

# **Efektivní komunikace s klientem v práci farmaceuta**

Iva Lízalová

---

Bakalářská práce  
2013



**Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně**  
Fakulta humanitních studií

---

  
INSTITUT  
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ BRNO

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Iva LÍZALOVÁ**  
Osobní číslo: **H108168**  
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**  
Studijní obor: **Sociální pedagogika**

Téma práce: **Efektivní komunikace s klientem v práci farmaceuta**

### Zásady pro vypracování:

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

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

- využití efektivní komunikace farmaceuta při jednání s klientem;
- význam efektivní komunikace při řešení problémů pacienta, tak aby se farmaceuti stali profesionálními poradci;
- hledání odpovědi na otázku, jaká je souvislost mezi efektivní komunikací a péčí o klienta přicházejícího do lékárny;
- postavení lékárny v dnešní době a jak lze pomocí efektivní komunikace zajistit její status.

Součástí práce bude výzkum efektivní komunikace v lékárnách, jeho vyhodnocení a posouzení úrovně efektivní komunikace těchto lékáren.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

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

**Caron, N. Prodej problémovým zákazníkům. Praha: Grada, 2012.**

**Černý, V. Prodejní techniky. Brno: Computer Press, 2010.**

**DeVito, Joseph. A. Základy mezilidské komunikace. Praha: Grada, 2008.**

**Janáčková, L., Weiss, P. Komunikace ve zdravotnické péči. Praha: Portál, 2008.**

**Vymětal, J. Průvodce úspěšnou komunikací. Praha: Grada, 2008.**

**Další literatura bude obsažena v Projektu bakalářské práce a průběžně doplňována během práce na tomto textu.**

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Zuzana Kročáková**

Katedra psychologie

Datum zadání bakalářské práce: **16. března 2012**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2013**

V Brně dne 16. března 2012

  
prof. PhDr. Pavel Mühlpachr, Ph.D.  
*vedoucí ústavu*



  
PhDr. Miloslav Jůzl, Ph.D.  
*vedoucí katedry*

# PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

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

Prohlašuji, že

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

**Iva Lízalová**

*Jméno, příjmení studenta*

V Brně ..... 3.4.2013



.....  
Podpis

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

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

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výtisky, opisy nebo rozmnoženiny.

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

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

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

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

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se věnuje efektivní komunikaci farmaceuta při jednání s klientem v lékárně a využití efektivní komunikace jako nedílné součásti péče o klienta. Dále pak poukazuje na specifika efektivní komunikace v lékárně a objasňuje možnosti, jak pomocí efektivní komunikace zajistit profesionální chování farmaceutů a status lékárny na trhu. V praktické části byl proveden kvantitativní výzkum formou dotazníku, jehož úkolem bylo zjistit názory farmaceutů na efektivní komunikaci a její uplatňování při jednání s klientem v lékárně.

Klíčová slova:

Komunikace, efektivní komunikace, verbální komunikace, neverbální komunikace, lékárna, pacient/klient, farmaceut, péče.

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis focuses on effective communication of a pharmacist when dealing with a client in the pharmacy and the use of effective communication as an integral part of customer care. Furthermore, the work highlights specific features of effective communication in the pharmacy and explains ways to use effective communication to ensure the professional behaviour of the pharmacists and the status of the pharmacy in the market. In the practical part quantitative research was conducted through a questionnaire which aimed to ascertain the pharmacists' views on effective communication and its application in dealing with the client in the pharmacy.

Keywords:

Communication, effective communication, verbal communication, nonverbal communication, pharmacy, patient/client, pharmacist, care.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Děkuji paní Mgr. Zuzaně Kročákové za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.

Také bych chtěla poděkovat svému muži Petrovi za morální podporu a pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce, a které si nesmírně vážím.

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

Iva Lízalová

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE</b> .....	<b>12</b>
1.1 ZÁKLADNÍ POJMY EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE .....	13
1.1.1 Komunikační šum .....	16
1.1.2 Zpětná vazba .....	16
1.1.3 Komunikační bariéry.....	17
1.2 NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE.....	17
1.3 EFEKTIVNÍ VERBÁLNÍ PROJEV.....	20
1.3.1 Dotazování .....	23
1.4 EFEKTIVNÍ NASLOUCHÁNÍ A VNÍMÁNÍ .....	25
<b>2 EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE FARMACEUTA</b> .....	<b>28</b>
2.1 PROFESIONÁLNÍ DISPENZAČNÍ PRÁCE .....	29
2.2 SPECIFIKA EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE S KLIENTEM .....	31
2.2.1 Řeč klienta.....	34
2.2.2 Řeč užítku.....	37
2.2.3 Zakázaná slova v komunikaci .....	39
2.2.4 Přenos informací .....	40
2.2.5 Paměť a uchovávání vjemů .....	41
2.2.6 Neverbální komunikace farmaceuta.....	41
2.3 SCHÉMA KOMUNIKACE – STRUKTURA A ROZFÁZOVÁNÍ ROZHOVORU .....	43
2.3.1 První dojem .....	43
2.3.2 Zjišťování potřeb klienta .....	44
2.3.3 Efektivní ukončení komunikace s klientem .....	47
2.3.4 Komunikační trychtýř .....	47
2.3.5 Otázky kladené klientem.....	49
2.4 FARMACEUT JAKO DOBRÝ OBCHODNÍK .....	49
2.4.1 Cross – selling .....	50
2.4.2 Up – selling .....	51
<b>3 ROLE OČEKÁVÁNÍ JAKO PODSTATNÝ PRVEK KOMUNIKACE FARMACEUTA</b> .....	<b>53</b>
3.1 OČEKÁVÁNÍ KLIENTA .....	53
3.2 OČEKÁVÁNÍ FARMACEUTA .....	55
3.3 CÍL: SPOKOJENÝ A VĚRNÝ KLIENT.....	55
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>58</b>
<b>4 EMPIRICKÝ VÝZKUM – NÁZORY FARMACEUTŮ NA EFEKTIVNÍ KOMUNIKACI</b> .....	<b>59</b>
4.1 CÍLE VÝZKUMU .....	59
4.2 CHARAKTERISTIKA VÝBĚROVÉHO SOUBORU .....	62
4.3 METODA VÝZKUMU UPLATŇOVÁNÍ EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE .....	62
4.4 STRUKTURA VÝZKUMU .....	63
<b>5 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ</b> .....	<b>67</b>

5.1	VÝZKUM UPLATŇOVÁNÍ ZÍSKANÝCH ZNALOSTÍ O EFEKTIVNÍ KOMUNIKACI V PRÁCI FARMACEUTA.....	71
5.1.1	Vliv pohlaví na používání získaných znalostí o efektivní komunikaci v práci farmaceuta .....	75
5.1.2	Vliv velikosti města, ve kterém se lékárna nachází, na používání efektivní komunikace v práci farmaceuta .....	75
5.1.3	Vliv typu lékárny na používání efektivní komunikace v práci farmaceuta .....	77
5.2	VÝZKUM EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE JAKO POMOC V PRÁCI FARMACEUTA.....	79
5.3	VÝZKUM VZTAHU EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE A LEPŠÍ PÉČE O KLIENTA .....	80
5.4	VÝZKUM VZTAHU MEZI EFEKTIVNÍ KOMUNIKACÍ A POSTAVENÍM LÉKÁRNY NA TRHU .....	82
<b>6</b>	<b>INTERPRETACE VÝSLEDKŮ A SHRNU TÍ VÝZKUMU.....</b>	<b>85</b>
<b>7</b>	<b>PRAKTICKÁ DOPORUČENÍ .....</b>	<b>87</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>89</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>92</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>95</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>96</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>97</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>98</b>



## ÚVOD

Komunikace patří k základním životním potřebám lidí a těžko si lze bez ní představit náš každodenní život. Je to silný potenciál umožňující přežít, také být úspěšný a prosadit se a v neposlední řadě porozumět a pomáhat druhým lidem. Pomocí komunikace získáváme i předáváme informace, vysvětlujeme, popisujeme a můžeme ovlivňovat jiné lidi.

Ve své bakalářské práci se chci zaměřit na tak specifické prostředí, jakým je prostředí lékárny, kde se zaměstnanci lékárny setkávají každý den s klienty a komunikace s nimi se stává nezbytnou součástí jejich práce.

Téma mé bakalářské práce vychází z práce, kterou vykonávám. Pracuji jako lektor v jedné z největších sítí lékáren v ČR. Náplní mojí práce je proškolení zaměstnanců těchto lékáren v oblasti cross-sellingu a efektivní komunikace s klientem. V dnešní době se postavení lékárny a jejich zaměstnanců velmi změnilo. Jsou to nejen zdravotničtí pracovníci, kteří tvoří poslední článek ve schématu nemoc – lékař – lékárník, ale stávají se i samostatnou jednotkou, tzn. poradci, od kterých pacient očekává, že vyřeší jeho problém. K tomu jsou nezbytné nejen odborné znalosti, které lékárníci získávají studiem, ale zejména komunikace, bez které se toto poradenství neobejde. Na druhé straně se lékárna stává obchodem, který musí uspět na trhu, k čemuž může opět přispět efektivní komunikace s klientem.

Moje bakalářská práce se zaměřuje zvláště na možnosti využití efektivní komunikace farmaceuta při jednání s klientem. Dále se zamýšlí nad významem efektivní komunikace při řešení problémů pacienta a na to, jak lze prostřednictvím efektivní komunikace dosáhnout toho, aby se farmaceuti stali profesionálními poradci. A v neposlední řadě bude objasňovat, jaké je v dnešní době postavení lékárny a jak lze pomocí efektivní komunikace zajistit její status.

Cílem bakalářské práce je charakterizovat a specifikovat efektivní komunikaci farmaceuta při jednání s klientem a hledat odpověď na otázku, co farmaceuti považují za důležité z hlediska péče o klienta přicházejícího do lékárny. Dále pak, zda získané znalosti o efektivní komunikaci uplatňují v praxi a v neposlední řadě i to, zda jim tyto dovednosti v jejich práci pomáhají.

Cílem praktické části bude ověření mnou stanovené hypotézy:

Vědomosti o efektivní komunikaci používají farmaceuti jako součást péče o klienta.

Bakalářskou práci bude možno využít v prostředí lékárny jako pomůcku při školení efektivní komunikace farmaceutů, jak již v lékárně pracujících, tak těch, kteří se na tuto profesi připravují. Přispěje k rozvinutí jejich komunikačních dovedností a zlepšení vnímání potřeb klienta.

V neposlední řadě bych ráda dosáhla toho, aby se moje bakalářská práce stala určitým vodítkem i cestou k tomu, aby klient přicházející do lékárny byl farmaceuty spíše vnímán jako „individuum“. Větší důraz na individuální potřeby pacienta, může posunout a změnit jejich myšlení od „podávání krabiček“, čímž se z jejich práce stane profesionální poradenství.

První kapitola mé bakalářské práce je zaměřena na teoretické poznatky o efektivní komunikaci a vymezení základních pojmů s ní souvisejících. V této kapitole se též věnuji verbální a neverbální komunikaci jako nezbytné součásti efektivní komunikace a také významu naslouchání a vnímání, které v souvislosti s efektivní komunikací nelze opomenout.

Druhá kapitola se již týká prostředí lékárny. Zmiňuji se zde o práci farmaceuta, co se skrývá pod pojmem profesionální dispenzační práce a co je její součástí, jak z pohledu zákona, tak z pohledu marketingu a ekonomiky. Dále se zabývám tím, jaká specifika jsou součástí komunikace s klientem v lékárně, co je důležité dodržovat v rámci rozhovoru s klientem, a pohlížím na farmaceuta jako na obchodníka. Také se věnuji otázce, jaké prostředky efektivní komunikace mohou přispět k lepší péči o klienta.

Třetí kapitola je zaměřena na objasnění toho, jak velký význam má v komunikaci farmaceuta očekávání, a to jak na straně klienta, tak na straně farmaceuta. Zamýšlím se zde také nad věrností klienta a možnostmi jejího budování, zároveň uvádím důvody, které přispívají ke ztrátě věrnosti a odchodu klienta do konkurenční lékárny.

Praktická část je zaměřena na zjištění názorů farmaceutů na efektivní komunikaci, která představuje nedílnou součást jejich práce. Výzkum byl proveden kvantitativní formou dotazníku. Na základě tohoto výzkumu byly získány potřebné informace ke zjišťované problematice, které jsou následně zpracovány, vyhodnoceny a interpretovány.

## I. TEORETICKÁ ČÁST

## 1 EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE

*„Existují čtyři, a právě jen čtyři, způsoby, kterými přicházíme do kontaktu s okolním světem. A jsme oceňováni a hodnoceni právě podle těchto čtyř kritérií: co děláme, jak vypadáme, co říkáme a jak to říkáme.“<sup>1</sup>*

Dale Carnegie

V dnešní době se stalo použití výrazu komunikace tak častým, že se užívá jako klišé, aniž bychom se snažili přemýšlet o jeho významu. Většina lidí si je vědoma toho, že samotné komunikování je něco více než mluvení, ale přes množství knih, videozáznamů a manuálů pojednávajících o této problematice se jedná o koncept, který stále není zcela jasný.<sup>2</sup>

Komunikovat znamená přijímat, vysílat a dešifrovat signály z vnějšího světa. Signály v rámci komunikace přijímáme aktivně nebo pasivně a záleží na nás, zda vyšleme odpověď. Žijeme ve světě lidí, kteří čím jsou si bližší, tím mají větší potřebu spolu rozmlouvat. To, zda budeme prospěšní a úspěšní ve své práci a ve svém životě, závisí nejen na našich znalostech, ale také na tom, zda jsme schopni navázat dobrý kontakt a s lidmi spolupracovat.<sup>3</sup>

V odborné i manažerské literatuře se často setkáváme s tvrzením, že pro úspěch v zaměstnání je rozhodující z 60 % to, jaké lidi známe, z 30 %, jaký dojem dokážeme vyvolat a pouze z 10 % to, jak dobří ve své práci opravdu jsme, co umíme, jaké je naše individuální know-how.<sup>4</sup>

V samotné komunikaci nejde jen o to, co říkáme, ale jak to říkáme. Je dobré mít na paměti, že nepromlouváme k druhým jen slovy, která říkají naše ústa, ale i tónem hlasu, výrazem své tváře, gesty a držení těla. Neexistuje žádná druhá taková dovednost, kterou můžeme uplatňovat neustále a s velkým dopadem, díky níž můžeme získat množství

---

<sup>1</sup> CARNEGIE, D. *Jak správně myslet, jednat a mluvit*. Praha: Práh, 2010, s. 30.

<sup>2</sup> ADAIR, J. *Efektivní komunikace*. Praha: Alfa, 2004, s. 16.

<sup>3</sup> JANÁČKOVÁ, L., WEISS, P. *Komunikace ve zdravotnické péči*. Praha: Portál, 2008, s. 11.

<sup>4</sup> VYMÉTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada, 2008, s. 27.

přátel, jako je kultivovaná konverzace. A jistě není pochyb o tom, že dar jazyka a výmluvnosti je cennější, než si většina lidí myslí.<sup>5</sup>

## 1.1 Základní pojmy efektivní komunikace

Za základní pojem efektivní komunikace považujeme samotné slovo **komunikace**, které pochází z latinského slovesa *communicare*, oznámit, sdělit, sdílet, účastnit se. Původ má s největší pravděpodobností ve slově *communis*, původního kalku anglického slova *common*.<sup>6</sup>

Komunikace je v obecné rovině definována jako sdělování informací prostřednictvím signálů a prostředků: ústně, písemně, gesty, mimikou a dalšími neverbálními projevy.<sup>7</sup>

V souvislosti s mezilidskou komunikací se často setkáváme s termínem „**komunikační kompetence**“ (communication competency), který se zamlouvá B. Wahlstromové (1992). Podle ní jde o schopnost utvářet a předávat sdělení tak, aby je adresát přijal v souladu se záměrem sdělovatele. Z. Vybíral (2000) dává přednost označení „**zdravá komunikace**“, používá též adjektivum „kvalitní“ a poukazuje na úzký vztah mezi kvalitou komunikování a duševním zdravím. J. Křivohlavý (1977), náš přední sociální psycholog mezilidského komunikování, zachází ještě dál a shledává propojení mezi kvalitní komunikací a kvalitou lidského života.<sup>8</sup>

Často se můžeme setkat – ve smyslu zdravé, efektivní, funkční či vydařené komunikace – s označením **sociální dovednosti**, sociální obratnost, popřípadě meziosobní dovednosti, což jsou synonyma pro komunikační dovednosti – verbální i neverbální.<sup>9</sup>

Komunikační jednání je vždy zaměřeno na dosažení předpokládaného cíle a tímto cílem může být výměna informací, ovlivňování chování lidí či ovlivňování mezilidských vztahů mezi jedinci i k vlastní osobě.<sup>10</sup> Komunikování obvykle zahrnuje jak záměr, tak prostředek

---

<sup>5</sup> CARNEGIE, D. *Jak správně myslet, jednat a mluvit*. Praha: Práh, 2010, s. 32.

<sup>6</sup> ADAIR, J. *Efektivní komunikace*. Praha: Alfa, 2004, s. 16.

<sup>7</sup> JANÁČKOVÁ, L., WEISS, P. *Komunikace ve zdravotnické péči*. Praha: Portál, 2008, s. 11.

<sup>8</sup> PLAŇAVA, I. *Průvodce mezilidskou komunikací*. Praha: Grada, 2005, s. 74.

<sup>9</sup> PLAŇAVA, I. *Průvodce mezilidskou komunikací*. Praha: Grada, 2005, s. 74.

<sup>10</sup> VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada, 2008, s. 24.

a dá se říci, v užším slova smyslu, že komunikace je v podstatě schopnost jedince navázat kontakt s druhým a dorozumět se.<sup>11</sup>

Rubin a Piele (2000) označili **pět hlavních cílů** pro většinu forem komunikace:

- **učit se** (tzn. získávat znalosti o druhých, o světě a sobě),
- **spojovat** (tzn. vytvářet vztahy s druhými, vzájemně na sebe reagovat),
- **pomáhat** (tzn. naslouchat druhým a nabízet řešení),
- **ovlivňovat** (tzn. posilovat, měnit postoje nebo chování druhých),
- **hrát si** (tzn. těšit se z okamžitého prožitku).

Komunikace je komplexní a velmi složitý proces, proto v jeho rámci dochází mnohdy ke kombinování nebo střídání jednotlivých cílů.<sup>12</sup>

Na základě komunikačních prostředků se komunikace dělí:

- **verbální** – mluvení, komunikace slovem,
- **neverbální** – mimoslovní komunikace, komunikace tělem a pomocí smyslů,
- **realizovaná činy a skutky**.<sup>13</sup>

Pokud bychom porovnávali verbální a neverbální komunikaci, dá se jejich poměr využívání vyjádřit tak, že neverbální komunikaci tvoří 45 % a verbální komunikaci 55 %.<sup>14</sup>

V procesu komunikace jsou velmi důležité komunikační dovednosti, za něž považujeme souhrn úrovně mluveného projevu, zdravé sebejistoty, emočních kompetencí, sebepoznání a poznání komunikačních partnerů. Mezi základní komunikační dovednosti zpravidla považujeme poslouchání a naslouchání, mluvení, čtení, psaní a vnímání neverbální komunikace. Nejvýznamnější prostor v komunikaci zaujímá poslouchání a naslouchání (až 53 %), poté následuje čtení (17 %), mluvení (16 %) a psaní (14 %).<sup>15</sup>

---

<sup>11</sup> ADAIR, J. *Efektivní komunikace*. Praha: Alfa, 2004, s. 18.

<sup>12</sup> KONEČNÁ, Z. *Základy komunikace*. Brno: Vysoké učení technické, 2009, s. 7-8.

<sup>13</sup> VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada, 2008, s. 23.

<sup>14</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2010, s. 26.

<sup>15</sup> VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada, 2008, s. 25.

Efektivní komunikace musí splňovat základní požadavky:

- zřetelnost,
- stručnost,
- správnost,
- úplnost,
- zdvořilost.<sup>16</sup>

S. M. Cutlip, A. H. Center a G. M. Broom ve své knize *Effective Public Relations* (1985) uvádějí, že efektivita komunikace bývá podmiňována naplněním sedmi bodů, které jsou v angličtině označovány jako „Sedm C“:

1. **Důvěryhodnost** (Credibility) – komunikace stojí na vzájemné důvěře a víře.
2. **Kontext** (Context) – kontext musí souhlasit se sdělením.
3. **Obsah** (Content) – sdělení musí být pro příjemce významné.
4. **Jasnost** (Clarity) – sdělení musí být jasné a vyjádřeno v jednoduchých pojmech.
5. **Kontinuita a konzistence** (Continuity and consistency) – komunikace je nikdy nekončícím procesem, vyžadujícím pro dosažení cíle neustálé opakování.
6. **Kanály** (Channels) – jednou vytvořené komunikační kanály je třeba náležitě využívat, protože k nim má příjemce vztah a respektuje je, vytváření nových kanálů je velmi složité.
7. **Schopnost veřejnosti** (Capability) – komunikace by měla počítat se schopnostmi veřejnosti, proto je nejefektivnější, jestliže vyžaduje co nejmenší úsilí na straně příjemce, což zahrnuje předpoklady znát jeho dosažitelnost, zvyky, schopnost číst, znalosti atd.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada, 2008, s. 27.

<sup>17</sup> FORET, M. *Komunikace s veřejností*. Brno: Masarykova univerzita, 1994, s. 27-28.

### 1.1.1 Komunikační šum

Proces komunikace může narušit komunikační šum. Za komunikační šum se považuje vše, co doprovází, narušuje a zkresluje komunikační proces. Za základní typy šumu považujeme: **fyzické** (např. hluk, sluneční brýle na obličeji), **fyziologické** (např. vada zraku, sluchu, výslovnosti), **psychologické** (např. uzavřenost, předpojatost, mylné naděje), **sémantické** (např. slang, odlišný jazyk). K potlačení komunikačních šumů přispívá aktivní naslouchání na straně komunikanta, zájem, akceptace komunikátora, empatie a v neposlední řadě verifikace sdělení.<sup>18</sup>

### 1.1.2 Zpětná vazba

Komunikaci, ale nelze chápat jako jednostrannou silnici. Zdaleka v ní nejde jen o to, že jedna strana předává myšlenky druhé, a proto, aby byla komunikace skutečně efektivní, musí být přeměněna v obousměrnou silnici, po které se stále přesouvá zpětná vazba z jedné strany na druhou.<sup>19</sup> Proces komunikace je oboustranný, což znamená, že mezi odesílatelem sdělení a příjemcem funguje zpětná vazba. Efektivní zpětná vazba pomáhá odesílateli i příjemci, je určitá, přesná, popisná, užitečná, aktuální, včasná, s radostí sdílená, jasná, podložená a relevantní. Zpětná vazba tedy může mít efektivní, ale i neefektivní účinky. Neefektivní zpětná vazba pokořuje odesílatele i příjemce, je všeobecná, soudící, nevhodná, nepříjemná, neaktuální, vyvolává obranné postoje, je nesrozumitelná a nepřesná.<sup>20</sup>

Jak tedy poskytnout zpětnou vazbu? Je možné přikyvovat, dávat najevo souhlas, nesouhlas, pochybnosti, mračit se, vraštit čelo, krčit rameny, usmívat se rozpačitě, vlídně, ironicky – neboli poskytovat **neverbální** zpětnou vazbu. Je ale daleko lepší, když se nejen nějakým způsobem tváříme, nýbrž přímo krátce promluvíme, poskytneme také jasnou slovní

---

<sup>18</sup> VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada, 2008, s. 33-35.

<sup>19</sup> CARNEGIE, D. *Jak správně myslet, jednat a mluvit*. Praha: Práh, 2010, s. 6-7.

<sup>20</sup> VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada, 2008, s. 35.



informaci – **verbální** zpětnou vazbu. Jen s lehkou nadsázkou lze říct, že správně probíhající dialog je stálou výměnou zpětných vazeb.<sup>21</sup>

### 1.1.3 Komunikační bariéry

Dále se v souvislosti s efektivní komunikací setkáváme s tzv. komunikačními bariérami, které musíme překonávat. Pod pojmem komunikační bariéry si lze představit překážky, které musejí být při komunikaci překonány nebo které uskutečnění komunikace brání, a stejně tak jako jsou rozděleny jednotlivé typy komunikačního šumu, můžeme rozdělit i komunikační bariéry na **fyzické, fyziologické, psychologické a sémantické, interní i externí**. Mezi hlavní komunikační bariéry patří nadměrná a neadekvátní komunikace, selhání zpětné vazby, nevhodný slovník, nesprávné, nekompletní a neadekvátní informace, individuální sklony, verbální schopnosti, chybně interpretovaná neverbální komunikace, nenaslouchání, fyziologické vlivy, manipulování, uzavřené otázky a zesměšňování.

Tyto komunikační bariéry se z mého pohledu jeví jako nejpodstatnější, v odborné literatuře samozřejmě nalezneme jejich výčet daleko širší.<sup>22</sup>

## 1.2 Neverbální komunikace

Lidské tělo je základním systémem komunikace. Nejedná se v tomto případě pouze o smyslové orgány řeči a sluchu, ale také o oči a obličejové svaly, o dlaně a paže, mozek a v podstatě o celé tělo. Pohlazení, objetí a podání ruky jsou totožným způsobem komunikace jako lidská řeč.<sup>23</sup>

**Neverbální (nonverbální, mimoslovní) komunikace** je procesem dorozumívání se mimoslovními prostředky. V sociální komunikaci se v užším pojetí považuje neverbální

---

<sup>21</sup> PLAŇAVA, I. *Průvodce mezilidskou komunikací*. Praha: Grada, 2005, s. 35.

<sup>22</sup> VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada, 2008, s. 37-38.

