

PRŮVODCE ÚSPĚŠNOU KOMUNIKACÍ

Efektivní komunikace v praxi

M



Jan Vymětal

- zásady a bariéry efektivní komunikace
- neverbální komunikace – řeč těla
- verbální komunikace – rozhovory a prezentace
- negativní a problémová komunikace
- písemná komunikace v praxi
- komunikace organizace – public relations

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umísťování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.



Copyright © Grada Publishing, a.s.



Copyright © Grada Publishing, a.s.

doc. Ing. Jan Vymětal, CSc.

**Průvodce úspěšnou komunikací
Efektivní komunikace v praxi**

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 220 386 401, fax: +420 220 386 400
www.grada.cz
jako svou 3280. publikaci

Odpovědný redaktor Petr Somogyi
Sazba Eva Hradiláková
Počet stran 328
První vydání, Praha 2008
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.
Husova ulice 1881, Havlíčkův Brod

© Grada Publishing, a.s., 2008
Cover Photo © profimedia.cz

ISBN 978-80-247-2614-4 (tištěná verze)
ISBN 978-80-247-6742-0 (elektronická verze ve formátu PDF)
© Grada Publishing, a.s. 2011

Obsah

O autorovi	10
Úvod	11
1. Význam komunikace v současné společnosti	15
2. Obecný úvod do problematiky komunikace	17
2.1 Základní pojmy	22
2.2 Zásady efektivní komunikace	26
2.3 Komunikační model	30
2.3.1 Vznik sdělení	30
2.3.2 Zakódování sdělení	31
2.3.3 Volba komunikačního média	33
2.3.4 Komunikační šum	33
2.3.5 Dekódování sdělení	34
2.3.6 Poskytování zpětné vazby	35
2.3.7 Faktory ovlivňující proces komunikace	35
2.4 Komunikační bariéry	37
2.5 Rozdíly v komunikaci ženy a muže	39
2.5.1 Neverbální komunikace	40
2.5.2 Verbální komunikace	40
3. Poslouchání a naslouchání	45
3.1 Aktivní naslouchání	48
4. Neverbální komunikace	53
4.1 Řeč těla	56
4.1.1 Kinezika	57
4.1.2 Gestika	58
4.1.3 Mimika	61
4.1.4 Vizika	64
4.1.5 Haptika	66
4.1.6 Proxemika	68
4.1.7 Posturologie	70
4.2 Signály komunikace osobnosti	72
4.2.1 První dojem	73
4.2.2 Neurovegetativní reakce	75
4.2.3 Vnímání barev	76

4.2.4	Vnímání vůní a pachů	85
4.2.5	Styl oblékání	87
4.2.6	Doplňky oblečení	91
4.2.7	Společenské chování	93
4.2.8	Emoční inteligence	95
4.2.9	Chronemika	98
4.2.10	Grafologie	99
4.2.11	Komunikační prostředí	99
4.3	Rozdílnost kultur	102
4.3.1	Gestika	102
4.3.2	Mimika	103
4.3.3	Vizika	103
4.3.4	Haptika	103
4.3.5	Proxemika	104
4.3.6	Význam barev	105
4.3.7	Chronemika	105
4.3.8	Komunikační prostředí	106
4.4	Závěrečná doporučení	106

5.	Verbální komunikace	113
5.1	Paralingvistická komunikace	115
5.2	Dotazování	118
5.3	Rozhovory	122
5.3.1	Dialog	125
5.3.2	Pohovor	126
	Pohovor v rámci výběrového řízení – přijímací pohovor	126
	Hodnotící pohovor	131
5.3.3	Vyjednávání	133
5.3.4	Vylákávání informací	138
5.3.5	Telefonní rozhovor	140
5.4	Pozitivní komunikace	143
5.4.1	Asertivita a kreativita	144
5.4.2	Komunikační pohotovost	147
5.4.3	Networking	148
5.5	Negativní a problémová komunikace	152
5.5.1	Kritika	153
5.5.2	Konflikty	156
5.5.3	Agresivita	159
5.5.4	Manipulace	160
5.5.5	Fámy a pomluvy.....	164
5.5.6	Lhaní	167

