užitečné se v textu jeví chyby řečníků a doporučení, jak zvládat otázky publika. Na teorii navazuje praktická příprava vlastní prezentací, která je přímou součástí kurzu.

Závěrečná část druhého modulu uzavírá téma verbální a neverbální komunikace informacemi o **public relations** (dále jen PR). K lektorské praxi se toto téma přímo

nevztahuje, PR však představuje významný trend v komunikaci, který je častým předmětem přednášek či jiných vzdělávacích akcí a slouží tak k prohloubení znalostní úrovně lektorů. Pracuje se zde především s pojmy jako veřejné mínění, image a identita organizace. Uvedeny jsou také informace o konkrétních trendech v PR, které se v současné době uplatňují (např. ucelené akce, events, open days, sociální sponzoring...). Zde je patrný vliv zahraničních zkušeností. Tuto část uzavírá téma spolupráce s médii (tzv. press relations), která je v dnešní době rozšíření masových médií často diskutovaným tématem a zasloužila by si proto více prostoru. Závěr tvoří pojednání o osobě tiskového mluvčího, jeho povinnostech a úkolech. Tuto část je vhodné doplnit o více praktických cvičení (např. rozbor PR kampaní realizovaných v nedávné době v podmínkách ČR, případně věnovat prostor rozboru záznamu z vystoupení tiskových mluvčích v masových médiích).

5.3 Komunikace v pracovním týmu

Většina dospělé populace tráví velkou část dne v pracovním procesu, ve kterém hraje komunikace významnou roli. Nejprve modul pracuje s pojmem skupinové dynamiky a s procesy, které se k ní vztahují. Z teorie modul vybírá princip Paretovského minima a rozebírá styly řízení, jež je možné uplatňovat při práci se skupinami. Jedná se především o uplatnění rozdílných komunikačních stylů, často probíraných také v manažerské literatuře.

Druhá část tohoto modulu sleduje proces řešení problému, dělí jej na fázi definitorickou, analytickou, generativní, klasifikační a hodnotící, přičemž každou z fází podrobněji rozebírá s uvedením příkladů pro snazší pochopení.

Modul uzavírají techniky rozvíjející spolupráci v týmu, které jsou směřovány přímo k praktickému nácviku. Ten je nezbytnou součástí většiny kurzů zaměřených na komunikaci, kde platí, že pouze teorie nestačí a má být propojena s přímým využitím poznatků v praxi.

Zbývající dva vzdělávací moduly jsou zaměřeny na propojení oblasti písemné elektronické komunikace v České republice s obdobnými pravidly komunikace, které jsou používány v anglickém a německém jazyce.

5.4 Anglická písemná elektronická komunikace

Celý text toho v pořadí již čtvrtého vzdělávacího modulu je sestaven v anglickém jazyce a odvíjí se tedy od zásad a pravidel anglické gramatiky a ustálených pravidel. V první řadě se modul zabývá problematikou vyplňování formulářů, včetně praktického nácviku vyplňování.

Poté se objevují konkrétní útvary anglické písemné elektronické komunikace, jako jsou:

- * Neformální dopis (informal letter)
- * Obchodní dopis – představení (introduction)
- * Obchodní dopis – žádost (inquiry)
- * Obchodní dopis – nabídka (offer)
- * Obchodní dopis – reakce na nabídku (reply to offer)
- * Obchodní dopis – objednávka a potvrzení objednávky (order and confirmation)

Ke každému z útvarů jsou uvedeny praktické tipy, slovní zásoba a fráze, které se ke konkrétní oblasti přímo vztahují. Dále se modul věnuje stejnému tématu telefonování – v oblasti angličtiny jako druhého jazyka (nikoli tedy rodného jazyka) se jedná o velice náročný způsob komunikace. Téma uzavírá oblast ubytování – způsoby, jak si objednat ubytování v zahraničí včetně vysvětlení základních zahraničních pojmů v této oblasti (single room, double room, en suite, atd.).

Tento modul je pojat z hlediska výuky anglického jazyka jako jazyka cizího, nikoliv z hlediska zahraničních trendů, které lze v anglickém jazyce v současné době vysledovat. Tomu bude věnován prostor v dalším textu. Zde již také nebude pohled zúžen pouze na elektronickou písemnou komunikaci, ale postihne komunikaci v anglicky mluvících zemích jako takovou.

5.5 Německá písemná elektronická komunikace

Analogicky k předcházejícímu modulu, který se zaměřil na písemnou elektronickou komunikaci v anglickém jazyce, se poslední z modulů věnuje stejnému tématu pro oblast jazyka německého. Úvod se zaměřuje velice stručně na korespondenci z obecného hlediska.

Následuje soukromá/osobní korespondence popisující druhy dopisů a způsoby jejich tvorby včetně konkrétních ukázek osobních dopisů a pohlednic. Navazuje oblast obchodní korespondence s výčtem základních typů obchodních dopisů a podrobněji je zde zaměřena pozornost na sloh obchodních dopisů.

V další části jsou osvětleny nejčastěji užívané způsoby psaní (formulace oslovení, věc, pozdrav, datum v německém jazyce).

Dále se text věnuje konkrétním útvarům, kterými jsou:

- * Obchodní dopis (Handelskorrespondenz)
- * Poptávka a nabídka (Anfrage, Angebot)
- * Objednávka, potvrzení objednávky (Bestellung, Auftragsbestätigung)
- * Odesílací návštěví, vyúčtovací faktura (Versandanzeige, Rechnung – Faktura)
- * Reklamace (Reklamation)
- * Upomínka (Mahnung)
- * Žádost o místo, životopis (Bewerbung, Lebenslauf)

Celkově lze shrnout, že se modul zaměřuje na seznámení účastníků se základními formami soukromé korespondence a se základními typy obchodních dopisů a jejich praktickým procvičením. Patrné je zde uchopení z jazykovědného hlediska bez uvedení trendů, které se v komunikaci německy mluvících zemí objevují. Postřehům a specifikům z německého prostředí bude věnována pozornost v další části textu.

5.6 Telefonování

Závěrečný modul pokrývá tematiku telefonování a telefonické komunikace, která v soudobé společnosti patří k nejvyužívanějším formám komunikace, vedle komunikace elektronické.

Úvod modulu zachycuje **historii telefonování** od zrodu vynálezu telefonu, následně rozebírá druhy telefonů. Do tohoto místa by bylo vhodné vložit informace o tzv. chytrých (smart) telefonech a nezůstávat tak pouze u charakteristiky mobilních telefonů, které jsou v ČR již dlouholetou běžnou praxí.

Modul pokračuje statistickými údaji o počtu lidí používajících telefony a rozebírá základní pojmy telefonické komunikace, jako jsou call centrum a telemarketing. Dále se věnuje **specifikům telefonické komunikace** a to už podrobněji co do komunikačních nástrojů: verbální komunikace, neverbální komunikace, vokální komunikace a naslouchání. Informace o naslouchání je vzhledem k jejich malému rozsahu vhodné rozvést – např. pravidly pro efektivní naslouchání. Téma je vhodně doplněno o praktické cvičení.

Následují informace o **verbální komunikaci** ze zcela praktického hlediska – pozitivní a negativní působení některých slov včetně nejčastějších chyb ve verbální a neverbální komunikaci. Schopnost přeformulovat některá nevhodná slova je dále rozvíjena a procvičena v praktických cvičeních, která následují.

Při telefonování se komunikující osoby musí obejít bez využití neverbální komunikace, která je v běžném sociálním styku nositelem velkého množství informací. Do popředí zde vstupuje **vokální komunikace** – poznatky o artikulaci, plynulosti, intonaci a dalších složkách vokální komunikace. Vzhledem k zaměření modulu výhradně na telefonickou komunikaci by bylo vhodné složku vokální komunikace rozšířit teoreticky a doplnit ji také o praktická cvičení nácviku artikulace, rozboru intonace, apod.

V oddílu Etika telefonování modul rozebírá správný způsob přijímání hovoru a jeho ukončování včetně pravidel ostatních jako např. nesdělování důvěrných informací a služebních tajemství do telefonů, což patří k základním pravidlům, kterými se řídí profesionál v telefonickém styku. Další informace se týkají struktury telefonického hovoru, který by měl být výstižný, stručný s dodržením určitého členění jeho průběhu. Velice vhodné jsou zde informace doplněny praktickými cvičeními, na kterých by měla být výuka postavena. Efektivním doplňkem výuky by zde byla návštěva call centra, případně přizvání odborníka – praktika se zkušenostmi s prací v telefonické komunikaci.

Následné informace se již zaměřují na **oblast výrazových prostředků různých stylistických vrstev**. Věnují se cizím a odborným výrazům a upozorňují zde na možnou profesní slepotu, která může být bariérou komunikačního přenosu a předání požadovaných informací. Zde je důležité používat kontrolní otázky, které ihned ověří správnost předávaných informací. Text rozebírá také užívání superlativů, zdvořilostí a extrémních slov.

Poslední část modulu se věnuje **osobnosti telefonního operátora**. Zde je třeba zdůraznit, že tuto profesi nemůže vykonávat zdaleka každý a že je pro ni třeba dobrá osobnostní a odbornostní vybavenost. Jedná se zde zejména o vyspělé komunikační dovednosti, sociální kompetence, odborné znalosti a také odpovídající osobní profil. Modul uzavírá přehledný slovníček pojmů a soubor praktických úkolů

Tolik k výchozímu materiálu Studie. Je v něm jasně identifikováno, jaké informace byly frekventantům kurzu předávány na základě vzdělávacích modulů a to formou prezenční i e-learningové výuky. Jedná se o informace stěžejní, nicméně **zde chybí větší propojení s poznatky moderní komunikačně orientované doby a zahraničními přístupy** jako jsou např. sociální sítě, typy pro účinné využívání elektronické komunikace, apod., na které se zaměří následující kapitoly.

6. PÍSEMNÁ ELEKTRONICKÁ KOMUNIKACE

Výchozím bodem pro provedení srovnávací analýzy stávajících modulů pro výuku komunikace a soudobých zahraničních trendů je předchozí kapitola, která výukové moduly zmapovala a podrobila je obsahové analýze. Nyní bude jednotlivým modulům věnována opětovná pozornost – obsah každého z nich však bude porovnán s poznatky a přístupy k tomuto tématu, tak jak je mu věnována pozornost v zahraničí – Velké Británii, USA a Německu.

Dle poznatků získaných analýzou stávajícího vzdělávacího modulu Elektronické písemné komunikace lze říci, že se tento modul věnuje výhradně specifikům tuzemské písemné komunikace se všemi jejími specifiky co do požadovaných náležitostí obchodní, personální a jiné agendy. Je využitelný také pro „nelektorskou“ veřejnost.

Zahraniční prameny však pojímají téma písemné elektronické komunikace výrazně odlišně. Pod tento pojem totiž zahrnují práci s e-maily, uvádějí tipy pro přehledné psaní e-mailů, techniky elektronické komunikace. Poměrně detailně se také věnují tématu emailové etiky a stanovení jejích základních pravidel. Na tato témata je tedy vhodné se blíže zaměřit.

6.1 Specifika elektronické komunikace

Stejně jako se v jiných druzích komunikace uplatňují různé komunikační techniky, platí tato skutečnost také v elektronické písemné komunikaci. Podle Brianny Byrne a jeho článku *Electronic Communication Techniques*¹ existuje hned několik jedinečných technik elektronické komunikace, které mohou tento druh komunikace výrazně zefektivnit, pokud s nimi umíme zacházet.

Autor je uvádí jako:

- * Formálnost
- * Délka
- * Organizace
- * Záloha

¹ http://www.ehow.com/info_8357970_electronic-communication-techniques.html

Formálnost

Stejně jako zahraniční autoři se i my můžeme ztotožnit s faktem, že elektronická komunikace nám někdy ztěžuje rozpoznání úrovně formálnosti, na které bychom měli e-mail či jiný text tvořit. E-maily se dají rychle odeslat, toto pravidlo rychlosti se však nevztahuje ke psaní e-mailů. Vždy je důležité si uvědomit, komu email píšeme, zvolit vhodnou úroveň jazyka, uvádět celé věty a odpovídající oslovení či ukončení e-mailu.

Délka

Stejně jako formálnost je dalším důležitým faktorem práce s e-maily jejich délka. Elektronické zprávy využívané v rámci sociálních sítí či tzv. IM (instant messaging) jsou obecně výrazně kratšího a neformálního rázu, často jsou zde využívány i tzv. walls (zdi), kam se obvykle vkládá pouze několik slov či vět. Běžné e-maily mají potom větší rozsah, zahrnují také oslovení a uzavření e-mailu. Dobrým typem pro volbu správné délky elektronického textu je přečtení komunikace, která před příchodem e-mailu či zprávy již proběhla.

Organizace

Tento způsob práce s e-maily či elektronickými zprávami nám umožňuje rozpoznat, které příchozí informace jsou pro nás důležité a které jsou naopak zcela zbytečným komunikačním sdělením. Těmi je bohužel běžný účastník elektronické komunikace zahlcen. Nejvhodnější technikou, jak nacházet nejdůležitější elektronická komunikační sdělení, je přesouvat si e-maily či zprávy s důležitým obsahem do oddělené složky a nedůležité zprávy průběžně mazat a neponechávat je v poště.

Zálohování

Technika zálohování, opět jako velice specifická pro elektronickou písemnou komunikaci, uzavírá tento čtyřlístek. Sdělení elektronické komunikace je velice snadné odstranit. Často k tomu slouží pouhá klávesa „delete“ či kliknutí na ikonu koše. Prevence ztráty elektronických informací proto vyžaduje ideálně pravidelné zálohování, které lze v počítači nastavit tak, aby probíhalo automaticky vždy ve zvolenou dobu na vybrané datové úložiště.

V textu hodně skloňujeme termín e-mail, ve verzi českých vzdělávacích modulů však o tomto útvaru elektronické písemné komunikace příliš informací nenajdeme. Jak tedy dobře

napsaný e-mail vypadá? Co je potřeba ošetřit, aby jej bylo možné považovat za opravdu efektivní prostředek mezilidské komunikace?

Je nutno uvést, že v dnešní době jsou e-maily v podmínkách ČR hojně využívány jak ve sféře pracovního života, tak v životě osobním. Především pro pracovní charakter e-mailů sestavují zahraniční zdroje tipy /writing effective emails, James Manktelow and Amy Carlson/, na které se zaměří i následující řádky.

Stejně jako je tomu u jiných psaných textů, platí i u textů elektronických, že musí mít svůj nadpis. Nejen, že mají zaujmout naši pozornost, ale mohou nám při vhodně zvolených slovech přiblížit obsah e-mailu, který máme před sebou. Nesprávně zvolený titulek může být také příčinou toho, že se e-mail místo do schránky s došlou poštou dostane do pošty nevyžádané, tzv. spamů, které počítače často automaticky separují.

Výhodou e-mailů oproti klasickým ručně psaným dopisům jsou výrazně nižší náklady, které e-mail provází. Toho je proto vhodné využít a jeden e-mail věnovat vždy pouze jednomu tématu. E-mail se změtí neuspořádaných dotazů nepřinese zamýšlený efekt. Příjemce se v něm může jednoduše ztratit, pokud se tedy rozhodne záplavou informací probírat. V horším případě příjemce e-mail vůbec zkoumat nebude. Pokud tedy musíme zaslat více dotazů, či témat v jednom e-mailu, je vhodné text alespoň vhodně prostorově rozčlenit. Toto pravidlo platí pro elektronickou komunikaci obchodní. U e-mailů osobního rázu jej takto aplikovat nelze.

Zahraniční autoři jdou v elektronické písemné komunikaci ještě dále. Doporučují, aby pisatel e-mailu přímo do textu uvedl, jakou formu odpovědi očekává (okamžitou odpověď, telefonát, schůzku). Neměl by také zapomenout na uvedení svých kontaktních informací přímo do závěru e-mailu, které tak příjemci umožní velice rychle tyto informace dohledat a odpověď mu tak znatelně usnadní.

K usnadnění tohoto druhu komunikace slouží také jednoduchá zkratka EOM. Znamená v překladu **End Of Message** (konec zprávy). Tato zkratka se využívá, pokud všechny důležité informace (např. údaje o schůzce) lze uvést již do předmětu e-mailu a zbytek e-mailu není třeba číst. Pokud tedy zkratku EOM uvedeme za důležitou informaci do předmětu e-mailu, informovaný příjemce bude vědět, že e-mail vlastně ani nemusí otevírat.

„Schůzka 15. 1. Školní inspekce, Ředitelna, 9:30 EOM“

V tuzemských měřících se s touto zkratkou asi příliš nesetkáme. Především v některých oborech je však velice častá komunikace se zahraničními partnery, lektory, kde už se její využití může uplatnit.

Téma efektivního psaní e-mailů lze uzavřít několika doporučeními, abychom byli skutečně dobrými účastníky elektronické komunikace. Stejně jako u běžné pošty by mělo být samozřejmostí pravidelně kontrolovat svoji e-mailovou schránku, což je základem pro přijetí informace skrze elektronické médium. Příliš se nedoporučuje kontrolovat tuto schránku během plnění pracovních povinností jen proto, abychom si ověřili, zda nám „náhodou někdo nepíše“. V případě nepřítomnosti v kanceláři je vždy na místě nastavit si „agenta v nepřítomnosti“. Jedná se o velice užitečnou a v podmínkách ČR také již hojně využívanou aplikaci, která odešle krátkou informaci o nepřítomnosti v kanceláři všem, kteří se pokusí právě nepřítomného člověka kontaktovat. Do textu informační zprávy je vhodné uvést kontakt na zastupující osobu a informaci, kdy bude nepřítomný pracovník zpět.