<sup>23</sup> ADAIR, J. *Efektivní komunikace*. Praha: Alfa, 2004, s. 23.

komunikace za „řeč těla“, myšleno získávání informací z celkových pohybů člověka, jeho mimiky, gest, činnosti očí, dotyků, zaujímání vzdálenosti apod. Člověk tedy mluví, i když mlčí, protože komunikační signály jsou vysílány jeho tělem. V širším pojetí chápeme tento způsob komunikace doslova jako mimoslovní komunikaci, a to nejen jako řeč těla. Přenos informací a sdělení je závislý i na takových skutečnostech jako je image mluvčího, jeho oblečení, společenské chování, jeho vůně, barevnost a sladění barev oblečení, volba a vybavení místa komunikace apod. V tomto případě je možné hovořit o neverbální komunikaci osobnosti, osobním, respektive profesionálním image.<sup>24</sup>

Znalost neverbální komunikace můžeme považovat za významnou komunikační (a tedy i konkurenční) výhodu. Lze konstatovat, že úspěch komunikace závisí z 55 % na řeči těla, z 38 % na hlasovém kontextu a pouze ze 7 % na obsahu verbálního projevu. V souvislosti s verbálním sdělením může neverbální komunikace plnit funkci opakování a zesílení, odporování, reagování na verbální sdělení, důrazu nebo doplnění verbálního sdělení, regulace, vyjadřování emocí a tvoření dojmu o sobě. Znalost principů neverbální komunikace nám jistě usnadní působit na druhé dobrým dojmem, úspěšně prodat své schopnosti, cítit se jistěji, dosáhnout toho, co chceme, přesvědčit druhé a v neposlední řadě vědět, co si druzí opravdu myslí.<sup>25</sup>

Podoba neverbální komunikace je podmíněna řadou faktorů, ke kterým patří temperament, schopnosti, věk, výchova a sebevýchova, úroveň socializace, a většinou postrádá vědomý záměr, je řízena nevědomím. Schopnost zaznamenat a vyhodnotit signály přicházející z neverbální komunikace jsou součástí tzv. **sociální inteligence**.<sup>26</sup>

V souvislosti s neverbální komunikací se setkáváme se **zrcadlením** spočívajícím v napodobování chování partnera v dialogu. Vychází se přitom z předpokladu, že nejradyji na světě má každý sám sebe a hned na druhém místě ty, kteří se mu nejvíce podobají. Prakticky zrcadlení vypadá tak, že např. necháme posadit partnera jako prvního a poté zaujmeme posez ve stejném stylu a tím do jeho podvědomí vysíláme impuls: *jsme oba stejní, tak se přece domluvíme*. Vrcholným mistrovstvím v procesu zrcadlení je mít schopnost převzít iniciativu a svého partnera si „vodit“ ke svému prospěchu. Znamená to,

---

<sup>24</sup> VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada, 2008, s. 54.

<sup>25</sup> VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada, 2008, s. 54-55.

<sup>26</sup> VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada, 2008, s. 55-56.

že já jsem první na řadě, změním polohu a čekám, zda se můj protějšek přizpůsobí. Pokud ano, dostávám signál, že jsem pánem situace a mám komunikaci ve své režii.<sup>27</sup>

Další součástí mimoslovní komunikace, kromě řeči těla, je především obecnější neverbální komunikace osobnosti, která vychází z jejich charakteristických signálů, a těmi mohou být:

- **první dojem** – často bývá rozhodující pro první posouzení nové osobnosti,
- **neurovegetativní reakce** – reakce na podněty, pocení, červenání,
- **vnímání barev** – oblíbené barvy, barevné sladění oblečení,
- **vnímání vůně** – tělesná čistota, vůně či pach potu, kosmetika u žen a mužů,
- **styl oblékání** – přiměřenost, upravenost, čistota, módnost,
- **doplňky k oblečení** – brýle, spony, kapesník, mobil, notebook,
- **společenské chování** – etika a etiketa, zdvořilost, jazykový styl,
- **emoční inteligence** – sebeuvědomění, sebeovládání, motivace, empatie,
- **chronemika** – užívání a strukturování času v komunikaci, time management,
- **komunikační prostředí** – volba, vybavenost, celkové působení,
- **komunikace činy** – soulad nebo nesoulad verbálního sdělení s praktickým uskutečňováním.<sup>28</sup>

Na závěr této podkapitoly můžeme konstatovat, že neverbální komunikace tvoří neoddělitelnou součást komunikace a její význam spočívá zejména ve sdělování emocí, osobní přitažlivosti (atraktivity a intimity), vytváření dojmu, ovlivňování postoje druhých a v neposlední řadě řízení (regulaci) vzájemného styku.<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> PECH, J. *Řeč těla a umění komunikace*. Praha: NS Svoboda, 2009, s. 19.

<sup>28</sup> VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada, 2008, s. 72-73.

<sup>29</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak si navzájem lépe porozumíme*. Praha: Svoboda, 1988, s. 104.

### 1.3 Efektivní verbální projev

Pod pojmem **verbální komunikace** rozumíme vyjadřování pomocí slov, prostřednictvím jazyka. Verbální komunikaci můžeme dělit na přímou nebo zprostředkovanou, mluvenou nebo psanou, živou nebo reprodukovanou. Význam verbální komunikace je považován za nezpochybnitelný. Je nutnou součástí sociálního života, je nutnou podmínkou myšlení. Dá se říci, že je velmi těžké být jen jeden den bez verbální komunikace téměř pro každého člověka. Je ale důležité vědět, že význam slov při jakékoli komunikaci je vždy dotvářen neverbálními prostředky a svrchním tónem řeči. Slova se nedají odloučit od neverbálních složek komunikace. Verbální komunikace umožňuje okamžitou zpětnou vazbu, bezprostřednost a fyzickou blízkost, okamžitou výměnu názorů, která je velmi efektivní při přesvědčování.<sup>30</sup>

Významným faktorem verbální komunikace jsou **slova, která používáme**, když mluvíme o svých cílech, problémech, projektech, práci, přátelích i ostatních lidech. Výběr slov zásadně ovlivňuje naše myšlení, jednání, pochopení partnerem, ovlivňuje myšlení partnera a celkovou komunikační atmosféru včetně aktivních výsledků komunikace. Špatně zvolená slova komunikaci brzdí, demotivují, mohou se stát příčinou negativní a problémové komunikace a obav z deformovaného pochopení sdělení.<sup>31</sup>

Ve verbální komunikaci se setkáváme s tzv. **paralingvistickými aspekty verbálního projevu**, za které považujeme doprovodné rysy verbální komunikace, které podstatnou měrou ovlivňují význam a smysl komunikování, a to jak na straně odesílatele, tak i na straně příjemce. Jedná se o mimojazykový faktor, který verbální komunikační projev doplňuje a v mnoha případech i charakterizuje osobnost mluvčího (odesílatele sdělení).

Mezi základní prvky paralingvistické komunikace se obvykle řadí:

- hlasitost projevu,
- kvalita řeči, věcnost rozhovoru,
- výška tónu hlasu,

---

<sup>30</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2010, s. 98.

<sup>31</sup> VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada, 2008, s. 112.

- barva hlasu, intonace,
- objem řeči,
- rychlost řeči,
- emoční zabarvení projevu,
- pomlky,
- plynulost řeči,
- frázování,
- slovní vata,
- chyby v projevu.<sup>32</sup>

Za nejvíce rušivé paralingvistické nedostatky byly posluchači vnímány: nesebevědomý projev, špatná výslovnost, příliš rychlá řeč, nedostatečná slovní zásoba a chudý verbální projev.<sup>33</sup>

V souvislosti s efektivním verbálním projevem rozeznáváme šest základních principů či zásad komunikace:

- 1. Princip srozumitelnosti**
- 2. Princip jasnosti**
- 3. Princip jednoduchosti**
- 4. Princip živosti**
- 5. Princip přirozenosti**
- 6. Princip stručnosti**

### **1. Princip srozumitelnosti**

Srozumitelnost je považována za princip moci či účinnosti v řeči i při psaní, a z tohoto důvodu má každá dobrá komunikace počátky v mysli. Jasně myšlení se projeví ve srozumitelném ústním projevu, v případě, že nemáme ve svých myšlenkách či nápadech jasno, bude i pro naše okolí velmi složité je pochopit a vnímat. Pravidlo srozumitelnosti nás vybízí k tomu, abychom se vyvarovali nejasných narážek, obskurních poznámek, zmínek, kterým téměř nikdo nerozumí.

---

<sup>32</sup> VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada, 2008, s. 115.

<sup>33</sup> VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada, 2008, s. 115-118.

## 2. Princip jasnosti

Jak v případě formální prezentace, tak i v případě neformálního projevu je důležité k dosažení vlastního cíle, obsahu a plánu sdělení, komunikovat jasně a srozumitelně. To znamená přemýšlet v předstihu, s kým budu komunikovat, co říci, jak můžu nejlépe sdělit svoji zprávu, kdy je nejvhodnější doba na sdělení, kde budu sdělovat a proč by mi měli posluchači naslouchat.

## 3. Princip jednoduchosti

Výraz jednoduchý se v tomto kontextu vztahuje k něčemu, co není komplikované či složité, a proto je možné to snadno a rychle rozumově pochopit. Zjednodušovat znamená učinit něco méně komplikované a docílit, aby dosáhlo většího porozumění, provedení a použití. Schopnost mluvit jednoduše o složitých tématech je jeden ze znaků efektivního řečníka.

## 4. Princip živosti

Princip živosti či názornosti se týká všeho, co je nutné k tomu, aby se náš mluvený projev stal zajímavým, atraktivním a strhujícím. Důsledek plynoucí z používání principu názornosti a živosti je, že jednotlivec se musí zajímat o to, o čem mluví, a současně musí projevovat živý zájem o posluchače, k nimž promlouvá, a to přesně v tomto pořadí.

## 5. Princip přirozenosti

Princip přirozenosti souvisí především s fází, kdy zprávu doručujeme: řídí způsob či styl mluvy. Je velmi obtížné se v jistých situacích chovat přirozeně. Princip přirozenosti nás vybízí k tomu, abychom ze situace vyloučili náznaky, které předznamenávají nebezpečí, a mluvili co nejpřirozeněji, jako bychom stáli doma ve vlastním pokoji.

## 6. Princip stručnosti

Princip stručnosti hovoří o tom, že je třeba ohraničit obsah sdělovaného do relativně malého prostoru a vymazat všechna nepotřebná slova. Je důležité si uvědomit, co **musíme** říct, co bychom **měli** říci a co bychom **mohli** říci.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> ADAIR, J. *Efektivní komunikace*. Praha: Alfa, 2004, s. 52-67.

### 1.3.1 Dotazování

Při verbální komunikaci zaujímají významné místo otázky. Způsob, jakým klademe otázky, za účelem získání informací od jiných lidí, je pro nás velmi důležitý. Dotazování považujeme za dovednost, která je pro úspěšnou komunikaci zcela zásadní.<sup>35</sup>

Vhodně položená otázka rozhoduje podstatnou měrou o úplnosti, správnosti, kvalitě i celkové informační a vypovídající hodnotě odpovědi.

V komunikační praxi se objevuje celá řada různých typů otázek:

- **Hlavní, resp. základní otázky** – zdůvodňují, proč je téma předmětu dotazu pro toho, kdo se ptá, důležité.
- **Rozvíjející otázky** – vycházejí z odpovědi tázaného a směřují k hlubšímu poznání tématu.
- **Otevřené otázky** – umožňují dotazovanému volně formulovat svou odpověď, otázka obvykle začíná slovy: co, kdy, kde, jak, proč a nelze na ni odpovědět ano – ne. Příklad: Jak vám mohu pomoci?
- **Uzavřené otázky** – umožňují jednoznačnou, jednoduchou nebo jednoslovnou odpověď (např. ano, ne, v osm, včera, nevím). Umožňují získávat stručné a přesné informace. Příklad: Chcete dnes pracovat až do odpoledne?
- **Podnětné, resp. nápovědné, resp. pomocné otázky** – umožňují získat dodatečné informace, podpořit tázaného v určité situaci, nasměrovat tázaného určitým směrem nebo omezit nejistotu. Příklad: To je mi jasné, a co jste dělal potom, když jste odešel?
- **Průzkumné otázky** – jsou vhodné tehdy, chce-li se tazatel dozvědět další podrobnosti o nějaké specifické záležitosti. Příklad: Co vám vlastně váš nadřízený řekl?
- **Alternativní otázky** – se kladou tázanému s cílem zjistit, které možnosti odpovědi mu vyhovují. Příklad: Vyhovuje vám pro řešení mnou navrhovaná strategie, nebo preferujete jinou?

---

<sup>35</sup> BORG, J. *Umění přesvědčivé komunikace*. Praha: Grada. 2007, s. 89.

- **Empatické, resp. osobní otázky** – souvisí s postoji a pocity tázaného, který je obvykle osobně a citově prožívá. Příklad: Víím, že tato situace je pro vás velice těžká, ale můžete i tak splnit domluvené podmínky?

V odborné literatuře se setkáváme s daleko širším výčtem otázek. Dalšími druhy otázek jsou: aplikativní, tendenční, hypotetické, přímé, nepřímé, uvozující, trikové, neutrální, převáděcí, agresivní, provokativní a nevhodné. Uvedená charakteristika otázek není zcela striktní a jednoznačně vyhraněná (např. otázky agresivní, provokativní a sugestivní), význam a použitelnost některých otázek se může vzájemně překrývat a nahrazovat.<sup>36</sup>

Při kladení otázek se doporučuje vyhýbat se otázkám začínajícím slovem **proč** (ty jsou obvykle vnímány jako kritika), agresivním a sugestivním otázkám, hromadění více otázek v jednom dotazu a kladení mnohonásobných otázek.<sup>37</sup>

Vhodnou zpětnou vazbou při dotazování je **parafráze**, kdy tazatel volně a po svém interpretuje odpovědi tázaného a ověřuje si u něj, zda jeho myšlenky, informace a sdělení správně pochopil. Příklad: Pokud jsem vám dobře rozuměl... Stalo se to tak?<sup>38</sup>

Pokud se chce člověk stát úspěšným komunikátorem, doporučuje se osvojit si následující zásady efektivní verbální komunikace:

- Upoutejte pozornost komunikanta.
- Oslovujte komunikanta.
- Odhalte zájem komunikanta.
- Respektujte osobnost komunikanta.
- Soustřeďte se.
- Staňte se vlastním mluvčím.
- Informace sdělujte v logickém sledu a po částech.
- Mluvte srozumitelně.
- Vyhýbejte se informační a komunikační přesycenosti.
- Dávejte komunikantovi prostor pro zpětnou vazbu.

---

<sup>36</sup> VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada, 2008, s. 118-121.

<sup>37</sup> VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada, 2008, s. 121.

<sup>38</sup> VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada, 2008, s. 121.



- Aktivně naslouchejte.
- Přijímejte zpětnou vazbu.<sup>39</sup>

## 1.4 Efektivní naslouchání a vnímání

Komunikace není pouze sdělování, ale i příjem informací. O člověku se říká, že má dvě uši a jedna ústa, aby dvojnásobně naslouchal, než kolik mluvil. Naslouchání ovšem není jen pasivní příjem nějakých zvuků, ale aktivní činnost. Naslouchání je především vnímání a zpracování toho, co jiná osoba říká. V komunikaci je důležité soustředit se na někoho jiného než na sebe.<sup>40</sup>

Vymětal (2008) uvádí, že poslouchání tvoří 45 až 53 % z procesu komunikace. Úspěšná komunikace předpokládá zvládnutí techniky aktivního naslouchání, poslouchání a kladení otázek. Většina lidí však schopnost poslouchat považuje za normální a běžnou věc, kterou není potřeba se učit, ani se v ní zdokonalovat. Odhady však ukazují, že až 80 % lidí poslouchat neumí. „Podle průzkumu firmy Sony většina lidí poslouchá tak neúčinně, že při vyslechnutí desetiminutového projevu si běžný posluchač zapamatuje a vyhodnotí 20-50 % řečeného a během následujících 48 hodin ztratí dalších 50 % ze zbylého sdělení. Výsledkem je pak skutečnost, že po 48 hodinách si pamatuje pouze 10-25 % z obsahu původního sdělení.“<sup>41</sup>

Schopnost naslouchat je nejen otázkou běžného příjmu sdělení, ale ve většině případů ji můžeme považovat za „strategickou“ dovednost, kterou můžeme uplatnit jak v běžném životě, tak i v nejrůznějších vedoucích a řídicích pozicích. Dá se říci, že je to nejjednodušší způsob získávání informací a sdělení.<sup>42</sup>

---

<sup>39</sup> KONEČNÁ, Z. *Základy komunikace*. Brno: Vysoké učení technické. 2009, s. 62-65.

<sup>40</sup> ČERNÝ, V. *Prodejní techniky*. Brno: Computer Press, 2010, s. 46.

<sup>41</sup> VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada, 2008, s. 46.

<sup>42</sup> VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada, 2008, s. 48.

Rozlišujeme dva způsoby naslouchání:

### 1. Pasivní naslouchání

Příjemce je potichu a jen projevuje zájem přikyvováním hlavou, kontaktem očí a pozitivními zvuky jako „ano“, „hm“. Ten, kdo je ochoten naslouchat, takto obvykle projevuje svůj zájem.<sup>43</sup>

### 2. Aktivní naslouchání

Aktivní naslouchání znamená, že posluchač je vnímavý, projevuje pozornost vůči mluvčímu a vlastní myšlenky a interpretace prezentuje teprve tehdy, až hovořící dokončí to, co chce říci. Aktivní naslouchání vyvolává v odesílateli příjemné, pozitivní pocity, vděčnost, že je někdo ochoten mu naslouchat, nehodnotit a neodsuzovat ho. Umět správně naslouchat znamená především schopnost co nejméně přerušovat mluvčího.<sup>44</sup>

Naslouchání není vždy snadné. Existuje mnoho překážek, které ovlivňují proces naslouchání:

- koncentrace problémů – naslouchání vyžaduje vždy 100% koncentraci,
- naslouchání je obtížné, když nesouhlasíte s druhou osobou,
- naslouchání a přemýšlení zároveň nejdou dohromady,
- nadměrné emoce,
- selektivní naslouchání – lidé obvykle slyší pouze to, co chtějí slyšet.<sup>45</sup>

Cílem aktivního a efektivního naslouchání je **získat maximum informací, maximálně pochopit sdělované a poskytnout odpovídající zpětnou vazbu.**<sup>46</sup>

Významným faktorem poslouchání je **udržování pozornosti**. Mikuláščík (2010) uvádí následující hlavní faktory ovlivňující intenzitu pozornosti posluchače:

- **významnost sdělení** – rozumí se významnost a důležitost pro příjemce/posluchače,

---

<sup>43</sup> ČERNÝ, V. *Prodejní techniky*. Brno: Computer Press, 2010, s. 46.

<sup>44</sup> VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada, 2008, s. 46-48.

<sup>45</sup> ČERNÝ, V. *Prodejní techniky*. Brno: Computer Press, 2010, s. 46.

<sup>46</sup> VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada, 2008, s. 49.

- **novost a zajímavost** – nová informace vždy upoutá více pozornost než stále se opakující sdělení,
- **hlasitost sdělení** – jeho intenzita i zabarvení hlasu,
- **osobnost odesílatele** – jeho atraktivnost, profesionální image, sociální role, důležitost, vztah příjemce k odesilateli sdělení,
- **způsob prezentace sdělení** – např. aktivní využití neverbálních komunikačních prostředků,
- **očekávání,**
- **vnímavost a ochota poslouchat,**
- **psychická svěžest a aktivita** – únava, roztržitost, neochota poslouchat, averze k odesilateli apod.<sup>47</sup>

Poslední fázi poslouchání označujeme jako **pamatování** si, rozumíme tím uložení sdělení, respektive vybraných informací do paměti. Proces pamatování přímo souvisí s tím, kterými smysly člověk sdělení vnímá. Vymětal (2008) uvádí: „Člověk si zapamatuje pouze 10 % z toho, co četl, 20 % z toho, co slyšel, 30 % z toho, co viděl, 50 % z toho, co slyšel a viděl, 70 % z toho, co sám řekl, a 90 % z toho, co sám dělal.“<sup>48</sup>

V této souvislosti bych na závěr této kapitoly ráda uvedla několik pravidel pro aktivního posluchače:

1. Ověřujte, zda jste správně porozuměl tomu, co druhý přesně říká a cítí.
2. Zaměřujte se na to, co říká partner, nepřerušujte ho, neradťte mu.
3. Vyjadřujte zájem neverbálně i tónem hlasu.
4. Nevysvětľujte, co sdělení asi znamená.
5. Nehodnot'te, co je správné a nesprávné.
6. Respektujte názory, vnímání a pocity druhého.<sup>49</sup>

---

<sup>47</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2010, s. 87.

<sup>48</sup> VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada, 2008, s. 48.

<sup>49</sup> MULTILEVEL – MARKETING.cz. *Jak získáte prospekta na svou stranu s pomocí těchto účinných technik aktivního naslouchání* [online]. [cit. 2013-3-21]. Dostupné z: <http://www.multilevel-marketing.cz/osobni-rozvoj/jak-ziskate-prospekta-na-svou-stranu-s-pomoci-techto-ucinnych-technik-aktivniho-naslouchani/>

## 2 EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE FARMACEUTA

Prostředí lékárny je specifickým prostředím, kde dochází k setkání pacienta s farmaceutem a k vzájemnému osobnímu kontaktu face – to – face za různým účelem. Jedním ze základních účelů setkání je vyřešení problémů pacienta a poskytnutí rady ze strany farmaceuta. K tomuto účelu slouží nejen odborné znalosti, které farmaceut získá studiem na střední, vyšší odborné či vysoké škole, ale také komunikační dovednosti, bez kterých se profesionální poradenství v lékárně v dnešní době neobejde. Jinými slovy, k čemu jsou farmaceutovi odborné znalosti, když je neumí pacientovi srozumitelnou formou podat a klient jim nerozumí?

Efektivní komunikace s pacienty a dobrý psychologický přístup k nim je jeden z faktorů, podle kterého je lékárna veřejností posuzována, a je v současné době považován za důležitou dovednost pracovníků lékáren (pod pojmem pracovníci lékáren jsou zahrnuti jak lékárníci, tak i farmaceutičtí asistenti). Ti musí začít ve větší míře uvažovat o tom, co je jedinečné, atraktivní pro jejich pacienty – nejen proto, aby je získali, ale i udrželi.

Efektivní komunikace v lékárně tedy zahrnuje nejen péči o klienta přicházejícího do lékárny, ale i možnost, jak se odlišit od ostatních lékáren, a tím si také zajistit dobré postavení na trhu, což je v dnešní době, kdy se neustále zvyšuje počet lékáren a narůstá jejich konkurence, více než nezbytné. Jsme svědky nejen snahy velkých sítí konkurovat jiným sítím lékáren, ale i snahy malých lékáren konkurovat velkým sítím. Mnoho z nich si uvědomuje, že jedinou cestou, jak toho dosáhnout, je právě změnit přístup a přesunout svůj zájem „od krabiček“ ke klientovi a vnímat ho jako člověka, který potřebuje individuální přístup ze strany farmaceuta.

Je nutné zdůraznit, že pracovníci lékáren musejí vystupovat jako profesionálové – už jen s tím vědomím, že v lékárně pracují lidé s odborným vzděláním, zařazení do kategorie zdravotnických pracovníků, a takto smýšlející pracovníci budou vždy jednat tak, aby i nadále měla lékárna, lékárník a jeho spolupracovníci v očích veřejnosti vážnost v tom dobrém slova smyslu. Často se jako lektor setkávám se skutečností, že komunikační schopnosti farmaceutů jsou na velmi nízké úrovni.<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> HONZÁK, R., PRÁZNOVCOVÁ, L. *Komunikace v lékárně*. Praha: Panax, 2000, s. 64.

Proto mnoho lékáren přistupuje na možnost vzdělávání v oblasti efektivní komunikace. Zaměstnanci sítě lékáren Benu Česká republika a.s., ve které pracuji jako lektor, jsou školeni v komunikačních dovednostech pravidelně. V následujícím textu se budu snažit popsat, jaké jsou zásady práce farmaceuta tak, jak jsou školeny v síti lékáren Benu a.s., a jaké komunikační dovednosti účastí na těchto školení farmaceuti získávají.

## 2.1 Profesionální dispenzační práce

Dispenzační práci označujeme všechny činnosti farmaceuta, které jsou spojeny s výdejem léků na recept a volný prodej. Jedná se o akt, který se uskutečňuje v „oficíně“ lékárny, tedy na místě, kde dochází ke kontaktu farmaceuta s pacientem, a jehož cílem je výdej a prodej léků či produktů a v souvislosti s tím poskytované poradenství. Dispenzační činnost označujeme v lékárně také slovem expedice. V úvodu této kapitoly jsem se zmínila o tom, že pracovníci lékáren musí vystupovat jako profesionálové a jejich expedice by měla mít status jisté profesionální úrovně.

Při školeních na lékárnách učím své kolegy, že profesionální přístup expedienta, tedy toho, kdo vydává léky či poskytuje radu pacientovi, zahrnuje následující základní doporučení:

- akceptovat individualitu zákazníka, jeho potřeby, emoce, ale „neškatulkovat“,
- mít nadhled, nebrat si negativní reakce od zákazníků osobně, expedovat bez očekávání,
- řídit komunikaci – farmaceut je hlavní vysílač, který řídí komunikaci, odstraňuje námítky klienta a směřuje k cíli, tzn. k uskutečnění prodeje,
- nevyčovávat, nepoučovat, nebojovat,
- být pozitivní a empatický.

Profesionální dispenzační práce v lékárně se skládá ze **čtyř základních pilířů**:

1. **Odbornost**
2. **Právní odpovědnost**
3. **Marketing a ekonomika**
4. **Efektivní komunikace**

## 1. Odbornost

Odbornost znamená expedovat odborně správně. Odborné znalosti farmaceuti získávají studiem na vysoké či střední škole a dále pak v rámci kontinuálního vzdělávání či interního vzdělávání v lékárně. Jejich odborná expedice by měla být v souladu s doporučenými postupy, které vydávají různé odborné instituce, jsou to např. Doporučené postupy České lékařské komory, Doporučené postupy pro praktické a všeobecné lékaře a Doporučené postupy České lékařské společnosti J. E. Purkyně.