5.5.7	Zkreslení přenosem a dezinformace	168
5.5.8	Ostatní formy negativní komunikace	171
5.5.9	Mimoběžná komunikace	175
5.5.10	Neadekvátní komunikace	180
5.6	Komunikace v týmu	184
5.7	Komunikace na veřejnosti	186
5.7.1	Příprava	187
	Obsah a struktura	187
	Doba	189
	Pomůcky	190
	Vystoupení	191
	Diskuze	193
5.7.2	Přednesení prezentace	193
	Příprava	194
	Tréma	194
	Vystoupení	195
	Diskuze	197
5.7.3	Přesvědčování	198
5.8	Komunikační zvyklosti a chování v různých zemích	201

6.	Písemná komunikace	205
6.1	Korespondence	209
6.1.1	Oslovení a tituly	209
6.1.2	Úřední dopis	213
6.1.3	Osobní a společenský dopis	215
6.1.4	Soukromý dopis	219
6.1.5	Životopis a motivační dopis	219
6.1.6	E-mail	224
6.1.7	SMS a MMS zprávy	227
6.2	Vizitky	231
6.3	Odborná publikace	234
6.3.1	Textové zpracování a struktura	237
6.3.2	Grafická úprava	242
	Rukopis	242
	Tabulky, obrázky, symboly	244
6.3.3	Korektura a korekturní znaménka	246
6.4	Výzkumné a technické zprávy	248
6.5	Vědecko-kvalifikační práce	250
6.6	Poster	252
6.7	Recenzní posudek	253
6.8	Oponentní posudek	255

7. Komunikace organizace – public relations	257
7.1 Komunikace v organizaci	263
7.1.1 Organizační a administrativní zajištění	267
7.1.2 Porady.....	271
7.1.3 Komunikace vedoucího	276
7.1.4 Komunikace podřízeného	283
7.2 Krizová komunikace	285
7.2.1 Plán krizové komunikace	286
7.2.2 Komunikace v průběhu krize	291
7.2.3 Komunikační zásady dlouhodobějších důsledků krize	292
7.3 Komunikace s externí veřejností	293
7.3.1 PR jako společenský nástroj vztahů s veřejností	294
7.3.2 PR jako nástroj podpory odbytu	297
7.3.3 PR jako vztahy s médii	302
 Souhrn informačních zdrojů	 307
 Seznam použitých zkratk	 319
 Rejstřík	 321

Komunikace není všechno, ale je za vším.

Velmi často ten, kdo si myslí, že umí mluvit, prostě jenom neumí mlčet.

Řecký filozof Epimarchos z Megary, 5. století před Kristem

Kdo příliš mluví, dozví se jen to, co říká.

Kdo jasně myslí, obvykle také jasně mluví.

Když jíš, tak žvýkej, když mluvíš, tak mysl!

čínské přísloví

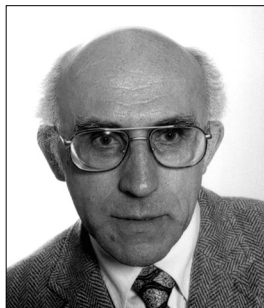
Slova jsou příčinou nedorozumění.

Saint-Exupéry: Malý princ

Odbornost ani znalosti nejsou uskutečňovány, pokud nejsou komunikovány. Pokud budeme „vyrábět“ absolventy v jakémkoliv oboru, kteří nejsou komunikačně zdatní, nemyslí ekonomicky a nejsou připraveni na rizika, tak při důležitém jednání zákonitě neuspějí.

M. Prypoň, generální ředitel Hewlett-Packard

O autorovi



Doc. Ing. Jan Vymětal, CSc.

Doc. Ing. Jan Vymětal, CSc., absolvoval Střední průmyslovou školu chemickou v Ostravě (1959), dálkové studium na Katedře organické chemie na Vysoké škole chemicko-technologické (1969), externí vědeckou aspiranturu na Katedře koksárenství a plynárenství VŠCHT v Praze (1972) a v roce 1994 se habilitoval pro obor chemické a energetické využití paliv na VŠB-TUO v Ostravě.

