

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
PEDAGOGICKÁ FAKULTA
KATEDRA ČESKÉHO JAZYKA A LITERATURY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

FAKTORY VERBÁLNÍ KOMUNIKACE ZAMĚŘENÉ
NA EKONOMICKOU SFÉRU

Vedoucí práce: prof. PhDr. Alena Jaklová, CSc.

Autor práce: Jana Kloudová

Studijní obor: Český jazyk - dějepis, učitelství pro SŠ

Ročník: 5.

2011

Prohlašuji, že jsem svoji diplomovou práci vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Dále prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění, souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

České Budějovice, 20. dubna 2011

.....

Jana Kloudová

Děkuji prof. PhDr. Aleně Jaklové, CSc., za odborné vedení a stálou motivaci při zpracovávání této práce. Dále děkuji za konzultace, které mi v průběhu vedení práce poskytla, za cenné názory, rady, ochotu, trpělivost, podněty a připomínky.

Poděkování patří i všem pracovníkům poboček AHOLD Czech Republic, a.s., a SPAR Česká obchodní společnost s.r.o. ve Znojmě.

Také děkuji Ing. Jaroslavu Kloudovi za jeho pomoc, vstřícnost a cenné rady při psaní diplomové práce. Dále pak děkuji svým rodičům za podporu při studiu.

České Budějovice, 20. dubna 2011

.....

Jana Kloudová

ANOTACE

Diplomová práce Faktory verbální komunikace zaměřené na ekonomickou sféru řeší aktuální téma z oblasti komunikace v ekonomické sféře. Verbální komunikace je jedním ze základních nástrojů ekonomiky a uplatňování moci obchodních společností.

Diplomová práce zahrnuje čtyři hlavní kapitoly. První kapitola popisuje teoretická východiska práce a vymezuje základní pojmy spjaté s tématem verbální komunikace. Druhá kapitola se věnuje specifikům firemní komunikace, cíli komunikace v ekonomické sféře, smyslu komunikačních událostí ekonomické sféry a strategii firemní komunikace. Třetí kapitola se soustřeďuje na komunikaci uvnitř společností AHOLD Czech Republic, a.s., a SPAR Česká obchodní společnost s.r.o., uvádí základní charakteristiku těchto společností a typy zaznamenaných textů. Čtvrtá kapitola je věnována komplexnímu popisu distanční komunikace podle zásad teorie verbální komunikace.

Cílem práce je snaha o komplexní vystižení a pochopení vztahu jazyka k praktické činnosti v obchodním oboru společností. Práce se snaží na základě rozboru konkrétních komunikačních událostí popsat a specifikovat distanční komunikaci firem podle zásad teorie verbální komunikace. V závěru práce stanovuje specifika české obchodní verbální komunikace.

ANNOTATION

My thesis Factors of the verbal communication aimed at the economic sphere deals with the current topic from the field of communication in the economic sphere. Verbal communication is one of the basic tools of economy and business companies power applying.

The thesis implies four main chapters. The first chapter describes the theoretical starting points of the work and defines the primary terms related to the topic verbal communication. The second chapter is attended to the specifics of the company communication, the communication target in the economical sphere, the purpose of the communication events in the economical sphere and to the strategy of the company communication. The third chapter is focused on the communication within the AHOLD Czech Republic Inc. company and the SPAR Czech business company LLC. The primary characteristics of these companies and the types of recorded texts are mentioned here. The fourth chapter is devoted to the comprehensive description of the distance communication according to the principles of the verbal communication theory.

The aim of my work is the effort to the language capturing and understanding in relation to the practical activity in the business branch of the companies. The thesis tries to analyse specific communication events and to describe and specify the company distance communication according to the principles of the verbal communication theory. The specifics of the Czech business verbal communication are set down in the final part of this work.

OBSAH

ÚVOD.....	7
I. VERBÁLNÍ KOMUNIKACE	11
1.1 Druhy verbální komunikace, komunikační styly a základní pravidla jejich užívání	11
1.2 Verbální komunikace přímá	13
1.3 Verbální komunikace nepřímá.....	14
1.4 Neverbální komunikace	16
1.4.1 Paralingvistika	16
1.5 Distanční komunikace	20
1.5.1 Prostředky distanční komunikace.....	20
1.5.2 Elektronická pošta	20
1.5.3 Telefonní/mobilní rozhovor	25
II. VERBÁLNÍ KOMUNIKACE V EKONOMICKÉ SFÉŘE	30
2.1 Ekonomika obchodní společnosti.....	30
2.2 Vymezení firemní komunikace	31
2.2.1 Vnitrofiremní komunikace	32
2.2.2 Vnější firemní komunikace	36
2.2.3 Technika důležitá pro průběh firemní komunikace.....	37
2.3 Základní cíl komunikace v ekonomické sféře	39
2.4 Smysl komunikačních událostí ekonomické sféry	39
2.5 Strategie firemní komunikace.....	40
2.5.1 Komunikační model a faktory komunikace firmy	41
III. FIREMNÍ KOMUNIKACE VE SPOLEČNOSTECH AHOLD CZECH REPUBLIC, A.S., A SPAR ČESKÁ OBCHODNÍ SPOLEČNOST S.R.O.	47
3.1 AHOLD Czech Republic, a.s.	49
3.2 SPAR Česká obchodní společnost s.r.o.	51
3.3 Typy zaznamenaných textů	53
IV. KOMPLEXNÍ POPIS DISTANČNÍ KOMUNIKACE (E-MAILOVÉ A TELEFONNÍ) FIREM AHOLD CZECH REPUBLIC, A.S., A SPAR ČESKÁ OBCHODNÍ SPOLEČNOST S.R.O. PODLE ZÁSAD TEORIE VERBÁLNÍ KOMUNIKACE	63

4.1	Komunikační událost.....	64
4.1.1	Komunikační situace	65
4.1.2	Společenská situace.....	67
4.1.3	Komunikační prostor.....	68
4.1.4	Časové zařazení komunikace	72
4.1.5	Počet komunikantů a jejich komunikační role	73
4.1.6	Předmětné objekty a jejich situování	74
4.1.7	Osobní objekty	76
4.1.8	Komunikační kontext, komunikační vztahy a společný zkušenostní komplex komunikantů.....	76
4.1.9	Jazykový kód a jeho realizace ve firemních KU.....	80
4.2	Sociálně-psychologická struktura zkoumaných firemních KU.....	88
4.2.1	Základní charakteristika komunikantů, jejich osobnostní struktura a momentální psychický stav.....	91
4.2.2	Sociálně psychologické a komunikační charakteristiky komunikantů	98
4.2.3	Sociální role komunikantů a jejich komunikační vazby	99
4.3	Pragmatická struktura KU (popis pragmatických a komunikačních funkcí)	101
4.3.1	Komunikační záměry, základní cíl KU	101
4.3.2	Komunikační funkce výpovědi a jejich realizace	102
4.3.3	Komunikační strategie, komunikační efekt.....	108
	ZÁVĚR	110
	SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ	115
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A DALŠÍ ZDROJE.....	116
	PŘÍLOHY	120

ÚVOD

Diplomová práce řeší aktuální téma z oblasti komunikace v ekonomické sféře. Faktory verbální komunikace v ekonomické sféře hrají stále důležitější úlohu v dosahování cílů podnikatelských subjektů. Verbální komunikace, také VK, je jedním ze základních nástrojů ekonomiky a uplatňování moci obchodních společností. Firemní VK stanovuje vnitřní pravidla hry, ovlivňuje nejen myšlení a jednání spolupracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá vnitřní život. Složky VK ovlivňují procesy ekonomiky a jednání lidí uvnitř i vně obchodních společností, jsou také jedním ze základních prostředků pro vytváření, rozvíjení, řízení a případnou změnu ekonomické kultury země.

Firemní komunikace dostává nový rozměr. Současná doba je dobou moderních informačních a komunikačních technologií, které sice nemění základní úlohu firemní komunikace, což je sdělování a přijímání informací, ale do jisté míry mění způsob, jakým je komunikační proces realizován. Dynamický vývoj a neustálé rozšiřování počtu moderních informačních a komunikačních technologií výrazně ovlivňuje nejenom společenskou komunikaci, ale také komunikaci uvnitř obchodních společností.

Komunikace mezi lidmi je tématem velkého množství odborné literatury psané z pohledu filozofie, sociologie, psychologie a dalších vědních oborů. Existuje i množství publikací zabývajících se vnitřní komunikací, souvislostmi mezi kvalitou interní komunikace, efektivností komunikace a kvalitou poskytovaných služeb. Nicméně neexistují publikace psané v českém jazyce, které by se zabývaly tím, jak se mění charakter komunikačních událostí (konkrétních komunikačních situací, sociálně-psychologické a pragmatické struktury firemních komunikačních událostí) v závislosti na moderní komunikační technologii obchodních společností a jaké závěry z toho vyplývají pro průběh firemní komunikace.

Důležité je firmou promyšlené propojení dostupné komunikační techniky, komunikačních sítí a moderních komunikačních prostředků ve vztahu k vlastním zaměstnancům i k vnějšímu okolí. V prvním případě se komunikační technika stává součástí integrované VK mezi pracovníky společnosti. Tato oblast je bezpochyby významnou součástí vnitřní komunikace, která vhodně, tj. kohezně, uplatňuje nástroje komunikační techniky. V druhém případě komunikační technika zkracuje

vzdálenost mezi firmou, zákazníky, odběrateli, obchodními partnery a širokou veřejností, je součástí vnější firemní VK. Žádná z firem nesmí podcenit výběr komunikačních přístrojů v době, kdy o zisku rozhoduje rychlost a kvalita komunikace. VK uvnitř firmy vytváří konkrétní podobu podnikové identity a bezprostředně utváří i firemní image.

Předmětem diplomové práce jsou dvě základní formy distanční komunikace, telefonní rozhovor a e-mailová zpráva, které jsou specifickými prostředky firemní komunikace. Lze v nich rozlišit prvky charakteristické pro VK přímou i zprostředkovanou, ústní i písemnou. Obsahem komunikace zprostředkované technikou je informování o výrobcích, aktivitách podniku, hospodářských výsledcích, o současném postavení firmy i jejích budoucích záměrech. Telefonní rozhovory jsou spolu s e-mailovou korespondencí jednou z nejčastějších forem firemní VK. Posílání elektronické pošty je jednou z nejvyužívanějších funkcí internetu. Komunikační aspekty distanční komunikace určují podstatu celého firemního systému.

Ne náhodou se mluví o dnešní společnosti jako o společnosti informační, kde se informace stávají velmi žádaným a ceněným zbožím. Obchodní společnosti jsou si vědomy, že nefunkční podniková komunikace je velmi vážnou překážkou k dosažení cílů a celkové úspěšnosti firmy. Výjimkou nejsou ani společnosti AHOLD Czech Republic, a.s., a SPAR Česká obchodní společnost s.r.o.

Cílem diplomové práce je snaha o komplexní vystižení a pochopení vztahu jazyka k praktické činnosti v obchodním oboru společností AHOLD Czech Republic, a.s., a SPAR Česká obchodní společnost s.r.o. Dále je cílem zjistit a stanovit specifika české obchodní VK: na základě rozboru konkrétních komunikačních událostí popsat funkčnost distanční komunikace a potvrdit, zda je na firmami požadované úrovni.

K dosažení výše uvedeného hlavního cíle jsou stanoveny následující dílčí (postupné) cíle:

- určit teoretická východiska ekonomiky obchodních společností,
- vymežit firemní VK, základní cíl komunikace v ekonomické sféře, smysl komunikačních událostí ekonomické sféry a strategii firemní komunikace
- specifikovat firemní komunikaci ve společnostech AHOLD Czech Republic, a.s., a SPAR Česká obchodní společnost s.r.o.
- analyzovat typy zaznamenaných textů

- komplexně popsat a specifikovat distanční komunikaci (e-mailovou a telefonní) firem podle zásad teorie VK

Při řešení tématu diplomové práce byly použity následující postupy, metody a nástroje poznání: v úvodní části bylo užito metody deskripce, protože verbální komunikaci a její druhy bylo nutno v první řadě identifikovat, popsat a dále specifikovat distanční komunikaci a její prostředky užívání.

Dále bylo užito metody kauzální analýzy (hledání, zkoumání a hodnocení souvislostí) písemných i mluvených komunikátů, jejímž cílem bylo hlubší proniknutí do podstaty komunikačních jevů a procesů a tím i přiblížení k jejich příčinným (kauzálním) souvislostem. Systémová analýza a syntéza umožnila identifikovat a analyzovat vazby mezi jazykem a ostatními aspekty komunikačních situací ve firmách, mezi jazykem a sociálně-psychologickými a komunikativními dispozicemi komunikantů, mezi jazykem a pragmatickým zaměřením komunikace, jejím cílem, obsahem, tématem a segmentací komunikace, tedy členěním v čase, tematicky, graficky, zvukově či syntakticky.

Diplomová práce zahrnuje čtyři hlavní kapitoly. První dvě jsou teoretické a popisují teoretická východiska práce, třetí a čtvrtá kapitola prezentuje výsledky vztahu jazyka k ostatním aspektům obchodních společností.

V první kapitole jsou vymezeny základní pojmy, mezi něž patří verbální komunikace přímá i nepřímá, mluvená řeč, psaná řeč, neverbální komunikace, paralingvistika, distanční komunikace apod. Druhá kapitola je věnována verbální komunikaci v ekonomické sféře. Popisuje základní specifika firemní komunikace vnitřní i vnější, dále základní cíl komunikace v ekonomické sféře, smysl komunikačních událostí ekonomické sféry a strategii firemní komunikace. Třetí kapitola se soustředí na komunikaci uvnitř společností AHOLD Czech Republic, a.s., a SPAR Česká obchodní společnost s.r.o., uvádí základní charakteristiku těchto společností a typy zaznamenaných textů. Čtvrtá kapitola je věnována komplexnímu popisu distanční komunikace (e-mailové a telefonní) firem AHOLD Czech Republic, a.s., a SPAR Česká obchodní společnost s.r.o. podle zásad teorie verbální komunikace, popisuje strukturu komunikační události a interpretuje její jednotlivé složky.

Důvodem k výběru tématu „*Faktory verbální komunikace v ekonomické sféře*“ je můj dlouhodobý zájem o problematiku komunikování, fakt, že se ve firemním

prostředí okrajově pohybují, a tudíž si uvědomují důležitost verbální komunikace pro chod firmy.

I. VERBÁLNÍ KOMUNIKACE

Verbální komunikací se rozumí vyjadřování pomocí slov prostřednictvím příslušného jazyka, v širším pojetí obsahuje také komunikaci ústní i písemnou, přímou nebo zprostředkovanou či živou nebo reprodukovanou.

VK využívá specifický systém, který je dán konvencí a představuje obecný soubor pojmů přijímaných všemi členy určitého společenství. K tomu, aby mohla komunikace probíhat bez větších problémů, však nestačí, aby lidé znali jen významy jednotlivých slov. Důležité je, aby k nim měli podobný vztah a aby dokázali shodně chápat i danou komunikační situaci. (Vymětal, 2008)

1.1 Druhy verbální komunikace, komunikační styly a základní pravidla jejich užívání

Verbální komunikaci lze chápat jako složitý proces výměny informací, je důležitou součástí mezilidských vztahů, protože výrazně ovlivňuje rozvoj osobnosti. VK obsahuje tři fáze průběhu:

- percepční (obsah a forma sdělení)
- kognitivní rekonstrukce (vyjadřuje, jak je obsah sdělení vnímám);
- expresivní (reakce, potvrzení sdělení, odpověď)

Všechny tři fáze se navzájem prolínají. Mohou se však objevit chyby, které kvalitu i formu komunikace zkreslí, např. komunikace napadání, generalizace, přiřítání úmyslu aj.

Podle toku informací rozdělujeme VK na:

1. jednosměrnou (komunikátor sděluje něco komunikantovi)
2. obousměrnou (komunikant reaguje a role obou účastníků komunikačního procesu se obracejí a vzájemně střídají)

Ve verbální komunikaci lze rozlišit:

1. dva druhy komunikace - **formální a neformální**
2. dvě úrovně komunikační roviny - **racionální a emocionální**
3. řadu komunikačních stylů - koncepční, konverzační, operativní, vyjednávací aj.

Rozdíly mezi komunikačními rovinami, druhy a styly jsou dány účelem komunikace, společenským postavením, emocemi, množstvím a časovou periodou kontaktů mezi lidmi.

Racionální komunikace se využívá pro rychlejší stanovení závěru komunikace. **Emocionální komunikace** poskytuje informace o psychologické profilaci mluvčího, odesílatele sdělení. Formální, oficiální komunikace je obvykle plánovaná a má stanoveny specifické cíle (přijímací pohovor, poradenské služby, vyřizování stížností, hodnocení podřízených i spolupracovníků apod.). **Formální komunikaci** tvoří z velké části racionální komunikační rovina. Základem racionální komunikace je komentování, z celého průběhu komunikace pečlivě odděluje jakékoli emoce. **Neformální komunikace** se vyskytuje mnohem častěji, neboť je nenáročná na přípravu (nezávazné povídání), její součástí je obvykle emocionální rovina, je individuálním názorem na sdělení, zabývá se způsobem předání např. pocitů z partnera nebo emočních extrémů (hysterie, pláč).

Verbální komunikace rozlišuje komunikační styly:

- **Konvenční komunikační styl** si klade za cíl dodržování norem, ustanovení, platných společenských rituálů a společenských zvyklostí (pozdrav).¹
- **Konverzační styl** se používá při snaze pobavit se, popovídat si nebo pro výměnu informačních zajímavostí mezi spolupracovníky, mezi podřízenými a nadřízenými.
- **Operativní styl** slouží k řešení pracovních záležitostí obvykle v asymetrických vztazích, mezi nadřízenými a podřízenými.
- **Vyjednávací styl** má za cíl vyřešit úkol mezi jednajícími stranami.
- **Vylákávací styl** se užívá pro získání informací, které nám partner nechce poskytnout, využívá znalostí psychologického profilu partnera.
- **Osobní styl** má za účel sdělit vnitřní pocity v intimní komunikaci. (Vymětal, 2008)

Způsob předávání informací, přesnost a rychlost ovlivňuje formu komunikace. Odlišujeme verbální komunikaci přímou a nepřímou. Přímá komunikace preferuje

¹ Zkracování pozdravu „Dobrý den“ na „Dobry“ je chápáno jako neúcta k partnerovi. Součástí konvence může být i krátká otázka „Jak se dnes máte?“, na níž se očekává odpověď přibližně stejné délky, nikoliv podrobný výklad.

decentralizované modely komunikace, kdy každý přímo komunikuje s každým. Významně se tak zmenšuje riziko zkreslení, patologie přenosu sdělení snížením počtu zprostředkovatelů.

1.2 Verbální komunikace přímá

Základním a specificky lidským prostředkem naší komunikace je jazyk. Důležité je nejen, co sdělujeme a co je nám sdělováno, ale také, jak to sdělujeme a jak je to sdělováno nám. Obsah i forma v řečové komunikaci by měly být ve shodě a neprotiřečit si. (Štěpaník, 2005)

Mluvená řeč je nejčastěji používanou formou komunikace. Její význam si nejlépe uvědomíme na intonaci, tónu a modulaci hlasu, jedno a totéž slovo může být v jiném „podání“ vnímáno zcela jinak. Je důležité vnímat verbální podněty a umět naslouchat tomu, co ostatní sdělují.

Ústní komunikace je jistým druhem umění, je to dar, který všichni dostáváme do vínku. Rozdíl mezi dobrým a průměrným řečníkem závisí na mnoha faktorech. Člověk, který chce zaujmout posluchače, by se měl řídit několika zásadami: vhodně se představit, pozdravit přítomné, vzbudit důvěru, jeho jazykový projev by měl být kultivovaný a výrazové prostředky přizpůsobit posluchačům.

Řečník musí vědět, o čem hovoří, své znalosti a myšlenky sdělovat poutavě a přitom působit přirozeně a spontánně, navíc je třeba, aby „uměl mluvit“, znal mechanismy jazykového projevu a ovládal techniku mluveného projevu. Toto platí v obchodní oblasti dvojnásob. Základem dobrého vyjadřování, jasné a plynulé mluvy, je správné dýchání, artikulace, hlasitost projevu a mluvní tempo. Ústní projevy musí splňovat požadavky na vyváženost, vzájemnou spojitost a srozumitelnost informací. Při ústní komunikaci musí posluchači tomu, co je jim sdělováno, rozumět okamžitě, nemohou se totiž jako při psané komunikaci k dané pasáži vrátit. Ústní sdělení jsou obtížně doložitelná, a pokud se odehrávají bez svědectví dalších osob, jsou neprůkazná. Do pracovního prostředí nepatří vulgarita ani familiárnost. Doporučuje se využívat spisovného jazyka. Obecná čeština se používá v běžné ústní komunikaci.

K mluvené formě komunikace dochází v obchodních společnostech při rozhovoru (běžném/situačním/konverzačním nebo řízeném či telefonním), diskusi, pohovoru, vyjednávání, pravidelných poradách, prezentacích, přednáškách, schůzích, společných workshopech zaměstnanců, které plní funkci osobnostně identickou

a posilují pocit sebevědomí, vlastní důležitosti a potřeby, mohou mít i funkci zábavní. Dále sem patří firemní rozhlas, různá setkání se zaměstnanci, společné vzdělávací akce, semináře, týmové aktivity a anonymní schránky na nápady (klasické, intranet). Funkci přesvědčovací má nabízení zboží v akci (stánek s ochutnávkou), vzdělávací a socializační funkci mají školení. Pro nadřízeného je důležité vědět na koho se v různých záležitostech obracet, komu důvěřovat, koho kontrolovat. Rovněž je dobré, když i podřízení vědí, že se mohou v jakýchkoli pracovních záležitostech obrátit na svého nadřízeného, který mu může dobře poradit či udělit cennou radu. Obvykle se ale nesvěřují s osobními problémy.

Mluvená forma komunikace probíhá při výběru nových zaměstnanců, motivačních pohovorech, informativních setkáních, firemních rituálech, oslavách, ale také při běžném oslovení. Patří sem jednak dialog, jednak komunikace v malých a velkých skupinách. Dialog je jednou z nejrozpracovanějších forem sociální komunikace. Je pro něj charakteristická výměna rolí mezi mluvčím a posluchačem. Přitom je důležité, aby posluchač skutečně naslouchal mluvčímu, a nejen to, pro úspěšnou komunikaci je rovněž důležité, aby naslouchal pokud možno aktivně.

Komunikace v malé skupině představuje případ, kdy se procesu komunikace účastní více než dvě osoby a méně než třicet. Typickým příkladem je pracovní porada. Komunikace orientovaná na velkou skupinu bývá specifická určitou absencí přímé zpětné vazby. V této souvislosti se obvykle hovoří o rétorice. V jejím rámci více záleží na schopnosti mluvčího srozumitelně vyjádřit své myšlenky a přihlížet přitom v dostatečné míře ke konkrétnímu publiku, od něhož často nemá bezprostřední zpětnou vazbu. Při malé citlivosti mluvčího se stává, že se mnohdy mýjí účinkem, a tak velmi nepříjemně zatěžuje posluchače.

1.3 Verbální komunikace nepřímá

K nepřímé verbální komunikaci patří **psaná řeč**. V písemné komunikaci není adresát přítomen přímo, proto musí být sdělení kompletní, čitelné, ukončené a úprava pečlivá. Je třeba, aby písemný projev odpovídal jazykové normě, ať už jde o interpunkci, nebo pravopis. Na volbu slov a výrazů je kladena větší váha. Slovník je komplikovanější, více promyšlený a propracovaný než u ústního projevu.

Písemná komunikace je zprostředkována písemnou formou ve formě rukopisu, strojopisu nebo na počítači, vyžaduje zřetelnost, úplnost, stručnost, správnost

a zdvořilost. Nutí více než mluvené slovo k přesnosti i výstižnosti a klade vysoké požadavky na formu, stává se vizitkou pisatele, prezentuje jeho jazykovou kulturu, myšlenky a vzdělanostní úroveň. (Sperandio, 2009)

Sdělení musí být srozumitelné i přesto, že se informace podané písemně stávají dokumentem, ke kterému se lze vrátit, který lze korigovat a zpřesňovat a na který je možno se odvolat i po delším časovém odstupu. Písemný projev je vždy promyšlený, důležitá je volba slov a výrazových prostředků. V ekonomické sféře se předpokládá užití minimálního počtu slov za dosažení maximálního výsledku.² Mnohem více než u mluveného projevu je nutné dbát na soulad obsahu a formy. Poté, co je text odeslán poštou, pomocí internetu nebo bude kolovat po odděleních podniku, jsou „kostky vrženy“. Písemný projev je vždy monologický a bez přímého kontaktu s adresátem. Je realizován grafickými prostředky, které do určité míry odpovídají příslušným prostředkům zvukovým (intonaci). Nelze však označit tempo, sílu hlasu, zabarvení a mimojazykové prostředky.

Příjemce zaujímá při četbě stanovisko nejen k obsahu, ale i pravopisu, slohu a celkové úpravě písemností. Je důležité dbát na úpravu písemného projevu. Oficiální texty a obchodní dopisy musí být psány na počítači nebo na psacím stroji, text musí být přehledný. Písemná komunikace není výjimka, pracuje s přesným rozlišením textu (titulky, mezititulky, kapitoly, odstavce), tím signalizuje závažnost tématu. Stejně jako mluvená forma musí mít určitou strukturu, která se řídí jistými pravidly. Dopis, zpráva nebo jiná písemnost musí být dobře uspořádána, pokud má být jasná a srozumitelná. Předností písemné komunikace je její trvalejší platnost, má větší závaznost, větší váhu. Stále platí staré přísloví „*Litera skripta manet – Napsané zůstává*“.

Písemná komunikace zahrnuje korespondenci (úřední dopis, osobní a společenský dopis, životopis a motivační dopis, e-mail, SMS a MMS zprávy), vizitky, odborné publikace, výzkumné a technické zprávy, vědecko-kvalifikační práce atd. V současné době se již ani v úředním styku nevyužívá klasických dopisů, jež vyžadovaly řadu náležitostí, ale spíše zjednodušených forem stručného sdělení faxem, nověji počítačovou sítí. Písemná komunikace má výhodu v tom, že sdělení je uchováno a může být použito i pro případnou kontrolu.

Mezi písemné dokumenty obchodních společností patří, kromě zpráv, oznámení, příkazů nadřízených zaměstnancům, písemných pokynů, oběžníků, dopisů,

² Platí pro písemnou komunikaci v profesní sféře, ne písemné útvary nebo dopisy soukromé.

směrnic a návodů, které mají nejen informativní funkci, ale zároveň funkci instruktivní, také rozpisy práce, časové plány, urgencye, reklamace, objednávky, odpovědi na upomínky, webové stránky, nástěnky, internet, intranet, e-mail a různé dotazníky.

1.4 Neverbální komunikace

Je nutno vzít v úvahu, že ve skutečnosti nelze verbální a neverbální (nonverbální, mimoslovní) komunikaci od sebe oddělovat. Mluvčího musíme posuzovat vždy komplexně, neboť komunikační signály vysílá i tělo člověka. Lze tedy říci, že **člověk mluví, i když mlčí**. Neverbální komunikaci tvoří různé signály, pohyby tváře (mimika), pohyby rukou a těla (gestikulace, kinezika), dotyky (haptika), vzdálenost mezi komunikujícími (proxemika), polohy těla (posturologie) aj.

Nonverbální komunikace hraje důležitou roli v mnoha oblastech ekonomiky, např. v personálním řízení firem, u přijímacího pohovoru, při jednání se zákazníkem atd. Neverbální komunikace bývá méně přesná a méně efektivní než komunikace verbální. Obsahově vyjadřuje především informaci emocionální a evaluativní, mnohem méně často základní informaci kognitivní a konceptuální.

Verbální komunikace zahrnuje vedle své základní obsahové složky i řadu dalších rysů. Věnuje pozornost vlastnostem mluvy, jako je funkční využití výšky, hlasitosti, tempa, rytmu, tónu, intonace hlasu a projevu. Tyto jevy, doprovázející zvukovou produkci hlásek, jsou předmětem studia a zájmu vědního oboru **paralingvistiky**. Paralingvistické jevy se řadí k signálům neverbální komunikace i mezi doprovodné rysy komunikace verbální.

1.4.1 Paralingvistika

Základní prvky paralingvistiky jsou neoddělitelnou součástí projevu, podstatnou měrou ovlivňují význam a smysl komunikování. Paralingvistika zkoumá **mimojazykové faktory**, které dokreslují verbální komunikační projev a často charakterizují osobnost mluvčího/odesílatele sdělení.

Mezi základní prvky paralingvistiky se obvykle řadí nejrůznější zvukové mimoslovní projevy, které běžně řeč doprovázejí (hlasitost projevu, kvalita řeči, věcnost hovoru, výška tónu hlasu, objem řeči, barva hlasu, intonace, emoční zabarvení projevu, pomlky, plynulost řeči, frázování, členění řeči, slovní vata, rychlost řeči, chyby

v projevu). Může to být také např. opakování slov, vyplňování mezer mezi slovy nebo větami nejrůznějšími zvukovými či slovními parazity.

Hlasitost projevu charakterizuje osobnost mluvčího, jeho nadšení tématem a snahu zapůsobit na posluchače. Hlasitý projev zpravidla charakterizuje vitalitu mluvčího, někdy také afektovanost. Výška hlasu identifikuje mluvčího a působí na pocitovou stránku vnímání příjemcem. Důvěryhodněji a přesvědčivěji působí hlas hlubší. Barva a emoční zabarvení hlasu na rozdíl od výšky hlasu moduluje momentální náladu a emoční stav mluvčího. Objem a kvalita sdělení i řeči souvisí s množstvím vyřčených slov za určitý časový interval, kvalita sdělení souvisí se správnou výslovností (pečlivá/nepečlivá/nedbalá/nesprávná/přehnaná). Rychlost projevu ovlivňuje vnímání sdělení i jeho srozumitelnost. Dynamicky a energicky působí projev, ve kterém se střídají různá tempa řeči. Plynulost, pomlky a frázování upřesňují způsob vnímání projevu příjemcem/posluchačem. Výrazem *slovní vata* se označují slova, která jsou v projevu nadbytečná, nepůsobí profesionálně. Řečník si s nimi pomáhá v nejistých místech svého projevu. Mezi nejčastější slova patří: *prostě, jako, hmm* atd. Těmito slovy mluvčí svůj projev vyplňuje, ale pro komunikované sdělení nemají žádný význam. V projevu se mohou vyskytovat chyby, může dojít k chybné artikulaci, nesprávné výslovnosti písmen, nevhodně voleným slovům, přeříkávání, zadržávání, koktání, polykání koncovek, slangovým výrazům, vulgarizmům, nedokončování vět nebo neodržení se tématu. (Vymětal, 2008)

Častější výskyt negativně zbarvených paralingvistických jednotek většinou znamená projev úzkosti nebo nejistoty, může však být způsoben nízkou jazykovou kulturou mluvčího. V situacích, kdy komunikace mezi jedinci probíhá přímo, se vždy uplatňuje verbální spolu s neverbální komunikací.³ V komunikační situaci vzniká obsah sdělení, přitom komunikátory neovlivňuje pouze obsah sdělovaného, ale i podvědomé vnímání gest a postojů těla (mimoslovní projevy). Důležitý je způsob sdělení a významnou roli hraje vizuální kontakt, gestikulace a výraz obličeje. Paralingvistika se zabývá i druhy verbálních komunikací, při kterých se partneři vzájemně nevidí. Účastníci jsou zde zbaveni vizuálních komunikačních signálů.

Každý člověk má jinou míru citlivosti na určité aspekty mezilidské komunikace. Jedinci se schopností „vcítění se do druhého“ mohou vnímat i více

³ Často bývá uváděno, že úspěch komunikace závisí z 55 % na řeči těla, z 38 % na hlasovém kontextu (paralingvistice) a pouze z 7 % na obsahu verbálního projevu. Přestože tento názor začíná být zpochybňován, neverbální komunikace zaujímá stále důležitou roli v komunikaci. (Vymětal, 2008)

signálů. Tato schopnost empatie je do jisté míry člověku dána při narození. Dá se ovšem ovlivňovat, např. výcvikem. Tato vlastnost by měla být nedílnou součástí osobní výbavy manažera, neboť je důležitým nástrojem při působení na zákazníky.

Na základě některých paralingvistických signálů lze uvést příklady a hodnocení charakteristiky osobnosti mluvčího:

Paralingvistický znak	Charakteristika mluvčího
Silný hlas	Vrozený výkonný hlasový fond, ochota k navázání kontaktu, sebejistota, potřeba sebeuplatnění, nadřazenost, malé sebeovládání, hrubost, kompenzace pocitů méněcennosti, profesní deformace pedagogů
Tichý hlas	Málo výkonný hlasový fond, choroba nebo porucha hlasivek, únava, vyrovnanost, věcnost, schopnost jasné diferenciaci, skromnost, distancovanost, introvertnost, nedostatek sebevědomí, nejistota
Zdrženlivý hlas	Sebeovládání, rezervovanost v osobním kontaktu, schopnost jemné diferenciaci, nadřazenost
Rychlé tempo řeči	Projev vůle a temperamentu, pohyblivosti vitality, nezvládnutelnosti, vnitřní neukázněnosti, předstírané zaměstnanosti, impulzivita, tlaku emočního napětí
Pomalé tempo řeči	Rozvážnost, věcnost, strnulost, rigidita, výraz slabé vitality, pudovost, fádnost, únava, vyčerpání, pomalé myšlení, přílišná sebekontrola
Střídavé tempo řeči, frázování	Vnitřní nevyrovnanost, emoční angažovanost, kolísání v nabídce představ
Vzrušená intonace řeči	Psychická flexibilita, dynamičnost silné city, afekty, náladovost
Přeříkávání	Vzniká často interferencí, zásahem podvědomí
Monotónní melodie řeči	Velká střízlivost (skutečná nebo hraná), silné sebeovládání, únava, lhostejnost, skleslost, malá vitalita, slabá emocionalita, ploché city
Výrazná artikulace	Disciplinovanost, dobré sociální přizpůsobení, citová bohatost, vitalita, racionální zaměření, nepřírozenost
Nedbalá artikulace	Lhostejnost, nedostatečně kladný vztah k okolí, duševní tupost, nedostatek vnitřní disciplíny
Málo výrazná artikulace	Přírozenost
Artikulace souhlásková	Zdůraznění vůle, voluntarismus
Artikulace vokální	Zdůrazněné city, emocionálnost
Silné akcentování	Duševní živost, bdělost
Slabé akcentování	Nezájem, duševní lhostejnost
Výrazné používání pauz	Silná vůle, disciplinovanost, únava, malá slovní zásoba, slabá výbavnost představ, afektovanost

Tabulka č. 1: **Charakteristika mluvčího podle některých paralingvistických znaků**
(Vymětal, 2008, s. 117)

Tyto významné složky osobnostní charakteristiky jsou základem individuální komunikační strategie obchodních manažerů.