6.2 E-Etiketa

V běžné komunikaci založené na sociálním kontaktu fungují společností nastavené normy upravující pravidla pro sociální styk. Komunikace formou elektronických médií se však od běžné, sociální komunikace neliší natolik, aby pro ni nebylo možné nastavit podobná pravidla. Je třeba si uvědomit, že nejen v sociální komunikaci je důležité CO říkáme, ale také JAK to říkáme. I v elektronické komunikaci působíme jeden na druhého. Výchozí vzdělávací moduly této oblasti pozornost nevěnují. V zahraničí se však jedná o poměrně časté téma, které je proto na stránkách této studie postihnout.

V anglicky psané literatuře můžeme najít pojem NETIQUETTE, který využívá kouzla anglického jazyka a do jednoho slova tak spojuje NETWORK (sít) a ETIQUETTE (etiketa). Jedná se o výstižné označení optimální a efektivní komunikace s využitím elektronických médií s důrazem na porozumění a zdvořilost.

Zajímavý materiál k tomuto tématu zpracovala americká konzultantka Word Press Judith Kallos, která se ve svém projektu NetManners.com zabývá e-mailovou etiketou. Následující řádky se budou přímo věnovat e-mailové etiketě podle poznatků této autorky.²

- a) V prvním pravidle e-mailové etikety „**Seznamte se se základy**“ autorka nabádá k osvojení minimálních základů on-line komunikace. K těm patří především následující doporučení.

Sdělení není vhodné psát celé v režimu Caps Loc. Takové sdělení působí jako křik nebo řev a rozhodně na příjemce takového sdělení nebude působit komfortně. Dle zahraničních studií je také ověřeno, že čtení textu, který je napsán v režimu Caps Lock zabere více času, než je tomu u textu psaného standardním způsobem. Bráno z obou těchto hledisek, jedná se o velice neefektivní způsob, jakým skrze elektronická média komunikovat.

Není vhodné nechávat pole předmětu e-mailu prázdné. V horším případě takový e-mail vůbec nedorazí svému příjemce, resp. počítač jej automaticky uloží do nevyžádané pošty jako spam. Označení v předmětu pomáhá příjemci, aby si mohl e-mail správně zařadit do svého systému a moci s ním dále pracovat, případně jej rychle vyhledat.

Formátování barev v e-mailech, ať už textu či barev v pozadí, může celý text e-mailu učinit nečitelným. Na takové e-maily může být i mnohem obtížnější reagovat – počítač musí často provést konverzi do jednoduchého textu a teprve poté je možno odpovědět.

Za účelem ochrany e-mailových adres blízkých osob není dobré zveřejňovat kontaktní adresy neznámým lidem. Je třeba si uvědomit, že e-mailová adresa funguje v dnešní době jako telefonní číslo a o její distribuci by si měl rozhodovat pouze sám vlastník.

V případě hledání informací a odpovědí na naše otázky na webových stránkách jakéhokoli druhu je výhodnější vždy prohlédnout sekci FAQs (Frequently Asked Questions – Často kladené otázky). Ta často otázky běžného typu zodpoví a není potřeba už zvedat telefonní sluchátko a hledat odpověď dál.

² <http://www.netmanners.com/email-etiquette/email-etiquette-101>

Důležité pravidlo, kterým je třeba se řídit v e-mailové etiketě, představuje pravidlo komprese či minimalizace. Příliš velké dokumenty, tabulky či grafické soubory velice komplikují práci s ním, mohou zaplnit i celý volný prostor schránky příjemce, což jej určitě nepotěší. Zde lze stanovit hranici, že vše větší 500Kb je vhodné komprimovat.

- b) V druhém pravidle e-mailové etikety nazvaném **Online Percepce je ta jediná Realita** autorka hovoří o podobnosti sociální i elektronické reality ve sféře vnímání. Komunikační partner na nás nepůsobí, pouze pokud se s ním setkáme v osobní interakci. Také elektronická komunikace má vliv na naše vnímání a utváří v ostatních účastnících komunikačního procesu určité dojmy.

Zde autorka doporučuje především věcné označení e-mailu v záhlaví, které zároveň není místem pro kladení otázek. E-mail je vždy vhodné začít oslovením včetně jména osoby, které je e-mail určen. Dále je možné stručně se zeptat, jak se druhé straně daří. Nezabíhat však do zbytečných detailů. Takový začátek je běžný v osobní i telefonické komunikaci a pro vytvoření či udržení pozitivního dojmu také v e-mailové komunikaci je dobré se tohoto způsobu držet. E-mailová komunikace se sice neodehrává osobním způsobem, to však neznamená, že se musí jednat o komunikaci nelidskou.

- c) Třetí pravidlo e-mailové etikety je „zkontrolovat pravopis a gramatiku“. Nic nepůsobí tak odbytým dojmem jako jsou pravopisné chyby v jinak dobře sestaveném textu, špatné použití interpunkce a gramatiky či malá písmena na začátku vět. Příjemce takového sdělení může mít pocit, že si nezaslouží pozornost a úsilí pisatele. Především u obchodních partnerů toto může představovat problém. Uvedený způsob psaní e-mailů se nedoporučuje ani v případě rodiny či nejbližších přátel. Text by se dále měl obejít bez několikanásobných vykřičníků či otazníků, které na komunikačního partnera mohou působit nevhodně až vulgárně. Samozřejmostí je poté psaní v celých větách a členění textu do odstavců.

- d) Čtvrté pravidlo desatera je jednoduché: „Vždy e-mail ukončete“. Toto především platí, pokud od příjemce e-mailu něco požadujeme. Anglicky mluvící země používají

častou zkratkou TIA (Thanks In Advance – předem děkuji). Samozřejmostí je podpis na úplném konci. Bez podpisu je e-mail pouhým neosobním sdělením. Běžnou, avšak neslušnou firemní praxí nejen v zahraničním prostředí (setkáváme se s ní také v podmínkách České republiky) je přeposílání e-mailů bez přidání jakéhokoli komentáře. E-mail je v tomto případě pouze „odpinknut“, aniž by mu jeho příjemce věnoval nějakou větší pozornost. Neuvedení komentáře je také známkou lhostejnosti či případné lenosti se o danou věc blíže zajímat. A takový dojem není vhodné na svého komunikačního partnera vytvářet. Stejně jako platí v ostatních typech komunikací, měl by i e-mail obsahovat zlaté slovíčko „děkuji“, pokud o něco žádáme či něco potřebujeme. Anglický jazyk dále využívá formulace jako „appreciate your help“ (oceňuji Vaši pomoc) či již zmiňované „thanks in advance“ or „let me know what you think“ (dejte mi vědět, co si myslíte). Jak už bylo řešeno výše, i e-mailová komunikace na komunikační partnery nějak působí. A pokud chceme, aby byl dojem z ní příznivý, musíme tomu styl komunikace přizpůsobit.

- e) Páté pravidlo E-mailové etikety je specifické spíše pro zahraničí, nese název „Používejte správně okamžité zprávy“. Instant Messaging (odesílání okamžitých zpráv) je aplikace dostupná pomocí laptopů, PDA, Blackberry či kapesních počítačů. Základem pro tento způsob komunikace je především cit pro správné načasování užití. Nedoporučuje se takto komunikovat v průběhu schůzek, meetingů, telefonátů s jinými lidmi. V podmínkách škol se tato komunikace nedovoluje v průběhu vyučování. Mnoho škol ve Velké Británii požaduje, aby měly děti tato zařízení v době vyučování vypnutá.

Z desatera Etikety je vhodné uvést také pravidlo „Vždy odpovídejte okamžitě“. Jedná se o výhradně zdvořilostní zásadu, která neponechává odesílatele e-mailu na pochybách, zda jste e-mail vůbec obdrželi. Pokud budeme vycházet z faktu, že elektronická komunikace je vyzdvihována pro svou rychlost, je třeba jít této rychlosti „naproti“ a e-maily, na které jsme schopni odpovědět, ihned vyřešit. Odpověď by přitom měla kopírovat strukturu příchozího e-mailu, nebo se jí alespoň blížit.

Z desatera vyberme ještě dvě zásady, které považujeme pro písemnou elektronickou komunikaci za důležité. Je jí především zásada neodesílání spamů (nevyžádané pošty), která by měla být u informovaného profesionála samozřejmostí. V dnešní době přehlcení informacemi, které nás obklopují každý den, je takový spam důvodem k rozmrzelosti až rozčilení, zvláště pokud je příjemce dostává častěji. Odesílatel jimi jistě dobrý dojem, o kterém jsme se v elektronické komunikaci již několikrát zmínili, neudělá.

Pojednání o e-mailové etiketě uzavřeme pravidlem „Jsi to, co píšeš“. Způsob, jakým komunikujeme, hodně vypovídá o našem vlastním já, o naší osobnosti. Pokud se cítíme nějakým e-mailem dotčeni, napadeni či znechuceni, není dobré se snižovat na úroveň pisatele a odpovídat mu stejným způsobem a dát mu tak lidově „co proto“. Pokud na takové sdělení chce jedinec reagovat, doporučuje se uvést jasně svůj názor bez emotivního zabarvení či osobního rozměru. Obecně je dobré neuvádět do e-mailů žádné informace, o kterých nechceme, aby se staly veřejnými. Na internetu není žádná taková informace v bezpečí.

Jelikož písemná elektronická komunikace postrádá běžné a velice důležité prvky osobní komunikace jako jsou pohled očí, úsměv, intonace hlasu, apod. – projevy neverbální komunikace – může často v elektronické komunikaci docházet k nedorozumění či misinterpretaci. Zde je vhodné využít možnosti tzv. emotikonů – či smajlíků, jak se jim v podmínkách České republiky říká. Usmívající se ikonka dotvoří informaci, že se dotyčnému dobře daří. Zamračený smajlík ve stejném případě poukáže na sarkastické ladění tohoto sdělení. Avšak i zde platí pravidlo, že všeho příliš škodí. Text zaplněný drobnými ikonkami je pravděpodobně možný v osobním e-mailovém styku, v profesionální pracovní komunikaci však své místo nemá.

Tolik k etickým zásadám komunikace prostřednictvím e-mailů. V České republice toto téma ještě není zdaleka tak častým předmětem kurzů o komunikaci jako v zahraničí, kde je častějším předmětem diskuzí. Je třeba si uvědomit, že toto není způsobeno nižším zájmem české populace o pravidla dobré elektronické komunikace. Ta u nás totiž zdomácněla výrazně později, než je tomu v uváděných zahraničních zemích.

Tak jako bylo 19. století nazýváno stoletím páry, je současná společnost často nazývána jako znalostní či informační. Informace máme na dosah ruky, obklopují nás v našem každodenním životě. To však má i své slabé stránky. Mnoho společností je zahlceno informacemi. A důvody jsou nasnadě. Komunikace je v dnešní době velice usnadněna především elektronickými médii a schopnost jedinců s nimi pracovat neustále vzrůstá. Zahraniční přístupy svou pozornost proto zaměřují také na způsob, jak se tomuto přehlčení bránit. Například zahraniční analytik Jonathan Spira³, který se touto oblastí zabýval v jedné ze svých analýz, uvádí hned několik tipů:

- * Pokud někomu odešlete e-mail, nezvedejte hned telefonní sluchátko, abyste mu zavolali či neposílejte IM.
- * Nezahrnujte do jednoho e-mailu více témat či různorodých požadavků.
- * Ujistěte se, že předmět e-mailu je jasně vyplněn a vystihuje důležitost a obsah zprávy.
- * Přečtěte si po sobě e-maily před odesláním – ujistěte se, že jsou pro druhé napsány srozumitelně.
- * Nezavalujte kolegy nedůležitými e-maily, zejména jednoslovnými odpověďmi typu: Díky, Skvělé. Tlačítko odpovědět všem používejte jen v krajních případech.
- * Nebud'te netrpěliví, pokud neobdržíte okamžitou odpověď na okamžité zprávy (IM).
- * Udržujte svůj status přítomnosti aktuální, aby ostatní věděli, zda jste zaneprázdněni či mimo kancelář.
- * Uvědomte si, že příjemce zprávy neumí číst myšlenky a doplňte e-mail o potřebné detaily.
- * Uvědomte si, že slova mohou působit odlišně napsaná a vyřčená.
- * Udělejte vše, co je možné, abyste facilitovali přesun a sdílení informací.

Zmíněné kroky mohou pomoci uživatelům elektronické komunikace využívat tento způsob předávání informací efektivněji a bez pocitů přehlčení. Poznatky o „elektronické hygieně“,

³ <http://www.ciupdate.com/trends/article.php/3665931/10-Tips-for-Better-Electronic-Communications.htm>

jak bychom toto téma mohli nazvat, by po vzoru zahraničních zkušeností měly být předmětem také tuzemské výuky o komunikaci.

Pokud máme srovnat daný modul s přístupy, které se objevují především v německých zemích, zjistíme, že i tam se hodně pozornosti věnuje tzv. netiquette, o které již byla zmínka v předchozím textu. V německy mluvících zemích se dále zaměřují na kompetence, jako jsou formulování myšlenek v písemné podobě, moderní vyjadřování, odbourávání starých floskulí a frází, případně poradenství při práci s e-mailem.

Jako zajímavost zde doplňujeme mezinárodní označení titulů v anglicky a německy mluvících zemích, z jejichž informačních zdrojů tato Studie čerpá.

Deutschland	USA	United Kingdom
Vorsitzender des Aufsichtsrates (AG) Vorsitzender der Geschäftsführung (GmbH)	Chairman of the Board	Chairman of the Board
Vorstandsvorsitzender (AG) Vorsitzender der Geschäftsleitung (GmbH)	Chief Executive Officer (CEO)	Chief Executive Officer (CEO)
Vorstandsmitglied (AG) Mitglied der Geschäftsführung (GmbH)	Vice President	Director
Finanzvorstand (AG) Geschäftsführer Finanzen (GmbH)	Chief Financial Officer (CFO)	Chief Financial Officer (CFO)

6.3 Příklady zahraničních vzdělávacích kurzů

Závěrem této kapitoly se ještě zaměříme na konkrétní vyučované kurzy písemné komunikace, které se objevují v německy mluvících zemích.

Ve švýcarské **Business Training Academy** se v kurzech zaměřují na moderní styl psaní dopisů a e-mailů s tématy jako jsou:

- * Umění vnímat a využít rozmanitost slovní zásoby
- * 7 kroků k dobrému dopisu/e-mailu
- * Místo zastaralých floskulí nové nápady

Studie: Metodické přístupy pro prezenční a e-learningovou výuku v oblasti komunikace

- * Jak je Váš dopis/e-mail vnímán čtenářem

<http://www.btacademy.ch/schriftlich.php>

Ve **Frankfurtské škole financí a managementu** se objevují následující témata písemné komunikace se zákazníky:

- * Odlišnosti mezi dopisem a e-mailem
- * Kvalitativní kritéria písemného vyjadřování
- * Struktura písemností
- * Oslovení adresáta
- * Prohřešky v komunikaci
- * Stylistické nedostatky
- * Psaní protokolů

http://www.frankfurt-school.de/content/de/education_programmes/seminars2012/lernsoftware.html

F.A.Z. Institut se v oblasti písemné komunikace věnuje následujícímu:

- * Moderní korespondence
 - Jaké požadavky se kladou na tvůrce dopisů
 - Význam písemné komunikace
 - Musí se vždy jednat o dopis?
- * Forma dle DIN 5008
 - Pole Adresa
 - Správné psaní data
 - Profesionální sestavení textu: odstavce, odsazení, formulace při pozdravu, přílohy
- * Obchodní dopis orientovaný na zákazníky
 - Výstavba a struktura dopisu

Studie: Metodické přístupy pro prezenční a e-learningovou výuku v oblasti komunikace

- Moderní oslovení
 - Základy dopisního stylu
 - Pomoc při formulaci
- * Lépe formulovat – psát stylisticky správně
- Úvodní a závěrečný pozdrav/oslovení – přátelsky, zdvořile, moderně
 - Význam první věty
 - Jak se diplomaticky vyrovnat s reklamací
- * Elektronické prostředky
- E-maily: kdy, jak a proč
 - Tipy pro sestavení správného e-mailu
 - Do's a Taboo's na internetu: e-mailová kultura
- * Nový německý pravopis
- Nová pravidla ze srpna 2006
 - Přehled nejdůležitějších pravidel

<http://www.igb.de/de/index.php?id=3558>

Ze zahraničních přístupů, které se v oblasti písemné elektronické komunikace objevují, je tedy patrné, že **výchozí vzdělávací moduly EAO jsou výrazně více směřovány na tvorbu konkrétních dokumentů v rámci jednotlivých agend** a daly by se tak využít i pro výuku komunikace písemné, nejen elektronické. Specifika zahraničí rozvíjí tuto problematiku z hlediska elektronických komunikačních technik, konkrétních pravidel pro práci s e-maily, elektronické e-mailové etikety a pravidly „elektronické psychohygieny“, jak jsme zmíněné téma pracovně nazvali. **Hodně pozornosti je oproti modulu EOA věnováno celkové e-mailové kultuře**, ve shodě s českým modulem se však kurzy také zaměřují na tvorbu konkrétních písemných dokumentů potřebných pro každodenní život včetně odkazů na používané normy upravující písemný styk a změny v pravopisných pravidlech.

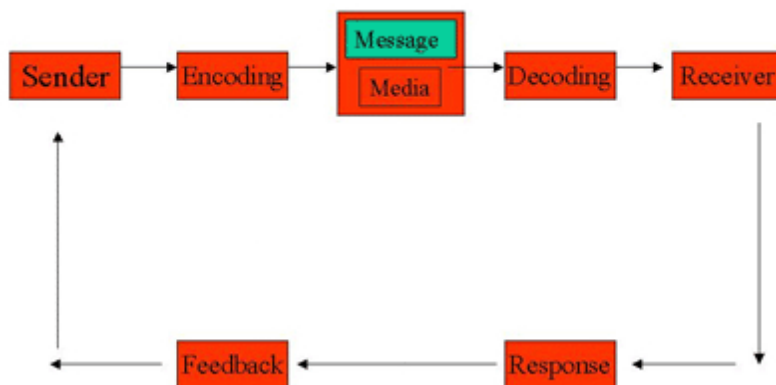
7. VERBÁLNÍ A NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE

Vzdělávací modul č. 2, jak je z jeho názvu patrné, věnuje svou pozornost **verbální a neverbální komunikaci**. Jaké přístupy se však objevují v zahraničních informačních zdrojích? A které z nich mohou obohatit stávající výukový modul pro tuto oblast? Odpověď na tyto otázky přináší následující text.