Součástí odbornosti je poskytnout pacientovi tzv. **dispenzační minimum**. Jsou to informace poskytnuté pacientovi, které jsou nezbytné pro správné a bezpečné užívání léku. Jedná se o dávkování, uchovávání, použitelnost, interakce, kontraindikace a jiné. Mimo dispenzačního minima je v rámci odbornosti poskytováno pacientovi ještě **dispenzační maximum**. Dispenzační maximum je v podstatě dispenzační minimum poskytnuté v kontextu zdravotního stavu pacienta, je založeno na jeho potížích, symptomech, příčinách, ostatní medikaci, rodinné anamnéze. V lékárně tomu říkáme, že expedient „ordinuje“. Pokud chce farmaceut poskytovat dispenzační maximum, musí pacientovi pokládat otázky.

Např.: V případě, že si pacient žádá konkrétní lék, např. Ibalgin, a lékárník ho podá a řekne pouze, že má lék užívat 3 x denně po jídle, nepít alkohol, nedoporučuje se užívat při vředové chorobě žaludku, potom poskytuje dispenzační minimum. Farmaceut se nezeptal, na co ten lék pacient má, pro koho lék je, jaké jiné léky užívá, zda netrpí nějakým jiným onemocněním, a proto nemůžeme tento přístup považovat za komplexní.

V případě dispenzačního maxima jsou součástí expedice otevřené otázky typu: „Na co ten lék máte? Pro koho jej máte? Jaké jiné léky užíváte?“ apod. Jen tak si expedient ověří, zda pacient lék zná, zda je pro něj vhodný, a může tak správně poskytnout informace o užívání přímo pacientovi „na míru“ na základě jeho potíží. Pak můžeme hovořit o komplexní péči.

## 2. Právní odpovědnost

Právní odpovědnost farmaceuta je dána ze zákona. Farmaceut je povinen poskytnout pacientovi dispenzační minimum v souladu s ust. § 10 (Výdej léčivých přípravků) vyhlášky č. 84/2008 Sb., o správné lékařské praxi, bližších podmínkách zacházení s léčivy v lékárnách, zdravotnických zařízeních a u dalších provozovatelů a zařízení vydávajících léčivé přípravky. Farmaceut musí poskytnout takové informace, které se

týkají správného a bezpečného užívání, uchovávání léku a jeho použitelnosti, dále pak informace o interakcích, kontraindikacích a nežádoucích účincích léků.

### **3. Marketing a ekonomika**

Marketing a ekonomika jsou nedílnou součástí profesionální dispenzační práce a navazují na odbornost a efektivní komunikaci. Pokud zajistíme v lékárně komplexní péči o klienta, bude se cítit spokojeně a můžeme očekávat jeho návrat do lékárny a následné zvýšení obratu lékárny.

### **4. Efektivní komunikace**

Efektivní komunikace je důležitým nástrojem, bez kterého se komunikace v lékárně neobejde. Je to způsob, jak sdělit pacientovi všechny pro něj nezbytné informace k produktu v co nejkratším čase tak, aby jim zcela porozuměl. Z pohledu trenéra efektivní komunikace, který se denně setkává s farmaceuty a pozoruje jejich komunikaci s klientem, považují tento pilíř za nejdůležitější. Odborné znalosti farmaceut nemůže efektivně předat, pokud nedodrží zásady efektivní komunikace a nemluví tak, aby mu pacient rozuměl. To, aby pacient rozuměl, je velmi důležité a může to ovlivnit celou jeho léčbu. Farmaceut je posledním článkem ve schématu pacient – lékař – lékárník, se kterým se pacient setká, a je nezbytné, aby pochopil dávkování léku a s ním spojená další režimová opatření, která přispívají k provedení úspěšné léčby.

## **2.2 Specifika efektivní komunikace s klientem**

V dnešní moderní lékárně musí pacient zejména poznat, že lékárník s ním chce komunikovat, chce mu poradit a má o něho zájem. Pracovník, kterému tato schopnost chybí, není dobrým zdravotnickým pracovníkem, a bylo by lépe, kdyby nebyl v kontaktu s pacienty. Základním principem je mít kladný vztah k lidem a chápat je se všemi jejich problémy. Lékárník se musí naučit tolerovat i někdy nevhodné chování klientů a snažit se jim porozumět. Je to náročný proces, který vyžaduje značné ovládnutí a trénink. Ten, kdo se snaží, může se tomu naučit. A potom, když se dostaví výsledek, máte příjemný pocit, že jste pro někoho přínosem, že jste oblíbení, že vás pacienti mají rádi, a to nelze ničím

nahradit. Jestliže doposud nebylo vždy nutné, aby se farmaceut choval na profesionální úrovni, již samotné konkurenční prostředí lékáren si vynutí změnit přístup k pacientům.<sup>51</sup>

Otázkou je, zda vůbec pacient komunikaci oceňuje a nevnímá lékárnu spíše jako obchod. Výzkum společnosti Factum Invenio, 06/2009 ukazuje, že pro pacienta lékárna zůstává stále místem, kde se mohou poradit, a s tím souvisí i zájem o komunikaci, bez které se poradenství neobejde. Výsledkem tohoto průzkumu bylo prohlášení: *„Lékárna není svými zákazníky vnímána jako běžný obchod, ale jako zdravotnické zařízení, kde je možné nejen nakupovat, ale hlavně se poradit. Alespoň někdy vnímá lékárnou jako zdravotnické zařízení 84 % lidí, kteří ji navštěvují, a pouze 16 % ji chápe jako běžný obchod. S rostoucím věkem roste podíl osob, které lékárnou vnímají jako spíše zdravotnické zařízení, a s obdobným postojem se rovněž můžeme častěji setkat mezi ženami než muži.“*<sup>52</sup>

Základní prvky pro dobrou komunikaci v lékárně jsou:

- **interiér lékárny,**
- **personál lékárny,**
- **pacient.**

### **Interiér lékárny**

Prvním ze základních předpokladů pro komunikaci v lékárně je samotné prostředí lékárny. V současné době se jedná o velice aktuální téma: po lékárně se vyžaduje, aby měla k dispozici prostory, které umožní intimní rozhovor s pacientem. Jedná se o zcela logický požadavek ze strany pacienta. Nikdo z pacientů si nepřeje, aby o něm okolí vědělo, že má hemoroidy či gynekologické záněty. Jiná situace je ve velkém městě, např. v Praze, kde se tyto informace vzhledem k anonymitě snadno přehlednou. Přesto by lékárny měly být za každé situace schopny vytvořit pacientovi atmosféru soukromí.

---

<sup>51</sup> HONZÁK, R., PRÁZNOVCOVÁ, L. *Komunikace v lékárně*. Praha: Panax, 2000, s. 65.

<sup>52</sup> PPM FACTUM – MERCHANDISING, VÝZKUM, MONITORING. Tiskové zprávy. 6. 10. 2009 [online]. [cit. 2013-3-21]. Dostupné z: [http://www.factum.cz/369\\_nejznamejsi-siti-lekaren-jsou-lekarny-dr-max](http://www.factum.cz/369_nejznamejsi-siti-lekaren-jsou-lekarny-dr-max)



### Personál lékárny

Jakým způsobem člověk působí, je dáno od přírody. Platí: „Krásný, kdo milý, ne krásný, kdo hezký jest.“ Být milý a tedy jistým způsobem přitažlivý, je velice důležité právě pro oblast komunikace v lékárně. Neumí-li se lékárník chovat ke svým klientům, je bohužel vnímán negativně. To znamená, slovy pacienta, že je nepříjemný a protivný. Nezájem, neprofesionální přístup, neadekvátní chování k pacientům, to vše vede k tomu, že do lékárny budou lidé chodit bez zájmu a s největší pravděpodobností se do lékárny nevrátí vůbec. Dobrý vzhled, dobrá nálada a pozitivní pohled na svět jsou důležitými předpoklady pro komunikaci v prostředí lékárny.

### Pacient

Základem efektivní komunikace s pacientem je jasnost, jednoduchost, stručnost, zřetelnost, akceptace a empatie.

Na svých školeních doporučuji kolegům dodržovat desatero zásad při komunikaci s nemocným podle psycholožky Hany Boháčkové:

1. Vytvořte bezpečný kontakt.
2. Ke každému klientovi volte individuální přístup.
3. Zohledněte potřeby a možnosti klienta při komunikaci.
4. Empatickým přístupem získáte důvěru.
5. Empatii a akceptaci projevujte klidným a vlídným hlasem.
6. Naslouchejte a informujte, vnímejte pocity klienta.
7. Používejte partnerskou komunikaci.
8. Vnímejte řeč těla u klienta i u sebe.
9. Chraňte lidskou důstojnost.
10. Nezapomeňte, že nemocní lidé zažívají nepohodu a stres, jejich vnímání je oslabené.<sup>53</sup>

---

<sup>53</sup> BOHÁČKOVÁ, H. *Efektivní komunikace s různými typy zákazníků*. Interní studijní materiál Benu a.s.

### 2.2.1 Řeč klienta

Farmaceut by měl být schopen předat odborné informace klientovi srozumitelným jazykem. V praxi to znamená, aby farmaceut mluvil řečí klienta a ten zcela porozuměl své farmakoterapii. Řeč klienta znamená, že farmaceut mluví jako klient sám. Řeč klienta zahrnuje srozumitelnost, nepoužívání odborných slov a formulaci krátkých vět. Čím kratší věty říkáme, tím více pacientů nám rozumí. Je zjištěno, že věty do 7 slov pochopí 95 % lidí, proto se často krátká spojení používají v letácích, bulváru a v reklamě. Věty do 12 slov pochopí už jen 50 % a nad 15 slov pochopí věty pouze 5 % lidí, takováto souvětí se nejčastěji používají v odborných textech. Všeobecně lze říci, že klient porozumí pouze tomu, co odpovídá jeho mentálním schopnostem a profesním zkušenostem.

Americká studie z roku 2005 dokládá, že v případě, kdy si zdravotník myslel, že mu rozumí 80 % pacientů, ve skutečnosti pouze 37 % pacientů potvrdilo porozumění během rozhovoru se zdravotníkem.<sup>54</sup> Z toho vyplývá, že ne vždy, když si farmaceut myslí, že se mu daří, mluví srozumitelně a pacienti mu rozumějí, se tento dojem musí zakládat na pravdě.

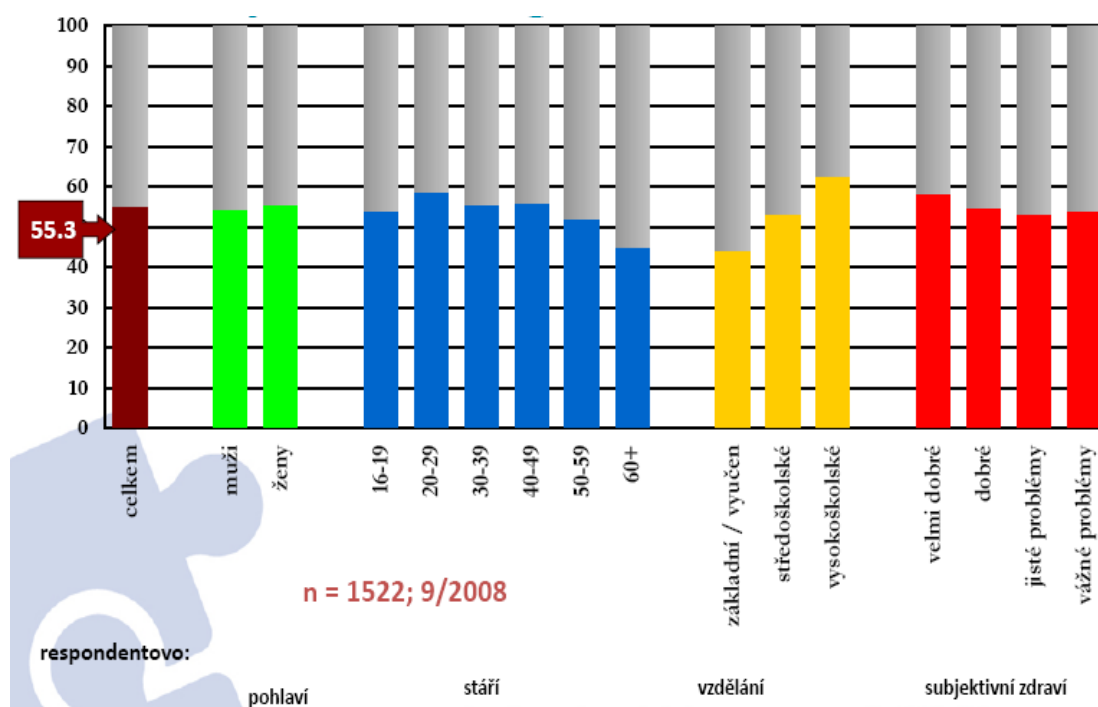
Srozumitelnost je jedním z důležitých předpokladů compliance, tj. dodržování léčby či soulad pacienta s léčbou, ta se projevuje prostřednictvím adherence pacientů. Rozdíly zaznamenáváme mezi dlouhodobou a krátkodobou medikací a také v případě doporučení režimových opatření. Adherence u dlouhodobé medikace tvořila 40-50 % (to se týká zejména léčby chronických či dlouhodobých onemocnění), adherence u krátkodobé medikace činila 70-80 % (např. v případě akutních onemocnění) a u režimových opatření dodržovalo tato doporučení pouze 20-30 % pacientů. Mezi symptomy non-adherence řadíme především nedodržování preskripce, špatné dávkování léku, užívání léku ve špatném čase, snižování nebo zvyšování počtu dávek, přerušení užívání, tzv. „lékové prázdniny“ a návrat k užívání až před návštěvou lékaře.

---

<sup>54</sup> American College of Physicians Foundation, Institute of Medicine. Practical Solutions to the Problems of Low Health Literacy. Washington, DC: National Academies Press, 2005. *Technika „ověření“, aneb jak pacient rozumí zdravotníkovi („Teach Back“)* [online]. [cit. 2013-3-21]. Dostupné z: <http://www.h-care.cz/vzdelavani/umeni-komunikace/technika-overeni-aneb-jak-pacient-rozumi-zdravotnikovi-teach-back-74.html>

Jakým způsobem může farmaceut s pacientem komunikovat poznáme z toho, jak se vyjadřuje sám pacient. Musíme chápat, že dochází ke střetu toho, kdo je odborníkem, ať už je to farmaceut, lékař, zdravotník, s lidmi mimo zdravotnictví. Nezávisí zde pouze na tom, jaké má mentální schopnosti, ale i na jeho zdravotní gramotnosti. Výsledky testů zdravotní gramotnosti v ČR, které byly uskutečněny v roce 2008, jsou znázorněny následujícím grafem:

**Graf č. 1: Hodnoty zdravotní gramotnosti v ČR.**



Testy zdravotní gramotnosti v ČR prokázaly překvapivé závěry. V grafu vidíme, že zdravotní gramotnost se nijak výrazně neliší mezi stanovenými kritérii, jakými jsou pohlaví, stáří, vzdělání, subjektivní zdraví, a výrazné rozdíly nezaznamenáváme ani v rámci jednotlivých skupin, jako jsou ženy a muži nebo výše dosaženého vzdělání a další. Výsledkem je, že zdravotní gramotnost v ČR dosahuje v populaci průměru 55,3 %.<sup>55</sup>

Na tomto příkladu jsem chtěla ukázat, že k tomu, aby pacient farmaceutovi dobře porozuměl, se podílí několik faktorů, které spolu souvisejí a navzájem se doplňují.

<sup>55</sup>HORNICKÁ, K., LÁNOVÁ, I. *Expedice v officině lékárny – školení nových zaměstnanců*. Interní studijní materiál Benu a.s.

Typickým příkladem neporozumění lékárníka pacientem je nepřesná formulace instrukcí, které farmaceut při výdeji léků podává.

The Pharmacy Intervention for Limited Literacy Study v roce 2007 provedlo průzkum mezi pacienty, zda rozumí těmto instrukcím, které farmaceut sděluje pacientovi:

### 1. „Užívat každých 8 hodin.“

Tomuto dávkování rozumělo 52 % pacientů.

Správná formulace této instrukce je: „*Jednu tabletku si vezmete v 8 hod., jednu tabletku v 16 hod., jednu tabletku ve 24 hod.*“

Jinými slovy, je důležité pacientovi dávkování přesně rozepsat.

### 2. „Užívat na lačno.“

Této instrukci rozumělo 46 % pacientů. Já sama se v praxi často setkávám s tím, že pacient přesně nerozumí tomu, co znamená na lačno. Znamená to snad, že nemohu celý den jíst? Nebo si vezmu lék a za 10 min. se najím? Opět je důležité tuto informaci upřesnit.

Správná instrukce je: „*Užívejte 1 hodinu před jídlem nebo 2 hodiny po jídle.*“<sup>56</sup>

Dalším příkladem, kterému pacient nemusí rozumět, mohou být odborné výrazy, které v rámci svých školení uvádím jako součást cvičení, kdy úkolem mých kolegů je přeformulovat je do řeči klienta:

1. Fotosenzitivní mast – „*Doporučuji, nechodit na sluníčko, když se budete natírat mastí. Sluníčko může způsobit na kůži vyrážku.*“
2. Retardované tablety – „*Stačí jedna tableta denně, nemusíte na to myslet.*“
3. Dekongescenční kapky – „*Uvolní nos a bude se vám lépe dýchat.*“

---

<sup>56</sup>HORNICKÁ, K., LÁNOVÁ, I. *Expedice v officině lékárny – školení nových zaměstnanců*. Interní studijní materiál Benu a.s.

4. Rychlý nástup účinku – „Zabere za 15 min.“
5. Isotonická mořská voda – „Vyčistí a zvlhčí nos.“

### 2.2.2 Řeč užítku

Řeč užítku je v rámci komunikace s klientem velmi důležitá, v podstatě rozhoduje o koupi produktu. Užitek je to, pro co si pacient přišel, o nic méně a ani více! Nejpodstatnější je zjistit, na co klient produkt potřebuje, jen tak můžeme užitek přesně zacílit na potřebu klienta. Dá se říci, že vymyslet užitek je na celé komunikaci s klientem to nejtěžší. Každý produkt má určité vlastnosti, jsou to parametry, měřitelné vlastnosti, tvrdá data, složení. Z vlastností produktu vyplývají výhody pro pacienta neboli užítky, např. rozpustnost, příjemná chuť, snadno se polyká, nemusí se zapíjet, účinkuje celý den, hřeje 10 hodin. Tento užitek můžeme nazývat užitek č. 1. Na tento užitek navazuje užitek č. 2, který se označuje jako klíč k prodeji. Je to určitá subjektivní výhoda pro pacienta, prostřednictvím tohoto užítku působíme na pacienta emotivně, např. „Uvolní záda, zklidní, vyspíte se a ráno nebudete rozlámaný.“

Užitek dělíme z hlediska:

1. **finančního,**
2. **odborného,**
3. **vlastní zkušenosti.**

**1. Užitek finanční** využije farmaceut v případě, že chce prodávat velká balení léků. Klíčovým slovem je slovo „ušetříte“. Je dobré mít finanční užitek spočítaný dopředu a to u nejprodávanějších velkých balení, kde definujeme rozdíl mezi malým a velkým balením a také argumentujeme pacientovi, proč mu dávám velké balení. Finanční užitek značí, kolik pacient ušetří na celém balení, např. „Ušetříte 60 Kč.“ Nebo může být přepočítán na jednu tabletu, např. „Jedna tableta malého balení vás vyjde na 2 Kč a ve velkém balení na 1 Kč.“

2. **Užitek odborný** je postaven na odborných parametrech a vlastnostech produktu. Odborný užitek může vyjadřovat výhodu pro pacienta z hlediska dávkování a délky léčby např. *„Dávám vám velké balení, které budete mít přesně na dobu léčby.“* nebo *„Zabere za 15 min, uvolní záda, vyčistí, uvolní, zklidní, pomůže odkašlávat, zvlhčí, působí 8-12 hod.“*

3. Jak z praxe farmaceutické asistentky, tak i lektora vím, že **vlastní zkušenost** s nabízeným produktem je velkou výhodou, klienti na tuto informaci slyší a usnadňuje nám to celkovou komunikaci i šanci, že v prodeji budeme úspěšní.

V rámci školení v naší síti lékáren se farmaceuti účastní tréninku u táry, kde je jako lektor pozorují, jak pracují s pacientem. Na základě těchto pozorování jsem dospěla k závěru, že řeč užitku je nesmírně důležitá a užitek je potřeba formulovat přesně a zacílit na potřeby pacienta. Farmaceuti mají snahu něco nabídnout, pečovat o pacienta, ale volí nevhodná slova nebo nedostatečně vyzdvihnou výhodu produktu. Nespočetně případů mi prokázalo, že pacientovi nestačí říct: *„Doporučuji vám tento průduškový čaj, protože je dobrý.“* Pacient chce slyšet, proč by si ho měl vzít, jaký pro něj má užitek, jak mu pomůže v jeho léčbě. Např. *„Doporučuji vám pít 2-3l tekutin, nejlepší je průduškový čaj, zvýší účinek, lék rychleji zabere a bude se vám lépe odkašlávat.“*

Uvádím několik „přeformulací“ odborných termínů do řeči užitku:

1. Balení po 30 tabletkách. – *„Balení vám vystačí přesně na měsíc, nemusíte na to myslet.“*
2. Hypertonická mořská voda. – *„Vyčistí a zvlhčí nos, navíc nos uvolní a bude se vám lépe dýchat.“*
3. Tablety se zrychleným nástupem účinku. – *„Rychle zabere, za 10 min.“*
4. Vitamin C s prodlouženým uvolňováním. – *„Stačí jedna tableta denně, nemusíte na to myslet, a navíc se tableta uvolňuje celý den a tělo si vezme, kolik potřebuje.“*
5. Odolná náplast. – *„S náplastí se můžete koupat, na kůži dobře drží, neodlepí se.“*

### 2.2.3 Zakázaná slova v komunikaci

Zakázaná slova v komunikaci jsou slova negativní, která mohou u klientů vyvolávat nepříjemné pocity a negativní reakce. Farmaceuty na svých školeních učím, že zakázaným slovům je vhodné se při komunikaci s klientem vyhnout. Zakázanými slovy v lékárně, můžeme označovat ta, která:

- něco nařizují – nesmíte, musíte,
- něco zpochybňují – mělo by to zabrat, máme jenom, to si musí každý vyzkoušet,
- vyjadřují neochotu – to bych musela objednat,
- mají negativní náboj – ale, problém, nemáme, horší, bohužel, proč, snad.

Dále mezi zakázaná slova řadíme slova související s emocemi. Je vhodné se vyvarovat vět:

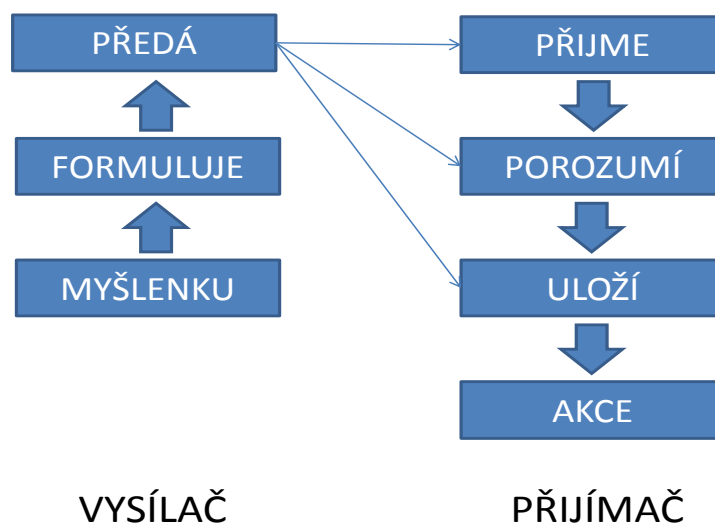
- „To bude dobrý.“
- „Není to tak hrozné.“
- „Chápu vás, vím jak vám je.“
- „Nic si z toho nedělejte, to nic není.“
- „Jiní jsou na tom daleko hůř.“
- „Uklidněte se.“

Několik příkladů pozitivních „přeformulací“ zakázaných slov:

1. To bych vám musela objednat. – „*Ráda vám to objednám.*“
2. To by vám mělo zabrat. – „*To vám zabere.*“
3. Musíte to vyzkoušet. – „*Určitě vám to zabere.*“
4. To by tu bylo až zítra. – „*Bude to tady už zítra.*“
5. K těmto lékům nesmíte pít alkohol. – „*Doporučuji k těmto lékům nepít alkohol.*“

## 2.2.4 Přenos informací

Přenos informací mezi farmaceutem a klientem můžeme znázornit pomocí následujícího schématu:



Obr. 1. Přenos informace.

Hlavním vysílačem můžeme označit farmaceuta, který usměrňuje celou komunikaci, má nějakou myšlenku, kterou srozumitelně formuluje řečí klienta a užitku a předává ji příjemci, kterým je pacient. Ten zprávu přijímá, pokud není ovlivněn komunikačním šumem, za který považujeme např. hluk, porozumí, pokud farmaceut správně komunikoval, uloží a po příchodu domů proběhne akce, která je z celé komunikace nejdůležitější, protože teprve po příchodu domů pacient zjistí, zda rozuměl všem informacím a ví jak lék užívat či s ním zacházet. Farmaceut by si měl dát pozor na takové skutečnosti, jako je schopnost užití či použití léku na straně pacienta. Je pacient schopen tabletku polknout? Má mu kdo záda natřít mastí? Bude mu lék chutnat? Jinými slovy, k čemu mi je, že prodám pacientovi nejlepší, nejsilnější lék, když není schopen ho polknout, starý člověk si na záda nedosáhne a nemá nikoho, kdo mu pomůže mast natřít



nebo dítěti lék nechutná. Toto jsou základní otázky, které by si každý farmaceut měl položit, když lék doporučuje. Situaci dále napomáhá lékárníková empatie, vzhled do problémů a celkové situace pacienta.