1.5 Distanční komunikace

Jako distanční označujeme komunikaci na jistou vzdálenost, neboť mezilidské kontakty se neomezují na komunikaci „tváří v tvář“. Přelom 20. a začátek 21. století přinesl nový fenomén, komunikaci ve virtuálním prostoru – kyberprostoru. Svět se s rozvojem techniky zmenšuje, a tak přibývá komunikace předávané na dálku. Rychlá výměna informací v pracovním procesu je dnes samozřejmostí. Současná distanční komunikace je bezprostřední, zbavená časové prodlevy minulých let. Komunikace získává nový rozměr.

Nárůst distanční komunikace byl uskutečněn díky technickým prostředkům moderní doby, což je jistým pozitivem, existují však i stinné stránky. Ty se obvykle projeví tam, kde komunikace na vzdálenost zbytečně nahrazuje osobní.

1.5.1 Prostředky distanční komunikace

Předávání informací na dálku je dnes samozřejmostí a prostředky distanční komunikace jsou účinnými pomocníky.

Klasická korespondence: tradičním zprostředkovatelem distanční komunikace byla a zůstává pošta. Písemná komunikace formou výměny dopisů si význam udržuje, ne však již v takové míře jako dříve. Množství korespondence v běžném mezilidském styku je oproti minulosti nesrovnatelně menší.

Fax: přinesl možnost okamžité výměny písemných materiálů, aniž by bylo třeba je pracně přepisovat.

Záznamník hovorů: nabízí možnost zanechání a přijímání vzkazů v případě nepřítomnosti. Některé zkušenosti se záznamníkem potvrzují klíčový význam a nenahraditelnost přímé, osobní komunikace. Mnoho lidí nerado svěřuje sdělení neosobnímu přístroji, někteří, než by zanechali vzkaz, raději zavěsí.

V ekonomické sféře jsou dnes k přenosu informací využívány stále více počítačové sítě, což písemnou komunikaci zjednodušuje a zefektivňuje.

1.5.2 Elektronická pošta

E-mail čili elektronická pošta je posílání zpráv po síti prostřednictvím počítačů. Stále si drží svou popularitu i přesto, že dnes lze komunikovat on-line mnoha jinými způsoby. Posílání elektronické pošty je stále jednou z nejvyužívanějších funkcí internetu. E-mail je vhodný zvláště pro oficiální komunikaci, při distribuování

např. obchodních informací, smluv, úředních sdělení apod. Je možno říci, že e-mail je, na rozdíl od **IM**,⁴ stále na vyšší úrovni serióznosti, což ovšem neznamená, že komunikace prostřednictvím e-mailů je bezchybná a probíhá způsobem, jenž by vyhovoval všem zúčastněným. Elektronická pošta, zkráceně e-mail,⁵ je způsob pro odesílání, doručování a přijímání zpráv přes elektronické komunikační systémy. Rychlý vývoj osobních počítačů následovaný internetem a e-mailem dává distanční komunikaci nový rozměr. Největší předností je až neuvěřitelná rychlost výměny informací.

Elektronická pošta možností „bleskurychlé“ písemné komunikace vytlačuje služby klasické listovní pošty v oblasti výměny osobních sdělení i firemní komunikace. Výměna informací, která trvala dny, je dnes bezprostřední a okamžitá bez ohledu na dálku. Ve srovnání s ostatními moderními komunikačními prostředky přináší nejvyšší časové úspory, usnadňuje vnitropodnikovou komunikaci a nahrazuje zbytečná osobní projednávání maličností. V zajetí pokroku doby se však často zapomíná na veškerá dobrá pravidla, jde stranou zdvořilost, etiketa, ale také úprava, gramatika a stylistika.⁶

Zaměstnanci firmy se často dostávají do situací, kdy musí napsat e-mailovou zprávu obchodního rázu (takto vyřizují např. objednávky či reklamace zakoupených výrobků). Je tedy nutná znalost formální úpravy e-mailu.

Při užití této technologie v pracovní komunikaci platí jistá pravidla a doporučení. Na začátku zprávy stojí zdvořilostní oslovení příjemce. Pro obchodní korespondenci je důležitá průkaznost adres, jak odesílatele, tak i příjemce.⁷ Doporučuje

⁴ Instant messaging, dále IM, je internetová služba, která umožňuje komunikaci mezi dvěma či více lidmi v reálném čase a na různé vzdálenosti. The History of Electronic Mail [online]. 02.01.2010 [cit. 08.09.2010]. Dostupný z WWW: <http://www.multicians.org/thvv/mail-history.html>

⁵ V češtině se jako název pro elektronickou poštu ustálila pravopisná podoba e-mail a tak ji uvádějí kodifikační příručky. Podoba bez spojovníku se neuzívá, nevžila se patrně vzhledem k nežádoucí analogii s jiným podstatným jménem email [emajl], což je druh nátěrové hmoty a povrchové úpravy kovu, keramiky či skla. „Slovník neologismů Nová slova v češtině 1 (Academia 1988) i Nový akademický slovník cizích slov (Academia 2005) uvádějí pouze podobu "e-mail" (pro význam elektronická pošta).

⁶ Lidé komunikují online ve většině případů prostřednictvím psaného textu, což má za následek nejen to, že se psaný projev stává co nejjednodušší, používají se zkratky a mnoho lidí píše bez diakritiky, díky čemuž dochází k mnohým nedorozuměním, jež mohou vyústit v konfliktní situace. V písemné online komunikaci je výrazně redukována schopnost smyslového vnímání, jež je v běžné, tváří v tvář komunikaci naprosto nepostradatelnou součástí. To, že lidé nejsou schopni v psané formě online komunikace rozeznat celé pozadí odesílání zprávy, se všemi verbálními i neverbálními prostředky, vede často ke špatným interpretacím přijatých zpráv. Tomu se lze částečně vyhnout například používáním audio a video prostředků. V současnosti je však běžná psaná forma online komunikace, a proto je třeba neustále myslet na to, jakým způsobem text, který píšete, může působit na jeho příjemce. (Šatavová, 2010)

⁷ Profesionálně a důvěryhodněji působí adresa ve tvaru jméno.příjmení(zavináč)firma.cz, než například dancegirl(zavináč)cosi.cz.

se používat pouze jednu e-mailovou adresu pro veškerou pracovní poštu. Vzhledem k tomu, že doručování e-mailových zpráv není bohužel stoprocentně spolehlivé, zejména mezi různými poskytovateli, je vhodné příjem důležitých e-mailů potvrdit. Odesílání důležitých zpráv se navíc avizuje pomocí SMS, aby se mohl příjemce ozvat, pokud e-mail nedoručí. Přijaté zprávy se ve firemním prostředí vyřizují nejdříve, jak je to jen možné. Ty důležité přednostně ještě týž den. Na všechny písemné dotazy či žádosti se odpovídá maximálně do deseti pracovních dnů. Píše se standartní velikostí a tvarem písma, e-mailové zprávy by měly odpovídat jednotnému vizuálnímu stylu firmy.

Každý e-mail by měl být před odesláním ještě jednou přečten, slovosled upraven a odstraněny překlepy či chyby pomocí kontroly pravopisu. Všechno by mělo být přesné, jasné a srozumitelné. U e-mailu to platí dvojnásob. Častěji a snáze se můžeme zmýlit a odeslat e-mail někomu jinému. Pro obchodní komunikaci je důležitý jazyk, jenž by měl být formální, profesionální, ale neměl by působit nepřátelsky ani nadřazeně. V každém případě je třeba dbát obecných doporučení **e-mailové netikety**.⁸

Vždy je dobré zkontrolovat smysl zprávy. Je nutno dbát na návaznost vět, gramatiku, interpunkci, diakritiku i jazyk, jež by měl být srozumitelný pro příjemce, neboť každá chyba může pozměnit smysl věty.

Dalším důležitým prvkem správně napsaného firemního e-mailu je stručnost. V e-mailech se používají krátká slova a krátké věty. Zprávy by měly být stručné, přitom však jasné, nezavádějící. Do textu e-mailových zpráv se píše jen tolik, kolik je nutné, text e-mailu musí být členěn přehledně, stejně jako u klasických písemných obchodních dopisů.

Pokud je e-mail delší, měl by být text rozdělen do odstavců, např. pomocí odrážek. U každého odstavce by mělo být napsáno jeho krátké shrnutí. Jedné zprávě by mělo být věnováno jedno téma, pokud je nevyhnutelné věnovat se ve zprávě více tématům, je vhodné je přehledně uspořádat, uvést důvody poslání a stručný popis témat v úvodu. Zpráva napsaná správně, v souladu s normou a e-mailovou netiketou, působí důvěryhodně a s velkou pravděpodobností může na příjemci zanechat kladný dojem. (Šatavová, 2010)

⁸ Slovo netiketa vzniklo spojením dvou pojmů: network a etiquette, tedy síť a etiketa. Síť je myšlena síť internet a etiketou pravidla slušného chování ve společnosti. Netiketa je tedy síťová etiketa čili pravidla slušného chování na internetu. (Shea, 1997)

Před odesláním zprávy se doporučuje vyplňovat „pole pro příjemce“. Vyplněná kolonka předmětu a jména odesílatele jsou dva důležité atributy e-mailu, je to také první, co příjemce po přijetí zprávy uvidí. Mnoho lidí nečte zprávy, byť by mohly být důležité, jen kvůli tomu, že předmět je nesmyslný nebo chybí. Předmět zprávy by měl jasně a jednoduše shrnout obsah e-mailu. Odesílatel by se měl v předmětu vyvarovat pozdravů, nesmyslných slovních spojení,⁹ kuriozit, ale také přídavných jmen a příslovcí. Na rozdíl od IM se nedoporučuje používat **emotikony**¹⁰ a už vůbec ne **akronymy**.¹¹ Také psaní velkých písmen v textu není vhodné, působí jako výkřik. Stejně tak užívání interpunkčních znamének jako vykřičníků či otazníků v řadě za sebou působí rušivým dojmem a ve firemních e-mailech nejsou žádoucí. (Štatavová, 2010)

V e-mailu by mělo být odpovězeno na všechny kladené otázky, nejdříve se sděluje to, co chce druhá strana vědět, a teprve potom proč tomu tak je. Při psaní e-mailů se obecně nepředpokládá adresátova znalost a zasvěcenost do problematiky. Používají se obvyklá slova, nikoli zkratky či odborné termíny, pokud jsou opravdu nutné, musí být vysvětleny. Výjimkou je e-mailová komunikace uvnitř společností. Ve vnitřofiremní e-mailové komunikaci toto neplatí, objevuje se množství zkratk, znaků a symbolů, u nichž se předpokládá orientace v problematice, u zkratk se vysvětlení neuvádí.

Je-li potřeba na odpověď více času, je slušností odpovědět alespoň krátce s uvedením předpokládané doby vyřízení.

Výhodou **asynchronní komunikace**,¹² kterou e-mail bezpochyby je, je možnost odložení odpovědi, nejčastěji z časových důvodů.¹³ (Štatavová, 2010)

Chodí-li pošty příliš mnoho, používají se připravené šablony s vysvětlením vytíženosti odesílatele. V odpovědi nesmí být opomenuto jméno a telefonní číslo zaměstnance, který záležitost vyřizuje.

⁹ Online komunikace stírá sociální a vzdělanostní rozdíly. Uživatelé se zde liší jen písemným projevem, stylistickými dovednostmi, myšlenkami a jinými technologiemi. Lidé se v reálném životě při komunikaci bojí zesměšnění, bojí se vyjádřit svůj názor, stydí se. To vše v online komunikaci odpadá, což často vede právě ke konfliktním situacím a porušování pravidel slušného chování. (Štatavová, 2010)

¹⁰ Grafické znaky, zkratky, symboly či nahrážky emocí a řeči těla, též smajlíky.

¹¹ Zkratkové slovo, složené z počátečních hlásek nebo slabik více slov.

¹² Nesoudobý, nesoučasný, nesynchronizovaný

¹³ Online komunikace je asynchronní. Lidé při komunikaci tváří v tvář, v reálném čase, nemají možnost oddálit odpověď na otázku, která je nepříjemná. V online komunikaci často nastane situace, kdy v rozhovoru vznikají minuty ticha, protože účastníci rozhovoru nemají nebo neví, co říci. Faktem je, že ne vždy jsou odpovědi dostatečně promyšlené. Komunikace prostřednictvím IM nebo diskuzních skupin může probíhat v reálném čase a stává se, že zpráva u příjemce vyvolá neadekvátní, nepromyšlenou reakci a hrubé porušování netikety. (Štatavová, 2010)

Ve firemních e-mailech je povoleno automatické vkládání podpisu do odesílaných zpráv, elektronický podpis obsahuje: jméno, profesní zaměření, webovou stránku, telefon aj. Pokud se nevyužije možnosti elektronického podpisu, mělo by být sdělení též ukončeno vhodným pozdravem a kontaktními údaji (telefon, e-mail, fax) na odesílatele, včetně pozice ve společnosti, názvu a adresy společnosti, popřípadě webové stránky. V době nepřítomnosti adresáta musí být nastavena automatická odpověď. Pošta i kontakty v adresáři jsou pravidelně zálohovány.

Pro obchodní komunikaci prostřednictvím e-mailů platí všechna předchozí pravidla bez výjimky. Platí však, že obchodní korespondence je upravena normou **ČSN 01 6910 - Úprava písemností psaných strojem nebo zpracovaných textovými editory**.¹⁴ Tato norma ustanovuje nejen klasickou písemnou obchodní komunikaci, ale vztahuje se také na obchodní komunikaci prostřednictvím e-mailů, respektive na e-mail jako obchodní dopis.

Komunikační možnosti elektronické pošty jsou v ekonomické oblasti využívány, neboť: e-mail je relativně levný a snadný způsob komunikace. Umožňuje posílat zprávy současně velkému množství příjemců za menší cenu než u poštovních sazeb. E-mailová komunikace obsahuje veškeré podrobnosti o korespondenci, což je její silnou stránkou. Vyžaduje pouze přístup k internetu a e-mailovou adresu příjemce, tyto dvě skutečnosti pak umožní komunikovat s kýmkoli na světě. Během dne i noci lze komunikovat s přáteli, příbuznými, obchodními partnery atd. E-mailová komunikace nabízí velkou míru pohodlí. K obsahu e-mailových zpráv se lze dle požadavku vracet. Před odesláním příjemci je možno věty snadno upravit a přeformulovat, odesílateli je tak umožněna snadnější kontrola gramatických chyb. Tato pravidla e-mailové netikety jsou často porušována.

E-mailové zprávy ulehčují komunikaci mezi lidmi s menší artikulační dovedností. Velkou výhodou je stálost e-mailové adresy, k jejíž výměně dochází méně často než u telefonních čísel, a na rozdíl od poštovní adresy lze do e-mailové schránky doručit zprávu i v případě, že je adresát na cestách.

¹⁴ Existence pravidel psaní firemní emailové korespondence je důležitá z toho důvodu, protože tvoří neoficiální standard pro obchodní korespondenci na síti. Stanovuje jisté hranice, za nimiž je chování „obyvatele“ kyberprostoru ostatními firmami odmítáno a neustále připomíná uživatelům, že ani na internetu není dovoleno vše. Mnohé firmy považují internet za ráj naprosté svobody, kde je možné chovat se jakýmkoli způsobem. Je nutné uvědomit si, že i zde je třeba zodpovědného a uvědomělého chování, k čemuž nabádají právě pravidla českých technických norem. (Šatavová, 2010)

Pokud odesílatel posílá např. smlouvy či faktury, tak pouze v přiloženém souboru. V případě, že jde o „velkou“ přílohu, je vhodné se nejprve ujistit, zda ji adresát přijme.

K e-mailu je možné přikládat jako přílohy i obrázky a jiné soubory. Bez problémů bývá doručování menších souborů typu dokumentu. Pokud je ke zprávě přiložen velký soubor typu programu, který by mohl být infikován virem nebo červem, nemusí taková zpráva projít ochrannými filtry na doručovací cestě.

Při obchodní komunikaci platí více než jinde známé pořekadlo „*dvakrát měř a jednou řež.*“ Každá obchodní žádost, sdělení, stížnost a podobně má jistou formu, kterou je třeba dodržovat. Je vhodné se před psaním e-mailu informovat na webových stránkách, jaké má daná firma požadavky. Dotazy, jež jsou na internetových stránkách zodpovězeny, by se v posílané zprávě vyskytovat znovu neměly. (Šatavová, 2010)

Prostředky moderní distanční komunikace mění nejen strukturu pracovní náplně klasické pošty, ale také jednání a vztahy mezi lidmi. Někdy zcela zbytečně vytlačují přímou osobní komunikaci, většinou jsou ale účinnými pomocníky, šetří náš čas a rychle spojují na velkou vzdálenost. Rozhodně ale nemají osobní jednání nahradit nebo dokonce vytlačit.

1.5.3 Telefonní/mobilní rozhovor

Telefon se stal prostředkem rychlé a přímé komunikace. Mnoho z komunikace dříve zajišťované písemným stykem nahradil právě telefon. Je již klasickým a tradičním prostředkem distanční komunikace, zároveň je jistým znakem úspěchu.

Telefon je užívaným prostředkem nabídky zboží, služeb, vyhledávání zákazníků, reklamních a politických kampaní. Na rozdíl od překonaného telegrafu zvyšuje telefon svůj význam, jeho vpád se stal doslova revolucí. Mobil překonal klasické pevné stanice svou možností kontaktovat a být kontaktován kdykoliv a kdekoliv. Telefonem se dá v reálném čase vyřídit mnoho.

Telefonní rozhovor, ve všech svých používaných variantách, je dynamický proces, při kterém předává jedna osoba své informace, myšlenky, sdělení a podněty druhé osobě nebo menší skupině osob, je zdrojem informací. Prostřednictvím telefonního rozhovoru získáme požadované sdělení, které je pouze z části doplněno osobní reakcí partnera na aktuální situaci, jeho paralingvistickými signály, absencí

neverbálního chování, neverbálních signálů a situačních faktorů. Obvykle jde o dialog dvou osob, pokud se nejedná o konferenční telefonický rozhovor.

Velkými přednostmi jsou úspora času, rychlost spojení a výměny informací. Mají-li obě strany o komunikaci zájem, mobilní spojení to umožní prakticky vždy a všude. Mobil se stal symbolem doby, umožňuje rychlé spojení a přímou komunikaci účastníků i z velmi vzdálených míst planety. Bezprostřednímu hlasovému kontaktu se vzdálenou osobou je dáвана přednost před písemnou korespondencí. Většina telefonátů by měla sloužit k rychlé domluvě.¹⁵

Dříve, než zahájíme telefonní hovor, je vhodné promyslet si jeho cíl. Připravit si veškeré informace, které chceme rozhovorem sdělit a které chceme získat, psací potřeby pro zápis poznámek a informace, které můžeme potřebovat. Je skutečností, že si při telefonním hovoru partneři zapamatují maximálně 85 % sdělených informací.

Firemní telefonáty by měly být stručné, ušetří se tak čas i peníze. Aby bylo tohoto dosaženo, je nutné mluvit srozumitelně, jasně, zřetelně vyslovovat a hovořit pomalu, používat jednoduché výrazy, krátké věty, hláskovat složitá a cizí slova, používat přiměřeně pomlky, nemluvit monotónně, mluvit uvolněně a usmívat se. Není ale vhodné hovor předčasně ukončit. Podrobné informace je vhodnější posílat elektronickou poštou a tam, kde je potřeba něco projednat, je lepší zvolit osobní jednání. Telefonní komunikace má jiná specifika, odlišuje se od osobního jednání, a proto ho také zpravidla nemůže nahradit.

Zvládnout **techniku telefonování** vyžaduje nejen teoretické znalosti. Důležitá je, tak jako v celé komunikaci, hlavně praxe. Základem správného telefonování je jeho načasování, netelefonuje se brzy ráno ani pozdě večer. Vyzvánějící telefon by se neměl nechávat zvonit déle než dvacet vteřin. Hovor bereme po druhém zazvonění, to poskytuje možnost „dopřipravit se“, nadechnout se a uvolnit. Představujeme se jménem, případně i názvem oddělení či firmy, aby volající věděl, s kým hovoří a kam se dovolal. První se ozývá volaný, např. „*Dobrý den, poradní tým Liejson, Marešová u telefonu.*“ Následně se obdobně představí volající, následuje pozdrav, např. „*Jenková, dobrý den, chci se zeptat na výsledky testu zlevňování zásob, mohla bych mluvit s panem Nejmanem?*“ Po navázání hovoru přecházíme k jádru hovoru.

Je důležité soustředit se na hovor, během hovoru není slušné jíst, kouřit, mluvit s jinými lidmi a dělat jiné věci, které by odváděly pozornost. Vše by mělo být vyřízeno

¹⁵ Průměrná doba telefonátu je max. do 3 minut. (Štěpaník, 2005, s. 116)

okamžitě. Na závěr stručně zopakujeme výsledek domluvy, shrneme jeho obsah, co hodláme udělat a do kdy. Ujistíme se, že volající zná naše jméno a telefonní číslo. Pokud je k vyřízení žádosti potřeba delší doba, je vhodné to volajícímu sdělit a nenechávat ho čekat u telefonátu. Pokud nemůžeme dotaz volajícího vyřídit sami, ale víme, kdo by tak učinit mohl, vysvětlíme to volajícímu, a buď ho přepojíme, nebo mu nabídneme, že mu kolega zavolá zpět. V rámci firemní komunikace platí, že není vhodné přepojovat volajícího, pokud si nejsme opravdu jisti, že jiné oddělení může pomoci. Druhému oddělení tedy nejprve vysvětlíme problém a ujistíme se, že jsou opravdu schopni jej vyřídit. Spojíme se znovu s volajícím a sdělíme mu jméno a telefonní číslo osoby, na kterou ho přepojíme.

Při představování bychom měli vyslovit své jméno zvolna a zřetelně. Základem telefonní komunikace je dobrá artikulace a pomalejší mluva, neboť zde chybí vizuální vjemy. To platí, pokud je našim cílem získat a přesvědčit neznámého účastníka, případně potenciálního zákazníka. Je chybné předstírat, že slyším a rozumím, pokud tomu tak opravdu není. „Komolit“ druhému jméno patří k nejhorsím přestupkům, lidé jsou na své jméno zpravidla citliví. Příznivě je vnímána modulace hlasu a práce s hlasem (usazovat jej spíše v nižší poloze). Je důležité osvojit si zdvořilý, leč rozhodný způsob ukončení hovoru, neboť zbytečně dlouhé telefonní hovory zdržují od práce.

Telefon je prostředkem **efektivní komunikace**, představuje technický prostředek komunikace, a zacházení s ním prozrazuje některé osobnostní rysy. Dávat najevo špatnou náladu si může během hovoru dovolit jen člověk „nevychovaný“, čímž reprezentuje nejen sebe, ale i firmu, kterou zastupuje a zosobňuje. Tímto pravidlem by se měly řídit nejen hovory služební, ale i ty privátní. Je třeba zachovat zdvořilost a řídit se pravidly etikety, ale také být asertivní a nestát se „kořistí“ těch, kteří plýtvají cizím časem. Volající musí být perfektně připraven, počítat se všemi možnými námitkami, mít připraveny způsoby vhodných reakcí, nic by ho nemělo vyvést z rovnováhy. Na agresi nesmí odpovídat agresí, nezdvořilost a neochotu nesmí oplácet stejnou mincí.

Osobně nemohou být brány ani ironie, sarkasmy a hrubosti. Nejsou výrazem vztahu k volajícímu, ale projevem momentální nálady, rozpoložení a povahy. V případě, že volaná osoba třeba i hrubým způsobem odmítne odpovídat, je namístě klidná a zdvořilá omluva za vyrušení a zdržení. (Štěpaník, 2005)

Z těch, kteří hovoří dlouze a nekonečně, má obvykle radost jen provozovatel linky, méně již ostatní účastníci, případně zaměstnavatel.

Žádanými vlastnostmi pro telefonování jsou: optimismus, zdvořilost, schopnost navazovat kontakty, příjemný hlas, vyjadřovací obratnost, systematičnost, přizpůsobivost, trpělivost, vyrovnanost a smysl pro humor.

Druhá strana si podle našeho vyjadřování (dle modulace, intonace, barvy hlasu, tempa řeči) o nás dělá úsudek. O našem vzdělání, kvalifikaci, intelektových schopnostech a celkové úrovni činí odhad z obsahu a výstavby řeči. Většina lidí dává přednost vizuálním podnětům před akustickými.¹⁶ Telefonní komunikace je o vizuální vjemy ochuzena, proto je hlasový projev tak důležitý, musí nahradit chybějící zrakové vjemy. Náš obraz je tvořen podle našeho hlasu, i proto je telefonování dovedností, kterou je třeba cvičit.

Telefonní komunikace zvyšuje nároky na:

1. obsah řeči (logická výstavba, věcnost, jasnost, stručnost, srozumitelnost)
2. formální stránku projevu (zabarvení hlasu, modulace, přesná výslovnost, přiměřená hlasitost, jestliže neformální telefonní rozhovor má nepatrné požadavky na plánování i přípravu a spoléhá spíše na schopnost momentální cílené improvizace, formální rozhovor obvykle vyžaduje postupnou realizaci pěti základních etap: plánování, zahájení, hlavní část, zakončení a vyhodnocení)
3. aktivní naslouchání (opakování, otázky, shrnutí probraného)
4. etiketu (zdvořilost, pozdrav, poděkování, oslovování jménem či titulem, rozloučení)

Telefonický hovor se skládá z: úvodu, vlastního jádra sdělení a závěru. Střední část obvykle nebývá problémem, na rozdíl od ostatních. Někomu trvá zbytečně dlouho, než se k jádru sdělení propracuje, jiným dělá obtíže ukončit hovor včas, věcně a zdvořile. Lidé, kteří umějí vystupovat v osobním styku, mohou být v telefonu zdlouhaví a nudní. Z formální stránky naší řeči si druhý účastník hovoru tvoří vlastní závěry o naší motivaci, vstřícnosti a snaze, ale také o našem temperamentu a povaze. Protože chybí vizuální informace, musí se spoléhat na „četbu“ z našeho hlasu. Toto hodnocení může podléhat předsudkům, stereotypům, omylům ve vnímání, může být tedy zkreslené. Důležitá je naše snaha být pozitivní a vzbuzovat příznivý dojem. Snaha předstírat se však většinou projeví na hlase (přeřeky, zakoktání, zajíknutí, změna

¹⁶ Je známo, že lidé se smíří spíše se ztrátou sluchu než zraku.

hlasitosti či tempa) i na obsahové stránce. Upřímnost, přiměřenost a přirozenost jsou v telefonní komunikaci nejlepšími pomocníky.

Pokud chceme být v komunikaci úspěšní, záleží do značné míry na naší schopnosti komunikovat. Komunikace je široký pojem, pokud ji zúžíme na verbální komunikaci jako výměnu informací a sdělení svých myšlenek a pocitů mezi lidmi, najdeme spoustu možností a prostředků jak dosáhnout oboustranného úspěchu.

II. VERBÁLNÍ KOMUNIKACE V EKONOMICKÉ SFÉŘE

Systém komunikace je jedním ze základních nástrojů ekonomiky a uplatňování moci obchodních společností. Složky komunikace ovlivňují procesy ekonomiky a jednání lidí uvnitř i vně obchodních společností, jsou také jedním ze základních prostředků pro vytváření, rozvíjení (řízení) a případnou změnu ekonomické kultury země.

2.1 Ekonomika obchodní společnosti

Ekonomikou nazýváme souhrn výrobních vztahů, hospodářský řád společnosti či určitého subjektu (státu, organizace nebo jednotlivce), který odpovídá stupni rozvoje výrobních sil.

V ekonomickém životě mají zásadní význam obchodní společnosti, tržní subjekty, které se specializují na přeměnu zdrojů na statky.

Definice **obchodní společnosti** v obecném vymezení neexistuje, můžeme se řídit jen určitými znaky. *Obchodní společnosti jsou vždy právníckými osobami, provozují podnikatelské činnosti (vždy veřejná obchodní společnost a komanditní společnost, které mohou být založeny pouze k podnikání) nebo mohou být založeny i k jiným účelům (společnost s ručením omezeným, akciová společnost), jde o společenství založená dobrovolně zpravidla na základě smlouvy (u jednočlenných společností dojde k založení jednostranným úkonem zakladatele obchodní společnosti), zakladatelé si svobodně volí právní formu obchodní společnosti i vnitřní uspořádání společnosti, jsou omezeni pouze kogentními normami zákona, seskupení je určitým způsobem organizováno, společníci jsou zde vázáni zákonem a společenskou smlouvou.*¹⁷

Všechny obchodní společnosti musí mít sídlo (sídlo právnické osoby), předmět podnikání a svoji obchodní firmu.

*Obchodní firma, zkráceně „firma“ je v oblasti práva název, pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku.*¹⁸

Firmou je myšlen výrobní, prodejní, tržní subjekt či subjekt poskytující služby, který je ekonomicky činný za účelem zisku. Pro svoje fungování ekonomická firma

¹⁷ Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, § 56, odst. 1.

¹⁸ Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, § 8, odst. 1.

nakupuje služby výrobních faktorů, specializuje se a organizuje přeměnu zdrojů na výstup (statky) a tento výstup prodává.

2.2 Vymezení firemní komunikace

Firemní komunikace je jako krevní oběh v těle. Přestane-li fungovat nebo má-li problémy, firma odumírá. Tento druh komunikace souvisí s:

- organizačním chováním
- základními sociálními procesy probíhajícími v organizaci
- firemní kulturou
- strategií zavádění změn v organizaci
- informačními systémy
- stylem vedení a řízení firmy
- strategií a koncepcí

Komunikace uvnitř firmy je současně nástrojem ovlivňování. Základní podmínkou fungování jakékoli komunikace je zpětná vazba a zodpovědnost managementu za komunikaci ve firmě.

interpersonální	veřejná	formální	neformální
verbální - mluvená - psaná	VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE		přímá
neverbální			zprostředkovaná
vertikální	horizontální	diagonální	

Tabulka č. 2: **Typy a formy firemní komunikace**
(Ševčíková, 2007, s. 12)

2.2.1 Vnitrofiremní komunikace

Komunikace uvnitř firmy je promyšlené propojení komunikačních sítí pomocí formálních a neformálních prostředků.

Cílovými skupinami vnitřní komunikace firmy jsou vedoucí, zaměstnanci a zákazníci. Vedoucí komunikuje se zaměstnanci při přijímacím pohovoru, jde o individuální komunikaci, často v soukromí. Naopak při poradách či schůzích sděluje nadřizený informace celým skupinám zaměstnanců. Mezi vedoucím a zákazníkem probíhá komunikace na úrovni odborného výkladu k výrobku, řešení stížností, nebo naopak pochval. Neformální kontakt je obvykle mezi zaměstnanci navzájem, např. o přestávkách. Pokud sděluje zaměstnanec informace skupině zaměstnanců, většinou pouze tlumočí oznámení vedoucího. Za účelem prodeje pak dochází asi k nejběžnější komunikaci, která se uskutečňuje mezi zaměstnancem a zákazníkem.

Významným hlediskem, podle kterého dochází k dělení komunikace v pracovním procesu, jsou také horizontální a vertikální vztahy. **Horizontální komunikace** se odehrává mezi lidmi na stejné pracovní úrovni, tedy mezi spolupracovníky. Vzniká a utváří se jednak v důsledku pracovních požadavků a podmínek, ale také v důsledku sympatií, popř. averzí mezi spolupracovníky. Z tohoto hlediska může jít jak o komunikaci v rámci vztahů příznivých, přátelských, neutrálních, tak o vztahy s negativním emocionálním nábojem, tedy o vztahy nepřátelské. Začíná zpravidla na formální bázi, ale vždy postupně dostává emocionálně podmíněnou neformální podobu.

Za vertikální lze pak považovat takovou komunikaci, ke které dochází v rámci vztahů mezi vedoucími a jimi řízenými pracovníky, neboť vzniká a rozvíjí se na bázi odlišných pracovních pozic. Manažer má vedoucí postavení, předává informace nutné jednak k výkonu příslušné obchodní/výrobní činnosti, jednak k zabezpečení pracovní motivace a pracovní spokojenosti.

Právě dostatečná informovanost pracovníka je jedním z faktorů pracovní motivace a pracovní spokojenosti. Mocenský charakter pozice předurčuje manažera k tomu, aby na lidi působil a ovlivňoval je. Někdy se však v tomto dorozumívání prosazuje určitá jednosměrnost. Manažer v něm nehovoří s lidmi, ale pouze na ně. Apeluje svými sděleními na jejich jednání a vyžaduje od nich pracovní výkony. Málo jim naslouchá, a tak se jeho příkazy a pokyny míjejí účinkem. Jeho komunikace s lidmi proto často mívá jen zcela formální charakter. Zpětná vazba umožňuje pracovníkům

vyjadřovat svůj názor na organizaci obchodní činnosti, na rozhodnutí vedoucích klást otázky, předkládat návrhy, stížnosti aj.

Horizontální komunikace slouží zpravidla ke koordinaci činnosti uvnitř skupiny. V rámci obchodních společností se horizontální komunikace vyvíjí od samého počátku požadovaným směrem. Je to způsobeno tím, že pracovníci na stejných pracovních úrovních jsou k sobě otevřenější, v mnohých případech sdílí společné zájmy a koníčky. Dále se pak na významu horizontální komunikace významně podílí nutnost výměny informací v provozní oblasti hlavně při předávání směn, jednak ústní formou a hlavně zápisy v provozních denících.

Uvnitř **vertikální komunikace** vládne určitá skepse. Celá řada zaměstnanců zná vrcholný management pouze z tiskovin nebo televize, malá část zaměstnanců někoho z této skupiny potkala třeba „na chodbě“. Tento jev je způsoben velikostí společností, kde se TOP manažeři pohybují výhradně na „hlavní správě“. Domnívám se, že např. generální ředitel by měl alespoň jednou do roka uskutečnit setkání se zaměstnanci v každé organizační jednotce a poskytnout zaměstnancům informace o chodu společnosti, případně na místě reagovat na dotazy, připomínky a náměty.

V obchodních společnostech se uskutečňují vztahy mezi zaměstnanci a nadřízenými na formální nebo neformální úrovni, podobně je tomu i s komunikací. **Formální komunikace** je určena oficiální organizační strukturou výrobního kolektivu, má vertikální i horizontální podobu. Formální komunikace zajišťuje stabilitu, pravidelnost a předvídatelnost. Řadoví pracovníci firmy se obvykle orientují na věcné záležitosti. Zabývají se tím, co spadá do okruhu jejich konkrétní profese. Jinak se interakce a komunikace mezi spolupracovníky uskutečňují jen v rámci nezbytném pro výkon jejich práce a v zájmu zajištění potřebných kooperací. To však platí pouze tehdy, máme-li na mysli interakci a komunikaci pracovníků, které jsou potřebné pro optimální výkon pracovní činnosti. Jde o objektivně žádoucí či nezbytné formy a způsoby interakce a komunikace, které mají instrumentální povahu, tj. o takové vzájemné působení lidí na sebe, které podporuje optimální výkon práce a pro jeho zajištění důležité sdělování věcných informací.

