

Univerzita Karlova  
Pedagogická fakulta  
Katedra pedagogiky

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Evaluace komunikačních dovedností v oboru asistentka vedoucího pracovníka

Evaluation of communication skills in the field of manager's assistant

Eva Gapková

Vedoucí práce: Mgr. Magdalena Richterová

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Učitelství praktického vyučování a odborného výcviku

2017

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Evaluace komunikačních dovedností v oboru asistentka vedoucího pracovníka vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Praha 20. dubna 2017

.....

podpis

Ráda bych toto cestou vyjádřila poděkování paní Mgr. Magdaleně Richterové za její cenné rady a trpělivost při vedení mé bakalářské práce.

## **ANOTACE**

Bakalářská práce se zabývá komunikačními dovednostmi studentek v praxi. V teoretické části práce jsou za pomoci odborné literatury objasněny základní pojmy z oblasti komunikace. Ty jsou pak konkretizovány jako komunikační dovednosti podstatné pro práci asistentky vedoucího pracovníka. V praktické části jsou definovány výzkumné otázky a vytvořen evaluační nástroj - vlastní dotazník, který má ověřit, jak jsou teoretické vědomosti studentek z oblasti komunikace uplatňovány v praxi. Dále jsou analyzována data z dotazníkového šetření - od respondentů vedoucích pracovníků a respondentek studentek. Na základě analýzy a interpretace dat jsou zodpovězeny výzkumné otázky a navrženy náměty pro změnu výuky komunikace.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Komunikace verbální, neverbální, písemná, asistentka, vedoucí pracovník, etiketa, evaluace.

## **ANNOTATION**

The bachelor's work is dealing with female students communication practical skills. Using technical literature, there are basic terms of communication field explained in the theoretical part of this work. Afterwards, these are concretized as communication skills essential for the position of senior executive's assistant. The practical part of the work defines research questions and contains own evaluation mechanism, which verifies the practical use of female students theoretical knowledge. Furthermore, the questionnaire's data, collected from responders – senior executives and students, are analysed here. Based on the analysis and interpretation of collected data, the research questions are answered and changes in communication teaching proposed.

**KEYWORDS**

Verbal communication, non-verbal communication, writing, assistant, senior executives  
etiquette, evaluation.

## Obsah

1 ÚVOD.....	8
2 KOMUNIKACE .....	9
2.1 Vymezení pojmu sociální komunikace .....	9
2.2 Proces sociální komunikace .....	10
2.3 Fáze a funkce komunikace .....	10
2.4 Komunikační dovednosti a dělení komunikace.....	13
3 VERBÁLNÍ KOMUNIKACE.....	16
3.1 Základní rysy verbální komunikace .....	16
3.2 Aspekty verbálního projevu - paralingvistická komunikace .....	17
3.3 Zásady verbální komunikace .....	21
4 NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE .....	24
4.1 Způsoby neverbální komunikace .....	24
4.2 Funkce a význam neverbální komunikace .....	28
4.3 Komunikační situace .....	30
4.4 Techniky vedení rozhovoru .....	31
5 KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI ASISTENTKY VEDOUCÍHO PRACOVNÍKA.....	34
5.1 Popis a specifikace pracovního místa - asistentka vedoucího.....	35
5.2 Komunikace přímá - tváří v tvář.....	36
5.3 Telefonická komunikace .....	40
6 PÍSEMNÁ A ELEKTRONICKÁ KOMUNIKACE .....	42
7 METODIKA .....	45
7.1 Metodický postup .....	45
8 VÝSLEDKY .....	50

9 ZÁVĚR.....	103
10 SEZNAM POUŽITÝCH INFORMAČNÍCH ZDROJŮ .....	104
11 SEZNAM PŘÍLOH .....	106

# 1 ÚVOD

Bakalářská práce se zabývá evaluací komunikačních dovedností začínající asistentky vedoucího pracovníka. Téma komunikačních dovedností bylo zvoleno ze dvou důvodů. Umění komunikovat, komunikační dovednosti jsou stále více žádané a ceněny v nejrůznějších povoláních, často také rozhodují o přijetí absolventů do zaměstnání. Druhým důvodem je potřeba pedagoga ověřit si, jak jsou teoreticky získané vědomosti z oblasti komunikace uplatňovány studenty v praxi.

Cílem bakalářské práce je navrhnout a ověřit evaluační nástroj, který poslouží vnitřním potřebám školy jako podnět ke změnám výuky komunikace.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou za pomoci odborné literatury objasněny základní pojmy z oblasti komunikace, sociální komunikace, komunikační proces, funkce a dimenze komunikace. Je zmíněn význam komunikačního kontextu a komunikačních bariér. Dále jsou v teoretické části představeny komunikační dovednosti v oblasti verbální i neverbální. Požadavky na komunikační dovednosti jsou pak konkretizovány na práci asistentky vedoucího v kapitole Komunikace asistentky vedoucího. Obsahem této kapitoly je také analýza činnosti a specifikace místa asistentky vedoucího. V praktické části práce jsou nejprve definovány výzkumné otázky a metodický postup, který má vést k jejich zodpovězení. Dále je charakterizován výzkumný soubor, kterým jsou studentky SOŠ praktikující na pozici asistentky vedoucího. Následuje prezentace vlastního dotazníku jako evaluačního nástroje a představení souboru respondentů. V kapitole Analýza dat jsou data z dotazníkového šetření roztríděna do tabulek a analyzována slovně i graficky.

Na závěr praktické části je provedena interpretace dat, včetně komentářů, jsou zodpovězeny výzkumné otázky a uvedeny náměty ke zkvalitnění výuky komunikace.

## 2 KOMUNIKACE

### 2.1 Vymezení pojmu sociální komunikace

V užším smyslu je komunikace sdělování zpráv, informací prostřednictvím vhodného nosiče sdělení.

**Sociální komunikace** je interaktivní komunikace, kdy se komunikující jedinci informují navzájem a na svá sdělení reagují. Nejedná se o pouhé sdělení, ale také o sdílení. Sdílení vyjadřuje, jak je sdělení prožíváno všemi zúčastněnými.<sup>1</sup> Watzlawick, Beavinová a Jackson uvádějí, že lidská komunikace je charakterizována jako „médium pozorovatelných manifestací lidských vztahů“.<sup>2</sup>

Každá komunikace má syntax, sémantiku a pragmatickou stránku. Syntax zkoumá jevy jako kódování, komunikační kanály, kapacitu komunikace, ruchy, statistické jazykové jevy apod.

Sémantika se zabývá významy slov, tím, jaký význam danému slovu připisuje komunikátor a jaký příjemce, zda oba shodně rozumí symbolům, metaforám, slangu apod.

Pragmatika je analýzou vztahů mezi komunikátorem a příjemcem v konkrétním kontextu.

V pojetí těchto autorů pojem komunikace téměř splývá s pojmem chování.

Tvrdí, že nejen řeč, nýbrž všechno chování je komunikací, a každá komunikace ovlivňuje chování.

Sociální komunikace lze charakterizovat jako:

- Sdělování a sdílení informací mezi dvěma či více lidmi.
- Sdělování a sdílení informací probíhá slovně i mimoslovně.
- Součástí sociální komunikace je jak vysílání, tak přijímání informací.

---

<sup>1</sup> HELUS, Zdeněk. *Úvod do psychologie: učebnice pro střední školy a bakalářská studia na VŠ*. Praha: Grada, 2011. Psyhé (Grada). ISBN 978-80-247-3037-0.

<sup>2</sup> VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie lidské komunikace*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-291-2.

- Sociální komunikace probíhá vždy oboustranně.
- Sociální komunikace určuje, jaký bude vztah mezi komunikujícími lidmi.<sup>3</sup>

## ***2.2 Proces sociální komunikace***

Proces komunikace lze zjednodušeně popsat jako vysílání a přijímání myšlenek, sdělení, pocitů, emocí. Procesu komunikace se účastní řada prvků, které ovlivňují průběh, efektivitu a výsledek komunikace. Jako základní prvky jsou:

- komunikátor (osoba, od níž určité sdělení vychází)
- komunikant (osoba, která určité sdělení přijímá)
- komuniké (obsah sdělení)
- komunikační kanál (způsob, jak je komuniké předáváno)
- psychický účinek přijatého komuniké<sup>4</sup>

## ***2.3 Fáze a funkce komunikace***

1. Sdělování (komunikátor) má záměr předat informaci – vzniká myšlenka, kterou chce předat.
2. Zakódování informace – převedení myšlenek do mluveného nebo psaného slova, do gesta, pohybu.
3. Samotné sdělení informace.
4. Příjem informace naslouchajícím (komunikantem) – obsah, ale také způsob podání informace (formální stránka) na něj působí a utváří dojem.
5. Dekódování – to, jaký smysl pro příjemce daná informace má, zda ji chápe, či ne.
6. Zpětná vazba – reakce na přijatou informaci (např. komentář, otázka, ale také gesto).

---

<sup>3</sup> ČERNÝ, Vojtěch. *Řeč těla: [neverbální komunikace pro obchodníky i běžný život]*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1658-6.

<sup>4</sup> JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1708-1.

V průběhu mezilidské komunikace dochází k výměně rolí, kdy se příjemce mění ve sdělovacího a sdělujícího v příjemce. Tím je poskytována zpětná vazba, která nám pomáhá zjistit, zda příjemce sdělení pochopil, jaký k němu zaujímá postoj.<sup>5</sup>

V komunikaci jsou zpravidla přítomny dimenze vztahová a věcná. Vztahová dimenze se projevuje v zájmu jednoho o druhého, v tom, jak se navzájem vedeme v patrnosti. Vztah mezi komunikujícími pak dále ovlivňuje průběh a podobu komunikace a postoj k věcnému sdělení. Dimenze věcná se týká projednávané záležitosti, sleduje nějaký účel.

#### **Dle hlediska vztahové dimenze rozlišujeme:**

- komunikaci symetrickou (podíl a vliv účastníků na komunikaci je vyvážený)
- komunikaci asymetrickou (někteří účastníci se více komunikačně prosazují, ovlivňují)
- komunikaci harmonickou (účastníci se vzájemně doplňují, předcházejí konfliktům)
- komunikaci konfliktní (vzájemné střety, nevraživost, nesmiřitelnost názorů, postojů)
- komunikace kompetitivní (kdo s koho)
- komunikaci kooperativní (sladují aktivity ke společnému cíli)<sup>6</sup>

Každá komunikace je vedena z nějakého důvodu, má nějaký účel. Podle účelu komunikace se obvykle rozlišují tyto základní funkce:

- Informační – předat zprávu, doplnit jinou, oznámit, prohlásit
- Instrukční – navést, zasvětit, naučit, dát recept
- Přesvědčovací – získat někoho, zmanipulovat, ovlivnit
- Pobavení – rozveselit, rozptýlit, popovídat si jen tak
- Exhibice – upoutání pozornosti<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> HELUS, Zdeněk. *Úvod do psychologie: učebnice pro střední školy a bakalářská studia na VŠ*. Praha: Grada, 2011. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3037-0.

<sup>6</sup> Tamtéž

<sup>7</sup> SCHNEIDEROVÁ, Anna a Marek SCHNEIDER. *Komunikační dovednosti: text pro distanční studium*. Ostrava: Ostravská univerzita, 2004. ISBN 80-7042-688-8.

Mikuláščík je doplňuje o funkce: posilovací a motivující, socializační a společensky integrující, osobní identity, únikovou.<sup>8</sup>

V průběhu komunikace se může uplatnit více funkcí, jejich hranice se často prolínají.

### **Komunikační kontext**

Komunikujeme s různými lidmi, v různém prostředí, v různou dobu. Naše komunikace tedy probíhá vždy za určitých okolností, které tvoří její rámec, mluvíme o komunikačním kontextu. Ten pak ovlivňuje průběh a účinek naší komunikace.

Rozlišujeme:

- **Fyzický kontext** - určité konkrétní prostředí, např. místnost, přírodní prostředí, hluk, teplota, přítomnost dalších lidí.
- **Kulturní kontext** - životní styl, přesvědčení, hodnotový žebříček, způsoby chování.
- **Sociálně-psychologický kontext** souvisí s postavením mluvčích a se vztahy mezi nimi, s mírou formálnosti a s normami platnými v daném prostředí, s mentálními a osobnostními kvalitami a emočním stavem komunikujících.
- **Časový kontext** - je pozice sdělení ve sledu událostí, které proběhly či probíhají. Všechny kontexty se navzájem ovlivňují.<sup>9</sup>

### **Komunikační bariery**

Každá komunikace je ovlivňována řadou faktorů, které mohou její výsledek ovlivnit či zkreslit. V odborné literatuře jsou tyto faktory nazývány jako komunikační bariery nebo komunikační šumy. Je to tedy vše, co může nějak zkreslit vysílané či přijímané sdělení. Bariery se mohou vyskytnout jak v prostředí, kde komunikace probíhá, tak při přenosu sdělení, nebo v osobě sdělujícího i příjemce. Mluvíme pak o příčinách vnějších a vnitřních.

---

<sup>8</sup> MIKULÁŠČÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.

<sup>9</sup> HELUS, Zdeněk. *Úvod do psychologie: učebnice pro střední školy a bakalářská studia na VŠ*. Praha: Grada, 2011. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3037-0.

## Nejčastější komunikační bariery jsou:

### Vnější příčiny:

- hluk, teplota, zápach, nevhodné prostředí, přítomnost dalších osob.

### Vnitřní příčiny:

- fyziologické: nedoslýchavost, vady řeči, vady zraku, únava, poruchy paměti
- psychologické: emoce, empatie, neschopnost naslouchat, neschopnost vyjádřit myšlenky, pocity, předsudky, přecenění prvního dojmu, efekt primárnosti, projekce vlastních představ, negativismus
- jazykové a kulturní: odlišný jazyk, zvyky, slovní zásoba, dialekt, žargon, slang, cizí slova, abstraktní pojmy, složité výrazy, slovní vata<sup>10</sup>

Další dělení je fyzické, fyziologické, psychologické a sémantické. Za jednu z hlavních příčin barrier osobní individuální vybavenost komunikujícího pro realizaci příslušné komunikační úlohy a nedostatečnou znalost příslušného typu komunikačních vztahů.<sup>11</sup>

Složitost komunikačního procesu dobře vystihl Helus: “*Komunikační proces je velmi složitý, téměř nikdy se nepodaří sdělit beze zbytku vše. Sdělení je formováno osobností vysílajícího i přijímajícího.*“<sup>12</sup>

## 2.4 Komunikační dovednosti a dělení komunikace

Dovednost je učením získaná dispozice ke správnému, kvalitnímu, rychlému a úspornému vykonávání určité činnosti vhodnou metodou<sup>13</sup>

---

<sup>10</sup> HELUS, Zdeněk. *Úvod do psychologie: učebnice pro střední školy a bakalářská studia na VŠ*. Praha: Grada, 2011. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3037-0.

<sup>11</sup> PLAMÍNEK, Jiří a Daniel FRANC. *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4484-1.

<sup>12</sup> HELUS, Zdeněk. *Úvod do psychologie: učebnice pro střední školy a bakalářská studia na VŠ*. Praha: Grada, 2011. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3037-0.

<sup>13</sup> HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-303-x.

Jak vyplývá z definice, získáváme také komunikační dovednosti učním. Komunikovat se učíme od narození, socializací. Úroveň a kvalitu naší komunikace tedy ovlivňuje:

- Sociální prostředí, ve kterém se pohybujeme - rodina, vzdělávací instituce, pracovní a zájmové skupiny, sdělovací prostředky, film, divadlo, hudba, veřejní činitelé, volení zástupci, jinak řečeno celková kulturní vyspělost společnosti.
- Temperament a emocionální založení jako dědičně vrozené dispozice.
- Sebevzdělávání, zkušenosti, praxe.

Mezi komunikační dovednosti řadíme:

- Verbální komunikaci - v její ústní i písemné formě
- Neverbální komunikaci
- Paralingvistické prvky ústní komunikace
- Naslouchání, zejména aktivní naslouchání
- Empatie, empatické naslouchání

Zde bude zmíněna empatie, ostatní dovednosti budou probrány v další části práce.

Empatie neboli schopnost vcítit se je schopnost a ochota porozumět druhým lidem, pochopit jejich jednání, chování, záměry, potřeby, pocity a myšlenky a vztahy mezi nimi.<sup>14</sup> Empatie se uplatňuje zejména při naslouchání. Nasloucháme-li empaticky, můžeme lépe pochopit přání a potřeby druhých, snadněji navázat vztahy, vyřešit problémy. Schopnost empatie je v profesi asistentky velmi ceněna.

### **Dělení komunikace**

Existuje řada dělení komunikace z různých hledisek. Zde jsou uvedena tři základní dělení:

- dle úmyslu (záměrná, nezáměrná)
- dle prostředku (přímá - interaktivní, zprostředkovaná)
- dle použitého druhu (verbální, neverbální, realizovaná skutky a činy)

---

<sup>14</sup> PETERS-KÜHLINGER, Gabriele a Friedel JOHN. *Komunikační a jiné "měkké" dovednosti: využijte svůj potenciál, rozvíňte své soft skills a staňte se úspěšnějšími*. Praha: Grada, 2007. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2145-3.

### **Sociální komunikaci dělí na tři základní druhy:**

- ústní – rozhovor, porada, diskuze, výuka, dotazování, vysvětlování apod.
- písemnou – dopis, e-mail, memorandum, poznámka, zpráva, manuál, zápis, tištěný výstup z počítače apod.
- vizuální – diagram, graf, tabulka, diapozitiv, fotografie, slide, videozáznam, film, model, powerpointová prezentace, apod.<sup>15</sup>

V souvislosti s tématem práce se dále budeme věnovat zejména sociální komunikaci přímé a písemné komunikaci.

---

<sup>15</sup> VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie lidské komunikace*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-291-2.

### 3 VERBÁLNÍ KOMUNIKACE

Verbální komunikace je komunikací slovy, řečí - využitím jazyka v jeho mluvené nebo písemné podobě.

#### 3.1 Základní rysy verbální komunikace

- užívá artikulovanou řeč, tvořenou hláskami, slovy a větami
- je vázána na určitý jazyk
- jeho slova jsou symboly s více či méně stálým a určitým významem
- spojování slov se řídí syntaxí daného jazyka

Jazyk se historicky ustálil jako nejefektivnější způsob komunikace mezi lidmi. Jazyk dovoluje vyjádřit věcnou i vztahovou stránku komunikace. Umožňuje přesně vyjádřit, o co jde. Záleží na tom, v jaké šíři si jazyk osvojíme. Slovní zásoba, slovní pohotovost a znalost stylistiky pak ovlivňuje kvalitu naší komunikace, možnost či nemožnost domluvit se o složitějších problémech. Jazyk a řeč úzce souvisejí s intelektuálními schopnostmi a silně ovlivňují i lidské myšlení.<sup>16</sup>

Každá komunikační situace vyžaduje použití jazyk určitým způsobem - různé vyjadřovací styly nazývá Helus registry:

**Registr deklamační:** například, když máme promluvit před publikem a chceme udržet jeho pozornost.

**Registr formální:** když mluvíme s autoritou, před kterou máme respekt a chceme precizností naší mluvy na ni udělat dojem, když sepisujeme žádost a dbáme bezchybnosti a vybroušenosti formulací.

**Registr informativní:** když podáváme zprávu o provedeném výzkumu nebo služební cestě a chceme popsat všechny důležité události, nebo odpovídáme cizinci na dotaz na cestu.

---

<sup>16</sup> HELUS, Zdeněk. *Úvod do psychologie: učebnice pro střední školy a bakalářská studia na VŠ*. Praha: Grada, 2011. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3037-0.

**Registr familiární:** je použit v uvolněném rozhovoru s přáteli, kdy si dovolujeme vyjadřovat se způsobem, který by byl na veřejnosti nepřijatelný. Patrné je to na vzájemném oslovování, žertování. Familiární registr utváří uvolněnou atmosféru, jaká patří k přátelskému setkání.

**Registr intimní:** patří k výlučnému vztahu, hovoříme spolu jako s nikým jiným a sdělujeme si věci, které nikdo jiný nemá slyšet. K tomu patří výrazy a obraty, kterým nezasvěcený nemá a ani nemůže v jejich pravém významu rozumět.<sup>17</sup>

Každý registr má svou gramatiku a slovník. V pracovním styku je nejvíce využíván registr informativní a formální. Familiární registr lze spíše použít při konverzaci s kolegy, na společné mimopracovní akci, ale i zde záleží na firemní kultuře a vzájemných vztazích mezi spolupracovníky.

Použití neadekvátního registru k dané komunikační situaci snižuje efektivitu naší komunikace, může působit nemístně.

### ***3.2 Aspekty verbálního projevu - paralingvistická komunikace***

Při verbální komunikaci je důležitá nejen stránka obsahová, co říkáme, ale také jak to říkáme. Modulace řeči nám umožňuje zesílit, oslabit, potvrdit či zpochybnit obsah sdělení. Vypovídá také o postoji, zaujetí, temperamentu a sympatii řečníka. Modulaci naší řeči tvoří melodická proměnlivost výšky a rozsahu řeči, členění větných úseků, změny mluvního tempa, rytmus řeči.

**Intonace** - je melodie řeči. Vypovídá o citové zaujatosti mluvčího a napomáhá při pochopení obsahu. Každá věta má svůj intonační průběh. Rozeznáváme kadenci koncovou oznamovací, koncovou tázací a nekoncový průběh.

**Výška tónu** - závisí na naší volbě. Můžeme mluvit vysokým i nízkým hlasem. Emoce mohou podvědomě zvyšovat výšku hlasu. Důvěryhodněji působí hlubší hlas.

---

<sup>17</sup> HELUS, Zdeněk. *Úvod do psychologie: učebnice pro střední školy a bakalářská studia na VŠ*. Praha: Grada, 2011. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3037-0.

**Barva hlasu** - nelze změnit, je jeho přirozenou vlastností.

**Intenzita hlasu** - se dá dobře kontrolovat. Potřebná intenzita hlasu závisí na konkrétních podmínkách místa, kde mluvíme, velikosti skupiny, ke které mluvíme. Změnami intenzity hlasu se lze vyvarovat monotónnosti. Intenzita hlasu může také vypovídat o vlastnostech řečníka a jeho zaujetí.

**Výslovnost** - je základem srozumitelnosti řeči. Nejčastější chyby v mluveném projevu jsou zkracování dlouhých samohlásek, nespisovná otevřená podoba samohlásek, vynechávání souhlásek, nedostatečné otevírání úst při vyslovování samohlásek.

**Rychlost řeči** – tempo řeči musí odpovídat schopnostem naslouchajících zachytit informaci a porozumět jí. Změnou rychlosti řeči lze podtrhnout důležitost slov. Příliš rychlé, ale i příliš pomalé tempo řeči může vést ke ztrátě pozornosti.