7.1 Teorie komunikace

Oproti analyzovanému vzdělávacímu modulu verbální a neverbální komunikace je v zahraničních zdrojích patrné, že se více věnují teoretickému ukotvení komunikace jako takové. To jistě není nutné, pokud cílovou skupinu vzdělávacího modulu tvoří široká veřejnost. V našem případě je však cílovou skupinou odborná veřejnost lektorů a pracovníků dalšího vzdělávání, kteří by měli mít dostatek informací alespoň o základních schématech a teoriích, ze kterých komunikace vyrůstá.

Pro názornost zde využíváme grafické znázornění komunikačního schématu, užívané v anglické odborné literatuře.⁴



Sender – osoba vysílající zprávu

Receiver – osoba, která zprávu obdrží

Encoding – proces zakódování zprávy

Response – odpověď

Message – zpráva, Media – prostředník

Feedback – zpětná vazba

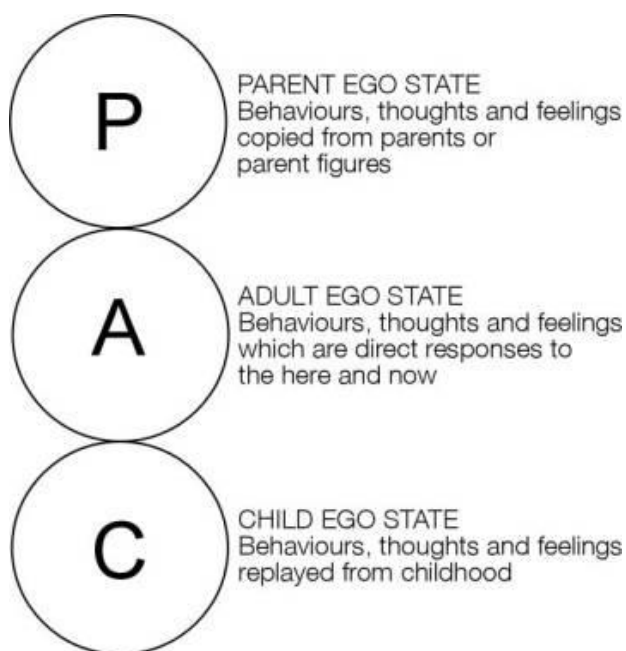
Decoding – dekódování zprávy

⁴ <http://www.managementstudyguide.com/components-of-communication-process.htm>

Teprve pokud poskytneme účastníkům vzdělávacích kurzů jednoduchý pohled na fungování komunikačního procesu, pomůžeme jim pochopit, jak tento proces funguje a především proč v něm často dochází k obtížím či chybám.

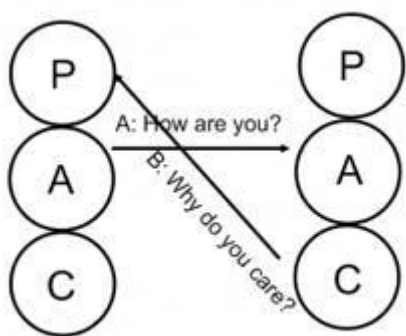
Velice zjednodušeně lze konstatovat, že dle znázorněného schématu „sender“ vysílá zprávu, kterou kóduje pomocí slov či jiných symbolů a k jejímu přenosu volí co nejvhodnější „medium“. Příjemce zprávy přijaté informace dekóduje a prostřednictvím „feedback“ dává najevo, zda zprávu správným způsobem interpretoval. Zpětná vazba může mít v tomto případě různé podoby – od úsměvu, krátké zprávy či po slovní odpověď.

Jak již bylo uvedeno výše, studenty kurzu verbální a neverbální komunikace jistě není potřeba zavalovat teoretickými informacemi a krátit tak prostor, který lze následně prakticky využít. Ale po vzoru zahraničí je vhodné doplnit první část tohoto modulu alespoň krátkým exkurzem do teorie komunikace. Často zmiňovaná je především tzv. transakční analýza, jakási studie lidské interakce od amerického psychiatra Erica Berne.⁵ Ta hovoří o třech úrovních lidské komunikace, které nastávají při komunikačních výměnách jako základních jednotkách sociálního kontaktu. Hovoří se o tzv. třech stavech ega u každého z nás, přičemž každému z nich je vlastní jiný druh chování v sociální interakci.



Transakční analýza vysvětluje obtíže, které se často v komunikačním procesu vyskytují a které vznikají z komunikační výměny na různých úrovních.

⁵ <http://www.businessballs.com/transact.htm>



A: Jak se máš?

B: Co se staráš?

Transakční analýza představuje velice často využívaný koncept jak ve výuce komunikace, tak pak v samotné komunikační praxi. Po vzoru zahraničí je tedy vhodné věnovat ji v osnovách kurzu komunikace pozornost.

Pokud se dále zaměříme na oblast komunikace ve srovnání se zahraničními přístupy, často se v nich objevují zmínky o tzv. komunikaci paraverbální, dále pak informace jako verbální i neverbální složky aktivního poslechu, způsoby jak do komunikace záměrně zapojit neverbální signály. Některé německé semináře se soustředí i na rozdíly mezi ženskou a mužskou řečí či na komunikaci mezi partnery.

7.2 Neverbální komunikace

Pokud se zaměříme konkrétně na **neverbální komunikaci** a její pojetí v zahraničí, objevuje se zde ve srovnání s českým pojetím i zajímavé odvětví zvané „**chronemics**“, které učí posluchače kurzů pracovat s významem použití času v neverbální komunikaci. Jako příklad zde může posloužit situace pozdního příchodu, která v některých případech může působit velice negativně, případně je výrazem nezájmu či lhostejnosti. Samozřejmě je zde kulturní podmíněnost, které bude věnována speciální pozornost v oddíle Interkulturní komunikace. Ta je vlivem globalizace a prolínání kultur velice častým tématem komunikačních seminářů a vzdělávání v zahraničních zemích. Do neverbální komunikace je řazen také vnější vzhled účastníka sociální interakce, který velkou měrou přispívá k celkovému dojmu, jakým na sebe komunikující partneři působí, a to vzájemně. Jak již bylo uvedeno v kapitole o písemné elektronické komunikaci, tam působení neverbální komunikace do velké míry odpadá. I přesto však na příjemce elektronické zprávy působí také styl, jakým je e-mail napsaný

(zda obsahuje pozdrav, je uspořádaný, čitelný) a nejenom informace, které nese. I e-mailová zpráva má tak určitý „neverbální rozměr“.

Anglické i německé informační zdroje vyzdvihují **význam aktivního naslouchání** jako zásadní podmínky pro efektivní průběh komunikačního procesu. Oproti výchozímu modulu mu tedy věnují více prostoru. Pro potřeby cílové skupiny je vhodné nastínit především praktické tipy pro aktivní naslouchání, které lze pojmenovat jako 5 klíčových elementů aktivního naslouchání:⁶

Dávejte pozor, věnujte mluvčímu svou plnou pozornost

- * dívejte se přímo na mluvčího
- * nenechte se rozptýlit okolím

Dejte najevo, že posloucháte

- * občas pokývejte hlavou
- * usmějte se, použijte ostatní mimické výrazy
- * použijte vlastní řeč těla

Poskytněte zpětnou vazbu

- * ptejte se, Vaše předsudky či odlišné pohledy na tematiku mohou zkreslit předávané informace
- * parafrázuje informace, které již byly řečeny
- * sumarizujte
- * vyjasňujte si řečené

Odložte své soudy

- * nepřerušujte řečníka
- * nechte řečníka domluvit
- * nepřerušujte jej s protiargumenty

⁶ <http://www.mindtools.com/CommSkll/ActiveListening.htm>

Vhodným způsobem reagujte

- * buďte upřímní a otevření ve svých odpovědích
- * uplatňujte své názory s respektem
- * chovejte se k ostatním tak, jak byste chtěli, aby se oni chovali k vám

7.3 Zpětná vazba (feedback)

Při rozboru aktivního naslouchání se v textu objevilo téma zpětné vazby. S tzv. feedbackem zahraniční literatura často pracuje. Hojně je tato technika využívána především v tzv. business communication a to různými způsoby. Doplňme tak studovanou tematiku také poznatky o práci se zpětnou vazbou, které vycházejí z anglicky psaných informačních zdrojů.

Především ve velkých zahraničních firmách jsou běžné tzv. **feedbacky – zpětnovazební rozhovory** mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným. Zpětná vazba tak často není poskytována ihned v reakci na konkrétní situaci, ale dojmy a komentáře jsou náplní předem smlouveného rozhovoru, kde se obě strany tomuto tématu výhradně věnují. Kolegové a spolupracovníci si zpětnou vazbu poskytují neformálním způsobem den co den. Jakkoli se může zdát jednoduché dávat někomu zpětnou vazbu, efektivní poskytování feedbacku je považováno za dovednost, která má svá pravidla. Především by se pokud možno mělo jednat o pozitivní zkušenost či zážitek, dávání a přijímání zpětné vazby by se nemělo zvrhnout v kritiku, obviňování či ponižování. Neznamená to však, že vše, co je prostřednictvím zpětné vazby řečeno, musí být pozitivní. Naopak. Cílem zpětné vazby je přece zlepšit a kvalitativně posunout výchozí situaci či systém fungování. Stačí při ní tedy uplatňovat pozitivní přístup, volit vhodná slova a užívat pravidla pozitivní konotace.

Formální pracovní feedback vhodně doplní častější neformální feedbacky, které jsou prostorem pro sdělení probíhajících procesů, případně problémů, které se vyskytly v souvislosti s konkrétní situací.

Velice vhodná je v případě feedbacku alespoň minimální příprava. Pojmenování věcí, které chceme říci. S tím je spojená i konkrétnost ve vyjadřování. Kritiku ve zpětné vazbě je vždy

lepší vznášet v soukromí, pro veřejná setkání se tento postup příliš nehodí. Každou zpětnou vazbu je dále vhodné provádět ze svého vlastního hlediska a používat při ní větné konstrukce typu „Já si myslím...“ případně „Zdá se mi, že...“, které jsou o mnoho vhodnější než neosobní komentáře typu. „bylo nevhodné, když...“ apod.

Jako zlaté pravidlo zde můžeme použít zásady pozitivnosti – vždy je vhodné začít zpětnou vazbu pozitivní sdělením. Pokud je to možné, je dobré pozitivní informaci zpětnou vazbu také ukončit a dodržet tak tzv. sandwich system. Ne však za každou cenu. Jedinec snadno pochopí, kde je pozitivní výrok na místě a kdy se jedná pouze o snahu mluvčího zakončit rozhovor v pozitivním duchu. Feedback by měl přicházet s konkrétními návrhy a doporučeními ke zlepšení stávající situace. Má stanovit konkrétní kroky k dosažení vytčeného zlepšení.

Princip zpětné vazby je klíčem pro fungující komunikaci a spolupráci a to nejenom v pracovní sféře. Účastníci kurzu komunikace si prostřednictvím výkladu musí uvědomit, že je potřeba se naučit zpětnou vazbu nejen přijímat, ale také ji vhodným způsobem poskytovat.

7.4 Komunikace při řešení problémů

Modul EOA týkající se verbální a neverbální komunikaci se svým obsahem věnuje také řešení problémů. Správné užití komunikačních technik a chápání situace problému může celý proces výrazně usnadnit a urychlit. Jsou zde zmíněny negativní a pozitivní stránky konfliktů a popsány jednotlivé způsoby, jak ke konfliktu přistupovat.

Zahraniční literatura uvádí zajímavý nástroj k řešení problémů užívaný především ve světě businessu. Tzv. Simplex Process⁷, se kterým přišel zakladatel Centra pro aplikovanou kreativitu Dr. Min Basadur, vychází z předpokladu, že při řešení problému je snadné některou jeho fázi přeskočit či opomenout a celý problém špatně identifikovat. Simplex Process pomáhá problém řešit efektivně s kreativním přístupem a funguje na principu uzavřeného cyklu, kde není možné nějakou z fází přeskočit.

⁷ Basadur, M.Dr. *Power of Innovation*. AC Press: Toronto 2001.



Figure 1: The Simplex Process

Podívejme se na výše uvedené fáze jednotlivě a alespoň velice stručně popíšme podstatu každé z nich.

Fáze 1. Nalezení problému. Jakkoli se to na první pohled může zdát zvláštní, jedná se o jednu z nejobtížnějších fází Simplexu. Někdy je problém jasně viditelný, někdy však tak zjevný není. Pak je na místě použití tzv. spouštěcích otázek, které pomohou problém naleznout. V této fázi nemají zúčastněné osoby dostatek informací k přesnému definování problému.

Fáze 2. Hledání faktů. Zde je nutné porozumět především vnímání nalezeného problému z hlediska různých osob, kterých se problém týká, analyzovat veškerá data a zjistit tak, zda problém skutečně existuje. Uvědomit si, co vše již bylo vykonáno a zvážit, zda předpokládaný přínos vyřešení problému odpovídá snaze a činností, které vedly k jeho vyřešení.

Fáze 3. Definice problému. V této fázi je třeba problém přesně popsat, případně ho rozdělit na menší části nebo pochopit širší souvislosti.

Fáze 4. Hledání nápadů. V této fázi je důležité nalézt tolik možných řešení problému, kolik je jen možné. Zde je vhodné použití technik jako programová kreativita či brainstorming. V této fázi nápady, se kterými lidé přicházejí, zásadně nekritizujte.

Fáze 5. Výběr a hodnocení. Někdy může být nejlepší varianta jasná na první pohled. Někdy výběr však tak snadný není. V tom případě je vhodné srovnat navržená řešení se stanovenými kritérii. Nabízí se například technika párové srovnávací analýzy.

Fáze 6. Plánování. Pokud jsme si jisti, že jsme našli vhodnou a dostatečně přínosnou variantu, je na čase začít plánovat, jak ji implementovat do praxe. Zde se doporučuje použití akčních plánů, projektových manažerských technik.

Fáze 7. Prodat myšlenku. Nyní je na čase „prodat“ nalezené řešení ve smyslu nalezení podpory pro něj ze strany nadřízených, investorů či zákazníků.

Fáze 8. Akce. Po všech předchozích fázích přípravy a kreativity přichází čas na realizaci, kde se zúročí pečlivá předchozí práce. Zde je vhodné vrátit se zpět k bodu 1 a pracovat na zlepšení probíhajícího řešení.

Velkou výhodou Simplex procesu je jeho aplikovatelnost na různorodá prostředí organizací či projektů jakéhokoli typu. Poskytuje jasnou strukturu, která pokrývá celý proces řešení problému a předchází situacím opominutí některé z důležitých fází.

Údaje o stresu a antistresových technikách se ve srovnání se zahraničím výrazně neodlišují. Zdroje identifikují podstatu stresu jako reakci organismu na zátěžové situace a uvádějí výčet nejrozličnějších antistresových technik. Ze zahraničních materiálů, které tuto problematiku rozšiřují, je zajímavé doplnit tzv. stresovou škálu – škálu, která na základě výčtu nejrozličnějších potencionálně zátěžových situací uvádí riziko onemocnění zapříčiněných stresem. Škála vychází z práce dvou amerických psychiatrů, Thomase Holmese a Richarda Rahe, někdy se proto používá termín „The Holmes and Rahe Stress Scale“.

Jako možné zátěžové situace jsou zde uvedeny následující životní situace:

- * Rozvod
- * Smrt partnera
- * Těhotenství
- * Manželství
- * Problémy se šéfem
- * Změna školy
- * Změna životních podmínek, atd.

Každá, z těchto životních situací, je opatřena určitými body odstupňovanými podle možné závažnosti zátěže, kterou s sebou tyto situace nesou. Na horních místech škály se nacházejí událost jako „Smrt partnera/partnerky, rozvod, vězení, apod. Na opačném konci škály se naopak nacházejí události s nejmírnějším stresovým působením na organismus jedince – drobné porušování zákona, Vánoce, dovolená, apod. Po konečném součtu těchto bodů je možné zjistit, jak velká je pravděpodobnost výskytu stresem zapříčiněného onemocnění v blízké budoucnosti. Test je možno se studenty absolvovat on-line na:

http://www.mindtools.com/pages/article/newTCS_82.htm

Vhodné doplnění bloku o konfliktech, stresu a jeho zvládání mohou představovat také informace o tzv. **burnout syndromu** (syndromu vyhoření), který je v zahraniční literatuře často zmiňován. Jedná se o syndrom, kterým jsou ohroženy osoby oddané a zapálené pro určité aktivity, které je vykonávají nejčastěji jako součást své práce. Svou identitu čerpají především z výkonu těchto aktivit. Problém nastává v situaci deziluze a zjištění, že tyto aktivity nesměřují k vytouženému cíli či cíle dosahují jen ve velice malém počtu případů. Na níže uvedené adrese je možné se studenty test burnout absolvovat a výsledky společně podrobit dalšímu rozboru.

http://www.mindtools.com/pages/article/newTCS_08.htm

Je mnoho způsobů, jak se rozvinutí systému vyhoření bránit. Mezi nejzákladnější patří samotné uvědomění si, že jsme tímto syndromem ohroženi. Hlavní roli zde hraje deziluze z práce, kterou vykonáváme a která pro nás hraje v našem životě velkou roli.

Reakcí na syndrom vyhoření je hned několik. Ne všechny jsou však vhodné. Podívejme se na možné způsoby, jak syndrom vyhoření řešit.