Od roku 1959 byl nepřetržitě zaměstnán v Urxových závodech v Ostravě a ve Valašském Meziříčí – dnes DEZA, a. s. Třicet let pracoval v podnikovém Výzkumném ústavu pro koksochemii jako výzkumný pracovník a vedoucí výzkumné skupiny. V roce 1990 byl pověřen zřízením firemního informačního střediska, které vedl až do odchodu do důchodu v roce 2002.

Od roku 1972 působí jako externí vysokoškolský pedagog. V současné době přednáší jako externista na PřF Ostravské univerzity, EkF VŠB-TUO, na Vysoké škole podnikání v Ostravě a na Vyšší odborné škole ve Valašském Meziříčí. Zaměřuje se na informační zdroje, využití informací v praxi, informační a znalostní management, na odbornou komunikaci a prezentaci. Je členem vědecké rady PřF OU, předsedou a členem státních zkušebních komisí pro obhajobu diplomových a disertačních prací a odborným konzultantem.

Je vedoucím autorem odborných publikací *Informační středisko ve firemní praxi* (1996), *Úvod do studia odborných informací* (2000), *Odborná literatura a informace v chemii* (2001), *Informační a znalostní management* (2005) a řady studijních příruček z oblasti dehtochemie, chemické technologie a aplikované informační vědy. Je autorem nebo spoluautorem 145 odborných a vědeckých prací, 38 patentů a řady přednášek na odborných konferencích.

Jan Vymětal je členem České společnosti chemické (ČSCH), České společnosti průmyslové chemie, Českého svazu chemických inženýrů, American Chemical Society a New York Academy of Science. Jeho biografie je od roku 1980 pravidelně uváděna v publikaci *Who's Who in the World*, v publikaci *Hübners Who is Who* (2006) a v řadě dalších světových biografických publikací. V roce 2006 mu byla udělena Hlavním výborem ČSCH Cena Vojtěcha Šafaříka za zásluhy o chemii a ČSCH.

Úvod

Rozvoj informační společnosti a její přechod ve společnost znalostní vyžaduje po středoškolsky i vysokoškolsky vzdělaných lidech řadu znalostí, dovedností a zkušeností, kterými je vzdělávací systém v době jejich studia nevybavil a ani v současné době dostatečně nevybavuje. Jedná se především o přehled o nadoborových disciplínách, mezi něž patří především znalost:

- informačních zdrojů a jejich optimálního využívání,
- kritického analyticky-syntetického vyhodnocování informací,
- řízení toku informací (information management),
- řízení znalostí (knowledge management),
- komunikace a prezentace jedince i organizace,
- metodologie samostudia a e-learningu.

Podmínkou zvládnutí uvedených znalostí a jejich praktického využití je znalost efektivní komunikace. Jedinec může ve vědecké i výzkumné praxi přijít na objev zasluhující si perspektivně udělení Nobelovy ceny. Pokud však s tímto řešením vhodným a efektivním způsobem neseznámí vědeckou komunitu a pokud toto řešení zůstane pouze ve zdech jeho laboratoře, pak bude přínos tohoto řešení nulový. Stejně tak pokud specialista nalezne významnou konkurenční výhodu, která může organizaci zajistit dlouhodobý strategický rozvoj, ale nedokáže o přednostech navrženého řešení přesvědčit vrcholový management organizace a zajistit jeho realizaci, bude přínos jeho řešení zanedbatelný. Pokud student dobře ovládající předepsanou látku o této skutečnosti nedokáže vhodnou prezentací a komunikací přesvědčit zkoušejícího, u zkoušky neuspěje. Člověk neovládající alespoň základy komunikace má ve svém sociálním okolí výrazný handicap, velmi obtížně navazuje vztahy s ostatními jedinci a skupinami, nesnadno se prezentuje, prosazuje apod. Jeho nedostatek se obvykle projevuje postupným vyčleňováním ze společnosti, samotářstvím, nejistotou, trémou, uzavřeností a v krajním případě až panickou hrůzou z kontaktu s jinými jedinci, nebo dokonce s nutností veřejného vystoupení. Z těchto a řady dalších důvodů lze považovat znalost efektivní komunikace za základní realizační stupeň dalšího rozvoje celé společnosti, vědeckých disciplín, všech oblastí techniky, jakéhokoliv týmu i každého jednotlivce. Jedná se o metodu komunikace a prezentace intelektuálního kapitálu jednotlivce i organizace, která představuje významnou konkurenční výhodu.