Komunikace může probíhat mezi vedoucím a zákazníkem či skupinou zákazníků. Mezi více zaměstnanci navzájem probíhá komunikace např. o poledních přestávkách. Zaměstnanec může také sdělovat informace skupině zaměstnanců,

většinou pouze tlumočí oznámení vedoucího. Asi nejběžnější komunikací je taková, která se uskutečňuje mezi jedním zaměstnancem a jedním zákazníkem.

Nad jejich rámcem se ale vždy rozvíjí také komunikace typická pro neformální vztahy. **Neformální komunikace** vzniká spontánně, je méně strukturovaná a méně předvídatelná, nekryje se s oficiální komunikací, aktivuje se jednak potřebou sociálního kontaktu, zrychluje a zpružňuje šíření informací i v oficiální struktuře. (Janoušek, 2007)

Zaměstnanci si sdělují své prožitky a sympatie. Tato forma komunikace již nemá instrumentální povahu a jen zřídka se přímo váže k plnění pracovních úkolů. I s těmito formami interakce a komunikace je však třeba počítat, neboť se snadno rozvíjejí nad rámcem stimulující optimální pracovní výkon. Kdybychom tento druh komunikace chtěli zcela vymýtit, jednoznačně by se ukázalo, že je to neproveditelné. K přirozenosti každého člověka patří jeho duševní svět, člověk má tendenci prožitky neustále sdělovat a tímto prostřednictvím hledat mezi jinými lidmi „spřízněnou duši“.

Sociální zařazení jednotlivých pozic v organizaci představuje tzv. **status**. Projevuje se silně zejména tam, kde spolu jednají pracovníci se statutem odlišným. V případě, kdy spolu jednají nadřízení a podřízení pracovníci společnosti, může dojít k tomu, že komunikace bude jednosměrná. Na průběh komunikace mají rovněž značný vliv emoce, negativně se projevují především u méně vyrovnaných jedinců. Někdy může komunikace dokonce představovat i určitý „spouštěč“ nashromážděných emocí. Postoje jako hodnotící vztahy rovněž ovlivňují průběh komunikace. Pokud má někdo záporný postoj k tématu, velmi pravděpodobně o něm vůbec nebude chtít diskutovat. Naopak o tématu, k němuž má postoj kladný, bude ochoten hovořit i několik hodin.

Pro manažera je vždy důležité uvědomit si, jaké jsou jeho postoje vůči řízeným pracovníkům a počítat s tím, že oni mohou mít na stejnou věc zcela odlišný pohled.

V komunikaci se často vyskytují různé druhy problémů, některé se týkají firemních technologií (např. PC a práce s ním), jiné jsou způsobeny nedostatky ve faktorech vnitřních nebo vnějších, okamžitých (psychického nebo fyzického charakteru) nebo dlouhodobých (osobnostních).

Do komunikace je nutno vkládat potřebnou energii, úsilí odesílatele je vhodné ocenit a dorovnat kvalitou své odpovědi. K profesnímu renomé patří také slušná úroveň veřejného vystupování. Je důležité rozlišovat s kým a jak komunikovat. Ve firemním prostředí se všichni musí naučit řešit konflikty a vycházet i s „potížisty“. Drtivá většina

sporů vzniká chybou v přístupu obou stran. Nejlepší odpověď na slovní či písemný výpad je věcná a citově nezabarvená.

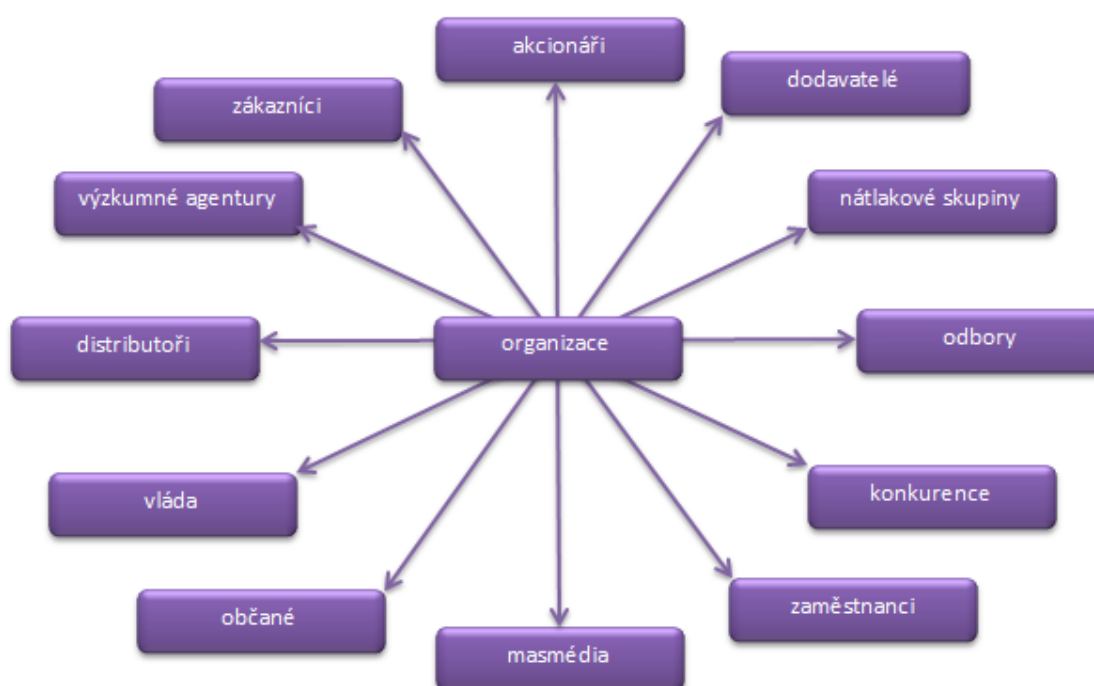
Každá společnost, firma, organizace má určité vnitřní normy, podle kterých se řídí (většinou nejsou ale písemně stanovené, přesto jsou závazné). Komunikační situace se pak v dané firmě liší podle toho, zda musí zaujmout formální postoj (komunikace nadřízeného s podřízeným) či zda může jednat volně a méně formálně (mezi zaměstnanci).

Z hlediska průběhu komunikačního procesu a jeho optimalizace jsou nejproblematictější vnitřní osobnostní faktory. Zejména proto, že řada z nich není patrná na první pohled a některé se mohou projevit zprostředkovaně, např. až po delší době. Každý člověk je jiný, má rozdílné vlastnosti, zkušenosti a všechny informace, které poskytuje nebo přijímá, pak procházejí „filtrem“. Každý člověk má podobný „filtr“, v němž se odráží několik složek: znalosti, kultura, status, postoje emoce a komunikační dovednosti. Rozdíl v úrovni znalostí v určitém oboru se může jevit jako značně problematický, např. v rozhovoru manažera, který je svou profesí ekonom, s podřízeným, jenž má technické vzdělání. Problémy mohou nastat i z toho důvodu, že každý z nich používá jiný slovník. V každém oboru se během času vytvoří specifický jazyk, který je pro ostatní nesrozumitelný. Pokud se manažer setká s tímto podřízeným, může mít pocit, že jeho vzdělání má své limity, a v případě, že se v rozhovoru ocitnou „mimo tyto limity“, musí požádat o vysvětlení. Rozdíly v kultuře se obvykle projevují tam, kde jsou jednotliví účastníci komunikace odlišné národnosti, ale také tam, kde jde o jednotlivé třídy nebo vrstvy ve společnosti. Rozdíly se mohou objevit i uvnitř podniku, např. mezi manažery a řízenými pracovníky. Pro manažery je velice důležitá schopnost chápat odlišnosti, které mohou vyplývat z příslušnosti lidí k různým sociálním skupinám, k jiné kultuře apod.

Mezi vnější „rušiče“ komunikačního procesu se řadí klimatické podmínky, hlučnost prostředí, neznámá osoba apod. Tyto jevy jsou schopny nepříjemně narušit, v horším případě úplně znemožnit, přenos informací. Jako vnitřní rušivé fyzické a psychické faktory mohou vystupovat např. nepříznivý fyzický stav účastníka komunikace, bolest hlavy, pocíťovaný časový stres nebo momentální emociálně nepříznivé vyladění.

2.2.2 Vnější firemní komunikace

Vztahy s veřejností (zákazníky, dodavateli, distributory, akcionáři, masmédií, obchodními a prodejními asociacemi, akademickými a výzkumnými institucemi, vládou, obecnou veřejností atd.) jsou nutnou součástí otevřeného systému každé hospodářské organizace. Vymezení specifických skupin veřejnosti je relativní a plně závislé na aktuálních potřebách konkrétní organizace. Vnější firemní komunikace buduje a udržuje vzájemné výhodné vztahy mezi organizací a různými skupinami veřejnosti, na kterých závisí její úspěch, nebo neúspěch. Snaží se řešit, upravit, ovlivnit a změnit názory skupin nebo jednotlivců tak, aby byly firmě ku prospěchu.



Tabulka č. 3: **Komunikace organizace s veřejností**
(Nový, 2006, s. 176)

Předpokladem pro dosažení stanovených cílů vnější komunikace je důkladná znalost okolního prostředí, stanovení cílových skupin, volba optimálních způsobů a metod komunikace. Je třeba o sobě vědět, interagovat a spolupracovat.

Cílovými skupinami vnější komunikace obchodních společností jsou: dodavatelské organizace, obyvatelstvo ČR, investoři, výzkumné ústavy, zájmové

sdružení a organizace, konkurence, tisk, rozhlas, televize, internet, zahraniční organizace.

Činnost v rámci vztahů s veřejností je nepřetržitě plánovaným úsilím, které vede k dosažení dobré vůle, k vzájemnému porozumění mezi organizacemi i veřejností, jde i o podporování vztahů a dobré vůle mezi osobou, firmou nebo institucí a jinými osobami. Dále dochází k rozvíjení přátelské výměny informací (to se děje prostřednictvím výkladového materiálu a odhadu reakcí veřejnosti).

Mezi hlavní **vnější komunikační prostředky** patří:

- **Tiskoviny:** ve formě letáků, informačních brožur atd.
- **Upomínkové předměty:** ve většině jsou nositeli loga společnosti, nebo ji připomínají jiným způsobem (pero, diář, kalendář atd.).
- **Výroční zpráva:** přináší přehled důležitých momentů, hospodářské situace v minulém roce a zároveň vizi další existence společnosti.
- **Veletrhy:** konference: posláním je setkání představitelů firem s cílem výměny zkušeností, uzavření kontraktů, prezentace společností atd.
- **Sponzorování:** jehož prostřednictvím se společnost snaží upevnit své image, vytvářet pozitivní vztah s veřejností. Sponzorské dary jsou založeny na komerčních úvahách. Spočívají v tom, že nutně musí dojít k prospěchu jak na straně sponzora, tak i na straně sponzorovaného.
- **Press relations:** s vývojem společnosti roste i její potřeba informovanosti, kterou jí zajišťují hromadné sdělovací prostředky - masmédia. Sdělovací prostředky jsou ze všech prvků demokratické společnosti nejčastěji spojeny s absolutní suverenitou. V mnoha případech si samy rozhodují o tom, co, kdy a v jaké formě zveřejní. Každé noviny a každý časopis má svůj okruh čtenářů, kteří si své tiskoviny volí podle jejich charakteru a zaměření.
- **Corporate design:** představuje vizuální způsob, kterým se organizace představuje. Corporate design může značně podpořit účinnost sdělovacích prostředků, jako jsou právě masmédia. V praxi využívá firma specifické logo, rastr, písmo, typografie, barvu, architekturu atd.

2.2.3 Technika důležitá pro průběh firemní komunikace

Komunikační technika zkracuje vzdálenost mezi firmou, zákazníky a obchodními partnery. Žádná firma si nemůže dovolit podcenění výběru

komunikačních přístrojů v době, kdy o zisku rozhoduje rychlost a kvalita komunikace. Bezproblémová firemní komunikace zvyšuje efektivitu práce.

Pro spolehlivé spojení s klienty firmy využívají:

- **Telekomunikační techniku:** klasické stolní telefony, výkonné manažerské telefony či bezdrátové telefony. Telefon/mobil je prostředek komunikace, nedílná forma okamžitého předání nebo přijetí informací. Vedle pevných linek jsou zaměstnancům (vedoucím pracovních skupin apod.) poskytovány přenosné telefony, které mají dosah po celém areálu firmy.
- **Výpočetní techniku:** počítače (internet; e-mail; interní zpráva; dopis v elektronické podobě - obsahuje vedle formálního sdělení informace o odesílateli a příjemci, slouží jako doklad pro archivní účely, výhodou je okamžitá zpětná vazba; intranet - obdoba internetu, je určen pro všechny sekce společnosti, jeho součástí jsou informace o aktivitách, ekonomickém stavu společnosti a další složky určené pro manažery, některé informace jsou přístupné pouze držitelům oprávnění vstupu do neveřejných složek).
- **Audiokonference/videokonference:** komunikační přístroje, které umožní uspořádat konference a jednání na dálku, které poskytují možnost přenosu obrazu a videa, nejen zvuku.
- **Fax:** hraje v obchodní komunikaci stále důležitou roli.
- **Informační tabule:** na základě současných poznatků lze konstatovat, že tento prostředek komunikace je u drtivé většiny zaměstnanců i pracovníků dodavatelských firem vnímán velmi pozitivně. Jednotlivé informační tabule jsou účelně rozmístěny tak, aby poskytovaly důležité informace o stavu provozů, dlouhodobých i krátkodobých cílech, jednotlivých specifických ukazatelích a touto formou poskytovaly aktuální informace cílovým skupinám zaměstnanců.
- **Podnikový rozhlas:** je určen pro naléhavá sdělení nebo urgentní sdělení zejména varovného charakteru. Nebo také megafony, diktafony, radiostanice a vysílačky. (Ferjenčík, 2001)

2.3 Základní cíl komunikace v ekonomické sféře

Komunikace v obchodních společnostech není založena na pouhé výměně a předávání informací, jde o proces, který je zasazen do širšího rámce, v němž se lidské bytosti na základě svých záměrů a plánů snaží dosáhnout určitých cílů.

Ve vnitrofiremní komunikaci jsou patrné zejména informační a hodnotící komunikační záměry, které ovlivňují výběr argumentů a kontaktních prostředků při řešení oficiálních, obchodních a pracovních úkolů, mají také vliv na uspokojování sociálních potřeb. Prostřednictvím komunikačních záměrů vstupuje do textu základní cíl. Za základní cíl komunikace se předpokládá maximalizace zisku.

Ve skutečnosti je spolupráce a vzájemná součinnost v podstatě vynucena potřebou domluvit se za účelem zisku. V komunikačním prostoru vymezeném těmito intencemi se utváří pragmatická i tematicko-obsahová struktura prostředků distanční komunikace. Jasně vychází ze základního cíle, který je z telefonních rozhovorů i textu e-mailových zpráv velmi zřetelný.

Úspěšnost firmy v oblasti prodeje a trhu do značné míry souvisí na mnoha různých komunikačních faktorech (komunikační strategii, nástrojích komunikace firmy, společenské a komunikační situaci, komunikačních kompetencích, sociálně psychologické charakteristice KU, pragmatické struktury KU aj.)

2.4 Smysl komunikačních událostí ekonomické sféry

Smysl komunikačních událostí, také KU, v interpretaci komunikátora odpovídá základnímu cíli komunikační události a jeho komunikačnímu efektu. Přestože očekávaný úspěch z KU nepřichází snadno a předpokládaný průběh není vždy ideální, poskytuje vnitrofiremní e-mailová i telefonní komunikace možnost zabývat se obchodními tématy a nabízí příležitost o něco požádat, něco prodat, vyslovit svůj názor, někoho motivovat, něčemu se naučit nebo naopak někoho něčemu naučit.

Smysl KU v interpretaci komunikantů je buď shodný, nebo velmi blízký interpretaci komunikátora. Komunikanti si rozvíjí, ujasňují, prohlubují a rozpracovávají své první myšlenky. Dochází k výměně názorů a nápadů i k vzájemnému ovlivňování. Smysl KU však může být i velmi specifický, např. upozornění na problém a vzbuzení zájmu o jeho řešení.

2.5 Strategie firemní komunikace

Komunikační strategie je odvozena ze základního cíle. Představuje pohyb, kdy jednotliví komunikanti postupují prostřednictvím realizace jednotlivých záměrů až k naplnění/nenaplnění základního cíle. Jejich postupné uskutečňování je podmíněno sociálně-psychologickou strukturou KU. Firma by měla při uspokojování potřeb a přání svých zákazníků brát ohled na to, jaký dopad má její činnost na okolí, především na životní prostředí a na sociální podmínky společnosti. Odpovědný a etický přístup vůči okolí a životnímu prostředí není jen záležitostí „image“, ale jde spíše o ekonomickou nutnost, která má přímý vliv na výsledky podniku. Ovlivňuje rozhodování investorů, zákazníků, obchodních partnerů a celkový dojem, jaký si o firmě utváří široká veřejnost.

Komunikační strategie je dána snahou dosáhnout co možná nejlepších výkonů. Požadavky zaměstnanců také potvrzují, že ačkoli jsou lidé v zaměstnání ctižádostiví, své cíle uskutečňují raději v harmonickém a kooperativním kolektivu.

Miroslav Foret (2006, s. 395) charakterizuje strategii firemní komunikace následovně: *„Strategie firemní komunikace poskytuje potřebné informace, které odpovídají potřebám klíčových skupin veřejnosti; přispívá ke spolupráci (partnerství) klíčových skupin veřejnosti, k propagaci a rozvoji firmy; dbá v komunikaci s klíčovými skupinami na maximální efektivitu celého procesu, zejména v oblastech prezentace firmy, smyslu její existence a přiblížení skupinám veřejnosti.“*

Proces tvorby komunikační strategie zahrnuje definování cílových skupin, předmětu komunikace, zvolení prostředků (kanálů) a vyhodnocení efektivity. Komunikační strategie firmy s cílovými skupinami (veřejností i zaměstnanci) představuje permanentní, nikdy nekončící proces.

Za hlavní cílové skupiny firemní komunikace lze považovat: obyvatele a občany města; obyvatele regionu, republiky i zahraničí (kterým hypermarkety, supermarket, ale i diskontní řetězce nabízejí nejen „úspornou“ alternativu ke značce, ale také „středněproudovou“ vlastní značku pro většinu a překvapivě také prémiovou produktovou řadu „s přidanou hodnotou“ jako třeba vlastní čerstvé pečárenské výrobky, delikatesy nebo vlastní značkovou řadu bioproduktů); zaměstnance firmy; příspěvkové organizace; partnerské firmy domácí i zahraniční; investory i ty potenciální; sdělovací prostředky - místní, krajské, republikové, zahraniční; finanční partnery, sponzory; hospodářské instituce (podnikatele) - místní, republikové, zahraniční. Při komunikaci

s nimi je důležité uvědomit si jejich vzájemná specifika a odlišnosti, určit, jaké informace potřebují a jaké prostředky (kanály) komunikace odpovídají místní a časové dostupnosti adresátů, jejich „komunikační gramotnosti“ i přiměřenosti obsahu sdělení a vyhodnotit efektivitu, obsah, formu i dostupnost zpětné vazby.

Strategicky komunikuje firma se zákazníkem i prostřednictvím forem podpory prodeje, např. při odevzdání kupónů u pokladny dostane zákazník slevu z prodejní ceny, cenově zvýhodněné balení nebo určité množství výrobku zdarma. Takové akce mívají za následek krátkodobé zvýšení prodeje, které je zpravidla potřebné pro splnění prodejních plánů a udržení pozice ve firmě. Je velmi obtížné nalézt obecná a jednoznačná pravidla strategické komunikace, protože každá komunikační kampaň firmy je již z podstaty věci jedinečná, má-li značku odlišit a zviditelnit.

Lze však říci, že se většina z cílů firemní komunikační strategie opírá o následující hodnoty: zaměřit se na zákazníka (občana), snadnost získávání informací, otevřenost a poctivost, poskytovat rovnost přístupu k informacím, ochota přijímat informace a snaha o neustálé zlepšování.

Pokud bychom se měli soustředit pouze na strategickou komunikaci v nových podmínkách, byl by to komunikační model (nelineární a stále více spleťový), který je jedním ze zásadních fenoménů firemní komunikace.

2.5.1 Komunikační model a faktory komunikace firmy

Komunikační modely, s nimiž se lze setkat v odborné literatuře, prošly postupným vývojem. Podobně se vyvíjely i modely, podle nichž se uskutečňovala firemní komunikace. Nejstarším pojetím byl model lineární. Jak uvádí Křivohlavý (1988, s. 85): *„sdělování zpráv bylo v mezilidském styku nejprve považováno za jednosměrný proces.“*

Komunikátorem byl zde ten, kdo zprávu „vysílal“, příjemcem je ten, kdo „přijímal“ zprávu. První tak „kódoval“ své sdělení, které musel druhý „dekódovat“. Kladem lineárního modelu komunikace byl pokus chápat komunikaci jako systém, který spojuje komunikátora a příjemce. Záporom byla jeho jednoduchost a nepropracovanost.



Obr. 1: **Lineární model komunikace**
(vlastní)

Postupem času se začaly objevovat kritické připomínky k přílišnému zjednodušování firemní komunikace. Na proces firemní komunikace začalo být nahlíženo jako na výměnu jakýchkoli výsledků lidské činnosti, která může probíhat přímo nebo zprostředkovaně.

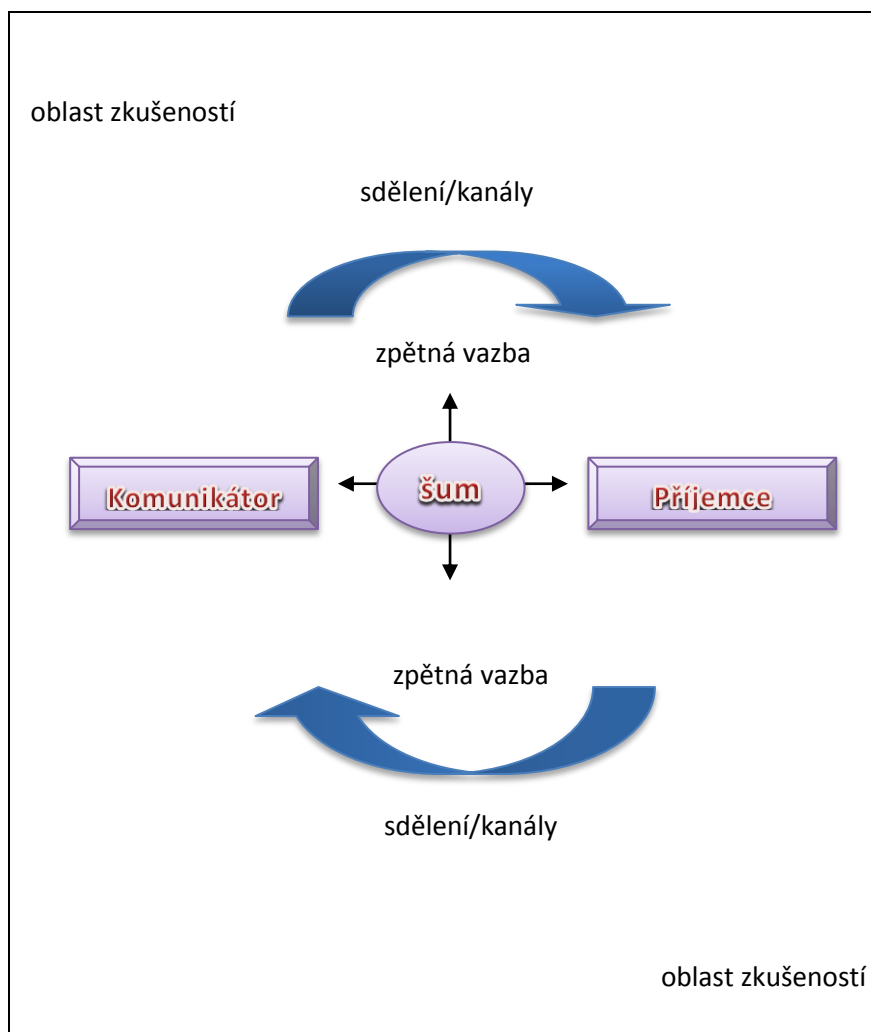
1. **Přímý komunikační vztah:** mezi sdělovatel a příjemcem informace dochází k přenosu výsledků vlastní činnosti. Nefiguruje tu žádný zprostředkovatel.
2. **Zprostředkovaný komunikační vztah:** nejedná se o zprostředkovatele v podobě volby vyjadřovacího prostředku, ale o zprostředkovatele, který by do komunikace nějakým způsobem vstupoval. Účast distributora se může omezit na pouhou reprodukci, nebo nabývat podoby interpretace, kdy v rámci výkladu může dojít k záměrným i nechtěným změnám smyslu původního sdělení. (DeVito, 2001)

Lineární model se stal nevyhovujícím, protože opomíjel mnoho důležitých skutečností týkajících se komunikačního procesu. Jednoduchý model, ve kterém se jednosměrně přesouvá sdělení od zdroje (firmy) směrem k příjemci (zákazníkovi či jiné cílové skupině), je překonán, setkává se s nelibostí mladších ročníků a dá se obecně říci, že již nefunguje. Komunikace v současných podmínkách musí být jednoznačně interaktivní. I druhá strana musí mít možnost sdělit svůj názor a dostat na něj odpověď, pokud možno velmi rychle. Lineární forma získává stále více spletitý a síťový charakter.

V procesu komunikace lze postupně rozlišit čtyři základní složky: komunikátor (původce sdělení); komunikant (reagující osoba); komuniké (obsah sdělení); komunikací vyvolaný účinek (reakce komunikanta).

Současný a zároveň nejrozšířenější model komunikace se opírá dokonce o sedm podstatných prvků: **komunikátor, komunikant, komuniké, komunikační**

kanály, šum, zpětná vazba a oblast zkušeností. Pokud má být model využit pro komunikaci firmy efektivně, musí mezi jeho jednotlivými prvky existovat pevné vazby. Je třeba volit mnohem komplexnější a chytřejší komunikační strategii než v letech nedávných. (Foret, 2006)



Obr. 2: V současnosti nejrozšířenější model komunikace (vlastní)

Hlavní faktory komunikace jsou:

- **Komunikátor/producent:** má informaci, nápad, produkt a důvod ke komunikaci.
- **Kódování:** převedení vlastních myšlenek do sdělitelných, příjemci srozumitelných „znaků“, kódováním dojde k převedení předmětu komunikace do souborů prvků (symbolů, tvarů).
- Výsledkem kódovacího procesu je **zpráva**, sdělení (např. nabídka).
- Distributorem, nosičem zprávy je **kanál**, prostředek komunikace.
- **Komunikant:** dekódující příjemce, musí zprávu přijmout a následně také dekódovat. Na základě svých vlastních schopností, zkušeností, myšlenkových pochodů svého referenčního rámce a obecných okolností pak interpretuje obsah zprávy.
- **Zpětná vazba:** je reakce příjemce, která rozšiřuje komunikace z jednosměrné na vzájemnou, umožňuje oboustrannou, nikoli pouze jednosměrnou komunikaci.
- **Šum:** obsahuje všechny možné faktory měnící podobu, obsah či pochopení zprávy. Nelze určit přesnou pozici tohoto prvku v průběhu komunikačního procesu, prolíná všechny okamžiky, kdy z různých důvodů dochází ke změně záměru zprávy.

Philip Kotler (1998) k tomuto modelu uvádí, že pokud chce pracovník vést účinnou komunikaci, musí rozumět vzájemným vazbám základních faktorům komunikace. Uvedený model umožňuje zvýraznit hlavní faktory komunikace. Odesílatel musí přesně vědět, komu chce zprávu poslat a jakou reakci má u něj vyvolat. Odesílatel musí zakódovat svou zprávu tak, aby odpovídala obvyklému způsobu dekódování. Svou zprávu musí šířit prostřednictvím těch nejúčinnějších médií, s jejichž pomocí dostihne adresáta a uzavře se přitom zpětnovazební smyčka, která odesílateli umožní sledovat reakci příjemce.

Je dobré, když se komunikátor a komunikant znají co nejlépe, čím více toho o sobě navzájem vědí, tím větší je naděje, že se komunikace podaří tak, jak si obě strany přejí. Je snazší odpovědět na otázky jakého charakteru je sdělení, jaké zvolit sdělovací prostředky (kanály), kterými má být sdělení předáno na potřebném místě, ve vhodném

čase a v požadované kvalitě. Takto lze nejučinněji zvolit zakódování informace tak, aby jí bylo co nejlépe a nejrychleji porozuměno.

Současným trendem firemní komunikace se ze strategických důvodů stává síla **integrované komunikace**. Uplatňování vhodných nástrojů komunikace (designu výrobku, reklamy, podpory prodeje, zvláštních akcí i chování firmy jako takové) je sladěné, vzájemné a provázané. Sladěná a přesně zacílená kombinace všech prvků firemní komunikace poskytuje lepší výsledky než jednotlivé prvky použité odděleně.

Jedním z nejvýznamnějších faktorů firemní VK jsou **komunikační dovednosti**. V podstatě do nich lze zahrnout všechny prvky již zmíněné. Patří mezi ně dovednosti zakódovat a dekodovat zprávu, poskytnout a vyslechnout zpětnou vazbu, umět se přizpůsobit momentálním podmínkám.

Ideální situace nastává, pokud oba účastníci komunikace mají vysokou úroveň komunikačních dovedností. Mezi komunikační dovednosti patří základní dovednost komunikovat a umění argumentace, ale i schopnost naslouchat. Základní dovednost komunikovat znamená, že člověku nedělá potíže hovořit s druhým člověkem, při čemž svůj přístup k němu odvozuje od dobře zvládnuté percepce. Jeho sociální citlivost, současně i schopnost domluvit se, bývá zárukou jeho úspěchu v nejrůznějších komunikačních situacích.

Umění argumentace vystupuje do popředí tam, kde lidé chtějí prosadit názor nebo mínění. Musí umět své myšlenky zformulovat a přiměřeně sdělit druhému účastníkovi komunikace, který obvykle má na danou otázku odlišný až protikladný názor. Přiměřeně přitom znamená: věcně, stručně, současně však v dostatečné míře srozumitelně a ve více polohách, nezacházet do podružných souvislostí, zdržet se emocí, druhou stranu nenapadat, nepoužívat nevhodné nebo urážlivé formulace.

Naslouchání je velmi důležitou součástí komunikace. Představuje přirozenou reciproční stránku každého sdělování. Porozumění mezi lidmi mohou přitom bránit následující překážky v naslouchání: neschopnost koncentrace, zaujatost, soustředění se na další bod, nedostatek porozumění pro sdělované informace a jejich důležitost, nedostatek zájmu a nevhodně zvolené prostředí.

Dalším aspektem, který ovlivňuje průběh komunikace, jsou kromě individuálních charakteristik jejich účastníků či partnerů a jejich komunikačních dovedností rovněž dlouhodobě formované a aktuálně se rozvíjející mezilidské vztahy. Ty mohou do značné míry ovlivnit nejen naše emoce, ale i naše postoje, resp. celkovou

atmosféru jednání. Kromě zmíněných nedostatků se mohou dále v komunikaci nepříznivě projevit:

- nedostatečná příprava
- ztráty při přenosu (pokud je zpráva zprostředkována několika osobami)
- unáhlené hodnocení
- neosobní přístup
- prostředí nedůvěry, hrozeb, obav
- přemíra informací

III. FIREMNÍ KOMUNIKACE VE SPOLEČNOSTECH AHOLD CZECH REPUBLIC, A.S., A SPAR ČESKÁ OBCHODNÍ SPOLEČNOST S.R.O.

Při aplikaci teorie VK v ekonomické sféře v České republice jsme vycházeli z analýz firemní komunikace. Při výběru společností jsme se soustředili na několik zásadních bodů, které měla společnost splňovat:

1. společnost působící na českém trhu
2. dostupné informace o společnosti
3. ochota zaměstnanců spolupracovat a zapojit se do vědecké práce
4. vůle poskytnout potřebné materiály

Těmto podmínkám vyhověla firma AHOLD Czech Republic, a.s., a firma SPAR Česká obchodní společnost s.r.o.

Při výzkumu jsme se zaměřili na formy distanční komunikace, konkrétně na **telefonní a e-mailové rozhovory**, neboť v nich lze najít prvky přímé i nepřímé, mluvené i psané komunikace. V telefonních rozhovorech lze rozlišit navíc prvky paralingvistiky, např. intonaci, tóny a modulace hlasu, artikulaci, hlasitost projevu i mluvní tempo. V obou formách distanční komunikace není adresát přítomen přímo, proto musí být sdělení kompletní, srozumitelné a ukončené. Je třeba, aby rozhovory odpovídaly jazykové normě. Je kladena velká váha na volbu slov a výrazů, slovník je komplikovanější, více promyšlený a propracovaný. Jsou zde vysoké požadavky na formu, zřetelnost, úplnost, stručnost, správnost a zdvořilost.

Výhodou **distanční komunikace** je možnost mnohem větší kontroly nad prodejním procesem, než je tomu u jiných druhů firemní komunikace. Zásadní rozdíl mezi distanční komunikací a jinými komunikačními způsoby (např. běžném rozhovoru, diskusí nebo vyjednáváním) spočívá v podstatě vzájemného vztahu, který se vytváří mezi prodávajícím a kupujícím. Rychlejší a snadnější přístup k potřebným informacím, zacílení zákazníků správnými informacemi o správném produktu ve správném čase a redukce nákladů obchodu buduje dlouhodobé loajální vztahy k důvěryhodným obchodníkům.

Texty e-mailové i telefonní komunikace, kterým se v této práci věnujeme, odhalují prodejní dovednosti komunikantů. Silné i slabé stránky v umění komunikovat

jsou zde viditelné, neboť oba žánry (telefonování i e-mailová korespondence) mají stanovená pravidla a strukturu.

Pro maximální objektivitu získávaných informací byla zvolena doba, kdy ve firmách nedocházelo k žádným mimořádným situacím. Postup při sběru rozhovorů byl jednotný, využita byla technika nezúčastněného pozorování. Pozorovatelé nebyli součástí objektu výzkumu. Komunikáty jsme sledovali a zaznamenávali v období od března do září roku 2010. Během pravidelných a předem domluvených návštěv u manažerek společností jsme nahrávali telefonní rozhovory a tiskly e-mailové zprávy (firemní a zčásti i osobní). K záznamům docházelo během pracovní doby manažerek společností.

Výzkumná technika byla finančně náročná. V zájmu maximální kvality zaznamenávaného zvuku bylo nutné kombinovat dvě až tři technická zařízení. Aby mohlo dojít k nahrávání rozhovorů, využívali jsme diktafon s externím mikrofonem i MP3 přehrávač s funkcí nahrávání hovorů. Toto vybavení jsme vždy přiložili k telefonu s hlasitým odposlechem. Počet zaznamenaných hovorů během jedné návštěvy byl různý.