Nejhorší z variant je varianta založených rukou – nicnedělání. Bohužel se jedná o variantu poměrně často využívanou, se kterou se můžeme setkat v každodenním životě. A takového člověka postiženého vyhořením pak poznáme na první pohled.

Někteří se v reakci na tento syndrom rozhodnou pro změnu kariéry. Zde je však důležité, aby takový jedinec porozuměl důvodu, který byl spouštěčem rozvinutí syndromu. Hrozí zde totiž, že se do podobné situace dostane za nějakou dobu znovu.

Ideálním způsobem, jak se s vyhořením poprat, je postavit se mu čelem a pojmout ho jako impuls, prostor pro vlastní rozvoj a zlepšení. Zde se v zahraničí často uplatňují profese tzv. koučů, které si lidé najímají, aby jim pomohli určit směr vlastního rozvoje a pomáhali jim v jeho průběhu. Také v České republice se koučování již uplatňuje. Nejčastěji v podmínkách pracovního rozvoje. Koučové však jsou využíváni i pro rozvoj osobní. V podstatě zde záleží na konkrétní osobnosti jedince, který si určuje, ve které oblasti se chce rozvíjet. Koučink jako nedirektivní metodu rozvojového rozhovoru s klientem lze uplatnit na celou řadu z nich.

7.5 Příklady zahraničních vzdělávacích kurzů

Závěrem této kapitoly věnujme pozornost vybraným aktuálně vyučovaným kurzům komunikace v Německu:

Kurz „Základy komunikace“ vyučovaný na Univerzitě Leipzig zahrnuje následující:

- * cíle komunikace
- * model komunikace – (teorie dle F. Schulz von Thun)
- * co je verbální komunikace
- * různé definice neverbální komunikace
- * podobnosti a rozdíly verbální a neverbální komunikace
- * funkce neverbální komunikace
- * klasifikace neverbálních komunikačních kanálů (např. dle smyslů: vizuální, akustické....)
- * komunikace prostřednictvím držení těla
- * komunikace gesty
- * komunikace mimikou
- * partneři komunikace – jakou roli hraje osobnost (extrovert, introvert...)
- * vnímání partnera a změna vnímání díky komunikaci
- * konflikt, jeho typy, průběh a funkce a jak ho zvládnout

Britský subjekt Skillstudio nabízí více způsobů, jak kurz komunikačních dovedností nabídnout. Vychází z různorodých potřeb různorodých lidí či organizací a přichází hned se třemi způsoby, jak si osvojit komunikační dovednosti:

- * formou kurzu *Effective Communication skills* (Efektivní komunikační dovednosti), který je realizován formou praktického workshopu s předem stanoveným obsahem
- * formou na míru stříženého kurzu dle specifických potřeb klienta
- * výuka formou 1 trenér – 1 student (tzv. 1 2 1 coaching), která je také sestavena dle konkrétních požadavků klienta.

Zaměřme se nyní na obsah konkrétního kurzu Efektivních komunikačních dovedností, kde se objevují následující témata:

- * Představení (jak sami sebe vidíte, Co dělá dobrého komunikátora?)
- * Používejte Váš hlas efektivněji (práce s hlasem, poznání vlastního hlasu)
- * Řeč těla (sebejistější působení na ostatní, oční kontakt, kontrola nad vlastní řečí těla)
- * Úspěšná sebeprezentace (okamžitý dojem, jak používat hlas a řeč těla ve vlastní prospěch)
- * Styly komunikace (rozpoznání vlastního stylu komunikace, citlivost vůči komunikačním stylům druhých)
- * Síla efektivního naslouchání (bariéry dobrého naslouchání, techniky kladení otázek, apod.)
- * Shrnutí a plán akce (identifikace vlastních silných stránek, nastavení cílů osobního rozvoje, shrnutí workshopu).

Ze srovnání uvedených kurzů docházíme k závěru, že základní témata výuky komunikace se od sebe výrazněji neliší. Patrný je velký posun k praktickému zaměření kurzů, který převažuje nad čistě akademickým pojetím. Co se v britském prostředí však více objevuje než v podmínkách ČR, kromě toho, co bylo již zmíněno výše, je samotná práce s hlasem, jeho modulací, zabarvením, práce s dikcí a sebejistotou. Funguje zde odvětví nazývané „Voice training“ (trénování hlasu), kde se ve spolupráci s koučem věnuje hlasu plná pozornost. Výuka komunikace je v zahraničí často vyhledávanou službou, ať už z hlediska

jednotlivců, kteří chtějí pracovat na vlastním rozvoji, nebo z hlediska firemní klientely. Mezi klienty posledně zmiňovaného vzdělávacího centra patří i takové společnosti, jako jsou ve Velké Británii BBC, CNN, Shell, Vodafone, apod. Zajímavé je britské pojetí výuky také z hlediska metodologického. Frekventanti kurzů si zde nastavují svůj vlastní plán pokroku a oblast komunikace je propojena s celou oblastí osobnostního rozvoje jedinců. Metodologii však bude věnována samostatná pozornost.

8. KOMUNIKACE V PRACOVNÍM TÝMU

Vzdělávací modul EOA „Komunikace v pracovním týmu“ není ve svém původním nastavení příliš tematicky pestrý. Vychází z hlavního pojmu skupinové dynamiky, která je pro správné fungování pracovního týmu nezbytná a která je jedním z klíčových témat vyučovaných také v zahraničí. Dále přináší konkrétní tipy pro skupinovou práci prostřednictvím technik podporujících týmovou spolupráci.

V zahraničních informačních zdrojích nalezneme zpracování témat, která se zaměřují na specifika komunikace v pracovním týmu či v organizaci. Patří sem tedy především údaje **o informačních tocích**, které probíhají v rámci organizace pěti základními směry:⁸

- * **Směrem dolů** (komunikace nadřízených směrem k podřízeným): poskytování zpětné vazby zaměstnanců, udílení pokynů, informování o vizi organizace, apod.
- * **Směrem nahoru** (komunikace o fungování organizace od podřízených směrem k nadřízeným): vyjádření porozumění zadanému úkolu, vlastní názor k tématu
- * **Laterální** (komunikace mezi kolegy, spolupracovníky): řešení problémů v organizaci, prostředek sdílení informací
- * **Diagonální** (komunikace manažera s pracovníky jiné pracovní skupiny)
- * **Externí** (komunikace mezi manažerem a externistou / externí skupinou): dodavatelé, finanční instituce, apod.

8.1 Grapevine komunikace

Tzv. **grapevine komunikace** (komunikace vinné révy) je typem neformální obchodní komunikace. Svůj název po vinné révě nese z toho důvodu, že se line celou organizací různými směry bez ohledu na úroveň autority. Vychází z předpokladu, že člověk kromě formálně stanovených komunikačních kanálů v organizaci komunikuje také prostřednictvím neformálních kanálů, které se vyvíjejí z neformálních kontaktů, které v organizaci navazují.

⁸ Communication flows, <http://www.managementstudyguide.com/communication-flows.htm>

Tento typ neformální komunikace se rozvíjí především v určitých konkrétních případech. Může se jednat o období recese, kdy zaměstnanci cítí určitou míru nejistoty. Obecně probíhá grapevine komunikace v průběhu přestávek, obědů, kdy si podřízení pracovníci a kolegové vyměňují názory a dojmy ohledně svých nadřízených. Tento typ komunikace a závěrů, které z ní vycházejí, se velice rychle šíří a je obtížné je zpětně vystopovat.

Výhody grapevine komunikace⁹

- * Mezi hlavní pozitiva tohoto druhu komunikace je její již zmíněná rychlost, kdy se informace šíří na základě neformálních kontaktů a vztahů, které mají lidé v organizaci navázané.
- * Manažeři získávají informace o vnímání svých kroků a rozhodnutí podřízenými a to výrazně rychleji, než by je získali formálními kanály.
- * Tato komunikace vytváří pocit jednoty a skupinové koheze mezi zaměstnanci.
- * Slouží jako emoční podpora.
- * Je vhodným doplňkem tam, kde nefungují formální komunikační kanály.

Nevýhody grapevine komunikace

- * Přenáší většinou pouze částečné informace a neposkytuje tak celistvý obraz o současném dění.
- * Nejedná se vždy o důvěryhodný zdroj informací.
- * Může snižovat pracovní výkon zaměstnanců – více diskutují, než pracují.
- * Vede ke tvorbě hostilního přístupu k nadřízeným.

Dobrý vedoucí pracovník skupiny/manažer organizace si je těchto kladů a záporů vědom. Jedině tak může minimalizovat škodlivý dopad zmíněných negativ a využít silných stránek pro dobré fungování svého týmu/organizace.

Pokud se z prostředí celé organizace zaměříme na konkrétní pracovní skupinu, jejíž fungování budeme chtít blíže pochopit, nabízí se zde často používaný komunikační model

⁹ Grapevine Communication,

http://www.managementstudyguide.com/grapevine_communication.htm

skupinových rolí uváděný v zahraniční literatuře – **model Dr. Meredith Belbina o skupinových rolích**, které lidé zaujímají ve skupině. Jelikož je toto téma často zpracovávaným tématem také v tuzemských vzdělávacích kurzech, jsou údaje o rolích v rámci této teorie pouze součástí přílohy Studie. Pozornost zaměříme na jiný, v zahraničí využívaný model dvou vlivných teoretiků skupinové práce- **model Funkční role členů skupiny, autoři Benne a Sheats¹⁰**. Oproti definici rolí, tak jak ji přinesl Dr. Meredith Belbin, přicházejí tito teoretici nejen s popisem 26 možných rolí, které mohou lidé zaujímat při práci ve skupině. Tyto role jsou navíc rozřazeny do 3 kategorií, které lze z odborné literatury přeložit jako následující:

- * Úkolové či pracovní role
- * Osobní a sociální role
- * Dysfunkční či individualistické role

Přestože autoři této teorie nepřišli s konkrétním postupem její aplikace, pro pracovní skupinu je zde přínosné na základě této teorie definovat, které role jsou ve skupině naplňovány, které by měly být naplňovány a které by měly být naopak z fungování skupiny vyloučeny.

Obecně tato teorie může napomoci k identifikaci pozitivního a negativního chování uvnitř pracovní skupiny.

Dle zahraničních kurzů by měly být do této studie zahrnuty také poznatky o feedbacku jako velice efektivnímu nástroji komunikace v pracovních skupinách. Toto téma však bylo již zmíněno v předchozí kapitole, kde je mu věnován samostatný úsek.

Nyní je na místě zahrnout do oblasti komunikace v pracovním týmu také alespoň **základní poznatky o týmu jako pracovní skupině, která prochází určitým vývojem**. Graficky a velice výstižně jsou fáze vývoje a formování týmu popsány v německé literatuře následujícím způsobem:

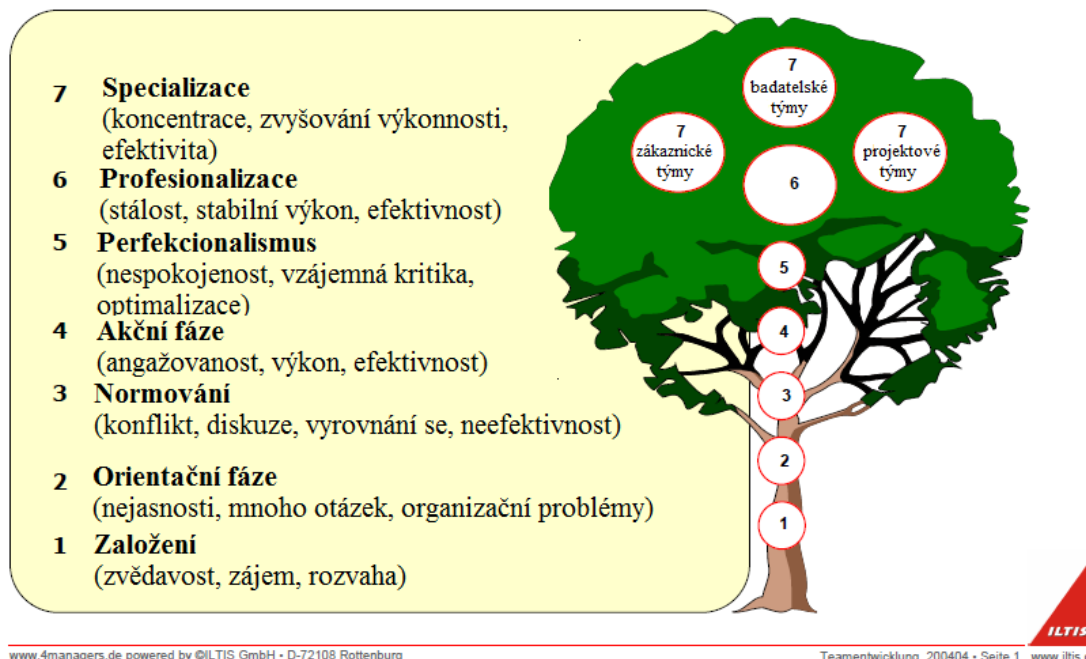
¹⁰ http://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_85.htm

8.2 7 fází vývoje týmu¹¹

4managers>>>

Damit aus Strategien Handeln wird

7 FÁZÍ VÝVOJE TÝMU



Tento princip sedmi vývojových fází dotváří pohled na tři přirozená stádia vývoje týmu, tak jak jsou uvedena ve výukovém modulu EOA. Zde je věnována také pozornost tématu řízení skupin, kterému je však v zahraničních informačních zdrojích věnováno mnohem více prostoru. Doplňme tedy alespoň základní rozšiřující poznatky čerpající z německých informačních zdrojů:

8.3 Řízení skupiny z podnikatelského hlediska¹²

Tradiční dělení dle Maxe Webera, německého sociologa a ekonoma

* Tradiční panování

Autokratický a patriarchální styl, neomezená moc, spolupracovníci se nepodílejí na rozhodování.

¹¹ <http://www.4managers.de/management/themen/teamentwicklung/>

¹² <http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/KOMMUNIKATION/Fuehrungsstil-Unternehmen.shtml>

* Charismatický styl

Právo vládnout vychází ze síly a jedinečnosti, kterou osobnost vůdce vyzařuje. Může požadovat jakoukoli oběť, aniž by byl někomu nějak zavázán. Poptávka po takovýchto vůdcích je převážně během kritických a nouzových situací, přičemž jsou zavrhnuty racionální strategie řešení problémů kvůli víře v záchranu skrze vůdce.

* Byrokratický styl

Na místo nekontrolovatelné svévole vedení u autokratického stylu vstupuje odborná kompetence instancí, dělba moci, přesné předpisy pro zplnomocnění na určitou pozici. Vrchní a všemocná osoba je zrušena a nahrazena hierarchickým aparátem. Tento styl odpovídá legálnímu panování, na přelomu minulého století nahradil konstituční monarchii, dnes je však kritizován.

Klasické dělení dle K. Lewina, americko – polského psychologa

* Autoritativní

Představený rozhoduje a kontroluje, spolupracovníci vykonávají. Představený má právo přikazovat a rozhodovat. Spolupracovník vykonává a přijímá rozhodnutí a je přitom představeným kontrolován. Tento styl se vyznačuje vnitřním neztotožněním podřízeného s rozhodováním, jednáním a kontrolou.

- Pozitiva: rychlost rozhodování.
- Negativa: nedostatek motivace, samostatnosti, možnosti rozvoje, nebezpečí chybných rozhodnutí.

* Kooperativní

Vnitřní odklon člena skupiny od rozhodnutí a jednání je zmenšen. Rozhodování je přesunuto na ty, kteří mají vysokou odbornou kompetenci. Spolupracovníci kontrolují sami sebe. Mají navíc právo kontrolovat představeného. Při rozhovoru navazuje představený se spolupracovníkem interpersonální kontakt.

- Pozitiva: přiměřená a profesionální rozhodnutí, vysoká motivace, ulehčení nadřízeným.
- Negativa: může prodloužit a zpomalit rozhodovací proces.

* Laisses – faire

Spolupracovníci mají plnou svobodu. Vedoucí nedává žádné příkazy, na požádání zprostředkovává požadované informace, nikoho nekontroluje, ani neovlivňuje jeho chování. Na spolupracovníky je nahlíženo jako na individualitu, svoboda působí motivačně, organizaci práce, cíle, kontrolu atd. si určuje sám.

- Pozitiva: velká svoboda spolupracovníků.
- Negativa: nebezpečí nedostatku disciplíny a chaosu, přetížení zaměstnanců a nízká výkonnost, představený nemusí vnímat svou zodpovědnost a jeho znalosti jsou nevyužity.

Alternativní styl řízení dle Lattmanna:¹³

- * Despotický styl
- * Paternalistický
- * Pedagogický
- * Participativní
- * Partnerský
- * Samospráva

Spíše zajímavostí v problematice spolupráce v týmu je metoda strategie Walta Disneyho¹⁴, vycházející z Disneyho geniality a schopnosti nahlížet na problém z 3 různých hledisek. Autorem této metody je Robert Dilts, spolupracovník Walta Disneyho, který si kladl otázku, zda je možné tento přístup uchopit jako techniku a umět ji používat. Dilts hovoří o třech rolích, které spolu zároveň hrají.

- * Role Snílka – vidí nápad v podobě snu
- * Role Realisty – vidí problém v podobě příběhu
- * Role Kritika – umí zhodnotit kvalitu výsledného produktu

¹³ <http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/KOMMUNIKATION/Fuehrungsstil-Unternehmen.shtml>

¹⁴ <http://marisa-frangipane.suite101.de/die-erfolgsstrategie-von-walt-disney---nlp--uebung-von-r-dilts-a81561>

Teorií o fungování nejen pracovních skupin je v zahraniční literatuře řada. Je si však nutné uvědomit, že pro posluchače kurzů komunikace v pracovní skupině není v tomto případě hluboký průnik do teorie nezbytný. Zde postačí, aby **lektor dle vlastních poznatků a zkušeností z praxe vybral pro posluchače maximálně 2 – 3 teoretické přístupy**, které vhodným způsobem představí, osvětlí fungování principů a dále pak vychází především z vlastních zkušeností účastníků, které s nimi analyzuje a rozebírá. Obecně lze říci, že pro úspěch a kvalitu týmové práce je důležitá především znalost procesů, které uvnitř pracovní skupiny probíhají.