**Používání pauz** - je vhodný prostředek pro zvyšování účinnosti sdělení. Úmyslné použití pomlky v řeči používáme ke členění projevu, zdůraznění některých slov, obsahů, ke zvýšení pozornosti posluchačů. Pomlky také dávají posluchačům prostor pro přemýšlení. Příliš velké pauzy vedou ke ztrátě pozornosti. Neúmyslné pomlky mohou být projevem nejistoty, rozpaků, váhání, nesoustředěnosti.

**Svrchní tón řeči** - tón naší řeči spolu s rychlostí sdělení vyjadřuje naše emoce. Můžeme mluvit vesele, smutně, podrážděně, nadřazeně, ironicky. Stejně věci řečené různým tónem mají různý význam.

**Dýchání** - ovlivňuje pevnost hlasu, plynulost projevu, artikulační přesnost. Nesprávné dýchání narušuje projev rušivými zvuky.<sup>18</sup>

### **Naslouchání, mlčení a zpětná vazba**

Stejně důležité jako vyjadřovací schopnosti je i umění naslouchat. Naslouchání je selektivní, člověk vnímá to, co chce slyšet a co je schopen slyšet. Porozumění sdělenému se odehrává prostřednictvím věcných informací, představ, postojů, předsudků, přesvědčení. Ak-

---

<sup>18</sup> HELUS, Zdeněk. *Úvod do psychologie: učebnice pro střední školy a bakalářská studia na VŠ*. Praha: Grada, 2011. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3037-0.

tivní naslouchání je odezvou, kdy naslouchající nejen vnímá sdělení, ale kdy ho chápe a je schopen ho sdělit vlastními slovy.<sup>19</sup>

Při aktivním naslouchání je důležité dávat pozor nejen na obsah a formu sdělení, ale i na pocity a emoce s tímto sdělením spojené.

Proces naslouchání se dělí na čtyři fáze:

- pozornost a soustředění (příjem signálů)
- dešifrování (porozumění)
- paměťové zvládnutí (zapamatování)
- kritické myšlení (hodnocení)<sup>20</sup>

Návod jak správně naslouchat:

- aktivně přemýšlíme, rozebíráme, srovnáváme,
- sledujeme hlavní myšlenku a oddělujeme podstatné věci od nepodstatného,
- oddělujeme slyšené od domyšleného (svých zkušeností, postojů, předsudků)<sup>21</sup>

Pokud nerozumíme, je důležité nebát se položit otázku. Opravdové aktivní naslouchání vyžaduje eliminovat nejčastější zlovyky při naslouchání:

- předstírání pozornosti,
- orientace na fakta a unikání celkové myšlenky
- při obtížných celcích „vypnutí“ naslouchání

---

<sup>19</sup> SCHNEIDEROVÁ.[online].[cit.2017-04-04]. Dostupné z:  
[www.projekty.osu.cz/synergie/dok/opory/metodika-vyuky-komunikacnich-dovednosti-na-ii-st-zs-a-ss-z-pohledu-pedagogicke-praxe-namety-pro-zacinajiciho-ucitele.pdf](http://www.projekty.osu.cz/synergie/dok/opory/metodika-vyuky-komunikacnich-dovednosti-na-ii-st-zs-a-ss-z-pohledu-pedagogicke-praxe-namety-pro-zacinajiciho-ucitele.pdf)

<sup>20</sup> JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1708-1.

<sup>21</sup> SCHNEIDEROVÁ.[online].[cit.2017-04-04]. Dostupné z:  
[www.projekty.osu.cz/synergie/dok/opory/metodika-vyuky-komunikacnich-dovednosti-na-ii-st-zs-a-ss-z-pohledu-pedagogicke-praxe-namety-pro-zacinajiciho-ucitele.pdf](http://www.projekty.osu.cz/synergie/dok/opory/metodika-vyuky-komunikacnich-dovednosti-na-ii-st-zs-a-ss-z-pohledu-pedagogicke-praxe-namety-pro-zacinajiciho-ucitele.pdf)

- orientace na mluvčího, ne na obsah sdělení
- odvedení pozornosti na jiné podněty<sup>22</sup>

**Mlčení** – je také komunikací. Mlčením lze přimět komunikanta k řeči a získat informace, aniž bychom je požadovali. Mlčení poskytuje čas na přemýšlení, na formulaci a uspořádání obsahu verbálního sdělení.

Mlčením lze zabránit komunikaci určitých sdělení, je to způsob, jak se vyhnout určitým tématům, lze zabránit emotivní reakci. Mlčení může být i odpovědí - sdělujeme rozhodnutí nespolupracovat či vzdorovat. Mlčení a naslouchání může být také projevem vnímání a pochopení partnera.<sup>23</sup>

**Zpětná vazba** - je v komunikaci nezbytná. Podává informaci nejen o tom, zda jsme schopni sdělení přijmout (zda ho chápeme), ale také, jak sdělení vnímáme. Vypovídá o našem postoji ke sdělení. Podle těchto kritérií - postoje a pochopení vymezujeme tyto typy zpětné vazby:

- Chápající a pozitivní (rozumím a souhlasím)
- Chápající a neutrální (rozumím, ale nemám k tomu žádné stanovisko)
- Chápající a negativní (rozumím, ale mám jiný názor)
- Nechápající (nevím, jestli jsem tomu rozuměl)<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> SCHNEIDEROVÁ.[online].[cit.2017-04-04]. Dostupné z:  
www.projekty.osu.cz/synergie/dok/opory/metodika-vyuky-komunikacnich-dovednosti-na-ii-st-zs-a-ss-z-pohledu-pedagogicke-praxe-namety-pro-zacinajiciho-ucitele.pdf

<sup>23</sup> HELUS, Zdeněk. *Úvod do psychologie: učebnice pro střední školy a bakalářská studia na VŠ*. Praha: Grada, 2011. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3037-0.

<sup>24</sup> HELUS, Zdeněk. *Úvod do psychologie: učebnice pro střední školy a bakalářská studia na VŠ*. Praha: Grada, 2011. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3037-0.

Povaha zpětné vazby nemusí vždy obsahovat hodnocení, lze například jen poděkovat za informaci, přesto je poměrně ustáleným zvykem, že v reakci na sdělení vyjadřujeme svůj postoj - pozitivní či negativní.<sup>25</sup>

### **3.3 Zásady verbální komunikace**

Ve verbální komunikaci se mají dodržovat tyto zásady:

#### **Mluví vždy jeden.**

Skákání do řeči je možné výjimečně v situaci, kdy řečník je mnohomluvný a odbíhá od tématu. Vstup do řeči je možný při nadechování mluvčího. Skákání do řeči je posuzováno jako nezdvořilost.

#### **Mluvit stručně.**

Chceme-li předat nějaké formální sdělení, zprávu.

#### **Mluvit věcně a logicky.**

Sdělení by mělo být výstižné a logicky strukturované.

#### **Mluvit v kratších větách, aby sdělení bylo pochopitelné.**

#### **Mluvit jasně a srozumitelně.**

Nepoužívat mnoho cizích slov, neutajovat, zřetelně vyslovovat, nepoužívat mnohovýznamová slova, není-li jasný kontext.

#### **Objasňovat na příkladech, příměrech, citátech.**

#### **Zvolit úroveň řeči adekvátní posluchači.**

Vědět, ke komu hovoříme, podle toho se vyjadřovat.

#### **Omezit příkazová a zákazová slova (musíte, nesmíte).**

#### **Správně dýchat, frázovat, mluvit přiměřeně rychle a hlasitě, intonovat.**

---

<sup>25</sup> PLAMÍNEK, Jiří a Daniel FRANC. *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4484-1

Předcházet únavě vlastní i posluchačů, předcházet nepochopení informace.

**Vyhnout se** slovní vatě, neopakovat stále stejná slova nebo nelogická spojení („hrozně hezké“).<sup>26</sup>

### **Písemná komunikace**

Písemná komunikace je zprostředkována písemnou formou v podobě rukopisu, strojopisu či elektronicky. Písemná komunikace by měla splňovat tyto požadavky: zřetelnost, úplnost, stručnost, správnost a zdvořilost.<sup>27</sup>

Písemná komunikace bude podrobněji probrána v kapitole Komunikace asistentky.

---

<sup>26</sup> SCHNEIDEROVÁ, Anna a Marek SCHNEIDER. *Komunikační dovednosti: text pro distanční studium*. Ostrava: Ostravská univerzita, 2004. ISBN 80-7042-688-8.

<sup>27</sup> VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.

## Porovnání výhod a nevýhod ústní a písemné komunikace

<b>PSANÁ KOMUNIKACE</b> (dopisy, zprávy, příkazy, směrnice, články atd.)	
<b>Výhody</b> ⇒ dává evidenci o odeslání a přijetí, ⇒ dokáže zachytit složité myšlenky, ⇒ umožňuje analýzu, hodnocení a souhrn, ⇒ rozšiřuje informace do řady míst, ⇒ může potvrdit a objasnit ústní informaci, ⇒ přesně zachycuje smlouvy a dohody.	<b>Nevýhody</b> ⇒ je pracná, zabere množství času, ⇒ je více formální, ⇒ může způsobit interpretační problémy, ⇒ nedovoluje průběžnou zpětnou vazbu, ⇒ po odeslání zprávy nejsou možné další úpravy, ⇒ neumožňuje výměnu názorů a postojů.
<b>ÚSTNÍ KOMUNIKACE</b> (konverzace, rozhovor, schůze, veřejný projev, telefonní hovory, konference)	
<b>Výhody</b> ⇒ přímý prostředek komunikace, ⇒ výhoda fyzické blízkosti, vidění i slyšení původce, ⇒ umožňuje průběžnou výměnu názorů a postojů, ⇒ vhodná k přesvědčování, ⇒ umožňuje přispění a účast všech přítomných.	<b>Nevýhody</b> ⇒ ztěžuje prosazení názoru v přítomnosti protivníka, ⇒ těžko se kontroluje při účasti většího množství lidí, ⇒ neposkytuje dostatek času k promyšlení věci a kvalitnímu rozhodnutí, ⇒ nedává písemný záznam toho, co bylo proneseno, ⇒ často vyvolává následnou diskusi o tom, co a jak vlastně bylo řečeno.

28

<sup>28</sup> SCHNEIDEROVÁ, [online]. [cit.2017-04-04]. Dostupné z: [www.projekty.osu.cz/synergie/dok/opory/metodika-vyuky-komunikacnich-dovednosti-na-ii-st-zs-a-ss-z-pohledu-pedagogicke-praxe-namety-pro-zacinajiciho-ucitele.pdf](http://www.projekty.osu.cz/synergie/dok/opory/metodika-vyuky-komunikacnich-dovednosti-na-ii-st-zs-a-ss-z-pohledu-pedagogicke-praxe-namety-pro-zacinajiciho-ucitele.pdf)

## 4 NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE

Neverbální komunikace bývá označována také jako řeč těla, mimoslovní či nonverbální komunikace. Je to souhrn mimoslovních sdělení, která jsou vědomě či nevědomě předávána člověkem k jiné osobě. Prostřednictvím neverbální komunikace si sdělujeme informace o emocích, rozpoložení, jak vnímáme partnera i sami sebe. Neverbální signály jsou většinou vysílány i přijímány podvědomě, ale mimoslovní komunikaci lze také přizpůsobit předstíranému dojmu. Z mimoslovní komunikace můžeme vyčíst signály pozitivní i negativní, nervozitu, předstírání, lež. Správnou interpretací řeči těla bychom měli nalézt soulad alespoň tří mimoslovních projevů.<sup>29</sup>

### 4.1 Způsoby neverbální komunikace

**Vizika** - je zaměřena na pohyby očí, očních víček, obočí, oční kontakt. Pohled, oční kontakt patří ke komunikačním signálům, kterým člověk přikládá veliký význam. Naše oči dokážou sdělovat důležité informace, aniž to zamýšlíme, ale jsou také důležitým příjemcem informací. Z velikosti zornic usuzujeme na emoční rozpoložení. Rozšíření zornic signalizuje vzrušení, zájem. Zúžení zornic provází hněv, agresi, nepřátelství. Zvednuté obočí vyvolává u partnera dojem zájmu, může také vyjadřovat otázku, údiv. Středně snížené obočí navozuje dojem starostí, únavy. Svou roli hraje také délka očního kontaktu, směr a úhel pohledu. Pokud se oční kontakt vytrácí, vzbuzuje to dojem, že nás partner neposlouchá, že ho naše sdělení nezajímá, nebo že nesouhlasí a myslí si své. Pohled ze strany může signalizovat podezřívavost, pohled skrz nezájem, pohled dolů ostýchavost či vyhýbavost a naopak příliš upřený pohled může vyjadřovat nadřazenost, agresi i lhaní. Počet mrkání se zvyšuje při nervozitě.<sup>30</sup>

**Mimika** - je způsob neverbální komunikace zprostředkovaný činností obličejových svalů. Obličejové svaly nám umožňují vyjádřit více než 1 000 různých výrazů, z nichž slovně dokážeme vyjádřit jen některé z nich. Mimické výrazy jsou vázány na tzv. mimické zóny,

---

<sup>29</sup> HELUS, Zdeněk. *Úvod do psychologie: učebnice pro střední školy a bakalářská studia na VŠ*. Praha: Grada, 2011. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3037-0.

<sup>30</sup> Tamtéž

kteří tvoří oblast čela a obočí, oblast očí, oblast nosu až brady s dominantní partií úst. Mimika sděluje především emoce. Mimické výrazy jako svraštělé čelo, přimhouřené oči, ohrnutý ret či nos jsou jednoduché prostředky, kterými lze rychle a úsporně vyjádřit svá hodnocení a soudy. Úsměv je velmi výmluvným prostředkem sociální komunikace. Některé mimické výrazy jsou rozpoznatelné lehce, jiné hůře. Poměrně spolehlivě lze z obličeje vyčíst tyto základní dimenze: radost x smutek, štěstí x neštěstí, klid x rozčilení, strach x pocit jistoty, spokojenost x nespokojenost, překvapení x splnění očekávání, zájem x nezájem. Pro dobrou interpretaci mimické komunikace je potřeba sledovat alespoň dvě mimické zóny, nejlépe však všechny zóny současně.<sup>31</sup>

**Gestika** - je sdělování gesty, tj. záměrnými či nezáměrnými pohyby rukou, hlavy, nohou. Gesto je pohyb, který má výrazný sdělovací účel, doprovází slovní projev, nebo ho zastupuje. Gesta jako komunikační prvek jsou starší formou sociální komunikace než řeč. Jedná se o pohyby kterékoli části těla, většina gest je však vyjadřována pohybem rukou. Gesta mohou mít význam symbolu, mohou dokreslovat nebo regulovat náš projev. Vypovídají o osobnostních kvalitách člověka, o jeho momentálním stavu, o vztahu ke komunikujícímu partnerovi. Někteří jedinci mají zafixováno několik gest, která nevědomky opakují stále dokola. Určitá gesta lze použít všude, jsou srozumitelná i v odlišném jazykovém prostředí. Jiná gesta jsou vázána na danou kulturu a tradici.<sup>32</sup>

**Kinezika** - představuje spontánní pohyby různých částí těla. Každý člověk má své specifické pohyby. Všímáme si koordinovanosti a harmonie pohybů, které jsou znakem vyrovnaného, klidného jedince. Rozsah pohybů vypovídá o temperamentu, zvýšená četnost pohybů signalizuje nervozitu, nejistotu, napětí, snížený počet pohybů pasivitu, únavu. Různorodost pohybů vyjadřuje emoční stav, může signalizovat agresivitu. Je důležité si uvědo-

---

<sup>31</sup> HELUS, Zdeněk. *Úvod do psychologie: učebnice pro střední školy a bakalářská studia na VŠ*. Praha: Grada, 2011. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3037-0.

<sup>32</sup> Tamtéž

mit, že tentýž pohyb může v různých situacích vyvolat odlišnou interpretaci a tentýž obsah lze vyjádřit různými pohyby.<sup>33</sup>

**Posturika** - v neverbální komunikaci zahrnuje postoj, držení těla, jeho napětí, uvolnění, náklon, pootočení, polohu končetin, postavení chodidel. Vypovídá o sebejistotě či nejistotě, uvolněnosti či strojenosti, nadřazenosti, agresivitě. Vzájemná poloha těl vyjadřuje vztah komunikujících. Může být v souběžné konfiguraci, která signalizuje rovnocennost, vstřícnost. Nesouběžné postavení je známkou dominance jednoho z komunikujících. Důležité je věnovat pozornost změně polohy v průběhu komunikace. Může signalizovat pokles zájmu, nesouhlas, agresivitu.

**Haptika** - představuje doteky. V neverbální komunikaci rozlišujeme doteková pásma: pásmo společenské, profesionální, zdvořilostní (ruce, paže), pásmo osobní, přátelské (ruce, paže, ramena, vlasy, obličej), pásmo intimní (neomezené). Nejčastěji používaným dotekem je podání ruky. Podat správně ruku a ve správný okamžik je umění. Podáním a potřesením ruky dáváme najevo, kdo jsme, jaké je naše postavení, co chceme, co očekáváme.<sup>34</sup>

**Chronemika** - je způsob vyjadřování pomocí strukturalizace a využívání času ve vztahu k druhým lidem. Dle druhu sdělení se můžeme vyjadřovat stručně, jasně, výstižně a rychle, nebo můžeme hovor neúčelně protahovat. Můžeme komunikovat přiměřeně dlouho, příjemně a dát tím najevo, že komunikujeme rádi, nebo můžeme komunikovat krátce, stroze a vyjádřit, že o komunikaci nestojíme. Chronemika se také týká vyváženosti komunikace, zda každá komunikující strana respektuje právo stejného času.

**Proxemika** - je důležitou součástí neverbální komunikace. Podle vztahu mezi lidmi rozlišujeme čtyři vzdálenosti:

- Intimní – odstup 45 cm a méně, většina lidí považuje tuto vzdálenost za nevhodnou na veřejnosti, někdy se jí nelze vyhnout (výtah, dopravní prostředky), pak alespoň uhýbáme pohledem, abychom poskytli určité soukromí.

---

<sup>33</sup> HELUS, Zdeněk. *Úvod do psychologie: učebnice pro střední školy a bakalářská studia na VŠ*. Praha: Grada, 2011. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3037-0.

<sup>34</sup> Tamtéž

- Osobní – rozmezí od 45 cm do 1,2 m. Vymezuje osobní prostor, který se snažíme udržet nenarušený někým druhým. Je to prostor pro podání ruky, do tohoto prostoru dovolujeme vstoupit jen určitým lidem.
- Společenská – od 1,2 m do 3,7 m. Zde se ztrácí pohled na detaily, řeší se neosobní záležitosti a tento prostor je určen pro společenskou komunikaci. Čím formálnější komunikace, tím větší vzdálenost.
- Veřejná – vzdálenost větší než 3,7 m. Je to vzdálenost, která nás chrání, umožňuje obrannou reakci.<sup>35</sup>

Vzdálenosti jednotlivých zón jsou spíše orientační, jsou také závislé na osobnosti člověka, na kulturním prostředí, pohlaví, zdravotním stavu, schopnosti rozumět partnerově řeči, velikosti prostoru.

Přiblížení a oddálení osob v komunikaci je signálem změn v jejich vztahu. Přiblížení vyjadřuje názorovou blízkost a pozitivní vztahy, oddálení signalizuje narušení vztahů, názorovou neshodu. Do proxemiky se řadí i teritoriální (prostorové) chování člověka tzn. adaptace v určitém prostoru, pocit jistoty a bezpečí ve vymezeném, známém prostoru.

### **Dojem, image**

První dojem se vytváří během prvních vteřin při setkání, může významně ovlivnit následující utváření názoru na člověka a další jednání s ním. Všimáme si zejména vzhledu, úsměvu, chůze, pozdravu. První dojem nelze udělat dvakrát. Důležité je, nepodléhat při komunikaci prvnímu dojmu.

**Image** – na rozdíl od prvního dojmu je proměnlivá, může se lišit podle profese, věku, pozice, typu osobnosti atd. Týká se úpravy zevnějšku, oblečení, líčení, ozdob. Každý má svůj image – kladný či záporný. Osobní image se týká jednotlivce, každý má právo zvolit si

---

<sup>35</sup> HELUS, Zdeněk. *Úvod do psychologie: učebnice pro střední školy a bakalářská studia na VŠ*. Praha: Grada, 2011. Psyche (Grada). ISBN 978-80-247-3037-0.

svůj vlastní. Někdy mluvíme o tzv. očekávaném image – očekává se vhodné oblečení při pracovních jednáních, pohovorech, v některých profesích, na společenských akcích.<sup>36</sup>

## **4.2 Funkce a význam neverbální komunikace**

### **Nahrazení řeči**

**Symboly** nahrazují slova. Některá gesta jsou účinnější než slova. Symboly jsou nejčastěji vyjadřovány pomocí prstů, rukou, paží, pohybem ramenou, hlavy, nosu. Symboly mohou být společné či specifické pro danou kulturu.

### **Podpora řeči**

- **Regulátory** jsou signály, které mohou začít nebo ukončit komunikaci, žádat o předání řeči nebo měnit tempo řeči. Nejvíce používanými regulátory jsou kývání hlavou, oční pohledy, pohyby rukou.
- **Ilustrátory** zdůrazňují nebo dokreslují slova, věty, naznačují vztahy. Mají různý rozsah a intenzitu. Závisí na temperamentu a zvyklostech. Nejčastěji jsou používány pohyby rukou a paží.<sup>37</sup>

### **Vyjádření emocí**

- **Adaptéry** používáme pro zvládnutí emocí, k řízení svých reakcí. Většinou jsou nevědomé, projevují se v zátěžových situacích (tření nosu, tahání za ucho, hlazení oděvu, tření rukou).

---

<sup>36</sup> HELUS, Zdeněk. *Úvod do psychologie: učebnice pro střední školy a bakalářská studia na VŠ*. Praha: Grada, 2011. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3037-0.

<sup>37</sup> ČERNÝ, Vojtěch. *Řeč těla: [neverbální komunikace pro obchodníky i běžný život]*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1658-6.

## **Jaký je tedy význam neverbální komunikace?**

Neverbální komunikace umožňuje sdělit a vnímat emoce, postoje, vztahy, sebehodnocení. Neverbální prostředky umožňují člověku dávat souhlasnou či nesouhlasnou zpětnou vazbu, ovlivňovat druhého, řídit komunikaci.

Neverbálními prostředky můžeme podtrhnout nebo změnit smysl verbálního sdělení.