### **2.2.5 Paměť a uchovávání vjemů**

K tomu, aby pacient informaci uložil, slouží tzv. **3D prezentace**. V praxi to znamená, že při nabízení produktů farmaceut neukazuje prstem do regálů, ale vše, o čem mluví, pokládá na táru, tím se rozumí na výdejní stůl, tedy co nejbližší klientovi. Zapojíme tak tři smysly klienta, zrak, sluch a hmat. Klient produkt nejen vidí, slyší, co farmaceut říká, ale může si produkt ohmatat. To je velmi důležité, tím podpoříme vtisknutí informací do paměti klienta, protože člověk vnímá 70 % očima, 20 % sluchem a 10 % hmatem, případně chutí a čichem. Klienta tím ukotvíme na krabičku, netěká očima po jiných produktech, tím zvýšíme i pravděpodobnost, že si klient produkt koupí. Pro to, aby si pacient informace zapamatoval, je potřeba je 5x až 7x zopakovat. A proto, že pacient se nám do lékárny tolikrát nevrátí, je vhodné psát na krabičky dávkování nebo jiné doporučení. Nejen, že klienta tímto ukotvím na produkt, ale on si tuto informaci odnáší domů s krabičkou, a čím častěji se doma na krabičku při užívání léků podívá, tím lépe si tuto informaci zapamatuje a tím zajistíme, že užívání léku bude co nejpřesnější.

### **2.2.6 Neverbální komunikace farmaceuta**

Všechny aspekty komunikace farmaceuta, které jsem popsala výše, se týkají především verbální komunikace, která tvoří pouze 7 % z celkové komunikace. Daleko větší význam má komunikace neverbální, resp. nonverbální, která zaujímá 93 %.

Neverbální komunikaci v lékárně můžeme dělit na:

- **para-verbální:** intonace, akcent, hlasitost řeči, artikulace, melodie řeči,
- **neverbální:** mimika tváře, řeč očí, smích, mračení, pozice rukou,
- **para-neverbální:** oblečení a jeho čistota, vůně, líčení, jmenovka.

Tyto aspekty neverbální komunikace mohou pacienta ovlivňovat nejen ve vztahu pacient – farmaceut, ale následně v jeho úspěšné léčbě. Upozornila bych na aspekty, které se z mého pohledu farmaceuta jeví jako nejpodstatnější.

Patří k nim zejména **hlasitost řeči**, pokud se setkáme s pacientem melancholikem, který je klidný, mluví pomalu a spíše potichu (těchto pacientů bude přicházet do lékárny nejvíce, kolem 70 %, protože melancholik je úzkostný typ a pečuje o své zdraví), pak je dobré se pacientovi přizpůsobit a celkově se zklidnit, mluvit pomalu a také ho ujišťovat v jeho výběru nebo v účinnosti léčby. Oproti tomu sangvinik, který je z hlediska typologie pacienta typem energickým, kterého je „všude plno“, pak je dobré být rychlý, energický, sebevědomý, mluvit nahlas a příliš takového pacienta nezdržovat.

Dalším aspektem neverbální komunikace je **řeč těla**, o ukazování prstem do regálů jsem se již zmiňovala v rámci 3D prezentace, je ale dobré si uvědomit, že farmaceut není sledován pacienty jen, když v lékárně přítomni jsou, ale také, když je lékárna prázdná. Mnoho lékáren je součástí nákupních center nebo mají prosklené výlohy a pacient může vidět, jak se farmaceuti chovají, když v lékárně pacienti nejsou. Řeč těla jako je křížení rukou, opírání se o táru či podepřená brada určitě není pozitivní řeč těla a podvědomě může bránit v navštívení této lékárny. Naopak úsměv je pozitivním znamením a vyvolává v pacientech příjemné pocity.

Klienti pozitivně hodnotí i to, jak jsou pracovníci lékáren **oblečení**, většina lékáren si uvědomuje, že jsme zdravotnický personál a naše oblečení by mělo být bílé a čisté, to pomáhá pacientům nás jako zdravotníky vidět. Jen tak se můžeme odlišit od ostatního personálu lékárny, jako jsou dermoporadkyně či sanitářky. Navíc bílé oblečení v pacientech vzbuzuje důvěru. Důležitým aspektem souvisejícím s označením pracovníků lékáren jsou **jmenovky**. Pacient by měl při komunikaci v lékárně vědět, s kým jedná, zda je to lékárník nebo asistentka.

Obecně lze konstatovat, že to, co pacient zapomíná jako první, je především obsah, tedy instrukce, dávkování, informace, a proto je dobré ze strany farmaceuta vysvětlovat, ověřovat, napsat dávkování, vše ukázat. Co si ale pamatuje dlouho, jsou pocity, které vznikají zejména při stresových situacích, do kterých se pacient v lékárně může dostat, také při úzkosti, nejistotě, smutku, vzteku a nespokojenosti. Toto jsou emoce, kterým je třeba předcházet a zajistit pro pacienta klidné, bezpečné a příjemné prostředí, kde bude cítit jistotu a péči.

### **2.3 Schéma komunikace – struktura a rozfázování rozhovoru**

Struktura rozhovoru s pacientem v lékárně má následující podobu:

- pozdrav,
- navázání očního kontaktu,
- zjištění potřeb klienta,
- správný výběr produktu,
- vzdálení se od táry,
- dispenzační minimum a maximum,
- ukončení nákupu klientem,
- rozloučení, „soundbite, sound back“.

#### **2.3.1 První dojem**

První kontakt pacienta s farmaceutem hraje důležitou roli. Již při samotném příchodu do lékárny stačí pacientovi přibližně 3-4 vteřiny na to, aby si o zaměstnancích lékárny vytvořil první dojem. Známostou pravdou je, že první dojem snadno vzniká, ale těžko se mění. To platí jak o prvním dojmu, který si vytvoří pacienti o farmaceutech, tak o prvním dojmu, který si zaměstnanec lékárny vytvoří o samotném pacientovi, a jenž jej ovlivňuje.

Moje zkušenosti z lékárny ukazují, že první dojem je při navázání kontaktu s pacientem zásadní. V případě, že tuto chvíli kolegové farmaceuti promarní, pak je velmi obtížné následně tento stav změnit.

Pokud není pacient po vstupu do lékárny přivítán (farmaceut by měl zdravít jako první), v horším případě mu není na pozdrav odpovězeno, chybí oční kontakt, farmaceut se nechová příjemně a mile, toto chování následně ovlivňuje celou komunikaci. Pacient může být podrážděný a těžko je možné mu prodat dražší produkt nebo produkt navíc ke zkvalitnění jeho léčby. „Lékárník mě ani nepozdravil, nepodíval se na mě a teď mi chce vnutit něco navíc? Proč bych si to měl koupit? Chce ze mě vytáhnout jen peníze.“ Toto jsou slova, která mohou pacienta napadnout.

Stejně tak je důležité oslovit pacienta v případě, že si sám vybírá a vidíme, že něco hledá, pak je vhodné se ho zeptat: „*Jaké máte přání? Jak vám můžu poradit?*“

### 2.3.2 Zjišťování potřeb klienta

Zjišťování potřeb klienta je důležitým bodem komunikace, bez kterého se expedice neobejde. Bez efektivního zjišťování potřeb nelze správně stanovit odpovídající léčbu, celkově uspokojit potřeby pacienta a následně zajistit komplexní péči.

Psycholog a lektor Alexander Tomeček, který se více než 12 let věnuje školení komunikačních dovedností všech pracovníků v lékárně, uvádí: „*Většina expedientů má výbornou empatii, velmi pozitivní první dojem, na čemž z pohledu psychologa není co vytknout. Vše ale začíná zahájením rozhovoru. Přirozeným způsobem se expedienti vyptávají na přání pacienta, případně na příznaky nemoci. Ovšem tento přirozený způsob je neefektivní, protože formulace otázek nerozvíjí ten pozitivní první dojem, který se daří vyvolat.*“<sup>57</sup>

„Máte přání? Máte teplotu? Bolí vás záda?“ tyto a další otázky označujeme jako uzavřené a pokládáme je za neefektivní. Alexander Tomeček k tomu říká: „*Nenapomáhají k rozvoji komunikace s pacientem, nemotivují ho k přemýšlení nad příznaky ani nad tím, co vedlo ke*

---

<sup>57</sup> TOMEČEK, A. Psychologické aspekty práce lékárníka. *Praktické lékařství*. 2010, č. 6(5), s. 259.

vzniku nemoci. Odpovědi jsou pouze ANO/NE. Při sledování této komunikace v lékárně jsme s kolegou psychologem napočítali až 200 uzavřených otázek za 4 hodiny u 2 expedientů.<sup>58</sup>

Dá se říci, že **uzavřené otázky** slouží k ověření a upřesnění informací, které jsme získali na začátku rozhovoru, ale nikoliv jako vodítko k získání prvních informací, které nám pacient poskytuje. Uzavřené otázky klademe na základě svých domněnek. Sama se svými kolegy při školení komunikace provádím praktické cvičení, při němž jim popisuji začátek nějaké situace, a oni mají pomocí uzavřených otázek zjistit a říci, co se stalo. V jedné lékárně na severu Moravy trvalo celých 15 minut, než situaci dokázali rozluštit. Když se přeneseme do lékárny, kdy expedient komunikuje s pacientem, je toto příliš dlouhá doba, zvláště když uvážíme, že průměrná doba komunikace s pacientem ve frekventované lékárně je 2 minuty.

Daleko efektivnějším způsobem, jak zjistit stav pacienta, jsou **otevřené otázky**, na které pacienti odpovídají celou větou. Svou odpověď musejí více rozvést a ta nám poskytne konkrétní informace, které jsou cenným vodítkem při řešení jeho problému. Otevřené otázky zpravidla začínají tázacími slovy co, kdy, kde, jak, pro koho. Univerzální a základní otevřenou otázkou v lékárně je: „*Pro koho to máte a jak ty potíže vypadají?*“

Uvádím cvičení, které provádím v rámci svých školení. Úkolem zaměstnanců lékáren je přeformulovat uzavřené otázky na otevřené.

1. Máte přání? – „*Jaké máte přání?*“
2. Je to pro vás? – „*Pro koho to máte?*“
3. Už jste něco zkoušel? – „*Co jste už vyzkoušel?*“
4. Užíváte nějaké další léky? – „*Jaké další léky užíváte?*“
5. Trápí vás to často? – „*Jak často vás to trápí?*“
6. Trápí vás to v noci? – „*Kdy vás to trápí?*“

V souvislosti se zjišťováním potřeb pacienta je důležité **ověřovat si**, zda expedient dobře rozuměl. Zjistíme tak, co si pacient zapamatoval, co pochopil a jak, a předcházíme tak

---

<sup>58</sup> TOMEČEK, A. Psychologické aspekty práce lékárníka. *Praktické lékařství*. 2010, č. 6(5), s. 260.

omylům, chybám a nedorozuměním. Zároveň zjistíme, jestli jsme se vyjádřili srozumitelně, čímž dáváme najevo, že nám na pacientovi záleží, a poskytneme mu také prostor pro vyjádření.

Expedientovo ověřování, zda rozuměl tomu, co mu pacient sděluje, může probíhat prostřednictvím parafrázování, např. „Rozuměla jsem vám dobře, že ten váš kašel je suchý, bez hlenu a nic nevykašláváte?“ A naopak si může expedient ověřit, zda byl dobře pochopen pacientem, např. „Bylo to ode mě srozumitelné, nebo vám to mám raději napsat?“

Kladení otázek má pro expedienta určité benefity:

1. Kdo klade otázky, řídí rozhovor.
2. Zjistíme informace a porozumíme druhému.
3. Dáme najevo zájem a naslouchání.
4. Aktivizujeme myšlení druhého.
5. Získáme čas.
6. Pacienti čekají na vyzvání, chtějí se ptát.
7. Pokud člověk odpovídá na otázku nám, často odpoví i sám sobě.<sup>59</sup>

Dalším důležitým bodem komunikace je **vzdálení se od táry**. Expedient nemá po ruce všechny léky a stává se, že se musí vzdálit od pacienta, vzdálit se z jeho dohledu. Každý takový krok je nutné komentovat slovy, např. „Tento lék vám donesu z lednice, chvilku prosím vydržte, hned jsem zpátky.“ nebo „Tento lék nám teď přijel ve zboží, jdu vám ho najít, počkáte si chvilku, nebo se stavíte později?“ Situace, kdy expedient odchází do zázemí lékárny, ať už s receptem nebo bez něj, označují pacienti jako velmi nepříjemný. Pacient v podstatě netuší, kam expedient jde, co tam s receptem bude dělat, jak dlouho bude čekat a „vrátí-li se pan lékárník někdy?“. Může nám to připadat velmi úsměvné, ale pacient situaci takto může vnímat. Proto je dobré tomuto dojmu svým vhodným komentářem předcházet.

---

<sup>59</sup> HORNICKÁ, K., LÁNOVÁ, I. *Expedice v ordinaci lékárny – školení nových zaměstnanců*. Interní studijní materiál Benu a.s.

### 2.3.3 Efektivní ukončení komunikace s klientem

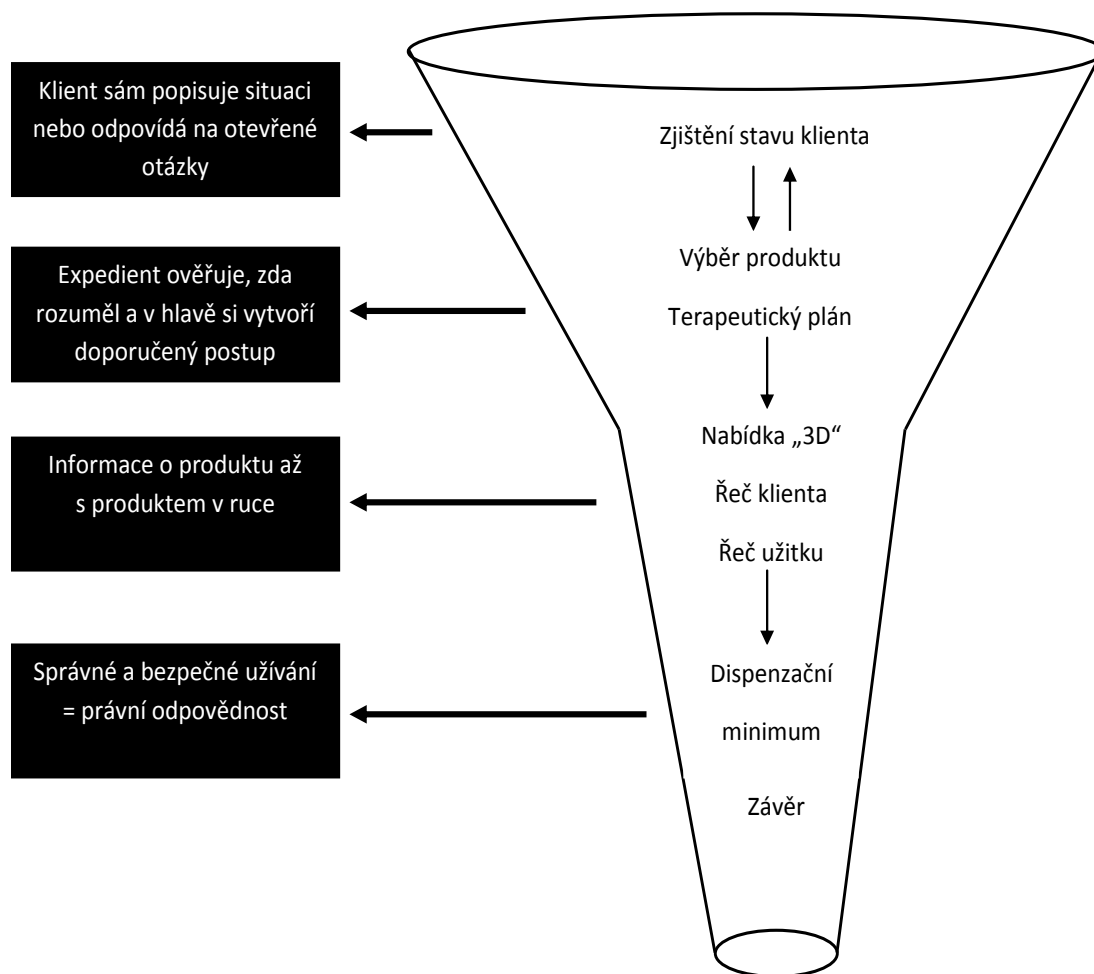
Na **závěr komunikace** je vhodné rozhovor efektivně zakončit. Proto by expedient neměl ukončovat rozhovor a s ním související nákup slovy: „Je to všechno?“ Klient by měl rozhovor vždy ukončit sám a k tomu nám slouží opět otázky kladené expedientem: „Ještě něco jiného k tomu?, Máte ještě nějaké jiné přání?, Můžu vám k tomu ještě něco nabídnout?“

Je dobré při loučení se s pacientem pamatovat na to, že pacient si pamatuje poslední slova, která mu expedient řekne. Tomu říkáme „**soudback**“. Je to v podstatě ozvěna, poslední 2-3 slova, která klient slyší před odchodem, se mu jako ozvěna několik minut podvědomě vracejí. Pokud se s pacientem rozloučíme slovem „nashle“, pak mu následně zní v uších „nashle“, a to není příliš pozitivní. Daleko vhodnější jsou slova: „Mějte se pěkně., „Přijďte zase.“, „Ať se vám brzy uleví.“ V tomto případě je možné použít i zpětnou vazbu, tzv. „**feedback**“: „Přijďte mi říct, jak vám to zabralo, budu rád.“ Z mé 13leté praxe v lékárně vím, že tato slova vnímají pacienti velmi pozitivně a jsou rádi, že se o ně v lékárně zajímají, že není pro farmaceuta jen tím, kdo ho obtěžuje, nebo tím, kdo přišel pouze utratit své peníze. A to je jeden z bodů, kterým lze velmi výrazně zajistit postavení lékárny na trhu, ve smyslu spokojenosti a věrnosti pacienta a zajistit tak jeho opakovanou návštěvu lékárny.

### 2.3.4 Komunikační trychtýř

Ke znázornění komunikace s pacientem používám při svých školeních efektivní komunikace na lékárnách grafickou pomůcku, tzv. komunikační trychtýř. Je to názorná komunikační pomůcka, která pomáhá expedietovi zvládnout rozhovor s pacientem.

Schéma komunikace znázorněné pomocí komunikačního trychtýře:



Obr. 2. Komunikační trychtýř.



### 2.3.5 Otázky kladené klientem

Při nesprávné, neefektivní komunikaci s pacientem se může stát, že pacient začne klást expedientovi otázky, kterými mu něco dává najevo. Jsou to otázky: „Jaký je v tom rozdíl?“, „Co je lepší?“, „Co byste si vzal/a vy?“, „Kolik to stojí?“. Na svých školeních se ptám kolegů, proč se klient tak chová? Co tím skrytě sleduje? Jen málokterý z mých kolegů přesně definuje, co je vlastně příčinou těchto otázek. Stává se tak v případě, že expedient špatně komunikuje, nesdělil rozdíl mezi nabízenými produkty a užitek, který klientovi produkt přinese.

V lékárně se často setkávám se situací, že expedient neumí argumentovat, proč by si měl pacient produkt vzít, neumí formulovat užitek a rozdíl mezi nabízenými variantami léků. Proto je pravidlem, že na táru by měly být pokládány maximálně 2-3 produkty a expedient by měl znát rozdíl mezi nimi a umět ho definovat řečí klienta. Pokud užitek produktu nezná, doporučuji ho vůbec nenabízet. V případě, že není definován užitek produktu, pacient začne vybírat podle ceny a to z hlediska odbornosti není správně. My jako farmaceuti chceme, aby produkt byl vybírán podle potíží pacienta a byl vybrán ten nejvhodnější na základě naší rady. Proto je dobré se pacienta nejprve otevřenými otázkami důkladně vyptat na jeho zdravotní stav a poté vybrat jeden jediný produkt, který jako odborník považuji za nejlepší pro něj.

## 2.4 Farmaceut jako dobrý obchodník

V dnešní době, kdy lékáren na trhu přibývá a vzniká mezi nimi konkurence, si jejich majitelé uvědomují, že je třeba skloubit několik nástrojů, které vedou k uskutečnění jejich cíle, tedy obchodu, a tím navýšení prodeje. Nejen ve firmě, kde pracují, ale i v mnoha dalších lékárnách vyžaduje majitel lékáren po svých zaměstnancích i marketingové strategie, jakými jsou cross-selling a up-selling. Tyto nástroje spojují odbornost, efektivní komunikaci a marketing a velmi efektivně pomáhají, jak při poskytování péče o pacienta, tak při navyšování obrátu.

Jako lektor cross-sellingu, který školí zaměstnance lékáren v těchto dovednostech, mohu potvrdit, že cross-selling a up-selling jsou nástroji velmi účinnými a z mého pohledu farmaceuta i nezbytnými nejen z hlediska ekonomického, ale rovněž i odborného. Praxe farmaceutické asistentky mě utvrdila v tom, že jen malý počet pacientů nechce poradit. Většina uvítá radu, jak by jejich léčba mohla být efektivnější či komfortnější.

Důvody, proč tyto nástroje v lékárně používat jsou dva:

1. **Odborný** – tyto prodejní strategie umožňují zvýšení dispenzační úrovně, tzn. jak z dispenzačního minima udělat dispenzační maximum, a tím zajistit komplexní péči o pacienta.
2. **Ekonomický** – je to možnost, jak navýšit prodej, tj. zvýšení hodnoty tzv. nákupního koše.

#### 2.4.1 Cross – selling

Cross-selling překládáme jako příprodej nebo také křížový prodej. Je to prodejní strategie, která nabízí klientovi skrze poradenství k hlavnímu produktu i doplňkový produkt.

Rozlišujeme dva druhy cross-sellingu:

1. **Neodborný (ekonomický)** – v lékárně se používá v menší míře než odborný, jedná se o příprodej, který není založen na odbornosti.

**Příklad:** Ibalgin 36 tbl. + Ibalgin 100 tbl.<sup>60</sup>

**Příklad komunikace:**

*„ Ibalgin malý je vhodný do kabelky a velký na doma. “*

---

<sup>60</sup> Přípravek *Ibalgin tablety* obsahuje účinnou látku ibuprofenum, která patří do skupiny tzv. nesteroidních protizánětlivých léčiv. Ibalgin tablety zmírňují bolest a zánět různého původu a rovněž tlumí horečku, která provází např. nemoci z nachlazení – pozn. autora.

**2. Odborný** – tento druh cross-sellingu používáme v lékárně nejčastěji, je výhodou pro obě dvě strany. Znamená lepší léčbu pro pacienta a zvýšení obratu lékárny.

**Příklad č. 1.:**

- Acc Long<sup>61</sup> + průduškový čaj

**Příklad komunikace:**

*„Acc Long stačí brát jednou denně, nemusíte na to myslet a doporučuji vám k tomu pít průduškový čaj, zvýší účinek a bude se vám lépe vykašlávat.“*

**Příklad č. 2.:**

- Smecta<sup>62</sup> + Probiotikum<sup>63</sup>

**Příklad komunikace:**

*„Doporučuji vám při průjmu užívat probiotika - zdravé bakterie, zkrátí dobu průjmu o 2-3 dny, dají trávení do pořádku a doléčí průjem.“*

## 2.4.2 Up – selling

Up-selling můžeme přeložit jako navyšovací prodej, jedná o prodej dražšího produktu místo levnějšího. Klient požadoval jeden produkt a my jeden produkt nabízíme. Platí zde pravidlo win-win, tzn. výhodu pro nás a výhodu pro zákazníka.

Rozlišujeme dva druhy up-sellingu:

**1. Neodborný (ekonomický)** – používá se z ekonomických důvodů, je výhodou pro nás (zvýšení obratu) i výhodou pro pacienta (finanční úspora). Vždy stojí na finančním užitku. Jedná se o prodej většího balení.

---

<sup>61</sup> Acc Long je přípravek obsahující účinnou látku acetylcystein patřící do skupiny mukolytik. Přípravek se užívá k léčbě onemocnění dýchacích cest, která je provázána tvorbou hlenu a podporuje jeho vykašlávání – pozn. autora.

<sup>62</sup> Přípravek Smecta obsahuje účinnou látku diosmectitum a používá se k léčbě akutního i chronického průjmu – pozn. autora.

<sup>63</sup> Probiotikem označujeme živé mikroorganismy, které jsou prospěšné pro organismus tím, že zlepšují rovnováhu střevní mikroflóry – pozn. autora.

**Příklad:**

- Ibalgin 36 tbl. —→ Ibalgin 100 tbl.

**Příklad komunikace:**

*„U velkého Ibalginu ušetříte 60 Kč.“*

**2. Odborný** – je postaven na odborných důvodech, nabízíme kvalitnější produkt či produkt, který má z hlediska léčby pro pacienta větší přínos, zároveň se však jedná o produkt dražší.

**Příklad:**

- Ibalgin 36 tbl. —→ Ibalgin Rapid 12 tbl.

**Příklad komunikace:**

*„Ibalgin Rapid rychle zabere za 15 min.“*

### 3 ROLE OČEKÁVÁNÍ JAKO PODSTATNÝ PRVEK KOMUNIKACE FARMACEUTA

Efektivní komunikace je bezesporu účinným nástrojem, jak docílit zajištění lepší péče o klienta, jak bylo popsáno ve druhé kapitole. Dodržování zásad efektivní komunikace pomáhá farmaceutům nejen usnadnit práci, je nástrojem pro zefektivnění jejich expediční činnosti, ale v neposlední řadě je také prostředkem, který přispívá k dosažení cíle, kterým je spokojený a věrný klient.

V této kapitole bych ráda odpověděla na otázku, zda tato péče ze strany farmaceuta je vnímána klientem přicházejícím do lékárny jako pozitivní, s jakým očekáváním klient do lékárny přichází a v neposlední řadě, na to, jaké faktory přispívají k tomu, aby se klient stal věrným zákazníkem lékárny.