Kniha navazuje na předchozí publikace, které byly zaměřeny na základní přehled o struktuře a členění informací, odborné literatury, informačních zdrojů, na strategii vyhledávání informací a jejich zpracování, na informační a znalostní management, učící se organizaci a celoživotní vzdělávání, na požadavky praxe na vzdělávací proces a jeho absolventy. Jedná se o publikace:

- VYMĚTAL, J., VÁCHOVÁ, M. *Úvod do studia odborné literatury*. Praha : ORAC, 2000;
- VYMĚTAL, J. a kolektiv. *Odborná literatura a informace v chemii*. Praha : ORAC, 2001;
- VYMĚTAL, J., DIAČIKOVÁ, A., VÁCHOVÁ, M. *Informační a znalostní management v praxi*. Praha : LexisNexis CZ, 2005.

Uzavírá se tak tematický celek sahající od přehledu informačních zdrojů přes řízení toku informací a znalostí až po komunikaci a prezentaci informací a znalostí.

Předkládaná publikace je zaměřena na základy komunikace v praktickém životě. Nejedná se tedy o teoretickou práci z hlediska lingvistického, filozofického nebo rétorického, ale o průvodce různými formami praktické komunikace, s řadou doporučení, zásad a zkušeností směřujících k co nejefektivnější komunikaci. Obsah knihy je soustředěn do sedmi kapitol, z nichž úvodní části se zabývají významem komunikace v současné společnosti a obecným úvodem do dané problematiky, včetně zásad efektivní komunikace, komunikačního modelu i bariér a rozdílů v komunikaci muže a ženy. Třetí kapitola je věnována poslouchání a aktivnímu naslouchání. Těžištěm knihy jsou poslední čtyři kapitoly zaměřené na hlavní komunikační okruhy – tedy na komunikaci neverbální, verbální, písemnou a komunikaci organizace. I když větší část knihy je věnována komunikaci a prezentaci jednotlivce, závěrečná kapitola je věnována komunikaci organizace, a to jak interní, tak externí i krizové. Přičemž organizací se rozumí nejen subjekty podnikatelské sféry, ale i organizace sféry rozpočtové a příspěvkové. Řada základních komunikačních a prezentačních dovedností jednotlivce i organizace je totiž společných nebo alespoň velmi podobných.

Kniha soustřeďuje praktické zkušenosti, požadavky i zásady úspěšné a efektivní komunikace, specifikuje i hlavní nedostatky, chyby a netaktnosti, které komunikaci komplikují, činí nepřehlednou a znesnadňují. Publikace navazuje a doplňuje řadu prací, jež byly v posledním období v dané oblasti vydány. Lze ji tedy chápat jako skutečné základy praktické komunikace, na něž lze navazovat podrobnějším studiem užších tematických celků. Proto jsou v souhrnu informačních zdrojů v závěru uvedeny jak publikace, kterých bylo využito při zpracovávání této knihy, tak publikace, jež byly v posledních asi sedmi letech, bez nároku na úplnost, vydány v Česku a které mohou čtenářům sloužit pro další hlubší studium.

Publikace je určena nejširšímu okruhu zájemců od studentů středních a vysokých škol, přes podnikatele, manažery, specialisty, členy operačního, taktického i vrcholového managementu až po seniory. Z hlediska všech vzdělanostních skupin mají dnes prioritní význam komunikační schopnosti, které jsou chápány nejenom jako ústní a písemný projev, ale i jako celkový způsob vystupování, schopnost prezentace a umění jednat s lidmi. Nepochybuji proto o tom, že každý člověk v každém věku a v každé profesní pozici nalezne v této publikaci náměty, jež mohou zlepšit jeho dosavadní úroveň komunikace a pochopit problémy v komunikaci se svým okolím, partnery, přáteli i nepřáteli.