Jako poslednímu tématu této kapitoly věnujme svoji pozornost otázce **motivace**, kterou se moduly EOA ve svém obsahu příliš nezabývají. Je to však téma natolik důležité, co se efektivního fungování týmů týče, že by o něm mělo být uvedeno alespoň několik základních poznatků ze zahraniční literatury.

Teorie McLellandova hovoří o různorodosti členů pracovních týmů, se kterými je z hlediska jejich rozdílnosti potřeba pracovat odlišným způsobem. Tato teorie definuje 3 hlavní motivátory, kterými jsou:

- * ÚSPĚCH
- * AFILACE (přičlenění)
- * MOC

Lidi s odlišnými hlavními motivátory poté lze charakterizovat z pracovního hlediska výrazně odlišným způsobem. Pracovník, jehož cílem je dosažení úspěchu, vyžaduje ve své práci výzvy a pracuje velice efektivně. Pracovníci motivovaní především afilací pracují nejlépe ve skupině, ve které chtějí být oblíbeni. Na rozdíl od předchozího typu neradi riskují. Třetí typ orientovaný mocí rád působí a ovlivňuje druhé, rád soutěží a samozřejmě vyhrává. Od svého statusu a uznání odvozuje svoji identitu.

Využití této teorie v praxi přináší především poznání hlavních motivátorů členů skupiny, dle kterých lze dále nastavit jejich cíle či způsob poskytování zpětné vazby.

Podívejme se také na jednu z novodobých teorií, která pochází z roku 2011 a obohacuje tak dosavadní poznatky o postřehy z moderní doby. Profesoři Teresa Amabile a Steven Kramer

přišli s teorií nazvanou **The Progress Principle**. Teorie hovoří o velkém významu drobných úspěchů a vydařených krůčků, které dlouhodobě velice pozitivně ovlivňují pracovní výsledky členů pracovních skupin. Vychází z praktického výzkumu, jenž sledoval poznatky z pracovního života více než dvou set pracovníků.

Co tedy autoři radí pro efektivnější práci skupiny?¹⁵

- * Nastavit jasné cíle pro každého člena skupiny, ideálně podle pravidla SMART
- * Poskytnout pracovníkům určitou míru autonomie, prostor pro vlastní aktivitu při dosahování cílů
- * Poskytnou pracovníkům dostatečnou podporu formou prostředků, nástrojů, pomůcek, znalostí (školení, trénink, apod.)
- * Dát pracovníkům na plnění úkolů tolik času, který je pozitivně motivuje k práci, avšak neškodí nátlakem
- * Poskytnout podporu a odbornost také od ostatních lidí, manažerů a napomoci tak rozvoji členů skupiny
- * Učit se z chyb (i nejlépe připravený projekt může nakonec selhat)

Úvahu o této teorii lze uzavřít poznatkem o důležitosti oceňování pracovníků za jejich drobné úspěchy na společných schůzkách, poradách. Samozřejmě tímto nejsou myšleny odměny pouze finančního charakteru. Patří sem tak poděkování či uznání.

Oblast motivace je významnou součástí úspěšné práce se skupinou. Schopnosti v oblasti motivace druhých je možné s účastníky společně zkoušet v celé řadě testů, které jsou k nalezení na zahraničních stránkách on-line.

8.4 Příklady zahraničních vzdělávacích kurzů

Předchozí řádky uvedly a doplnily oblast výuky komunikace v pracovním týmu a s ní související témata o poznatky, které se vyskytují v zahraničních zdrojích anglicky a německy mluvících zemích. Ukotvěme tedy tuto kapitolu přímo tam, odkud jsme v ní vyšli a v závěru

¹⁵ <http://www.mindtools.com/pages/article/progress-theory.htm#np>

této kapitoly se podíváme na **kurzy komunikace v pracovním týmu vyučované v Německu, Švýcarsku a Velké Británii a Austrálii.**

Industrie und Handelskammer Aachen – kurz Efektivní komunikace v týmu (orientováno na podnikatele)

- * Komunikace a její vrstvy
- * Příčina problémů při komunikaci
- * Překonání bariér v komunikaci
- * Vedení efektivního rozhovoru k nalezení optimálního řešení
- * Jak využít „nevyřčené“ k zlepšení výsledku

PTM Akademie – kurz Chování v týmu

- * Dynamika skupiny:
 - Fáze vývoje skupiny
 - Modely chování
 - Role v týmu
- * Metody:
 - Komunikace v týmu
 - Profesionální zpětná vazba
 - Vnímání sebe sama i ostatních
 - Styly vedení
 - Motivace v týmu
 - Kooperativní inteligence
- * Vypořádání se s problémy:
 - Konflikt v týmu

Business Training Akcademy (Švýcarsko) – seminář Vývoj týmu

- * Fáze vývoje týmu
- * Správně vybrat a zapojit členy týmu
- * Zlepšit komunikaci v týmu

Studie: Metodické přístupy pro prezenční a e-learningovou výuku v oblasti komunikace

- * Techniky zpětné vazby
- * Řešení problémů
- * Podpora týmového ducha
- * Zážitky v týmu

Server **Motio GmbH** – seminář **Vývoj v týmu – komunikace v týmu**

- * Základy komunikace v týmu
- * Využít a rozpoznat styly komunikace u jednotlivých členů týmu
- * Rozpoznání rolí a povinností jednotlivých členů
- * Umět rozpoznat a řešit narušení komunikace v týmu
- * Hledání cíle a cílená práce
- * Hry k upevnění týmu
- * Metody řešení konfliktu
- * Pravidla zpětné vazby
- * Kreativní práce v týmu dle strategie „Walta Disneyho“
- * Další modely ke zlepšení práce v týmu

Jak je z tematických přehledů jednotlivých kurzů patrné, jedná se především o profesně laděné výukové kurzy, jejichž témata zrcadlí témata, která rozebírá tato kapitola a doplňuje tedy modul EOA o zahraniční trendy v této oblasti.

Ve většině zahraničních zemí je téma komunikace v pracovním týmu bráno jako součást tzv. business komunikace, která je informačně velice obsáhlá. Australská poradenská a vzdělávací společnost **Management Consultancy International** nabízí pro oblast business komunikace rozsáhlou škálu kurzů, které lze do této oblasti zařadit. Pro názornost uvádíme jejich jednoduchý přehled:

- * Pokročilé technické psaní
- * Obchodní písemné dovednosti
- * Zákaznický servis

Studie: Metodické přístupy pro prezenční a e-learningovou výuku v oblasti komunikace

- * Rozvoj asertivity
- * Efektivní komunikace, ovlivňovací a asertivní dovednosti
- * Efektivní komunikační dovednosti
- * Efektivní prezentace
- * Efektivní emaily
- * Facilitační dovednosti
- * Interní konzultační dovednosti
- * Síla vyjednávání
- * Úspěšná editace a korektura textů

Samostatný kurz u stejnojmenné agentury se pak konkrétně zabývá následujícími tématy:

- * Faktory, které rozkládají týmovou komunikaci
- * Ovlivňování procesu komunikace
- * Různý typy verbální komunikace
- * Pozitivní neverbální komunikace
- * Aktivní naslouchání
- * Efektivní zvládání reakcí členů týmu
- * Scénáře hraní rolí a nácvik konkrétních technik

Tato kapitola představila různé přístupy, teorie a další informace, které se uplatňují v současné době v zahraničních zemích v rámci výuky komunikace – konkrétně komunikace v rámci pracovních týmů, jež bývá část vyučována v rámci tzv. business communication.

Přinesla poznatky o specifických druzích komunikace v rámci organizací, komunikačních tocích, pohledy na skupinové role, informace o stádiích vývoje kurzu. Navázala zahraničními přístupy k řízení skupin z podnikatelského hlediska. Téma doplnila o důležité motivační teorie z doby minulé i současné. Kapitulu uzavírá pohled na kurzy, které jsou v současné době vyučovány v oblasti komunikace v pracovním týmu napříč celým světem – Německu, Švýcarsku, Velké Británii a Austrálii.

9. TELEFONOVÁNÍ

Modul EOA nazvaný Telefonování se zabývá specifiky telefonické komunikace co do komunikačních nástrojů včetně poznatků o velkém významu naslouchání právě při telefonické komunikaci. Poznatky o verbální a neverbální komunikaci jsou doplněny o komunikaci vokální a dále se také věnuje etice telefonování. Poměrně dost prostoru je zde věnováno problematice call center a telemarketingu. Jakým tématům telefonování se věnují v zahraničí?

Ani ne rok stará čísla hovoří o celkem **5,2 miliardě uživatelů mobilních telefonů**. Celá třetina všech uživatelů má to specifikum, že vlastní 2 – 3 mobilní telefonické účty. Lze konstatovat, že 54 % všech lidí na této planetě vlastní telefon a 34 % procent uživatelů má více než jeden telefonický účet.¹⁶

Tolik k číslům, která ukazují, nakolik je telefonická komunikace masovým fenoménem, jenž se vyskytuje po celém světě. Nejedná se už v žádném případě o okrajovou záležitost či raritu, o jakou se jednalo v minulých stoletích. Lidé telefonují, aby urychlili plnění svých pracovních úkolů, telefonují při čekání ve frontách, telefonují při jízdě v autě... Telefon se stal jedním z nejvíce používaných komunikačních médií. Proto se vyplatí věnovat mu v kurzech komunikace dostatečný prostor, který si vzhledem ke svému významu v dnešní společnosti zaslouží.

9.1 Textové zprávy

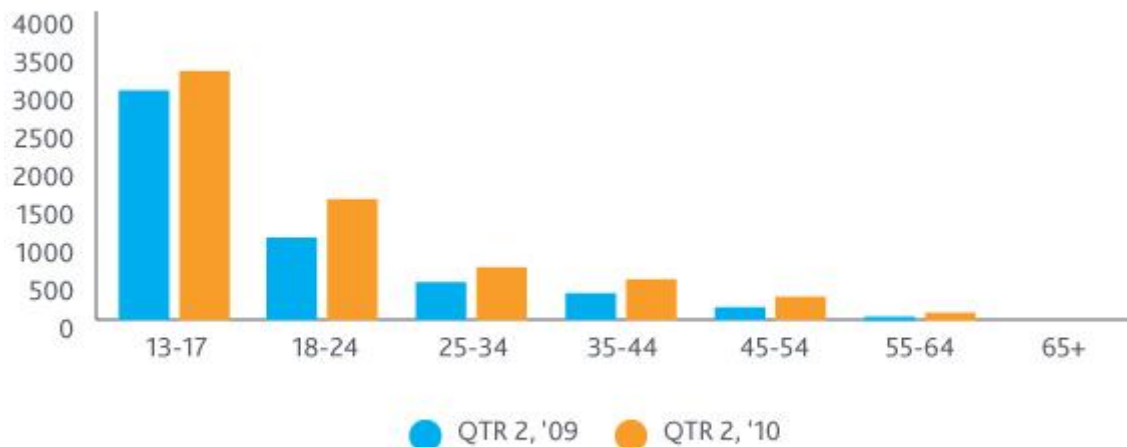
Dnešní doba však nevyužívá pouze služeb „obyčejných telefonů“, jejichž hlavní funkcí bývalo uskutečnit telefonický hovor. Ruku v ruce s rozšířením mobilních telefonů vzrostla i velká obliba odesílání textových zpráv, které umožnily uživatelům předávat si krátké zprávy či jednoduše sdílet své zážitky či emoce.

Používání sms zpráv je nejvíce rozšířeno mezi věkovou skupinou teenagerů do 17 let. S přibývajícím věkem se obliba posílání krátkých textových zpráv snižuje, jak je možné vidět na následujícím grafu.

¹⁶ <http://consultantvalueadded.com/2011/03/07/mobile-as-a-trillion-dollar-industry-check-this/>

Text usage by Age

Q2 '09 - Q2 '10, Customer Value Metrics, National



Source: The Nielsen Company

Zdroj: The Nielsen Company¹⁷

V zahraničních anglicky mluvících zemích se dokonce rozvinul speciální „**sms žargon**“, který výrazně zkracuje délku psaní zpráv a neukrajuje přitom z jejich významu. Objevily se zkratky čerpající z fonetické složky anglického jazyka, kdy výslovnost některých hlásek v abecedě odpovídá určitým anglickým slovům. Hlávky jsou místy kombinovány také s číslicemi, kde platí stejné pravidlo: některé číslovky po svém přečtení částečně korespondují s významem některých slov.

Uvedme si nyní často používané zkratky, které se v textových zprávách v anglicky mluvících zemích objevují nejčastěji.¹⁸

¹⁷ <http://mashable.com/2010/10/14/nielsen-texting-stats/>

¹⁸ <http://www.scorpion-s.estranky.cz/clanky/zkratky-pri-psani-sms.html>

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

ATB <All The Best>

všechno nejlepší

ATYS <AnyThing You Say>

cokoliv říkáš

B <Be>

- být, buď

BBIAB <Be Back In A Bit>

- budu zpátky za chvíli

BFN <Bye For Now>

- zatím ahoj

CMIFW <Correct Me If I'm Wrong>

- oprav mě, jestli se mýlím

CNM <Continue In Next Message>

- pokračování v další zprávě

DIK <Damned If I Know>

- nemám ponětí

DNW <Don't Worry>

- bez starostí, neboj se

EOL <End Of Lecture>

- konec přednášky

FMPOW <From My Point Of view>

- z mého úhlu pohledu

FOMF <Friend Of My Friend>

- kamarád mého kamaráda

GA <Go Ahead>

- pokračuj

GF <GirlFriend>

- přítelkyně

GG <Good Game>

- dobrá hra

HAGN <Have A Good Night>

- dobrou noc

HAND <Have A Nice Day>

- přeji pěkný den

HXMS <Happy Christmas>

- veselé Vánoce

HTH <Hope To Help>

- doufám, že mi pomůžeš

IAE <In Any Event>

- v každém případě

IDK <I Dont Know>

- nevím

IMO <In My Opinion>

- podle mého mínění

JAM <Just A Minute>

- chvíličku

JK <Just Kidding>

- dělám si legraci

KPS <Keep Smiling>

- všechno je v pohodě

LTNS <Long Time No See>

- dlouho jsem tě neviděl

LY <Love You>

- miluji tě

MOB <MOBile>

- mobil

MSG <MeSaGe>

- zpráva

NP <No Problem>

- žádný problém, nevadí

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

O-O <Over and Out>

- přepínám a končím

PLS <PLeaSe>

- prosím

PS <Post Script>

- dodatek

RE <Re-Hello>

- zavolej znovu

RSN <Right Soon Now>

- skutečně brzy

SUP <what'S UP>

- co se děje

TAFN <That's All For Now>

- to je zatím všechno

TIA <Thanks In Advance>

- děkuji předem

WRM <WRite Me>

- napiš mi

XLNT <eXceLeNT>

- perfektní

YA <Yet Another>

- ještě další

C <see>

- podívej

CU <see you>

- uvidíme se

IC <i see>

- vím, chápu

OIC <oh, i see>

- aha

U <you>

- ty

UOK <Are you OK?>

- jsi v pořádku?

X <kiss>

- polibek

XMAS <Christmas>

- Vánoce

B4 <before>

předtím

CUL8T <see you later>

- uvidíme se později

DNBL8 <don't be late>

- přijď včas, nezpozdi se

F2F <face to face>

- tváří v tvář

H8 <hate>

- nesnáším

HAG1 <have a good one>

- dobrou

T2GO <time to go>

- je čas jít

TNX1M <thanks a milion>

- milionkrát děkuji

WAN2TLK <want to talk?>

- chceš si povídat?

Tyto zkratky jsou využívány především mladší generací, mnohé z nich však využívá také generace starší. Vlivem průniku zahraničních trendů do ČR lze říci, že mnoho z těchto

zkratkou využívá také již část populace v České republice. Přesto existují i určité typy SMS zkratkou, které vycházejí z českého jazyka. Uveďme si několik příkladů pro představu:

- * **Opět** - O5
- * **K vám** - QAM
- * **K večeru** – QEČERU
- * **Zpět** - Z5
- * **Napětí** - NA5Í

Na závěr této části doplníme ještě perličku, se kterou přišli uživatelé mobilních telefonů pro zpestření vlastní komunikace. Jedná se o grafické ztvárnění některých používaných hesel, které díky použití určitého množství znaků formují v rámci textových zpráv obrázky:

OPICE:

, , , ,
O(@@)O
((----))

MEDVÍDEK

(>'<)
('o')
(,) (,)
(' ') (' ').

Je nutné doplnit, že znaky uspořádané do tvaru obrázku jsou jak v zahraničí, tak v České republice používány především mladou generací.

9.2 Novinky v telefonické komunikaci

Z hlediska novodobých trendů, které se uplatňují v telefonické komunikaci, je třeba určitě **zmínit velký rozmach tzv. smartphonů**. Trh mobilních komunikací zažívá celosvětový rozmach. Zejména smartphony (chytré telefony) vyhledává stále více spotřebitelů.

Co se zemí západní Evropy týče, jedná se o specifický fenomén, který vyrůstá z podhoubí mobilních telefonů, ale následně se vydává svým vlastním směrem. Směrem široké škály funkcí, které tzv. smartphony nabízejí.