#### 3.1 Očekávání klienta

Každý klient přichází do lékárny s nějakým očekáváním a je na zaměstnancích lékárny, zda tato očekávání naplní a klient odejde spokojený či nikoliv. Při svých školeních se snažím, aby si moji kolegové uvědomili, jaká očekávání klient má. Celá náplň školení pak spočívá v tom naučit je takové dovednosti, aby uměli tato očekávání efektivně naplnit.

Mezi základní očekávání klienta patří:

- odbornost,
- efektivita,
- srozumitelná komunikace,
- péče,
- ochota,
- důvěra.<sup>64</sup>

---

<sup>64</sup> HORNICKÁ, K., LÁNOVÁ, I. *Expedice v ordině lékárny – školení nových zaměstnanců*. Interní studijní materiál Benu a.s.

V rámci svých školení provádím s kolegy cvičení, kdy se jich ptám, co si myslí, že klient od nás farmaceutů očekává. Výsledek byl překvapivý, mimo základní výčet očekávání uváděli mnoho dalších. Uvádím některé z nich: rada, profesionální přístup, pozitivní přístup, empatie, pomoc, zájem, diskrétnost, identifikace farmaceuta, slušnost, aktivita, vyrovnanost, klid, serióznost, čistota, doplňkové služby (např. měření tlaku), rychlost, pružnost a pozornost. Došla jsem tedy k závěru, že pracovníci lékáren si velmi dobře uvědomují, co od nich klient očekává, jen je problémem mnoha z nich tato očekávání naplnit. Naplnění většiny těchto očekávání souvisí nejen se schopností ovládat efektivní komunikaci, ale také se změnou celkového přístupu k pacientovi. Opět se vracím k myšlence, že lékárna není jen místem, kde její zaměstnanci podávají krabičky, ale kde by měl být pacient vnímán především jako individuální a jedinečný.

Uvádím porovnání české a americké studie, která odpovídá na otázku, co je pro pacienty nejzásadnější, aby farmaceut udělal, co od něj očekávají. Tyto studie ukazují, že požadavky pacientů a jejich očekávání se neliší v závislosti na zemi, ve které žijí.<sup>65</sup>

Tab. 1. Požadavky pacientů.

American Journal of Pharmaceutical Education 2007	Ministerstvo zdravotnictví ČR 4/2009
1. Představil se?	1. Představení se
2. Mluvil jasně?	2. Srozumitelnost odpovědí zdravotníků
3. Byl schopen porozumět konzultaci?	3. Potřeba většího zapojení do rozhodování o vlastní léčbě
4. Používal srozumitelná slova?	4. Neochota zdravotníků rozptýlit obavy a strach pacienta
5. Dostal jsem příležitost se vyjádřit?	5. Nedostatek důvěry v ošetřující personál
6. Ujistil se, že rozumím tomu, co bylo řečeno?	
7. Jednal se mnou zdvořile a s respektem?	

<sup>65</sup> HORNICKÁ, K., LÁNOVÁ, I. *Expedice v ordinaci lékárny – školení nových zaměstnanců*. Interní studijní materiál Benu a.s.

### 3.2 Očekávání farmaceuta

Nejen pacient má očekávání, když přichází do lékárny, ale jistou míru očekávání má i sám farmaceut. Opět jsem se v rámci školení ptala svých kolegů, jaká očekávání mají.

Na prvním místě uváděli, že očekávají zejména, že si klient **přišel pro radu a pomoc**, na druhém místě pak očekávají, že klient v lékárně hodlá něco koupit a tím pádem **utratit peníze**. Mezi dalšími očekáváním uváděli spolupráci klienta, jeho **sdílnost a reakce**, s nespolupracujícím klientem je těžké pracovat. Velmi by je potěšilo, kdyby klient měl **zájem o relevantní informace**, když už je farmaceut poskytuje. Také by si přáli, aby se pacient **slušně choval, netelefonoval, dodržoval diskrétní zónu, byl ohleduplný k ostatním a pozdravil**. Jejich očekáváním je také to, že jim klient bude **důvěřovat** a bude „**věrný**“. S klientem, který chodí opakovaně do stejné lékárny, se lépe komunikuje, farmaceut ví, jak se chová, a je na něj připraven.

### 3.3 Cíl: Spokojený a věrný klient

Základním cílem celé efektivní komunikace v lékárně je spokojený a věrný klient. Takový klient, který se do „své“ lékárny rád vrací. Pro nás jako zaměstnance lékáren je vždy jednodušší pečovat o věrného zákazníka než získat zákazníky nové, to nás stojí 5x více úsilí než udržet si věrného klienta. S věrností a s tím, jestli se nám klient ještě někdy do naší lékárny vrátí, souvisí zkušenost, kterou v lékárně získá. Klientova zkušenost je výsledkem kombinace vlivu obchodní a lidské úrovně vzájemného styku.

Příčin, proč lékárna ztratila věrného klienta, je několik:

- 3 % klientů se odstěhovalo jinam,
- 5 % klientů vytvořilo jiné vazby nebo vztahy,
- 9 % klientů upřednostnilo konkurenční výhody – nižší ceny a doplatky,
- 14 % klientů bylo nespokojených s produkty nebo službami,
- 69 % klientů odešlo kvůli lhostejnému přístupu expedienta k pacientovi.

Lze tedy konstatovat, že celých 97 % příčin odchodů věrného klienta je možné ovlivnit.<sup>66</sup>

Je alarmující, že 69 % klientů odchází kvůli špatným zkušenostem se zaměstnanci lékáren, což má souvislost s nezvládnutím komunikace a nedostatečnou péčí o ně. Na svých školeních se snažím o to, aby si farmaceuti uvědomili, že pacient má vzhledem k množství lékáren možnost volby, a pokud získá v našich lékárnách špatnou zkušenost, tak všeobecně platí, že o ní řekne ve svém okolí 2x více lidem než v případě zkušenosti dobré. Špatnou zkušenost sdělí v průměru 10 až 16 lidem, 10 % nespokojených zákazníků ji dokonce řekne více než 20 lidem. Je dobré si také uvědomit, že pro překonání jedné špatné zkušenosti potřebuje klient až dvanáct zkušeností dobrých a to je v případě zařízení jakým je lékárna opravdu mnoho, pokud uvážíme, že někteří klienti nechodí do lékárny pravidelně. V tomto případě platí, že 91 % nespokojených zákazníků se již nikdy nevrátí.

Své kolegy učím, že právě nezvládnutá komunikace a negativní přístup ke klientovi může mít za následek rozhodnutí klienta odejít ke konkurenci.

Důvodů, kvůli kterým klient může odejít ke konkurenci, je několik. Zde vybírám nejpodstatnější z nich:

- apatie – nezáměr o klienta,
- odbývání – nedostatečná péče,
- blahosklonnost,
- robotismus – neakceptace individuality pacienta,
- organizační řád – v lékárně vládne zmatek,
- výmluvy – proč objednávka pro pacienta není nachystaná.

Na základě nedodržení slibu nebo dohody odchází 40 % klientů ke konkurenci, z důvodů špatné informovanosti 37 %, kvůli telefonování při komunikaci 25 %, z důvodu nedostatečného sdělení výhod a užitků produktu 16 %, na základě výmluv a neochoty 25 % a z důvodu nadřazenosti odchází 21 % klientů.

Zajímavé údaje o zákaznících poskytly výsledky výzkumů organizace Technical Assistance Research Programs, Inc. (Vědecké programy technické pomoci – TARP,

---

<sup>66</sup> DURCHÁNKOVÁ, M. *Typologie pacienta, zákazníka*. Interní studijní materiál Benu a.s.



705 G. Street S. E. Washington, DC 20003, 202-544-0487), které prokázaly, že pouze 4 % nespokojených zákazníků si stěžuje a o 96 % nespokojených zákazníků se nikdy nedozvíme. Bylo zjištěno, že na jednu stížnost připadá v průměru 26 zákazníků s problémy, z nichž šest je opravdu vážných. Jak výsledky výzkumu ukazují, tak ani vážné problémy nejsou důvodem ke stížnosti zákazníka a jeho návratu do obchodu či lékárny.<sup>67</sup>

Cílem školení je naučit farmaceuty, jak těmto situacím a vážným problémům předcházet, naučit je takovému přístupu a efektivní komunikaci, aby z našich lékáren odcházeli jen spokojení klienti a naše lékárny vyhledávali opakovaně.

V teoretické části své bakalářské práce jsem se věnovala efektivní komunikaci jako pojmu, který k práci farmaceuta neodmyslitelně patří, a to především za předpokladu, že farmaceut chce poskytovat komplexní péči o klienta, a zajistit tak jeho spokojenost. Snažila jsem se popsat, v čem spočívá práce farmaceuta, co se moji kolegové na školeních učí a jaké dovednosti se jim snažím předávat, tak aby se docílilo toho, že jejich práce bude efektivní vůči klientovi a bude je samotné naplňovat.

Pro mě jako lektora je velmi důležitou zpětnou vazbou, zda si farmaceuti uvědomují přínos těchto školení a efektivní komunikace je pro ně faktorem, který považují za pomoc ve své práci. Proto se v praktické části zaměřuji na samotné farmaceuty a na jejich vnímání efektivní komunikace.

---

<sup>67</sup> DURCHÁNKOVÁ, M. *Typologie pacienta, zákazníka*. Interní studijní materiál Benu a.s.

## II. PRAKTICKÁ ČÁST

## 4 EMPIRICKÝ VÝZKUM – NÁZORY FARMACEUTŮ NA EFEKTIVNÍ KOMUNIKACI

Kapitoly analytické části jsou věnovány výzkumu názorů farmaceutů na efektivní komunikaci v lékárně, následnému praktickému uplatnění teoretických poznatků a zkušeností, a to prostřednictvím zpracování a následného vyhodnocení dotazníkového šetření.

### 4.1 Cíle výzkumu

Efektivní komunikace aplikovaná v lékárně při setkání s klientem je bezesporu záležitostí posledních let. Většina zaměstnanců lékáren se již se školením efektivní komunikace setkala, ať už se jednalo o školení v rámci firemního či kontinuálního vzdělávání. S daleko intenzivnějším vzděláváním a tréninkem v oblasti efektivní komunikace se setkávají farmaceuti pracující ve velkých sítích lékáren.

Já sama jsem zaměstnancem jedné z největších sítí lékáren v ČR. Pracuji ve společnosti Benu a.s. jako lektor efektivní komunikace a denně školím zaměstnance této sítě v komunikačních dovednostech a cross-sellingu. Toto školení probíhá na lékárnách již čtyři roky. Zaměstnanci naší firmy jsou školeni přímo na svých domovských lékárnách, tedy v prostředí, které je jim dobře známo, a to 4x ročně. Školení se skládá z teoretické části a tréninku, který probíhá v zázemí lékárny i u táry, přímo během komunikace s klientem. S kolegy trávím na lékárně celý den, respektive osm hodin a pozoruji je při práci s klientem a následně s nimi tuto práci konzultuji a pomocí koučinku se jim snažím najít tu správnou cestu, která jim pomůže ke zdokonalování a rozvoji v oblasti efektivní komunikace.

Jako lektor efektivní komunikace se každý den zamýšlím nad otázkou, zda moje práce není zbytečná, jestli účast kolegů na školení efektivní komunikace v lékárnách pro ně není jen nutným zlem, které absolvují, protože tuto povinnost jim ukládá zaměstnavatel.

Je samozřejmostí, že při každém školení dostávám zpětnou vazbu, jak ve formě náslechu na lékárně, tak i z výsledků „mystery shoppingu“<sup>68</sup>, který firma Benu a.s. pravidelně provádí. Čeho se mi, ale nedostává, je zpětná vazba, jak farmaceuti vnímají efektivní komunikaci, zda je pro ně něčím, co považují za zbytečné, nebo co jim naopak v praxi pomáhá. V rámci školicího dne se jich na tyto otázky ptám, a také je pozoruji při práci, ale tyto získané informace nejsou z mého pohledu dostatečně relevantní, jejich odpovědi i jejich výkony v rámci školicího dne mohou být do značné míry ovlivněny mou přítomností na lékárně.

Cílem mého výzkumu je zjistit, zda farmaceuti uplatňují vědomosti o efektivní komunikaci v praxi, zda jim tyto vědomosti pomáhají, jestli shledávají souvislost mezi efektivní komunikací a péčí o klienta a v neposlední řadě i to, zda se domnívají, že pomocí efektivní komunikace lze zajistit lepší status lékárny na trhu. Na základě odpovědi na tyto otázky vyhodnocuji, zda si zaměstnanci lékáren uvědomují přínos, který vytváří uplatňování efektivní komunikace v jejich práci.

Abych mohla nalézt relevantní odpovědi na tyto otázky, zvolila jsem si pro jejich zjištění kvantitativní přístup prostřednictvím metody dotazníku.

Tuto metodu považuji vzhledem ke stanovenému cíli za optimální, protože umožňuje efektivní získání informací prostřednictvím názorů dotazovaných respondentů na efektivní komunikaci a nalezení dalších souvislostí, které v rámci daného tématu považují z jejich pohledu za významné. Výhodou této kvantitativní metody je zejména skutečnost, že anonymní metoda dotazníku umožňuje minimalizovat negativní tendence při vyjadřování názorů respondentů.

Rizika této metody spatřuji zejména v možnosti chybné formulace otázek, které nemusí být respondentům jasné, srozumitelné a mohou pro ně postrádat smysl. Dále pak, i přes anonymitu získaných informací, respondenti nemusejí odpovídat vždy upřímně a pravdivě.

I přes všechny tyto nevýhody a s nimi spojená rizika považuji kvantitativní výzkum za vhodně zvolený vzhledem k cílům svého výzkumu, tedy objasnění významu efektivní

---

<sup>68</sup> Mystery shopping je kvalitativní výzkum trhu, který měří maloobchodní kvalitu služeb nebo slouží k získávání informací o produktech a službách vlastní či konkurenční firmy. (Wikipedie. *Mystery shopping* [online]. [cit. 2013-4-14]. Dostupné z: [http://cs.wikipedia.org/wiki/Mystery\\_shopping](http://cs.wikipedia.org/wiki/Mystery_shopping)).

komunikace v práci farmaceuta. Při zpracování dotazníku budu předpokládat, že odpovědi respondentů kooperují s jejich názory a jejich následným chováním.

Cílem praktické části bude potvrzení či vyvrácení mnou stanovené hypotézy:

**Vědomosti o efektivní komunikaci používají farmaceuti jako součást péče o klienta.**

Na základě stanovené hypotézy jsem si zvolila tyto hlavní výzkumné otázky:

- 1. Uplatňují farmaceuti získané znalosti o efektivní komunikaci v praxi?**
- 2. Pomáhají farmaceutům získané znalosti o efektivní komunikaci v jejich práci?**
- 3. Shledávají farmaceuti spojitost mezi efektivní komunikací a lepší péčí o klienta?**
- 4. Shledávají farmaceuti spojitost mezi efektivní komunikací a lepším statusem lékárny na trhu?**

Skutečnost, zda jsou vědomosti o efektivní komunikaci používány farmaceuty v praxi při komunikaci s klientem, může být ovlivněna několika faktory. Mohou jimi být pohlaví, úroveň znalostí efektivní komunikace, způsob získání vzdělání v efektivní komunikaci a délka školení v této dovednosti. Za další faktory, které mohou ovlivnit používání efektivní komunikace farmaceutem, můžeme považovat typ lékárny, ve které farmaceut pracuje a velikost města, ve kterém se lékárna, v níž pracuje, nachází. Vzhledem k omezenému rozsahu bakalářské práce, jsem proto zvolila ke zkoumání pouze faktory *pohlaví, velikost města, kde se lékárna nachází a typ lékárny, ve které farmaceuti pracují.*

Na základě těchto faktorů jsem si stanovila tyto doplňující výzkumné otázky:

- 1. Jaký je rozdíl mezi ženami a muži v používání efektivní komunikace s klientem v jejich práci farmaceuta?**
- 2. Jaký je rozdíl mezi používáním efektivní komunikace farmaceuta podle velikosti města, ve kterém se lékárna, ve které pracuje, nachází?**
- 3. Jaký je rozdíl mezi používáním efektivní komunikace farmaceuta podle typu lékárny, ve které pracuje?**

## 4.2 Charakteristika výběrového souboru

K realizaci výzkumu jsem si vybrala zaměstnance lékáren společnosti Benu a.s., která vlastní 98 lékáren na českém trhu a zaměstnanci jsou pravidelně školeni v komunikačních dovednostech v rámci firemního vzdělávání. Svůj praktický výzkum jsem zacílila pouze na farmaceutické asistenty/ky, kteří vydávají jen léky bez předpisu. Tuto skupinu zaměstnanců lékáren jsem si vybrala z několika důvodů. Prvním důvodem je skutečnost, že jsem původním povoláním farmaceutická asistentka, znám tedy náplň jejich práce a domnívám se, že komunikovat s pacientem o lécích volně prodejných stojí nejen daleko více úsilí, což předpokládá perfektní odborné a komunikační dovednosti, ale též více aktivity z jejich strany, která přináší možnost být zdravotníkem i obchodníkem v jedné osobě. Druhým důvodem je fakt, že jsem lektorem firmy, jejíž zaměstnanci jsou už čtyři roky školeni a za tuto dobu nebyl realizovaný ani jediný výzkum, který by se týkal farmaceutických asistentek a jejich názorů na efektivní komunikaci. Neméně významným faktorem, který rozhodl o výběru těchto osob, byl také fakt, že jako lektor jsem v každodenním kontaktu s lékárnami, což mi umožňuje bezproblémové oslovení stanoveného okruhu respondentů.

Výběrový soubor respondentů se skládá z 66 osob.

## 4.3 Metoda výzkumu uplatňování efektivní komunikace

Ke zpracování praktické části byla použita metoda dotazníku, která mi umožnila získat relativně rychlý sběr dat a nezbytné údaje potřebné k následnému vyhodnocení výzkumu. Dotazníkové šetření probíhalo elektronickou formou, respondenti byli seznámeni s účelem, za jakým mi své odpovědi poskytují, a byla jim také zdůrazněna anonymita dotazníkového šetření. Před tím, než bylo přistoupeno k dotazníkovému šetření, byl proveden předvýzkum, který zahrnoval 10 respondentů z řad farmaceutických asistentek. Předvýzkumem byla ověřena srozumitelnost a vhodnost otázek dotazníkového šetření.

Celkem bylo osloveno 98 lékáren, odpovědělo 42 lékáren, což činilo 66 respondentů, kteří se zúčastnili výzkumu prostřednictvím dotazníkového šetření. V rámci dotazníkového

šetření jsem zvažovala různé typy otázek, které mi pomohou získat potřebná data, která budou údaji relevantními a objektivními. Dotazník zahrnoval 15 otázek, které byly formulovány jako uzavřené (alternativní i výběrové) a otevřené. Dotazníkové šetření mi pomohlo získat jak tvrdá data (pohlaví, typ lékárny, město, kde lékárna sídlí), tak měkká data (názory, preference, zájem).

#### 4.4 Struktura výzkumu

K tomu, abych mohla přistoupit k zodpovězení hlavních výzkumných otázek, bylo nezbytné nejprve zjistit, zda respondenti vědí, co to je efektivní komunikace a zda považují efektivní komunikaci za důležitou z hlediska péče o klienta a při řešení jeho problémů. Jejich názor na tyto aspekty byl vyhodnocen pomocí následujících otázek v dotazníku:

*4. Efektivní komunikace podle mne zahrnuje:*

*5. Co považujete za nejdůležitější z hlediska péče o klienta přicházejícího do lékárny?*

*6. Co považujete za nejdůležitější při řešení problémů pacienta?*

Na základě zjištěných odpovědí bylo možné následně přistoupit k zodpovězení hlavních výzkumných otázek.

První výzkumná otázka:

##### **1. Uplatňují farmaceuti získané znalosti o efektivní komunikaci v praxi?**

Odpověď na tuto otázku vychází ze získaných odpovědí dotazníku týkajících se uplatňování jejich znalostí o efektivní komunikaci v praxi.

Dotazovaným byla položena tato otázka:

*9. Uplatňujete získané znalosti o efektivní komunikaci v praxi?*

Navazuje na otázky týkající se jejich představ o tom, co to efektivní komunikace skutečně je a zda si uvědomují její důležitost z hlediska péče a vyřešení problémů pacienta. Než bylo možné přistoupit k vyhodnocení této otázky, bylo třeba nejprve zjistit, zda nějaké znalosti farmaceuti o efektivní komunikaci mají a kde je získali. Jako výzkumník jsem skutečnost, že zaměstnanci firmy Benu a.s. jsou už čtyři roky pravidelně školeni v komunikačních dovednostech, nemohla generalizovat na všechny zaměstnance této firmy vzhledem k fluktuaci zaměstnanců. Tyto skutečnosti týkající se vzdělání o efektivní komunikaci a způsobu jeho získání byly zjištěny prostřednictvím těchto otázek:

**7. Máte nějaké vzdělání v oblasti efektivní komunikace?**

**8. Kde jste toto vzdělání získal/a?**

Na tuto hlavní výzkumnou otázku navazují mnou stanovené doplňující výzkumné otázky, které objasňují závislost uplatňování efektivní komunikace na pohlaví, typu lékárny a velikosti města, ve kterém se lékárna nachází.

Doplňující výzkumné otázky:

- 1. Jaký je rozdíl mezi ženami a muži v používání efektivní komunikace s klientem v jejich práci farmaceuta?**
- 2. Jaký je rozdíl mezi používáním efektivní komunikace farmaceuta podle velikosti města, ve kterém se lékárna, ve které pracuje, nachází?**
- 3. Jaký je rozdíl mezi používáním efektivní komunikace farmaceuta podle typu lékárny, ve které pracuje?**

Druhá výzkumná otázka:

- 2. Pomáhají farmaceutům získané znalosti o efektivní komunikaci v jejich práci?**

Navazuje na předchozí výzkumnou otázku týkající se uplatňování efektivní komunikace v praxi. V případě, že respondenti odpověděli, že znalosti o efektivní komunikaci uplatňují, pak mým zájmem bylo zjistit, zda tuto skutečnost chápou jako pomoc ve své práci.



Respondentům byla položena tato dotazníková otázka:

*10. Domníváte se, že Vám získané znalosti o efektivní komunikaci pomáhají ve Vaší práci?*

Třetí výzkumná otázka:

**3. Shledávají farmaceuti spojitost mezi efektivní komunikací a lepší péčí o klienta?**

Než bylo možné přistoupit k vyhodnocení otázky, bylo pro mne důležité znát názor respondentů na důležitost jednotlivých složek, které jsou součástí komunikace s klientem v lékárně. Položila jsem respondentům tuto dotazníkovou otázku:

*11. Co považujete za nejdůležitější v rámci komunikace s klientem?*

Poté byly položeny tyto otázky:

*12. Domníváte se, že existuje souvislost mezi efektivní komunikací a péčí o klienta přicházejícího do lékárny?*

*13. Domníváte se, že když budete efektivně komunikovat s klientem, zajistíte tím lepší péči o klienta?*

Odpověď na čtvrtou výzkumnou otázku:

**4. Shledávají farmaceuti spojitost mezi efektivní komunikací a lepším statusem lékárny na trhu?**

vychází z dotazníkových otázek:

*14. Myslíte si, že lze pomocí efektivní komunikace s klientem zajistit lepší postavení lékárny na trhu?*

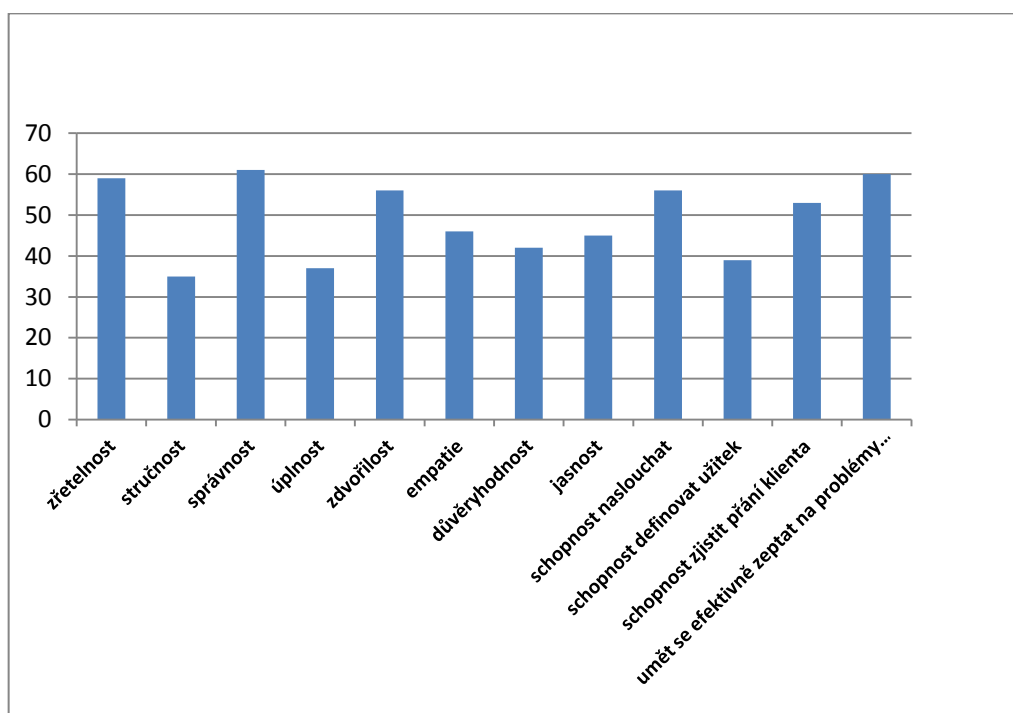
Na tuto dotazníkovou otázku navazuje další otázka týkající se zjištění názorů respondentů na samotný prodej v lékárně a jejich uvědomění si toho, co považují za nejdůležitější z hlediska uskutečnění samotného prodeje:

***15. Co považujete za nejdůležitější z hlediska úspěšného prodeje v lékárně?***

## 5 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ

Dotazníkové šetření ukázalo, že farmaceuti umějí definovat pojem efektivní komunikace. Na dotazníkovou otázku, co zahrnuje podle farmaceutů efektivní komunikace, odpověděli všichni respondenti, tedy 66 osob. Vzhledem k výběru několika možných variant odpovědí, se jejich názory lišily podle jimi vybraných preferencí. Jejich preference byly porovnávány co do četnosti výskytu odpovědí. Znalost pojmu efektivní komunikace farmaceuty ukazuje následující graf:

**Graf č. 2: Efektivní komunikace podle mne zahrnuje – číselné vyjádření počtu odpovědí.**



Ze zjištěných odpovědí vyplývá, že nejčastěji si farmaceuti spojují efektivní komunikaci se **správností**, a to v 61 případech odpovědí. Tato volba může vycházet z jejich povolání, ve kterém jsou ze zákona vedeni k tomu, aby poskytovali informace správně a na základě své odbornosti. Na druhém místě uváděli spojitost efektivní komunikace se schopností **umět se efektivně zeptat na problémy pacienta**, tudíž umět klást otázky a to v 60 případech. 59 farmaceutů na základě svého výběru odpovědí postavilo na třetí místo **zřetelnost**.