Je mou milou povinností poděkovat svým spolupracovníkům a přátelům za cenné diskuze, připomínky, návrhy, doporučení a snahu po zkvalitnění této práce. Své manželce pak děkuji za trpělivost, pochopení a toleranci po celé období sepsování této publikace. Ten, kdo alespoň jednou zažil spolužití s autorem odborné práce, ví přesně, zač děkuji.

Valašské Meziříčí, leden 2008



Význam komunikace v současné společnosti

-
- Informační a znalostní společnost, informační a znalostní management
 - Komunikační krize společnosti, informační exploze
 - Současné požadavky na komunikační gramotnost, kvalifikaci, kompetence a dovednosti
-

V současné době se lidská společnost nachází ve vývojové fázi obecně nazývané **informační společnost**. Tato společnost je zpravidla definována jako společnost, v níž kvalita života, perspektiva sociálních změn a ekonomického rozvoje závisí v rostoucí míře na informacích. V informační společnosti mají informace podobnou úlohu jako měla v předchozí industriální společnosti energie. Postupná informatizace společnosti je obvykle chápána jako proces, který je na stejné významové úrovni jako byla v předchozí fázi industrializace. Jestliže industrializace významně rozšířila fyzické možnosti a sílu člověka, pak informatizace podstatně rozšiřuje jeho schopnosti duševní. Umožňuje totiž globální šíření informací, jejich kritické analytické hodnocení, formulaci alternativních návrhů na řešení problémů a snížení rizikovosti rozhodovacího procesu.

Společným jmenovatelem informační společnosti je tedy význam informací jako klíčového zdroje společenské existence a nutnost zajištění univerzálního a globálního přístupu lidí k informacím. Kritériem úrovně informační společnosti se tak stává především rozsah, obsah, kvalita, dostupnost a použitelnost informací, informačních zdrojů a informačních služeb (**informační management**). Technickým základem informatizace společnosti je intenzivní rozvoj elektroniky, informatiky, informačních a komunikačních technologií. Důsledkem je celková globalizace informačního prostředí a univerzální dostupnost informací. I když je rozvoj informačních a komunikačních technologií významným a v první fázi určujícím faktorem informační společnosti, je nutno jednoznačně zdůraznit, že tyto technologie jsou pouze prostředkem k dosažení požadované úrovně společnosti, nikoliv jejím cílem.

V následující fázi vývoje společnosti budou postupně přebírat určující roli znalosti, jako výsledek kritického analyticko-syntetického vyhodnocování informací, osvojování si zkušeností a jako výsledek praktického využívání vědomostí, získaných vzděláváním. V tomto smyslu lze budoucí etapy informační společnosti charakterizovat jako **společnost znalostní** a společnost celoživotního vzdělávání. V těchto etapách již nebude základním ekonomickým zdrojem rozvoje ani kapitál, ani přírodní zdroje, ani práce, ale především znalosti. Postupným vývojem informační společnosti tedy dojde ke změně základních ekonomických faktorů ve prospěch prioritního postavení znalostí. Znalosti se tak stále více stávají zdrojem vědění a vědění tak tvoří základní strukturní prvek této fáze vývoje společnosti.

Tak jako rozvoj informační společnosti byl a je v rozhodující míře podmíněn rozvojem informačních a znalostních technologií, bude vývoj znalostní společnosti podmíněn rozvojem managementu znalostí, komunikačními dovednostmi a celoživotním vzděláváním. Prioritní význam techniky a technologií bude ve znalostní společnosti nahrazen rozvíjením znalostních schopností lidí, jejich optimálním, efektivním i ekonomickým využíváním, tvůrčím uplatňováním a sdílením znalostí (**znalostní management**), celoživotním vzděláváním i rozvíjením komunikace v rámci celé společnosti.