Neverbální projevy jsou dobře viditelné, ale obtížně interpretovatelné. Je třeba je pozorně sledovat a vyhodnocovat v souvislostech.

Často bývá uváděno, že úspěch komunikace závisí z 55 % na řeči těla, z 38 % na paralingvistice a pouze 7 % na obsahu verbálního projevu. Přestože tento názor začíná být zpochybňován, neverbální komunikace zaujímá stále důležitou roli v komunikaci.<sup>38</sup>

V interaktivní komunikaci využíváme současně prostředky verbální a neverbální. Důležitý je jejich soulad. Pokud je verbální složka v rozporu se složkou neverbální, máme tendenci věřit mnohem více neverbálnímu sdělení. Pravdivost slovního komunikování lze snižovat poměrně snadno. Naučit se lhát i gesty je možné, ale je to velice těžké.<sup>39</sup>

Komunikujeme také činy, které by měly být v souladu s ostatní komunikací.

Přesto se lze domnívat, že neverbální komunikaci nelze přeceňovat. Je ji třeba posuzovat v kontextu komunikace, nepodléhat dojmům, nevytvářet si předsudky, zamezit halo efektu. Zejména v pracovním styku nelze verbální složku podceňovat. „*Pokud chce být člověk správně vyslyšen, musí poskytnout kompletní zprávu. Pokud chceme porozumět, musíme především pozorně naslouchat.*“<sup>40</sup>

---

<sup>38</sup> VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.

<sup>39</sup> HELUS, Zdeněk. *Úvod do psychologie: učebnice pro střední školy a bakalářská studia na VŠ*. Praha: Grada, 2011. Psyche (Grada). ISBN 978-80-247-3037-0.

<sup>40</sup> JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1708-1.

### 4.3 Komunikační situace

Člověk přijímá v komunikaci určitou roli, která je ovlivněna situací, v níž se komunikátor a komunikant nacházejí. Komunikační role vyžaduje určité chování, které je účastníkům komunikace buď známé - dané všeobecně známými formálními či neformálními normami chování, nebo neznámé. Neznalost role může vést ke komunikačním chybám. V průběhu komunikace se role komunikujících mění. Dochází k výměně rolí, může docházet ke změnám v pojetí role.<sup>41</sup>

#### Typy komunikačních situací:

- **intimní, dyadická komunikace** (rozhovor dvou lidí)
- **jednostranně řízená komunikace** (interview, výslech, přijímací pohovor)
- **komunikace v malé skupině** (pedagogická, v pracovní a jiné skupině)
- **komunikace v organizaci** (vertikální, horizontální, diagonální)
- **komunikace při obchodování**
- **komunikace veřejná – přímá**
- **komunikace v masmédiích**
- **komunikace aranžovaná** (film, divadlo)

V každodenní praxi jsme nejčastěji účastníky rozhovoru, dialogu.

**Rozhovor** - je komunikace, při které dochází k výměně rolí komunikátora a komunikanta. Sdělujeme si vlastní informace, případně nám jde o nalezení společného smyslu. Sdělení se v rozhovoru zpřesňuje formou otázek, odpovědí, doplňujících informací.

---

<sup>41</sup> HELUS, Zdeněk. *Úvod do psychologie: učebnice pro střední školy a bakalářská studia na VŠ*. Praha: Grada, 2011. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3037-0.

**Dialog** - je druh rozhovoru, kde jde o odhalení smyslu sdělení, o rozvinutí a obohacení informace. Dialog má tři základní aspekty:

- je zaměřen na zcela určitý cíl, ke kterému směřuje společná činnost účastníků dialogu
- dochází v něm k vzájemnému ovlivňování účastníků
- odrážejí se zde vzájemné vztahy mezi účastníky a současně se tyto vztahy vytvářejí a mění.

### **Typy dialogů podle charakteristických vlastností**

Můžeme rozlišit dialogy podle počtů účastníků, cíle dialogu, existují také rozdíly mezi soukromými či veřejnými, řízenými či spontánními dialogy. Pokud jde o dialog dvou osob, pak se jedná o tzv. face to face komunikaci. Zde dochází ke střídání pozic mluvčího a posluchače. Avšak jeden z dvou účastníků podobného dialogu může být buď pasivní, nebo naopak v dialogu dominovat. Dialogy řízené jsou cílené, mají domluvené téma a jsou známy pravomoci účastníků dialogu. Mají za cíl dojít ke konkrétním závěrům. Spontánní dialogy mají nejčastěji neurčité cíle a probíhají na základě vznikajících situací

### **Podle typu situací rozlišujeme:**

dialogy v pracovním prostředí, mimopracovní rozhovory, rozhovory při nakupování, rozhovory při poskytování služeb, rozhovory v extrémních situacích atd.

## **4.4 Techniky vedení rozhovoru**

V průběhu rozhovoru můžeme využívat různé techniky vedení rozhovoru, které slouží k navázání a udržení kontaktu, k získání důvěry, pomáhají udržovat správný průběh komunikace. Kladení otázek je aktivním prvkem dialogu, otázky určují směr, jakým se bude dialog ubírat, umožňují do značné míry proces komunikace řídit a usměrňovat.<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> PLAMÍNEK, Jiří a Daniel FRANC. *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4484-1.

## **1. Technika kladení otázek**

Vhodně položenými otázkami usměrňujeme rozhovor a řídíme jeho tempo.

- Uzavřené otázky - umožňují odpověď ano, ne, nevím. Je vhodné je používat cíleně s upovídanými lidmi, s lidmi odbíhajícími od tématu, v situacích, kdy je nutné rychle zjistit fakta. Jejich převaha v rozhovoru může působit dojmem výslechu.
- Otevřené otázky - otevírají komunikaci. Užívají se v situacích, kdy chceme zjistit názor jiného člověka. Začínají tázacími zájmeny (jak, kde, kdy, v kolik).
- Sugestivní otázky - užívají se v situacích, kdy chceme předem získat souhlas, nesoúhlas, ovlivnit odpověď. Jsou efektivní u sugestibilních osob, osob lehce zmanipulovatelných.
- Alternativní otázky - dávají možnost výběru. Podporují rozhodování, nepředpokládají zamítavé stanovisko, neumožňují vyhnout se konkrétní odpovědi. Je vhodné je užívat v rozhovoru s osobami nerozhodnými, které se vyjadřují nekonkrétně.

## **2. Technika jednoduché akceptace**

Jedná se o vyjadřování toho, že klienta posloucháme, že ho bereme na vědomí: „ano“, „jistě“, „hm“ apod. V rozhovoru „tváří v tvář“ používáme i neverbální projevy.

## **3. Technika zachycení a objasnění**

Slouží k zachycení podtextu toho, co je řečeno a objasnění případných skrytých úmyslů klienta.

## **4. Technika parafrázování**

Opakujeme část odpovědi komunikačního partnera.

## **5. Technika interpretace**

Parafráze je spojena s vysvětlením.

## **6. Technika ujištění**

Užívá se, je-li komunikační partner nejistý.

## **7. Technika používání pomlky**

Pauzy děláme v situaci, kdy chceme poskytnout čas na zvážení odpovědi. Neptáme se jako u výsledku (bez pauz), neuvádíme přestávkami do rozpaků.<sup>43</sup>

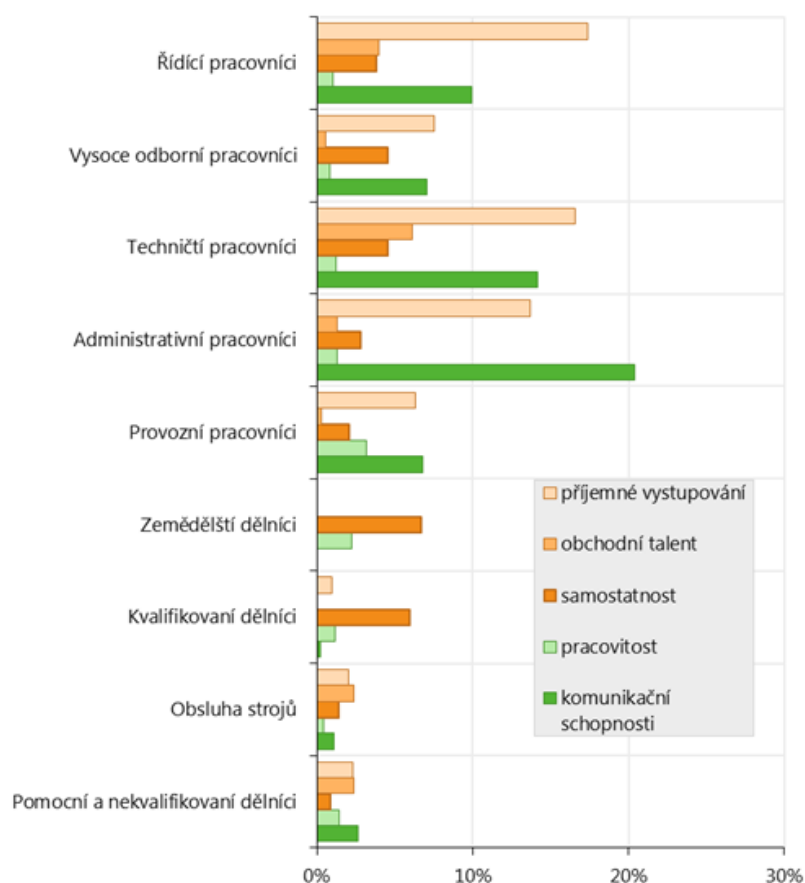
---

<sup>43</sup> SCHNEIDEROVÁ, [online]. [cit. 2017-04-04]. Dostupné z: [www.projekty.osu.cz/synergie/dok/opory/metodika-vyuky-komunikacnich-dovednosti-na-ii-st-zs-a-ss-z-pohledu-pedagogicke-praxe-namety-pro-zacinajiciho-ucitele.pdf](http://www.projekty.osu.cz/synergie/dok/opory/metodika-vyuky-komunikacnich-dovednosti-na-ii-st-zs-a-ss-z-pohledu-pedagogicke-praxe-namety-pro-zacinajiciho-ucitele.pdf)

## 5 KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI ASISTENTKY VEDOUCÍHO PRACOVNÍKA

Schopnost komunikovat a umění jednat s lidmi je předností v každém zaměstnání. Ne každá profese klade stejné nároky na komunikační dovednosti. Asistentka vedoucího se denně setkává a komunikuje s řadou lidí: nadřízeným, ostatními pracovníky firmy, klienty, návštěvy, institucemi, úřady. Komunikuje osobně, telefonicky, on-line, písemně. Dle prováděných průzkumů jsou největší nároky na komunikační schopnosti kladeny právě v administrativních profesích. (Graf č. 1)

**Graf č. 1 Vybrané požadované osobnostní vlastnosti a dovednosti u hlavních profesních tříd v inzertní nabídce zaměstnání v denním tisku a na internetu**



Zdroj: [www.infoabsolvent.cz/TEMATA/ClanekAbsolventi/4-2-13](http://www.infoabsolvent.cz/TEMATA/ClanekAbsolventi/4-2-13)

Zaměstnání asistentka bývá uváděno i pod jinými názvy pracovních pozic - od sekretářky až po Office Managera. Každá asistentka má trochu jinou náplň práce a tyto rozdíly mohou být i dosti výrazné.

### **5.1 Popis a specifikace pracovního místa - asistentka vedoucího**

Posláním asistentky je vytvářet takové pracovní podmínky a pracovní prostředí, které umožní vedoucímu maximálně se soustředit na vlastní manažerskou činnost. Ve spolupráci s vedoucím plánuje a organizuje jeho časový rozvrh, chrání ho před přerušováním práce, samostatně vykonává práce, kterými se vedoucí nemusí zabývat. Schopná asistentka bývá považována za „styčného důstojníka“ a pravou ruku svého vedoucího. Eliška Haškovcová Coolidge - asistentka pěti amerických prezidentů, charakterizuje asistentku jako šéfovy oči a uši. Uvádí, že úkolem asistentky není vstupovat do nepříjemné situace a řešit ji, ale informovat o ní svého šéfa, a to ve vhodném okamžiku a diskrétně.<sup>44</sup>

#### **Profesní požadavky**

V inzertních rubrikách nabízejících pozici asistentky vedoucího se nejčastěji objevují tyto požadavky:

- Kvalifikace: SŠ či VŠ vzdělání.
- Znalosti: znalost spisovného jazyka, znalost 1-2 cizích jazyků, práce s PC, znalost MS Word, Excel, práce s informačními technologiemi - fax, kopírka, internet, znalost společenského protokolu a vystupování.
- Vlastnosti: příjemné vystupování, odpovědnost, důvěryhodnost, smysl pro pořádek, samostatnost, diskrétnost, takt.
- Schopnosti: organizační, komunikační.

TOP asistentka roku 2009 Katarina Bašná považuje za důležité vlastnosti: diplomacii, diskrétnost, schopnost empatie, vztah vedoucího a asistentky založený na vzájemné důvěře.<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> BOČAROVÁ, Zdena. *Hospodářské noviny: Povolání asistentka* [online]. [cit. 2017-04-04]. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-48290280-povolani-asistentka>

<sup>45</sup> BOČAROVÁ, Zdena. *Hospodářské noviny: Povolání asistentka* [online]. [cit. 2017-04-04]. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-48290280-povolani-asistentka>

### **Hlavní funkce sekretariátu lze rozdělit:**

- Informační - asistentka je centrem informací pro svého nadřízeného, své spolupracovníky, vnější i vnitřní zákazníky, partnery.
- Organizační - spoluorganizuje čas nadřízeného, návštěvy, porady, služební cesty.
- Pomocná funkce- psaní písemností, třídění a zakládání pošty, filtrace telefonátů, obsluha faxu, kopírky, zajišťování kancelářských potřeb, občerstvení pro návštěvy.
- Specifické funkce - vedení účetnictví, personální agenda, fakturace, smlouvy ...
- Společenská funkce - svým vystupováním, péčí o svůj vzhled a úroveň pracovního prostředí reprezentuje asistentka nejen sebe, ale především svého vedoucího a firmu.

## **5.2 Komunikace přímá - tváří v tvář**

### **První dojem, image**

Každá komunikace začíná dříve, než promluvíme - prvním dojmem. Asistentka je často první osobou, se kterou se klient ve firmě setká. Dojem, kterým na klienta zapůsobí, může ovlivnit nejen průběh její další komunikace, ale také pohled na celou firmu. Pozitivní první dojem podporuje přirozený úsměv, kontakt pohledem, upravený zevnějšek, vkusné oblečení, klidná, vzpřímená chůze, přívětivý hlas a také pořádek na pracovním stole. Sama asistentka by neměla podléhat prvnímu dojmu, který si o klientovi vytvoří, měla by dále postupovat profesionálně.

Každý má právo na svůj osobitý styl, image. V zaměstnání musíme především respektovat očekávání klienta. To je formováno většinovým názorem společnosti a očekává od nás kultivovaný a konvenční zevnějšek.<sup>46</sup>

V některých firmách, institucích platí striktní dres cod, který je třeba znát a dodržovat.

---

<sup>46</sup> ŠPAČEK, Ladislav. *Velká kniha etikety*. Ilustroval Jan ECKERT. Praha: Mladá fronta, 2005. ISBN 80-204-1333-2.

Obecně pro oblečení platí: vždy čisté, nezmačkané, upravené, vkusné, padnoucí, vhodné pro danou situaci, věk, postavu. Pro asistentku jsou doporučovány: kostýmy, sukně, halenky, svetříky, pouzdrové šaty. Za nevhodné je považováno odhalené břicho, velké a hluboké dekolty, nahá záda, šortky, průhledné materiály. Mladá dívka by se měla i do zaměstnání oblékat jako mladá dívka - přiměřené mini a holá ramena lze na nižších pozicích tolerovat.<sup>47</sup>

Obuv má být vždy čistá, nesešlapaná, doporučovány jsou lodičky. Pokud není obuv plná, jsou samozřejmostí punčochy. Za nevhodné jsou považovány tenisky, domácí obuv. Doplnky - šperky by měly decentně doplňovat, nikoli demonstrovat, co vše vlastníme. Nevhodné jsou motivy s lebkou, flitry, štras, piersing, tetování. Kabelka má mít přiměřenou velikost, sladěná do barvy, uspořádaná. Na materiály je vhodný kufřík, aktovka. Zcela nevhodné jsou igelitky, batohy.

Úpravě zevnějšku a osobní hygieně je třeba věnovat pečlivou pozornost. Vlasy vždy umyté, upravené. Za nevhodné jsou považovány křiklavé pastelové barvy vlasů, vyholené vlasy, dredy, infantilní účesy. Líčení má být spíše střízlivé, zvýrazněné oči, rysy tváře. Pravidelná manikúra a pedikúra, vyholené nohy, podpaží, čisté a zdravé zuby jsou samozřejmostí. Celkový dojem umocňuje naše vůně. Parfém by měl být volen spíše lehký, svěží. Nezapomínáme ani na antiperspiranty a deodoranty.

### **Verbální komunikace**

Při komunikaci tváří v tvář se vedle verbálního projevu uplatňuje i řeč našeho těla, naše chování a jednání, které mohou verbální sdělení pozitivně či negativně ovlivnit.

Asistentka by měla při své komunikaci užívat spisovný jazyk, přípustná je i obecná čeština, záleží na formálnosti komunikace. Řeč nemá působit „škrobeně, sucharsky“.<sup>48</sup>

Slovní zásoba, slovní pohotovost a znalost stylistiky jsou předností. Zřetelná artikulace a členění mluveného projevu přispívají ke správnému pochopení sdělovaného. Zvláštní

---

<sup>47</sup> SMEJKAL, Vladimír. *Lexikon společenského chování*. 2. dopl. vyd. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-503-3.

<sup>48</sup> ŠPAČEK, Ladislav. *Velká kniha etikety*. Ilustroval Jan ECKERT. Praha: Mladá fronta, 2005. ISBN 80-204-1333-2.

pozornost by měla být věnována kontrole hlasu z hlediska síly, tónu, přízvuku. Asistentka by se měla vyvarovat ironického či sarkastického tónu. Výběr jazykových prostředků musí odpovídat tématu, formě komunikace, musí být srozumitelný a pochopitelný pro příjemce.

Komunikace informací vyžaduje stručnost, jednoznačné významy slov, logické uspořádání. Dobrá asistentka musí s informacemi pracovat, selektovat je, mít přehled a vidět souvislosti. Předávání informací musí respektovat obsahovou a časovou naléhavost.

Rozhovor s klientem je zahajován pozdravem, představením, vybídnutím k posazení. Následuje dotaz, co můžeme pro klienta udělat.<sup>49</sup>

Během rozhovoru je třeba klientovi naslouchat, sledovat nejen obsahovou stránku sdělení, ale i projevy neverbální. Vcítit se do potřeb klienta, ale neustupovat od vlastního záměru, snažit se najít řešení přijatelné pro obě strany. Vhodně volenými otázkami projevuje asistentka svůj zájem o problém klienta, může získat maximum informací, usměrňovat či urychlovat rozhovor, snižovat napětí, zabránit eventuálnímu konfliktu.

Během rozhovoru by měla být za každé situace zdvořilá, vstřícná, pozitivními prvky komunikace přispět ke zdárnému průběhu a dorozumění.

### **Neverbální komunikace**

Umět číst řeč těla a rozumět jí není jednoduchou záležitostí. Vyžaduje nejen teoretické znalosti, ale také zkušenosti. Schopná asistentka by měla ovládat a znát význam základních prvků neverbální komunikace.

### **Oční kontakt**

Přímý pohled z očí do očí má být součástí pozdravu, představování, podávání ruky. Dle Černého by jeho délka neměla překročit 7 vteřin a oční kontakt v průběhu hovoru by neměl přesahovat více než 80 % délky hovoru. Jinak je považován za zírání.<sup>50</sup>

Pohled by měl jinak směřovat do horních partií obličeje. Během obvyklých rozhovorů užíváme oční kontakt více, když nasloucháme. Vyjadřujeme tak zájem. Pohled stranou, dolů

---

<sup>49</sup> Tamtéž

<sup>50</sup> ČERNÝ, Vojtěch. *Řeč těla: [neverbální komunikace pro obchodníky i běžný život]*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1658-6.

nebo těkavý vyjadřuje nezáměr, nervozitu, neupřímnost. Intenzivní pohled přímo do očí může signalizovat agresivitu.

### **Úsměv**

Přirozený a upřímný úsměv usnadňuje komunikaci, navázání vztahu. Může být výrazem souhlasu, ukončením nepříjemného hovoru, snižuje napětí. Má-li být upřímný, musí se usmívat i oči. Jamesová uvádí, že široký úsměv odhalující celé zuby provázený chladnými očima je falešný a v tom případě je lepší se neusmívat.<sup>51</sup>

### **Doteky**

V pracovním styku doporučuje Černý omezit se pouze na podání ruky. Pro asistentku je to nejčastěji podání ruky s pozdravem na začátku a konci komunikace. Jako obvyklý způsob podání je uváděno: otevřená dlaň, palec míří vzhůru, přiměřený stisk, doba trvání asi 4 vteřiny.<sup>52</sup>

Při představování by měl pevný stisk ruky doprovázet úsměv a pohled do očí.

### **Gesta**

Doprovázejí či nahrazují slovní komunikaci. Pozitivními gesty jsou pohyby hlavou, přikyvování vyjadřuje souhlas, zájem, povzbuzení k řeči. Pohyby rukou dlaněmi vzhůru jako výzva k posazení, hovoru. Gesta nemají být rozmáchlá, nevhodné je šermování, napřážený ukazovák, zkřížené paže na prsou.

### **Mimika**

Je souhrou svalů obličeje. Odráží naše emoce, vztah ke komunikantovi, zájem či nezáměr. Nevhodný je výraz tváře, který signalizuje lhostejnost, pohrdání, úsměšek.<sup>53</sup>

### **Komunikační vzdálenosti**

---

<sup>51</sup> JAMES, Judi. *Řeč těla: jak vzbuzovat příznivý dojem*. V Brně: J. Alman, 2000. Cesta k úspěchu. ISBN 80-86135-13-6.

<sup>52</sup> ČERNÝ, Vojtěch. *Řeč těla: [neverbální komunikace pro obchodníky i běžný život]*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1658-6.