U nahrávání i tisku zpráv byla vždy přítomna obchodní manažerka, která si vyhradila právo určit, zda si můžeme záznam ponechat, nebo jej musíme vymazat, to v případě, pokud obsahoval informace, které by nebylo vhodné zveřejnit. Také účastníci nahrávek byli dodatečně požádáni o souhlas.

Nezbytnou podmínkou výzkumu bylo zajistit skryté pozorování, aby ostatní zaměstnanci nevěděli o tom, že jsou pozorováni. Podařilo se tak získat nezkreslené telefonní i e-mailové komunikáty.

V nahrávkách telefonních rozhovorů se střídá více zaměstnanců společností: manažerky marketů, členové poradních týmů firem, sekretářka vedoucího prodeje, vedoucí prodeje, zástupce ředitele marketu, obchodní zástupkyně, consultants manažer, vedoucí oddělení sportu, prodavačky, pracovník oddělení skladu i zákazníci. Rozhovory se věnují různým tématům, např. rozpisům práce, časovým plánům, urgencím, reklamacím, objednávkám, odpovědím na upomínky, webovým stránkám, nástěnkám, internetu, různým dotazníkům.

E-mailové rozhovory řeší různé komentáře, připomínky, návrhy, úpravu pracovní doby brigádnic, přesčasy, slevy produktů, návrhy objednávek, dny volna a dovolených, otevírací dobu aj.

Získané komunikáty jsou bezprostředním záznamem událostí, situací, nálad, dojmů, názorů chování atd. Při analýze zaznamenaných textů jsme vycházeli ze zásad teorie verbální komunikace.

3.1 AHOLD Czech Republic, a.s.

AHOLD Czech Republic, a.s., (dále společnost či AHOLD) je dceřinou společností nadnárodní korporace nizozemského původu provozující obchodní řetězce supermarketů a hypermarketů v mnoha zemích světa.

Společnost byla založena v roce 1990, původně pod názvem Euronova, a. s., Nyní sídlí v nizozemském Amsterdamu a jejím současným výkonným ředitelem je John Rishton.

Firma AHOLD provozuje obchodní řetězce Hypernova (HyperALBERT) a ALBERT, do Obchodního rejstříku byla zapsána 16. října 1991, prosadila se na českém trhu záhy po roce 1989. První supermarket pod značkou MANA otevřela v Jihlavě v roce 1991. Na český trh vstoupil AHOLD mezi prvními maloobchodními řetězci a vypracoval se na jednu z nejvýznamnějších společností na poli obchodních řetězců svého druhu v ČR.¹⁹

V roce 2002 dosáhla česká divize obratu 924 milionů eur. AHOLD zaměstnává v současnosti okolo 14 500 lidí a provozuje 295 prodejen. Firmě AHOLD se v ČR celkově obchodně daří. V roce 2009 se firma díky svým tržbám - 39 miliard korun, umístila na jedenácté příčce v žebříčku Czech TOP 100. Prodejny ALBERT supermarket a ALBERT hypermarket poskytují služby ve všech krajích ČR a počtem zaměstnanců se řadí mezi desítku největších zaměstnavatelů v zemi. Firemním mottem je "*J sme tu pro vás*".

V Evropě AHOLD ovládá trh v domovském Nizozemsku, kde provozuje maloobchodní síť ALBERT Heijn, kosmetickou síť Etos a maloobchodní síť s nápoji Gall & Gall. Zákazníci nakupují zboží také v internetovém obchodě ALBERT.nl. Ve střední Evropě provozuje společnost vedle ČR také hypermarkety Hypernova a supermarkety ALBERT na Slovensku.

¹⁹ Albert [online]. 2010 [cit. 2010-11-23]. Dostupný z WWW: < <http://www.albert.cz/o-nas/o-spolecnosti/index.html/>>.

Společnost se zaměřuje na maloobchodní prodej potravin (1. nebo 2. pozice na trhu) a prodej po internetu. Společnost provozuje široké spektrum formátů prodejen (od hypermarketů po malé samoobsluhy) a nabízí několik řad vlastních značek zboží. Zákazníci jsou s jejich službami spokojeni, jak vypovídají spotřebitelské ankety. Právě ALBERT byl opakovaně zvolen supermarketem roku.



Obr. 3: **ALBERT**
(vlastní foto)

K úspěchu mezi konkurencí pomáhá společnosti také vlastní značka potravin ALBERT Quality, která je lacinější než podobné značkové produkty. Zdravější životní styl nabízí řada zboží prodávaná pod logem ALBERT Bio, pochutiny pro slavnostní příležitost poskytuje značka ALBERT Excellent.

V roce 2009 sjednotila společnost název pro své pobočky – ALBERT, vedle tohoto názvu dříve využívala i název Hypernova.

Společnost se snaží prezentovat i v sociální sféře podporou různých nadačních fondů a dobročinných akcí a nabízí zajímavé formy uplatnění pro studenty a absolventy středních, vyšších odborných a vysokých škol.

Milióny korun putují každoročně do charitativních aktivit, jejich součástí je v ČR Nadační fond ALBERT. Mezi hlavní cíle firmy AHOLD patří dlouhodobá podpora zdravého životního stylu a podpora projektů vzdělávání, integrace a rozvoje sociálně znevýhodněných dětí a dospělých.²⁰

²⁰ ABOUT US [online]. 2010 [cit. 08.09.2010]. Dostupný z WWW: < <http://www.ahold.com/en/about>>.

3.2 SPAR Česká obchodní společnost s.r.o.

SPAR je maloobchodní řetězec založený v roce 1932 Adriaanem van Wellem v holandském Zoetermeeru. V krizových třicátých letech, v prostředí silící konkurence, se drobní nezávislí maloobchodníci a samostatní velkoobchodníci sjednotili a spojili se do dobrovolného řetězce. Z tohoto spojení měli profitovat všichni členové a měla být zajištěna jejich hospodářská existence.

Hlavní myšlenkou spolupráce byla "*Door Eendrachtig Samenwerken Profiteren Allen Regelmatig*", v překladu "*Svorná součinnost přináší všem neustálé výhody*". První písmena sloganu dala název firmě "DE SPAR". Toto slovo znamená v holandštině „jedle“, která se stala symbolem a součástí loga firmy.

Model spolupráce, který byl již od samého začátku v Holandsku úspěšný, se během padesátých let rozšířil do Evropy. Později byly založeny SPAR organizace i v Africe, na dálném Východě, v jižní Americe a v Austrálii. SPAR je silným mezinárodním retailerem, který operuje ve více než 30 zemích v Evropě, Africe, Asii a Austrálii.²¹

Začátkem roku 1996 založil rakouský SPAR svou dceřinou společnost SPAR Česká obchodní společnost s.r.o. (dále jen SPAR), která počíná budovat síť hypermarketů INTERSPAR a posléze i supermarketů SPAR. Strategií společnosti je orientace na střední vrstvy zákazníků. Společnost distribuuje zdarma mezi veřejnost reklamní časopisy INTERSPAR a SPAR s modifikacemi na určitá města a jako ostatní obchodní řetězce na našem území provozuje své internetové stránky. První hypermarket INTERSPAR byl otevřen v dubnu 1997 v Českých Budějovicích, následoval INTERSPAR v Brně na Vídeňské ulici. Postupně následovaly další hypermarkety po celé České republice. Hypermarkety INTERSPAR jsou plnosortimentní samoobslužné velkoobchodní prodejny s prodejní plochou od 4000 m² do 6000 m², s výběrem téměř ze 40 000 druhů zboží.

SPAR nabízí svým zákazníkům široký sortiment produktů. Asi 50 % prodejní plochy zaujímají potraviny. V prodejnách je zastoupena drogerie a kosmetika, domácí potřeby, papírnictví, spotřební elektrotechnika, sportovní zboží, hračky a textil. Zákazníci zde najdou kromě potravin také zboží nepotravinářského charakteru. SPAR nabízí ucelenou řadu biopotravin pod vlastní značkou *SPAR Natur*Pur*, zdravou značku

²¹ HISTORY [online]. 2010 [cit. 08.09.2010]. Dostupný z WWW: < <http://www.SPAR-international.com/about-SPAR/the-history.aspx> > .

SPAR Vital a ucelenou řadu produktů *SPAR free from*, která je určena zákazníkům se speciálními stravovacími potřebami (potravinami bez lepku a bez laktózy). Filozofií společnosti SPAR je kvalita, čerstvost a inovace.

Společnost SPAR Česká obchodní společnost s.r.o. provozuje v České republice 4 supermarkety SPAR. První supermarket SPAR byl otevřen v roce 2006 v Třebíči, o půl roku později byl otevřen druhý supermarket SPAR v České Lípě. V roce 2008 byly otevřeny další 2 supermarkety SPAR, v České Lípě a Kroměříži. SPAR provozuje v České republice 37 obchodů - 33 hypermarketů INTERSPAR a 4 supermarkety SPAR, zaměstnává přes 4 500 lidí.



Obr. 4: **INTERSPAR**
(vlastní foto)

Prodejní plocha supermarketů SPAR se pohybuje od 600 m² do 1500 m² prodejní plochy. Každá pobočka zaměstnává více než 30 pracovníků. Na rozdíl od hypermarketu INTERSPAR je SPAR supermarket důležitým nákupním místem pro sídliště nebo městské části. Koncept výstavby supermarketů je postaven na možnosti rychlého nákupu a stálých zákazníků.

Plochy všech supermarketů jsou koncipovány do tzv. sousedství a nacházejí se v bezprostřední blízkosti obytných částí. Všechny supermarkety mají snadnou dostupnost MHD a velkou parkovací plochu.

3.3 Typy zaznamenaných textů

Ve spolupráci se společnostmi AHOLD a SPAR jsme získali 48 záznamů telefonních rozhovorů a 52 tisků e-mailových zpráv.

Jde o typ praktických odborných komunikátů, ve kterých se vyskytují poznatky spjaté s praktickou činností v určitém oboru, v tomto případě obchodním. Komunikáty lze zařadit k stylu prakticky odbornému, odbornému v užším slova smyslu, neboť se užívají v praktické oblasti ekonomické. Poznatky, které přináší, nejsou vždy nové, ale vedou k aplikaci praktických činností. Jsou určeny poučenému adresátovi, který zná základní problematiku oboru.

Stylizace je méně exaktní než u odborných vědeckých textů a kompozice je jednodušší. Celkový ráz kompozice emailových i telefonních rozhovorů má uzavřenou vnitřní výstavbu a souměrně budovanou formu, je charakterizován jako tektonický. Způsob uspořádání tematických a jazykových složek textové výstavby se odvíjí od zamýšlené funkce projevu. Převažovaly rozhovory přímé, stručné a k věci. Rozhovory sloužily většinou k rychlé domluvě.

Komunikanti v plné míře užívají spisovného jazyka, obchodních termínů a ustálených výrazů, text je tímto specifitější. Často jsou užívány různé zkratky, které jsou pro zaměstnance srozumitelné, např.:

„V této prezentaci jsou také zařazeny položky pro odprodej – označeny v seznamu. ISP, kteří již nemají skladem, tak prezentuje na místo nich akční zboží. Knižní trh prezentuje na molech AZI.“ (ES)

„Formulář pro infokoutek platí pouze pro AH, kde se předpokládají reklamace EBF zboží, u kterého vyžadujeme podpis při převzetí zboží zástupcem úseku. V proceduře bude jasně specifikováno.“ (EA)

Komunikáty se vyznačují přesností a jednoznačností, které dosahují prostřednictvím logického propracování stavby vět a textu. Jména, hlavně substantiva a adjektiva, jsou nositeli sémantiky textu. Přesnost je dána sémantickou hustotou (přemíra informací), není však dodržována jednoznačně. V lexiku i v syntaxi se objevuje i nepřesné navazování vět a členění textu, např.:

„Jani, napiš mi info, až bude hotové a prosím a prosím vyčisti seznam přesčasů na adrese u IM300R od zaměstnanců, kteří tady nepracují, Chalupník, Ambrozková, a doplň tabulku pronájmů do nákladů IM300.“ (ES)

„Vážené kolegyně, vážení kolegové, pro vaši informaci, procento nákupu při platbě EURem není specifikováno. Zákazník si může koupit rohlík a platit 100 EURovou bankovkou. Platí pouze toto omezení pro EURa: nelze platit bankovkami 200 a 500 EUR, nelze platit mincemi, nelze uplatňovat více bankovek, než je nezbytně nutné.“ (EA)

Nepřesný způsob větného navazování se více objevuje v e-mailových rozhovorech, v telefonních rozhovorech převládají jednoznačná vyjádření, např.:

„A: Podle interních pravidel nemusíme u čipových karet s pinem požadovat podpis zákazníka na výjezdu z terminálu / ale terminál mi hlásí vyžádání podpisu / že se musí zákazník podepsat / tak teď fakt nevím / jak je to teda správně?

B: Samozřejmě že příkaz na platebním terminálu je nadřazen všem psaným pravidlům/ při obsluze postupujte vždy podle pokynů na terminálu!/ pokud byste se tímto neřídila tak v případě reklamace ze strany zákazníka banka tuto transakci neuhradí / a bude to vaše manko!/ to vyřídíte prosím taky paní Galové.“ (TA)

„B: Jiří Rezek / volám kvůli tomu katalogu hraček

A: Moment / přepojím vás...(asi 15 sek.) / omlouvám se ale pan vedoucí má zrovna obsazenou linku / vydržíte chvíli?

B: Bohužel / nemám moc času / potřebuji volat ještě jinam / ať mi zavolá jakmile to bude možné / jde o urgentní záležitost

A: Žádný problém / když mi dáte telefonní číslo kde budete k zastížení / vyřídím mu vzkaz že ste volal.“ (TS)

V kompozici e-mailových komunikátů se uplatňuje postup od obecného ke konkrétnímu, od teoretického k praktickému, např.:

„Dále Vás žádám o zvýšenou pozornost při nájezdech organizovaných skupin do marketu (známá skupina specializující se na lyže, hlavně na severní Moravě, útoky

na regály cukrovinek a kosmetiky), viz. poslední případ z dnešního dne, kde nám byla na jednom marketu způsobena velká škoda právě na cukrovinkách a kosmetice!“ (EA)

„Prodejny musí nahlásit každý požadavek na opravu pokladen na samostatný incident: př. 1. pokud je požadavek na opravu dvou platebních terminálů ve stenou dobu – zasíláme 2 incidenty. Servisní organizace na každý incident provede 1 výjezd = zbytečné náklady na 2 cesty. př. 2 požadavek na opravu platebního terminálu a tiskárny ve stenou dobu – zasíláme 2 incidenty. Pokud pošle jedna dva IR ve stejný den na dvě opravy, bude fakturován jeden výjezd. Platební terminál a tiskárnu servírují různé firmy, budou tedy fakturovány dva různé výjezdy.“ (ES)

Kompozice telefonátů je často opačná, tj. postup se uplatňuje od praktického k teoretickému:

„**A:** Stalo se nám že nejde vytisknout cenovka / máme tady zadaných víc adres pro jeden druh zboží

B: Lze to vytisknout z merlinu i alpsu

A: Aha,... / tak to sme nezkoušeli

B: Oba tyto systémy umí k přecenění navázat z plánogramu tolik adres kolik jich položka dle plánogramu má mít / a je zcela jedno jestli jde o tisk celého přecenění z přecenění / nebo ruční zadání regálovek eventuelně zadání regálovek do tisku přes háhátéčko“ (TA)

„**B:** Rezek / čau Zdeňku / hele dochází zásoba položek rekit benkisir vůlajt

A: A kerý druh?

B: Moment...(6sek.) / tekutý balzám prášek vůjalt perla a prací gely

A: Ty dvoulitrové?

B: Ne / ne ty dvoulitrové ne / ty pětilitrovky!

A: Jasan / to se doobjedná standartní cestou / už přišly informace jak se bude zavážet v úterý sedumnáctýho?“ (TS)

Kombinován je postup informační s postupem popisným. Fakta a sdělení jsou podávána ve věcných (místních, časových) nebo formálních souvislostech. Objevují se převážně komunikační prostředky neutrální. Informace jsou řazeny podle pevného řádu. Vzniká zajímavá konstelace prvků běžných sdělení a oznámení, návodů k použití, úředních emailů, žádostí, objednávek aj.

Hlavní funkcí firemních komunikátů je **funkce odborně sdělná**. Volba informací i forma, kterou jsou podávány, vedou u vnímatele k vytvoření úplné představy o předmětu sdělení, a to tak, aby ji vnímatel (recipient) mohl zařadit do obsahu svého vědomí, aby ji mohl aplikovat a dále rozvíjet.

Telefonáty společnosti AHOLD Czech Republic, a.s., (v dokladech pouze TA) byly stejně jako e-mailové zprávy (v dokladech jako EA) zaznamenávány od března do září roku 2010. Průměrná délka telefonátů nepřesahovala 3 minuty. Telefonáty společnosti SPAR Česká obchodní společnost s.r.o. (v dokladech pouze TS) byly stejně jako e-mailové zprávy (v dokladech pouze jako ES) zaznamenávány též od března do září roku 2010. Průměrná délka telefonátů opět nepřesahovala 3 minuty.

Získané telefonní rozhovory jsou vedeny na úrovni vnitřní i vnější komunikace, tj. mezi zaměstnanci firmy navzájem nebo mezi zaměstnanci a zákazníky. Liší se podle toho, zda komunikanti zaujali formální postoj (komunikace nadřízeného s podřízeným, zaměstnanec se zákazníkem), nebo zda jednali volně a méně formálně (mezi zaměstnanci). Z hlediska typů komunikace lze získané rozhovory rozdělit na ty, které se odehrávaly v rámci:

1. vztahů příznivých, přátelských
2. vztahů neutrálních
3. vztahů negativních, na průběh telefonátu měly vliv emoce

Formální telefonáty probíhaly mezi vedením firmy a ostatními zaměstnanci, orientovaly se na věcné záležitosti, např. rozpisy práce, časové plány, urgencye, testy zlevňování zásob, reklamace, objednávky, plánogramy, objednávkové katalogy, přečeňování zboží, odpovědi na upomínky, přepravní služby, platební karty a doklady od platebních karet, profylaxe pokladen, školení pracovníků webové stránky, nástěnky, internet, různé dotazníky aj.

Interakce a komunikace se uskutečňovaly v rámci nezbytném pro výkon práce a v zájmu zajištění kooperací potřebných pro optimální výkon pracovní činnosti.

V případě, kdy spolu jednali nadřízení a podřízení pracovníci společnosti, docházelo k jednosměrné komunikaci. Formální rozhovory mezi řadovými zaměstnanci navzájem byly méně časté, většinou tlumočily oznámení vedoucího.

Nejběžnějším typem formálního telefonátu byl ten, který se uskutečňoval mezi zaměstnancem a zákazníkem; jednalo se např. o odborný výklad k výrobku, řešení stížností, nebo naopak pochval.

Počet formálních telefonátů ve společnostech AHOLD i SPAR po dobu zaznamenávání převažoval nad telefonáty povahy neformální. Formální telefonáty byly vždy plánované a měly dopředu stanovené cíle, na rozdíl od neformálních telefonátů, které se ve společnosti vyskytovaly méně často.

Neformální telefonáty probíhaly spontánně, byly méně strukturované a méně předvídatelné, urychlovaly šíření informací v rámci firmy. Neformální kontakt byl obvyklý mezi zaměstnanci navzájem, probíhal na horizontální úrovni, tzn. mezi zaměstnanci na stejné nebo podobné pracovní pozici. Zaměstnanci si sdělovali své prožitky a sympatie, případně prosili o radu, jen zřídka se telefonáty týkaly přímo plnění pracovních úkolů. V neformálních telefonátech se jednalo o volnou komunikaci, nezávazné povídání, o poděkování nebo gratulaci, případně upřesňovaly dění ve firmě. V telefonních i e-mailových rozhovorech lze rozlišit:

1. **Formální postoj** v komunikaci nadřízeného s podřízeným, např. o obchodní činnosti firmy, o dění ve firmě, o vyřešení problémů s katalogem objednávek; mezi řadovými zaměstnanci, většinou v komunikaci nezbytné pro výkon práce, i mezi zaměstnanci a zákazníky, např. v telefonátu za účelem prodeje zákazník chce získat informace.
2. **Neformální postoj** na všech úrovních - mezi nadřízenými a podřízenými, mezi zaměstnanci navzájem, ale také mezi zaměstnanci a zákazníky.

Obsah rozhovorů je svou podstatou zaměřen na obchodní/pracovní témata, čímž je značně determinován, přesto zde zůstávají prvky spontánní, bezprostřední, běžné mluvy, v níž se odráží všední situace denního života a společenského styku, např.:

„A: Novák

B: Pane Novák / před chvílí tady byla přeprafka.../ a měla dovízt opravený zboží hlavně obrazovky / skladník je převzal protože počet balíků seděl... / ale nepoznal co ty balíky obsahují / některý obrazovky jsou poškozený / máme to řešit s fákem?

A: Jak může skladník převzít rozbitej kartón? / vy mě štvete teda.../ vsadil bych nato že to nezkontroloval! / to je k vzteku! / jeden den klidu člověk nemá / co já bych za to dal! / vrácený reklamace musí okamžitě rozbalit a zkontrolovat přece / v případě poškození okamžitě kontaktovat dodavatele fák!

B: Ano ano.../ samozřejmě / rozumím / hned to zařídím“(TA)

„A: Vondra

B: Hele Zdeňku / teď tady byl chlap z bé en softu / v pondělí k ránu nám bude instalovat ty nový verze programů

A: To sem teda zvědavej / vlasně naposled byly tři že? A pěkně jim to trvalo,... / a teď na to bude jedinej

B: Je to / ale do votvíračky se to musí prostě stihnout“(TS)

„Žaneta Povolná - nereaguje na telefony od prodejen, mail – reakce jak na koho.

P. Sůsa – nekomunikuje s prodejny.

Co se děje???(EA)

„Maruš, Prosím tě, dnes večer vypadal pult uzenin katastrofa-úplně prázdný,,,,,,prej nepřišlo zboží, sklad je ale plnej dost, tak nevim.....VO tady večer byl a nic neříkal. Stojan s vúněma do zásuvky u pokliden – něco je sleva, něco ne ???? už dvakrát to řešil IM, tak ať to bud' Marta celé označí sleva a má to výprodejové stikety, nebo ať to zruší. Kolem pokliden je dost zmatek, nejsou tam A3 ceny a ani sortiment.Měj se hezky, přijdu ve 13:00 hod.pa“(ES)

E-mailové zprávy byly využívány při distribuování obchodních informací, smluv, úředních sdělení, vyřizovaly objednávky či reklamace zákazníkem zakoupených výrobků.

Na všechny písemné dotazy či žádosti bylo odpovězeno téměř okamžitě. Jinak tomu bylo v případech, kdy došlo k výměně osobních sdělení.

Lze říci, že většina firemních e-mailů je na vysokém stupni serióznosti. E-maily jsou stručné, obsahují krátká slova a krátké věty, které jsou výstižné a pro zaměstnance srozumitelné. Do textu e-mailových zpráv bývá vždy psáno jen tolik, kolik je nutné. Text je členěn přehledně.

Zaměstnancům firmy byly vytvořeny emailové účty na doméně AHOLD.cz, tímto jim byla velmi usnadněna vnitropodniková komunikace. E-mail je relativně levný a snadný způsob komunikace, bylo tedy využíváno možnosti posílat zprávy současně velkému množství příjemců. Pokud odesílatel posílal např. smlouvy či faktury, tak pouze v příloženém souboru.

E-mailové zprávy obsahují:

- komentáře
- připomínky
- návrhy
- úpravu pracovní doby brigádníků
- přesčasy
- slevy produktů
- návrhy objednávek
- dny volna a dovolených
- otevírací dobu aj.

Hlavním požadavkem firemní komunikace je věcná správnost a objektivnost, obsahová úplnost, přehlednost, jednoznačné a přesné vyjádření, což je v získaných telefonních i e-mailových rozhovorech z velké části dodrženo.

Pro získané komunikáty je charakteristická pojmovost, **nocionalita**. Převažují jména a z nich hlavně substantiva a termíny. Texty jsou sémanticky nasycené a pro příjemce náročné, např.:

„Vzhledem k dlouhodobému zpoždění závozu zboží ze suchého DC Olomouc (Fast i Slow), bylo po dohodě mezi operačním oddělením a logistikou rozhodnuto o snížení objednávek regulérního sortimentu pro následující dny a to technickým zásahem do objednávkového systému CAO.“(EA)

„Vážená paní ředitelko, z důvodu zlepšení kvality třídění a zvýšené aktivity kontrolních orgánů v oblasti odpadového hospodářství, proběhne na vašem marketu proškolení vedoucích pracovníků z povinnosti vyplývající ze zákona o odpadech naší společnosti ARW s. r. o. (školení trvá cca 20 minut).“ (ES)

„B: V novém katalogu který je v poslední fázi testování jsou dilistované položky vidět v sekci na konci reportu / do ní spadnou položky které jsou dnes ještě v sortimentu ale za čtrnáct dní už v sortimentu nebudou

A: A odkud se tvoří ten objednávkový katalog? Z dat goldu?

B: To je ale stará otázka/ několikrát už probíraná!/ ne / nový objednávkový katalog umístěný na infoportálu si bere data z misu a data jsou platná vždy k poslední uzávěrce.“ (TA)

„Hele / jedná se o informace k tý vzorový prezentačce / už sem je všem poslal na ímejl/ musí to být přehledný / rozdělil sem to na šest kategorií / bude to vypadat asi tak...kategorie postavy bude obsahovat lidský i pohádkový postavy i postavičky do betlémů / kategorie zvířata bude obsahovat všechny zvířata navíc rozdělený na domácí divoký a cizokrajný / v kategorii kulisy budou domečky hrady a různé doplňky.../ no / to rači ještě upřesnim.../ v kategorii dekorace budou různé doplňky děckého pokoje dekorační lampy a vánoční ozdoby / potom kategorie auta a stroje kde budou všechny možný jezdící hračky“ (TS)

Ačkoli je obsah sdělení hodnocen jako závažný, získané texty směřují ke konkrétní komunikační situaci, nikoli k nadčasovosti, jak to bývá u odborných textů zvykem, např.:

„A: Podle interních pravidel nemusíme u čipových karet s pinem požadovat podpis zákazníka na výjezdu z terminálu / ale terminál mi hlásí vyžádání podpisu / že se musí zákazník podepsat / tak teď fakt nevím / jak je to teda správně?

B: Samozřejmě že příkaz na platebním terminálu je nadřazen všem psaným pravidlům/ při obsluze postupujte vždy podle pokynů na terminálu!/ pokud byste se tímto neřídila tak v případě reklamace ze strany zákazníka banka tuto transakci neuhradí / a bude to vaše manko!/ to vyřídíte prosím taky paní Galové.“ (TA)

„Se servisní firmou vinkor niksdorf je sjednáno provádění profylaxí pokladen jedenkrát ročně / je to zahrnuto v paušálu / říkáte že nebyla provedena?/ ...to bude asi tím že právě v loňském roce došlo k převzetí servisu od předchozí firmy es plus ká / a mohlo dojít k tomu že es plus ká mělo některou prodejnu v plánu na druhou polovinu roku a pak to už neudělali / chápete?/ a naopak firma vincor to nestihla udělat protože měla problémy s převzetím servisu / nyní je už ale zaveden pravidelný režim a vše by mělo být tak jak je sjednáno / za kontrolu teď odpovídá oddělení aj tý servisu.“(TS)

„Oddělení tréninku byl předán požadavek na proškolení pracovníků infokoutku na základy občanského zákoníku a zákona na ochranu spotřebitele pro snadnější průběh řešení reklamací. Příklad je zorganizovat toto školení pro hypermarkety ještě na podzim letošního roku.“(EA)

„V příloze naleznete odpovědi na vaše dotazy z REPRO pokladny, týkající se i hmotné odpovědnosti. Soubor bude též přístupný na Intranetu v sekci Procedury & směrnice.“(ES)

Emailové zprávy nahrazují zbytečná osobní projednávání maličností, např.:

„Dobrý den, jen pro info, VNF L.H. je v termínu od 2.-13.8. na dovolené, přítomen bude zástupce p. F.“(ES)

„Zdravím, opět mám od 02.08 do 12.08., a 16.08., 17.08. jednu operátorku na dovolené, je potřeba abychom si rozdělili ranní zadávání slev.“(EA)

Z hlediska odesílatele a příjemce se emailové zprávy řadí do nepřetržité řady dalších emailů. Celá komunikace mezi odesílateli a příjemci se zařazuje do navazujících komunikací s nejčastěji obchodním/pracovním obsahem. Některé ze zpráv se na základě komunikačního kontextu pravidelně opakují, např.:

„Dobrý den, máme za sebou druhé čtvrtletí a je potřeba provést pravidelnou čtvrtletní kontrolu panikových tlačítek.“(EA)

„Opět máme za sebou další čtvrtletí a je potřeba provést kontrolu.“ (EA)

„Každé čtvrtletí provádíme kontrolu panikových tlačítek i tentokrát tomu bude stejně.“ (EA)

Doručené zprávy se ve firmách vyřizují co nejdříve, důležité přednostně, běžné do jednoho nebo dvou pracovních dnů, méně důležité alespoň tak, aby se pošta nehromadila. Pokud je potřeba na odpověď více času, je odpovězeno pouze ve stručnosti a s uvedením předpokládané doby vyřízení, např.:

„O tomto projektu budete včas informováni a do té doby není potřeba věnovat novému značení žádnou pozornost.“ (EA)

Chodí-li pošty příliš mnoho, používají se připravené šablony s vysvětlením vytiženosti odesílatele. Pošta i kontakty v adresáři jsou pravidelně zálohovány.

IV. KOMPLEXNÍ POPIS DISTANČNÍ KOMUNIKACE (EMAILOVÉ A TELEFONNÍ) FIREM AHOLD CZECH REPUBLIC, A.S., A SPAR ČESKÁ OBCHODNÍ SPOLEČNOST S.R.O. PODLE ZÁSAD TEORIE VERBÁLNÍ KOMUNIKACE

Teorie VK je lingvistická disciplína, jejímž cílem je snaha o komplexní vystižení a pochopení vztahu jazyka k ostatním aspektům společnosti. Usiluje o definování vztahu jazykovědy a jazyka k jiným vědám a disciplínám, např. psychologii, filozofii, sémiotice či sociologii.

Současné jazykovědné myšlení je charakterizováno dvěma protikladnými procesy:

1. Dochází k systémovému myšlení o stále komplexnějších, stratifikačně řečeno „vyšších“ rovinách jazykového systému, projevujících se v řečové činnosti a jejich rezultátech v podobě **komplexních textů**.
2. Současná jazykověda rezignuje na systémové („lanqueové“) myšlení a velmi ochotně se inspiruje **nelingvistickými teoriemi** řečového jednání, sociální komunikací, teorií řečových aktů, hermeneutikou apod., posiluje svůj antropologizující, sociálně-psychologický, komunikační a interdisciplinární charakter. Na tomto se zakládá metodologie zkoumání teorie verbální komunikace.

Představy o jazyce popsané v teorii VK se mají dále vyrovnat s těmito požadavky a záměry:

- Teorie jazyka musí představovat jednotu teorie jazyka (prostředků potenciální verbální kreativity), dále teorie řečové činnosti (procesu krece) a textu (rezultátu procesu krece).
- Teorie jazyka musí být sociálně a psychologicky konkrétní a v tomto smyslu interdisciplinární.
- Pojem jazyk je nejen gnoseologicky, ale i ve smyslu jednoty řeči (jako procesu) a textu veličinou odvozenou, nikoli apriorní, a to se musí zcela konkrétně projevit i v teoretických postupech.

Teorie VK tedy není pouze disciplínou lingvistickou, ale je komplexem způsobů/postupů, jakými se dnes komunikací zabývají prakticky všechny duchovní

antropologické obory, filozofií počínaje, přes sociologii, psychologii, sémiotiku až po lingvistiku. Jedinou univerzálií je předmět zkoumání a tím je lidská řeč, její průběh a nejširší okolnosti. Proces řeči v jeho úplnosti, aktuálnosti a konkrétnosti lze zkoumat za pomoci interdisciplinárně orientovaného analytického aparátu, vyvinutého v rámci teorie VK. Struktura zkoumaného objektu je následující:

4.1 Komunikační událost

Základním pojmem, s nímž teorie verbální komunikace pracuje, je tzv. komunikační událost, také KU. Označuje průběh konkrétní komunikace v místě, čase a celkové komunikační situaci. KU je základním a zároveň i výchozím pojmem teorie VK. Při popisu struktury KU je nezbytné interpretovat její jednotlivé složky. Jsou to:

1. Komunikační situace
1.1 Společenská situace
1.2 Prostor, v němž se komunikace uskutečňuje
1.3 Časové zařazení komunikace, charakteristika průběhu, doba trvání
1.4 Počet komunikantů, jejich věk
1.5 Předmětné objekty a jejich situování v KU
1.6 Osobní objekty
1.7 Komunikační kontext (konkrétní KU není izolovaná, je součástí určitého komunikačního řetězce, tj. vzájemně vázaných komunikačních procesů)
1.8 Kód, neverbální složka KU
2. Struktura sociálně-psychologická
2.1 Základní charakteristika komunikantů, jejich osobnostní struktura a momentální psychický stav
2.2 Sociálně-psychologické a komunikační charakteristiky komunikantů
2.3 Sociální role komunikantů a jejich komunikační vazby
3. Struktura pragmatická (popis pragmatických a komunikačních funkcí)
3.1 Komunikační záměry, základní cíl KU
3.2 Komunikační funkce výpovědí a jejich realizace
3.3 Direktivní a indirektivní vyjádření KF výpovědí
3.4 Jazykové prostředky vyjadřování postojů komunikantů
3.5 Komunikační strategie, komunikační efekt

Tabulka č. 4: **Struktura komunikační události**
(vlastní)

KU je dle současného pojetí teorie VK ovlivněna a utvářena společenskou situací, v níž je zakotvena, dále sociálně-psychologickými a komunikativními dispozicemi komunikantů (adresáta a mluvčího), pragmatickým zaměřením komunikace, jejím cílem, obsahem a tématem, segmentací komunikace, tedy členěním v čase, tematicky, graficky, zvukově či syntakticky. Dalšími složkami, jež KU ovlivňují, jsou objekty, které jsou do komunikace vtaženy nebo se na ní přímo podílejí, volba a forma výrazových prostředků.

4.1.1 Komunikační situace

Komunikační situací je konkrétní situace v sociálním styku lidí, v níž dochází ke komunikaci. V prostředí obchodních společností lze identifikovat pracovní komunikační situace, také KS. Část z nich jsou za standardní profesní komunikace, např. zdravení:

„A: Ano? / Rezek prosím?

B: Ahoj Jirko / hele tys volal dneska kvůli tomu katalogu?