Podívejme se na výsledky zjištění agentury GfK Retail and Technology za první pololetí roku 2011:

„V prvním pololetí roku 2011 došlo k markantnímu nárůstu prodeje smartphonů, a to zejména ve vyspělých západních zemích a v Asii. Podíl na celkových prodejkách těchto zařízení v jihovýchodní Asii a Číně (včetně Tchaj-wanu a Hongkongu) je již na úrovni 22 % resp. 29 %. V důsledku nižší kupní síly a zaměření na síťovou infrastrukturu pro hlasové přenosy je podíl tržeb připadající na smartphony v nových a rozvojových zemích nižší, přičemž v Indii je to méně než 10 % a v zemích subsaharské Afriky méně než 15 %. Většinu tržeb v těchto regionech i nadále generují obyčejné mobilní telefony.“¹⁹

Ze zprávy výše zmíněné společnosti vychází i další zajímavý fakt a to, že více **než jeden ze tří mobilních telefonů prodaných v Evropě, je právě smartphone**. Nejvíce je v tomto případě prodeji smartphonů nakloněn trh v Německu

Podíváme-li se na situaci, jak tzv. chytré telefony hledají své místo v podmínkách České republiky, zjišťujeme, že **chytrý telefon vlastní již zhruba pětina české populace využívající mobilní telefony**, což je překvapivě dosti vysoké číslo, které vychází z průzkumů společnosti Telefonica.²⁰

Je tedy znatelné, že pro českou populaci jsou zahraniční trendy v telefonické komunikaci velice zajímavým tématem, se kterým drží trend a dostatečně se o něj zajímají.

9.3 Specifika telefonické komunikace

Nejnovejším trendům telefonické komunikace co do moderních technologií jsme věnovali již dostatek pozornosti. Zabývejme se nyní také **zahraničním poznatkům z hlediska samotného průběhu a procesu telefonického hovoru**.

Často oceňovaná **novinářka pro oblast obchodu a spisovatelka Susan M. Ayers**, uvádí **pět základních oblastí telefonické komunikace**, které rozšiřují pohled na specifika tohoto

¹⁹ http://www.gfk.cz/public_relations/press/press_articles/008666/index.cz.html

²⁰ <http://www.financninoviny.cz/zajimavosti/zpravy/pruzkum-chytry-telefon-ma-jiz-zhruba-petina-cechu/734203>

druhu komunikace. Podle autorky patří mezi klíčové komponenty telefonické komunikace následující:²¹

- * „Poslouchání, které je základem každé komunikace
- * Síla ticha. Pokud mluvíme, nic se nedozvíme.
- * Tón hlasu. Ten je důležité si hlídat především z toho důvodu, protože při telefonickém rozhovoru jsou ostatní stránky neverbální komunikace utlumeny na minimum. Za celou naši osobnost tedy promlouvá jen hlas.
- * Síla empatie s komunikačním partnerem, který je na konci linky. To však neznamená neustále souhlasit.
- * Obsah telefonátu. Využijte jej. Oceňte, že Vám druhá strana zatelefonovala a nesdělila své dojmy pouze svým nejbližším.“

Obecně platí, že telefonická komunikace může výrazným způsobem ovlivnit a při vhodném přístupu utužit a posílit navázané vztahy ať už na pracovní či osobní úrovni.

Již jsme zde zmínili, že většina stránek neverbální komunikace, která je jinak velice významným prvkem běžného sociálního kontaktu a sociální komunikace jako takové, je v případě telefonické komunikace zásadním způsobem utlumena. Přesto, jsou zde určité **neverbální prvky**, se kterými lze v průběhu telefonického hovoru pracovat.²²

- * Vložte do hovoru úsměv a buďte si jisti, že v něm bude znát.
- * Reagujte tak, jako byste hovořili se svým nejlepším přítelem.
- * Před každým zvednutím telefonu se usmějte.
- * Berte každý telefonát jako vítanou přestávku.
- * Při hovoru se nehrbte, zkuste sedět vzpřímeně.
- * Jednejte s volajícími s respektem.
- * Zaměřte se na to, co můžete v dané věci udělat.

²¹ <http://susanmayers.wordpress.com/2011/04/03/five-essential-components-of-telephone-communication/>

²² <http://www.directutor.com/content/tips-non-verbal-communication>

- * Nepřenášejte své problémy na stranu volajícího.
- * Působte energickým a pozitivním dojmem.

Zahraniční informační zdroje se speciálně pro oblast obchodní telefonické komunikace dále rozvádějí o **použití hlasové pošty či tzv. konferenčních hovorů**, které však v této studii slouží spíše jako tipy pro zaměření pozornosti v této oblasti v případě zájmu. V zahraničí se dále soustředí výraznější pozornost na problematiku telefonické etikety, která je však ve svých hlavních bodech obsažena ve stávajícím výukovém modulu Evropské obchodní akademie a není zde proto zmíněna z důvodu duplicity.

Téma, které se neobjevilo v obsahu vzdělávacího modulu EOA, ale však stojí za pozornost, jak uvádějí zahraniční informační zdroje, **představuje struktura telefonického hovoru**. Je tedy potřeba ji věnovat pozornost alespoň v několika základních bodech.

Efektivní struktura telefonického rozhovoru (využívaná v zákaznickém servisu)²³

- * Příjemný pozdrav a identifikace volajícího
- * Zásada první pozitivní odpovědi (první odpověď, kterou zákazník uslyší, by měla být kladná)
- * Kladení vhodných otázek, které volajícímu poskytnou maximum odpovědí.
- * Naslouchání zákazníkovi včetně vhodného způsobu, jak dát zákazníkovi najevo, že jej posloucháme
- * Potvrzení toho, že jsme zákazníkovi dobře rozuměli (zopakování jeho problému/požadavku)
- * Nabídka pomoci/poskytnutí potřebné informace
- * Získat zákazníkům souhlas
- * Ukončit hovor

²³ <http://callcentercafe.com/telephone-skills-training-the-structure-of-an-effective-telephone-call/>

Tento přehledný postup vychází z potřeb **call center, jejichž aktivity se soustředí na komunikaci se zákazníkem prostřednictvím telefonů a patří tak mezi společnosti, jejichž způsob telefonické komunikaci a pravidla pro ni nastavená, patří mezi nejpropracovanější.** Struktura telefonického rozhovoru zde vhodně doplňuje pojednání o činnosti call center, které je obsaženo v původním modulu Evropské obchodní akademie.

9.4 Příklady zahraničních vzdělávacích kurzů

Závěrem této kapitoly se věnujme opět kurzům telefonické komunikace, které jsou **aktuálně vyučovány v zahraničních zemích** – konkrétně ve Švýcarsku a Rakousku. Jedná se o následující:

Business Training Academy (Švýcarsko)

- * základní pravidla telefonování
- * základy komunikace (představen často zmiňovaný model Friedemanna Schulze von Thun – princip odesílatel – příjemce)
- * všeobecné standardy a techniky při telefonování (profesionální pozdrav, navázání hovoru až po rozloučení)
- * význam hlasu (nahrávání vlastního hlasu)
- * jak se uklidnit v stresových situacích
- * jak zanechat dobrý dojem
- * aktivní poslech
- * pozitivní formulace
- * jak správně mluvit – které fráze a floskule využít
- * jak se správně ptát – technika pokládání otázek
- * jak se zachovat při reklamaci: jak se zachovat v těžké situaci, zůstat věcný a uklidnit zákazníka; poznat typ zákazníka a dobře s ním vycházet; postup, formulace
- * vyrovnat se s těžkou situací – hrozbami a nadávkami

Server **WIFI Wien** nabízí několik kurzů s různým specializovaným zaměřením pro obchod:

- * Akvizice a domluvení termínu po telefonu (vzbudit zájem, argumentovat, přesvědčit, aktivně naslouchat, formulovat otázky)
- * Stížnosti a reklamace po telefonu (naučit se nebrat si stížnosti osobně, druhy reklamace, myšlení a chování zákazníků, možné průběhy telefonické reklamace, špatné a správné jednání při reklamaci)
- * Efektivní telefonický rozhovor (aktivní poslech, precizní formulace, odstranění stereotypních slovních obrátů, zbavení se nejistoty)
- * Správně formulovat (výraz, výběr vhodných slov, větná stavba, přesvědčivá formulace a argumentace, věcnost, pozitivní formulace, mluvit barvitě s příklady)
- * Komunikace po telefonu (návčik různých situací, různé modely rozhovorů, fáze rozhovoru, základy správného vyjadřování, správné kladení otázek)

Jak je z uvedených obsahů patrné, jedná se především o zákaznický orientované kurzy, které si kladou za cíl rozvíjet a posílit schopnost přesvědčovat, umět pracovat s vlastním hlasem, vést rozhovor a pracovat s námitkami komunikačního partnera.

Tato kapitola vyšla z původních nastavených kurzů výuky telefonické komunikace při Evropské obchodní akademii. Obohatila je především o poznatky z oblasti specifik jazyka mobilní komunikace včetně vlivu anglického jazyka na české mobilní prostředí, o poznatky týkající se novodobých trendů v této oblasti. Doplněny byly i údaje o neverbálních prvcích telefonického rozhovoru, jeho struktura vycházející ze zkušeností práce call center. Závěrem byl poskytnut náhled na aktuální vyučované kurzy telefonické komunikace v zahraničních zemích.

10. METODOLOGIE VZDĚLÁVACÍCH KURZŮ KOMUNIKACE

Způsobů a forem, jakými se v současné době přistupuje k výuce komunikace, je celá řada. Jedinec, který se chce rozvíjet a pracovat na vlastních komunikačních dovednostech, již není závislý jen na jediné variantě, která se mu v rámci jeho možností nabízí. Cílem této kapitoly je podat jejich systematický obraz a seznámit se se základními podobami výuky komunikace, tak jak je nalezneme v podmínkách České republiky i zahraničních zemí.

S rozvojem vlastních komunikačních dovedností začíná každá lidská bytost již v momentě svého narození. Jednoduchou metodou nápodoby se učí od svých nejbližších, formuje se v procesu socializace, chápe a později vyslovuje svá první slova.

První systematický vzdělávací komplex, do nějž se lidská bytost dostává, představuje škola. Ta působí kromě jiného na rozvoj takových komunikačních dovedností jako je práce se slovy a pochopení jejich významu, zručnost v písemném projevu, stylistická stránka jazyka. Rozvíjí se verbální stránka jazyka, mluvený projev a porozumění rozsáhlejšími textům. Komunikace zde není vyučována jako samostatný předmět. Je však obsažena nepřímo ve většině vzdělávacích předmětů (kromě výuky mateřského jazyka, která se zaměřuje přímo na jazyk).

Na vyšších středních školách a dále univerzitách se začínají vyskytovat jiné formy výuky komunikace. Samozřejmě zde záleží na typu studovaného oboru. Studium komunikace je základním stavebním kamenem oborů jako jsou psychologie, marketing, public relations, pedagogika, sociální studia, personální management. Především u technických oborů se jedná o záležitost okrajovou, které ve většině případů není věnována žádná zvláštní pozornost.

Studenti v prezenční formě studia navštěvují pravidelné přednášky či volitelné semináře k vybraným tématům komunikace. Někdy se přednášky opakují pravidelně každý týden. Někdy se jedná o výjezdní případně víkendové semináře, které jsou často laděny velice prakticky. Jejich účastníci se zde metodami zážitkové pedagogiky více zaměřují na probíraná témata komunikace prostřednictvím nácviku konkrétních technik, plnění úkolů či hraní her. Zážitková pedagogika bývá často využívána pro rozvoj takových komunikačních dovedností,

jako jsou komunikace v týmu, řešení problémů, prezentační dovednosti, apod. Vychází z hodnoty a síly vlastního zážitku pro osobní rozvoj.

V dálkové formě studia navštěvují účastníci vzdělávání většinou víkendovou blokovou výuku, kde již není k dispozici tolik prostoru pro praktický nácvik probíraných témat komunikace. I tuto formu výuky mohou doplňovat speciální prakticky laděné workshopy. Obdobná je situace také v rámci distančního studia.

Opustíme-li brány škol a zamíříme na trh vzdělávacích institucí, setkáme se zde s několika typy vzdělávacích akcí. Ve stručnosti se jedná o následující:

* **Přednáška**

- teoreticky laděná vzdělávací akce s hlavním nosným tématem
- může se jednat o celou sérii přednášek či akci jednorázovou

* **Workshop**

- praktický seminář určený k nácviku komunikačních dovedností a modelových situací
- může se jednat o jednorázový workshop či sérii několika setkání

* **Konference**

- přednáškově laděná vzdělávací akce poskytující prostor pro sdílení zkušeností z oblasti komunikace a příkladů dobré praxe

V zahraničí jsou zajímavé tzv. **in-house kurzy**. Ty jsou vzdělávací institucí nastaveny zcela dle požadavků klienta – zájemce o rozvoj vlastních komunikačních dovedností. Jedná se tzv. o kurzy „střižené na míru“.

Zajímavým zahraničním trendem ve výuce komunikace jsou tzv. **1 2 1 (one-to-one) vzdělávací kurzy** vystavěné na principu „jeden k jednomu“, jak plyne z jeho názvu. Kurzu se tedy účastní jeden student a jeden školitel/kouč. Tato forma vzdělávání se nejčastěji uplatňuje například pro rozvoj vokálních komunikačních prostředků studenta, jako jsou práce s hlasem, intonací, modulací, sebedůvěra při vyjadřování, apod.

Další zajímavostí, která se často objevuje v zahraničních vzdělávacích kurzech komunikačních dovedností, je stanovování tzv. akčních plánů rozvoje vlastních dovedností. Kurzy a účast

v nich tak dostávají velice osobní rozměr a mohou tak klienta výrazným způsobem postrčit tím správným směrem. Samotný student totiž sám nejlépe tuší, v jakých oblastech komunikace se cítí dobře a v jakých má rezervy, na kterých může v rámci vzdělávacího kurzu zapracovat.

Z předchozích řádek je patrné, že na poli vzdělávání v oblasti komunikace je opravdu z čeho vybírat. Toto pravidlo platí již také v podmínkách České republiky, i když spíše v oblastech velkých měst. V případě volby vzdělávacího kurzu pak u klienta hraje roli celá řada faktorů. Jsou jimi například – čas, cena, lokace, účel vzdělávání (chci kvalitní vzdělávání x chci jen doklad o kurzu).

10.1 E-learning při výuce komunikace

Zatím byla věnována pozornost pouze prezenčním formám výuky. Dnešní vzdělávací kurzy však výrazným způsobem do své výuky zavádění možnosti, které jim přináší oblast e-learningu. Tato forma výuky je specifikem současné technologicky vybavené společnosti. Umožnil ji rozvoj počítačů a ostatních informačních technologií – především internetu.

Východiskem e-learningu byla podoba domácího samostudia příruček, postupů či jiné literatury. Dalšími východisky byly poté negativní stránky klasické prezenční formy vzdělávání.

Kladné a záporné stránky e-learningu

Aby byla oblast e-learningu pochopena ve své úplnosti, zaměříme se nyní na silné a slabé stránky této formy studia, tak jak je uvádějí zahraniční informační zdroje.²⁴

Kladné stránky:

- * Jedná se o velice flexibilním výukový přístup, který se umí přizpůsobit aktuální situaci vzdělávaného
- * Minimalizuje cestovné a čas strávený cestou do/ze školy

²⁴ <http://www.about-elearning.com/e-learning-advantages-and-disadvantages.html>

- * Studenti si mohou vybrat materiály, ze kterých chtějí ve svém studiu čerpat dle vlastní úrovně znalostí a hloubce zájmu o probírané téma
- * Studenti mohou studovat kdykoli mají přístup k počítači a internetu
- * Studenti mohou postupovat při výuce vlastním tempem
- * Flexibilita v oblasti vkládání příspěvků do společných diskuzí, možnost sdílet své poznatky a zkušenosti v rámci chat prostoru
- * Použití různých výukových stylů
- * Podpora rozvoje dovedností práce s PC, které jsou přenositelné i na jiné oblasti
- * Úspěšné dokončení on-line kurzů pozitivně ovlivňuje vlastní sebehodnocení a sebedůvěru
- * Podpora převzetí odpovědnosti za vlastní rozvoj

Záporné stránky:

- * Studenti s nízkou či nulovou motivací brzy zaostávají či zcela odpadnou
- * Pocity izolace či nedostatku sociálního kontaktu
- * Školitel vždy nemusí být k dispozici, když je potřeba
- * Pomalé či nestálé internetové spojení může studium velice znepříjemnit
- * Některé kurzy je z hlediska náplně obtížné ve formě e-learningu připravit

Pohled na klady a zápory se nám však ještě výrazněji rozšíří, pokud si uvědomíme, že význam využití e-learningu je jiný z hlediska různých subjektů, které jej využívají. Zde se nám naskýtají tři základní pohledy – pohled studujícího, zaměstnavatele, který kurz zakoupí svým zaměstnancům, a pohled školitele. Tento zajímavý náhled na problematiku vychází ze zkušeností přední kanadské společnosti zabývající se vývojem e-learningových kurzů:²⁵

Pohled studujícího:**Klady:**

- * Student je aktivně vtažen do svého e-learningu

²⁵ <http://www.elearningeuropa.info/cs/article/eLearning%3A-advantages-and-disadvantages>

- * Interaktivita a atraktivnost e-learningového obsahu
- * Flexibilita a adaptibilita podle možností studenta (čas, místo)
- * Učení se vlastním tempem, nezávisle na ostatních studentech
- * Sebehodnocení v závěru kurzu
- * Monitoring osobního pokroku v rámci kurzu a ocenění kurzů získané díky technice „tracking“ (sledování)

Zápory:

- * Znalost PC nástrojů
- * Autonomní nastavení průběhu studia
- * Sebemotivace
- * Nulový kontakt se školitelem

Pohled zaměstnavatele:**Klady:**

- * „Masovost“ školení (počet studentů není omezen)
- * Šetření nákladů nepřímo spjatých se vzděláváním (cestovné, ubytování)
- * Flexibilita a adaptibilita podle možností studenta (čas, místo)
- * Přizpůsobení kurzu požadovaným a předem definovaným dovednostem
- * Nízká logistická náročnost (bez nutnosti rezervace místa, ubytování)
- * Detailní reporting o průběhu kurzu a jeho výsledcích
- * Trvanlivé a snadno aktualizovatelné učební materiály

Zápory:

- * Společnosti mají někdy váhavý postoj k využívání technologických novinek
- * Nulová kontrola motivace
- * Investice do HW a SW

- * E-learningový obsah je někdy obtížné vydefinovat především u vysoce specifických oborů

Pohled školitele:

Výhody:

- * Výuka je realizována v atraktivním a interaktivním prostředí e-learningu
- * Flexibilita a adaptibilita podle možností (čas, místo)
- * Monitoring studenta

Nevýhody:

- * Nulový přímý kontakt se studenty
- * Transformace z role „vědoucího“ do role „dirigenta“
- * Přejít od původní, převážně ústní komunikace k písemné

Pokud zmíněná hlediska a k nim připojené kladné a záporné stránky důkladně prostudujeme, docházíme k závěru, že e-learning je nejvýhodnější formou vzdělávání pro zaměstnavatele. Zakoupený kurz může absolvovat libovolný počet zaměstnanců, lze jej snadno přizpůsobit konkrétním požadavkům daného zaměstnání a náklady nepřímo spojené se vzděláváním zaměstnanců se sníží na minimum. Počítače, které je třeba pro realizaci e-learningu, nepředstavují pro zaměstnavatele v dnešní době žádný náklad navíc. Absolutní většina z nich počítače pro práci svých zaměstnanců již vlastní.