<sup>53</sup> ŠPAČEK, Ladislav. *Velká kniha etikety*. Ilustroval Jan ECKERT. Praha: Mladá fronta, 2005. ISBN 80-204-1333-2.

znalost komunikačních vzdáleností je pro asistentku nutná. Komunikační vzdálenosti korespondují s formálností situace. V pracovním styku je to společenská vzdálenost 1,2-3,7 m, obvykle je dána šíří pracovního stolu. Osobní vzdálenost 0,45-1,2 m je obvyklá při podávání rukou. Narušování osobních zón bývá vnímáno negativně, komunikující partner obvykle odstupuje. Stejně má postupovat i sama asistentka, pokud je narušován její osobní prostor.<sup>54</sup>

Zcela nevhodné je opírat se o cizí stůl, sedat na stůl, stát za zády, nahlížet přes rameno.<sup>55</sup>

### **Polohy těla**

Zde je důležité pohlídat si polohu nohou při sezení. Nohy by měly být u sebe, přehození nohy přes nohu by mělo respektovat délku sukně.<sup>56</sup>

Rizika sexuálního obtěžování na pracovišti - je to jakýkoliv projev, který druhá strana za obtěžování považuje-doteky, slovní narážky, vtíravé otázky někdy i pohledy. Pokud jsou ale projevy oboustranné, nejedná se o obtěžování.<sup>57</sup>

## **5.3 Telefonická komunikace**

Telefonická komunikace je nedílnou součástí každodenní práce asistentky. Telefonní styk je vhodný k věcné a rychlé dohodě, šetří čas asistentky i vedoucího. Nikdy ale nemůže zcela nahradit přímý osobní kontakt. Telefonování má svá vlastní specifická pravidla, ale pro mnoho lidí je stále snazší chovat se k lidem nepřátelsky do telefonu, než při přímém kontaktu.<sup>58</sup>

### **Mezi základní pravidla při telefonické komunikaci patří:**

---

<sup>54</sup> Tamtéž

<sup>55</sup> JAMES, Judi. *Řeč těla: jak vzbuzovat příznivý dojem*. V Brně: J. Alman, 2000. Cesta k úspěchu. ISBN 80-86135-13-6.

<sup>56</sup> ŠPAČEK, Ladislav. *Velká kniha etikety*. Ilustroval Jan ECKERT. Praha: Mladá fronta, 2005. ISBN 80-204-1333-2.

<sup>57</sup> Tamtéž

<sup>58</sup> JAMES, Judi. *Řeč těla: jak vzbuzovat příznivý dojem*. V Brně: J. Alman, 2000. Cesta k úspěchu. ISBN 80-86135-13-6.

- Ohlásit se příjemným, přívětivým hlasem. Přívětivý hlas ovlivňuje první dojem a usnadňuje další průběh konverzace.
- Představit se a pozdravit.
- Mluvit srozumitelně, pomaleji, pečlivě vyslovovat.
- Vést pouze jeden hovor
- Nekřičet do telefonu
- Nesdělovat do telefonu důvěrné firemní a osobní informace
- Nezavěšovat bez rozloučení.
- Během telefonování nejíst, nepít, nežvýkat, vyvarovat se ležérního posedu. Vše se odrazí v naší mluvě, u komunikačního partnera to může vyvolat dojem neserióznosti, neuctivosti.<sup>59</sup>

Vhodně volenými otázkami může asistentka vytěžit maximum informací v krátkém čase. Asistentka se často může dostávat do situací, kdy je třeba překonávat námitky, odmítat. Již z hlasové intonace lze odhadnout typ klienta, připravit si argumentaci, vyjednávat, nabízet alternativní řešení, pokusit se vyjít vstříc. I ve vypjatých situacích je třeba zvládat vlastní emoce, komunikovat slušně a profesionálně.

---

<sup>59</sup> JAMES, Judi. *Řeč těla: jak vzbuzovat příznivý dojem*. V Brně: J. Alman, 2000. Cesta k úspěchu. ISBN 80-86135-13-6.

## 6 PÍSEMNÁ A ELEKTRONICKÁ KOMUNIKACE

Písemnou komunikaci asistentky můžeme rozdělit na:

- Externí (např. obchodní dopisy, smlouvy, objednávky).
- Vnitropodnikovou (např. informace, směrnice, zápisy z porad, pozvánky, prezenční listiny).
- Dle obsahu (obchodní, personální, právní, osobní dopisy vedoucího).

### Základní pravidla písemné komunikace

Pro psanou komunikaci platí: co je napsané, a odeslané platí, jen obtížně to lze měnit.<sup>60</sup>

Výhodou písemné komunikace je, že ji lze řádně promyslet, připravit a zkontrolovat.

Základními požadavky na písemnou komunikaci jsou:

- Zdvořilost
- Spisovný jazyk, dobrá stylistika
- Obsahová správnost
- Stručnost, jasné formulace, výstižnost
- Logické členění textu, přehledná úprava
- Skladba dokumentů dle ČSN či vnitropodnikových zvyklostí<sup>61</sup>

Schopná asistentka by měla perfektně ovládat psaní adres, zkratk, titulů, časových a číselných údajů. Zvláštní pozornost je třeba věnovat vhodnému oslovení, rozloučení, poděkování a nezapomenout na vlastnoruční podpis autora. Jsou to prvky, které mají v písemné komunikaci psychologický efekt. Dobrá znalost MS Office, Word, pomocí kterých se vytváří většina textových dokumentů.

---

<sup>60</sup> SCHNEIDEROVÁ.[online].[cit.2017-04-04]. Dostupné z: [www.projekty.osu.cz/synergie/dok/opory/metodika-vyuky-komunikacnich-dovednosti-na-ii-st-zs-a-ss-z-pohledu-pedagogicke-praxe-namety-pro-zacinajiciho-ucitele.pdf](http://www.projekty.osu.cz/synergie/dok/opory/metodika-vyuky-komunikacnich-dovednosti-na-ii-st-zs-a-ss-z-pohledu-pedagogicke-praxe-namety-pro-zacinajiciho-ucitele.pdf)

<sup>61</sup> KROUŽEK, Jiří, Emílie FLEISCHMANNOVÁ, Ivan JONÁŠ a Olga KULDOVÁ. *Písemná a elektronická komunikace: pro střední školy a veřejnost*. Praha: Fortuna, 2007. ISBN 80-7168-9246.

Elektronická komunikace je stále více v praxi využívána pro svoje přednosti: okamžitou dostupnost, rychlý přenos zpráv, informací, hromadné určení, zasílání příloh, převedení do tištěné podoby.

E-mail je považován za standardní formu komunikace s externími i vnitřními klienty a měl by tedy splňovat požadavky profesionální písemné komunikace.

#### **E-mail má být:**

- Monotematický
- Krátký, výstižný, maximálně 30-40 řádků (delší texty jsou dávány do přílohy)
- Psaný spisovným jazykem včetně diakritiky
- **Text je členěn do odstavců oddělených řádkem**

#### **Struktura e-mailu:**

- Předmět (krátké vyjádření oč, jde)
- Oslovení
- Vlastní text
- Podpis a kontaktní údaje

I v písemné komunikaci oslovujeme 5. pádem. Užíváme 4 typy oslovení:

Vážení (bez určení konkrétní osobě)

Příjmením (Vážený pane, paní + příjmení v 5. pádu)

Titulem, hodností (Vážený pane inženýre)

Funkcí (Vážený pane řediteli)<sup>62</sup>

V profesionální písemné komunikaci se nepoužívají hovorová a slangová slova, nevhodné je časté opakování stejných slov a slovních spojení, užívání nelogických slovních spojení a nadbytečných výplňkových slov. Gramatické chyby a překlady jsou známkou nedostatečné pečlivosti či pozornosti věnované práci.

---

<sup>62</sup> KROUŽEK, Jiří, Emílie FLEISCHMANNOVÁ, Ivan JONÁŠ a Olga KULDOVÁ. *Písemná a elektronická komunikace: pro střední školy a veřejnost*. Praha: Fortuna, 2007. ISBN 80-7168-9246.

## 7 SPOLEČENSKÉ CHOVÁNÍ

I začínající asistentka by měla ovládat základní požadavky společenské etikety.

- Pozdrav, poděkování, prosba, rozloučení.
- Představování, podání ruky.
- Oslovení
- Tykání, vykání

Obecné pravidlo - tykání navrhuje vždy společensky významnější osoba. Ale v zaměstnání může tykání navrhnout jen šéf.<sup>63</sup>

- Zdvořilost, respekt k ostatním, takt.

Sociální komunikace je součástí každodenní práce asistentky vedoucího. Cílem sociální komunikace by mělo být dorozumění a porozumění. Při každé komunikaci je třeba si uvědomit: co chceme sdělit a čeho chceme svým sdělením dosáhnout, komu to říkáme, jak to říkáme, kdy to říkáme, kde to říkáme. Podle toho zvolit vhodné prostředky komunikace - verbální, paralingvistické a neverbální. Nelze opomíjet, že nedílnou součástí komunikace je zdvořilost, vstřícnost, schopnost naslouchat, dávat zpětnou vazbu.

Komunikace asistentky by měla být soudržná v celé šíři jejího projevu, ať již jde o běžný rozhovor, pracovní jednání, obchodování, telefonování, písemnou komunikaci či e-mail. Způsob komunikace asistentky vypovídá nejen o jejích osobních kvalitách a inteligenci, ale také o firemní kultuře. Může podpořit nebo oslabit důvěryhodnost firmy.

---

<sup>63</sup> ŠPAČEK, Ladislav. *Velká kniha etikety*. Ilustroval Jan ECKERT. Praha: Mladá fronta, 2005. ISBN 80-204-1333-2.

## 7 METODIKA

Cílem praktické části bakalářské práce je zhodnotit, jak jsou teoreticky získané vědomosti studentek v oblasti komunikace aplikovány v praxi jako komunikační dovednosti asistentky vedoucího. Navrhnout a ověřit evaluační nástroj, který poslouží k vnitřním potřebám školy jako podnět ke změnám výuky komunikace v oboru Veřejnosprávní činnost.

### 7.1 Metodický postup

- **Výzkumné téma**

Předmětem zkoumání jsou komunikační dovednosti studentek SOŠ v praxi - na pozici asistentky vedoucího pracovníka.

- **Výzkumné otázky**

Hlavní výzkumná otázka:

#### **Jaké je hodnocení komunikačních dovedností studentek v praxi?**

Sledovaný cíl: zjistit zda úroveň komunikačních dovedností studentek odpovídá požadavkům na komunikační dovednosti asistentky vedoucího. Hodnocení z pozice vedoucího i studentky.

Vedlejší výzkumné otázky:

Vedlejší výzkumná otázka č. 1: **Které komunikační dovednosti jsou hodnoceny nejhůře?**

Sledovaný cíl: zjistit oblasti, ve kterých je třeba zkvalitnit výuku.

Vedlejší výzkumná otázka č. 2 : **Existuje rozdíl mezi hodnocením vedoucích a hodnocením studentek?**

Sledovaný cíl: zjistit, zda se studentky spíše podceňují či přeceňují.

- **Výzkumný soubor**

Výzkumný soubor tvoří studentky 4. ročníku SOŠ - obor Veřejnosprávní činnost.

Soubor tvoří dvacet studentek. Celkový počet studentek ve třídě je 20.

## **Výzkumný soubor**

Hodnocené studentky studují na SOŠ obor Veřejnoprávní činnost. Studijní obor je čtyřletý a je zakončen maturitní zkouškou. Vzdělávací program má teoretickou a praktickou část. Teorie je vyučována v prostorách školy, odborná praxe se uskutečňuje na konkrétních smluvních pracovištích. Do studijního programu jsou zařazeny tyto odborné předměty: ekonomika, veřejná správa, právo, písemná komunikace a administrativa, účetnictví, psychologie a společenská kultura.

Praxe je zařazena ve druhém, třetím a čtvrtém ročníku, trvá vždy souvisle čtrnáct dnů. Praxi absolvují všechny studentky v bloku najednou, na pracovištích fyzických či právnických osob na základě smlouvy.

Studenti jsou vedeni učiteli odborných předmětů. Mají možnost si sami zvolit pracoviště fyzických či právnických osob. Během studia musí povinně absolvovat alespoň dvě praxe na pracovištích veřejné správy. Další praxi si mohou domluvit dle vlastní volby v podnikatelské sféře, ve výrobních firmách.

Po absolvování studia se studentky umí vyjadřovat přiměřeně k účelu jednání a komunikační situaci v projevech mluvených i psaných a vhodně se prezentovat. Zároveň ovládají vystupování v souladu se zásadami kultury projevu a chování. Dále umí zpracovávat administrativní písemnosti, pracovní dokumenty i souvislé texty na běžná i odborná témata.

## **Metoda sběru dat**

Jako metoda výzkumu byl zvolen dotazník.

**Dotazník** - je metoda písemného kladení otázek a získávání příslušných písemných odpovědí. Ničkovič definuje dotazník takto: „*Dotazník je měrný prostředek, pomocí kterého se zkoumají mínění lidí o jednotlivých jevech.*“<sup>64</sup>

---

<sup>64</sup> EMANOVSKÝ, Petr. *Úvod do metodologie pedagogického výzkumu*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-244-3664-7.

Důvody volby této metody: je vhodný pro kvantitativní výzkum, lze získat velké množství informací při malé časové náročnosti. Autorka práce si je vědoma, že tato metoda sběru dat poskytuje mínění respondentů, tedy jejich subjektivní hodnocení.

Jako výzkumný nástroj byl sestaven vlastní dotazník. (Příloha č. 1)

Otázky v dotazníku jsou škálované. Dvacet jedna položek je rozvrženo do tří skupin: slovní komunikace - 6 položek, mimoslovní komunikace - 7 položek a písemná komunikace – 8 položek. Každá skupina položek je uvedena otázkou: „Jak hodnotíte následující dovednosti?“, dále následuje výčet položek. Výběr jednotlivých položek byl prováděn v souladu s výukovými cíli a základními požadavky na komunikační dovednosti asistentek, jak jsou uvedeny v teoretické části práce. Více otázek z oblasti písemné komunikace bylo zvoleno záměrně, autorka práce je vyučujícím tohoto předmětu.

Pro hodnocení komunikačních dovedností byla vybrána devítibodová stupnice. Volba tohoto způsobu hodnocení umožňovala respondentům postihnout větší rozlišení míry dovedností. Respondenti své hodnocení vyjadřovali přidělením bodů z 9 bodové stupnice, kde 1 bylo nejnižší ohodnocení, 9 pak nejvyšší ohodnocení. Počty bodů přidělených jednotlivým položkám označovali respondenti křížkem v předtištěné tabulce.

Dotazníkové šetření bylo anonymní.

### **Administrace dotazníků**

Vlastní administraci dotazníků předcházelo testování dotazníků u pěti studentek, aby bylo ověřeno, zda položené otázky a způsob hodnocení jsou správně chápány.

Jako respondenti byli osloveni vedoucí pracovníci pracovišť, kde studentky vykonávaly praxi, a praktikující studentky. Důvodem bylo zjistit nejen hodnocení vedoucích, ale také mínění studentek, zjistit oblasti komunikace, které jim z jejich pohledu činí největší obtíže. Dotazníky byly oběma skupinám předány osobně spolu s průvodním dopisem, ve kterém byli požádáni o spolupráci, byl vysvětlen cíl dotazníkového šetření a zdůrazněna anonymita odpovědí. Na závěr dopisu bylo vysloveno poděkování za spolupráci a čas věnovaný dotazníkům. Návrat dotazníků byl v případě vedoucích v příložené, ofrankované obálce, v případě studentek vhozením do schránky. Tak byla zajištěna anonymita odpovědí. Sběr dat probíhal od 1. 12. 2016 do 20. 1. 2017.

### **Třídění získaných materiálů**

Po navrácení dotazníků byly vytvořeny 2 soubory respondentů.

Soubor respondentů č. 1 - vedoucí pracovníci

Osloveno 20 pracovníků, vráceno 20 dotazníků – 100procentní návratnost.

Manažerská úroveň vedoucích pracovníků: 15 nižší, 4 střední, 1 vyšší.

Druh pracoviště: 12 veřejná správa, 8 výrobní firma.

Druh pracoviště a úroveň manažerské funkce byly autorce práce známy, proto nebyly předmětem dotazníku, ten tedy zůstal při zpracování anonymní.

Soubor respondentů č. 2 - studentky

Osloveno 20 studentek, vráceno 20 dotazníků – 100procentní návratnost.

Následně byly vypracovány 3 identické tabulky pro oba soubory respondentů.

Zvlášť byla hodnocena slovní, mimoslovní a písemná komunikace. Počty bodů, kterými respondenti ohodnotili jednotlivé komunikační dovednosti, byly zaneseny do připravených tabulek.

### **Operacionalizace dat**

Pro operacionalizaci dat byla zvolena statistická metoda aritmetický průměr. Aritmetické průměry budou zaokrouhleny na celá čísla.

Pomocí aritmetických průměrů bude zodpovězena hlavní výzkumná otázka a vedlejší výzkumná otázka č. 1.

Pro zodpovězení vedlejší výzkumné otázky č. 2 bude použita metoda komparace aritmetických průměrů.

Pro přehlednější slovní interpretaci dat bude použita převodová tabulka průměrného bodového ohodnocení do školního klasifikačního řádu

### **Bodové hodnocení**

Body	Hodnocení
9 až 8	Výborný
6 až 5	Dobrý
4	Dostatečný
3 až 1	Nedostatečný

## 8 VÝSLEDKY

*Tabulka č. 1 – Slovní komunikace – hodnotitel vedoucí pracovníci*

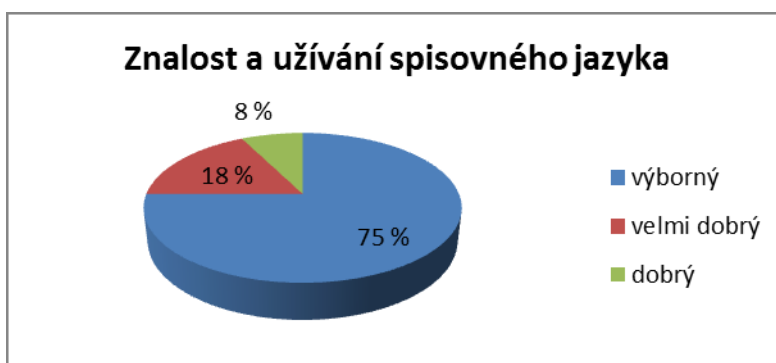
Respondent		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Aritmetický průměr
1.	Znalost a užívání spisovného jazyka	9	9	9	8	8	8	9	7	9	9	7	6	8	7	9	9	7	8	8	6	8
2.	Práce s hlasem, členění mluveného projevu	3	5	4	5	6	5	7	4	5	6	7	4	5	5	6	6	7	4	4	3	5
3.	Formulace a předávání informací	8	6	6	9	7	8	6	9	8	8	8	7	6	6	9	8	7	5	7	6	7
4.	Schopnost navázat rozhovor a vést dialog s klientem	9	8	8	8	7	8	8	8	8	9	7	6	7	7	7	8	7	7	6	6	7
5.	Technika kladení otázek	4	4	3	5	4	5	5	6	5	4	5	4	5	8	4	5	6	4	4	6	5
6.	Schopnost naslouchat	9	8	7	9	8	7	8	7	6	9	8	8	9	8	7	6	5	8	9	7	8
Celkem		7	7	6	7	7	7	7	7	7	8	7	6	7	7	7	7	7	6	6	6	
																					7	

*Zdroj: vlastní*

**Otázka č. 1 Jak hodnotíte znalost a užívání spisovného jazyka?**

Hodnocení vedoucích se pohybuje v rozmezí 6-9 bodů. Maximální počet bodů 9 získalo 8 studentek. 8 b bylo ohodnoceno 6 studentek, 7 b získaly 4 studentky a 2 studentka byla hodnocena 6 b. Dle klasifikačního řádu by tedy bylo 14 studentek hodnoceno výborně, 4 studentky velmi dobře, 1 studentka dobře.

**Graf č. 1 Znalost a užívání spisovného jazyka**



*Zdroj: vlastní*

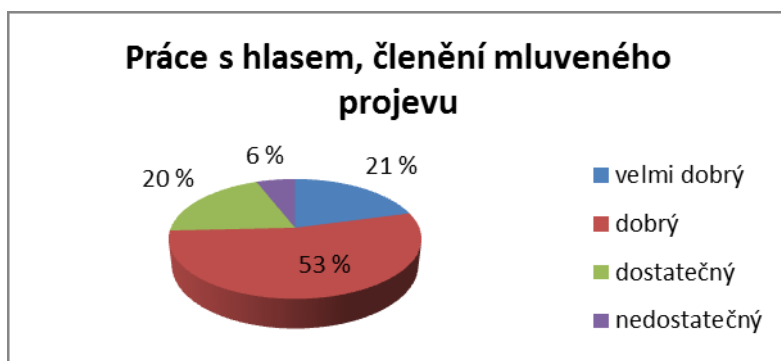
Graf č. 1 zobrazuje procentuální rozložení hodnocených studentek dle klasifikačního řádu. Celkový počet vedoucích 20.

Průměrné hodnocení všech studentek bylo 8 b. Znalost a užívání spisovného jazyka byla vedoucími hodnocena výborně.

**Otázka č. 2 Jak hodnotíte práci s hlasem, členění mluveného projevu?**

Hodnocení se pohybuje v rozmezí 3-7 bodů. Pouze 3 studentky byly hodnoceny velmi dobře 7 b. 10 studentek s počtem 5 či 6 bodů bylo ohodnoceno dobře. Jako dostatečné bylo hodnoceno 5 studentky ohodnocených 4 b. 2 studentky získaly pouze 3 b - hodnocení nedostatečné.

**Graf č. 2 Práce s hlasem, členění mluveného projevu**



*Zdroj: vlastní*

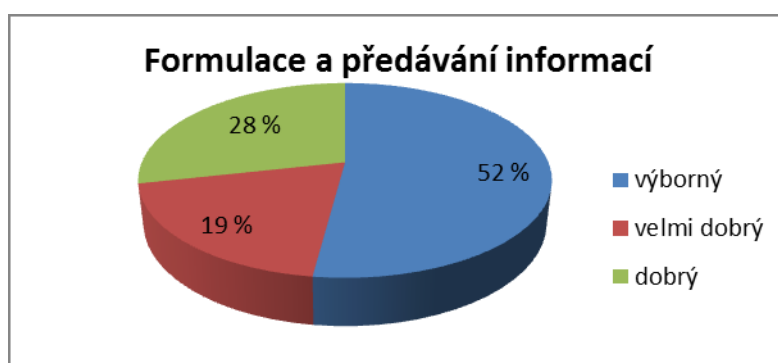
Graf č. 2 zobrazuje procentuální rozložení hodnocených studentek dle klasifikačního řádu. Celkový počet vedoucích pracovníků bylo 20.

Průměrné hodnocení všech studentek bylo 5 b. Práce s hlasem a členění mluveného projevu bylo vedoucími hodnoceno jako dobré.