A: Oddělení prodeje / Vondra prosím?

B: Rezek / čau Zdeňku / hele dochází zásoba.“(TS)

Standardní profesní KS je i představování se, „obyčejné“ jednání s klienty, šéfy, úřady nebo loučení, např.:

„B: Děkuji mockrát

A: Pěkný den“

B: Tak sme domluvené / zavolám v pondělí kolem deváté

A: Ano / nashle

B: Nashledanou“(TA)

Jiná část pracovních komunikačních situací se dá považovat za méně běžné (společenské akce, od recepce, rautu až k banketu). V průběhu výkonné efektivní činnosti (např. v prostorách pekárny, cukrářských, masných výrobků nebo v prostorách skladu/překladiště) má komunikace zpravidla pouze doprovodnou funkci, její význam tím však neklesá, spíše naopak. Značná hlučnost zde často omezuje verbální

komunikaci a za této situace plní část komunikačních funkcí neverbální komunikace pomocí gest rukou a hlavy, což předpokládá předem dohodnuté a dříve osvojené kódy.

Verbální komunikace je prvkem bezprostředně spojeným se strukturou společné činnosti. Bez vzájemného dorozumívání se zaměstnanci firmy ke společné činnosti nezorganizují. Je tomu tak proto, že komunikace propojuje činnost, vzájemné působení a vztahy.

Na každé KS se tedy podílejí vztahy mezi zaměstnanci a společenská situace. Kvalita života na pracovišti je z velké části poplatná vztahům mezi kolegy a k nadřízenému. Aby byli všichni spokojeni, musí se každý chovat příjemně a zdvořile, a to i v případě vypjatých pracovních situací:

„A: Tak to mám tady / máte překročení zhruba o čtyři celé tři procent / myslím že je problém hlavně v úseku ovoce zelenina / odpis byl celkem čtyřista třiadvadesát kusů za čtrnáct tisíc pětset padesát

B: Tolik?/ ty testy jsou teda náročné! / to mě dost mrzí.... ale až taková ztráta?/ to jsem nečekala / to je pro mě nepříjemné překvapení / potřebovala bych co nejdříve přesný výpis s jednotlivými položkami / můžete mi to poslat ímejlem?“(TA)

V pracovním prostředí firmy se vytváří jistá atmosféra, jež je ovlivněna jednáním účastníků komunikačního procesu, stylizací jejich projevu a atmosférou, jež je dána prostředím, jeho kvalitou a okruhem adresátů.

V moderní ekonomice se považuje za základ podnikání vytvoření systému, založeného na trvalé spolupráci pracovníků. V praxi se taková spolupráce realizuje ve formě **pracovního týmu**, který má určitou strukturu, určitou typologii svých členů, a ti mají různé vztahy k týmu jako celku. Každý tým má svá specifika, např. dynamiku své činnosti, charakteristiku komunikace mezi svými členy. Jedním ze základních předpokladů úspěšné práce v týmu je vzájemná komunikace mezi členy (měla by být pravidelná, průběžná a návyková, bez chaotické improvizace) a způsob vedení týmu.

4.1.2 Společenská situace

Společenská situací zaznamenaných komunikátů je dána firemním prostředím, souvisí s organizačním chováním, základními sociálními procesy probíhajícími v organizaci, firemní kulturou, stylem vedení a řízení firmy. Zodpovědnost managementu je základní podmínkou fungování společenských vztahů mezi zaměstnanci firmy.

Společenská situace uvnitř firmy je promyšlené propojení komunikačních sítí pomocí formálních a neformálních prostředků. Formální VK ve firmách převažuje. Formální telefonní i e-mailové rozhovory začínají formálním pozdravem a následují odosobněné exaktní informace podávané systematicky, např.:

„A: Prosim / Novák

B: Pane Novák / jak často se má provádět profylaxe pokladen?/ u hodně pokladen za poslední rok totiž nebyla provedena

A: Se servisní firmou vinkor niksdorf je sjednáno provádění profylaxí pokladen jedenkrát ročně“(TS)

„Vážené kolegyně, vážení kolegové, po dohodě s Klárou Houfovou bude VD probíhat následovně. Pokud budu v práci a nebudu mít jednání na prodejně, budu dělat VD od 8,00 – 11,00 hod. následně po mě převezme VD ten, kdo je plánován Na nástěnce. Jakákoliv změna bude zaznamenaná pouze do tohoto plánu. Vy si musíte plán sledovat, kdybych náhodou zapoměla říct změnu naporadě. Ivana Šťastníková“(EA)

Neformální telefonáty a e-maily vznikají spontánně, jejich obsah nemusí být systematický. Vztahují se k společným činnostem, potřebám a zájmům. Mnohdy jsou to zájmy vycházející ze světa mimo organizaci, jako jsou koníčky nebo rodinný život. Často se v neformální VK profilují i zájmy pracovního rázu, jako například zdokonalení pracovních postupů, zvýšení kvality a lepší organizace práce, např.:

„A: Novák

B: Pane Novák / před chvílí tady byla přeprafka.../ a měla dovízt opravený zboží hlavně obrazovky / skladník je převzal protože počet balíků seděl... / ale nepoznal co ty balíky obsahují / některý obrazovky jsou poškozený / máme to řešit s fáktem?“(TS)

„Maruško, celou přílohu jsem zkopírovala a pan Novotný si ji může vytisknout, každopádně to s ním projdi před otvíračkou...Termín úklidu s ním dohodni a v neděli to zkontrolujeme. Dík Katka“(ES)

Neformální komunikace ovlivňuje formování postojů a hodnot, které vytvářejí celkovou kulturu firmy.

Existují zde osobní i širší společenské vztahy, které představují spojovací článek mezi pracovníky a jejich činnostmi. Vzájemné působení spolupracovníků firmy je zároveň prostředkem pro utváření a formování kolektivního subjektu. Znamená to, že i do produktivity společné činnosti vstupuje prostřednictvím interakce vztahový moment.

4.1.3 Komunikační prostor



Obr. 5: Hypermarket ALBERT²²



Obr. 6: Hypermarket INTERSPAR²³

Budovy firem AHOLD a SPAR jsou umístěny na periférii města Znojma, jsou 24 hodin denně střeženy kamerovým systémem a přístup do nich vede pouze

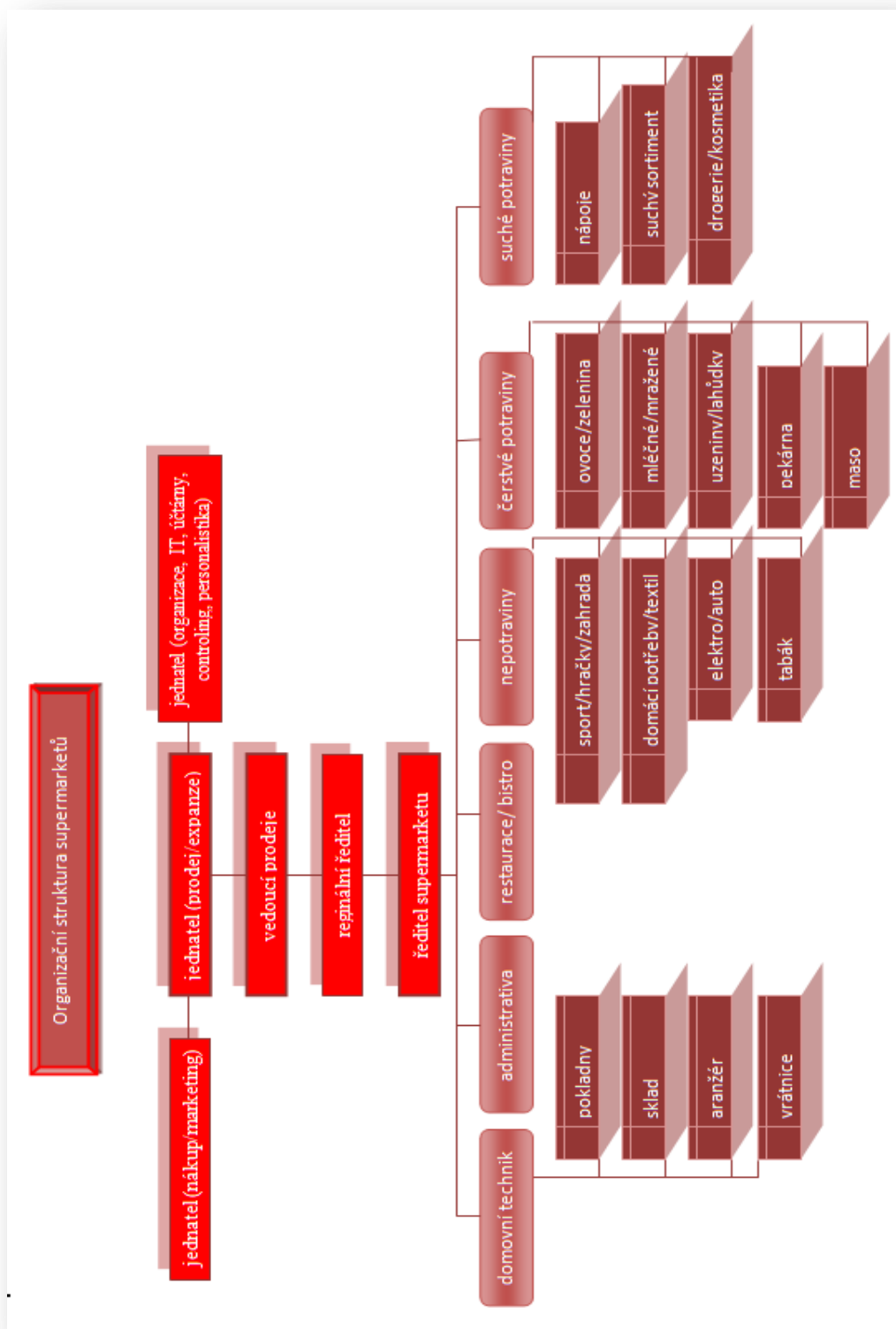
²² Foto hypermarket Albert [online] [cit. 07. 11. 2010]. Dostupný z WWW: <http://www.albert.cz/nase-prodejny/foceni-a-nataceni-v-prodejnach/index.html>

²³ Schéma hypermarket InterSPAR [online] [cit. 07. 11. 2010]. Obrázek dostupný z WWW: <http://poruba.unas.cz/pictures/interSPAR-a-n.jpg>

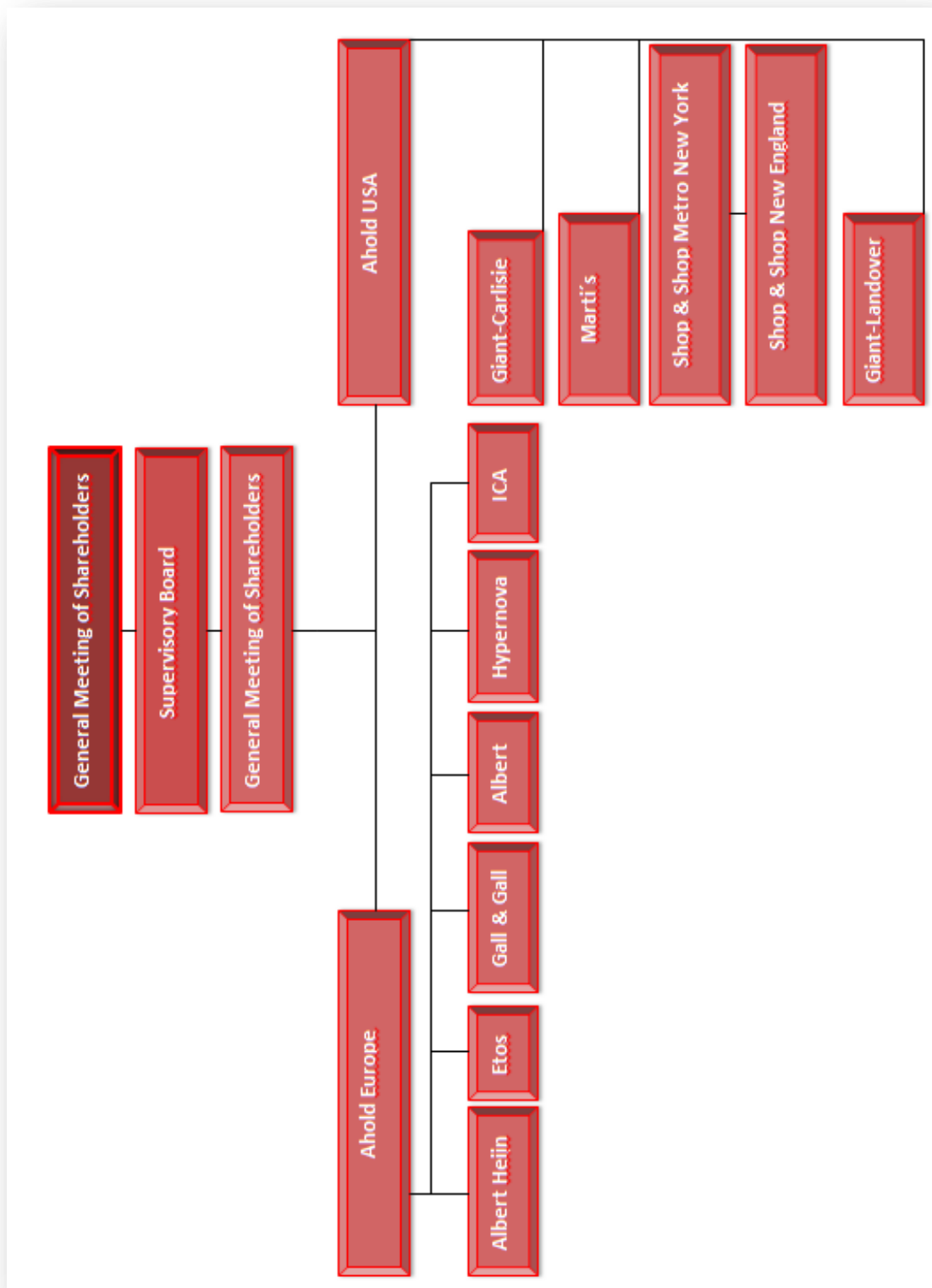
přes recepci/informace, vstup pro zákazníky nebo pomocí čipu vchodem zaměstnanců. K objektům vždy patří i prostor s parkovacími místy.

Komunikace firmy ve skutečnosti začíná už jejím jednotným vizuálním stylem, orientačními tabulemi a označením budovy i místností uvnitř budovy.

Komunikace se odehrává v administrativních i veřejných prostorách firem. Nejen kanceláře, konferenční a reprezentační prostory, ale i sklad, obchodní haly, šatny zaměstnanců a výtahy jsou komunikačním prostředím. Kanceláře se nacházejí v zrekonstruovaných budovách, v případě hypermarketu INTERSPAR v 1. patře budovy, v případě hypermarketu ALBERT jsou kanceláře zaměstnanců v přízemí. V budově je k dispozici výtah, ústřední topení, na každém patře je WC a zařízená kuchyňka, v suterénu jsou sprchy. V budovách je použita nová technologie chlazení v teplých letních měsících.



Tabulka č. 5: Organizační struktura SPAR Česká obchodní společnost s.r.o. (vlastní)



Tabulka č. 6: **Organizační struktura AHOLD Czech Republic, a.s.**²⁴
(vlastní)

²⁴ Company structure [online] [cit. 28.2.2011]. Dostupný z WWW:
<http://www.ahold.com/en/about/company-structure>

4.1.4 Časové zařazení komunikace

Průměrný člověk prokomunikuje tři čtvrtiny svého aktivního života. Manažer ve své práci věnuje komunikaci často ještě o něco více času. V realitě se denní počet příchozích telefonátů a e-mailů v obchodních společnostech mění v závislosti na marketingových akcích společnosti. Komunikace mezi manažery, zaměstnanci i zákazníky probíhá v době pracovních hodin (dopoledne i odpoledne dle potřeby).

Důležitým pravidlem pro komunikaci ve firmách je, že délka komunikátů závisí na jeho účelu a účastníci se během komunikace snaží dosáhnout svých cílů. Mezi účastníky komunikace musí dojít v co nejkratší době k účelné a efektivní výměně informací, aby se zbytečně neztrácel čas a aby se věc případně nemusela řešit znovu. Za vzájemného respektování jsou partneři v komunikaci schopni věcného i správného kódování a dekodování informací a následně odpovídající zpětné vazby.

Kontakt komunikantů je buď nepřímý, zprostředkovaný textem emailové zprávy,²⁵ nebo víceméně přímý, pokud se jedná o telefonní rozhovory. Produkce a recepce e-mailového textu jsou v čase odděleny, přestože rozdíl mezi nimi může být minimální. Recepce neprobíhá synchronizovaně, příjemci odpovídají na doručené zprávy v různých časových úsecích a intervalech. KU je v čase rozvržena do tří fází:

1. vytvoření textu zprávy
2. odeslání na účet adresáta/adresátů
3. recepce textu příjemcem/příjemci

U telefonátů jsou produkce a recepce synchronizovány, na telefonní rozhovory je odpovězeno buď okamžitě, nebo do několika málo minut.

Délka firemních telefonátů i e-mailů bývá rozdílná. Čas od času se najde zákazník, který si potřebuje „pohovořit“, takové telefonáty jsou v rámci mezí tolerance o něco málo delší. Častěji jde o telefonáty kratší, s rychlým průběhem, obvykle do 5 minut. V případě e-mailů jde rovněž o kratší a věcné zprávy či dotazy, např.:

„Jani, napiš mi info, až to bude hotové, a prosím a prosím vyčisti seznam přesčasů na adrese IM300R od zaměstnanců, kteří tady nepracují...Chalupník, Ambrozková apo...,a dopln tabulku pronájmů do nákladů IM300,,děkuji“(ES)

²⁵ Následná reakce na emailovou zprávu se často uskutečňuje ve formě přímého kontaktu (rozhovor, telefonát s odesílatelem), nastává tedy kombinace kontaktu nepřímého s přímým.

4.1.5 Počet komunikantů a jejich komunikační role

Zatímco při telefonním rozhovoru komunikuje vedoucí se zaměstnanci firmy individuálně a často jde o formální komunikaci, v e-mailových zprávách sděluje nadřizený informace celým skupinám zaměstnanců. Z velké části probíhá firemní komunikace mezi dvěma a více lidmi a není tomu jinak ani v případě vnitrofiremní e-mailové komunikace. Tento typ komunikace nelze pokládat za jednosměrný, neboť odesílatel často předpokládá od příjemce či příjemců zpětnou vazbu, odpověď nebo reakci ve formě splnění úkolu apod.

Cílovými skupinami vnitřní e-mailové i telefonní komunikace firmy jsou vedoucí, zaměstnanci a zákazníci. Ve firemním prostředí může nastat některá z těchto variant komunikace:

- manažer-manažer
- manažer-zaměstnanec
- manažer-zákazník
- zaměstnanec-zaměstnanec
- zaměstnanec-zákazník

Ve firemní komunikaci převažuje KU dialogická,²⁶ o dialogický text písemný nebo ústní. Aktivními účastníky komunikace jsou jak odesílatelé zpráv, tak jejich příjemci. Pasivními účastníky KU jsou kolegové či ostatní zaměstnanci firmy nebo zákazníci, kterých se obsah e-mailových zpráv týká nepřímo, zprostředkovaně.

²⁶ Monologem je v obchodní společnosti pouze forma přípravy na jednání či poradu, neboť v procesu obchodní komunikace je velmi důležitá zpětná vazba, např. reakce zákazníka na určitou informaci, změnu ceny výrobku atd. Je to velice důležitý aspekt pro porozumění obou zúčastněných stran.

Od:	Süsslandová Michaela
Odesláno:	13. srpna 2010 16:20
Komu:	Pobočky food; Pobočky nonfood; Pobočky aranžovny; Spar 02 Česká Lípa - Dečínská; Spar 03 Česká Lípa - Bardějovská; Spar 01 Třebíč; Spar 09 Kroměříž
Kopie:	Pobočky vedoucí NONFOOD; Pobočky vedoucí FOOD; Pobočky IM 300; Pobočky IM 500; Ferenc Jan; Hrochová Michaela; Klímková Renata; Kloud František; Kosík Jaromír; Navrátil Petr; Šlambor Jaroslav
Předmět:	LETÁK Č. 33
Důležitost:	Vysoká

Od:	Zatloukalová Jana
Odesláno:	30. července 2010 17:01
Komu:	Manová Kateřina; Řeřuchová Marie; Havelková Lenka
Předmět:	zadávání slev po dobu dovolené
Důležitost:	Vysoká

Obr. 7: Části firemních e-mailů (ES)

Pokud odesílatel pošle e-mailovou zprávu na účet několika příjemcům současně, předpokládá jistou stabilitu složení příjemců tvořících určitou skupinu se společnými pracovními povinnostmi.

4.1.6 Předmětné objekty a jejich situování

Předmětné objekty, jež mají konkrétní referenci, se nacházejí přímo v prodejnách: nabízené zboží (čerstvé potraviny – pečivo, ovoce, zelenina, suché potraviny, drogerie, kosmetika, suchý sortiment – sportovní potřeby, hračky, textil), pokladny, trezorové místnosti, zásoby prodejny, lahvomaty, letáky, plánogramy, seznamy přesčasů, tabulky pronájmů, promoční položky aj.

Další předměty komunikace jsou umístěny v prostorách kanceláří. Ředitelé společností, střední management a vedoucí zaměstnanci jednotlivých úseků obchodních společností mají své kanceláře většinou dobře vybaveny. Kanceláře jsou zařízeny zátěžovými koberci, eurookny se žaluziemi, faxem, telefonem, zářivkovým osvětlením a připojením k telefonní ústředně a internetu. Pracovní stoly, konferenční stolky, skříně, police a mnoho dalších nábytkových prvků a sestav, které překvapují svou funkčností a zajímavým designem. Kanceláře jsou klimatizované.

Ředitelé vědí, že i kancelářské židle se významně podílí na pracovních výkonech zaměstnanců. Mezi časté interiérové doplňky administrativních prostor manažerů patří moderní podlahová krytina nebo koberec pro vysoce zatěžované prostory a soustava kvalitních svítidel, doplňky na pracovních stolech (psací podložky, držáky na papíry a vizitkáře), paravánové systémy a další produkty, které pomáhají přehledně uspořádat všechny důležité dokumenty, praktické věšáky pro odkládání kabátů nebo deštníků.

Ne vždy se však podaří sladit interiér do posledního detailu. Stolní organizéry jsou často přeplněny neuspořádanými dokumenty a tak se vytrácí řád pracovního místa. Některé kanceláře, kde se kupí hromady spisů, nepůsobí příjemně, ale bohužel nejsou výjimkou. Taková kancelář vyvolává v lepším případě dojem, že zde buď pracuje velmi zaneprázdněný člověk, nebo spíše chaotik, který má potíže s udržením pořádku.

Spisy jsou průběžně ukládány do šanonů, pokud se už s nimi nepracuje, do odkladače na psacím stole, jestliže je jich ještě potřeba. Více dle konkrétních komunikačních situací.

Okrajově je třeba uvést ještě objekty, jejichž pojmenování mají v KU lokalizační funkci (Znojmo, ulice Dukelských bojovníků, ulice Brněnská).



Obr. 8: **Kancelář ALBERT**
(vlastní foto)

4.1.7 Osobní objekty

V e-mailových zprávách i telefonních rozhovorech je explicitně zastoupeno vedení společností, manažeři, zaměstnanci jednotlivých oddělení marketu a zákazníci, implicitně jejich přátelé, známí a členové rodin.

Jistá nadřazenost manažerů společnosti ve vztahu k ostatním účastníkům komunikace vyplývá z jejich pozice ve firmě, která je dána výjimečností odborné specializace na obchodní sféru a mimořádnými znalostmi z oboru. Vedení společnosti působí na zaměstnance firmy, ovlivňuje a usměrňuje jejich chování. V komunikátech se projevuje nadhled, vyšší vzdělání, koncepční myšlení a suverenita v jednání manažerů s ostatními zaměstnanci, kteří naopak vyjadřují vedení společnosti svoji důvěru, např.:

„Zdravím, vzhledem k častým dotazům a hlavně pro upřesnění zasílám níže názorně ukázáno kdy přesně se odečítají přestávky. Jen pro vysvětlení tu pracovní dobu od do berte jako že odpracoval a poté vpravo máte ukázáno na kolik má nárok paizy – ta se odečte ikdyž si ji „neodcvakne“ na docházkovém terminálu. Myslím, že je to jasné – ale neváhejte se mně zeptat pokud není něco jasné. Hlavně informujte své podřízené, aby měli jasno. Děkuji“ (ES)

4.1.8 Komunikační kontext, komunikační vztahy a společný zkušenostní komplex komunikantů

Ve firemním prostředí se opakují komunikační situace se stejnou tematikou, pro firemní pracovníky se stávají běžnými a stereotypními. V telefonátech i e-mailech se opakují KU s tématem obratu firmy či kontroly dříve zadaných úkolů, např.:

„Vážení kolegové, vzhledem ke startu Projekt maso II zasílám manuál pro kontrolu čistota na úseku masa. Před 14 dny jsme s panem Trigelou a panem Umbergrem navštívili vybrané pobočky se zaměřením na čistotu, prezentaci a opracování na oddělení masa. Z tohoto důvodu proběhne na úseku masa generální úklid s termínem dokončení do 9.8. 2010. Přeližený soubor je návodem na co všechno je potřeba se při generálním úklidu zaměřit. Ředitel marketu a nebo jím pověřený zástupce ohlásí 9.8. splnění úkolu na adresu pana Václava Tringeli. Následně bude provedena kontrola ze strany IM 300R při návštěvě pobočky.“ (ES)

Opakovaně se v telefonátech a e-mailech objevují i témata aktuálních priorit firmy, aktuální vyhodnocení akčního zboží, ceny, záruční lhůty zboží aj. V případě zákazníků mohou být některé situace nové, např. reklamace různých druhů zboží:

„Dobrý den, dnes se mi stala nepříjemná věc. Chtěla jsem platit kartou, která je na manželovo jméno a u pokladny mi bylo řečeno, že pokud se mnou manžel není a je to na jeho jméno, že mi platbu neprovedou. Nechápu jak je to možné, platím s ní kdekoliv a nikdy jsem se s tím nesetkala. Zdá se nepochopitelné, aby kartou paltil pouze manžel. Přece kdyby ta karta byla kradená tak s ní nepůjdu platit, ale vyberu někde hotovost. Přijde mi to celé postavené na hlavu, a taky tím přicházíte o zákazníky, protože příště si už rozmyslím kam jít, abych mohla platit kartou. S pozdravem Bílová“(ES)

V telefonních i e-mailových rozhovorech lze rozlišit **komunikační vztahy asymetrické i symetrické**. Asymetrické vztahy se projevují v těch rozhovorech, ve kterých je různá úroveň informovanosti mezi zaměstnanci firem.

Nevyrovnaná informovanost je oslabována bezprostředními telefonáty a e-maily, které řeší situaci ihned, např.:

„Maruš, prosím tě, dnes večer vypadl pult uzenin katastrofa – úplně prázdný, prej nepřišlo zboží, sklad je ale plnej dost, tak nevím...VO tady večer byl a nic neřikal...Už dvakrát to řešil IM, tak ať to buď Marta celé označí sleva a má to výprodejové etikety, nebo ať to zruší. Kolem pokladen je dost zmatek, nejsou tam A3 ceny a ani sortiment.“(ES)

Firemní rozhovory mají připravenou a promyšlenou podobu. Takto je tomu v KS, které nevyžadují výsledek ihned, ale za určitou dobu, např.:

„Vážené kolegyně, vážení kolegové, po dohodě s Klárou Houfovou bude VD probíhat následovně. Pokud budu v práci a nebudu mít jednání na prodejně, budu dělat VD od 8,00 – 11,00 hod. následně po mě převezme VD ten, kdo je plánován Na nástěnce.“

*Jakákoliv změna bude zaznamenána pouze do tohoto plánu. Vy si musíte plán sledovat, kdybych náhodou zapomněla říct změnu na poradě.*²⁷ (EA)

Komunikační vztahy symetrické jsou charakteristické pro KS, ve kterých komunikátor předpokládá určité kvality komunikanta a obrací se na něj:

„Vážené kolegyně, vážení kolegové, od 3.8. 2010 došlo ke změně zasílání objednávek z prodejny na dodavatele. V příloze této zprávy naleznete seznam dodavatelů, u kterých je od 3.8. 2010 nastaveno elektronické odesílání objednávek z prodejen na dodavatele. Od tohoto data objednávku dodavateli neodesíláte faxem/telefonem/emailem, objednávka bude dodavateli automaticky odeslána po jejím uzavření.“(EA)

Odesílatel se domnívá, že příjemci e-mailové zprávy umí objednávky přijímat a odesílat klasicky, tedy prostřednictvím faxu, telefonu a e-mailu, a je tedy nutné informovat je o tom, že další objednávky budou odesílány automaticky.

Partneři KU mají společný komplex znalostí a životních zkušeností, daný společným pracovním prostředím, pracovními podmínkami, věkem a do jisté míry i příslušností k téže sociální skupině.

Ve firemní e-mailové komunikaci se uplatňuje dodržování sociálních zásad, norem a jistý stupeň serióznosti v kolegiálním chování, ale i v přístupu k zákazníkům:

*„Dobrý den paní Bilová, zasílám vyjádření z České spořitelny a důkaz o tom, že jako obchodníci jsme povinni dodržovat daná pravidla, které jsme podepsali ve smlouvách s bankovními ústavy. S řešením problému se tedy prosím obraťte na vaši banku. Děkuji, s pozdravem Kateřina Manová, vedoucí hypermarketu.“*²⁸ (ES)

²⁷ Asymetrická komunikace signalizuje rozdíly v sociálním postavení (vztah subordinace - nadřízený versus podřízený, starší versus mladší, při symetrické komunikaci mají partneři stejné právo zasahovat do rozhovoru, klást otázky, určovat témata a usměrňovat hovor, při asymetrických rozhovorech existuje předem stanovené rozdělení pozic a rolí, ovlivňující utváření daného rozhovoru. (Kanitz, 2005)

²⁸ Firemní emailová komunikace se zákazníkem je často rozdílná oproti komunikaci tváří v tvář. Existuje zde rozpor mezi chováním uživatelů v reálných situacích a při online komunikaci. Toto rozporné chování se označuje jako *disinhibition effect*, česky *disinhibice*. Zatímco obecně online komunikace „povoluje uzdu“ uživatelům, kteří odhazují stud, jsou „otevřenější“, říkají (píší) a dělají věci, které by si v reálném životě z určitých důvodů nedovolili, ve firemní emailové komunikaci je tomu často naopak. Komunikátor i komunikant se stále snaží v rámci možností chovat zdvořile a nepřekročit hranice síťové etikety, ačkoli v reálné situaci by se možná chovali jinak. *Disinhibice se zde projevuje pozitivně.* (SULER, 2004)

Pro úspěšné fungování firmy, pro udržení její prosperity a konkurenceschopnosti jsou důležité komunikační kompetence všech zaměstnanců. Úspěšný průběh firemní KU je podmíněn dodržováním komunikačních norem, ty jsou součástí souboru speciálních znalostí a zkušeností, týkajících se prostředků, pravidel a zvyklostí firemní komunikace. Tento soubor znalostí a zkušeností jednotlivých partnerů nazýváme **komunikační kompetencí**.²⁹

Umění komunikace je jednou z nejčastěji požadovaných klíčových kompetencí na trhu práce, i ve vnitrofiremním prostředí firem AHOLD a INTERSPAR hraje jednu z nejdůležitějších rolí. Zaměstnanci firem užívají přirozených prostředků komunikace k vyjádření svých myšlenek, názorů a pocitů, mínění a úsudků i k naslouchání a porozumění druhým.

Adekvátně využívají pravidel, zvyklostí a norem, kterými disponují. Vstřícně komunikují se svým okolím, domlouvají se a vyjednávají kultivovaně, což přispívá k vzájemnému porozumění.³⁰ Dále jsou schopni využívat své komunikační schopnosti k dalšímu učení a užívat technické, informační a komunikační prostředky k vlastnímu rozvoji a učení, k řešení problémů i k otevřené komunikaci s okolním světem.³¹

Celý systém firemní komunikace je založen na **základních dorozumívacích schopnostech**,³² které se využívají ve všech komunikačních situacích pracovního procesu. Velice kladně jsou v prostředí obchodních společností hodnoceny schopnosti vyjednávání, prezentace projektů, vedení přijímacího řízení, vedení porad a diskusí, vedení zaměstnanců, hodnocení, motivování zaměstnanců, kontrolování a monitorování. Dále se komunikační kompetence v rámci komunikace uvnitř firmy odvíjí od znalostí jednotlivých profesí a od znalostí problematiky samotné vnitrofiremní komunikace. Nelze vynechat schopnost dorozumívat se v cizím jazyce. Jednoznačně lze říci, že čím

²⁹ Kolman (2005) rozumí komunikační kompetenci kompetenci jazykovou, tj. schopnost správně tvořit sdělení a schopnost komunikovat správně v různých sociálních situacích. Podobně ji chápe také Palán (2002), který ji označuje jako úroveň jazykových schopností umožňujících realizovat komunikační potřeby přiměřené situaci (sociálnímu prostředí, úrovni posluchačů, apod.).

³⁰ Výběr a užívání těchto prostředků je zcela subjektivní a tvoří jazykový styl jedince.

³¹ Komunikace je „kompetence vyjadřovat a tlumočit představy, myšlenky pocity, skutečnosti a názory v písemné i ústní formě (poslouchat, mluvit, číst a psát) a vhodným a tvůrčím způsobem lingvisticky reagovat ve všech situacích sociálního a kulturního života při vzdělávání a odborné přípravě, v práci, doma a ve volném čase“ (DOPORUČENÍ EVROPSKÉHO PARLAMENTU A RADY ze dne 18. prosince 2006 o klíčových schopnostech pro celoživotní učení, s. 14).

³² Základními dorozumívacími schopnostmi se rozumí např. schopnost písemného a ústního vyjadřování, věcnost argumentace, schopnost zdůvodňovat, přesvědčovat a ovlivňovat, shrnovat výsledky, otevřenost, schopnost vcítit se, schopnost sebereflexe, vstřícnost pro komunikaci, schopnost asertivního jednání, aktivní naslouchání, schopnost sebe prezentace, schopnost skupinové komunikace, schopnost komunikování před publikem, schopnost elektronické komunikace, schopnost využívání podnikového informačního systému či dalších prostředků komunikace aj.

kvalitnějších komunikačních schopností a dovedností pracovníci firmy dosahují, tím je jejich komunikace efektivnější.

4.1.9 Jazykový kód a jeho realizace ve firemních KU

Ve firemní VK dominuje užívání kódu jazykového, pro většinu účastníků KU v prostředí firmy je tímto kódem národní jazyk. Jeho realizace probíhá prostřednictvím útvarů národního jazyka. V komunikátech je zastoupena spisovná i obecná čeština, vyskytuje se zde minimum knižních a archaických slov, převládají výrazy neutrální, často se užívá slov hovorových.