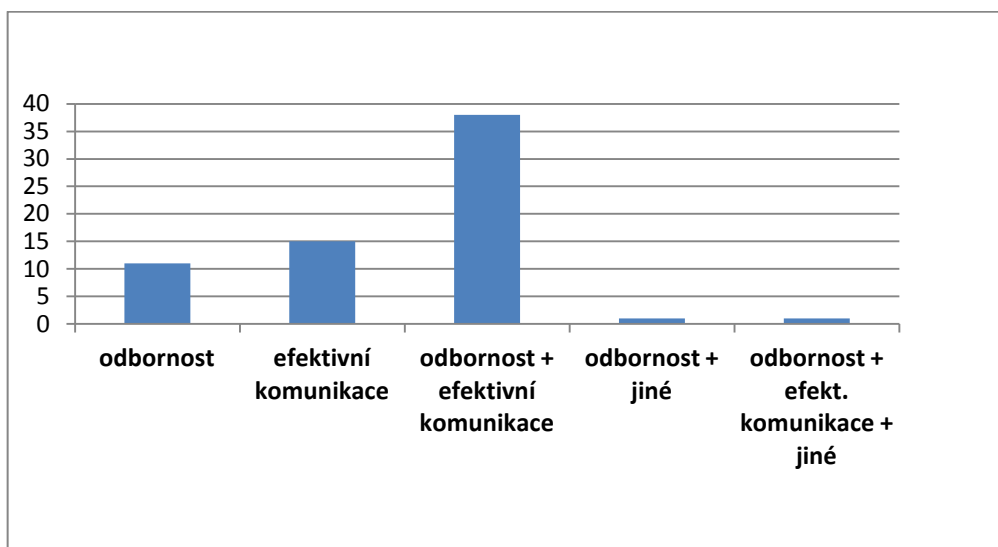
Správnost, schopnost se zeptat na problémy klienta a zřetelnost, to jsou tři nejméně frekventované odpovědi, které z mého pohledu lektora ukazují na skutečnost, že farmaceuti si více spojují podstatu efektivní komunikace v lékárně s tím, co souvisí s jejich osobou a plněním jejich povinností, než s osobou klienta a jeho emocemi. 56 farmaceutů uvádělo shodně **zdvořilost** a **schopnost naslouchat** a 53 schopnost **zjistit přání klienta**. Pouze 46 farmaceutů uvedlo, že si efektivní komunikaci spojují s **empatií**. 15 farmaceutů z 66 si tedy vůbec neuvědomuje, že bez vcítění se do problémů pacienta nemůžou podat efektivně informace, a tím nemusí zajistit dokonalou léčbu pro pacienta. Další v pořadí uváděli **jasnost**, a to ve 45 případech. **Důvěryhodnost** označilo v souvislosti s efektivní komunikací 42 respondentů a to i na základě toho, že v rámci školení na lékárnách je ze strany lektora zdůrazňována důležitost toho, aby klient farmaceutovi věřil, což může pozitivně ovlivnit celý proces komunikace a následné léčby klienta. Důvěra, jak jsem se již zmínila v teoretické části, je jeden z požadavků, který od farmaceuta klienti požadují a očekávají. Překvapivě pouze v 39 případech uváděli farmaceuti efektivní komunikaci jako **schopnost definovat užitek**, i přesto, že v rámci školení je na definování užitku klientovi kladen velký důraz a užitek je spojován se samotným prodejem na lékárně. S **úplností** si efektivní komunikaci spojuje 37 a se **stručností** 35 respondentů.

Na výběrovém vzorku je tedy potvrzen trend, že farmaceuti, kteří jsou pravidelně školeni v komunikačních dovednostech, si uvědomují, co pojem efektivní komunikace znamená. Nejčastější volbou odpovědí byly odpovědi spojené s podstatou jejich povolání, tedy jejich odborností a povinnostmi farmaceuta, ale méně často si už efektivní komunikaci spojují s lidskou stránkou, jako jsou empatie a důvěra.

Dotazníkové šetření dále ukázalo, jak vnímají důležitost efektivní komunikace farmaceuti v péči o klienta. Jejich odpovědi měly ukazovat, jaký aspekt považují z hlediska péče o klienta za nejdůležitější, zda je to odbornost, efektivní komunikace či jiný aspekt. I přesto, že farmaceuti měli zvolit pouze jednu odpověď, ve většině případů se jednalo o kombinace uvedených aspektů v jejich odpovědích.

Znázornění poskytuje následující graf:

**Graf č. 3: Co považujete za nejdůležitější z hlediska péče o klienta přicházejícího do lékárny? – číselné vyjádření počtu odpovědí.**



Výsledky šetření ukázaly, že 38 respondentů považuje za nejdůležitější z hlediska péče o klienta kombinaci odbornosti a efektivní komunikace. V jednom z dotazníků respondent uvedl: „K čemu jsou vám znalosti, když je neumíte vykomunikovat a naopak. K čemu je vám komunikace, když nemáte následně potřebné znalosti.“ Jako lektor mohu konstatovat pravdivost tohoto tvrzení, protože soulad odbornosti a efektivní komunikace je podstatou celé komunikace s klientem. 15 respondentů považuje za nejdůležitější v péči o klienta efektivní komunikaci a pouze 11 odbornost.

Variantu odpovědi spojení odbornosti a jiné možnosti, kterou farmaceuti považují za důležitou v poskytování péče o klienta, zvolil 1 respondent. Jako jinou možnost uvedl: „Pacienti by měli mít pocit, že právě jen lékárna je tím místem, kde se jim dostane správné odborné rady (pomoci), kterou tak často většina z nich vyhledává v médiích...“

Možnost kombinace odbornosti, efektivní komunikace a jiné možnosti zvolil také 1 dotazovaný a uvedl jako jinou možnost odpovědi: „Milé, vstřícné jednání.“

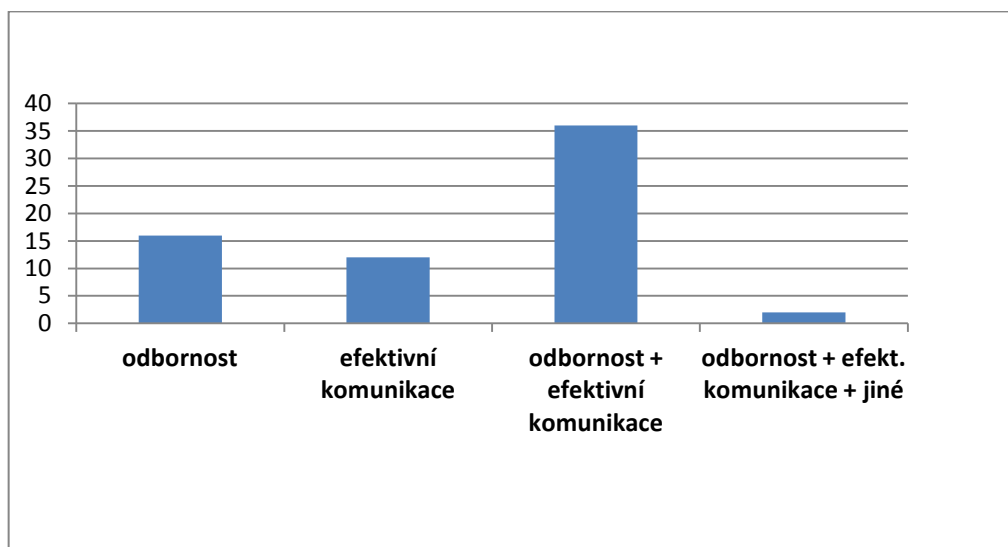
Výsledky ukazují, že 59 % farmaceutů pokládá souhru odbornosti a efektivní komunikace, případně jiné možnosti za důležitou v péči o klienta. 23 % respondentů si myslí,

že nejdůležitější je efektivní komunikace a 18 % respondentů přikládá důležitost pouze odborným znalostem.

Co se týče důležitosti efektivní komunikace při řešení problémů pacienta, pokládá 36 respondentů za nejdůležitější opět spojení odbornosti a efektivní komunikace. 16 dotazovaných považuje za nejdůležitější odbornost a 12 dotazovaných farmaceutů efektivní komunikaci. 2 dotazovaní uvedli možnost spojení odbornosti, efektivní komunikace a jiné možnosti, kterou bylo shodně uvedeno: „Přesvědčit pacienta o důvěře.“

Odpovědi respondentů vyjadřuje následující graf:

**Graf č. 4: Co považujete za nejdůležitější při řešení problémů pacienta? – číselné vyjádření počtu odpovědí.**



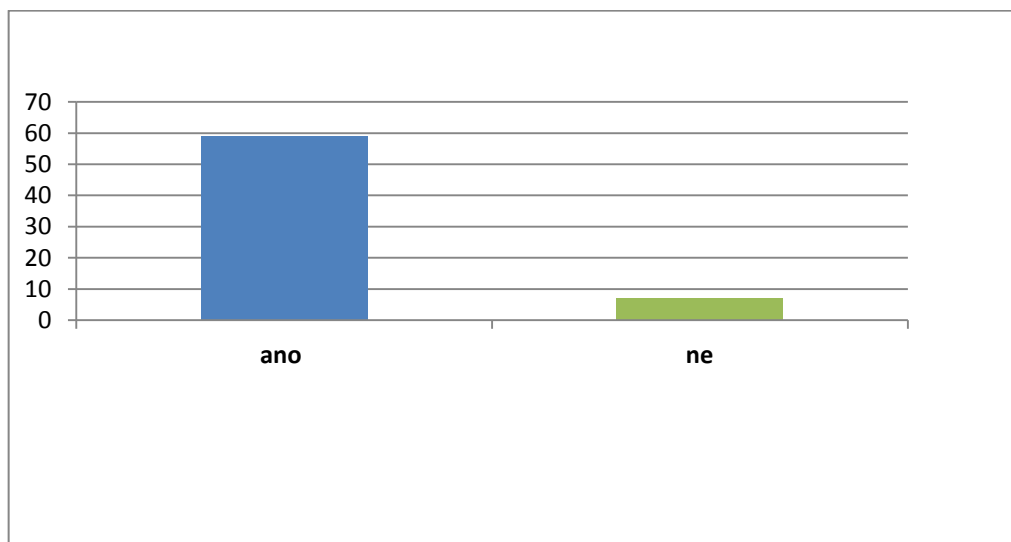
Z odpovědí respondentů vyplývá, že 61 % oslovených farmaceutů pokládá při řešení problémů klienta za důležité používání odbornosti, efektivní komunikace a případně jiných aspektů. Oproti tomu celých 24 % farmaceutů uvedlo, že za nejdůležitější při řešení problémů klienta považují odbornost bez uplatnění efektivní komunikace. Je pravdou, že k tomu, abych mohla poskytnout klientovi radu, jak řešit jeho zdravotní problém, jsou odborné znalosti nezbytné, ale bez schopnosti mu je efektivně předat tak, aby mi rozuměl, nemusí být jeho léčba úspěšná, správná a dodržovaná.

A proto mohu konstatovat, že 60 % všech dotazovaných farmaceutů považuje spojení základních pilířů profesionální dispenzační práce v kontaktu s klientem za důležité a 40 % uvádělo pouze jeden z nich. Na základě těchto výsledků můžu říci, že zaměstnanci lékáren, kteří jsou pravidelně školení, vnímají tyto základní pilíře dispenzační práce jako součást jejich práce v lékárně.

### 5.1 Výzkum uplatňování získaných znalostí o efektivní komunikaci v práci farmaceuta

Zaměstnanci firmy Benu a.s. jsou již čtyři roky vzdělávání v komunikačních dovednostech na pravidelných školeních, která jsou pro zaměstnance povinná. Dá se tedy předpokládat, že většina farmaceutických asistentů/ek je vzdělána v této oblasti. Ne/vzdělání v oblasti efektivní komunikace znázorňuje následující graf:

**Graf č. 5: Máte nějaké vzdělání v oblasti efektivní komunikace? – číselné vyjádření počtu odpovědí.**



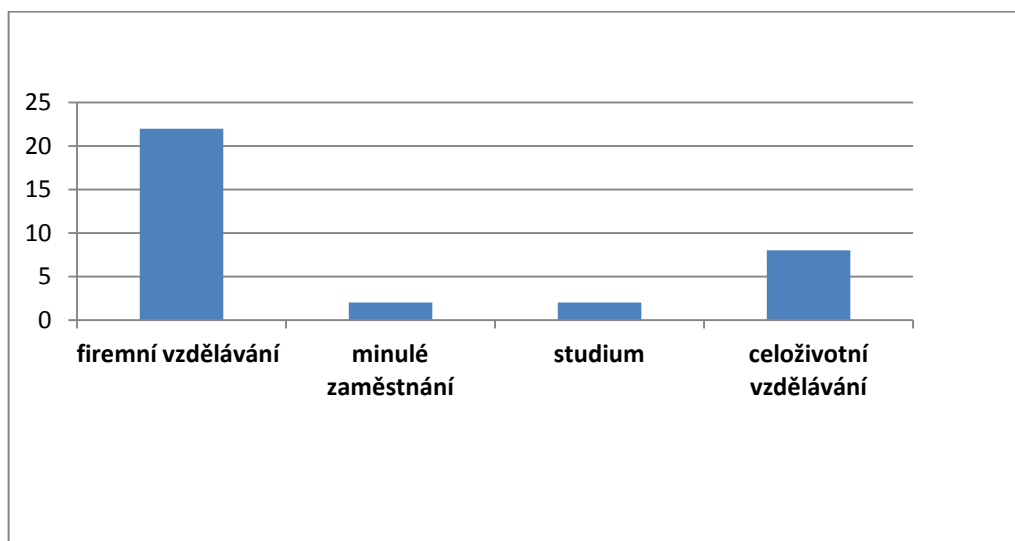
Z výsledků vyplývá, že 59 farmaceutických asistentů/ek má vzdělání v efektivní komunikaci a 7 farmaceutických asistentů/ek žádné vzdělání nemá. Na základě těchto výsledků můžeme říci, že ti, kteří uvedli, že nemají žádné vzdělání v oblasti efektivní

komunikace, jsou novými zaměstnanci ve firmě, tedy že se zatím neúčastnili firemního školení komunikace a nezískali znalosti o efektivní komunikaci ani jiným způsobem, v rámci celoživotního vzdělávání, v minulém zaměstnání či během studia na střední nebo vyšší odborné škole.

Na dotazníkovou otázku týkající se vzdělání navazuje další - jakým způsobem toto vzdělání farmaceuti získali. 89 % farmaceutických asistentů/tek z celkového počtu respondentů získalo vzdělání prostřednictvím institucí, jako jsou jejich stávající zaměstnání, minulé zaměstnání, škola a prostřednictvím jiných organizací zprostředkovávající celoživotní vzdělávání.

Výsledky výzkumu ukazuje následující graf:

**Graf č. 6: Způsob získání vzdělání v oblasti efektivní komunikace I – číselné vyjádření počtu odpovědí.**



V případě výzkumu získání znalostí o efektivní komunikaci, výsledky ukázaly, že 22 farmaceutů z 59 respondentů, kteří uvedli, že vzdělání v efektivní komunikaci mají, toto vzdělání získalo v rámci firemního vzdělávání u stávajícího zaměstnavatele, 2 zaměstnanci mají znalosti získané v minulém zaměstnání, 2 respondenti získali znalosti o efektivní komunikaci v rámci studia a 8 zaměstnanců firmy Benu a.s. si znalosti a dovednosti o efektivní komunikaci rozšiřuje v rámci kontinuálního vzdělávání.

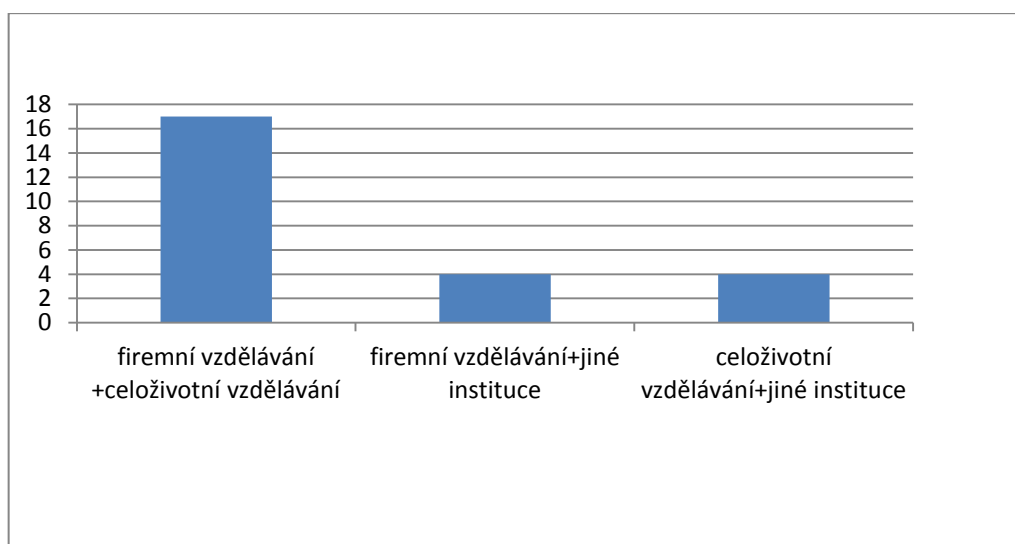


Grafické znázornění výsledků ukazuje, že 37 % farmaceutických asistentů/tek firmy Benu a.s. získalo znalosti o efektivní komunikaci pouze v rámci pravidelných školení prováděných na lékárnách interními školiteli. 20 % respondentů získalo znalosti jiným způsobem než školením na lékárnách firmy Benu a.s., a jedná se tedy o nové zaměstnance, kteří se zatím firemního školení neúčastnili.

V odpovědích respondentů se často objevovaly i kombinace institucí, u nichž zaměstnanci získali znalosti v oblasti efektivní komunikace.

Výsledky znázorňuje následující graf:

**Graf č. 7: Způsob získání vzdělání v oblasti efektivní komunikace II – číselné vyjádření počtu odpovědí.**



Dotazníkové šetření ukazuje, že farmaceuti, pokud získali vzdělání o efektivní komunikaci prostřednictvím několika institucí, v 17 případech volili kombinaci firemního vzdělávání u stávajícího zaměstnavatele prostřednictvím školení na lékárnách a celoživotního vzdělávání. Na druhém místě shodně volili zaměstnanci možnost kombinace firemního vzdělávání a jiných institucí ve 4 případech a kombinaci celoživotního vzdělávání a jiných institucí, taktéž ve 4 případech. Jinými institucemi zde byla myšlena škola a minulé zaměstnání.

Výzkum tedy ukazuje, že nejčastějším způsobem získávání vzdělání dotazovaných farmaceutických asistentů/ek firmy Benu a.s. v oblasti efektivní komunikace je školení,

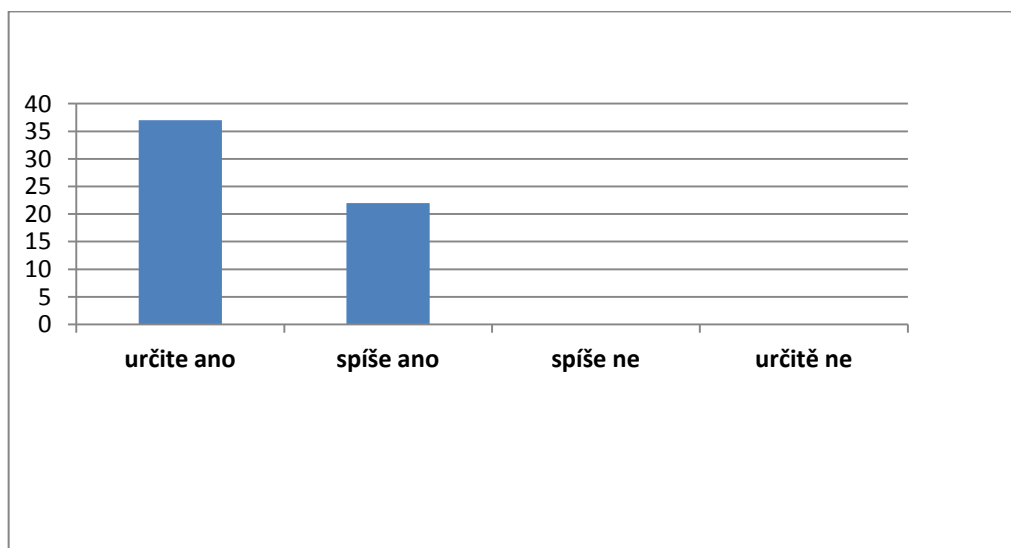
kteřé probíhá na lékárnách. Jak výzkum ukazuje, pro některé z nich je to jediný způsob, jakým tyto znalosti a dovednosti získali. Na druhém místě je způsobem získání znalostí o efektivní komunikaci celoživotní vzdělávání, což nasvědčuje tomu, že farmaceuti firmy Benu a.s. mají zájem o rozšiřování vzdělání, které se zakládá na dobrovolnosti každého z nich. Alarmujícím výsledkem výzkumu však bylo, že pouze 8 farmaceutů z 59 respondentů uvedlo jako instituci, kde získali znalosti o efektivní komunikaci, školu. To poukazuje na fakt, že střední či vyšší odborná škola klade důraz zejména na odborné vzdělání a oblast komunikace s pacientem nepokládá za důležitou a nezařazuje ji mezi předměty, které zajišťují potřebné znalosti k výkonu povolání farmaceutického/ké asistenta/ky. Škola tak nereaguje na potřeby farmaceuta plynoucí z každodenního výkonu povolání a kontaktu s klientem a dostatečně nepřipravuje absolventy k práci v lékárně dnešní doby, v níž se bez komunikace s klientem neobejde.

Na základě těchto informací jsem mohla přistoupit k vyhodnocení první hlavní výzkumné otázky:

### 1. Uplatňují farmaceuti získané znalosti o efektivní komunikaci v praxi?

Výsledky prezentuje následující graf:

**Graf č. 8: Uplatňujete získané znalosti o efektivní komunikaci v praxi? – číselné vyjádření počtu odpovědí.**



Z dotazníkového šetření vyplývá, že z 59 respondentů, kteří uvedli, že mají vzdělání v oblasti efektivní komunikace, 100 % tyto znalosti ve své práci farmaceuta uplatňuje. 37 z dotazovaných farmaceutů uvedlo, že znalosti o efektivní komunikaci používají určitě a 22 spíše ano. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci firmy Benu a.s. nejčastěji získávají vzdělání v efektivní komunikaci právě prostřednictvím firemního vzdělávání, můžeme na výběrovém vzorku potvrdit závislost pravidelného školení zaměstnanců na lékárnách a uplatňování získaných znalostí v kontaktu s klientem.

### **5.1.1 Vliv pohlaví na používání získaných znalostí o efektivní komunikaci v práci farmaceuta**

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 66 zaměstnanců firmy Benu a.s., z toho bylo 65 farmaceutických asistentek a pouze 1 farmaceutický asistent. Tento 1 respondent odpověděl shodně v porovnání s ostatními 58 farmaceutickými asistentkami, a sice že získané znalosti o efektivní komunikaci ve své práci uplatňuje. Tento výzkumný vzorek mi neprokázal žádná relevantní data o tom, zda pohlaví farmaceuta má vliv na používání efektivní komunikace v praxi. Rozdíly v pohlaví lze tedy v tomto případě zanedbat.

Na výběrovém vzorku je však potvrzen všeobecný trend, tedy že v lékárnách vykonává práci farmaceutického asistenta více žen než mužů. Tato skutečnost vyplývá ze samotného povolání a práce v lékárně, která je spojována spíše s ženským pohlavím a „ženskými“ vlastnostmi. Z vlastní zkušenosti farmaceutické asistentky jsem se setkala mnohokrát ve své praxi s názory, a to ne jen laiků ale i kolegů v lékárnách, že muž na pozici farmaceuta je „skoro žena“ a toto povolání není spojováno s mužností a silou.