**Otázka č. 3 Jak hodnotíte formulaci a předávání informací?**

Hodnocení se pohybuje v rozmezí 5-9 bodů. Maximální počet bodů 9 získaly 3 studentky, 8 b bylo hodnoceno 6 studentek, 7 b 4 studentky, 6 body bylo ohodnoceno 6 studentek, 1 studentka získala 5 b. Dle klasifikačního řádu by 9 studentek bylo hodnoceno výborně, 4 studentky velmi dobře, 7 studentek dobře.

**Graf č. 3 Formulace a předávání informací**



*Zdroj: vlastní*

Graf č 3. zobrazuje procentuální rozložení hodnocených studentek dle klasifikačního řádu. Celkový počet vedoucích pracovníků bylo 20.

Průměrné hodnocení všech studentek bylo 7 b. Dovednost formulovat a předávat informace byla vedoucími hodnocena velmi dobře.

***Otázka č. 4 Jak hodnotíte schopnost navázat rozhovor a vést dialog s klientem?***

Hodnocení se pohybovalo v rozmezí 6-9 bodů. Maximální počet bodů získaly 2 studentky. 8 b bylo ohodnoceno 8 studentek, 7 studentek získalo 7 b a 3 studentky byly hodnoceny 6 b. Dle klasifikačního řádu by tedy 10 studentek bylo hodnoceno výborně, 7 velmi dobře, 3 dobře.

***Graf č. 4 Schopnost navázat rozhovor a vést dialog s klientem***



*Zdroj: vlastní*

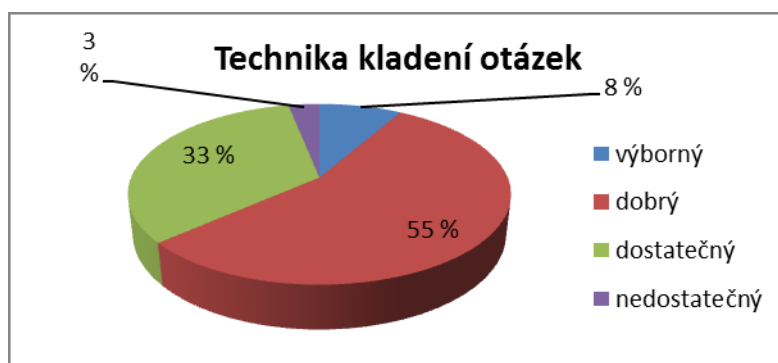
Graf č. 4 zobrazuje procentuální rozložení hodnocených studentek dle klasifikačního řádu. Celkový počet vedoucích pracovníků bylo 20.

Průměrné hodnocení všech studentek bylo 7 b. Schopnost navázat rozhovor a vést dialog s klientem byla vedoucími hodnocena velmi dobře.

***Otázka č. 5 Jak hodnotíte techniku kladení otázek?***

Hodnocení se pohybovalo v rozmezí 3-8 bodů. 8 b byla ohodnocena pouze 1 studentka, 3 studentky získaly 6 b, 5 b získalo 7 studentek, 8 studentek bylo hodnoceno 4 b, 1 studentka 3 b. Dle klasifikačního řádu by tedy 1 studentka hodnocena výborně, 9 studentek dobře, 8 studentek dostatečně, 1 nedostatečně.

**Graf č. 5 Technika kladení otázek**



*Zdroj: vlastní*

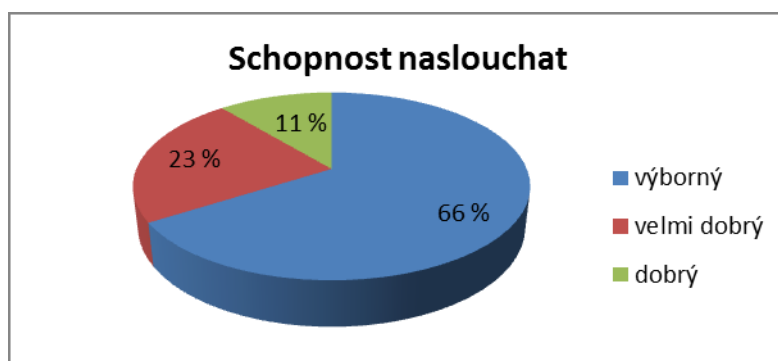
Graf č. 5 zobrazuje procentuální rozložení hodnocených studentek dle klasifikačního řádu. Celkový počet vedoucích pracovníků bylo 20.

Průměrné hodnocení všech studentek bylo 5 b. Technika kladení otázek byla vedoucími hodnocena dobře.

***Otázka č. 6 Jak hodnotíte schopnost naslouchat?***

Hodnocení se pohybovalo v rozmezí 5-9 bodů. Maximální počet 9 b získaly 5 studentky. 8 b bylo hodnoceno 7 studentek, 5 studentek získalo 7 bodů, 2 studentky 6 a 1 studentka 5 b. Dle klasifikačního řádu by tedy 12 studentek bylo hodnoceno výborně, 5 studentek velmi dobře a 3 studentky dobře.

**Graf č. 6 Schopnost naslouchat**



*Zdroj: vlastní*

Graf č. 6 zobrazuje procentuální rozložení hodnocených studentek dle klasifikačního řádu. Celkový počet vedoucích pracovníků bylo 20.

Průměrné hodnocení všech studentek bylo 8 b. Schopnost naslouchat byla vedoucími hodnocena výborně.

Celkový průměr hodnocení slovní komunikace vedoucími pracovníky činil 7 b, tedy vedoucí hodnotili slovní komunikaci studentek jako velmi dobrou.

**Tabulka č. 2 – Slovní komunikace – hodnotitel studentky**

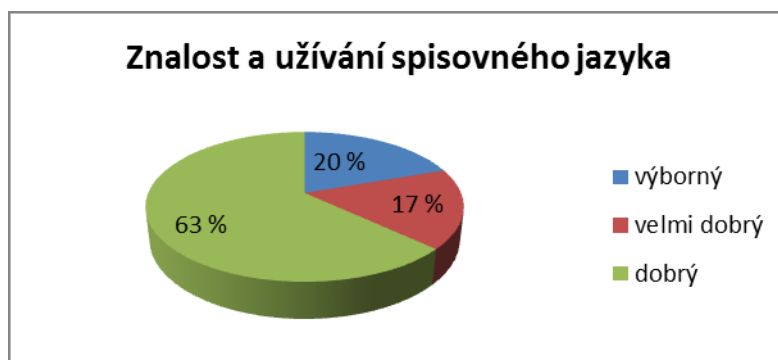
Respondent		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Aritmetický průměr
1.	Znalost užívání spisovného jazyka	7	8	5	8	5	6	7	5	5	7	6	6	5	8	6	5	5	6	6	6	6
2.	Práce s hlasem členění mluveného projevu	7	8	9	5	9	7	7	5	4	6	4	6	4	6	6	3	3	4	7	8	6
3.	Formulace předávání informací	8	7	7	7	7	7	7	4	5	6	5	6	7	6	7	3	4	5	6	5	6
4.	Schopnost navázat rozhovor a vést dialog s klientem	8	8	6	2	8	6	9	5	6	6	5	4	7	4	3	2	2	6	7	5	5
5.	Technika kladení otázek	8	7	6	4	5	8	6	4	5	6	7	4	6	7	3	1	3	4	5	6	5
6.	Schopnost naslouchat	9	6	9	9	9	7	8	9	6	9	8	8	8	8	9	7	8	5	6	5	8
Celkem		8	7	7	6	7	7	7	5	5	7	6	6	6	6	7	6	4	5	6	6	
																					6	

*Zdroj: vlastní*

**Otázka č. 1 Jak hodnotíte znalost a užívání spisovného jazyka?**

Hodnocení se pohybovalo v rozmezí 5-8 b. Výborně se ohodnotily 3 studentky 8 b, velmi dobře se ohodnotily 3 studentky 7 b, 14 studentek se hodnotilo dobře 5-6 b.

**Graf č. 7 Znalost a užívání spisovného jazyka**



*Zdroj: vlastní*

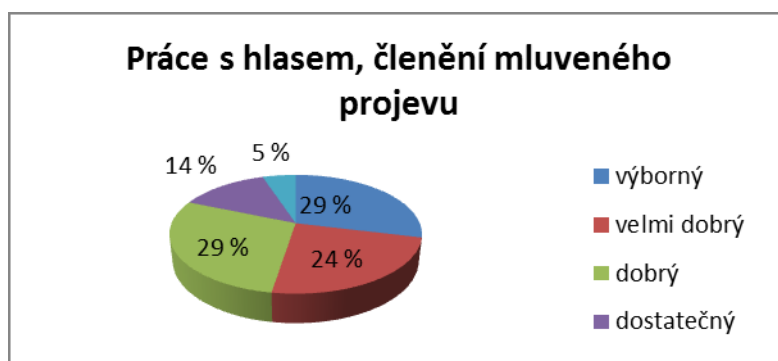
Graf č. 7 zobrazuje procentuální rozložení hodnocených studentek dle klasifikačního řádu. Celkový počet studentek 20.

Průměrné hodnocení všech studentek bylo 6 b. Studentky ohodnotily svou znalost spisovného jazyka a jeho užívání jako dobrou.

**Otázka č. 2 Jak hodnotíte práci s hlasem, členění mluveného projevu?**

Hodnocení se pohybovalo v rozmezí 3-9 b. Výborně se hodnotily 4 studentky 2 x 9 b, 2 x 8 b, velmi dobře se hodnotily 4 studentky 7 b, dobře se hodnotilo 6 studentek 4 x 6 b, 2 x 5 b, dostatečně se hodnotily 4 studentky 4 b, nedostatečně se pak ohodnotily 2 studentky 3 b.

**Graf č. 8 Práce s hlasem, členění mluveného projevu**



*Zdroj: vlastní*

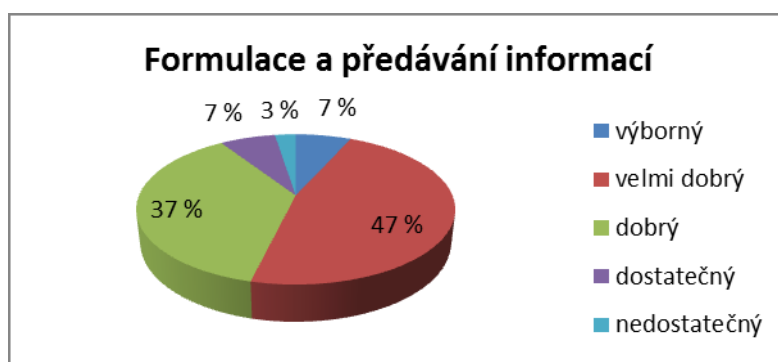
Graf č. 8 zobrazuje procentuální rozložení hodnocených studentek dle klasifikačního řádu. Celkový počet studentek 20.

Průměrné hodnocení všech studentek bylo 6 b. Dovednost pracovat s hlasem, členit mluvený projev hodnotily jako dobrou.

**Otázka č. 3 Jak hodnotíte formulaci a předávání informací?**

Hodnocení se pohybovalo v rozmezí 3-8 bodů. 1 studentka se hodnotila výborně 8 b, 8 studentek se hodnotilo velmi dobře 7 b, 8 studentek se hodnotilo dobře 4 x 6 b, 4 x 5 b, 2 studentky se hodnotily dostatečně 4 b a jedna studentka se ohodnotila nedostatečně 3 b.

**Graf č. 9 Formulace a předávání informací**



*Zdroj: vlastní*

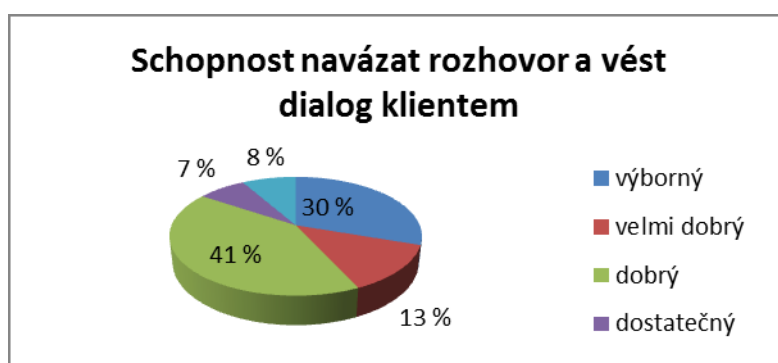
Graf č. 9 zobrazuje procentuální rozložení hodnocených studentek dle klasifikačního řádu. Celkový počet studentek 20.

Průměrné hodnocení všech studentek bylo 6 b - studentky hodnotily svou dovednost formovat a předávat informace jako dobrou.

**Otázka č. 4 Jak hodnotíte schopnost navázat rozhovor a vést dialog s klientem?**

Hodnocení se pohybovalo v rozmezí 2-9 bodů. 4 studentky se hodnotily výborně 1 x 9 b, 3 x 8 b, 2 studentky se hodnotily velmi dobře 7 b, 8 studentek dobře (5 x 6 b 3 x 5 b, 2 studentky dostatečně 4 b, 4 studentky nedostatečně 1 x 3 b, 3 x 2 b.

**Graf č. 10 Schopnost navázat rozhovor a vést dialog s klientem**



*Zdroj: vlastní*

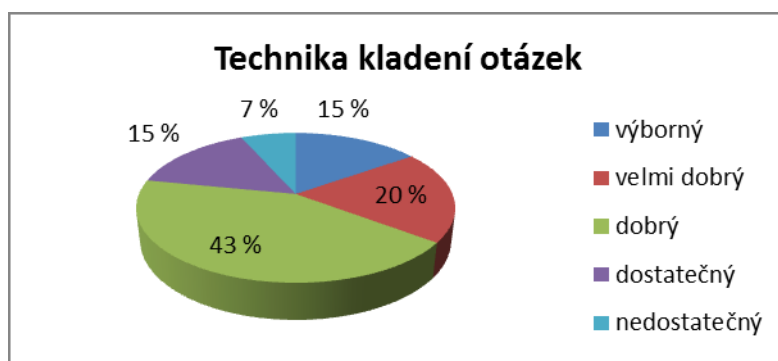
Graf č. 10 zobrazuje procentuální rozložení hodnocených studentek dle klasifikačního řádu. Celkový počet studentek 20.

Průměrné hodnocení všech studentek bylo 5 b. Studentky hodnotily svou dovednost navázat rozhovor a vést dialog s klientem dobře.

**Otázka č. 5 Jak hodnotíte techniku kladení otázek?**

Hodnocení se pohybovalo v rozmezí 1 až 8 b. Pouze 2 studentky se hodnotily 8 b, 3 studentky 7 b, dobré hodnocení 6 či 5 b si přidělilo 8 studentek, 4 studentky se hodnotily 4 b a 3 studentky se hodnotily nedostatečně, 3-1 b.

**Graf č. 11 Technika kladení otázek**



*Zdroj: vlastní*

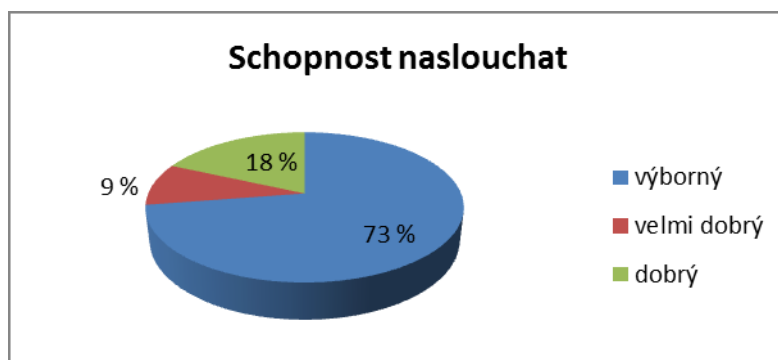
Graf č. 11 zobrazuje procentuální rozložení hodnocených studentek dle klasifikačního řádu. Celkový počet studentek 20.

Průměrné hodnocení všech studentek bylo 5 b. Studentky hodnotily svou dovednost techniky kladení otázek dobře.

**Otázka č. 6 Jak hodnotíte schopnost naslouchat?**

Hodnocení se pohybovalo v rozmezí 5-9 b. Maximálním počtem bodů se hodnotilo 7 studentek, 6 studentek pak 8 b, velmi dobře 7 b se hodnotilo 2 studentky, 5 studentek se hodnotily 5-6 b.

**Graf č. 12 Schopnost naslouchat**



*Zdroj: vlastní*

Graf č. 12 zobrazuje procentuální rozložení hodnocených studentek dle klasifikačního řádu. Celkový počet studentek 20.

Průměrné hodnocení všech studentek bylo 8 b. Studentky hodnotily svou dovednost naslouchat jako výbornou.

Celkové průměrné hodnocení slovní komunikace studentkami bylo 6 b. Studentky hodnotí svou slovní komunikaci dobře.

**Tabulka č. 3 – Mimoslovní komunikace – hodnotitel vedoucí pracovníci**

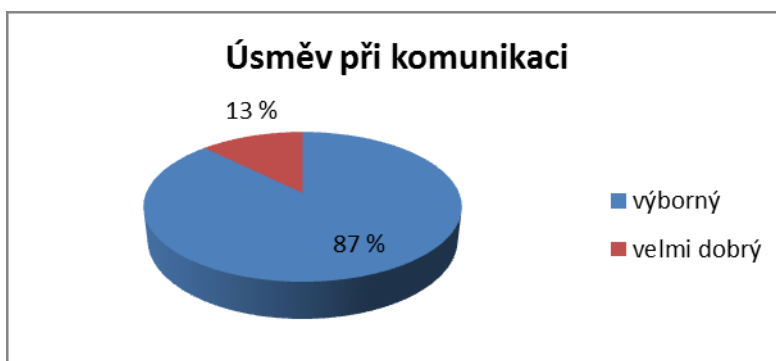
Respondent	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Aritmetický průměr
1. Úsměv při komunikaci	8	9	9	9	8	9	8	7	8	9	9	9	8	7	9	8	9	8	9	7	8
2. Užívání očního kontaktu	9	9	9	9	8	9	7	9	9	9	9	8	8	9	9	8	8	9	8	9	9
3. Přiměřené oblékání a úprava zevnějšku	8	9	9	7	8	9	8	9	7	8	8	9	8	7	6	8	9	9	7	8	8
4. Dodržování komunikačních vzdáleností	7	9	8	5	8	8	8	9	9	8	7	8	7	6	9	8	9	9	8	9	8
5. Přiměřená mimika a gestikulace	7	6	6	8	6	7	6	6	8	9	7	7	5	5	6	8	7	5	6	7	7
6. Podávání ruky	9	9	9	8	8	9	8	9	8	7	8	9	6	9	9	9	8	8	7	9	8
7. Ovládnutí emocí ve vypjatých situacích	6	7	8	8	5	6	7	6	5	6	8	6	9	8	5	8	6	8	6	7	7
Celkem	8	8	8	8	7	8	7	8	8	8	8	8	7	7	8	8	8	8	7	8	
																					8

Zdroj: vlastní

**Otázka č. 1 Jak hodnotíte užívání úsměvu při komunikaci?**

Bodové hodnocení se pohybuje v rozmezí 7 až 9 b. Žádná studentka tedy není hodnocena hůře než velmi dobře.

**Graf č. 13 Úsměv při komunikaci**



*Zdroj: vlastní*

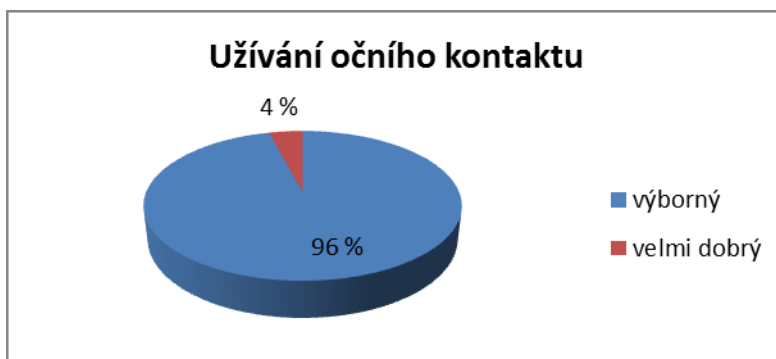
Graf č. 13 zobrazuje procentuální rozložení hodnocených studentek dle klasifikačního řádu. Celkový počet studentek 20.

Průměrné hodnocení všech studentek bylo 8 b. Užívání úsměvu při komunikaci hodnotí vedoucí pracovníci výborně.

**Otázka č. 2 Jak hodnotíte užívání očního kontaktu?**

Hodnocení se pohybuje mezi 7-9 b, pouze 1 studentka byla hodnocena velmi dobře, 19 výborně.

**Graf č. 14 Užívání očního kontaktu**



*Zdroj: vlastní*

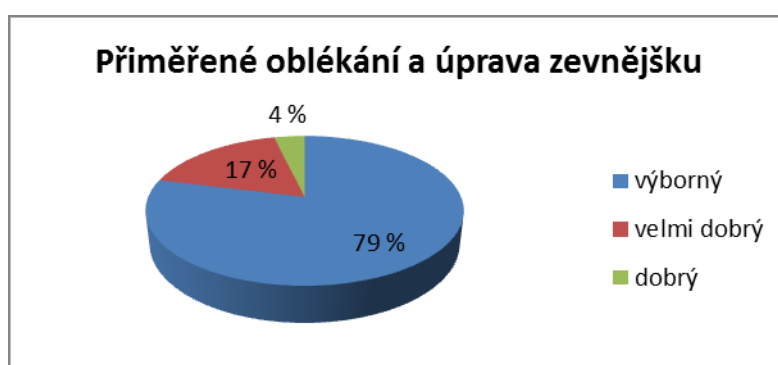
Graf č. 14 zobrazuje procentuální rozložení hodnocených studentek dle klasifikačního řádu. Celkový počet studentek 20.

Průměrné hodnocení všech studentek bylo 9 b. Užívání očního kontaktu bylo vedoucími hodnoceno výborně.

**Otázka č. 3 Jak hodnotíte přiměřenost oblékání a úpravu zevnějšku?**

Hodnocení se pohybuje v rozmezí 6-9 b. Pouze jedna studentka byla hodnocena 6 b, 4 studentky 7 b, ostatní studentky byly hodnoceny 8-9 b.

**Graf č. 15 Přiměřené oblékání a úprava zevnějšku**



*Zdroj: vlastní*

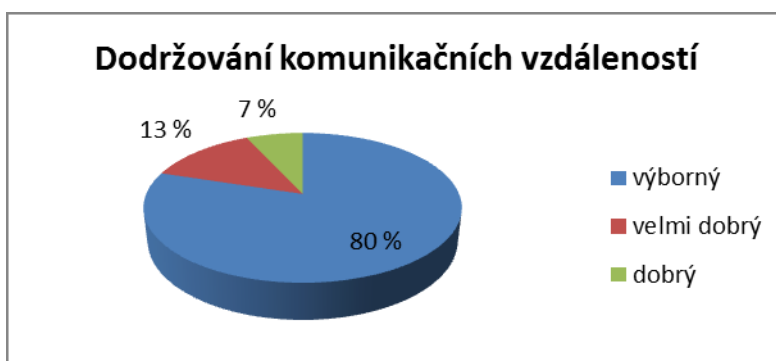
Graf č. 15 zobrazuje procentuální rozložení hodnocených studentek dle klasifikačního řádu. Celkový počet studentek 20.