Fonologická rovina

V emailových i telefonních rozhovorech se spisovná čeština prolíná s nespisovnou, tj. s obecně-českými výrazy. Patrné jsou hláskoslovné změny kvalitativní i kvantitativní. Mezi změny kvantitativní řadíme krácení a dloužení hlásek. V komunikátech se vyskytují obě varianty stejně často:

Krácení, např.:

„Sis pořídil; musim; musíš; dobry; upřesnim; nevim nevim; s tim; podívám se; nepovídej; tomu věřim; nepřijímají; nejdříf; uvidíme; zatím; umístěte to; přijdu; napíšeme.“

Dloužení, např.:

„Nó ahój; ále; povídej; ták; jó; áno jistě; áha; ukažté?; inventúra; né?; táky velmi; móc; nahóru; táky děkujém.“

V komunikátech jsou frekventované i kvalitativní obecněčeské hláskoslovné změny: diftongizace ý → ej, tzv. typ „dobřej“, např.:

„Jedinej; jinej; zvědavej; celej; některej; prej; samotnej; nesprávnej; jakej; medovej; dobrej; nějakej; výbornej; takovej; mozajkovej; minulej; rozbitej; polepenej; různej; krátkej; dlouhej; nesprávnej; znehodnocenej; čárovej; nutnej; společnej; starej.“

Méně často se vyskytuje diftongizace í/ý → ej, tzv. typ „bejt“, např.:

„Bejvalo; tejden; zejtra; vejšky; plejtvat.“

Protetické v-, tzn. v- před o- na začátku slova, např.:

„Vobjednej mi katalog; má vobsazenou linku; jde vo urgentní záležitost; čas vod času se to stane.“

Redukce souhláskových skupin, nedbalá výslovnost, např.:

„Kůli katalogu; hele čoveče; vlasně; kerý druh; takle; dyť; štrnáctidení; všecko; tenle.“

Frekventovaná je redukce hiátového „j“, např.:

„Přideš hned; eště pošlu porovnáni; volej inam; myslím, že to de, řekněte mi méno; eště se podivám.“

V komunikátech se objevuje i metateze, přesmyk, např.:

„Pordej (místo prodej); zážilitost (místo záležitost); tedjen (místo týden).“

Častá je záměna é → ý v koncovkách adjektivního skloňování, tzv. typ „dobrý“, např.:

„Špatný zboží; jiný položky; žádný zázraky; dodaný položky; nasbíraný body; naučtovaný peníze; nějaký zákazy; možný změny; dokupovaný zboží; vyprodaný zboží; veškery; v hořký čokoládě; plný molo; jednotlivý části; takový části; tý prezentačce.“

Morfologická rovina

Koherenci a kohezi komunikátů podporují **deiktická zájmena** (ukazovací, odkazovací), např.:

„Prosím o doplnění tohoto seznamu; ta docházka je celá na předělání; podle čeho to dělá, jak se to hodí zaměstnancům? Tyto informace budou sloužit jako podklad o pokračování této aktivity. Jedná se jen o tyto dny a vzala jsem si to podle toho kdo má z nás otevíračku. Prosím, někam si to poznamenejte.“(ES)

Kondicionál přítomný vyjadřuje zdvořilé žádosti, ty se opakovaně objevují v telefonních i e-mailových rozhovorech, např.:

„Opět bych vás rád požádal o vaše komentáře, připomínky a návrhy; Rád bych vás požádal, kdyby jste mi do pondělního večera poslali tyto informace; Rád bych vás touto cestou informoval.“(ES)

Nežřídka se v získaných komunikátech vyskytují tvary imperativu, pokud se jedná o požadavek či zákaz, např.:

„Vždy o této zkoušce předem informujte PCO a vzájemně si odladte funkčnost jednotlivých tlačítek. Nezapomínejte na pevná tlačítka v trezorové místnosti a na pokladnách. Komunikujte v rámci denních porad s personálem.“(ES)

V odborných praktických textech je vyšší podíl pasiva opisného. Opisné pasivum pojmenovává stav, výsledek děje, tím se ve firemní komunikaci dosahuje přesnosti vyjádření, např.:

„Každý pátek jsou do systému nahrány ceny k novým kategoriím, které budou přeceněny k pondělku. V sobotu je možné tyto ceny ze systému tisknout. Žádám o zvýšenou pozornost, na jednom marketu nám byla způsobena velká škoda.“(EA)

Frekventované jsou analogické tvary *mohu, mohou / můžu, můžou*, které jsou označovány jako hovorové. Jde o tvary, jež se vyskytují především v mluvených spisovných projevech, telefonních rozhovorech, např.:

„Jirko, co pro tebe můžu udělat?; Já ti to můžu poslat mejlem; Můžu se tě na něco zeptat? Doklad si pak můžu nechat?“

V psaných, e-mailových rozhovorech stále převažují tvary původní, tzn. *mohu, mohou*.

Podobně je tomu u tvarů sloves *děkuji / děkuju a kupuji / kupuju*. V telefonních rozhovorech jsou hovorové tvary *děkuju a kupuju* užívány velice často, např.:

„Stavím se k tobě odpoledne, zatím ti moc děkuju; Doklad si pak nechte, děkuju moc; Zavolám kolem osmé hodiny, děkuju. Přijdu za Vámi ráno, děkuju Vám. Tak já to teda kupuju; Kupuju jenom originál; Vánoční dárky kupuju dodatečně.“

Frekventované jsou v komunikátech i hovorové tvary základních číslovek *tři/ třech; čtyř/ čtyřech*, např.:

„Prodáváme jenom po třech baleních; Ve všech třech programech je to samý; Ze všech třech výsledků byl až ten poslední nejlepší; Po čtyřech týdnech přijde zpět; Dovez zboží na čtyřech paletách.“

Syntaktická rovina

Syntax získaných komunikátů je odrazem složitosti hierarchie myšlenek a stavů, které texty vyjadřují. Často se vyskytují složitá souvětí nebo bohatě rozvité věty jednoduché, např.:

„Po dnešní kontrole nově postavené akce a hlavně z důvodu zjištění opakovaných nedostatků (nedodělané GH, chybějící T, neroznešené nové ceny), prosím všechny VO, aby si od příštího týdne naplánovali na všechny středy pracovní dobu od 6:00 hod, tak aby bylo zajištěno řádné nachystání akce před otevírací dobou. Vzhledem k několika dotazům posílám tento návod znovu a rád bych upřesnil, že stopery musí být v rámci daných kategorií umístěny u výrobku vždy, když je na cenovce sleva 5 % nebo více.“ (ES)

V komunikátech převažuje hypotaxe. Je dodržován objektivní pořádek slov, střídáno je téma / réma. Postupuje se od známého k neznámému. Réma na konci výpovědi se stává tématem výpovědi následující.

Často se vyskytují prostředky syntaktické kondenzace, konstrukce s dějovými adjektivy, např.:

„chybějící; následující; pracující; řídící; ovládající; hodnotící; směřující; pomáhající; hodící se k; aj.“

Přehlednosti a srozumitelnosti je dosaženo výpověďmi v podobě tezí, značek a symbolů, např.:

„Vzhledem k dlouhodobému zpoždění závozu zboží ze suchého DC Olomouc (Fast i Slow), bylo po dohodě mezi operačním oddělením a logistikou rozhodnuto o snížení

objednávek regulérního sortimentu pro následující dny a to technickým zásahem do objednávkového systému CAO. “(EA)

V e-mailových zprávách se při opakovaných komunikačních situacích užívají podobné formulace vět, např.:

„Dobrý den, chtěla bych vás všechny opětovně upozornit na...; Dále Vás žádám o...; Opět bych vás rád požádal o...; Chtěl bych vás požádat o...; Rád bych vás touto cestou informoval o...; V případě potřeby mě prosím kontaktujte; V případě dotazů jsem k dispozici; V případě problému se obraťte na...“

V telefonních rozhovorech jsou využívány prostředky mluvenostní syntaxe. Objevuje se subjektivní pořádek slov, např.:

„Prodejna kontaktovat příslušného manažera musí okamžitě; A regálovou adresu má položka přiřazenou vůbec? Oba tyto systémy umí k přecenění navázat z plánogramu tolik adres kolik jich položka dle plánogramu má mít a je zcela jedno jestli jde o tisk celého přecenění z přecenění.“

Často se vyskytují polysémantické spojovací prostředky, např. „absolutní co“ :

„Paní, co přišla, chtěla domluvit schůzku; Zboží, co ráno přišlo, je už vyprodané; Jedná se o komerční rozhodnutí, co směřuje k maximalizaci zisku.“

Z ukazovacích zájmen převažuje zájmeno „to“, např.:

„To jo, kamaráde; takže vo tom víš; to sem zase já; viděl sem to; to se musí vopravit; mám to poslat i vedoucimu?; snad už to bude všecko; ták to si tady nechám; je to položka dva pět sedum sedum osum tři.“

Méně často se objevují zájmena „tohle, ty“, např.:

„Tohle je takovej problém?; to bylo vlasně pro ovoce a pro zeleninu a tohle bylo pro maso; ty pokladní tohle neovlivní, to má na starosti oddělení suchého sortimentu; dvakrát tohle je to za třicet padesát.“

Výrazným prvkem mluvenostní syntaxe je v komunikátech také tzv. zájmenný podmět, např.:

„Já vás pak jenom poprosim o podpis na tu vaši účtenku dolů; já si zavolám někoho z drogérie a zeptám se ano?; já teď nevím co dál; ty si volal dneska kvůli tomu katalogu; ty sis pořídil sekretářku, jó?; my ale nemáme nic jinýho; my bychom vám rádi pomohli ale bohužel; my se zkusíme podívat.“

Lexikální rovina

V komunikátech se vyskytují specifické lexikální prostředky, termíny a odborné názvy. Slovní zásoba je nociónální povahy, vyznačuje se věcností a pojmovostí, je neexpresivní, má funkci nominativní (jmenovací) a kognitivní (poznávací), např.:

„Posílal jsem Vám informaci o generálním oddělení masa s Manuálem kontroly v příloze. Opět bych vás rád požádal o vaše komentáře, připomínky a návrhy týkající se testu zlevňování nadměrných zásob po promocích.“(ES)

V telefonních rozhovorech se ve stejném významu jako termíny užívají také profesionalismy. Mohou být i nespisovné, spisovnost nehraje roli, i když do spisovného jazyka často přecházejí, např.:

„Letos je fakt originální / jsou to vlastně takový závěsný kruhy tištěný na ofsetu / oboustraně kaširovaný asi dva milimetry silný karton / sem tam i víc / pak nějaký závěsný plagáty tištěný ve čtyřech motivech.“(TS)

„Pozor, bude nutné odkontrolovat návrhy objednávek. Také pozor na závozové okna dodavatelů. Zahájení Roll-outu vždy po obdržení závozu nového zboží. Ukončení vyrollování nových kategorií je naplánováno na KW 34.“(EA)

V získaných komunikátech se vyskytují multiverbizační jednotky, slovesa mají obecný význam a nositelem sémantického významu je jméno, např.:

„Provést kontrolu; dojít ke změně; podat seznam; podat informaci; podat důkaz; být projevem; odeslat objednávku; provést objednávku; dosáhnout zlepšení; zvýšit pozornost; dát schválení; atd.“

V komunikátech je vysoká frekvence **nevlastních předložek**, které vznikají procesem prepozicionalizace (přechod předložkového pádu substantiva do funkce předložky). Vyjadřují významy přesněji než předložky primární, např.:

„Na základě, z hlediska, v souvislosti, v průběhu projektu, spolu s vedením, kolem pokladního úseku, pomocí seznamu, místo přesčasů, prostřednictvím kontroly, během porady; blízko pokladen; doprostřed kanceláře“

V rozhovorech se vyskytují **slova přejatá**, internacionalismy, anglicismy, jde o obchodní obory, informatiku atd. Slova přejatá jsou vnímána jako výrazy terminologizované, jsou užívána v původní podobě, nemají ještě platnost termínů, ale významově jsou vymezena přesně, např.:

„contract; delivery; order; storno; urgence; skonto; comission; kampaň; limit; price; marketing; servis; shop; support; instalace; systém.“

Často se objevují **konkrétní údaje**: vlastní jména, data, termíny, matematické údaje, procenty slev, čísla poboček, projektů, adresy, telefonní čísla, čísla faxů, časové údaje pracovní doby, přestávky atd. V telefonních rozhovorech se běžně používají frazeologismy, např.:

„To ti musím vyseknout poklonu; čas od času menší změna neuškodí; sem jak v bavlnce; chodit s nosánkem pěkně nahóru; pak mi prozradíš ty figle.“

Typické jsou také kontaktní prostředky a výrazy, např.:

„Nó ahój Zdenále, hele čoveče; ty chlape; ále, nepovídej?; jo jo jo, prej; no dobře Jirko, jo?; hele tys volal?; hele čoveče, co to tam máš?; fajn dík, hele mrknu na to, zatím; hele už musím.“

V mluvených komunikátech nalezneme několik příkladů, které dokládají nedbalou výslovnost, např.:

„Jasan, dyť tě známe, seš nejlepší, pak mi prozradíš ty figle; jo bylo to minulej týden, já bych potřebovala jenom o číslo menčí; tendle tejden dokonce a předtím už to bylo víckrát; to teda nevím nevím čoveče toho je nějak moc ne?; už přišly informace jak se bude zavážet v úterý sedumnáctýho?; já totiž jedu do Brna skrz ten servis.“

Neverbální složka KU

Kromě jazykového kódu se v KU uplatňují i další kódy a znakové soustavy. Především v písemné komunikaci se užívá grafických prostředků, tabulek, různých nákresů, ilustrací, fotografií aj. Tyto nejazykové kódy tvoří neverbální složku KU.

Specifikem kompozice textu e-mailových zpráv je užívání názorných prostředků (náčrty, ilustrace, schémata, doklady, příklady, citáty, zvukové a obrazové přílohy). Součástí e-mailu bývají i přílohy, které obsahují:

- tabulky (např. s informacemi k slevovým letákům, s informacemi o cenách výrobků, s povinnými body k projednání na poradě, s kódy spotřebního zboží, s položkami se slevou, s detaily plánování míst nasazení atd.)
- grafy (které zachycují trendy domácího obchodu, objem prosperity v různých obdobích, obchodní bilance, změnu cen výrobků za určité období, grafy čistých týdenních prodejů, s výší prodeje za určité období, grafické znázornění průběhu testovaných obchodů); fotografie (reklamní, nabízeného sortimentu - potraviny, maso, uzeniny, akčních výrobků)
- mapy (tras vedoucích k obchodnímu domu, s polohou supermarketů a hypermarketů v ČR, mapy obchodních sítí)
- inzerce (věrnostních akcí, s nabídkou pronájmu) a prezentace (řady výrobků firmy, kvality značky obchodního řetězce) aj.

Často se stává, že jsou posílané firemní soubory moc veliké, proto je odesílatel buď zkomprimuje,³³ nebo rozdělí na menší části a rozešle je zvlášť. Verbální, řečové jednání jako centrum firemních KU je tedy doplňováno některými složkami neverbálními.

³³ Komprimovat znamená zhušťovat data, převést data do záložních souborů. (Martincová, 1998, s. 131)

4.2 Sociálně-psychologická struktura zkoumaných firemních KU

Firmy AHOLD Czech Republic, a.s., a SPAR Česká obchodní společnost s.r.o jsou celistvými sociálními útvary. Tyto firmy fungují jako systém, jako komplex prvků, které jsou ve vzájemné interakci nebo závislosti a které jsou z určitého hlediska uspořádány.

Systémový přístup umožňuje nahlížet na KU v ekonomickém prostředí těchto firem nejen z pohledu konkrétní komunikační situace, ale i z hlediska struktury sociálně-psychologické. Takto lze rozšířit možnosti poznání a vysvětlení komunikačního jednání jednotlivých pracovníků a pracovních skupin. Zohledněny jsou vzájemné závislosti a podmíněnosti KU.

Systémový přístup neznamená prostý souhrn ekonomických, sociálních, psychologických a mnoha dalších skutečností. Jejich pochopení vyžaduje integraci různých pohledů. Navíc pochopení sociálních procesů, lidí, jejich komunikačního jednání a vztahů si vyžaduje i nutnost přihlídnout k okolnostem, které stojí „nad“ těmito lidmi. Je nutné si všimnout širších skutečností, které ovlivňují jejich chování, je tedy třeba zkoumat KU v rámci systému vyššího.

Všechno má ve firmě své místo a je svým způsobem nepostradatelné. Zaměstnanci firem tvoří celek, v němž má každý na pracovišti svůj úkol, a tento úkol stojí vedle jiného úkolu jiného pracovníka. Každý vykonává činnosti, které v ideálním případě znamenají dosahování takových výsledků, jakých by suma samostatných lidí nebyla schopna. Systémový přístup představuje celostní pohled na sociálně-psychologickou realitu zkoumaných firemních KU.

Zákonitosti nabídky a poptávky, využívají různých zdrojů pro financování a dosahování zisku determinují vědomí pracovníků firmy. Z hlediska sociální determinace a obecných psychických jevů lze rozlišit tři základní složky sociálního chování zaměstnanců firem:

- chování individuální
- interpersonální
- skupinové

Interpersonální chování zde představuje přechod mezi chováním individuálním a skupinovým. Lze jej analyzovat z hlediska jednotlivých pracovníků firem a jejich

vzájemných vztahů. Chování člověka je výsledkem i příčinou chování druhých, to platí ve firmě více než jinde. Toto úzce souvisí s činností zaměstnanců a jejich vzájemným působením jako dvěma stránkami sociálního bytí zaměstnance, jež je v individuální rovině ovlivňováno sociální percepcí. Sociální percepce se ve firmách objevuje ve formě bezprostředního odrazu člověka člověkem v různých druzích činnosti. Např. v KU, která se týkala výměny verzí pokladních programů, se objevily tyto bezprostřední soudy:

„B: No / nevim nevim / jak tě znám budeš s tím umět z nás zase nejdřív ty (smích)

A: To jo / kamaráde / a pak budu chodit s nosánkem pěkně nahóru (smích)

B: Jasan / dyť tě známe / seš nejlepčí (smích) / pak mi prozradíš ty figle.“(TS)

S pozicí jedince ve firmě jako subjektu i objektu sociální percepce souvisí široká oblast motivace sociálního chování, představovaná dynamikou základních motivačních faktorů (potřeb, zájmů a hodnot) člověka. S motivací koresponduje problematika postojů, chápaných v rámci sociální psychologie jako hodnotící relace vyjadřující vztah osobnosti k jejímu předmětnému a sociálnímu prostředí. Např. pracovník firmy vyjadřuje jistou skepsi vůči novinkám zaváděným ve firmě, nemyslí si, že by mu nové programy usnadnily jeho pracovní povinnosti, celou situaci rozebírá v kontextu životních změn, ke kterým nemá pozitivní vztah:

„Stejně / k čemu nám to bude?/ ale život je hold samá změna / inventúry reklamace dřív to bejvalo úplně jináč / víš zase než se s tím naučíme... / v Plzni na to měli celej měsíc tak ať ted' po nás nechtěj žádný zázraky.“(TS)

Pracovník firmy nebyl dostatečně motivován k tomu, aby užíval nové pokladní programy bez výhrad. K uspokojení potřeb tohoto pracovníka by stačil program starší, který má menší škálu možností využití, ale pracovník už ho umí ovládat a nemusel by se učit novému. Výsledkem jeho chování je mírně negativní hodnocení nových programů. Toto hodnocení se dále stává příčinou pro rezervovaný postoj celého sociálního prostředí, ostatních pracovníků.

Socializace nemůže probíhat bez interakce a komunikace. V našem případě se zaměstnanci firmy dobře znají, vytvářejí takovou sociálních strukturu, jejíž členové

na sebe navzájem působí a jsou v bezprostředním vzájemném styku. Jde tedy o malou sociální skupinu, která se zabývá specifickým jevem, tedy instalací nových programů.

Prostředí firem zahrnuje též problematiku širších společensko-psychologických procesů, tj. hromadné chování a masové psychické jevy včetně masové komunikace. Např. firma SPAR vyhlásila prostřednictvím médií velkou soutěž o sladké růžové mlsání.

Každý, kdo telefonicky odpověděl na soutěžní otázku, se stal součástí masové komunikace, která vedla k dosažení informačního účinku. Cílem tohoto hromadného chování bylo přesvědčit veřejnost, že sladké svačinky od této společnosti by u zákazníků měly mít přednost před jinými podobnými výrobky, např.:

„A: Dobrý den

B: Dnes tady máte o růžové mlsání?

A: Ano / jenom si napíšu číslo vaší účtenky / pak dostanete jeden džus pink grepfrujd/ bonbony a účtenku nazpátek

B: Děkuju / zatím nashledanou“ (ES)

„A: Dobrý den

B: Chtěl jsem se,... é zeptat / jak reklamovali už několikrát v televizi

A: Ano?

B: Soutěž o to sladký mlsání / sáček bonbonů nebo něco takového

A: V televizi ste to viděl?

B: Ano / nedávno / tendle tejden dokonce a předtím už to bylo víckrát / nevim / pořádáte tuhle akci?

A: Áno / jenom si napíšu číslo vaší účtenky / pak dostanete jeden džusík pink grepfrujd/ bonbony a účtenečku nazpátek

B: Tak děkuju / zatím nashledanou“ (ES)

Metodologická i teoretická vybavenost firem, o tom, jak má komunikace s veřejností v průběhu podobných akcí probíhat, je na profesionální úrovni. Musí ovšem také respektovat rozdílnosti v názorech, které tyto akce u zákazníků vyvolají. Každý člověk, ať zákazník nebo pracovník firmy je osobnost, i když se stává součástí hromadného chování. Dohromady je můžeme považovat za takový celek, jehož posláním je zajistit přechod výrobků od výrobce ke spotřebiteli.

V neposlední řadě představují firmu prodavači, personál zajišťující technické záležitosti, vedoucí atd. Budeme-li chápat každého člověka na pracovišti jako osobnost, která má vždy odlišné schopnosti, dovednosti a motivační profil, je takovýto člověk předmětem zájmu psychologie. Bude-li tento člověk chápán jako pracovník, je objektem personalistiky. Obchodní firma může být chápána jako představitel životního stylu, módy a nových výrobků. Může seznamovat spotřebitele s užitím prodáváného zboží nebo jej na koupi teprve připravovat. Obě firmy se pohybují v rámci konkrétní nabídky a poptávky, využívají různých zdrojů pro financování a dosahování zisku. Tyto skutečnosti jsou ve firemních KU navzájem provázány. V takovém případě je obchodní dům komunikačním prostředkem, nástrojem ovlivňování zákazníků, a jako takový je předmětem sociální psychologie.

4.2.1 Základní charakteristika komunikantů, jejich osobnostní struktura a momentální psychický stav

Komunikanti jsou součástí pracovních skupin na dvou pracovištích, jsou spjati společnou činností, vnitřní strukturou sociálních rolí a jednotným vedením. Chování pracovníků firem SPAR a AHOLD je ovlivňováno jejich pracovními úkoly, rozsahem informací, které jsou jim poskytovány, pracovními prostředky, výší příjmu a dalšími skutečnostmi vycházejícími z hospodářské organizace. Nemalý vliv na chování zaměstnanců má i získaná kvalifikace, situace na pracovním trhu, rodinné poměry a další skutečnosti, které sice s firmami nemají bezprostřední souvislost, ale chování pracovníků přesto výrazně ovlivňují, nebo dokonce determinují.

Všichni komunikanti mají v úmyslu realizovat své plány a v získaných komunikátech projevují zájem o aktivní průběh KU, vzniklé pochybnosti řeší společně, vzájemnými radami. Jsou si vědomi toho, že není vhodné při řešení problému reagovat jinak než diplomaticky a nápaditě, např.:

„A: Pane Novák / řešíme tady / zákazník mi nechce ukázat občanku / stěžuje si že nepřesáhl limit třiceti tisíc

B: Ne / to může mít přece každý obchod jinak.../ to je mi chytrolín

A: Tak co mu mám říct když se vymlouvá že nemá občanku u sebe / já ho musím legitimovat! B: Normálně mu tu platební kartu roztrhejte...(smích) A: Cože?/ vy si děláte srandu pane Novák že jo ?

B: *(smích) Ne / fakt / rači mu ji vemte / já mu vydám potvrzení o zadržení platební karty jestli chce / a ať si hned donese tu občanku / za chvílku sem tam.*“(TA)

Objevují se i výjimky, kdy se komunikace diplomatickému jednání vzdaluje, např.:

„**A:** *Novák*

B: *Pane Novák / přišlo zboží ale vobal je polepenej různějma nálepkama z jinejch řetězců / dodavatel nám ho zpět neveme protože ten vobal je prej znehodnocenej*

A: *Sakra / takový zboží je neprodejný! Vy snad dneska berete úplně každý šmejd / to je strašný/ informovat okamžitě komerční oddělení a to zboží rači i nafaťte!*“(TA)

Rysy spjaté s osobnostní strukturou komunikantů: pracovní skupinu zaměstnanců firmy tvoří všestranní lidé, kteří rádi přemýšlejí, experimentují a organizují, jsou schopni rychle se přizpůsobit situaci a reagovat na ni. Na kladené otázky odpovídají ochotně a nápavitě, navzájem se vybízí k dalším, např.:

„**A:** *Ano? / Rezek prosím?*

B: *Ahoj Jirko / hele tys volal dneska kvůli tomu katalogu?*

A: *Nó ahój Zdenále / hele čoveče / co to tam máš za novoty? Chlape / ty sis pořídil sekretářku, jó?*

A: *Ále / nepovídej?*

B: *Jirko / co pro tebe můžu udělat?*“(TA)

Myšlenky komunikátorů i komunikantů jsou pohyblivé, proměnlivé, dynamické a vyvíjí se. Komunikanti jsou obdařeni vzájemnou důvěrou, smyslem pro humor a filozofickým nadhledem. V zaznamenaných komunikátech se jim daří udržovat přátelskou konverzaci (ať už telefonickou či elektronickou). Komunikace je povětšinou taktní a zdvořilá, např.:

„*Dobrý den kolegyně a kolegové, opět bych vás rád požádal o vaše komentáře, připomínky a návrhy týkající se testu slevňování nadměrných zásob po promociích a přípravy promoci v úterý nejdříve 2hod před uzavřením prodejny. Rád bych vás proto požádal, kdyby jste mi do pondělního večera poslali tyto informace, které budou sloužit*

jako podklad pro další rozhodování o pokračování této aktivity. Jaké vidíte přínosy/negativa? Co by se mohlo / mělo změnit? Atd. Díky za spolupráci.“(ES)

Narušení komunikace může vést v některých případech až ke vzniku konfliktů. Může jít o konflikty představ v případě, že jsou rozpory mezi tím, jak zaměstnanci vnímají konkrétní situaci a co si z ní zapamatují, např.:

„A: Novák

B: Pane Novák / není zapojená televizní stěna

A: No a co jako?/ to ale mě nezajímá!/ toto měl na starosti fást

B: Zástupce ale říkal že o týhle záležitosti nic neví

A: Neví?.../ já mám ale dneska smůlu! / pokud zástupce trvdí že o tomto neví tak to není pravda / to snad není pravda / du tam...chvilku“(TA)

Objevují se i konflikty v názorech, vyplývající z rozdílných hodnocení jednotlivých skutečností, z jejich rozdílné interpretace, např.:

„A: Novák

B: Pane Novák / před chvílí tady byla přeprafka.../ a měla dovízt opravený zboží hlavně obrazovky / skladník je převzal protože počet balíků seděl... / ale nepoznal co ty balíky obsahují / některý obrazovky jsou poškozený / máme to řešit s fástem?

A: Jak může skladník převzít rozbitej kartón? / vy mě štvete teda.../ vsadil bych nato že to nezkontroloval!/ to je k vzteku! / jeden den klidu člověk nemá / co já bych za to dal! / vrácený reklamace musí okamžitě rozbalit a zkontrolovat přece / v případě poškození okamžitě kontaktovat dodavatele fást!

B: Ano ano.../ samozřejmě / rozumim / hned to zařídím.“(TA)

Konflikty postojů vznikají tam, kde jde o různé tendence a přístupy účastníků k jednání v obdobných situacích. Konflikty zájmů pak vyjadřují rozdílné až protikladné úsilí jednotlivých účastníků komunikace o uspokojení jejich potřeb. Základním problémem konfliktů ve vztahu ke komunikaci je skutečnost, že v konfliktní situaci

dochází k potlačení racionálního jednání různými emocionálními reakcemi. To se pak projevuje zejména:

- v argumentaci, která přestává být logická
- ve sníženém respektování autority
- zkresleným výkladem minulých či současných událostí
- ztrátou sebekontroly
- narušenou či zcela zdeformovanou komunikací, např.:

„A: Novák

B: Pane Novák / přišlo zboží ale vobal je polepenej různějma nálepkama z jinejch řetězců /dodavatel nám ho zpět neveme protože ten vobal je prej znehodnocenej

A: Sakra / takový zboží je neprodejný! Vy snad dneska berete úplně každý šmejd / to je strašný/ informovat okamžitě komerční oddělení a to zboží rači i nafaňte!“ (TA)

Některé okolnosti komunikace nám zůstávají skryty, ale všem účastníkům komunikace jsou explicitně nevyjádřené informace (v podobě zkratk a značek) dobře známy, mluvčí/odesílatelé nepokládají za nutné předpokládané skutečnosti znovu výslovně pojmenovávat a rozepisovat, např.:

„Vzhledem k dlouhodobému zpoždění závozů zboží ze suchého DC Olomouc (Fast i Slow), bylo po dohodě rozhodnuto o snížení objednávek technickým zásahem do systému CAO. Cílem všech těchto opatření je stabilizovat situaci na DC.“ (ES)

„Objednávka bude dodavateli automaticky odeslána po jejím uzavření (APLS) tisku (GOLD). Seznam dodavatelů napojených na EDI je přílohou procedury pro objednávání zboží od přímého dodavatele.“ (EA)

„Veškeré doobědnávání nových aktiklů, je v kompetenci ISP – pozor, bude nutné odkontrolovat návrhy objednávek – množ. Také pozor na závozové okna dodavatelů. Zahájení Roll-outu vždy po obdržení závozu nového zboží. Ukončení vyrollování nových kategorií, je naplánováno na KW 34.“ (ES)

Na KU se primárně podílejí manažeři obchodní společnosti, vedoucí jednotlivých úseků firmy, jimi řízení zaměstnanci a dále zákazníci. Pro sociální útvary, jakými jsou firmy SPAR i AHOLD, jsou typické dva typy vazeb mezi zaměstnanci. Jedná se o vazby vyjadřující návaznost jednotlivých činností na téže úrovni a ty, které vyjadřují vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Vazby mezi zaměstnanci umožňují koordinaci i orientaci celku za účelem dosažení cíle. Manažeři a vedoucí jednotlivých úseků firmy:

- rozhodují
- plánují
- přikazují
- kontrolují
- tvoří a motivují všude tam, kde je to možné

Vedení firem je organizační povahy. Určuje, co je správné a co je chybné, jeho pracovníci jsou schopni sebereflexe. Pokyny a instrukce zadávají rozhodně a srozumitelně, ověřují si, zda podřízený úkol pochopil. Proto součástí úkolu bývá i určení termínu jeho splnění. Při zadávání úkolu je vždy sděleno i potřebné množství dat a podrobností, manažeři vědí, že není vhodné zadávat příliš mnoho příkazů nebo úkolů najednou. Preferují řízení ovlivňováním a přesvědčováním podřízených. Při uplatňování svého vlivu se opírají o odborný vliv, charisma, dovednosti a umění zaujmout.

Charakteristickým rysem jejich činnosti je zaměření do budoucnosti. Manažeři jsou „vizionáři“, umějí koncepčně myslet a ovládat techniky strategického řízení, jsou otevření vůči změnám a všemu novému. Očekávají a požadují trvalé zlepšování, zvyšování výkonnosti a produktivity firmy.

Odborné znalosti získávají vzděláváním, své znalosti průběžně doplňují a rozšiřují. Nedílnou součástí jejich charakteristiky je komunikativnost, schopností komunikace s okolím (vedení rozhovoru, porady atd.) a umění metod a technik ovlivňování pracovníků (přesvědčování, uplatnění autority, aktivizace pracovníků, práce v týmu, kreativita). Vedle racionálních argumentů pro své záměry využívají i citové stránky komunikace. Výjimkou v komunikaci vedení společnosti nejsou ani drobné výstřednosti, které jsou spolupracovníky přijímány kladně, např.:

„A: Hele / jedná se o informace k tý vzorový prezentačce / rozdělil sem to na šest kategorií / kategorie zvířata bude obsahovat všechny zvířata navíc rozdělený na domácí divoký a cizokrajný... / potom kategorie auta a stroje kde budou všechny možný jezdcí hračky / to mě fakt bere / člověče Zdendo / představ si že je tam i hasičký auto mercedes solido s houkačkou! / já si ho sám snad hned objednáám nebo co (smích)

B: Tomu věřím (smích)“(TA)

Manažeři jsou dobrými koordinátory, kromě své odborné profese disponují i orientací v dalších disciplínách (v příslušné provozní oblasti ekonomických záležitostech, v obchodní činnosti, v personálním řízení, měli by mít solidní právní vědomí, znalosti z oblasti ekologie).

Řízení zaměstnanci disponují spíše praktickými dovednostmi, které získali tréninkem a praxí. Technické dovednosti souvisejí s jejich specializací. Řešení praktických problémů vyžaduje komplexní přístup i zapojení různých profesí – techniků, obchodníků, právníků apod. K jejich osobnostním vlastnostem patří zdvořilost, důvěryhodnost, samostatnost a vytrvalost. Ochotně přijímají myšlenky, nápady, názory a stanoviska svých nadřízených. Respektují předpisy formální povahy (technologické normy a postupy, které se týkají pracovního režimu), řídí se firemními normami, které se projevují v jejich více či méně oficiálním nebo naopak přátelském jednání.

Ústředním bodem úvah vedení firmy jsou zákazníci využívající jejich služeb. Zákazník/spotřebitel je racionálně uvažující jednotka, která se chová dle principů ekonomické výhodnosti. Ve většině případů je chování spotřebitelů seriózní a vyznačuje se korektním kupním rozhodováním, např.:

„A: Dobrý den

B: Chtěl jsem se... é zeptat / jak reklamovali už několikrát v televizi

A: Ano?

B: Klín nějaký tablety...proti vlhkosti nebo na vlhko / tablety nebo sáčky nebo něco takovýho A: V televizi ste to viděl?

B: Ano / nedávno / tendle tejdén dokonce a předtím už to bylo víckrát / nevím / nevedete nic takovýho?