### **5.1.2 Vliv velikosti města, ve kterém se lékárna nachází, na používání efektivní komunikace v práci farmaceuta**

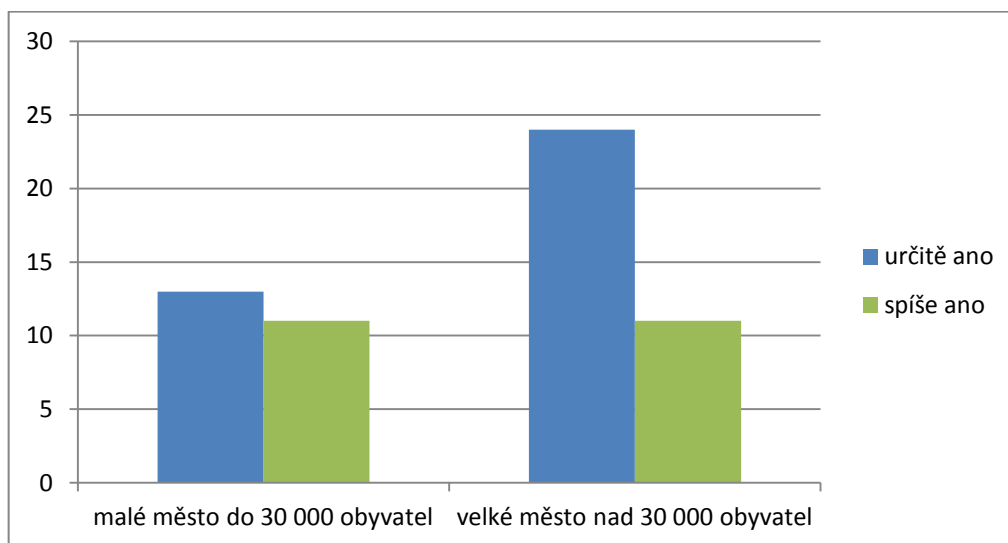
Firma Benu a.s. vlastní lékárny po celé ČR umístěné v různě velkých městech. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 42 lékáren, v nichž na otázky dotazníku odpovědělo

66 respondentů. Pro účely dotazníku jsem si zvolila kritérium pro rozdělení lékáren podle velikosti města, mezníkem bylo 30 000 obyvatel. Města jsem si na základě tohoto kritéria rozdělila na malá města do 30 000 obyvatel a velká města nad 30 000 obyvatel.

Na základě výzkumu bylo zjištěno, že z 59 farmaceutů, kteří uplatňují efektivní komunikaci v praxi, 24 uvedlo, že pracují v lékárně na malém městě do 30 000 obyvatel a 35 farmaceutů uvedlo jako jejich místo výkonu práce lékárnou ve velkém městě nad 30 000 obyvatel. Výzkum prokázal, že velikost města, kde lékárna sídlí, na uplatňování efektivní komunikace s klientem nemá žádný vliv.

Výzkum prokázal následující údaje znázorněné v grafu č. 9:

**Graf č. 9: Vliv velikosti města na používání efektivní komunikace farmaceuty – číselné vyjádření počtu odpovědí.**



Jak je zřejmé ze znázorněného grafu, obě dvě skupiny, jak farmaceuti pracující na malém městě tak i ti, kteří pracují ve velkém městě, používají efektivní komunikaci ve své práci. Z 24 respondentů pracujících v lékárně na malém městě, uvádí 13 z nich, že efektivní komunikaci určitě používají v praxi a 11 respondentů efektivní komunikaci spíše používá. Z 35 farmaceutů pracujících ve velkém městě používá určitě efektivní komunikaci v praxi 24 z nich a 11 zaměstnanců lékáren ji spíše používá.

Velikost města tedy není faktorem, který by ovlivňoval používání efektivní komunikace v lékárnách Benu a.s.

### 5.1.3 Vliv typu lékárny na používání efektivní komunikace v práci farmaceuta

Lékárny firmy Benu a.s. se dělí na čtyři základní typy:

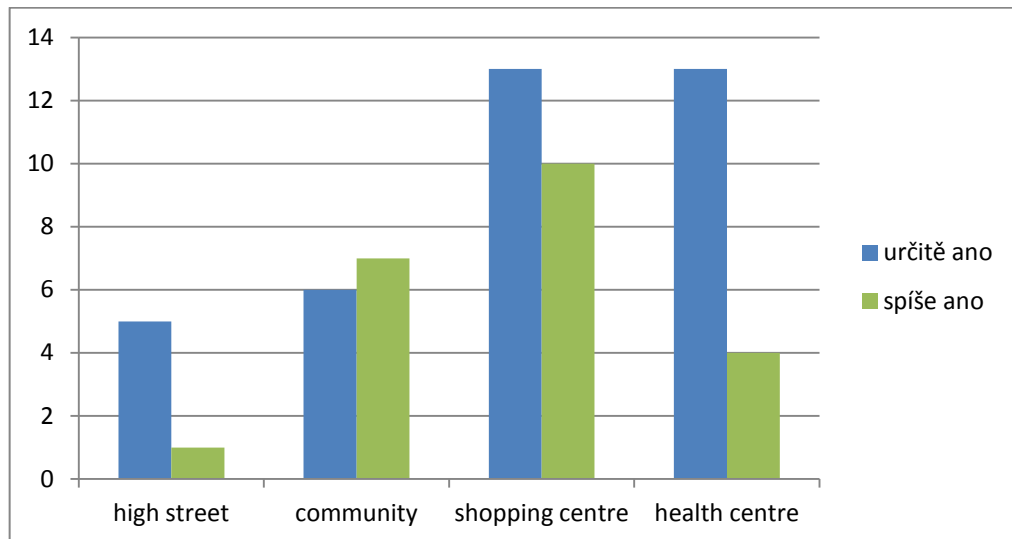
1. High street – lékárny umístěné na hlavní třídě/ulici.
2. Community – lékárny v blízkosti poliklinik či jiných zdravotnických zařízení.
3. Shopping centre – lékárny v nákupních centrech.
4. Health centre – nemocniční či poliklinické lékárny.

Jako výzkumníka mě zajímalo, zda typ lékárny může mít vliv na uplatňování efektivní komunikace zaměstnanci lékáren. Jako lektor školím lékárny všech těchto typů a mohu potvrdit, že mezi jednotlivými typy existují zásadní rozdíly v komunikaci s klientem.

Lékárny Community a Health centre jsou zaměřeny z velké části na pacienty, kteří přicházejí do lékárny z ordinace lékaře a jejich návštěva v lékárně je zaměřena na vyzvednutí si léků předepsaných na recept a celá komunikace mezi lékárníkem a pacientem se zaměřuje pouze na informace týkající se předepsaného léku a problémů s tím souvisejících. Pacienti do těchto lékáren nepřicházejí primárně za účelem nákupu, a tak podíl farmaceutických asistentů/tek na komunikaci s pacientem při volném prodeji je minimální. Jiná situace je na lékárnách v nákupních centrech a na hlavních třídách, kam klienti přicházejí zejména za účelem nákupu a poskytnutí rady ze strany farmaceutů, dost často v případech, kdy nemůžou nebo nechtějí navštívit lékaře. Celá expedice je tedy více závislá na komunikačních dovednostech farmaceutů. Výsledky dotazníkového šetření však prokázaly, že ani typ lékárny není faktorem, který by v lékárnách Benu a.s. měl zásadní vliv na to, zda farmaceut získané znalosti o efektivní komunikaci používá či nikoliv.

Výsledky znázorňuje následující graf:

**Graf č. 10: Vliv typu lékárny na používání efektivní komunikace v práci farmaceuta – číselné vyjádření počtu odpovědí.**



Z grafu je zřejmé, že z 59 respondentů, kteří používají efektivní komunikaci v praxi, 6 pracuje v lékárně typu High street, 13 respondentů v lékárně typu Community, 23 pracuje v Shopping centrech a 17 respondentů uvedlo místo výkonu práce Health centra.

V lékárně typu **High street** 5 farmaceutů uvedlo, že efektivní komunikaci používají určitě a 1 spíše ano. Ze 13 respondentů lékárny **Community** uvedlo 6 z nich, že používají efektivní komunikaci ve své práci určitě a 7 spíše ano. V lékárnách typu **Shopping centre**, odpovědělo 13 farmaceutů, že určitě efektivní komunikaci používají ve své práci a 10, že spíše ano. V lékárnách typu **Health centre** uvádělo 13 respondentů, že určitě efektivní komunikaci používají a 4 spíše ano.

Dá se tedy říci, že typ lékárny na používání efektivní komunikace nemá žádný vliv i přes rozdílnost způsobu práce těchto lékáren.

V rámci výzkumu však bylo zjištěno, že největší rozdíl mezi odpovědi určitě používám a spíše používám efektivní komunikaci, byl zaznamenán u respondentů z lékáren v poliklinikách a nemocnicích, kde procentuální zastoupení bylo u odpovědi určitě ano 76 % a spíše ano 24 %. Mohu tedy konstatovat, že i přes specifika prostředí výkonu práce

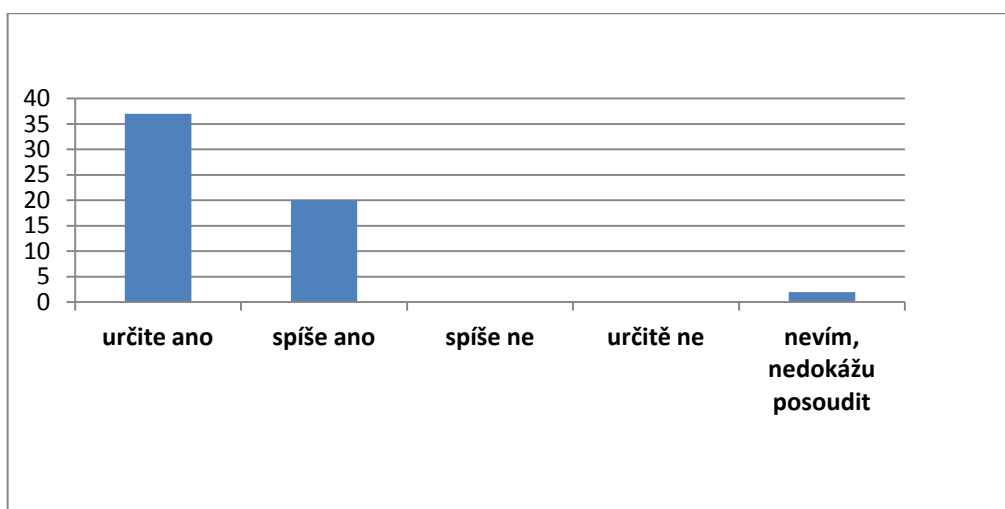
v nemocničních lékárnách a v lékárnách na poliklinikách, kde více mají možnost komunikovat lékárníci než farmaceutické asistentky, tak farmaceutické asistentky znalosti o efektivní komunikaci používají. Tento výsledek může poukazovat na fakt, že vzhledem k menšímu množství pacientů, kteří v těchto lékárnách nakupují na volný prodej, má farmaceutická asistentka daleko více času na uplatnění získaných komunikačních znalostí než její kolegyně v nákupním centru.

## 5.2 Výzkum efektivní komunikace jako pomoc v práci farmaceuta

Druhá výzkumná otázka má za cíl objasnit, zda respondenti, kteří uvedli, že používají efektivní komunikaci ve své práci v lékárně, tento fakt chápou jako pomoc v jejich práci.

Grafické znázornění ukazuje následující graf č. 11:

**Graf č. 11: Domníváte se, že Vám získané znalosti o efektivní komunikaci pomáhají ve Vaší práci? – číselné vyjádření počtu odpovědí.**



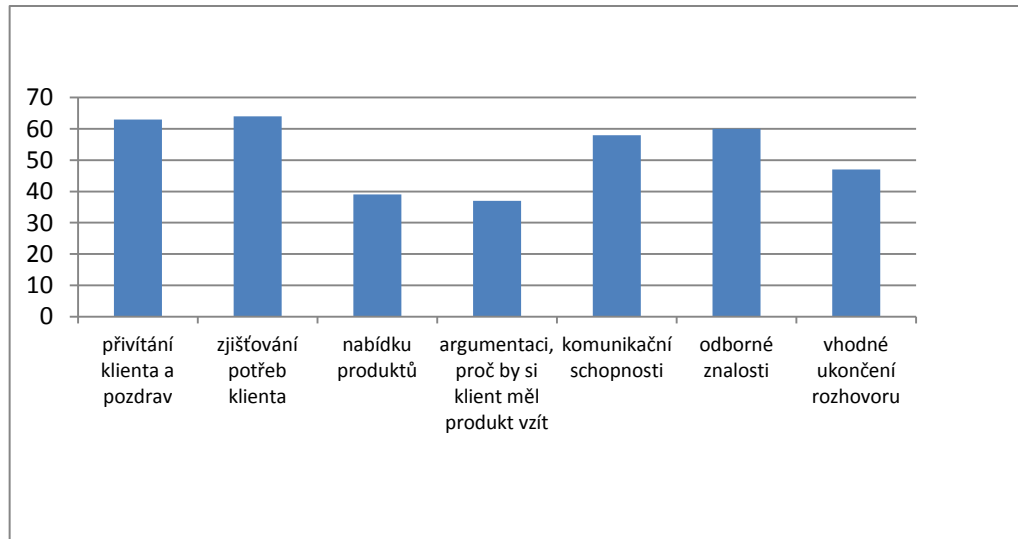
Výsledky ukazují, že z 59 respondentů, kteří uplatňují efektivní komunikaci v praxi, považuje 57 z nich toto za faktor, který jim v jejich práci pomáhá (37 dotazovaných uvedlo, že určitě pomáhá a 20 uvedlo, že spíše pomáhá). Pouze 2 respondenti uvedli, že nedokážou posoudit, zda získané znalosti v oblasti efektivní komunikace jim v práci pomáhají. Lze tedy konstatovat, že v případě, pokud jsou farmaceuti pravidelně školeni

v komunikačních dovednostech, vnímají uplatňování efektivní komunikace v kontaktu s klientem jako pomoc a ne jako fakt, který jim nepřináší žádné výhody, popřípadě je zatěžuje.

### 5.3 Výzkum vztahu efektivní komunikace a lepší péče o klienta

Než bylo možné přistoupit k zodpovězení třetí výzkumné otázky, provedla jsem výzkum mezi respondenty, který se týkal jednotlivých složek komunikace. Zajímala mě skutečnost, které z uvedených variant považují za nejdůležitější. Na základě toho, že respondenti mohli vybírat několik variant, jsem provedla vyhodnocení četnosti výskytu jednotlivých odpovědí.

**Graf č. 12: Co považujete za nejdůležitější v rámci komunikace s klientem? – číselné vyjádření počtu odpovědí.**



Graf ukazuje, že nejčastější odpovědí farmaceutů bylo **zjišťování potřeb klienta**, tuto odpověď uvedlo 64 respondentů a **přivítání klienta**, kterou uvedlo 63 respondentů. Nejméně častým výběrem odpovědi byla **nabídka produktů**, tuto variantu volilo 39 respondentů a **argumentace**, proč by si měl klient produkt vzít. Tuto možnost zvolilo 37 farmaceutů. Z výsledků vyplývá, že dotazovaní farmaceuti firmy Benu a.s. kladou větší

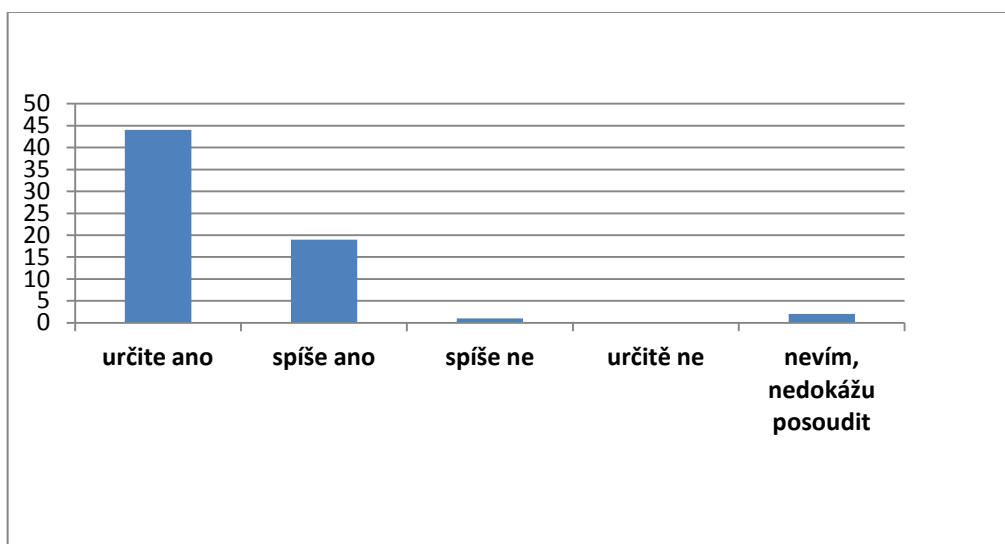


důraz na začátek rozhovoru s klientem, zjišťování jeho potřeb, s čímž jsou spojené komunikační schopnosti a odborné znalosti, než na samotnou nabídku produktů, a na to navazující zdůvodnění, proč by si klient měl produkt koupit.

Poté bylo možné přistoupit k vyhodnocení odpovědí týkajících se třetí výzkumné otázky.

Výsledky jsou znázorněny v následujících grafech:

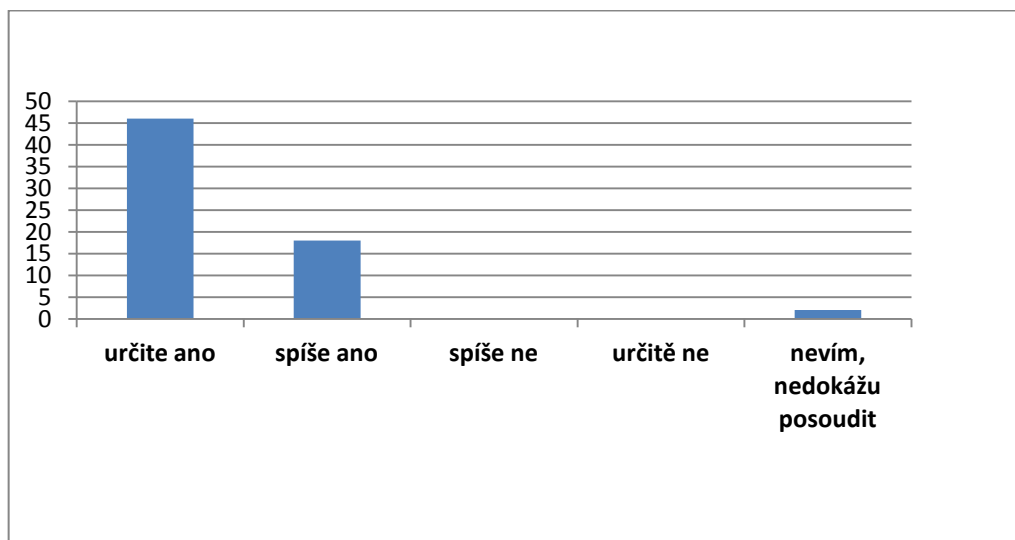
**Graf č. 13: Domníváte se, že existuje souvislost mezi efektivní komunikací a péčí o klienta přicházejícího do lékárny? – číselné vyjádření počtu odpovědí.**



V prvním grafu vidíme, že z 66 respondentů si 44 z nich myslí, že určitě existuje souvislost mezi efektivní komunikací a péčí o klienta a 19 respondentů se domnívá, že souvislost spíše existuje. 1 respondent se domnívá, že souvislost mezi těmito aspekty spíše neexistuje a 2 respondenti tento vztah nedokážou posoudit. Z výsledků výzkumu vyplývá, že 95 % z dotazovaných farmaceutů se domnívá, že existuje souvislost mezi efektivní komunikací a péčí o pacienta.

Na tento výsledek navazuje následující graf, ve kterém je znázorněno, zda se farmaceuti domnívají, že pokud budou používat efektivní komunikaci ve své práci, zajistí tím lepší péči o klienta.

**Graf č. 14: Domníváte se, že když budete efektivně komunikovat s klientem, zajistíte tím lepší péči o klienta? – číselné vyjádření počtu odpovědí.**



46 respondentů odpovědělo, že pokud budou uplatňovat efektivní komunikaci v praxi, tak tím určitě zajistí lepší péči o klienta. 18 respondentů odpovědělo, že jejím používáním spíše zajistí lepší péči o klienta a 2 respondenti toto nedokázali posoudit.

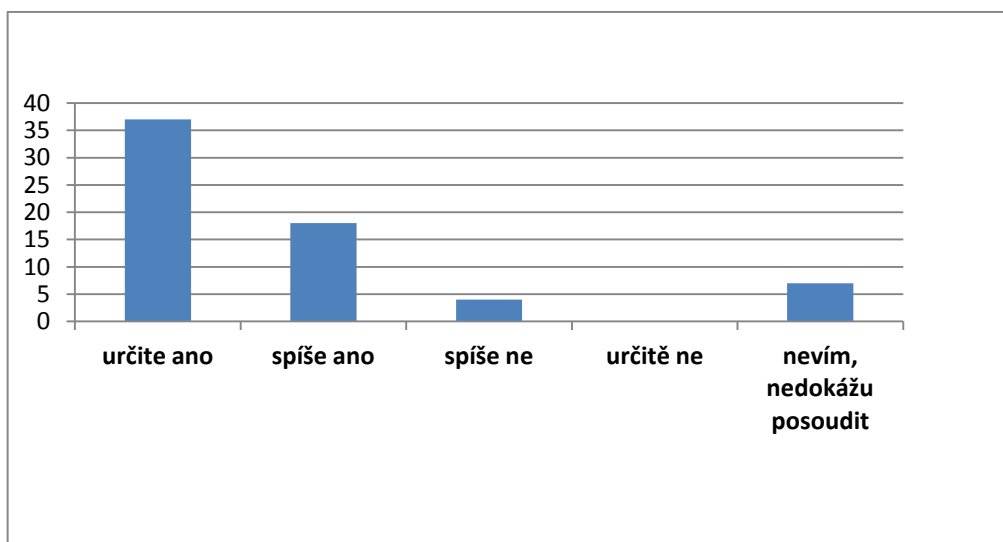
Dotazníkové šetření tedy prokázalo, že 97 % dotazovaných zaměstnanců lékáren vnímá efektivní komunikaci jako prostředek k zajištění lepší péče o klienta. Odpověď na třetí výzkumnou otázku je, že farmaceuti shledávají souvislost mezi efektivní komunikací a péčí o klienta.

#### **5.4 Výzkum vztahu mezi efektivní komunikací a postavením lékárny na trhu**

Čtvrtá a poslední výzkumná otázka je založena zjišťování názoru respondentů na souvislost mezi efektivní komunikací a statusem lékárny na trhu.

Znázornění výsledků poskytuje následující graf č. 15:

**Graf č. 15: Myslíte si, že lze pomocí efektivní komunikace s klientem zajistit lepší postavení lékárny na trhu? – číselné vyjádření počtu odpovědí.**

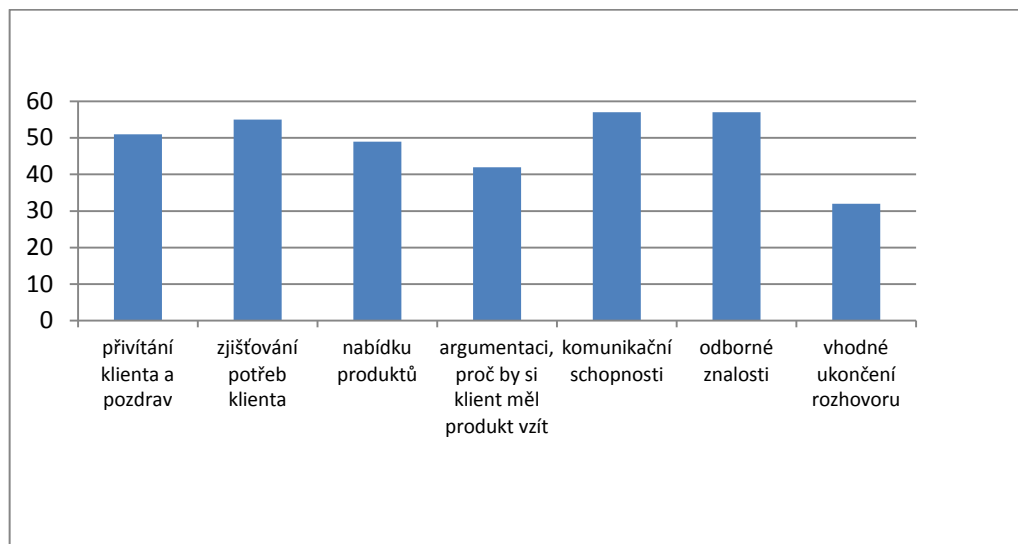


37 dotazovaných farmaceutů odpovědělo, že si myslí, že pomocí efektivní komunikace lze určitě zajistit status lékárny na trhu, 18 respondentů se domnívá, že spíše ano, 4 respondenti se domnívají, že spíše ne a 7 respondentů toto nedokázalo posoudit. Výzkumem bylo tedy zjištěno, že 83 % z dotazovaných zaměstnanců firmy Benu a.s. shledává souvislost mezi používáním efektivní komunikace v lékárně a jejím postavením na trhu.

V návaznosti na čtvrtou výzkumnou otázku jsem položila respondentům otázku, co je z jejich pohledu nejdůležitější z hlediska úspěšného prodeje na lékárně. Respondenti měli možnost vybírat z libovolného množství variant.

Výsledky ukazuje následující graf:

**Graf č. 16: Co považujete za nejdůležitější z hlediska úspěšného prodeje v lékárně? – číselné vyjádření počtu odpovědí.**



Nejčastěji volenou variantou byly **komunikační schopnosti** a **odborné znalosti**, a to v 57 případech. Druhou nejčastější volbou bylo **zjišťování potřeb klienta**, tuto možnost zvolilo 55 respondentů. **Přivítání klienta** volilo 51 respondentů, **nabídku produktů** 49 respondentů, **argumentaci**, proč si má produkt klient vzít 42 dotazovaných a nejméně častou volbou odpovědi bylo **rozloučení se s klientem**, a to ve 32 případech.

Z výsledků se dá usoudit, že mezi dotazovanými nejsou výrazné rozdíly co do poměru volených složek komunikace, které považují za důležité k uskutečnění obchodu. Výsledky ale více poukazují na fakt, že farmaceuti stále vnímají lékárnou více jako zdravotnické zařízení než jako obchod, a častější volbou odpovědi jsou tak komunikační schopnosti a odborné znalosti, méně pak už argumentace, proč by si měl klient nabízený produkt vzít, která je ale však z hlediska uskutečnění obchodu nezbytná.