Průměrné hodnocení všech studentek bylo 8 b. Vedoucí hodnotí oblékání a úpravu studentek jako výbornou.

**Otázka č. 4 Jak hodnotíte dodržování komunikačních vzdáleností?**

Hodnocení se pohybuje v rozmezí 5-9 bodů. Maximální počet bodů získalo 7 studentek, 8 b 8 studentek, 3 studentky 7 b, 2 studentky 6 a 5 b.

**Graf č. 16 Dodržování komunikačních vzdáleností**



*Zdroj: vlastní*

Graf č. 16 zobrazuje procentuální rozložení hodnocených studentek dle klasifikačního řádu. Celkový počet studentek 20.

Průměrné hodnocení všech studentek bylo 8 b. Dodržování komunikačních vzdáleností je vedoucími hodnocena výborně.

**Otázka č. 5 Jak hodnotíte přiměřenost mimiky a gestikulace?**

Hodnocení se pohybuje v rozmezí 5-9 b. Výborně byly hodnoceny 4 studentky 8-9 b, 6 studentek bylo hodnoceno 7 b, zbytek 5-6 b.

**Graf č. 17 Přiměřená mimika a gestikulace**



*Zdroj: vlastní*

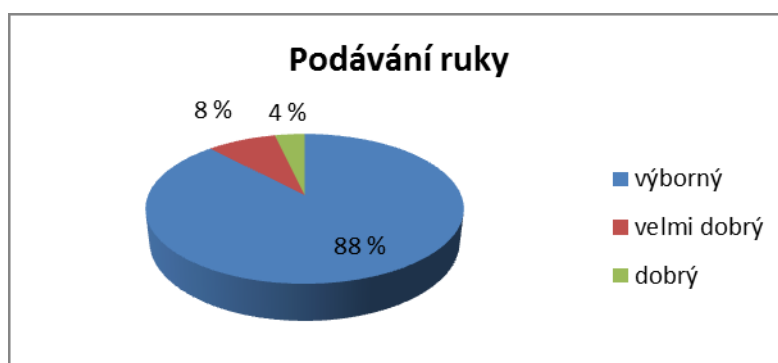
Graf č. 17 zobrazuje procentuální rozložení hodnocených studentek dle klasifikačního řádu. Celkový počet studentek 20.

Průměrné hodnocení všech studentek bylo 7 b. Vedoucí pracovníci hodnotí mimiku a gestikulaci studentek velmi dobře.

***Otázka č. 6 Jak hodnotíte znalost podávání ruky?***

Hodnocení se pohybuje v rozmezí 6-9 bodů. Pouze 1 studentka byla hodnocena 6 b a 2 studentky 7 b. Ostatní byly hodnoceny 8-9 body.

***Graf č. 18 Podání ruky***



*Zdroj: vlastní*

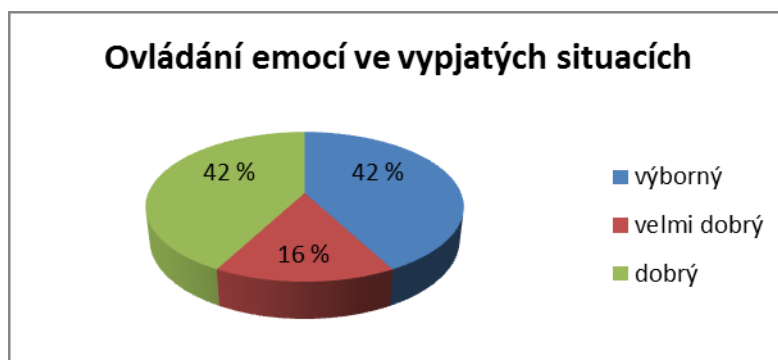
Graf č. 18 zobrazuje procentuální rozložení hodnocených studentek dle klasifikačního řádu. Celkový počet studentek 20.

Průměrné hodnocení všech studentek bylo 8 b. Vedoucí hodnotí znalost podávání ruky výborně.

***Otázka č. 7 Jak hodnotíte ovládání emocí ve vypjatých situacích?***

Hodnocení se pohybuje v rozmezí 5-9 bodů. Maximálním počtem bodů byla ohodnocena 1 studentka. 6 studentek získalo 8 b a 3 studentky 7 b. Zbývající studentky získaly 5-6 b.

**Graf č. 19 Ovládání emocí ve vypjatých situacích**



*Zdroj: vlastní*

Graf č. 19 zobrazuje procentuální rozložení hodnocených studentek dle klasifikačního řádu. Celkový počet studentek 20.

Průměrné hodnocení všech studentek bylo 7 b. Vedoucí hodnotí ovládání emocí studentek jako velmi dobré.

Celkové průměrné hodnocení mimoslovní komunikace bylo 8 b. Vedoucí pracovníci hodnotí mimoslovní komunikaci studentek jako výbornou.

**Tabulka č. 4 – Mimoslovní komunikace – hodnotitel studentky**

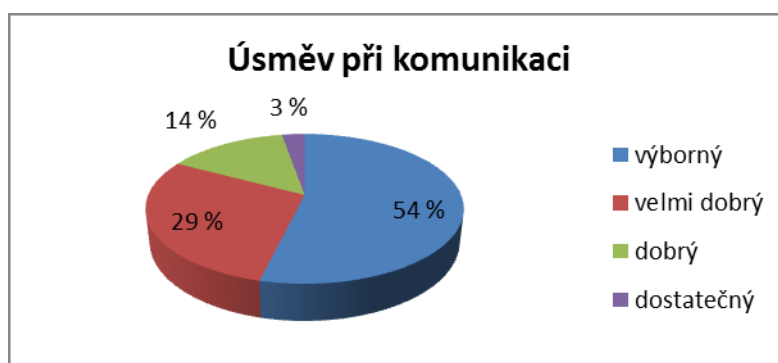
Respondent		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Aritmetický průměr
1.	Úsměv při komunikaci	8	7	9	4	9	7	9	7	6	7	9	7	8	5	7	9	9	5	8	5	7
2.	Užívání očního kontaktu	7	7	6	1	8	9	8	7	6	5	9	8	8	5	8	8	9	5	8	8	7
3.	Přiměřené oblékání a úprava zevnějšku	9	8	5	8	9	8	7	8	6	7	8	9	7	9	9	6	8	4	8	6	7
4.	Dodržování komunikačních vzdáleností	9	7	5	3	7	7	7	7	5	8	7	7	9	9	6	7	7	4	8	7	7
5.	Přiměřená mimika a gestikulace	9	7	8	2	9	8	6	6	5	6	7	6	7	8	5	5	5	4	7	7	6
6.	Podávání ruky	8	8	7	8	9	7	7	7	4	9	8	8	7	8	7	9	5	5	7	7	7
7.	Ovládání emocí ve vypjatých situacích	5	7	5	1	7	7	6	6	6	6	7	8	6	8	3	5	5	4	7	6	6
Celkem		8	7	6	4	8	8	7	7	5	7	8	8	7	7	6	7	7	4	8	7	
																						7

Zdroj: vlastní

**Otázka č. 1 Jak hodnotíte užívání úsměvu při komunikaci?**

Hodnocení se pohybuje v rozmezí 4-9 bodů. 9 studentek si přidělilo 8-9 bodů, 6 studentek se hodnotilo 7 b, 5-6 body se hodnotily 4 studentky, 1 studentka si přidělila pouze 4 b.

**Graf č. 20 Úsměv při komunikaci**



*Zdroj: vlastní*

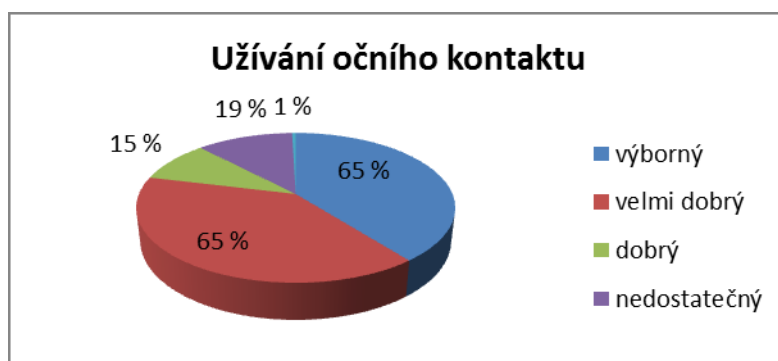
Graf č. 20 zobrazuje procentuální rozložení hodnocených studentek dle klasifikačního řádu. Celkový počet studentek 20.

Průměrné hodnocení všech studentek bylo 7 b. Studentky hodnotí tuto svou dovednost velmi dobře.

**Otázka č. 2 Jak hodnotíte užívání očního kontaktu?**

Hodnocení se pohybuje v rozmezí 1-9 b. 8-9 body se ohodnotilo 11 studentek, 3 studentky se hodnotily 7 b, jedna studentka si přidělila pouze 1 b, zbývající 5-6 b.

**Graf č. 21 Užívání očního kontaktu**



*Zdroj: vlastní*

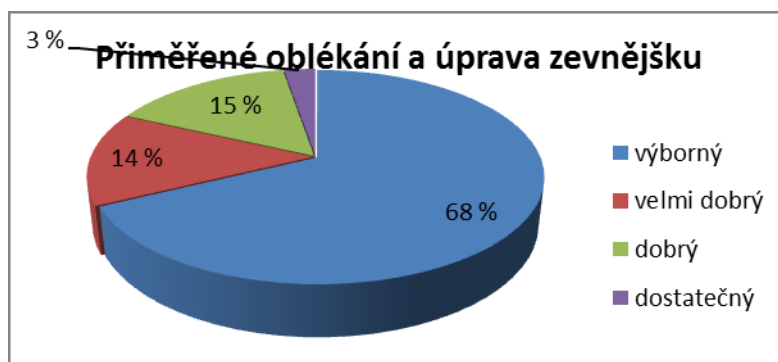
Graf č. 21 zobrazuje procentuální rozložení hodnocených studentek dle klasifikačního řádu. Celkový počet studentek 20.

Průměrné hodnocení všech studentek bylo 7 b. V užívání očního kontaktu se studentky hodnotí velmi dobře.

### ***Otázka č. 3 Jak hodnotíte přiměřenost oblékání a úpravu zevnějšku?***

Hodnocení studentek se pohybuje v rozmezí 4-9 bodů. Maximální počet bodů si přidělilo 5 studentek, výborně 8 b se hodnotilo dalších 7 studentek, 3 studentky se hodnotily 7 b, dobře 5-6 body se hodnotily 4 studentky a 1 studentka se hodnotila pouze 4 b.

***Graf č. 22 Přiměřené oblékání a úprava zevnějšku***



*Zdroj: vlastní*

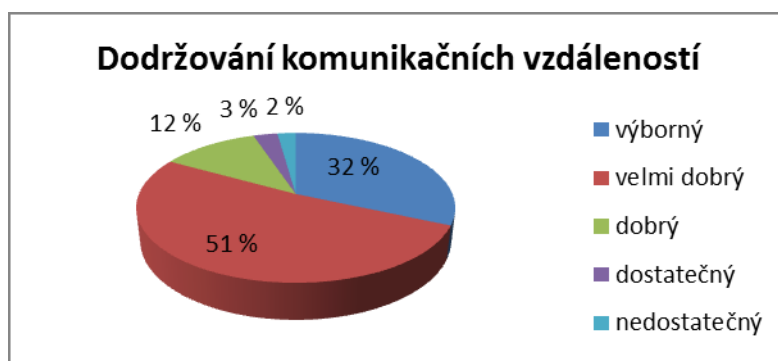
Graf č. 22 zobrazuje procentuální rozložení hodnocených studentek dle klasifikačního řádu. Celkový počet studentek 20.

Průměrné hodnocení všech studentek bylo 7 b. Studentky hodnotí své oblékání a úpravu zevnějšku velmi dobře.

### ***Otázka č. 4 Jak hodnotíte dodržování komunikačních vzdáleností?***

Hodnocení studentek se pohybuje v rozmezí 3-9 b. Polovina studentek se hodnotí 7 b, 5 studentek se ohodnotilo 8-9 b, dobře 5-6 b se hodnotily 3 studentky, 1 studentka se hodnotí dostatečně 4 b, 1 dokonce 3 b nedostatečně.

**Graf č. 22 Dodržování komunikačních vzdáleností**



*Zdroj: vlastní*

Graf č. 22 zobrazuje procentuální rozložení hodnocených studentek dle klasifikačního řádu. Celkový počet studentek 20.

Průměrné hodnocení všech studentek bylo 7 b. Studentka hodnotí dodržování komunikačních vzdáleností velmi dobře.

**Otázka č. 5 Jak hodnotíte přiměřenost mimiky a gestikulace?**

Hodnocení se pohybuje v rozmezí 2-9 b. 5 studentek se hodnotilo 8-9 b, 5 studentek 7 b, 5-6 b si přidělilo 8 studentek, 1 studentka se hodnotila 4 b a 1 studentka 2 body.

**Graf č. 23 Přiměřená mimika a gestikulace**



*Zdroj: vlastní*

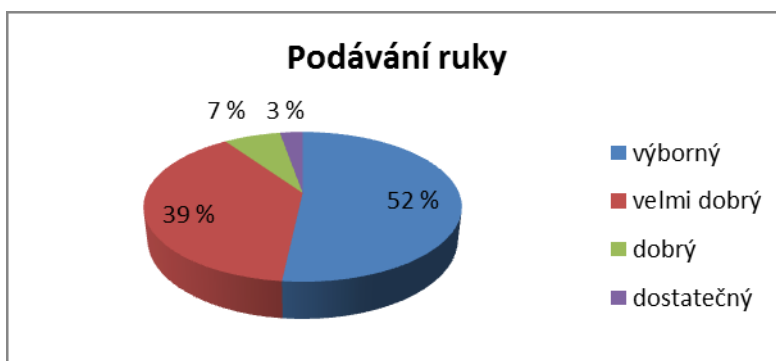
Graf č. 23. zobrazuje procentuální rozložení hodnocených studentek dle klasifikačního řádu. Celkový počet studentek 20.

Průměrné hodnocení všech studentek bylo 6 b. Studentky hodnotí svou mimiku a gesta dobře.

**Otázka č. 6 Jak hodnotíte znalost podávání ruky?**

Hodnocení studentek se pohybuje v rozmezí 4-9 b. 9 studentek se hodnotí 8-9 b, 8 pak 7 b, 2 studentky se hodnotí 5 b a 1 studentka 4 b.

**Graf č. 24 Podávání ruky**



*Zdroj: vlastní*

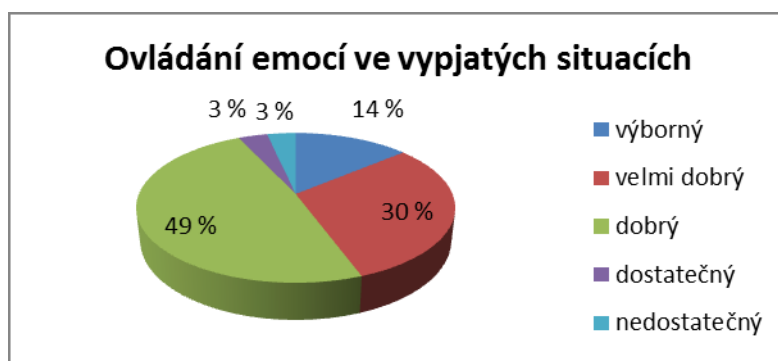
Graf č. 24 zobrazuje procentuální rozložení hodnocených studentek dle klasifikačního řádu. Celkový počet studentek 20.

Průměrné hodnocení studentek je 7 b. Studentky hodnotí svou znalost podávání ruky velmi dobře.

**Otázka č. 7 Jak hodnotíte ovládání emocí ve vypjatých situacích?**

Hodnocení studentek se pohybuje v rozmezí 1-8 b. Polovina studentek se hodnotí 5-6 b. 2 studentky se ohodnotily 8 b, 5 studentek 7 b. Jedna studentka si přidělila pouze 4 b, 3 b, a 1 b.

**Graf č. 25 Ovládání emocí ve vypjatých situacích**



*Zdroj: vlastní*

Graf č. 25 zobrazuje procentuální rozložení hodnocených studentek dle klasifikačního řádu. Celkový počet studentek 20.

Průměrné hodnocení všech studentek je 6 b. Studentky hodnotí ovládání svých emocí jako dobré.

Celkové průměrné hodnocení mimoslovní komunikace je 7 b. Studentky hodnotí svou mimoslovní komunikaci jako velmi dobrou

**Tabulka č. 5 – Písemná komunikace – hodnotitel vedoucí pracovníci**

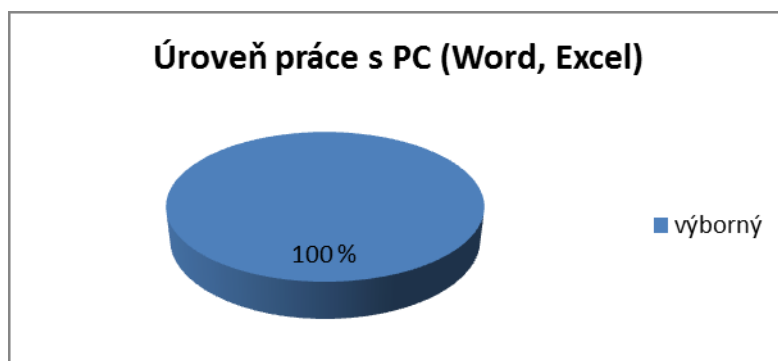
Respondent	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Aritmetický průměr	
1. Úroveň práce s PC (Word, Excel)	8	9	9	9	8	9	8	9	9	9	9	8	9	8	9	8	9	9	9	9	9	9
2. Rychlost, přesnost psaní	7	9	9	7	9	8	9	9	7	7	7	7	8	8	9	9	9	9	8	9	9	8
3. Formální náležitosti a stylizace dopisů	6	7	8	8	6	8	6	7	5	5	5	6	8	7	8	7	5	9	8	7	7	7
4. Obchodní písemnosti	3	4	8	4	5	4	5	5	5	6	4	5	5	6	6	4	7	5	5	6	6	5
5. Vnitro-podnikové písemnosti	3	4	5	4	3	4	3	2	6	5	5	4	3	3	3	4	3	3	4	5	5	4
6. Personální písemnosti	3	4	3	4	3	3	3	3	5	3	3	4	3	3	3	6	4	8	5	4	4	4
7. Tvorba grafů, tabulek	6	6	7	9	6	6	6	7	8	7	8	6	9	7	8	7	8	6	6	6	6	7
8. Struktura e-mailu	7	7	8	8	8	7	8	9	8	5	7	8	8	7	7	7	8	9	7	8	8	8
Celkem	5	6	7	7	6	6	6	7	6	6	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
																						6

Zdroj: vlastní

**Otázka č. 1 Jak hodnotíte úroveň práce s PC (Word, Excel)?**

Hodnocení se pohybuje v rozmezí 8-9 bodů. Maximálním počtem bodů bylo hodnoceno 20 studentek.

**Graf č. 26 Úroveň práce s PC**



*Zdroj: vlastní*

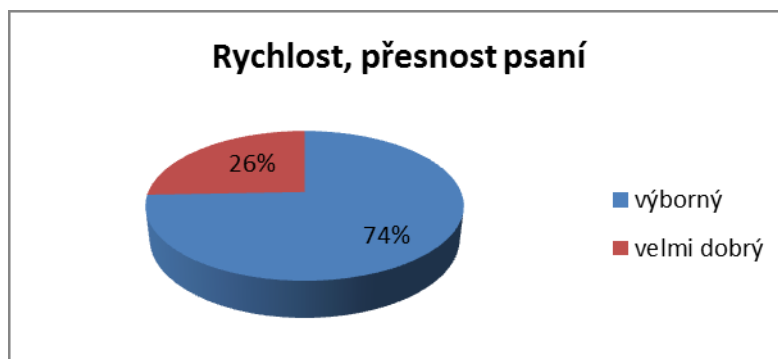
Graf č. 26 zobrazuje procentuální rozložení hodnocených studentek dle klasifikačního řádu. Celkový počet studentek 20.

Průměrné hodnocení studentek je 9 b. Vedoucí pracovníci hodnotí úroveň práce s PC jako výbornou.

**Otázka č. 2 Jak hodnotíte rychlost, přesnost psaní?**

Hodnocení se pohybuje v rozmezí 7-9 b. Maximální hodnocení získalo 10 studentek. 8 b byly hodnoceny 4 studentky, 7 b 6 studentek.

**Graf č. 27 Rychlost, přesnost psaní**



*Zdroj: vlastní*

Graf č. 27 zobrazuje procentuální rozložení hodnocených studentek dle klasifikačního řádu. Celkový počet studentek 20.

Průměrné hodnocení všech studentek bylo 8 b. Rychlost a přesnost psaní je vedoucími hodnocena jako výborná.

**Otázka č. 3 Jak hodnotíte znalost a formálních náležitostí a stylizace dopisů?**

Hodnocení se pohybuje v rozmezí 5-9 b. Je poměrně rovnoměrně rozloženo. 7 studentek získalo 8-9 b, 5 studentek 7 b a zbývající byly hodnoceny 5-6 b.

**Graf č. 28 Formální náležitosti a stylizace dopisů**



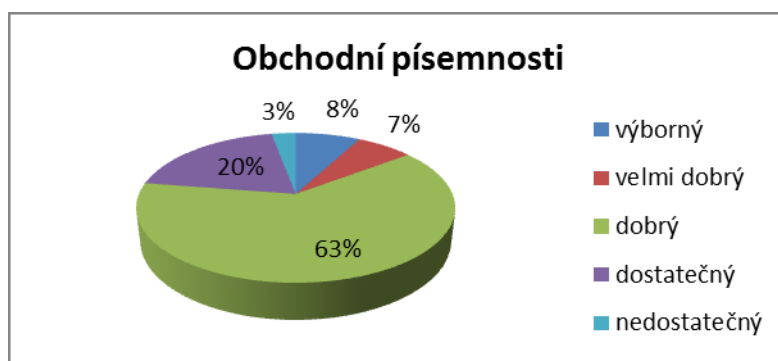
*Zdroj: vlastní*

Graf č. 28 zobrazuje procentuální rozložení hodnocených studentek dle klasifikačního řádu. Celkový počet studentek 20.