A: Moment / takže bohužel nemáme / nemáme nic takovýho

B: *Tak já se zeptám jinde*

A: *Zkuste / ehm,.. dobře / nashledanou.“(TS)*

Firemní zákazníci lze rozdělit na tyto typy:

- výrobci
- instituce nevýrobních služeb (finanční, dopravní)
- obchodníci, tzn. prostředníci a zprostředkovatelé
- státní správa
- ostatní organizace (církve, charita)

Společnou vlastností všech kupujících (zákazníků) je to, že jsou zaměřeni na určitý cíl, popř. chtějí odstranit nedostatek, např.:

A: *Dobrý den / Interšpár oddělení prodeje*

B: *Mám takovou prosbičku / já sem u vás kupovala tričko*

A: *Ano?*

B: *Jenom bych ho potřebovala vyměnit za menčí ale já nemám lísteček teda...*

A: *A určitě ste to koupila tady?*

B: *Jo bylo to minulej týden / já bych potřebovala jenom o číslo menčí*

A: *Zkusím zavolat někoho z textilu jestli to tady ještě vůbec máme / zkuste vydržet chvílinku“(TS)*

Prodávající se snaží tuto zákaznickou cestu co nejvíce zkrátit a pomoci mu, aby našel zboží (případně službu), která by jeho potřeby nejlépe uspokojila. Zákazník nerozhoduje vždy autonomně, dochází k rozdělení tzv. kupních rolí – někdo z rodiny výrobek užívá, někdo jej nakupuje, někdo o nákupu rozhoduje, rozhodování ovlivňuje. Někteří zákazníci se při koupi chovají impulzivně (nakoupí i to, co původně nechtěli, pokud je reklama přesvědčí), jiní racionálně (rozmýšlí, zda koupit či ne, zvažují důvody, svá pro a proti), další jednájí emocionálně (koupí, protože se jim výrobek líbí, to jim stačí).

4.2.2 Sociálně-psychologické a komunikační charakteristiky komunikantů

Na základě analýz komunikačních situací lze soudit, že zaměstnanci firmy se navzájem znají, někteří lépe, jiní však méně. Věk účastníků komunikace je různý, pohybuje se v rozmezí od 18 do 58 let. Vzdělání vedoucích pracovníků firmy odpovídá oboru vykonávané práce, u ostatních zaměstnanců firmy tomu tak vždy není, někteří si vzdělání v současné době doplňují.

Mezi zaměstnanci jsou lidé ženatí i svobodní. Lze hovořit o „hlavních“ a „vedlejších“ komunikantech, o vztahu nadřazenosti a podřízenosti. Ne vždy se všichni účastní komunikace stejnou mírou, ne vždy jsou si rovnocennými komunikačními partnery. Všichni komunikanti však ovládají konverzační kompetence, je tak umožněn vznik, chod a závěr rozhovoru.

Nadřízení vystupují jako hlavní aktéři komunikačních událostí, jimi řízení zaměstnanci pak jako komunikační partneři či „oběti“. Nadřízení prezentují své sociální role, jsou to ti, kteří dávají pokyny, instrukce, např.:

„Zdravím všechny, po dnešní kontrole nově postavené akce, a hlavně z důvodu zjištění opakovaných nedostatků, (nedodělané GH, chybějící T, neroznesené nové ceny,) prosím všechny VO, aby si od příštího týdne naplánovali na všechny středy pracovní dobu od 6:00 hod, tak aby bylo zajištěno řádné nachystání akce před otevírací dobou.“ (ES)

Nadřízení říkají, co je správné a co špatné, rozhodují, plánují, příkazují, kontrolují, mají i schopnost logického uvažování, umění porozumět ostatním a jednat s nimi, jsou schopni řešit problémové situace.

Vědí, že systematická práce, opakované, ustálené a zautomatizované způsoby chování člověka v určité situaci zvyšují velmi pozitivně výkonnost člověka.

Vedení společnosti deleguje úkoly, vede porady, naslouchá problémům zaměstnanců, přitom je vždy optimisticky naladěno. Manažeři se dovedou se přizpůsobovat, jsou pružní, pohotoví a vyrovnaní. Utváření osobnosti je časově náročným procesem, kterým vedení firem prošlo.

Způsob jejich komunikování je výsledkem oficiálního, přesto blízkého a přátelského vztahu s ostatními zaměstnanci, kteří znají jednání svých nadřízených, dokáží je předvídat a tomu přizpůsobit své verbální chování v podobných KU. Formální/neformální vztahy odpovídají úrovni horizontálních/vertikálních vztahů mezi zaměstnanci firmy. Komunikace se často odehrává mezi kolegy, kteří jsou v KU

rovnocennými partnery, zde vzniká potřeba **afiliace**. Vztahy mezi zaměstnanci jsou víceméně nekonfliktní, tolerantní, otevřené a stálé. Všichni jsou schopni nadchnout se pro společnou věc.

4.2.3 Sociální role komunikantů a jejich komunikační vazby

Některé telefonáty a e-mailové zprávy jsou opakovanou KU, jiné s sebou přinášejí nová témata k řešení. Role zaměstnanců firmy poskytuje prostor k oživení komunikace, která se odehrává na formální i neformální úrovni. Komunikanti si rozumějí, mají podobné názory, postoje a společenské hodnoty. Základem pro fungování sociálního systému, který zaměstnanci firmy tvoří, je tedy **vztah**. Rysy komunikačního chování zaměstnanců firmy jsou dány obecným povědomím toho, jaké je třeba dodržovat normy, **zvyky**³⁴ a pravidla chování v zaměstnání, která upravují jednání, jako např. podání ruky při pozdravu.

Sociální vztahy a vazby se v prostředí firmy neformují chaoticky, jsou do jisté míry řízené a korigované, platí pro ně jisté **normy**,³⁵ pravidla a **standarty očekávaného chování** v dané situaci. Sociální normy stanovují meze v chování komunikantů tím, že určují, které konkrétní chování jedince je pro firmu přípustné a které ne. Normy jsou nástrojem kontroly ve vztahu k reálnému chování jedinců. V komunikačních rolích se mluvčí/odesílatelé a posluchači/adresáti střídají nepravidelně, v e-mailových zprávách není vyloučena ani anonymita účastníků komunikace.

Nový (2006) uvádí, že sociální roli lze charakterizovat jako sociálně očekávanou činnost. Mezi aktéry lze předpokládat opakovaný přátelský kontakt, který je znakem déletrvající stabilizované skupiny. Navzájem se v myšlenkách doplňují a spolupracují, znakem jejich chování je „řídít sám sebe“ a spolupracovat s ostatními. Komunikace má kooperativní ráz, dochází ke vzájemnému respektování partnerů, což je efektivní a vede k odpovídající zpětné vazbě.

³⁴ Některé z norem označují sociologové jako zvyky. Zvyky jsou pravidla sociálního chování, odpovídající dané situaci, která ale nejsou striktně vyžadována pro zabezpečení nebo přežití skupiny. (Nový, 2006)

³⁵ Normy v sociologickém smyslu slova jsou ideje společně sdílené členy skupiny, jsou tím, co se očekává, že by členové měli za daných okolností dělat. (Homans, 1950)

Nelze říci, že se v podmínkách vnitrofiremní komunikace očekává, že si aktéři budou tykat. **Tykání**³⁶ je sice znakem blízkého vztahu a společenské rovnosti, ale ta se promítá do distanční formy firemní komunikace jen na úrovni horizontální komunikace (mezi lidmi na stejné pracovní úrovni, tedy mezi spolupracovníky, mezi kolegy). Morální, resp. **mravní zásady** poskytují v prostředí firmy standardy chování, které skupina zaměstnanců respektuje a které mají pro členy skupiny závazný charakter. Jejich dodržování je pocíťováno jako nezbytné, např. úcta ke starším. Morální normy jsou významné pro běžné každodenní jednání lidí, protože dávají pohotové a jednoduché (protože zažitě) limity jednání.

Většina vnitrofiremní distanční komunikace je v rovnováze a rozumově pod kontrolou, bez emocí a instinktivních reakcí.

Zaměstnanci firmy tvoří sociální skupinu, v níž dochází ke třem významným procesům sociální interakce. Jsou to **kooperace, kompetice a konflikt**.

Nový (2006) uvádí, že spolupráce neboli kooperace zaměstnanců firmy je procesem interakce mezi jedinci této skupiny, kteří sledují dosažení společného cíle nebo proklamují společný zájem. V situaci, kdy vytyčený záměr nemůže splnit jedinec osamoceně, je možné společnými silami dospět k jinak nedosažitelnému cíli.

Zaměstnanci firem SPAR i AHOLD spolu vzájemně spolupracují, aby si poskytli podporu a dosáhli tak uspokojení potřeb. Dalším sociálním procesem, který se podílí na utváření komunikačních vazeb, je **kompetice**³⁷ čili soupeření, které předpokládá boj o dosažení cíle. Na pracovišti občas nastane i konflikt, střet zájmů, hodnot či uplatňování nároků na sociální status, moc a přístup ke zdrojům. Cílem zúčastněných stran bývá i poškodit, eliminovat odpůrce. Na konflikt mezi účastníky komunikace může být nahlíženo dvěma pohledy. Konflikt může vést k narušení sociálního konsensu nebo může být normální formou sociální interakce, fenoménem podmiňujícím sociální vývoj směrem k žádoucí sociální změně.

³⁶ Při nabízení tykání na pracovišti jde stranou pohlaví i věk. Tykání je věc vzájemné dohody. Nemusí být každému příjemné, a pokud je nabídnuto proti společenským pravidlům, lze jej odmítnout. Vždy záleží na konkrétní společnosti a pracovnících, zda se pro tykání rozhodnou. Je dobré mít na paměti, že při tykání si člověka částečně pouštíte blíže k tělu, vztah na pracovišti se stává přátelštějším, což může být doprovázeno i negativními jevy, například pokud nadřízený zadává nepříjemný úkol, bude mít díky tykání určitým způsobem k někomu „blíže“ než k ostatním, se kterými si zatím vyká. (Patočka, 2000)

³⁷ Předpokládá individualizaci na rozdíl od kooperace, kde jsou upřednostňovány principy kolektivismu. V soupeření, na rozdíl od spolupráce, se zájem orientuje přímo na dosažení stanoveného cíle, ne na vzájemné vazby. (Nový, 2006)

4.3 Pragmatická struktura KU (popis pragmatických a komunikačních funkcí)

Firemní komunikáty jsou funkčně roztržštěné segmenty KU, kde se pragmatické funkce překrývají. Nesleduje se v nich jediný elementární komunikační záměr, nýbrž obsahují kombinaci více záměrů. Telefonáty i e-maily vyzývají zaměstnance ke splnění pracovních úkolů, nebo:

- Seznamují s novými pravidly a nařizenými firmy.
- Informují o změnách.
- Tází se na návrhy zaměstnanců.
- Žádají o komentáře a připomínky.
- Apelují na dodržování termínů.
- Sdělují požadavky a zjišťují, zda těmto požadavkům zaměstnanci rozumí.

Kombinace pragmatických funkcí jsou úmyslné a vycházejí z oficiálního a řízeného, přesto přátelského dialogu.

4.3.1 Komunikační záměry, základní cíl KU

Společná činnost zaměstnanců firem je zaměřena na dosažení souladu mezi zaměstnanci a managementem, na ztotožnění pracovníků firmy se záměry dodavatelských firem a v neposlední řadě i na zvyšování firemní kultury. Dorozumivací procesy, které se zde odehrávají, jsou součástí přímého zapojení do společné činnosti. Účastníci komunikace se vždy snaží o dosažení konkrétního komunikačního záměru.

Cílem chápeme výslednici záměrů jednotlivých účastníků komunikace, přičemž komunikace sama může i nemusí k cíli (prodeji výrobku) směřovat.

Naše KU směřují k jednotnému bodu, kterého lze dosáhnout splněním několika individuálních cílů jednotlivých účastníků KU.

Aparaturou, kterou zaměstnanci firmy působí na cíl společnou činností, jsou již zmíněné hlavní komunikační prostředky (informační tabule, telefon, mobil, interní zprávy, email, intranet, tiskoviny, veletrhy, konference, výroční zprávy, sponzoring, press relations, corporate design aj.)

Sledovaná komunikace se podílí na produktivitě společné činnosti, slouží k utváření vzájemných vztahů mezi pracovníky firmy, dochází zde ke sblížení, sjednocování postojů a názorů, i směrem ke zvyšování respektu podřízených

k odborným kvalitám jejich nadřízených. Kooperace v dorozumívání je významnou produktivní silou. Janoušek (2007) uvádí, že efekt kooperace při zvyšování produktivní síly zahrnuje jednak zvýšení individuální produktivní síly, a to společenským kontaktem vyvolávajícím soutěživost, jednak vytvoření nové produktivní síly, která je svou podstatou hromadná.

Při složitém pracovním procesu umožňuje kooperace v dorozumívání rozdělit různé úkoly mezi různé pracovníky a tím zkrátit dobu nutnou k zhotovení celkového výrobku. Kromě toho umožňuje rozšiřovat sféru práce. Ve srovnání s rozsahem výroby dochází k prostorovému zúžení a tím i k úspoře výrobních prostředků.

Komunikačním záměrem je i snaha komunikantů ovlivnit partnery, utvářet jejich postoj, city, psychický stav a zároveň způsobit změnu ve vlastní informovanosti nebo v informovanosti partnera. Záměry mohou být totožné nebo se rozcházet.

Komunikanti umějí vést rozhovor, spojovat výpovědi do smysluplných celků v různých situacích komunikace, a tudíž realizovat svůj záměr, kterým je přenos informací v rámci společenského kontaktu. Komunikanti získávají nové poznatky. Důležitou roli hraje zkušenostní komplex, který ovlivňuje průběh KU. Komunikanti často pracují s faktorem, jež stojí mimo kontext – jsou to jejich představy, zkušenosti a pocity z předchozích pracovních úkolů atd.

4.3.2 Komunikační funkce výpovědi a jejich realizace

Na komunikační funkci výpovědi, také KF, která je v telefonních i e-mailových rozhovorech realizována, se podílejí vedoucí, zaměstnanci a zákazníci, muži i ženy. Mezi komunikáty převládají výpovědi čtyř typů (oznamovací, tázací, rozkazovací a přací):

Oznámení:

„Každý pátek jsou do systému nahrány ceny k novým kategoriím, které budou přeceněny k pondělku. V sobotu bude možné tyto ceny ze systému tisknout a připravit pro pondělní přecenění. V neděli večer po uzavření prodejny nebo v pondělí ráno před otevřením prodejny musí být nové cenovky instalovány k příslušným položkám.“ (ES)

„Co vím / lokální dodavatelé jsou všichni vratní a povinností prodejny je zboží vrátit/ a co se týče dodavatele lifung / na veškerý zboží lifunfu z vánoc je výprodejová cena

padesát procent / když by se zboží do konce šestého měsíce neodprodalo tak se až pak rozhodnem co s tím.“(TA)

Výzva:

„Prosím, prostudujte informaci dole od I. Štěpničkové.“(EA); „Doufám/ že se nespokojíte s průměrným výsledkem!“(TS)

„Je potřeba, abychom si rozdělili ranní zadávání slev, někam si to poznačte ať nezapomenete.“(ES)

Žádost:

„Žádám manažery všech výše uvedených prodejen o denní dohled. Pochopitelně ostatní musí být také ve střehu, víme všichni, že jde o peníze. Dále Vás žádám o zvýšenou pozornost při nájezdech organizovaných skupin do marketů (známá skupina specializující se na lyže na severní Moravě, útoky na regály cukrovinek a kosmetiky viz poslední případ z dnešního dne, kde nám byla na jednom marketu způsobena velká škoda právě na cukrovinkách a kosmetice!!). Sledujte prosím tyto regály!!“(ES)

Pokárání, výtky, upomínka:

„Připomínám, dnes porada ve 13 hodin. Připomínám, od nikoho nic nemám.“(EA); „Pozor, bude nutné zkontrolovat návrhy objednávek. Pozor na závozní okna dodavatelů.“(ES)

Upozornění:

„Dobrý den, chtěla bych Vás všechny před nastávajícím vánočním obdobím opětovně upozornit na dodržování všech standardů, obzvlášť v pokladním úseku. Častější sběry hotovosti, důslednost při kontrole osob při předávce odvodu, pozor na falsifikáty, dodržování klíčového pořádku u trezoru.“(ES)

Prosba:

„Prosím o všímavost, důslednost – tak abychom přestáli vánoční svátky bez větších problémů a škod Komunikujte prosím v rámci denních porad s personálem v tomto duchu“(ES)

„Komunikujte prosím v rámci denních porad s personálem.“(ES)

Rada:

„Zdravím, není možné zadávat do plánu VOLNO a DOVOLENOU naráz. Buď dáte zaměstnanci volno nebo dovolenou!!! A také ve svátek nemůže mít zaměstnanec dovolenou!!!“(EA)

Návod:

„Standartní postup změny zálohy minerálové lahle 0,7l: 1) Vložit ovládací klíč do automatu a na klávesnici zadat 2) 2130OK 126OK 10OK 3) Vyjmout ovládací klíč.“; „Stoppery musí být v rámci daných kategorií umístěny u výrobku, vždy když je na cenovce sleva 5% nebo více.“(ES)

Nabídka:

„V případě potřeby mě kontaktujte; V případě nejasnosti mne neváhejte kontaktovat.“(ES)

Souhlas:

„A: A víte to že dodavatelé hlavně u sklenic a talířů často přelepují zboží jiným eanem kvůli vykrytí zboží?

B: Ano / pokud to bude dohodnuto s centrálou budete informováni / v jiném případě nás informujte a dodavatel bude penalizován“(TA)

„A: / já podívám se jestli je už výsledek zpracovaný....(asi 15sek.)/ Ano/ už je hotový / jsou to výsledky za dvaadvacátý týden že?

B: *Ano*

A: *Tak to mám tady / máte překročení zhruba o čtyři celé tři procent / myslím že je problém hlavně v úseku ovoce zelenina / odpis byl celkem čtyřista třiadvadesát kusů za čtrnáct tisíc pětset padesát“(TA)*

Námitka:

„Jak může skladník převzít rozbitej kartón? ...vsadil bych nato že to nezkontroloval!!/ to je k vzteku! / jeden den klidu člověk nemá / co já bych za to dal! / vrácený reklamace musí okamžitě rozbalit a zkontrolovat přece / v případě poškození okamžitě kontaktovat dodavatele fást!“(TA)

„Žaneta Povolná - nereaguje na telefony od prodejen, mail – reakce jak na koho. P. Sůsa – nekomunikuje s prodejny. Co se děje???(ES)

Uznání:

„B: Díky úpravám sortimentu by již přece nemělo docházet že dodavatel nepokrývá větší část sortimentu?

A: Ano / a odráží se to i na hodnotě případné objednávky“(TA)

„Jasan / dyť tě známe / seš nejlepčí (smích) / pak mi prozradíš ty figle / nic / uvidíme / hele už musím / takže vo tom víš aby tady v pondělí ráno prostě někdo byl / já totiž jedu do Brna skrz ten servis“(TS)

Často se vyskytují:

Otázky:

„B: Ne / před chvilkou mi skončila porada / teď už mám volno / co tedy ještě potřebujete?

A: Taky mě napadlo.../ co kdybychom zboží ze stanu dovyprodávaly místo toho abysme je vracely zpět?

B: *Díky úpravám sortimentu by již přece nemělo docházet že dodavatel nepokrývá větší část sortimentu?(TA)*

Příkazy:

„Zkontrolujte šarže!; Zlevněte všechno, co by mohlo jít na odpis!; Dodržujte všechny standardy, obzvláště v pokladním úseku! (ES)

Méně často jsou zastoupeny funkce:

Rezignace:

„Každý tejdne? / to teda nevim nevim čoveče toho je nějak moc ne? / to se mi zdá dost nereálný narvat to do toho malýho prostoru co je vyhrazenej“(TS); „Tak teď fakt nevim / jak je to teda správně?“(TA)

Slib:

„Oddělení tréninku byl předán požadavek na proškolení pracovníků infokoutku na základy občanského zákoníku a zákona na ochranu spotřebitele pro snadnější průběh řešení reklamací. Příslib je zorganizovat toto školení pro hypermarkety ještě na podzim letošního roku.“(EA)

Údiv:

„Prosím tě vůbec nechápu, proč v sucháči o víkendu zaměstnanci pouze do 19:00 hod, i když jsou dva. Nechápu??? Jak se to hodí zaměstnancům?? V neděli je tady vždy jeden a přitom je to ideální na vyčištění skladu, dodělávání plánogramů apod.“(ES)

„Jó / tady je to / je to docela dobré / Původní plán je opět splněn / dokonce je tu i menší úspora čtyřista dvacetčtyry korun.“(TA)

„B: Představte si co se mi stalo,.../ to se mi ještě nestalo...(smích) / zákazník si překročil počet pokusů pro zadání pinu?/ co s tím?

A: JÓ? (smích) / to už se mi taky stalo / dokonce několikrát. “(TA)

Poděkování:

„Děkuji za spolupráci a přeji hezký den; Děkuji za provedení kontroly. Děkuji za info, jestli vše proběhlo. “(ES)

Tyto KF se ve firemních telefonních i e-mailových KU s pravidelností střídají. Hranice KF jsou často neurčité s přechodovými zónami, např. oznámení/rada, připomínka/upozornění nebo žádost/výzva. Jednoznačně převažuje záměr informační.

V rámci jednoho firemního komunikátu (telefonního rozhovoru nebo e-mailové zprávy) můžeme rozlišit více komunikačních funkcí, nejčastěji **upozornění nebo oznámení**, po kterém následuje **žádost či prosba**, např.:

„Dobrý den, chtěla bych Vás všechny před nastávajícím vánočním obdobím opětovně upozornit na dodržování všech standardů, obzvláště v pokladním úseku. Častější sběry hotovosti, důslednost při kontrole osob při předávce odvodu, pozor na falsifikáty, dodržování klíčového pořádku u trezoru. Dále Vás žádám o zvýšenou pozornost při nájezdech organizovaných skupin do marketů (známá skupina specializující se na lyže na severní Moravě, útoky na regály cukrovinek a kosmetiky viz poslední případ z dnešního dne, kde nám byla na jednom marketu způsobena velká škoda právě na cukrovinkách a kosmetice!!). Sledujte prosím tyto regály! Prosím o všíímavost, důslednost – tak abychom přestáli vánoční svátky bez větších problémů a škod Komunikujte prosím v rámci denních porad s personálem v tomto duchu“ (ES)

„Na Vaši prodejnu bude v následujících dnech dopravena poštou příručka kvality. Tento dokument umístěte do food safety manuálu. Děkuji. “(EA)

Převládají výpovědi s **funkcí asertivní - oznamovací**, dále se objevují **funkce direktivní - výzvové, interogativní – tázací, komisivní, permisivní a koncesivní**. Za explicitní vyjádření pragmatických funkcí lze považovat výrazy typu:

„vůbec nechápu“ (TA); „myslím, že je to jasné“ (TA); „já si myslím“ (TS); „od nikoho nic nemám“ (TS).

Explicitní performativní formule mají podobu souvětí, např.:

„Znovu vás žádám, abyste zvýšili svoji pozornost.“ (TS); „Připomínám vám, že seznam dodavatelů naleznete na intranetu“ (TA); „Chci vás upozornit, abyste dodržovali všechny standardy.“ (TA); „Prosím vás, abyste mě kontaktovali v rámci denních porad“ (TA); „Děkuji vám, že jste spolupracovali“ (TA); „Informuji vás, že došlo ke změně zasílání objednávek“ (TS) aj.

4.3.3 Komunikační strategie, komunikační efekt

Komunikační strategie získaných komunikátů se shoduje s firemní komunikační strategií, je také odvozena ze základního cíle, tj. ze snahy dosáhnout co možná nejlepších výkonů. Komunikace mezi zaměstnanci potvrzuje, že ačkoli jsou lidé v zaměstnání ctižádostiví, své cíle uskutečňují raději v harmonickém a kooperativním kolektivu.

Za hlavní cílové skupiny firemní komunikace lze považovat: obyvatele a občany města a dále obyvatele regionu, republiky i zahraničí. Cílovou skupinou firemní komunikace jsou zákazníci, na jejich zájmu či nezájmu o výrobek nebo službu přímo závisí další osud firmy. Firma se je snaží zaujmout, získat a udržet. Se zákazníky jednájí zaměstnanci firmy. Sebelepší marketingová strategie či originální komunikační kampaň nepomůže, pokud se zákazník setká s neochotou či neinformovaností prodávajícího. Zaměstnanci v průběhu komunikace poskytují následující typy informací:

- informace, které odpovídají potřebám klíčových skupin veřejnosti
- přispívají ke spolupráci (partnerství) klíčových skupin veřejnosti, k propagaci a rozvoji firmy
- kladou důraz na maximální efektivitu celého procesu v komunikaci s klíčovými skupinami, zejména v oblastech prezentace firmy, smyslu její existence a přiblížení skupinám veřejnosti

Obě firmy, AHOLD i SPAR, se řídí pravidlem, že úroveň služeb a spokojenost zákazníků závisí na ochotě zaměstnanců dát své práci víc než jen nutné profesionální dovednosti. Zapojují své srdce a emoce. Firmy umožňují svým zaměstnancům věnovat část pracovní doby práci pro charitu. Snaží se prezentovat i v sociální sféře podporou různých nadačních fondů a dobročinných akcí a nabízejí zajímavé formy uplatnění pro studenty a absolventy středních, vyšších odborných a vysokých škol.

Komunikační efekt je často subjektivní, vychází z KU. Málokdy se stane, že komunikační efekt je nulový. Většinou odpovídá základnímu cíli KU. Přestože očekávaný úspěch z KU nepřichází snadno a předpokládaný průběh KU není vždy ideální, poskytuje vnitrofiremní e-mailová i telefonická komunikace možnost zabývat se obchodními tématy a nabízí příležitost o něco požádat, něco prodat, vyslovit svůj názor, někoho motivovat, něčemu se naučit nebo naopak někoho něčemu naučit.

Komunikanti si v průběhu KU rozvíjejí, ujasňují, prohlubují a rozpracovávají své první myšlenky. Dochází k výměně názorů a nápadů i k vzájemnému ovlivňování. Efekt KU však může být i velmi specifický, např. upozornění na problém a vzbuzení zájmu o jeho řešení.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo komplexní vystižení a pochopení vztahu jazyka k praktické činnosti v obchodním oboru společností AHOLD Czech Republic, a.s., a SPAR Česká obchodní společnost s.r.o. Na základě analýzy (hledání, zkoumání a hodnocení souvislostí) zaznamenaných telefonních a e-mailových komunikátů daných firem došlo k hlubšímu proniknutí do podstaty komunikačních jevů a procesů a následně k přiblížení jejich příčinných (kauzálních) komunikačních souvislostí.

Cílem bylo zjistit a stanovit specifika české obchodní verbální komunikace. Na základě rozboru konkrétních komunikačních událostí popsat funkčnost distanční komunikace.

V úvodu práce byly uvedeny dílčí cíle, které postupně vedly k dosažení výše uvedeného cíle hlavního.

V první kapitole bylo nutné vymezit základní pojmy (verbální komunikace přímá i nepřímá, mluvená řeč, psaná řeč, neverbální komunikace, paralingvistika, distanční komunikace apod.) spjaté s tématem diplomové práce.

Ve druhé kapitole byla uvedena teoretická východiska ekonomiky obchodních společností (definice obchodní společnosti a obchodní firmy) a vymezení firemní verbální komunikace (formální/neformální, vertikální/horizontální, vnitřní/vnější). Dále bylo nutné definovat základní cíl komunikace v ekonomické sféře, neboť spolupráce a vzájemná součinnost je ve firmách v podstatě vynucena potřebou domluvit se za účelem zisku. Smyslem komunikačních událostí ekonomické sféry a strategii firemní komunikace je rozvíjet si, ujasňovat, prohlubovat a zpracovávat myšlenky, dochází k výměně názorů a nápadů i k vzájemnému ovlivňování.

Informačním zdrojem byla v teoretické části uvedená a citovaná doporučená literatura. Pro potřeby praktické části diplomové práce bylo, v přípustné míře, vzhledem k ochraně informací z hlediska zájmů společností SPAR a AHOLD, využito interních zdrojů této organizace. Vstřícnost společností SPAR a AHOLD umožnila využít konzultací s jejími pracovníky k objasnění specifik řešené problematiky v podmínkách konkrétního podniku.

Třetí kapitola se věnuje distanční komunikaci ve společnostech AHOLD Czech Republic, a.s., a SPAR Česká obchodní společnost s.r.o. Distanční komunikace umožňuje větší kontrolu nad prodejním procesem. Zásadní rozdíl mezi distanční

komunikací a jinými komunikačními způsoby (např. běžném rozhovoru, diskusí nebo vyjednáváním) spočívá v podstatě vzájemného vztahu, který se vytváří mezi prodávajícím a kupujícím. Rychlejší a snadnější přístup k potřebným informacím, zacílení zákazníků správnými informacemi o správném produktu ve správném čase a redukce nákladů obchodu buduje dlouhodobé loajální vztahy k důvěryhodným obchodníkům.

Telefonní i e-mailové rozhovory jsou typem praktických odborných textů, ve kterých se vyskytují poznatky spjaté s praktickou činností v obchodním oboru. Analýza komunikátů vypovídá o tom, že je v kompozici dodržována uzavřená vnitřní výstavba a souměrně budovaná forma. Způsob uspořádání tematických a jazykových složek textové výstavby komunikátů se odvíjí od zamýšlené funkce projevu. Komunikanti v plné míře užívají obchodních termínů a ustálených výrazů, komunikáty jsou specifické svou přesností a jednoznačností, které je dosahováno prostřednictvím logického propracování stavby vět a textu. Fakta a sdělení jsou podávána ve věcných (místních, časových) nebo formálních souvislostech. Objevují se převážně komunikační prostředky neutrální. Informace jsou řazeny podle pevného řádu. Vzniká zajímavá konstelace prvků běžných sdělení a oznámení, návodů k použití, úředních emailů, žádostí, objednávek aj.

Hlavním požadavkem každého vedení společnosti je, aby byla komunikace mezi pracovníky firem věcná, správná, objektivní, obsahově úplná, přehledná, jednoznačná a aby se zaměstnanci vyjadřovali přesně. To je v získaných telefonních i e-mailových rozhovorech z velké části dodrženo. Poznatky, které komunikáty přináší, nejsou vždy nové, ale vedou k aplikaci praktických obchodních činností. Jsou vždy určeny poučenému adresátovi, který zná základní problematiku oboru. Stylizace je méně exaktní, kompozice je jednodušší. V komunikátech se využívá převážně spisovného jazyka. Ačkoli je obsah sdělení hodnocen jako závažný, komunikáty nebývají dopředu připraveny (napsány).

Získané texty směřují ke konkrétní komunikační situaci, nikoli k nadčasovosti, jak to bývá zvykem u odborných textů. Volba informací i forma, kterou jsou podávány, vedou u vnímatele k vytvoření úplné představy o předmětu sdělení, a to tak, aby ji vnímatel (recipient) mohl zařadit do obsahu svého vědomí, aby ji mohl aplikovat a dále rozvíjet.

Interakce a komunikace se z velké části uskutečňovaly jen v rámci nezbytném pro výkon práce a v zájmu zajištění kooperací potřebných pro optimální výkon pracovní činnosti. Převažovaly formální komunikáty, které probíhaly mezi vedením firmy a ostatními zaměstnanci, orientovaly se na věcné záležitosti, např. rozpisy práce, časové plány, urgencye, testy zlevňování zásob, reklamace, objednávky, plánogramy, objednávkové katalogy, přeceňování zboží, odpovědi na upomínky, přepravní služby, platební karty a doklady od platebních karet, profylaxe pokladen, školení pracovníků webové stránky, nástěnky, internet, různé dotazníky aj. Neformální komunikace probíhala spontánně, byla méně strukturovaná a méně předvídatelná, urychlovala šíření informací v rámci firmy. Zaměstnanci si sdělovali své prožitky a sympatie, případně prosili o radu. Jen zřídka se neformální komunikáty týkaly přímo plnění pracovních úkolů. Často šlo o volnou komunikaci, nezávazné povídání, kdy telefonáty upřesňovaly dění ve firmě. Komunikáty byly nejčastěji přátelské, pozitivně emocionální a příznivé.

Ve čtvrté kapitole je uveden komplexní rozbor komunikátů distanční komunikace (e-mailové a telefonní) firem AHOLD Czech Republic, a.s., a SPAR Česká obchodní společnost s.r.o., podle zásad teorie verbální komunikace. Z rozboru vyplynulo že, v prostředí obchodních společností lze identifikovat různé pracovní komunikační situace spjaté s průběhem výkonné efektivní činnosti. Verbální komunikace je prvkem bezprostředně spojeným se strukturou společné činnosti. Je tomu tak proto, že komunikace propojuje činnost, vzájemné působení a vztahy. Společenská situace uvnitř firmy je promyšlené propojení komunikačních sítí pomocí formálních a neformálních prostředků. Formální VK však v obou firmách převažuje.

Komunikace se odehrává v administrativních i veřejných prostorách firem. Nejen kanceláře, konferenční a reprezentační prostory, ale i sklad, obchodní haly, šatny zaměstnanců a výtahy jsou komunikačním prostředím.

V realitě se denní počet příchozích telefonátů a e-mailů v obchodních společnostech mění v závislosti na marketingových akcích společnosti. Komunikace mezi manažery, zaměstnanci i zákazníky probíhá v době pracovních hodin (dopoledne i odpoledne dle potřeby). Délka komunikátů závisí na jeho účelu a účastníci se během komunikace snaží dosáhnout svých cílů. Mezi účastníky komunikace musí dojít v co nejkratší době k účelné a efektivní výměně informací, aby se zbytečně neztrácel čas a aby se věc případně nemusela řešit znovu.

Z velké části probíhá firemní komunikace mezi dvěma a více lidmi. V e-mailových zprávách i telefonních rozhovorech je explicitně zastoupeno vedení společnosti, manažeři, zaměstnanci jednotlivých oddělení marketu a zákazníci, implicitně jejich přátelé, známí a členové rodin.

Zaměstnanci firem tvoří celek, v němž má každý na pracovišti svůj úkol, a tento úkol stojí vedle jiného úkolu jiného pracovníka. Každý vykonává činnosti, které v ideálním případě znamenají dosahování takových výsledků, jakých by suma samostatných lidí nebyla schopna. Komunikanti jsou součástí pracovních skupin na dvou pracovištích, jsou spjati společnou činností, vnitřní strukturou sociálních rolí a jednotným vedením. Chování pracovníků firem SPAR a AHOLD je ovlivňováno jejich pracovními úkoly, rozsahem informací, které jsou jim poskytovány, pracovními prostředky, výší příjmu a dalšími skutečnostmi vycházejícími z hospodářské organizace. Nemalý vliv na chování zaměstnanců má i získaná kvalifikace, situace na pracovním trhu, rodinné poměry a další skutečnosti, které sice s firmami nemají bezprostřední souvislost, ale chování pracovníků přesto výrazně ovlivňují, nebo dokonce determinují.