## 6 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ A SHRNUÍ VÝZKUMU

Výsledky provedeného dotazníkového šetření ukázaly, že farmaceuti firmy Benu a.s., kteří se pravidelně školí v komunikačních dovednostech, si uvědomují, co to efektivní komunikace je, a umějí tento pojem přesně definovat. V jejich názorech, co to efektivní komunikace je, převládaly pojmy správnost, schopnost se zeptat na problémy pacienta a zřetelnost, což poukazuje na podstatu práce farmaceuta. Za nejdůležitější z hlediska péče o klienta a řešení jeho problémů považují dotazovaní nejčastěji spojení odbornosti a efektivní komunikace. Farmaceuti si tedy uvědomují, že tyto pilíře profesionální dispenzační práce nemohou fungovat jeden bez druhého, aby byla dostatečně zajištěna komplexní péče o klienta.

Výzkumem bylo zjištěno, že respondenti nejčastěji jako způsob získání vzdělání v oblasti efektivní komunikace uvádějí na prvním místě firemní vzdělávání a na druhém místě kombinaci firemního vzdělávání a celoživotního vzdělávání.

Na otázku, zda farmaceuti firmy Benu a.s. uplatňují získané znalosti o efektivní komunikaci ve své práci, odpověděli všichni dotazovaní, kteří mají vzdělání v oblasti efektivní komunikace, že tyto znalosti v praxi uplatňují. Výsledky prokázaly, že na uplatňování efektivní komunikace farmaceuty v kontaktu s klientem nemá vliv pohlaví farmaceuta, velikost města, ve kterém je lékárna umístěna, ani typ lékárny, ve které farmaceut pracuje.

Zkoumání efektivní komunikace jako pomoci farmaceutům v jejich práci prokázalo, že mezi respondenty, kteří používají efektivní komunikaci ve své práci v lékárně, převládá názor, že efektivní komunikace jim v jejich práci pomáhá.

Z výsledků šetření je zřejmé, že dotazovaní zaměstnanci lékáren si uvědomují, co je nejdůležitější v rámci komunikace s klientem. Odpovědi ukázaly, že respondenti kladou větší důraz na začátek rozhovoru s klientem, jeho přivítání, zjišťování jeho potřeb,

komunikační a odborné dovednosti, méně už si uvědomují, že komunikace na lékárně souvisí nejen se správným výběrem produktu a poskytnutou radou, ale i s vlastním prodejem. Samotná nabídka produktu a argumentace o správnosti této volby byla u respondentů méně častou odpovědí.

Otázkou, zda farmaceuti shledávají souvislost mezi efektivní komunikací a péčí o klienta, byl zjištěn mezi dotazovanými převládající názor, že souvislost mezi těmito vzájemně se doplňujícími aspekty z jejich pohledu existuje a že se domnívají, že pokud budou efektivně komunikovat s klientem, zajistí tím lepší péči o něj.

Mezi respondenty též převládá názor, že efektivní komunikaci vnímají jako faktor, kterým lze zajistit lepší postavení lékárny na trhu. Takto odpověděla většina dotazovaných farmaceutů. Z výsledků dále vyplývá, že za nejdůležitější z hlediska úspěšného prodeje považují farmaceuti souhru několika faktorů a v jejich odpovědích nebyly zaznamenány výrazné rozdíly. Z odpovědí je ale patrné, že farmaceuti vnímají lékárnu více jako zdravotnické zařízení, kde převládá odbornost s komunikačními schopnostmi, než jako obchod, kde je nutné efektivně produkt nabídnout a argumentovat jeho výhodami, což je potřebné k tomu, aby si klient produkt koupil. Výsledky poukazují na skutečnost, že farmaceuti firmy Benu a.s. se více přiklánějí ke komunikaci založené na odbornosti a pomoci pacientovi vyřešit jeho problém, než k prodeji a zvýšení obrátu.

## 7 PRAKTICKÁ DOPORUČENÍ

Firma Benu a.s. poskytuje svým zaměstnancům pravidelná školení v rámci firemního vzdělávání přímo na lékárnách. Tato školení jsou zaměřená na rozvoj komunikačních dovedností, spojení odborných znalostí a efektivní komunikace s pacientem, tréninku obchodních dovedností a zvládnutí všech nezbytných činností, které přispívají k zajištění lepší péče o klienta. Školení na lékárnách tak přispívá k uspokojení potřeb klienta i zaměstnavatele. Žijeme v době, kdy má klient možnost volby, není nucen navštěvovat jednu lékárnou a podřídit se jí. S narůstajícím počtem lékáren sílí tlak na farmaceuty, kteří musejí pružně reagovat a přizpůsobovat se požadavkům klienta i trhu. Efektivní komunikaci vnímám jako jednu z možností, které přispívají k naplnění všech očekávání klienta. Mnoho lékáren si již uvědomuje, že v preferencích klienta, kterou lékárnou navštíví, už zdaleka nehraje roli pouze cena léku, ale celkový přístup zaměstnanců lékáren.

Jako lektor i farmaceutická asistentka vnímám velký posun našich lékáren od doby, kdy se na lékárnách začaly poprvé školit komunikační dovednosti. Před čtyřmi lety tuto skutečnost farmaceuti vnímali jako nutné zlo, práci navíc a něco, co je samotné i klienta obtěžuje. Dnes je situace jiná, kolegové efektivní komunikaci používají jako standardní nástroj, který je součástí jejich práce. A mohu konstatovat, že i klienti si na tento efektivní a pozitivní přístup rychle zvykli. Už dokážou vnímat rozdíly mezi jednotlivými lékárnami a v tomto případě se nejedná jen o rozdíly v cenách léků. Jako lektor i jako řadová farmaceutická asistentka si mohu jen přát, aby tento fenomén stále narůstal. Jeho podstatou však není prvotně změna myšlení a tlaku klientů, ale především změna v myšlení farmaceutů, kteří pomáhají měnit myšlení klientů, tak aby nás vnímali jinak a lépe.

Domnívám se, že z dosažených výsledků provedeného výzkumu lze vyvodit konkrétní závěry, které je možné využít k praktickým diskuzím o důležitosti efektivní komunikace v práci farmaceuta a efektivnosti školení, která se na lékárnách uskutečňují. Přestože se výzkum uskutečnil jen mezi zaměstnanci lékáren Benu a.s., výsledky lze zobecnit a doporučení platí i pro jiné podobné lékárny a řetězce.

V této souvislosti předkládám k diskuzi tato praktická doporučení:

- pokračovat i nadále v realizaci školení na lékárnách Benu a.s.,
- zaměřit se více na trénink obchodních dovedností v lékárnách Benu a.s.,
- zaměřit se více na trénink efektivní nabídky produktů a následné argumentace výhod plynoucích z jeho koupě v lékárnách Benu a.s.

Jako další obecná doporučení pro jiné instituce uvádím:

- zvyšovat zájem zaměstnavatelů o školení svých zaměstnanců v oblasti efektivní komunikace a obchodních dovedností,
- umožňovat zaměstnancům firemní vzdělávání v oblasti efektivní komunikace a obchodních dovedností,
- více zapojit vysoké a vyšší odborné školy do přípravy budoucích farmaceutů na práci v lékárně v oblasti efektivní komunikace a obchodních dovedností,
- požadavek, aby vysoké či vyšší odborné školy ve svém vzdělávání pružněji reagovaly na požadavky trhu a na reálný stav, který v lékárnách momentálně je,
- zvyšovat míru pozornosti věnovanou vzdělání v oblasti efektivní komunikace, tak aby se stala na vysokých a vyšších odborných školách neméně důležitá jako výuka odborných znalostí.

Výše uvedená doporučení lze chápat jako východiska pro zefektivnění vzdělávání a následnou práci farmaceutů v lékárnách. Hlavním cílem by mělo být osvojení si takových komunikačních znalostí a dovedností, které přinášejí užitek všem zainteresovaným subjektům, bez kterých by lékárna nemohla fungovat, tj. klientovi, zaměstnavateli a farmaceutovi.



## ZÁVĚR

Ve své práci „**Efektivní komunikace s klientem v práci farmaceuta**“ jsem se zaměřila na tak specifické prostředí, jakým je lékárna, a na komunikaci mezi zaměstnanci lékáren a klienty, kteří do lékárny přicházejí.

V teoretické části jsem se zaměřila na vymezení pojmu komunikace. Věnovala jsem se charakteristikám efektivní komunikace a faktorům, které ji mohou ovlivnit, tak jak je popisuje odborná literatura.

V další části práce jsem se zaměřila na prostředí lékárny a snažila jsem se popsat, z jakých pilířů se profesionální dispenzační práce skládá, jak komunikace s klientem na lékárně probíhá, co může komunikaci ovlivnit a na co je potřeba se při kontaktu s klientem více zaměřit. Tato část poskytuje nejen praktická doporučení, která mohou posloužit jako vodítko či návod, jak postupovat při komunikaci s klientem v lékárně za účelem zvýšení péče o něj, ale i taková, která slouží k tomu, aby se farmaceut stal dobrým obchodníkem. V souvislosti s obchodními dovednostmi farmaceuta jsem v této části práce popsala dva účinné nástroje, které přispívají nejen k zajištění komplexní péče o klienta, ale především ke zvýšení obratu lékárny.

Ve třetí části své práce jsem se zaměřila na vymezení pojmu očekávání jako podstatného prvku v komunikaci farmaceuta a s ním související věrnosti klientů. Dále jsem definovala faktory, které přispívají k budování věrnosti klientů, ale i ty, které přispívají k její ztrátě.

V empirické části práce jsem uvedla cíle, které si práce klade, a na základě mnou stanovené hypotézy „**Vědomosti o efektivní komunikaci používají farmaceuti jako součást péče o klienta.**“ jsem si zvolila hlavní a doplňující výzkumné otázky. Stanovila jsem si metodu výzkumu a charakterizovala jsem výběrový soubor. Výzkum jsem prováděla formou dotazníku, výběrový soubor čítal 66 osob, které jsou zaměstnanci firmy Benu a.s. Svůj výzkum jsem zaměřila pouze na farmaceutické asistenty/ky. Výzkum měl zjistit odpovědi na čtyři hlavní výzkumné otázky a tři otázky doplňující. Zjišťováno bylo uplatňování efektivní komunikace v práci farmaceuta, vnímání efektivní komunikace jako pomoci v jejich práci, vnímání souvislosti mezi efektivní komunikací a péčí o klienta a vnímání efektivní komunikace jako prostředku k zajištění lepšího postavení lékárny na trhu. Na tyto hlavní výzkumné otázky navazovaly tři otázky doplňující, které objasňovaly,

zda se na uplatňování efektivní komunikace farmaceuty nepodílejí faktory, kterými jsou pohlaví, velikost města či typ lékárny, ve které farmaceut pracuje.

Provedeným dotazníkovým šetřením byl prokázán fakt, že v případě, že jsou farmaceuti školeni v komunikačních dovednostech, tak tyto vědomosti uplatňují v praxi, považují je za pomoc ve své práci a domnívají se, že když budou s klientem efektivně komunikovat, zajistí tím lepší péči o něj. Z výzkumu také vyplývá, že farmaceuti spojují efektivní komunikaci také se zajištěním lepšího postavení lékárny na trhu. Výzkum neprokázal žádný vliv pohlaví, velikosti města a typu lékárny na uplatňování efektivní komunikace v lékárně.

Na základě výzkumu byla potvrzena stanovená hypotéza a mohu potvrdit, že farmaceuti používají vědomosti o efektivní komunikaci jako součást péče o klienta.

Ve výsledcích šetření lze zaznamenat, že většina dotazovaných znalosti o efektivní komunikaci získala v rámci firemního vzdělávání a celoživotního vzdělávání, kde se prokázala spojitost mezi povinným vzděláváním u zaměstnavatele a vlastní aktivitou vzdělávat se. V dotazníkovém šetření se projevil minimální vliv střední či vyšší odborné školy na přípravu farmaceutů v oblasti efektivní komunikace, pouze 14 % dotazovaných uvedlo, že znalosti o efektivní komunikaci získali v rámci studia.

Na základě zjištěných skutečností se jeví jako aktuální úkol sociální pedagogiky reflexe aktuálních společenských změn. Zejména by měla umožnit možnost vzdělávání v oblasti efektivní komunikace tak, aby tento fenomén byl populací chápán jako jedna z možností změny v přístupu a chování k ostatním lidem. Nezbytná je zejména celospolečenská akceptace efektivní komunikace jako prostředku k dosažení cílů týkajících se péče, obchodu, řešení konfliktních situací a pomoci ostatním lidem.

Z mé práce je patrné, že změna v přístupu ke klientovi v lékárně prostřednictvím efektivní komunikace se jeví jako pozitivní a přínosná nejen pro klienta přicházejícího do lékárny, ale i farmaceuta.

Práce primárně odpovídala na otázky týkající se osob, které denně přicházejí do styku s klienty v lékárně, tedy farmaceutických asistentů/ek. Zde jsem si vědoma jistých limitů své práce, která se věnovala pouze určité skupině zaměstnanců v lékárně, a vzhledem

k obsahovým limitům práce nebylo možné postihnout tuto zajímavou oblast v celé její šíři. Chci ovšem zdůraznit, že na začátku práce byl stanoven jako základní cíl charakterizovat a specifikovat efektivní komunikaci farmaceuta při jednání s klientem, a ten byl podle mého názoru splněn. Z tohoto důvodu si myslím, že práce splnila svůj účel a může se stát pomůckou při školení efektivní komunikace farmaceutů, a to jak těch, kteří se již v prostředí lékárny pohybují, tak i těch, kteří se na práci v lékárně zatím připravují.

Mým přáním lektora je, aby tato bakalářská práce přispěla k rozvinutí jejich komunikačních dovedností a pomohla farmaceutům vnímat klienta natolik, aby se stali profesionálními poradci, ke kterým se klient bude rád vracet.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Právní předpisy

- Vyhláška č. 84/2008 Sb., o správné lékařské praxi, bližších podmínkách zacházení s léčivy v lékárnách, zdravotnických zařízeních a u dalších provozovatelů a zařízení vydávajících léčivé přípravky, ve znění pozdějších předpisů.

### Literatura

1. ADAIR, J. *Efektivní komunikace*. Praha: Alfa, 2004, s. 176. ISBN 80-86851-10-9.
2. BOHÁČKOVÁ, H. *Efektivní komunikace s různými typy zákazníků*. Interní studijní materiál Benu a.s.
3. BORG, J. *Umění přesvědčivé komunikace*. Praha: Grada, 2007, s. 184. ISBN 978-80-247-1971-9.
4. CARNEGIE, D. *Jak správně myslet, jednat a mluvit*. Praha: Práh, 2010, s. 157. ISBN 978-80-7252-294-1.
5. CARNEGIE, D. *Jak získávat přátele a působit na lidi*. Praha: Talpress, 1993, s. 262. ISBN 80-85609-12-6.
6. CARON, N. *Prodej problémovým zákazníkům*. Praha: Grada, 2012, s. 272. ISBN 978-80-247-4049-2.
7. ČERNÝ, V. *Prodejní techniky*. Brno: Computer Press, 2010, s. 470. ISBN 80-251-0032-4.
8. DEVITO, A. JOSEPH. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada, 2008, s. 512. ISBN 978-80-247-2018-0.
9. DURCHÁNKOVÁ, M. *Typologie pacienta, zákazníka*. Interní studijní materiál Benu a.s.
10. FILIPOVÁ, A. *Umění prodávat*. Praha: Grada, 2011, s. 208. ISBN 978-80-247-3511-5.
11. FORET, M. *Komunikace s veřejností*. Brno: Masarykova univerzita, 1994, s. 206. ISBN 80-210-1034-7.

12. JANÁČKOVÁ, L., WEISS, P. *Komunikace ve zdravotnické péči*. Praha: Portál, 2008, s. 136. ISBN 978-80-7367-477-9.
13. HONZÁK, R. *Komunikační pasti v medicíně*. Praha: Galén, 1997, s. 159. ISBN 80-85824-60-4.
14. HONZÁK, R., PRÁZNOVCOVÁ, L. *Komunikace v lékárně*. Praha: Panax, 2000, s. 85. ISBN 80-902806-2-5.
15. HORNICKÁ, K., LÁNOVÁ, I. *Expedice v ordině lékárny – školení nových zaměstnanců*. Interní studijní materiál Benu a.s.
16. KANITZ VON, A. *Umění úspěšné komunikace*. Praha: Grada, 2005, s. 112. ISBN 80-247-1222-9.
17. KONEČNÁ, Z. *Základy komunikace*. Brno: Akademické nakladatelství Cerm, 2009, s. 151. ISBN 978-80-214-3891-0.
18. KOPŘIVA, K. *Lidský vztah jako součást profese*. Praha: Portál, 2011, s. 152. ISBN 978-80-7367-922-4.
19. KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak si navzájem lépe porozumíme*. Praha: Svoboda, 1988, s. 236. ISBN 25-095-88.
20. LEWIS, D. *Tajná řeč těla*. Praha: Hodego, 1989, s. 229. ISBN 80-86663-02-7.
21. MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2010, s. 328. ISBN 978-80-247-2339-6.
22. OBEREIGNERŮ, R. *Komunikační dovednosti ve službách medicíny*. Břeclav: Adamira, 2012, s. 136. ISBN 978-80-904217-2-1.
23. PECH, J. *Řeč těla a umění komunikace*. Praha: NS Svoboda, 2009, s. 138. ISBN 978-80-205-0606-1.
24. PLAŇAVA, I. *Průvodce mezilidskou komunikací*. Praha: Grada, 2005, s. 148. ISBN 80-247-0858-2.
25. ROSENBERG, MARSHALL B. *Nenásilná komunikace*. Praha: Portál, 2008, s. 224. ISBN 978-80-7367-447-2.
26. TOMEČEK, A. Psychologické aspekty práce lékárníka. *Praktické lékárenství*. 2010, č. 6(5). ISSN 1801-2434.
27. TRACY, B. *Jak mnohem lépe prodávat*. Brno: Computer Press, 2008, s. 325. ISBN 978-80-251-1467-4.
28. VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada, 2008, s. 328. ISBN 978-80-247-2614-4.

## Internetové zdroje

1. Ppm factum – merchandising, výzkum, monitoring. Tiskové zprávy. 6. 10. 2009 [online]. [cit. 2013-3-21]. Dostupné z: [http://www.factum.cz/369\\_nejznamejsi-siti-lekaren-jsou-lekarny-dr-max](http://www.factum.cz/369_nejznamejsi-siti-lekaren-jsou-lekarny-dr-max)
2. Multilevel – marketing.cz. *Jak získáte prospekta na svou stranu s pomocí těchto účinných technik aktivního naslouchání* [online]. [cit. 2013-3-21]. Dostupné z: <http://www.multilevel-marketing.cz/osobni-rozvoj/jak-ziskate-prospekta-na-svou-stranu-s-pomoci-techto-ucinnych-technik-aktivniho-naslouchani/>
3. Wikipedie. *Mystery shopping* [online]. [cit. 2013-4-14]. Dostupné z: [http://cs.wikipedia.org/wiki/Mystery\\_shopping](http://cs.wikipedia.org/wiki/Mystery_shopping)
4. American College of Physicians Foundation, Institute of Medicine. Practical Solutions to the Problems of Low Health Literacy. Washington, DC: National Academies Press, 2005. *Technika „ověření“, aneb jak pacient rozumí zdravotníkovi („Teach Back“)* [online]. [cit. 2013-3-21]. Dostupné z: <http://www.h-care.cz/vzdelavani/umeni-komunikace/technika-overeni-aneb-jak-pacient-rozumi-zdravotnikovi-teach-back-74.html>

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1. Přenos informace. ....	40
Obr. 2. Komunikační trychtýř. ....	48

## **SEZNAM TABULEK**

Tab. 1. Požadavky pacientů.....	54
---------------------------------	----



**SEZNAM GRAFŮ**

Graf č. 1: Hodnoty zdravotní gramotnosti v ČR.....	35
Graf č. 2: Efektivní komunikace podle mne zahrnuje – číselné vyjádření počtu odpovědí.....	67
Graf č. 3: Co považujete za nejdůležitější z hlediska péče o klienta přicházejícího do lékárny? – číselné vyjádření počtu odpovědí.....	69
Graf č. 4: Co považujete za nejdůležitější při řešení problémů pacienta? – číselné vyjádření počtu odpovědí.....	70
Graf č. 5: Máte nějaké vzdělání v oblasti efektivní komunikace? – číselné vyjádření počtu odpovědí.....	71
Graf č. 6: Způsob získání vzdělání v oblasti efektivní komunikace I – číselné vyjádření počtu odpovědí.....	72
Graf č. 7: Způsob získání vzdělání v oblasti efektivní komunikace II – číselné vyjádření počtu odpovědí.....	73
Graf č. 8: Uplatňujete získané znalosti o efektivní komunikaci v praxi? – číselné vyjádření počtu odpovědí.....	74
Graf č. 9: Vliv velikosti města na používání efektivní komunikace farmaceuty – číselné vyjádření počtu odpovědí.....	76
Graf č. 10: Vliv typu lékárny na používání efektivní komunikace v práci farmaceuta – číselné vyjádření počtu odpovědí.....	78
Graf č. 11: Domníváte se, že Vám získané znalosti o efektivní komunikaci pomáhají ve Vaší práci? – číselné vyjádření počtu odpovědí.....	79
Graf č. 12: Co považujete za nejdůležitější v rámci komunikace s klientem? – číselné vyjádření počtu odpovědí.....	80
Graf č. 13: Domníváte se, že existuje souvislost mezi efektivní komunikací a péčí o klienta přicházejícího do lékárny? – číselné vyjádření počtu odpovědí.....	81
Graf č. 14: Domníváte se, že když budete efektivně komunikovat s klientem, zajistíte tím lepší péči o klienta? – číselné vyjádření počtu odpovědí.....	82
Graf č. 15: Myslíte si, že lze pomocí efektivní komunikace s klientem zajistit lepší postavení lékárny na trhu? – číselné vyjádření počtu odpovědí.....	83
Graf č. 16: Co považujete za nejdůležitější z hlediska úspěšného prodeje v lékárně? – číselné vyjádření počtu odpovědí.....	84

## SEZNAM PŘÍLOH

PI      Dotazník

## **PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK**

Vážená kolegyně, vážený kolego,

obracím se na Vás s prosbou, abyste se vyplněním přiloženého dotazníku vyjádřili k tomu, jaký význam má efektivní komunikace ve Vaší práci. Průzkum Vašich názorů realizuji v rámci své závěrečné bakalářské práce. Údaje v tomto dotazníku jsou zcela anonymní. Veškeré údaje zjištěné v tomto dotazníku považuji za důvěrné a nebudou předány žádné třetí osobě pro další zpracování nebo využití.

Děkuji Vám za Vaši ochotu a čas a přeji mnoho úspěchů ve Vaší práci.

---

### **1. Pohlaví:**

a) muž

b) žena

### **2. Pracujete v lékárně:**

a) na malém městě (do 30 000 obyvatel)

b) ve velkém městě (nad 30 000 obyvatel)

**3. Pracujete v lékárně typu:**

- a) high street
- b) community
- c) health centre
- d) shopping centre

**4. Efektivní komunikace podle mne zahrnuje:**

Vyberte libovolný počet variant.

- a) zřetelnost
- b) stručnost
- c) správnost
- d) úplnost
- e) zdvořilost
- f) empatii
- g) důvěryhodnost
- h) jasnost
- i) schopnost naslouchat
- j) schopnost definovat užitek
- k) schopnost zjistit přání klienta
- l) umět se efektivně zeptat na problémy klienta
- m) jiné

V případě, že jste odpověděl/a jiné, prosím uveďte, o co se podle Vás jedná:

.....

**5. Co považujete za nejdůležitější z hlediska péče o klienta přicházejícího do lékárny?**

a) odborné znalosti

b) efektivní komunikaci

c) jiné

V případě, že jste odpověděl/a jiné, prosím uveďte, o co se podle Vás jedná:

.....

**6. Co považujete za nejdůležitější při řešení problémů pacienta?**

a) odborné znalosti

b) efektivní komunikaci

c) jiné

V případě, že jste odpověděl/a jiné, prosím uveďte, o co se podle Vás jedná:

.....

**7. Máte nějaké vzdělání v oblasti efektivní komunikace?**

- a) ano
- b) ne

**8. Kde jste toto vzdělání získal/a?**

Vyberte libovolný počet variant.

- a) v rámci firemního vzdělávání u stávajícího zaměstnavatele
- b) v minulém zaměstnání
- c) během studia
- d) v rámci celoživotního vzdělávání
- e) jinde

V případě, že jste odpověděl/a jinde, prosím uveďte, o co se jednalo:

.....

**9. Uplatňujete získané znalosti o efektivní komunikaci v praxi?**

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

**10. Domníváte se, že Vám získané znalosti o efektivní komunikaci pomáhají ve Vaší práci?**

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne
- e) nevím, nedokážu posoudit

**11. Co považujete za nejdůležitější v rámci komunikace s klientem?**

**Vyberte libovolný počet variant.**

- a) přivítání klienta a pozdrav
- b) zjišťování potřeb klienta
- c) nabídku produktů
- d) argumentaci, proč by si klient měl produkt vzít
- e) komunikační schopnosti
- f) odborné znalosti
- g) vhodné ukončení rozhovoru

**12. Domníváte se, že existuje souvislost mezi efektivní komunikací a péčí o klienta přicházejícího do lékárny?**

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne
- e) nevím, nedokážu posoudit

**13. Domníváte se, že když budete efektivně komunikovat s klientem, zajistíte tím lepší péči o klienta?**

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne
- e) nevím, nedokážu posoudit



**14. Myslíte si, že lze pomocí efektivní komunikace s klientem zajistit lepší postavení lékárný na trhu?**

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne
- e) nevím, nedokážu posoudit

**15. Co považujete za nejdůležitější z hlediska úspěšného prodeje v lékárně?**

Vyberte libovolný počet variant.

- a) přivítání klienta a pozdrav
- b) zjišťování potřeb klienta
- c) nabídku produktů
- d) argumentaci, proč by si klient měl produkt vzít
- e) komunikační schopnosti
- f) odborné znalosti
- g) vhodné ukončení rozhovoru