**Otázka č. 4 Jak hodnotíte znalost obchodních písemností?**

Hodnocení se pohybuje v rozmezí 3-8 b. Většina studentek - 12 byla hodnocena 5-6 b. 5 studentek bylo hodnoceno 4 b, pouze 1 studentka byla hodnocena 8 b a 7 b, 1 studentka 3 b.

**Graf č. 29 Obchodní písemnosti**



*Zdroj: vlastní*

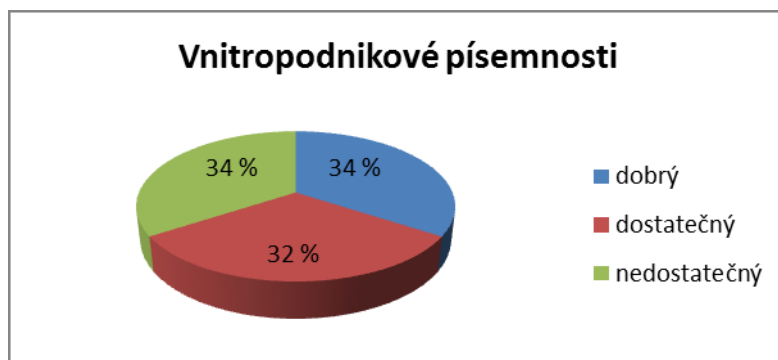
Graf č. 29 zobrazuje procentuální rozložení hodnocených studentek dle klasifikačního řádu. Celkový počet studentek 20.

Průměrné hodnocení studentek bylo 5 b. Vedoucí pracovníci hodnotí znalost obchodních písemností jako dobrou.

**Otázka č. 5 Jak hodnotíte znalost vnitropodnikových písemností?**

Hodnocení se pohybuje v rozmezí 2–6 bodů. 9 studentek je hodnoceno 3-2 b, 6 studentek je hodnoceno 4 b, 5 studentek je hodnoceno 5-6 b.

**Graf č. 30 Vnitropodnikové písemnosti**



*Zdroj: vlastní*

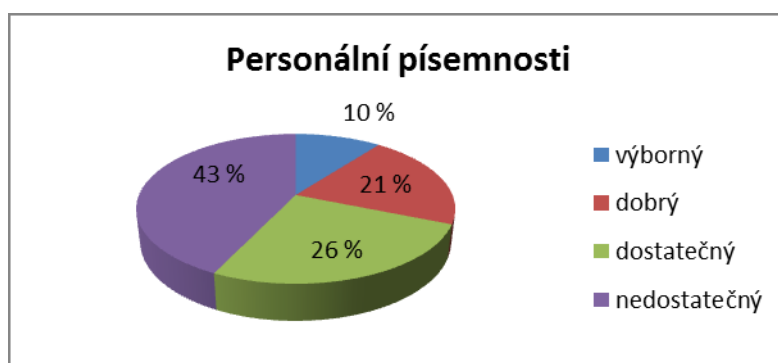
Graf č. 30 zobrazuje procentuální rozložení hodnocených studentek dle klasifikačního řádu. Celkový počet studentek 20.

Průměrné hodnocení studentek bylo 4 b. Vedoucí pracovníci hodnotí znalost vnitropodnikových písemností jako dostatečnou.

**Otázka č. 6 Jak hodnotíte znalost personálních písemností?**

Hodnocení se pohybuje v rozmezí 3-8 b. 11 studentek bylo hodnoceno pouze 3 b. 5 studentek bylo hodnoceno 4 b, 3 studentky získaly 5-6 b a pouze 1 studentka 8 b.

**Graf č. 31 Personální písemnosti**



*Zdroj: vlastní*

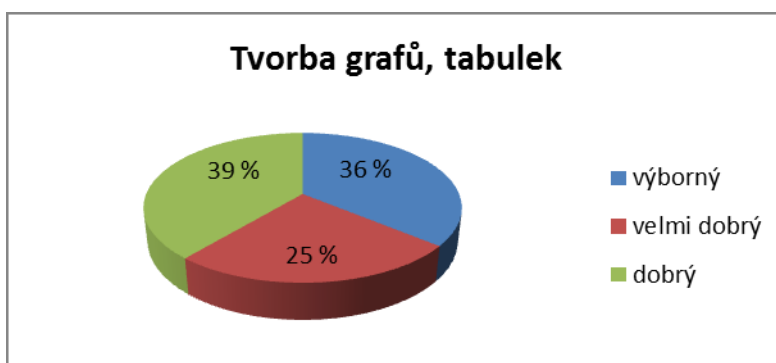
Graf č. 31 zobrazuje procentuální rozložení hodnocených studentek dle klasifikačního řádu. Celkový počet studentek 20.

Průměrné hodnocení studentek bylo 4 b. Vedoucí pracovníci hodnotí znalost personálních písemností jako dostatečnou.

**Otázka č. 7 Jak hodnotíte tvorbu grafů, tabulek?**

Hodnocení se pohybuje v rozmezí 6-9 b. Hodnocení je poměrně rovnoměrně rozloženo 6 studentek získalo 8-9 b, 5 studentek 7 b a 9 studentek 6 b.

**Graf č. 32 Tvorba grafů, tabulek**



*Zdroj: vlastní*

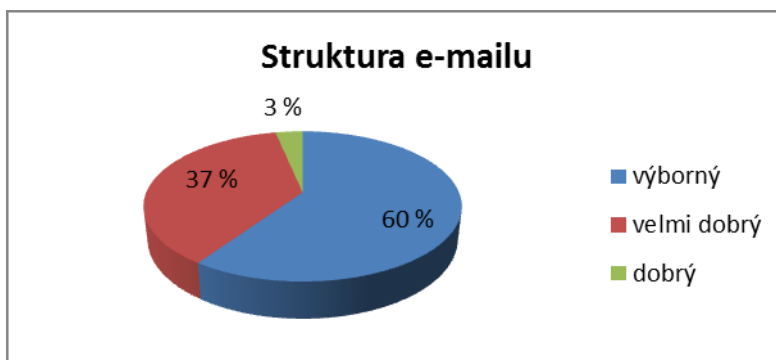
Graf č. 32 zobrazuje procentuální rozložení hodnocených studentek dle klasifikačního řádu. Celkový počet studentek 20.

Průměrné hodnocení studentek bylo 7 b. Vedoucí hodnotí tvorbu grafů a tabulek velmi dobře.

**Otázka č. 8. Jak hodnotíte znalost struktury e-mailu?**

Hodnocení se pohybuje v rozmezí 5-9 b. Více než polovina - 11 studentek získala 8-9 b, 8 studentek bylo hodnoceno 7 b a 1 studentka 5 b.

**Graf č. 33 Struktura e-mailu**



*Zdroj: vlastní*

Graf č. 33 zobrazuje procentuální rozložení hodnocených studentek dle klasifikačního řádu. Celkový počet studentek 20.

Průměrné hodnocení studentek bylo 8 b. Vedoucí hodnotí znalost struktury e-mailu jako výbornou.

Celkové průměrné hodnocení písemné komunikace studentek je dobré až velmi dobré.

**Tabulka č. 6 Písemná komunikace – hodnotitel studentky**

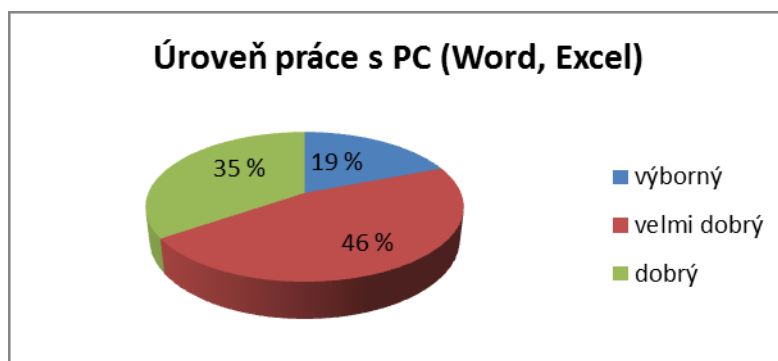
Respondent		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Aritmetický průměr		
1.	Úroveň práce s PC (Word, Excel)	8	6	7	6	9	6	7	5	7	6	7	6	7	6	7	7	6	9	7	7	7	7	
2.	Rychlost, přesnost psaní	9	8	1	6	8	5	8	4	7	5	8	4	6	4	5	6	7	8	7	6	6	6	
3.	Formální náležitosti a stylizace dopisů	7	8	6	7	6	5	7	4	6	5	6	5	7	4	5	5	7	7	5	5	5	6	
4.	Obchodní písemnosti	7	7	6	5	5	7	6	4	6	6	8	5	7	5	6	5	7	6	6	6	6	6	
5.	Vnitro-podnikové písemnosti	7	7	6	5	5	6	6	4	5	7	6	6	7	6	5	5	6	8	5	7	7	6	
6.	Personální písemnosti	7	8	6	5	6	8	6	6	6	6	6	6	7	3	6	5	9	7	6	6	6	6	
7.	Tvorba grafů, tabulek	5	6	7	5	8	5	7	6	5	6	6	4	8	2	8	7	7	9	7	7	7	6	
8.	Struktura e-mailu	8	8	5	5	7	6	6	5	6	6	8	7	8	7	6	6	7	8	5	6	6	7	
Celkem		7	7	6	6	7	6	7	5	6	6	7	5	7	5	6	6	6	7	8	6	6	6	
																								6

*Zdroj: vlastní*

**Otázka č. 1 Jak hodnotíte úroveň práce s PC (Word, Excel)?**

Hodnocení se pohybuje v rozmezí 5-9 b. 3 studentky se hodnotily 8-9 b, 9 studentek 7 b a 8 studentek 5-6 body.

**Graf č. 34 Úroveň práce s PC (Word, Excel)**



*Zdroj: vlastní*

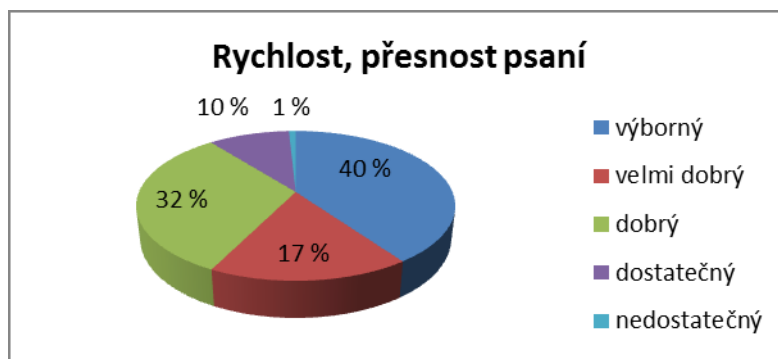
Graf č. 34 zobrazuje procentuální rozložení hodnocených studentek dle klasifikačního řádu. Celkový počet studentek 20.

Průměrné hodnocení bylo 7 b. Studentky hodnotí svou úroveň práce s PC jako velmi dobrou.

**Otázka č. 2 Jak hodnotíte rychlost, přesnost psaní?**

Hodnocení se pohybuje v rozmezí 1-9 b. Nejvyšším počtem bodů 8-9 se hodnotilo 6 studentek. 3 studentky se hodnotily 7 b, 7 studentek se hodnotilo 5-6 b, čtyři 3 b a jedna 1 b.

**Graf č. 35 Rychlost, přesnost psaní**



*Zdroj: vlastní*

Graf č. 35 zobrazuje procentuální rozložení hodnocených studentek dle klasifikačního řádu. Celkový počet studentek 20.

Průměrné hodnocení bylo 6 b. Studentky hodnotí svou rychlost, přesnost psaní jako dobrou.

**Otázka č. 3 Jak hodnotíte znalost formálních náležitostí a stylizace dopisů?**

Hodnocení se pohybuje v rozmezí 4-8 b. 11 studentek se hodnotí 5-6 b. 6 studentek se hodnotí 7 b. 2 studentky si přidělily 4 b a 1 studentka 8 bodů.

**Graf č. 36 Formální náležitosti a stylizace dopisů**



*Zdroj: vlastní*

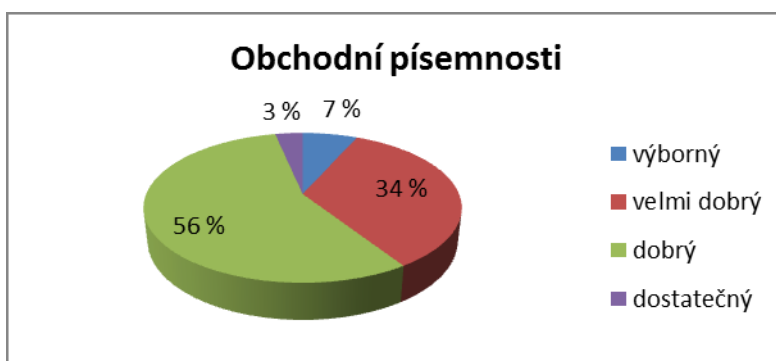
Graf č. 36 zobrazuje procentuální rozložení hodnocených studentek dle klasifikačního řádu. Celkový počet studentek 20

Průměrné hodnocení bylo 6 b. Studentky hodnotí svou znalost formálních náležitostí a stylizace dopisů jako dobrou.

**Otázka č. 4 Jak hodnotíte znalost obchodních písemností?**

Hodnocení se pohybuje v rozmezí 4-8 b. 13 studentek se hodnotí 5-6 b. 5 studentek se ohodnotilo 7 b. 8 b a 4 b se hodnotila 1 studentka.

**Graf č. 37 – Obchodní písemnosti**



*Zdroj: vlastní*

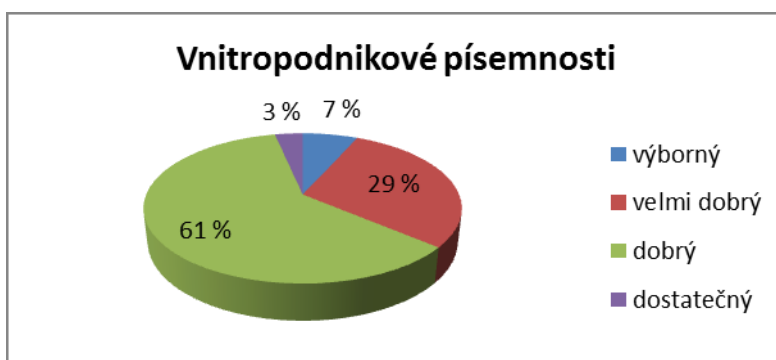
Graf č. 37 zobrazuje procentuální rozložení hodnocených studentek dle klasifikačního řádu. Celkový počet studentek 20.

Průměrné hodnocení bylo 6 b. Studentky hodnotí svou znalost obchodních písemností jako dobrou.

**Otázka č. 5 Jak hodnotíte znalost vnitropodnikových písemností?**

Hodnocení se pohybuje v rozmezí 4-8 b. Nejvyšší 8 b a nejnižší 4 b si přiřadila vždy 1 studentka. 5 studentek se hodnotilo 7 b a více než polovina studentek 13 5-6 b.

**Graf č. 38 Vnitropodnikové písemnosti**



*Zdroj: vlastní*

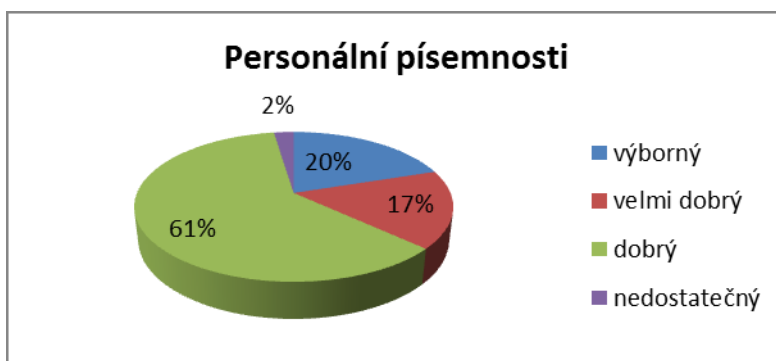
Graf č. 38 zobrazuje procentuální rozložení hodnocených studentek dle klasifikačního řádu. Celkový počet studentek 20.

Průměrné hodnocení bylo 6 b. Studentky hodnotí svou znalost vnitropodnikových písemností jako dobrou.

**Otázka č. 6 Jak hodnotíte znalost personálních písemností?**

Hodnocení se pohybuje v rozmezí 3-9 b. 13 studentek se hodnotí 5-6 b. 3 studentky se hodnotily 8-9 b, stejný počet se hodnotil 7 b. 1 studentka se ohodnotila 3 b.

**Graf č. 39 Personální písemnosti**



*Zdroj: vlastní*

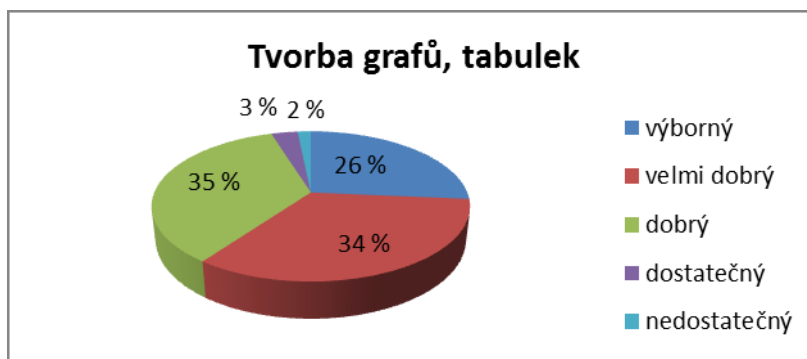
Graf č. 39 zobrazuje procentuální rozložení hodnocených studentek dle klasifikačního řádu. Celkový počet studentek 20.

Průměrné hodnocení bylo 6 b. Studentky hodnotí svou znalost vnitropodnikových písemností jako dobrou.

**Otázka č. 7 Jak hodnotíte tvorbu grafů, tabulek?**

Hodnocení se pohybuje v rozmezí 2-9 b. 4 studentky se hodnotily 8-9 b, 6 studentek 7 body, 8 studentek 5-6 b, 4 a 2 b se hodnotila 1 studentka.

**Graf č. 40 Tvorba grafů, tabulek**



*Zdroj: vlastní*

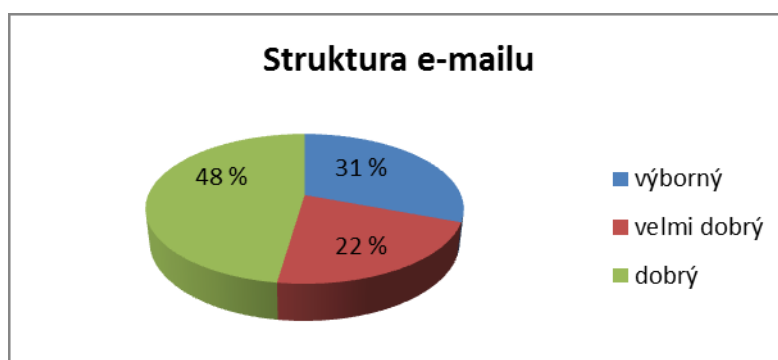
Graf č. 40 zobrazuje procentuální rozložení hodnocených studentek dle klasifikačního řádu. Celkový počet studentek 20.

Průměrné hodnocení bylo 6 b. Studentka hodnotí svou znalost tvorby grafů, tabulek jako dobrou.

**Otázka č. 8 Jak hodnotíte znalost struktury e-mailu?**

Hodnocení se pohybuje v rozmezí 5-8 b. 11 studentek se hodnotí 5-6 b. Hodnocení 8 b si přidělilo 5 studentek. 4 studentky se hodnotily 7 b.

**Graf č. 41 Struktura e-mailu**



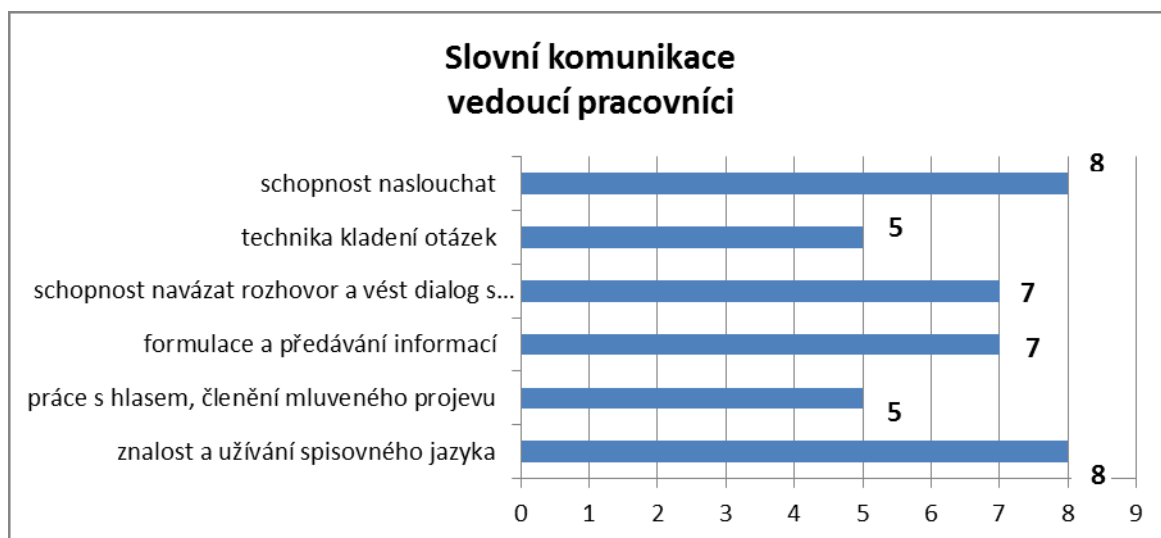
*Zdroj: vlastní*

Graf č. 41 zobrazuje procentuální rozložení hodnocených studentek dle klasifikačního řádu. Celkový počet studentek 20.

Průměrné hodnocení bylo 7 b. Studentky hodnotí svou znalost struktury e-mailu jako velmi dobrou.

Celkové průměrné hodnocení písemné komunikace studentkami je 6 b. Studentky tedy hodnotí svou písemnou komunikaci jako dobrou.