Z nevýhod e-learningu, které jsou ve srovnání s prezenční formou výuky nejvýraznější, patří minimum sociálního kontaktu. To může některé studenty od tohoto typu vzdělávání odradit. Těm je vhodné doporučit tzv. **blended learning** (smíšené vzdělávání), které vhodným způsobem kombinuje e-learningovou výuku s workshopy. Většinou se jedná o workshopy vstupní (tzn. na samotném počátku kurzu) a workshopy závěrečné (v úplném konci).

10.2 Blended learning a tutorovaný e-learning

Především vstupní workshopy mohou pomoci odstranit taková negativa e-elearningu, kterými jsou pocity sociální izolace či nedostatku sociálního kontaktu. Poznání účastníků kurzů prostřednictvím osobního setkání všech účastníků pomůže prolomit ledy a navázat alespoň do začátku sociální kontakty, které je pak možné v průběhu kurzu prostřednictvím sdílených diskuzí či chatu dále rozvíjet. Ideální je, pokud si účastníci kurzů vloží do svého studijního profilu svou fotku, a jsou tak lepším způsobem identifikovatelní pro své spolužáky.

Ještě jeden důležitý postřeh. O školiteli se v rámci e-learningových kurzů často hovoří jako o tutorovi. Mluvíme pak o tzv. tutorovaných e-learningových kurzech.

Volba vhodného přístupu k výuce komunikace je vždy volbou rozhodující. Kromě již zásadních faktorů (čas, lokace, peníze, atd.), podle kterých si zájemce o studium volí vhodný vzdělávací kurz, sem lze zařadit také osobnostní ladění budoucího studenta a bez pochyby také jeho předchozí zkušenosti se vzděláváním. Ty však mohou být v některých případech nečekanou bariérou pro zkoušení nových učebních přístupů.

Každý kurz ať už v jakékoli formě by však měl identifikovat studentovu motivaci k vlastnímu rozvoji a z ní v rámci studia těžit. Nelze stanovit jednotnou strukturu pro všechny účastníky a tu ve vzdělávání následovat a doufat, že jim bude vyhovovat. Stejně jako e-learning by měl každý vzdělávací kurz stavět své základy na interaktivitě. Měl by zjišťovat, jaká jsou očekávání jeho účastníků. Měl by zjišťovat, čeho by chtěli studenti dosáhnout. Měl je podporovat v jejich dalším rozvoji a aktivním využívání získaných poznatků v praxi, nejen v bezpečném prostředí učebny.

11. DALŠÍ ZAHRANIČNÍ PŘÍSTUPY V OBLASTI KOMUNIKACE

Při studiu zahraničních pramenů a informačních zdrojů jsme narazili ještě na několik výrazných informačních bloků. **Není však jednoduché je tematicky vhodně zařadit do některé z již vytvořených kapitol.** Přesto je uvádíme. Jedná o tak významná témata, jež „hýbou“ dnešní moderní společnosti, že je v této studii nelze vynechat. Jako vhodnější se jeví **poskytnout těmto tématům samostatný prostor v této studii**, který si právem zaslouží. A touto cestou se následující řádky také vydají. Studované téma tak nebudeme redukovat v těch místech, jež zasluhují naši pozornost. Naopak. Doplníme a rozšíříme již zmíněné informace o dva významné zahraniční trendy v komunikaci uplatňující se běžně také již v podmínkách České republiky. Domníváme se, že by jim v kurzech komunikace měla být v dnešní době věnována již pravidelná pozornost.

O jaká témata se tedy jedná?

První část kapitoly zaměříme na **interkulturní komunikaci**. V druhé části pak **rozvineme téma sociálních sítí** a komunikace, která se jejich prostřednictvím odehrává.

11.1 Interkulturní komunikace

Globalizační trend prorůstá všemi kontinenty, moderní komunikační technologie nám umožňují komunikovat s kolegy, obchodními partnery, přáteli, rodinou, kteří žijí daleko od nás. Pokrok nás tedy sblíží díky možnosti komunikovat téměř s kýmkoli a kdykoli. **Především v obchodním a pracovním světě však můžeme při komunikaci se vzdálenými spolupracovníky či partnery narážet na obtíže či nedorozumění, která pramení z naší odlišnosti. Kulturní odlišnosti.**

Pojítkem mezi lidmi jako sociálními bytostmi je jazyk a naše schopnost dorozumět se. O kolik mají komunikaci se zahraničím usnadnění lidé, jejichž mateřským jazykem je zároveň jazyk světový, je jasně znám všem lidem – obyvatelům menších států, jimž za hranicemi země téměř nikdo nerozumí. Jazyk je například v případě angličtiny významným pojítkem. Není však klíčem k bezproblémovému pochopení anglicky mluvících lidí, kteří žijí na druhém konci světa (např. Velká Británie – Nový Zéland). I lidé mluvící stejným jazykem se mohou dostat do situace nedorozumění a nepochopení, které pramení z jejich kulturní odlišnosti.

Následky procesu globalizace lze nalézt ve všech sférách každodenního života. Velmi zřejmé jsou pak zejména ve zrychlení a růstu migrace obyvatel. Přináší změny ve společnosti, politice, kultuře, hospodářství. Dochází například ke vzniku různých organizací, k mezinárodní spolupráci, stále více lidí odchází pracovat do zahraničí a na druhé straně přichází do země mnoho imigrantů. V současné době je např. každá pátá osoba v Německu původem imigrant.

V důsledku tohoto trendu se v posledních 100 letech značně zvýšila možnost setkání lidí z různých kultur. Tímto samozřejmě stoupl i **význam interkulturní komunikace**. Při interakci s lidmi z jiného kulturního prostředí se zjistilo, že se vzájemně odlišujeme nejen jazykem, ale i určitými kulturními vzory a způsoby chování. Na základě těchto neznalostí a nedostatku porozumění jiné kultuře může dojít k nedorozuměním nebo dokonce konfliktům. Z těchto důvodů je dobré o interkulturní komunikaci přemýšlet a získat o ní alespoň základní znalosti.

Jako interkulturní komunikace je označeno **porozumění mezi lidmi**, z nichž každý náleží k jiné kultuře. Každý z nich se učí již od dětství vzorce chování spojené s touto kulturou. Z toho vyplývá, že při setkávání s příslušníky stejné kulturní oblasti jsou již tato komunikační schémata a vzorce chování známá a proces sám o sobě plyne nevědomky.

Dobrý komunikátor si uvědomuje odlišnosti plynoucí z komunikace v mezinárodním kontextu. Ve světě obchodu je toto uvědomění nezbytností pro dosažení úspěchu.

Problém v komunikaci dvou kulturně odlišných stran nepramení z nedodržení podstaty komunikačního procesu. Lidé kódují a dekodují informace, jež vysílají a přijímají. Činí tak však na základě různých hodnot, kulturních kontextů, návyků či víry. Výsledek takové komunikace tak může být velice neefektivní. Některá ze stran se výsledkem takové komunikace může cítit odrazena od jakékoli další komunikační výměny.

Abychom podobným nezdarům předešli, je třeba vnímat především dvě základní věci

- * **Uvědomit si rozdílnosti kultur různých zemí a jejich dopad na komunikaci**
- * **Komunikovat citlivě se smyslem pro interkulturní vnímání**

Když si uvědomíme tento základ, je pak možné pracovat na dalších krocích pro zlepšení interkulturního porozumění. Dle zahraničních zdrojů, které se přímo tomuto tématu věnují, se jedná především o následující:

Studie: Metodické přístupy pro prezenční a e-learningovou výuku v oblasti komunikace

- * Dobrá příprava na setkání, osobní výzkum v oblasti kultury, se kterou se máme prostřednictvím komunikačního partnera setkat
- * Osvojit si základní pravidla pro pozdravy
- * Zejména oblast neverbální komunikace je v různých zemích velice odlišná
- * Oblast proxemiky – různé přístupy kultur k pojmání osobního prostoru
- * Oblast haptiky – dotyku (například jihoevropské státy jsou daleko více „dotykové“ než státy severské, které lze nenadálým fyzickým kontaktem nepříjemně překvapit)
- * Oblast očního kontaktu – přímý oční kontakt je v některých kulturách v případě cizích lidí nevhodný, neslušný, případně i nežádoucí
- * Vokální komunikace – odlišné přístupy k modulaci hlasu
- * Gestika – odlišné výrazy stejných typů gest
- * Neužívat idiomatická vyjádření a slangové výrazy, jsou často matoucí
- * Pozorné naslouchání a průběžné ověřování, zda jsme správným způsobem porozuměli
- * Odlišné pracovní návyky (jiná pracovní doba)
- * Odlišné časové pásmo
- * Odlišný životní styl (hodnoty, náboženství, státní svátky apod.)

Pro fungující a nosnou interaktivní komunikaci je především žádoucí **mít zájem o vzájemné porozumění, přistupovat ke komunikaci trpělivě s interkulturní citlivostí**. V obchodním světě, kde jsou uzavírána mezinárodní partnerství den co den, je v této oblasti kladen důraz na otevřenost zaměstnanců a jejich schopnost přijímat a tolerovat odlišnosti. Některé společnosti na tato témata pořádají speciální kurzy.

11.2 Příklady zahraničních vzdělávacích kurzů

Podívejme se nyní na kurzy interkulturní komunikace vyučované při různých institucích po celém světě.

Americká společnost Spring Institute nabízí hned několik typů kurzů interkulturní komunikace (zde nazývána jako komunikace mezikulturní). Vyučují se zde kurzy se zaměřením na interkulturní komunikaci jako:

- * Práce v multikulturní organizaci pro ne-manažery
- * Práce se světovou odlišností
- * Management multikulturní pracovní síly pro manažery
- * Budování kulturní uvědomělosti
- * Kanadská kultura na pracovišti
- * Národní přístupy ke stolování

V rámci kurzu jsou nejprve identifikovány potřeby pro pochopení jádra problému, který má vzdělávání odstranit. Podoba a trvání kurzů se přizpůsobují potřebám klienta a jsou vysoce interaktivní. Mezi používané techniky, jejichž prostřednictvím se zde dosahuje stanovených cílů, patří **simulace, diskuze, případové studie, hraní rolí, didaktické prezentace, videa**. Účastníci kurzů mají prostor pro sdílení vlastních zkušeností a vzájemný rozvoj.

Britská společnost CommunicAid nabízí pro tuto oblast dva typy kurzů: veřejné a „na míru střižené“.

Jedná se o následující:

- * Management zahraničních týmů
- * Efektivní práce napříč kulturami
- * Efektivní globální vůdcovství
- * Efektivní globální virtuální práce
- * Zvládání globálního talentu

Dále je možné zde absolvovat kurzy zaměřené přímo na poznání konkrétních kultur:

- * Obchodování v Číně
- * Obchodování v Indii
- * Obchodování v severní Africe

Studie: Metodické přístupy pro prezenční a e-learningovou výuku v oblasti komunikace

* Vyjednávání s Číňany

Podívejme se nyní na poznatky o možnostech studia interkulturní komunikace, které nám přináší pohled do německy mluvících zemí.

Studovat Interkulturní komunikaci můžete v Německu na 15 univerzitách a vysokých školách: Univerzita v Karlsruhe, Univerzita Erfurt, Technická univerzita Chemnitz, Europa-Universität Viadrina Frankfurt nad Odrou, Univerzita Hildesheim, Friedrich-Schiller-Universität Jena, Hochschule Magdeburg-Stendal, Ludwig-Maximilians-Universität München, Univerzita Passau, Univerzita Regensburg, Fachhochschule Köln, Hochschule Fulda, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Universität des Saarlandes und Westsächsische Hochschule Zwickau. Také berlínská Humboldtova univerzita nabízí ve svém studijním plánu určitou formu interkulturní komunikace – tlumočnická a překladatel s ohledem na kulturní aspekty.

S Interkulturní komunikací máte možnost seznámit se i při práci prostřednictvím různých kurzů a programů dalšího vzdělávání.

V Německu existují různé formy a variace, v jaké lze interkulturní komunikaci studovat.

Například na Univerzitě v Heidelbergu je na tento obor nahlíženo z pohledu jazykové a srovnávací kulturní vědy. V centru zájmu pak stojí komunikační proces, který je poznamenán interkulturalitou a vícejazyčností. Během studia se zabýváte i praktickými činnostmi – analýzou autentické interkulturní komunikace, mezikulturním jednáním, překládáním i kritickou reflexí interkulturních e-learningových modulů.

DAAD – umožňuje studentům poznávání jiných kultur

= Deutsche Akademische Austauschdienst (Německá akademická výměnná služba)

Jedná se o celosvětovou organizaci pro výměnu studentů a vědců. Od svého vzniku v roce 1925 podpořila již 1,5 milionu akademiků. Ovšem její činnost jde dál za hranici pouhého udělování stipendií. DAAD požaduje mezinárodnost německých vysokých škol, podporuje germanistiku a německou řeč v zahraničí, podporuje rozvojové země při výstavbě vysokých škol. Peníze čerpá z různých spolkových ministerstev, z EU a jiných organizací ať už domácích či zahraničních. Škála nabídek je široká. Pohybuje se například od strávení jednoho semestru v zahraničí, až po podporu celého studia a dosažení promoce.

IKO Verlag für Interkulturelle Kommunikation (= nakladatelství IKO)

Nakladatelství bylo založeno v roce 1982 jako nakladatelství pro vědecké a odborné knihy. Od svého vzniku si klade za cíl podporovat inovativní teorie a myšlenky, které by působily proti mezinárodnímu ohrožení či zničení osobních, sociálních, ekologických a kulturních struktur. Přitom nakladatelé vycházejí z toho, že řešení komplexních mezinárodních problémů úzce souvisí s řešením sociálních, ekonomických, ekologických a individuálních problémů ve vlastním, domácím prostředí.

Nakladatelé se snaží vzbudit ve čtenářích zájem o interkulturní a intrakulturní problematiku a různé životní styly stejně jako o strategie, jak jednat. Hlavní témata jsou: mezinárodní vývoj, výchova a vývoj, poznávání jiných kultur, politika a společnost, etnologie, ekologie, ekonomie, filozofie, teologie, lékařství a psychologie. V současné době se otvírá nová oblast tvorby – IKO nakladatelství pro děti.

11.3 Sociální síť

Další významný fenomén, který přinesla moderní doba se svými moderními komunikačními prostředky, lze dvěma slovy označit jako sociální síť (v angličtině známé jako social networks). Jedná se o fenomén, jenž dnešní dobu charakterizuje, ovlivňuje a který je nejvíce využíván ve volném čase především mladou generací ke sdílení zážitků, pocitů, hudby, fotografií – všeho, co je pro mladou generaci důležité. Využití nejrůznějších sociálních sítí a jejich virtuálního prostředí se však rozšiřuje i na jiné oblasti, především na oblasti profesní. V příloze č. 1 této studie je k dispozici množství grafických znázornění, která přinášejí více informací o uživateli sociálních sítí – z hlediska věku, pohlaví a úrovně vzdělání.

Jaké sociální síť vlastně existují a které patří mezi nejoblíbenější?

Podívejme se na průzkum oblíbenosti jednotlivých sociálních sítí pocházející z ledna roku 2012. Přináší 15 nejoblíbenějších sociálních sítí. Nalezneme zde síť známé také v České republice. Čísla, která průzkum přináší, jsou úctyhodná.

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Pořadí	Název sociální sítě	Odhadovaná měsíční návštěvnost
1.	Facebook	750 000 000
2.	Twitter	250 000 000
3.	LinkedIn	110 000 000
4.	MySpace	70 500 000
5.	Google Plus+	65 000 000
6.	DeviantArt	25 500 000
7.	LiveJournal	20 500 000
8.	Tagged	19 500 000
9.	Orkut	17 500 000
10.	CafeMom	12 500 000
11.	Ning	12 000 000
12.	Meetup	7 500 000
13.	myLife	5 400 000
14.	myYearbook	3 000 000
15.	Badoo	2 500 000

*Most Popular Social Networking Websites, Updated 1/12/2012, Zdroj: eBizMBA

Sociální sítě mají kromě miliónů příznivců také celou řadu odpůrců. Abychom si ujasnili tyto dvě odlišné strany mince, zaměříme se na klady a zápory využívání sociálních sítí, jak je uvádí zahraniční informační zdroje.