Již v současné době pozorujeme nebývalý **nárůst významu komunikace** ve všech oblastech života. Stále více se po studentech, zaměstnancích, odborných a vědeckých

pracovnících, manažerech i specialistech požaduje komunikační gramotnost, komunikační kompetence, sociální a socio-kulturní kompetence (soft skills), komunikační dovednosti atp. Především ve výrobních organizacích a organizacích služeb se setkáváme s požadavky na **komunikační strategii** jako nezbytnou součást strategie informační i strategie podnikatelské. V rámci informačního managementu a činnosti informačních středisek je účelná komunikace základním předpokladem realizace informačního procesu v nejširším měřítku. V procesu řízení je oboustranná komunikace ve směru horizontálním i vertikálním významnou podmínkou rozvoje kultury příslušné organizace a rozvoje jejich jednotlivých prvků řízení jako jsou management znalostí, sdílení znalostí, kreativita, kritické myšlení, motivace, emoční klima, uchovávání a předávání znalostí, organizační kultura, týmová spolupráce apod.

V oblasti obchodu a marketingu jsou komunikační dovednosti základním předpokladem podnikatelské úspěšnosti v současném zostřujícím se konkurenčním prostředí, ať již se jedná o obchodní jednání s dodavateli, odběrateli, konkurenty, o obchodní zpravodajství (BI, MI, PI), konkurenční zpravodajství (CI), nebo komunikaci s veřejností (PR). Se stejnými problémy se setkáváme i v řadě dalších odvětví jako je zdravotnictví, školství, tisk, politika, státní správa apod. V řadě případů se dokonce hovoří o **komunikační krizi společnosti**. Jedním z důvodů komunikační krize společnosti je i skutečnost, že průvodním jevem současné společnosti a jejího informačního prostředí je **informační exploze**. Ta je charakterizována přebytkem informací, přebytkem publikací, prostředků záznamu, explozí šíření informací, infrastruktury a prudkým rozvojem informačních i komunikačních technologií. Studii, pojednávající o množství informací, které ve světě vznikly v roce 2002, zveřejnila Škola informačního managementu a systémů, která je součástí Kalifornské univerzity v Berkeley. Z uvedené studie vyplývá:

- V roce 2002 vzniklo ve světě celkem cca pět exabytů (EB, $E = 10^{18}$) nových informací, což znamená, že **množství informací se za poslední tři roky zdvojnásobilo**. Z těchto informací bylo 92 % uloženo na magnetických médiích (zejména pevných discích). V tištěné podobě bylo uloženo pouhých 0,01 % informací.
- 40 % nových informací, uchovávaných v jakékoliv formě (tištěné, filmové, magnetické, optické), vzniklo v USA.
- V celosvětové populaci (6,3 miliardy lidí) připadá na jednu osobu zhruba 800 megabytů (MB, $M = 10^6$) nových informací ročně.
- Papír zůstává hlavním prostředkem publikování oficiálních informací.
- Informace šířené prostřednictvím elektronických prostředků (telefon, rozhlas, televize, internet) představovaly v roce 2002 hodnotu 18 EB, z čehož 98 % představovaly telefonní hovory (datová i hlasová volání, pevné i bezdrátové linky).
- Většina rozhlasového a televizního vysílání nové informace neobsahuje. Pouze 21,9 % hodin rozhlasového vysílání (cca 70 milionů z 320 milionů hodin) a 25,2 % televizního vysílání (31 milionů z 123 milionů hodin) je možno považovat za původní.



- Na webu je cca 170 terabytů (TB, $T = 10^{12}$) informací a dalších 92 pentabytů (PB, $P = 10^{15}$) je obsaženo v tzv. hlubokém (neviditelném) webu.
- Elektronickou komunikací bylo denně posíláno 31 miliard e-mailů, představujících ročně 400 PB informací. V roce 2002 se předpokládalo, že do roku 2006 se počet e-mailů zdvojnásobí.