Komunikanti jsou obdařeni vzájemnou důvěrou, smyslem pro humor a filozofickým nadhledem. V zaznamenaných komunikátech se jim daří udržovat přátelskou konverzaci (ať už telefonickou či elektronickou). Komunikace je povětšinou taktní a zdvořilá.

Na základě analýz komunikačních situací lze soudit, že zaměstnanci firmy se navzájem znají, někteří lépe, jiní však méně. Věk účastníků komunikace je různý, pohybuje se v rozmezí od 18 do 58 let. Vzdělání vedoucích pracovníků firmy odpovídá oboru vykonávané práce, u ostatních zaměstnanců firmy tomu tak vždy není, někteří si vzdělání v současné době doplňují.

Způsob jejich komunikování je výsledkem oficiálního, přesto blízkého a přátelského vztahu s ostatními zaměstnanci, kteří znají jednání svých nadřízených, dokáží je předvídat a tomu přizpůsobit své verbální chování v podobných KU.

Firemní komunikáty jsou funkčně roztržštěné segmenty KU, kde se pragmatické funkce překrývají. Nesleduje se v nich jediný elementární komunikační záměr, nýbrž obsahují kombinaci více záměrů. Telefonáty i e-maily vyzývají zaměstnance ke splnění pracovních úkolů:

- seznamují s novými pravidly a nařízeními firmy,
- informují o změnách,

- táží se na návrhy zaměstnanců,
- žádají o komentáře a připomínky,
- apelují na dodržování termínů,
- sdělují požadavky a zjišťují, zda těmto požadavkům zaměstnanci rozumějí.

Komunikační strategie získaných komunikátů se shoduje s firemní komunikační strategií, je také odvozena ze základního cíle, tj. ze snahy dosáhnout co možná nejlepších výkonů. Komunikace mezi zaměstnanci potvrzuje, že ačkoli jsou lidé v zaměstnání ctižádostiví, své cíle uskutečňují raději v harmonickém a kooperativním kolektivu.

Obě firmy, AHOLD i SPAR, se řídí pravidlem, že úroveň služeb a spokojenost zákazníků závisí na ochotě zaměstnanců dát své práci víc než jen nutné profesionální dovednosti. Zapojují své srdce a emoce. Firmy umožňují svým zaměstnancům věnovat část pracovní doby práci pro charitu. Snaží se prezentovat i v sociální sféře podporou různých nadačních fondů a dobročinných akcí a nabízejí zajímavé formy uplatnění pro studenty a absolventy středních, vyšších odborných a vysokých škol.

Tak, jak byly naplňovány stanovené dílčí (postupné) cíle řešení zadaného problému, byl naplněn i hlavní cíl práce. Na základě výsledků analýzy získaných komunikátů v komparaci s teoretickými východisky bylo potvrzeno, že verbální komunikace v obou firmách splňuje požadavky vedení společnosti.

Tyto závěry jsou také v souladu s postavením firem na trhu a prokazatelným rozvojem společností. S tím souvisí i stoupající umístění firem SPAR a AHOLD mezi obchodními řetězci působícími v České republice, o čemž svědčí průběžně otvírání dalších prodejen. Tento rozvoj společností SPAR a AHOLD by nebyl možný bez funkční distanční komunikace, která zabezpečuje rychlý a snadný přístup k potřebným informacím, zacílení zákazníků správnými informacemi o správném produktu ve správném čase, redukuje náklady obchodu a buduje dlouhodobé loajální vztahy k důvěryhodným obchodníkům.

Přestože byla potvrzena funkčnost verbální komunikace ve společnostech SPAR a AHOLD, byly získány i další poznatky, které umožňují formulaci námětů pro její zkvalitnění. Je předpoklad, že jejich případná realizace bude předmětem dalšího posouzení těchto společností.

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Charakteristika mluvčího podle některých paralingvistických znaků	19
Tabulka č. 2: Typy a formy firemní komunikace	31
Tabulka č. 3 Komunikace organizace s veřejností	36
Tabulka č. 4: Struktura komunikační události	64
Tabulka č. 5: Organizační struktura SPAR Česká obchodní společnost s.r.o.	70
Tabulka č. 6: Organizační struktura AHOLD Czech Republic, a.s.	71

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Lineární model komunikace	42
Obr. 2: V současnosti nejrozšířenější model komunikace	43
Obr. 3: ALBERT	50
Obr. 4: INTERSPAR	52
Obr. 5: Hypermarket ALBERT	68
Obr. 6: Hypermarket INTERPSPAR	68
Obr. 7: Části firemních e-mailů (ES)	74
Obr. 8: Kancelář ALBERT	75

SEZNAM LITERATURY

- BAUGH, S., FRYAR, M., THOMAS, D. *How To Write First-Class Business Correspondence*. McGraw: Hill, 1995, 320 s.
- BEDRNOVÁ, E. *Management osobního rozvoje*. Praha: Management Press, 2002, 224 s.
- BELZ, H., SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. Praha: Portál, 2001, 375 s.
- BLAŠKOVÁ, M. *Management of human sources*, Žilina: Žilinská univerzita, 1998, 162 s.
- CLAYTON, P. *Řeč těla: Čtete gesta, mluvíte svými pohyby*. Praha: Ottovo nakladatelství, 2004, 168 s.
- ČSN 01 6910 *ÚPRAVA PÍSEMNOSTÍ ZPRACOVANÝCH TEXTOVÝMI EDITORY*. Praha: Český normalizační institut, 2007, 48 s.
- DAGMAR, D. *Ekonomika*. Praha: MC, 1995, 159 s.
- DAVIDSON, W. *Business Writing: What Works, What Won't*. New York: St. Martin's Griffin, 2001, 320 s.
- DE VITO, J. *Essentials of human communication*. Praha: Grada, 2008, 512 s.
- DEAN, S. *Business Talk English*. Haufe: Lexware, 2007, 128 s.
- DOLEŽAL, V. *Ekonomika a řízení obchodního podniku pro vysoké školy studijní obor ekonomika vnitřního obchodu*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1984, 253 s.
- FERJENČÍK, J. *Komunikácia v organizáciách*. Bratislava: EKONÓM, 2001, 140 s.
- FISHER CH. *E-Mail: A Write It Well Guide*. Oakland: Write it well, 2008, 168 s.
- FLEISCHMANNOVÁ, E. *Metodická příručka k technice administrativy a obchodní korespondenci*. Praha: Fortuna, 1998, 111 s.
- FORET, M. *Marketingová komunikace*. Praha: Computer press, 2006, 443 s.
- FUCHSOVÁ, K., KRAVČAKOVÁ, G. *Management of working motivation*, Bratislava: Iris, 2004, 170 s.
- GRUBER, D. *Zlatá kniha komunikace*. Ostrava: Repronis Ostrava, 2005, 249 s.
- HARTLEY, M. *Řeč těla v praxi*. Praha: Portál, 2004, 103 s.
- HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitřní komunikace*. Praha: Grada Publishing, 1998, 104 s.
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, 240 s.

- JANDA, P. *Vnitřní komunikace. Nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2004, 128 s.
- JANOŠEK, J. *Verbální komunikace a lidská psychika*. Praha: Grada, 2007, 172 s.
- JIRÁK, J., NEKVAPIL, J., ŠOLTYS, O. *Jazyk ve společenském kontextu*. Praha: Karolinum, 1996, 102 s.
- KANITZ, A. *Umění úspěšné komunikace*. Praha: Grada, 2005, 108 s.
- KLIMEŠ, L. *Slovník cizích slov*. Praha: SPN, 2002, 862 s.
- KOLMAN, L. *Komunikace mezi kulturami: Psychologie interkulturních rozdílů*. Praha: Credit, 2001, 188 s.
- KOŘENSKÝ, J., HOFFMANNOVÁ, J., JAKLOVÁ, A., MÜLLEROVÁ, O. *Komplexní analýza komunikačního procesu a textu*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 1990, 150 s.
- KOTLER, P. *Marketing management*, Praha: Grada, 2007, 788 s.
- KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak si navzájem lépe porozumíme: kapitoly z psychologie sociální komunikace*. Praha: Svoboda, 1988, 235 s.
- KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Komunikační kompetence – způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2004, 184 s.
- KULDOVÁ, O., FLEISCHMANNOVÁ, E. *Jak psát obchodní dopisy a jiné písemnosti*. Praha: Fortuna, 2007, 200 s.
- KUZMIN, S., SVENCICKIJ, L. *Social Psychology in a company*, Bratislava: ROH, 1985, 195 s.
- LEWIS, D. *Tajná řeč těla*. Praha: Victoria Publishing, 1989, 229 s.
- LINSELL-ROBERTS, S. *Strategic Business Letters and E-mail*. Houghton: Mifflin, 2009, 374 s.
- MARTINCOVÁ, O. *Nová slova v češtině: Slovník neologizmů 2*. Praha: Akademia, 2004, 568 s.
- MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2003, 368 s.
- MOSLEROVÁ, N. *Interpersonální komunikace*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2004, 56 s.
- NÁKONEČNÝ, M. *Motivation and Human Behaviour*, Praha: Academia, 2004, 270 s.
- NAKONEČNÝ, M. *Social Psychology*, Praha: Academia, 1999, 287 s.
- NEUMAYER, G. *Obchodní korespondence*. Praha: Grada Publishing, 108 s.

- POLÁKOVÁ, E. *Komunikační, informační a marketingové kompetence: úvodní studie projektu*. Ostrava: Ostravská univerzita, 2006, 84 s.
- SCHROLL-MACHL, S., NOVÝ, I. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání česko-německá*. Praha: Management Press, 2007, 161 s.
- SCHULZ VON THUN, F. *Jak spolu komunikujeme? Překonávání nesnází při dorozumívání*. Praha: Grada Publishing, 2005, 197 s.
- SOUKUPOVÁ, J. *Mikroekonomie pro inženýrské studium*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1993, 265 s.
- SPERANDIO, S. *Účinná komunikace v zaměstnání: Pravidla ústního i písemného vyjadřování*. Praha: Portál, 2008, 199 s.
- STŘÍŽOVÁ, V. *Manažerská komunikace*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2001, 72 s.
- SZARKOVÁ, M. *Komunikácia v manažmente*. Bratislava: Ekonom, 2002, 198 s.
- ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004, 88 s.
- ŠEVČÍKOVÁ, A. *Komunikační kompetence a její rozvoj v rámci vnitrofiremní komunikace*. Brno, 2007, 53 s.
- ŠTASTNÝ, V. *Korespondence a její úprava podle nových norem*. Praha: ASPI, 2007, 140 s.
- ŠTĚPÁNÍK, J. *Umění jedna s lidmi 2: Komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2005, 161 s.
- ŠVANDOVÁ, B., JELÍNEK, M. *Argumentace a umění komunikovat*. Brno: PedF MU, 1999, 330 s.
- VAŠKO, J. *Ekonomika obchodního podniku*. Praha: Merkur, 1987, 210 s.
- VYBÍRAL, Z. *Psychologie lidské komunikace*. Praha: Portál, 2000, 263 s.
- VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008, 328 s.

Elektronické zdroje

Company structure [online]. [cit. 28.2.2011]. Dostupný z WWW:

<http://www.ahold.com/en/about/company-structure>

The History of Electronic Mail [online]. [cit. 08.09.2010]. Dostupný z WWW:

<http://www.multicians.org/thvv/mail-history.html>

HUSÁKOVÁ, V. *Osobní image manažera. Moderní řízení* [online]. [cit. 2010-06-27].

Dostupný z WWW:

<[http://modernirizeni.ihned.cz/index.php?s1=6&s2=0&s3=0&s4=0&s5=0&s6=0&m=detail&article\[id\]=11260220](http://modernirizeni.ihned.cz/index.php?s1=6&s2=0&s3=0&s4=0&s5=0&s6=0&m=detail&article[id]=11260220)>.

O společnosti Albert [online]. [cit. 08.09.2010]. Dostupný z WWW:

<http://www.albert.cz/o-nas/o-spolecnosti>

SHEA, V. *Netiketa* [online]. [cit. 28.2.2011]. Dostupný z WWW:

<<http://www.albion.com/netiketa/book/index.html>>

SPAR v České republice [online]. [cit. 08.09.2010]. Dostupný z WWW:

http://www.interspar.cz/spar/o_nas/SPAR_v_Ceske_republice.htm

SULER, J. The Online Disinhibition Effect. *The Psychology of Cyberspace* [online].

[cit. 2009-04-11]. Dostupný z WWW:

<<http://www.usr.rider.edu/~suler/psycyber/disinhibit.html>>.

ŠATAVOVÁ, L. Problematika dodržování netiquette v online komunikaci. *Inflow:*

Information journal [online]. [cit. 08.09.2010]. Dostupný z WWW:

<http://www.inflow.cz/problematika-dodrzovani-netiquette-v-online-komunikaci-cast-ii>

PŘÍLOHY

Přepisy telefonních a e-mailových rozhovorů

Příloha č. 1



Telefonát

A: nová obchodní zástupkyně

B: consultants manažer

A: Pane Novák / volám abych se zeptala na pár otázek / máte chvíličku?

B: Povídejte

A: Není mi jasné proč není plánogram na veškerý é bé há sortiment?

B: To je ale jednoduché! / ne všechny é bé há kategorie jsou vhodné pro implementaci plánogramů/ plánogramy je možné měnit dle platné procedury jen čtyřikrát ročně

A: To se mi ale zdá dost málo

B: Možná ano ale to víte / některé kategorie podléhají změnám tak rychle že by prodejna celý rok nedělala nic jiného než předělávala plánogramy / proto jsou z plánogramů vyloučené například hudby filmy písí hry/...taky knížky/ prostě zábava obecně/ našim cílem je mít plánogramy všude kde je to jenom trochu možné

A: No dobře / taky poměrně nedávno se řešil zákaz objednávek na položku / chci se zeptat / je možné přímo na kartě zařídit aby prodejna viděla že se jedná o dilist položku? Protože zatím to prodejna nevidí /může být toto uvedeno v katalogu é bé ef?

B: V novém katalogu který je v poslední fázi testování jsou dilistované položky vidět v sekci na konci reportu / do ní spadnou položky které jsou dnes ještě v sortimentu ale za čtrnáct dní už v sortimentu nebudou

A: A odkud se tvoří ten objednávkový katalog? Z dat goldu?

B: To je ale stará otázka/ několikrát už probíraná! / ne / nový objednávkový katalog umístěný na infoportálu si bere data z misu a data jsou platná vždy k poslední uzávěrce

A: Takže k poslední uzávěrce říkáte?

B: Ano

A: A další věc / u některých prodejen nelze objednat novinky již v pátek / proč se data nalijí do systému až v sobotu? / připojení akčních položek až ve středu je pozdě! / brzdí to příjem zboží tisk regálovek prodej přes pokladnu / navíc vetro plus jezdí na prodejnu až v úterý odpoledne a vozí společně akce s regulérem / jedná se o é dé í dodavatele který má závozové okno v úterý / jediná možnost je zavázat o týden dřív

B: Co se tohoto týče/ někdy přenos dat do aplsu trvá dva dny / to je ajťácká záležitost/ ajťáci vždy kontrolují akční položky dle dodaného seznamu a dle platného harmonogramu / promoční zboží musí být v systému nejpozději týden před začátkem akce / v opačném případě kontaktujte help desk

A: Proč tedy nejsou objednány centrálně?

B: Systém prozatím neumožňuje objednávat zboží é bé ef centrálně tak jak je tomu například v draj dipartmentu / proto je povinností každé prodejny zboží objednat

A: Hmm.../ ještě bych ráda věděla proč nejsou dodavatelé ochotni přivést zboží s nízkou objednací částkou?

B: Díky úpravám sortimentu by již přece nemělo docházet že dodavatel nepokrývá větší část sortimentu?

A: Ale ano / a odráží se to i na hodnotě případné objednávky

B: Tak pokud se to stane i v budoucnu že dodavatel nebude chtít vykryt objednávku je třeba kontaktovat é bé ef seniora / ve vašem případě je to blanka....

A: A víte to že dodavatelé hlavně u sklenic a talířů často přelepují zboží jiným eanem kvůli vykrytí zboží?

B: Ano / pokud to bude dohodnuto s centrálou budete informováni / v jiném případě nás informujte a dodavatel bude penalizován / promiňte / ale nemám totiž už moc času / spěchám na poradu / jestli máte ještě nějaké nejasnosti zavolejte mi kolem čtvrté

B: No... / ještě bych měla pár dotazů / tak rači vám ještě zavolám zatím naschle

Příloha č. 2



Telefonát

A: obchodní zástupkyně

B: consultants manager

A: Pane Novák / to sem zase já / ještě bych měla nějaké otázky / neruším?

B: Ne / před chvílkou mi skončila porada / teď už mám volno / co tedy ještě potřebujete?

A: Stalo se nám že nejde vytisknout cenovka / máme tady zadaných víc adres pro jeden druh zboží

B: Lze to vytisknout z merlinu i alpsu

A: Aha,... / tak to sme nezkoušeli

B: Oba tyto systémy umí k přecenění navázat z plánogramu tolik adres kolik jich položka dle plánogramu má mít / a je zcela jedno jestli jde o tisk celého přecenění z přecenění / nebo ruční zadání regálovek eventuelně zadání regálovek do tisku přes háhátéčko

A: A když položka nemá přirozenou regálovou adresu vůbec?

B: No.../ tak to je snad to jediné / to tedy systémy nevytisknou

A: Ale to by se mohlo stát jen v tom případě že už nepatří do platného pí el dží/ ale na prodejně ji máme a prodáváme někde z doprodejového čela nebo endkepu ne?

B: Ano / snad jediné takto

A: Taky mě napadlo.../ co kdybychom zboží ze stanu dovyprodávaly místo toho abysme je vracely zpět?/ pak to musíme složitě čistit a umývat...

B: Hmm,.../ to je trošku problém / jedná se totiž o komerční rozhodnutí směřující k maximalizaci zisku / to si nemůžeme rozhodnout podle sebe / nicméně možnost výprodeje se dá dle velikosti zásob na prodejnách posoudit / na letošní i příští rok jsou už ale výprodeje plánovány a taktéž záleží na konkrétní smlouvě s dodavatelem

A: Jestli je ochoten se na výprodeji finančně podílet nebo jestli požaduje fyzické vrácení zboží že?

B: Přesně tak

A: Tak to budu muset ještě zjistit... / dál se vás chci zeptat / ty palety vrácené prostřednictvím přepravních služeb nejsou účtovány dodavateli / ani vráceny kus za kus od přepravní společnosti / vzniká manko prodejně...

B: Pokud dodavatel objednává pé pé elko / má možnost službu objednat pouze na zboží bez palety / komerční oddělení vydalo dodavatelům takový příkaz / v platnosti bude od prvního září letošního roku / pokud by po tomto termínu požadovala pé pé elkovou paletu / prodejna musí okamžitě kontaktovat příslušného katedry manažera

A: To myslíte manažera dle sortimentu zboží pro který pé pé el přijela?

B: Jistě...

A: Tak to je zatím všechno / potřebovala jsem to rychle vyřešit / omlouvám se za zdržení / ještě se zeptám / kde je uveden plán sezon?

B: Tak to ste mě teď zaskočila / přesně nevím / ale to je druhotné / v omezené míře nutné pro váš přehled je uveden v komerčním magazínu

A: Ehm... / tak děkuji pane Novák za váš čas

B: Není zač

Příloha č. 3



Telefonát

A: vedoucí dne

B: vedoucí prodeje

A: Chci se zeptat / máme tu jednu nejasnost / vy to budete vědět jak je to s těma platebníma kartama / musí být podepsaná nebo ne pane Novák? Máme tady totiž zákazníka který ji má bez podpisu

B: To platí jak u které banky / a kerou má?/ protože čé es čé es ó bé nebo er bé má v podmínkách že klient je povinen si svou kartu podepsat ihned po jejím obdržení / jinak je karta neplatná

A: Právěže čé es ó bé / nevím jak to mám řešit...

B: A nemá ji podepsanou?

A: Ne

B: Tak mu ji nevracejte! Hned tam du!

A: Právěže vám volám,.../ abych řekla pravdu / viděla jsem o tom něco v televizi

B: Vim / očkem jsem to sledoval taky/ du tam

Příloha č. 4



Telefonát

A: vedoucí prodeje

B: vedoucí dne

A: Pane Novák / řešíme tady / zákazník mi nechce ukázat občanku / stěžuje si že nepřesáhl limit třiceti tisíc

B: Jak stěžuje? / jak může vědět kolik my máme nastavený limit?/ každý obchod má přece jiný ale pro snazší práci prodejny a hlavně aby si nemuseli zaměstnanci pokladen pamatovat různé limity pro různé banky je v manuálu uveden ten nejníší požadovaný / u nás tedy platí těch dvacet tisíc

A: To nevim / ale stěžuje si že pro kontrolu totožnosti při platbě kartou musí nakoupit víc jak za třicet / je to pravda?

B: Ne / to může mít přece každý obchod jinak.../ to je mi chytrolín

A: Tak co mu mám říct když se vymlouvá že nemá občanku u sebe / já ho musím legitimovat!

B: Normálně mu tu platební kartu roztrhejte...(smích)

A: Cože? / vy si děláte srandu pane Novák že jo ?

B: (smích) Ne / fakt / rači mu ji vemte / já mu vydám potvrzení o zadržení platební karty jestli chce / a ať si hned donese tu občanku / za chvíli sem tam...

Příloha č. 5



Telefonát

A: vedoucí prodeje

B: pracovník oddělení skladu

A: Novák

B: Pane Novák / přišlo zboží ale vobal je polepenej různějma nálepkama z jinejch řetězců /dodavatel nám ho zpět neveme protože ten vobal je prej znehodnocenej

A: Sakra / takový zboží je neprodejný! Vy snad dneska berete úplně každý šmejd / to je strašný / informovat okamžitě komerční oddělení a to zboží rači i nafot'te!

Příloha č. 6

Vážená paní managerko,

výsledky TS jsou následující:

23.t. plán 5.988 tis.Kč, sk. 5.689 tis.Kč .nesplnili jste o 299tis.Kč. TS jste velmi překročili. plán 3.5% překročení bylo 4.3% - 52.481,-Kč, problém je hlavně u o/z, kde se bezhlavě objednávaly maliny a jahody, aniž by byla provedena KO prodeju, odpis malin byl 330 ks za 11.747,- jahod 163 ks 2.808,-. TS máme k datu 106.542,-.

PP jste splnili o 2Kč, stále platí udržet plánované hod.zaměstnanců dle úvazků. Musí být striktně dodrženo, plánování hodin nad úvazky působí velké potíže při splnění PP.

Pro případné dotazy Vám budu osobně k dispozici na tel: 724 362 354.

Se zdvořilým pozdravem

Zdena Maresova

Operations Liaison Commerce & Supply Chain

Příloha č. 7

Vážená paní managerko,

výsledky TS jsou následující:

21.t. plán 5.707 tis.Kč, sk. 5.338 tis.Kč .nesplnili jste o 362tis.Kč. TS jste udrželi plán 3.5% překročení bylo minimální -926,-Kč. PP jste splnili o 1 Kč, ALE je nutné udržet plánované hod.zaměstnanců pouze dle úvazků. Musí být striktně dodrženo, plánování hodin nad úvazky působí velké potíže při splnění PP.

Pro případné dotazy Vám budu opět osobně k dispozici na tel: 724 362 354.

S pozdravem

Zdena Maresova

Operations Liaison Commerce & Supply Chain

Příloha č. 8

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

někteří dodavatelé vyžadují podpis obchodního zástupce na vratku, ten chodí 1x14 dnů. FAST OZ musí provést kvalitativní kontrolu vráceného zboží, a i proto že jezdí 1x14dní, byla doba vratky u FASTU prodloužena na 30dní. S jinými dodavateli tato dohoda neplatí.

Pro ostatní dodavatele **platí**: Centrální vratka má přesně daný termín svozu a dané položky, které ve vratce mají být. Vratka regulérního sortimentu musí být dohodnuta předem s dodavatelem a obchodní zástupce má právo si zboží zkontrolovat.

Někteří dodavatelé nechtějí odvézt vratku pod určitou hodnotu. Pokud se tak děje, kontaktujte příslušného CM, sjedná okamžitou nápravu.

Pokud je zboží při dodání poškozeno – DC odmítá vzít zpět (Landman 20% poškozeno). Podmínky na vracení poškozeného zboží od Landmana stanovil CM – J. Susa, s konkrétním případem se obraťte na něj.

Ivana Šťastníková
Efficiency Consultants Manager

Příloha č. 9

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

ze zákona má zákazník právo požadovat předvedení zboží na prodejně. Pokud tomu však k tomu prodejna není ani věcně ani místně uzpůsobena a pokud tomu podstata produktu neumožňuje, pak prodejna není povinna. Zákazník má dvě možnosti. Jedna je koupit výrobek a pokud je rozbitý, bohužel se musí držet pravidel o standardních reklamacích. Druhá možnost je výrobek nekoupit a zakoupit si ho jinde.

FAST nebere zpět pouze poškozené zboží, dále zboží, které prodejna měla vrátit do 30 dnů a chce jej vrátit např. po půl roce, zboží, které není kompletní (chybějící kartony, polystyreny, dokumentace, dálkové ovládání a pod. Obecně platí, že dodavatel bere zpět všechno (i vybalené) zboží, pokud je ve 100% stavu a zejména, pokud je vráceno včas. V případě, že je vše výše uvedené 100% splněno a Fast odmítá vzít vratku, je nutno kontaktovat příslušného CM (sl. Veinlichovou).

Marketing doručí na prodejny informační cedulky do úseků s EBF.

Ivana Šťastníková

Efficiency Consultants Manager

Příloha č. 10

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

u EDI EBF – je možno změnit termín pro doobjednání promočního zboží – nyní nelze měnit, naběhne automaticky. Podle informací pana Berana lze toto datum přepsat v systému. Pro promoční zboží platí 48h (pracovní dny) lhůta pro dodání. Pokud máte problém s přepisem datumu, obraťte se na Helpdesk.

Ivana Šťastníková

Efficiency Consultants Manager

Příloha č. 11



Telefonát

A: sekretářka vedoucího prodeje

B: zástupce ředitele marketu

A: Dobrý den / oddělení prodeje / jak vám mohu pomoci?

B: Dobrý den / moh bych mluvit s šéfem ?

A: Jistě / přepojím vás / mohu se zeptat kdo volá?

B: Jiří Rezek / volám kvůli tomu katalogu hraček

A: Moment / přepojím vás...(asi 15 sek.) / omlouvám se ale pan vedoucí má zrovna obsazenou linku / vydržíte chvílku?

B:Bohužel / nemám moc času / potřebuji volat ještě jinam / ať mi zavolá jakmile to bude možné / jde o urgentní záležitost

A: Žádný problém / když mi dáte telefonní číslo kde budete k zastížení / vyřídím mu vzkaz že ste volal

B: To budete laskavá / moje telefonní číslo je 724 527 753

A: Promiňte, eee.... / mohl byste mi ještě znovu zopakovat vaše jméno?

B: Jiří Rezek

A: Dobře / v pořádku / vyřídím / vedoucí vám zavolá jakmile jen to bude možné

B: Děkuji / nashledanou

Příloha č. 12



Telefonát

A: zástupce ředitele marketu

B: vedoucí prodeje

A: Ano? / Rezek prosím?

B: Ahoj Jirko / hele tys volal dneska kvůli tomu katalogu?

A: Nó ahój Zdenále / hele čoveče / co to tam máš za novoty? Chlape / ty sis pořídil sekretářku, jó? / to ti musím vyseknout poklonu (smích)

B: No / představ si Jirko / je to moc šikovná holčina...(smích) / to viš / čas od času menší změna neuškodí

A: Ále / nepovídej?

B: No... / taky doporučuju... (smích) / sem jak v bavlnce (smích) / škoda že je tu jen jako brigádnice na nějaký ten tejdén

A: Jo jo jo / prej brigádnice...(smích)

B: Jirko / co pro tebe můžu udělat?

A: Hele / jedná se o informace k tý vzorový presentačce / už sem je všem poslal na ímejl / musí to být přehledný / rozdělil sem to na šest kategorií / bude to vypadat asi tak... kategorie postavy bude obsahovat lidský i pohádkový postavy i postavičky do betlémů / kategorie zvířata bude obsahovat všechny zvířata navíc rozdělený na domácí divoký a cizokrajný / v kategorii kulisy budou domečky hrady a různý doplňky... / no / to rači ještě upřesním.../ v kategorii dekorace budou různý doplňky děckého pokoje dekorační lampy a vánoční ozdoby / potom kategorie auta a stroje kde budou všechny možný jezdící hračky to mě fakt bere / člověče Zdeno / představ si že je tam i hasičký auto mercedes solido s houkačkou! / já si ho sám snad hned objednáám nebo co (smích)

B: Tomu věřím (smích)

A: A poslední kategorie bude obsahovat všecko co nedokážem zařadit / sou tam i doporučení pro doprodej

B: No / dobře Jirko / ještě dneska se na to podívám a zejtra ráno to proberem na poradě jo?

A: Fajn / a pozdravuj sekretářku (smích)

B: Tak jo / budu (smích)

Příloha č. 13



Telefonát

A: vedoucí prodeje

B: zástupce ředitele marketu

A: Vondra

B: Hele Zdeňku / teď tady byl chlap z bé en softu / v pondělí k ránu nám bude instalovat ty nový verze programů

A: To sem teda zvědavej / vlasně naposled byly tři že? A pěkně jim to trvalo,... a teď na to bude jedinej

B: Je to / ale do votvíračky se to musí prostě stihnout

A: To musí! / to by bylo špatný kdyby to nestih / stejně k čemu nám to bude?/ ale život je hold samá změna / inventúry reklamace dřív to bejvaloúplně jináč / víš zase než se s tím naučíme... / v Plzni na to měli celej měsíc tak ať teď po nás nechtěj žádný zázraky

B: No / nevim nevim / jak tě znám budeš s tím umět z nás zase nejdřív ty (smích)

A: To jo / kamaráde / a pak budu chodit s nosánkem pěkně nahóru (smích)

B: Jasan / dyť tě známe / seš nejlepčí (smích) / pak mi prozradíš ty figle / nic / uvidíme / hele už musím / takže vo tom víš aby tady v pondělí ráno prostě někdo byl / já totiž jedu do Brna skrz ten servis

A: Jo / budu tady Jirko / ták zatím

B: Čest Zdeňo

Příloha č. 14



Telefonát

A: vedoucí prodeje

B: zástupce ředitele marketu

A: Vondra / oddělení prodeje

B: To sem zase já / prosímte u položek z katalogu sem zjistil pár chyb v typech dodání / hlavně u závozu akčních položek

A: Viděl sem to / jó jo to se musí vopravit / budou dodány přímo / ale u některých položek je ta akce jen štrnáctidení a objednávka je automatická

B: Hmm / top položky budou prostě dokupovaný na cé es centrálně / mám to poslat i vedoucímu fúd?

A: Ale proč ne / oukej / snad už to bude všechno / néé / vlastně se chci ještě zeptat / nejsou vyprodány všechny hračky od Vánoc / co s tím?

B: Co vím / lokální dodavatelé jsou všichni vratní a povinností prodejny je zboží vrátit / a co se týče dodavatele lifung / na veškerý zboží lifunfu z vánoc je výprodejová cena padesát procent / když by se zboží do konce šestého měsíce neodprodalo tak se až pak rozhodnem co s tím

A: Jo tak jo / zatím Jirko

Příloha č. 15



Telefonát

A: zástupce ředitele marketu

B: vedoucí prodeje

A: Rezek / prosím

B: Jirko / volám kvůli označení toho prodejního místa na akční zboží / je to položka dva pět sedum sedum osum tři / teribír srdíčka preclíky a hvězdy v hořký čokoládě / pokladní molo je toho už plný / gondola taky...

A: No / dobře jako obvykle / prostě pokračujte v zóně pekárny a palety umístěte u cukrovinek / jó a pak nezapomeňte pro tuhle položku nastavit novou prodejní cenu / za chvíli tam přidu / dej mi asi štvrt hodky...eště pošlu porovnání prodejů

Příloha č. 16

Návrhu, nespokojenosti/nápadu, apod:

Dobrý den, dnes se mi stala nepříjemná věc. Chtěla jsem platit kartou, která je na manželovo jméno a u pokladny mi bylo řečeno, že pokud se mnou manžel není a je to na jeho jméno, že mi platbu neprovedou. Nechápu jak je to možné, platím s ní kdekoliv a nikdy jsem se s tím nesetkala. Zdá se nepochopitelné, aby kartou platil pouze manžel. Přece kdyby ta karta byla kradená tak s nepůjdu platit, ale vyberu někde hotovost. Přijde mi to celé postavené na hlavu, a taky tím přicházíte o zákazníky, protože příště už si rozmyslím kam jít, abych mohla platit kartou. S pozdravem Bílová.

Dobrý den,

Obdrželi jsme stížnost od paní Jany Bílové na nemožnost platby manželovou platební kartou. Podle pravidel, která máme od vaší společnosti jako závazná a platná, je náš postup správný, tudíž, že platební kartou vydanou na jméno manžela nemůže platit nikdo jiný. Další stížnost je od paní Hany Vlčkové, ta byla podána přímo na pobočce Interspar ve Znojmě, jedná se o stejný problém.

Prosím o vyjádření, jestli je uvedený postup v pořádku a případné info jak situaci řešit.

Děkuji, s pozdravem

Kateřina Manová
vedoucí hypermarketu INTERSPAR

Příloha č. 17

Dobrý den,
děkujeme za zprávu a sdělujeme Vám, že jako obchodník postupujete zcela správně dle všech pokynů. Podle Obchodních podmínek České spořitelny, a.s. pro vydávání a používání platebních karet musí kartu používat pouze oprávněný držitel, a to v době její platnosti.
Tyto Obchodní podmínky obdrží od nás každý klient spolu s platební kartou při jejím vydání. Taktéž klientům dáváme celou Příručku pro držitele platební karty, ve které stojí, že:
karta je vystavena na jméno konkrétního držitele (majitele karty), je nepřenosná a je určena pouze pro jeho potřebu, nesmí být tudíž půjčována k nákupům či výběrům hotovosti jiným osobám, a to ani členům rodiny.

V tomto duchu prosím informujte i klientku, popř. klientky, a pokud jim ostatní obchodníci umožňují nakupovat kartou manžela, **nepostupují správně!**

Klientky nás mohou navštívit, pokud Obchodní podmínky nemají a my jim je vydáme, popř. novou Příručku, možno zaslat i poštou, když nám sdělíte jejich adresu.

S přáním hezkého zbytku dne

Jaroslava Vlková
Česká spořitelna, a.s.

Dobrý den pani Bilová ,

zasílám vyjádření z České spořitelny a důkaz o tom, že jako obchodníci jsme povinni dodržovat daná pravidla, které jsme podepsali ve smlouvách s bankovními ústavy.
S řešením problému se tedy prosím obraťte na vaši banku.

Děkuji, s pozdravem

Kateřina Manová
vedoucí hypermarkctu INTERSPAR