Pozitiva:

- * Sociální sítě jsou prostorem pro sdílení informací, souborů, obrázků, výměnu názorů – nejedná se o prázdné „zevlování“ přítomných lidí
- * Jedná se o prostor pro setkání se starými, zapomenutými přáteli či budoucími láskami
- * Přináší způsob jak získat podporu pro svůj blog či myšlenku
- * Profesionálové tímto způsobem zviditelňují svou existenci, představují svou společnost
- * Možnost připojit se k určité tematické komunitě přináší nejčerstvější informace o daném tématu
- * Lze zde získat vysoce odborné odpovědi na své otázky a to bezplatně

Tímto výčet pozitiv rozhodně nekončí. Ve školním prostředí jsou sociální sítě prostorem pro komunikaci v rámci studentské komunity či případné konzultace s lektorem. Jak už bylo řečeno, sociální sítě jsou využívány také ve sféře pracovní. Patří sem speciální profesní sociální sítě typu LinkedIn. Oblibě mezi manažery se těší i Facebook či Twitter, sociální sítě oblíbené všeobecně. Informace získané on-line považuje tato skupina lidí za důvěryhodné. Představují pro ně šanci, jak získat kontakty a informace. Využívání diskuzí a fór může posílit a rozvíjet intraorganizační komunikaci a zájem o ni.²⁶

Abychom však nehovořili jen o silných stránkách sociálních sítí a poskytli skutečně vyvážený pohled na tuto problematiku, zaměřme se i na slabé stránky. **Největší slabinu zde představuje otázka bezpečnosti** ve smyslu zajištění sdílených dat – především osobních informací, místa aktuálního pohybu daného člověka. Nebezpečná je především hrozba tzv. hledačů identit – lidí, kteří mohou převzít nalezené osobní informace za vlastní, a vydávat se tak za někoho úplně jiného. Pozor také na časté žádosti o přátelství od lidí, které jen málo známe – či je neznáme vůbec. Především pro mladé lidi může být taková situace vítaným dobrodružstvím. Zejména u dětí se už ale jedná o situaci, ve které mají jejich rodiče zakročit.

²⁶ www.m-journal.cz/print.php?sid=416&aid=5928

Shrneme-li uvedené, zásadní problém všech sociálních sítí je nedostatečné zajištění bezpečnosti sdílených dat a informací o naší osobě.

V podmínkách České republiky patří mezi nejvyužívanější síť Facebook. Zaměříme se tedy proto v závěru této kapitoly na specifika tohoto favorita mezi sociálními sítěmi aneb zakončíme tuto kapitolu pohledem na „průměrný den na Facebooku“, tak jak jej popisuje magazín Marketing Journal:²⁷

„15 % uživatelů aktualizuje svůj status, 22 % uživatelů komentuje status nebo obsah někoho jiného. 20 % uživatelů komentuje fotky a 26 % „lajkuje“ obsah. Zprávy posílá pouhých 10 % uživatelů. Tato čísla nám trochu přeformulují naše představy o tom, čím že se ty masy na Facebooku hlavně baví. Právě fakt, že lidé více komentují obsah jiných, než tvoří svůj vlastní, přesně odpovídá principu Facebooku...“

Sociální sítě výrazně zjednodušily komunikaci zejména mladé generace, která jejich virtuálního prostředí používá ke sdílení pocitů, zážitků, fotografií, hudby a dalších informací. Mají zde možnost komentovat příspěvky ostatních a získávat od nich zpětnou vazbu. Využití sociálních sítí už kvete také ve sféře pracovního života, kde představují zdroj informací či kontaktů. **Rizika bezpečnosti jejich používání jsou však neoddiskutovatelná.**

Sociální sítě akcentují písemnou formu komunikace, osobní sociální kontakt ustupuje do pozadí a s ním i neverbální složka komunikace. Představují fenomén, který nelze opomíjet a naopak jej lze ve výuce komunikace zúročit. Například vytvořením on-line profilů vzdělávacích skupin.

²⁷ www.m-journal.cz/print.php?sid=416&aid8325

12. ZÁVĚR

Tato studie si dala za cíl **identifikovat nosné zahraniční přístupy v oblasti výuky komunikace** a jejich prostřednictvím přispět **k rozšíření kompetencí cílové skupiny** projektu Efektivní komunikace – cesta k úspěchu a k posílení postavení účastníků projektu na trhu práce. Cílovou skupinu tvořili lektori a účastníci dalšího vzdělávání.

V úvodní části se studie podrobně zabývala **stávajícími vzdělávacími moduly komunikace** vyučovanými v rámci projektu při Evropské obchodní akademii. Získaný materiál byl dále analyzován ve srovnání se zahraničními trendy ve výuce komunikace, jež se podařilo identifikovat na základě zahraničních informačních zdrojů – odborné literatury, elektronických vzdělávacích portálů a dalších příbuzných informačních zdrojů původem z Německa, Švýcarska, Rakouska, Velké Británie, Spojených států, Kanady a Austrálie.

Čtyři původní tematické moduly ve složení **Elektronická písemná komunikace, Verbální a neverbální komunikace, Komunikace v týmu a Telefonování** byly srovnány se zahraničními poznatky a vhodným i logickým způsobem doplněny. Pozornost byla dále věnována různým **metodologickým přístupům vzdělávacích kurzů**, tak jak se vyskytují v zahraničních zemích. Závěrečná kapitola přinesla pohled na velice aktuální témata soudobé komunikace, která jsou specifická pro dnešní technologicky vyspělou společnost, interkulturní komunikaci a sociální sítě.

Stávající kurzy komunikace vyučované Evropskou obchodní akademií vhodně kombinují prezenční formu výuky s e-learningem. Tato studie pomáhá obsahy vzdělávacích modulů **kvalitativně posunout, a zajistit tak pohled na celosvětové vnímání komunikace jako fenoménu dnešní informačně orientované doby**, o který je třeba se zajímat. Lze ji použít přímo k doplnění a rozšíření stávající obsahové náplně vzdělávacích modulů komunikace EOA. Případně je možné ji doporučit studentům či jiným zájemcům o oblast komunikace k vlastnímu samostudiu.

Z řádek studie je patrné, že se v oblasti komunikace objevují stále **nové a nové trendy a přístupy, které je třeba si osvojovat**. Komunikační dovednosti patří vedle odborných znalostí mezi základní vybavenost každého úspěšného a aktivního účastníka trhu práce.

Investice do vhodného vzdělávacího kurzu se pak jeví jako účinná a vhodná investice do vlastní budoucnosti.

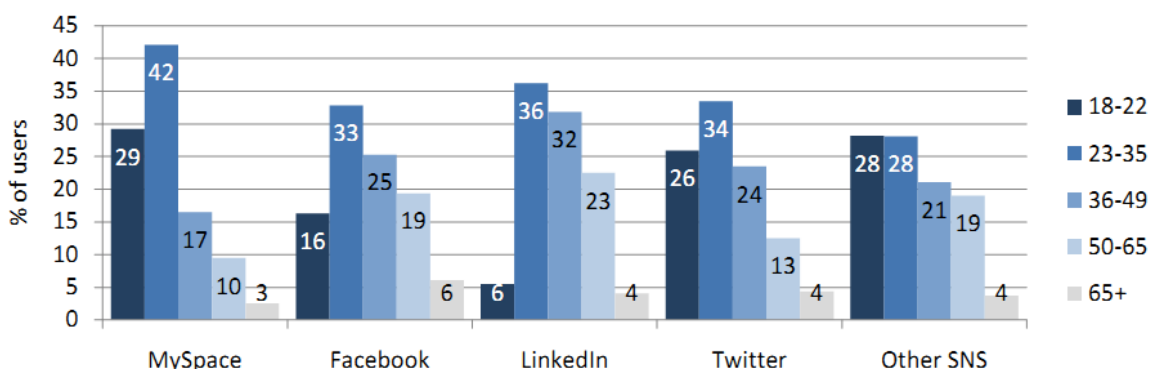
Komunikuji, tedy jsem. Tak nějak by mohl znít proslulý výrok francouzského filozofa a matematika René Descarta aplikovaný na podmínky dnešní doby. Čím dříve si toto moderní člověk uvědomí, tím dříve si usnadní svou pozici na trhu práce i ve vlastním životě.

PŘÍLOHA Č. 1: VÝSLEDKY AMERICKÉHO VÝZKUMU OD PEW INTERNET A AMERICAN LIFE PROJECT

Zdroj: <http://pewinternet.org/Reports/2011/Technology-and-social-networks/Summary.aspx>

Age distribution by social networking site platform

% of social networking site users on each site who are in each age group. For instance, 29% of MySpace users are 18-22 years old.



Pozn. Rozdělení sociálních sítí a věku jejich uživatelů

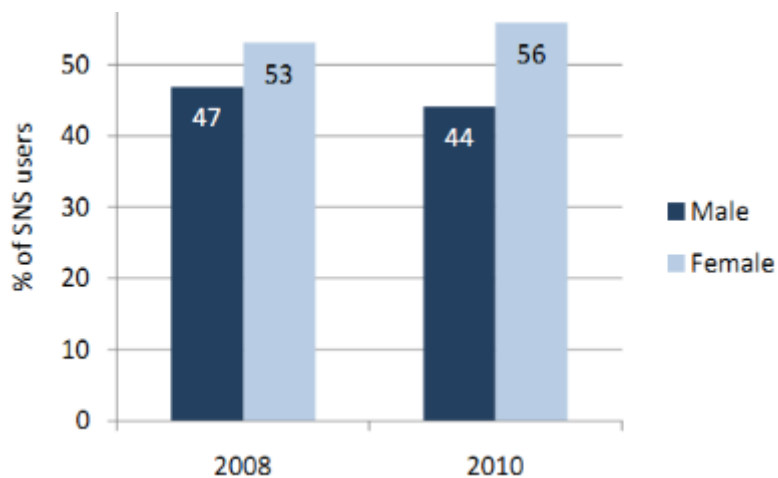
Education distribution by social networking site platform

% of users on the following social networking sites with the following levels of education. For instance, 12% of MySpace users have a bachelor's degree.

	MySpace	Facebook	LinkedIn	Twitter	Other SNS
Less than high school	11%	5%	2%	6%	7%
High school	35%	26%	7%	16%	36%
Trade or some college	36%	34%	16%	39%	32%
Bachelor's Degree	12%	20%	37%	21%	14%
Graduate School	6%	15%	38%	18%	11%

Pozn. Rozdělení sociálních sítí a procentuální vyjádření vzdělanostní úrovně jejich uživatelů

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



Pozn. Počty mužských a ženských uživatelů sociálních sítí

PŘÍLOHA Č. 2: VYUŽITÉ WEBOVÉ STRÁNKY ZAHRANIČNÍCH VZDĚLÁVACÍCH INSTITUCÍ PRO ÚČELY STUDIE

Švýcarsko:

<http://www.btacademy.ch/schriftlich.php>

Německo:

http://www.frankfurt-school.de/content/de/education_programmes/seminars2012/lernsoftware.html

<http://www.iqb.de/de/index.php?id=3558>

http://www.uni-leipzig.de/sept/downloads/Basics_of_Communication_2.pdf

<http://www.isl.uni-karlsruhe.de/publikationen/pfail/050103-nonverbal.html>

[http://groups.uni-paderborn.de/psychologie/scha_Groupen-](http://groups.uni-paderborn.de/psychologie/scha_Groupen-Teams%20in%20Organisationen_Kooperation%20und%20Kommunikation%20im%20Team.pdf)

[Teams%20in%20Organisationen_Kooperation%20und%20Kommunikation%20im%20Team.pdf](http://groups.uni-paderborn.de/psychologie/scha_Groupen-Teams%20in%20Organisationen_Kooperation%20und%20Kommunikation%20im%20Team.pdf)

http://www.motio.de/Offene_Seminare/Teamentwicklung/

<http://www.ptm.de/kurs/8769379/667>

Austrálie:

<http://www.mci.edu.au/>

Velká Británie:

<http://www.communicaid.com/>

<http://www.skillstudio.co.uk/>

Spojené státy

<http://www.springinstitute.org/>

Kanada

<http://ca.e-doceo.net/>

SEZNAM VYUŽITÝCH INFORMAČNÍCH ZDROJŮ

ODBORNÁ LITERATURA

Basadur, M. Dr. *Power of Innovation*. AC Press: Toronto 2001.

Booher, D. *Komunikujte s jistotou*. Computer Press. Brno 1999

Černý, V. *Neverbální komunikace pro obchodníky i běžný život*. Computer Press: Brno, 2008

Grifiin, E. A. *First Look at Communication Theory*. Kindle Edition. Ebook. 2011

Hayes, N. *Sociální psychologie*. Grada

Lepilová, K. *Přesvědčivá komunikace manažera*. Computer Press: Brno 2008

Opletalová, S. *Obchodní dovednosti*. Rubico: Olomouc, 1999.

Průcha, J. *Interkulturní komunikace*. Grada: 2009

Russel, M. A. *Mining the Social Web: Analyzing Data from Facebook, Twitter, LinkedIn, and Other Social Media Sites*. Kindle Edition. Ebook. 2011

Tetzge, O. *Neverbální komunikace*. Computer Press: XXXXXX, 2008

Vymětal, Z. *Efektivní komunikace v praxi*. Grada:

Walker, F. Gibson, J. *The Art of Active Listening*. Ebook, Kindle Edition, 2011

ELETRONICKÉ ZDROJE DLE TÉMAT

Písemná elektronická komunikace

Bernard, A. 10 Tips for better Electronic Communications, Allen Bernard

<http://www.ciupdate.com/trends/article.php/3665931/10-Tips-for-Better-Electronic-Communications.htm>

Kallos, J. Email Etiquette

www.netmanners.com/email-etiquette/email-etiquette-101

Manktelow, J. Carlson A. Writing Effective Emails

<http://www.mindtools.com/CommSkll/EmailCommunication.htm>

<http://mashable.com/2010/10/14/nielsen-texting-stats/>

Verbální a neverbální komunikace

Byrne, Brianna, Electronic Communication Techniques

http://www.ehow.com/info_8357970_electronic-communication-techniques.html

Vzdělávací servery:

<http://www.transkulturelles-portal.com/index.php/8/verbale-nonverbale-paraverbale-kommunikation>

http://www.kimich.de/pdf/neu/AktivesZuhoeren_Unwoerter_Jonglieren.pdf

www.managementstudyguide.com/components-of-communication-process.htm

<http://www.mindtools.com/CommSkll/ActiveListening.htm>

http://www.mindtools.com/pages/article/newTCS_08.htm

<http://www.businessballs.com/transact.htm>

Komunikace v týmu

Vzdělávací servery:

<http://www.4managers.de/management/themen/teamentwicklung/>

<http://consultantvalueadded.com/2011/03/07/mobile-as-a-trillion-dollar-industry-check-this/>

http://anwendungen.aachen.ihk.de/scripts/vdb/vdb_event_show.php?ID=1727&A=SHW

<http://marisa-frangipane.suite101.de/die-erfolgsstrategie-von-walt-disney---nlp--uebung-von-r-dilts-a81561>

Studie: Metodické přístupy pro prezenční a e-learningovou výuku v oblasti komunikace

<http://www.managementstudyguide.com/communication-flows.htm>

http://www.managementstudyguide.com/grapevine_communication.htm

http://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_85.htm

<http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/KOMMUNIKATION/Fuehrungsstil-Unternehmen.shtml>

<http://www.mindtools.com/pages/article/progress-theory.htm#np>

Telefonování

Handl, Jan. Jak používají sociální sítě ředitelé a manažeři

Mayers, Susan. Five Essential Components of Telephone Communication

www.m-journal.cz/print.php?sid=416&aid=5928

<http://susanmayers.wordpress.com/2011/04/03/five-essential-components-of-telephone-communication/>

<http://consultantvalueadded.com/2011/03/07/mobile-as-a-trillion-dollar-industry-check-this/>

<http://www.scorpion-s.estranky.cz/clanky/zkratky-pri-psani-sms.html>

<http://www.wifiwien.at/eShop/bildungsbausteine.aspx?zg=Bhk4>

http://www.gfk.cz/public_relations/press/press_articles/008666/index.cz.html

<http://www.financninoviny.cz/zajimavosti/zpravy/pruzkum-chytry-telefon-ma-jiz-zhruba-petina-cechu/734203>

<http://www.directutor.com/content/tips-non-verbal-communication>

<http://callcentercafe.com/telephone-skills-training-the-structure-of-an-effective-telephone-call/>

<http://pewinternet.org/Reports/2011/Technology-and-social-networks/Summary.aspx>

Metodologie

<http://www.about-elearning.com/e-learning-advantages-and-disadvantages.html>

<http://www.elearningeuropa.info/cs/article/eLearning%3A-advantages-and-disadvantages>

Další zahraniční přístupy

Watkins, J. Advantages and Disadvantages of Social Networking Sites

<http://internetbasedbusinessarticles.com/11366/advantages-and-disadvantages-of-social-networking-sites/>

<http://www.ebizmba.com/articles/social-networking-websites>

<http://www.mindtools.com/CommSkll/Cross-Cultural-communication.htm>

www.m-journal.cz/print.php?sid=416&aid=5928

<http://pewinternet.org/Reports/2011/Technology-and-social-networks/Summary.aspx>

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

CapsLock	Režim psaní velkých písmen
EOA	Evropská obchodní akademie
EOM	End of Message (konec zprávy)
FAQs	Frequently Asked Questions (často kladené dotazy)
IM	Instant Messaging (aplikace zasílání okamžitých zpráv)
HW	Hardware
PDA	Personal Digital Assistant (osobní digitální asistent – malý počítač)
SW	Software
TIA	Thanks In Advance (předem děkuji)

Projekt:

„Efektivní komunikace – cesta k úspěchu”

číslo projektu CZ.1.07/3.2.06/01.0015

Studie:

Metodické přístupy pro prezenční a e-learningovou výuku v oblasti komunikace

Nositel projektu:



Zpracovatel studie:



LAPTUS s.r.o.
rozvojová agentura

2012