Bližší podrobnosti o charakteru a důsledcích informační exploze jsou v odborné literatuře shrnuty například v předchozích publikacích [11, 14, 15]. Z uvedených skutečností jednoznačně vyplývá, že komunikaci je nezbytné již dnes komplexně a průběžně rozvíjet v rámci vzdělávacího procesu, počínaje rodinou a konče snad až odchodem z ekonomicky aktivní sféry.

Již dnes, ve fázi informační společnosti, vyžadují **zaměstnavatelé** od budoucích spolupracovníků v rámci socio-kulturní kvalifikace:

- komunikační schopnosti verbální i neverbální, písemné i ústní, individuální i týmové,
- prezentační schopnosti a dovednosti – tedy schopnost produktivně diskutovat, argumentovat a polemizovat,
- zdravé sebevědomí, tolerantnost, uznávání morálních a etických hodnot, kreativitu, flexibilitu a iniciativnost,
- schopnost práce v týmu a kreativní spolupráce ve věkově, sociálně a etnicky heterogenních týmech.

Jsou-li tyto požadavky na komunikační kvalifikaci, kompetence a dovednosti od zaměstnavatelů vyžadovány dnes, pak lze důvodně předpokládat, že v blízké budoucnosti tyto požadavky vzhledem k vývojovým trendům významně vzrostou. Je tedy zcela na místě vyžadovat po všech stupních vzdělávacího procesu a ve všech jeho formách výuku, studium, procvičování a intenzivní využívání a zdokonalování všech aspektů komunikační gramotnosti.

Například Evropská unie požaduje v rámci Boloňského procesu, aby budoucí **eurobakalář** v rámci obecných dovedností, schopností a kvalifikace zvládl [12, 13]:

- dovednosti zvládnout mezilidské vztahy ve smyslu schopnosti komunikace s ostatními a k jejich získání do týmové práce;
- komunikační schopnosti pokrývající jak psanou, tak mluvenou komunikaci v jednom z hlavních evropských jazyků (angličtina, němčina, italština, francouzština a španělština), stejně jako v jazyce země, ve které má trvalý pobyt;
- schopnost řídit se etikou oboru.

Podle publikace **České vzdělání a Evropa** [16] (tzv. Zelená kniha české vzdělávací politiky) patří mezi významné nové kvalifikace vzdělávacího systému:

- komunikační kompetence, včetně jazykové způsobilosti, a například schopnost předkládat zprávy;

- sociální dovednosti (schopnost kooperace a týmové spolupráce).

Také **Národní ústav gramotnosti v USA** považuje za klíčové kompetence v informační společnosti následující:

- komunikační dovednosti, mezi něž řadí: číst s porozuměním, písemně vyjadřovat myšlenky, mluvit tak, aby druhí rozuměli, aktivně naslouchat, kriticky pozorovat;
- interpersonální dovednosti, mezi něž řadí: spolupráci v týmu, obhajování svých názorů a zájmů, ovlivňování a chápání jiných, dovednost řešit konflikty, umět vyjednávat a vést druhé.

Neustále se zvyšující požadavky na komunikační kompetence, dovednosti, zkušenosti, socio-kulturní a vůdcovskou kvalifikaci se netýkají pouze nastupující mladé generace. Týkají se i stávajících manažerů, znalostního managementu, firemní kultury, socioinformatiky, emoční inteligence, týmové spolupráce atd. Průzkumy zřetelně ukazují, že umění komunikace je jednou z nejdůležitějších vlastností manažera. Manažeři totiž zřídka pracují s věcmi, ale zpravidla pracují s informacemi o věcech. Zarážející výsledek přinesl průzkum 966 respondentů, provedený na podzim roku 2004 a zveřejněný na adrese www.peoplecomm.cz, v němž se konstatuje, že **obecnou vlastností českého manažera je skutečnost, že neumí komunikovat!** Proto je nezbytné věnovat komunikaci mimořádnou pozornost, ať již ve vzdělávacím procesu, v rámci učící se organizace i v individuálním vzdělávání. Z tohoto hlediska není přehnaný požadavek, aby kurzy a tréninkem komunikace prošel již každý středoškolák a bakalář v rámci svého studia a průběžně se v tomto směru vzdělávali všichni ekonomicky aktivní občané.