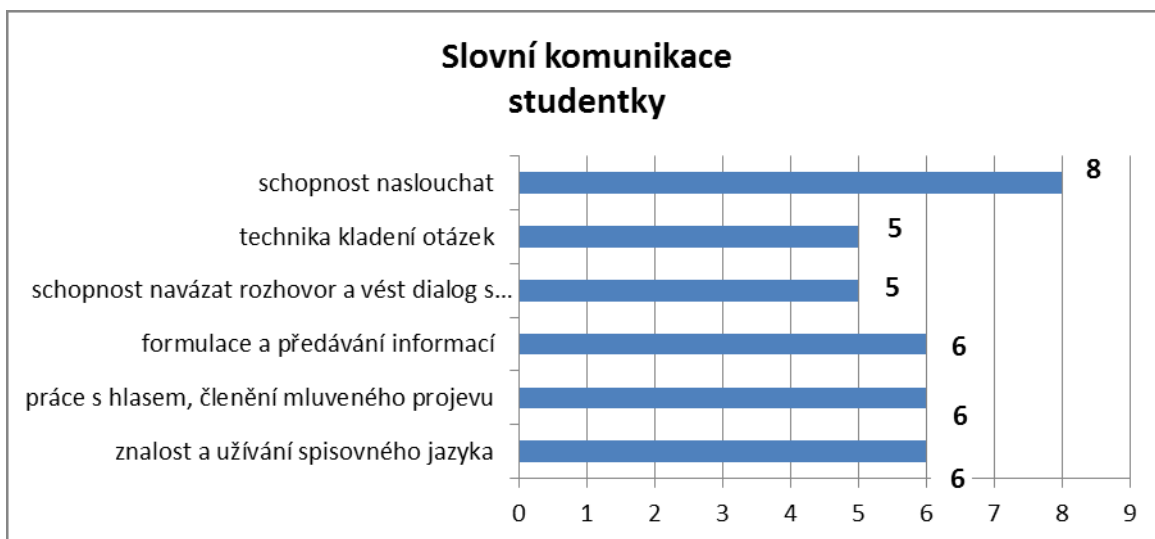
**Graf č. 42 Slovní komunikace – hodnotitel vedoucí pracovník – průměrné hodnoty**



*Zdroj: vlastní*

Z grafu vyplývá, že nejlepšího průměrného hodnocení dosáhly studentky ve znalosti a užívání spisovného jazyka a schopnosti naslouchat, tyto dovednosti byly hodnoceny vedoucími pracovníky 8 b - výborně. Dovednost formulovat a předávat informace, navázat rozhovor a vést dialog s klientem byly hodnoceny vedoucími 7 b - velmi dobře. Horší bylo hodnocení dovednosti práce s hlasem a členění mluveného projevu spolu s technikami kladení otázek. Studentky byly ohodnoceny 5 b - dobře.

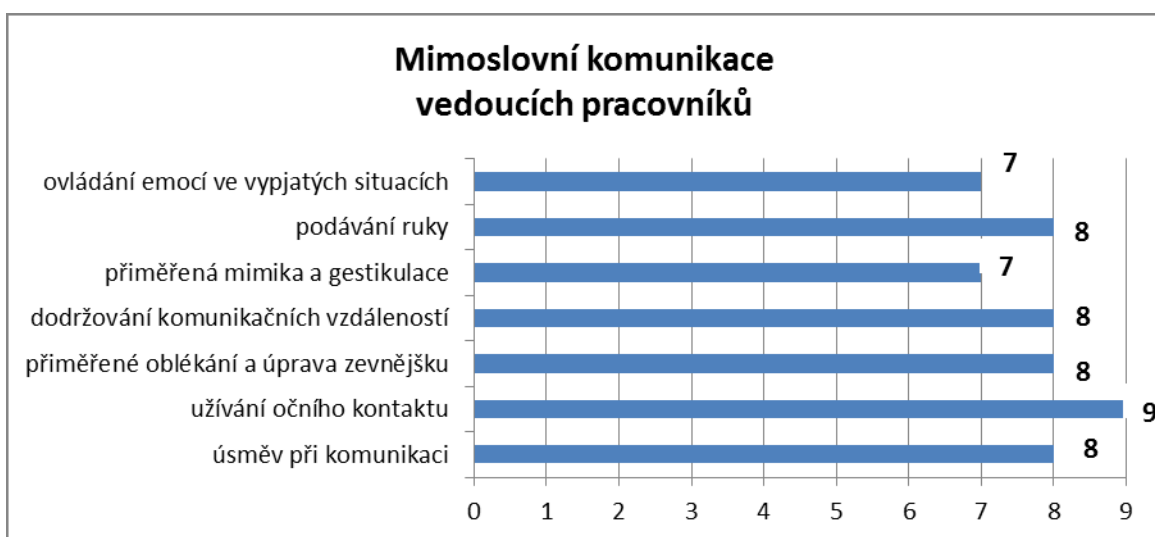
**Graf č. 43 Slovní komunikace – hodnotitel studentky – průměrné hodnoty**



*Zdroj: vlastní*

Z grafu vyplývá, že studentky v průměrném hodnocení jednotlivých komunikačních dovedností hodnotily nejlépe schopnost naslouchat - zde se hodnotí výborně 8 b. Dobře 6 b hodnotily znalost a užívání spisovného jazyka, práci s hlasem a členění mluveného projevu, formulaci a předávání informací. Nejméně, 5 b, ohodnotily techniku kladení otázek a schopnost navázat rozhovor a vést dialog s klientem.

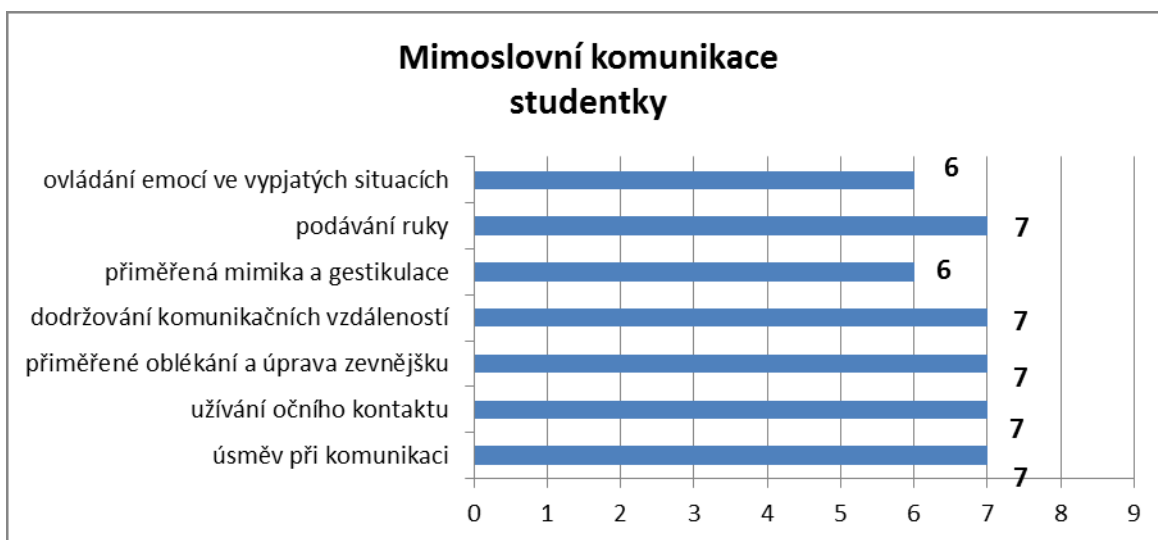
**Graf č. 44 Mimoslovní komunikace – hodnotitel vedoucí pracovník – průměrné hodnoty**



*Zdroj: vlastní*

Z grafu vyplývá, že v hodnocení jednotlivých komunikačních dovedností mimoslovní komunikace vedoucími pracovníky nejsou podstatné rozdíly. Nejlépe bylo hodnoceno užívání očního kontaktu 9 b. Jako velmi dobré bylo hodnoceno ovládání emocí, mimika a gestikulace. Zbývající dovednosti byly hodnoceny jako výborné (ot. č. 1, 3, 4, 6).

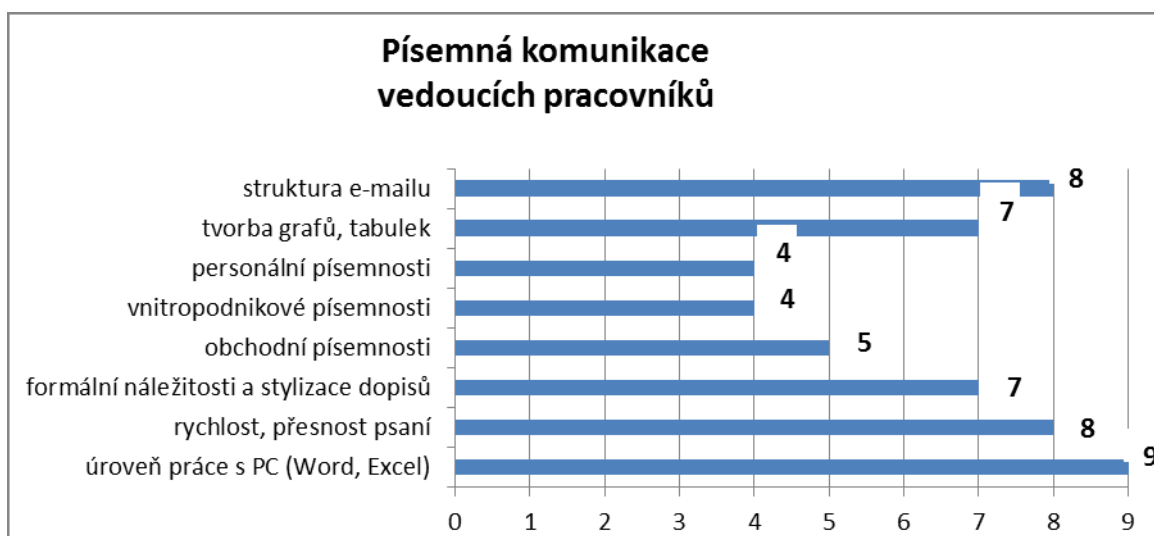
**Graf č. 45 Mimoslovní komunikace – hodnotitel studentky – průměrné hodnoty**



*Zdroj: vlastní*

Z grafu vyplývá, že v hodnocení jednotlivých mimoslovních komunikačních dovedností studentkami není podstatný rozdíl. Pouze přiměřenou mimiku a gestikulaci spolu s ovládáním emocí hodnotí (ot. č. 5, 7) jako dobré. Ostatní dovednosti hodnotí jako velmi dobré.

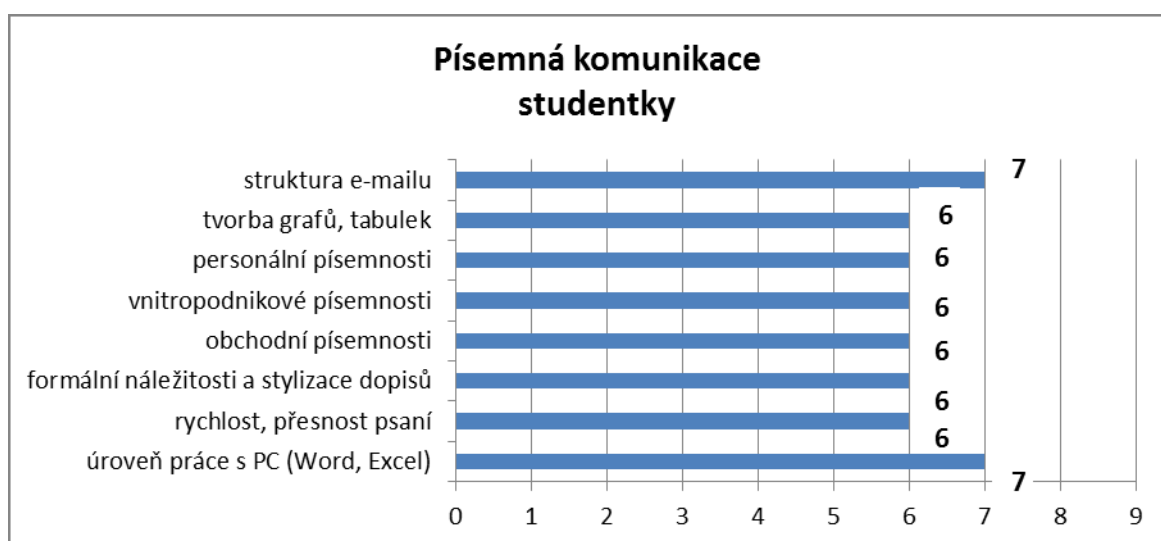
**Graf č. 46 Písemná komunikace – hodnotitel vedoucí pracovníci – průměrné hodnoty**



*Zdroj: vlastní*

Z grafu vyplývá, že v hodnocení jednotlivých dovedností písemné komunikace jsou z pohledu vedoucích pracovníků značné rozdíly. Nejlépe jsou hodnoceny úroveň práce s PC, rychlost, přesnost psaní a struktura e-mailu 8-9 b (ot. č. 1, 2, 8), velmi dobře 7 b je také hodnocena znalost náležitostí a stylizace dopisů spolu s tvorbou grafů a tabulek (ot. č. 3, 7). Nejméně hodnoceny jsou znalosti písemností, kdy obchodní písemnosti (ot. č. 4) jsou hodnoceny 5 b, vnitropodnikové a personální písemnosti (ot. č. 5, 6) jsou hodnoceny pouze 4 b.

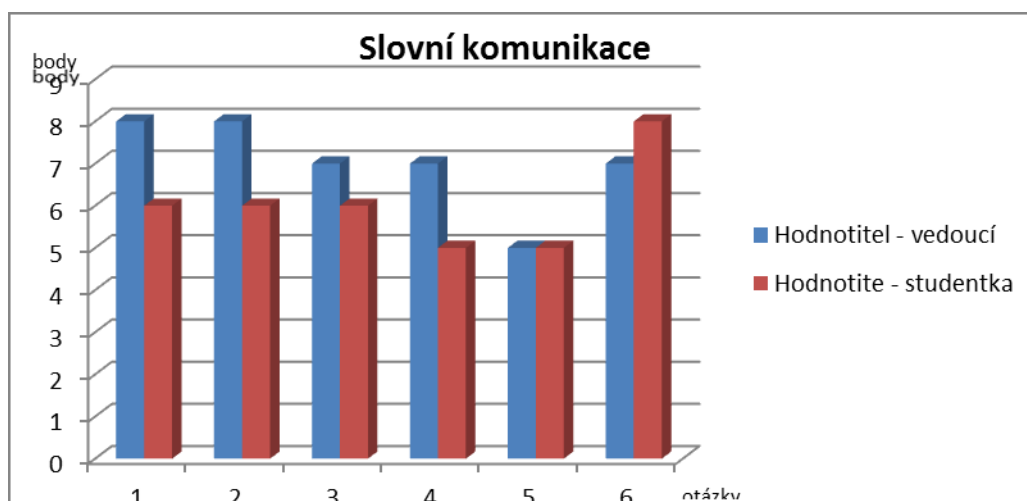
**Graf č. 47 Písemná komunikace – hodnotitel studentky – průměrné hodnoty**



*Zdroj: vlastní*

Z grafu vyplývá, že mezi hodnocením jednotlivých dovedností v oblasti písemné komunikace není z pohledu studentek podstatný rozdíl. Studentky hodnotí velmi dobře 7 b svou úroveň práce s PC a znalost struktury e-mailu( ot. č. 1, 8). Ostatní dovednosti hodnotí shodně 6 b, tedy dobře (ot. č. 2-7).

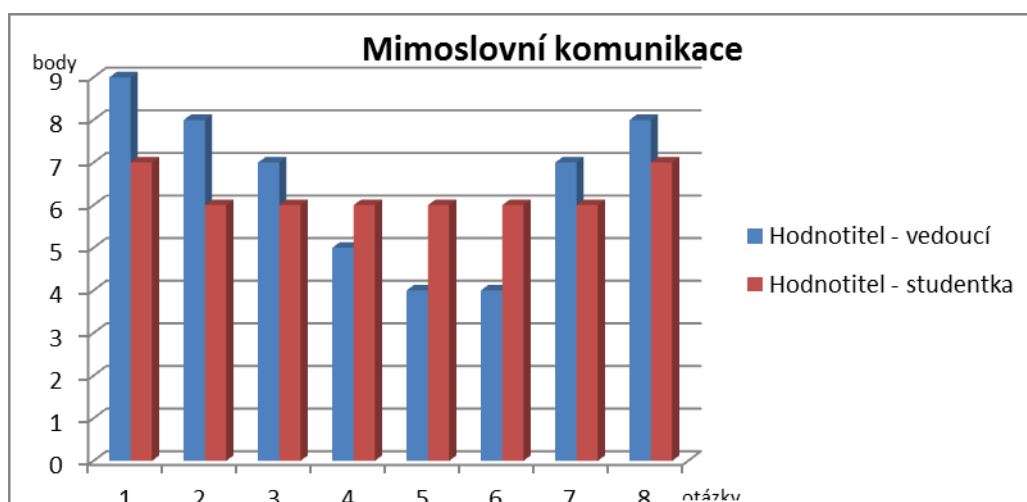
**Graf č. 48 Slovní komunikace – porovnávací grafy**



*Zdroj: vlastní*

Graf porovnává hodnocení jednotlivých otázek oběma skupinami respondentů. Shodu v hodnocení vedoucích pracovníků a studentek nalzáme u otázky č. 5 – technika kladení otázek, tato dovednost je také souhlasně hodnocena nejméně. Samy studentky se hodnotí o něco lépe ve schopnosti naslouchat a práci s hlasem. V ostatních otázkách je hodnocení vedoucích lepší, než vlastní hodnocení studentek, nejvíce se liší v hodnocení znalosti a užívání spisovného jazyka 2 b.

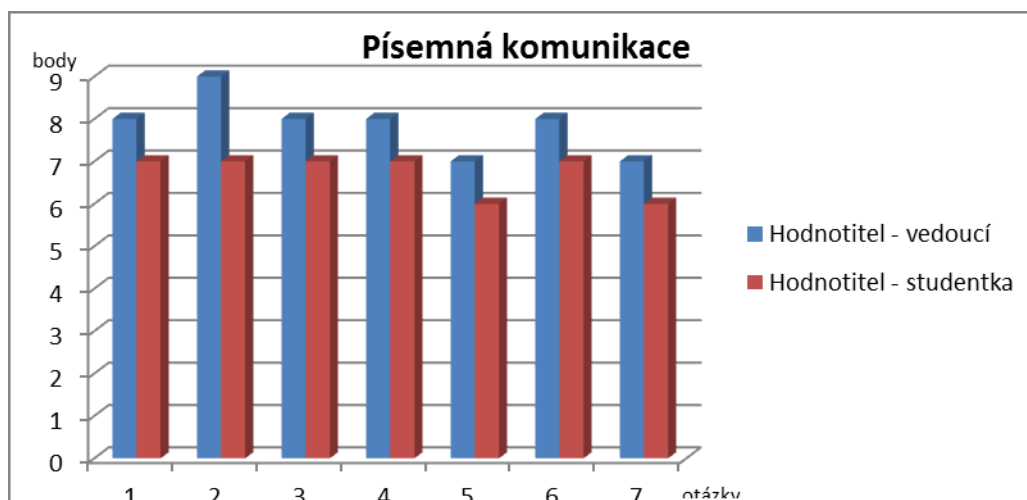
**Graf č. 49 Mimoslovní komunikace – porovnávací grafy**



*Zdroj: vlastní*

Z grafu vyplývá, že hodnocení vedoucích pracovníků je u všech dovedností v oblasti mimoslovní komunikace o 1 b vyšší než vlastní hodnocení studentek. Souhlasně hodnotili nejnižším počtem bodů přiměřenou mimiku a gesta, ovládání emocí, kdy vedoucí hodnotí obě otázky body 7, studentky pak 6 b.

**Graf č. 50 Písemná komunikace – porovnávací grafy**



*Zdroj: vlastní*

Z grafu vyplývá, že v hodnocení jednotlivých komunikačních dovedností v oblasti písemné komunikace jsou mezi hodnocením vedoucích pracovníků a studentek rozdíly. Shodně nejlépe obě skupiny respondentů hodnotí úroveň práce s PC a znalost struktury e-mailu (ot. č. 1, 8), když vedoucí hodnotí o jeden bod více 9 a 8 b než studentky 7 a 7 b. Vedoucí hodnotí studentky lépe v tvorbě grafů, tabulek, rychlosti, přesnosti psaní a znalosti formálních náležitostí a stylizaci dopisů (ot. č. 7, 2, 3). Samy studentky se pak hodnotí lépe ve znalosti písemností (ot. č. 4, 5, 6), kde se hodnotí 6 b. Vedoucí je pak hodnotí pouze 4, resp 5 b. Nejhorše hodnocenými dovednostmi jsou z pohledu vedoucích vnitropodnikové a personální písemnosti.

Z grafu vyplývá, že celkové průměrné hodnocení slovní komunikace vedoucími pracovníky je o 1 b vyšší než vlastní průměrné hodnocení studentek. Vedoucí pracovníci hodnotí slovní komunikaci jako velmi dobrou, studentky jako dobrou.

### **Interpretace dat**

#### **Slovní komunikace**

Otázky v oblasti slovní komunikace byly voleny tak, aby ověřily, jak studentky znají a užívají spisovný jazyk, dovedou členit mluvený projev a správně intonovat, formulovat

a předávat informace. Dále měly prověřit schopnost vést rozhovor, dialog s klientem, klást správné otázky a schopnost naslouchat komunikujícímu partnerovi.

Průměrné hodnocení jednotlivých položek slovní komunikace vedoucími pracovníky se pohybovalo v rozmezí 5 až 8 bodů - dobré až výborné.

Znalost a užívání spisovného jazyka spolu se schopností naslouchat hodnotili vedoucí pracovníci jako výbornou.

Jako velmi dobré byly vedoucími pracovníky hodnoceny formulace a předávání informací, schopnost navázat rozhovor a vést dialog s klientem.

V práci s hlasem a členění mluveného projevu shledávali vedoucí pracovníci nedostatky. Tuto dovednost ohodnotili v průměru jako dobrou. Žádná studentka nedosáhla hodnocení výborně, 25 % studentek bylo hodnoceno dostatečně a 10 % nedostatečně.

Technika kladení otázek byla vedoucími pracovníky hodnocena nejhůře. Průměrné hodnocení této dovednosti bylo těsně pod 5 body - dobré. V této dovednosti byla pouze jedna studentka hodnocena jako velmi dobrá, 50 % studentek jako dobré, 40 % jako dostatečné a jedna jako nedostatečná.

Průměrné hodnocení jednotlivých položek slovní komunikace studentkami se pohybovalo v rozmezí 5 až 8 bodů - dobré až výborné.

Jako výbornou ohodnotily studentky svou schopnost naslouchat. Toto hodnocení koreponduje s hodnocením vedoucích pracovníků.

Znalost a užívání spisovného jazyka hodnotí studentky jako dobrou, tedy o dva klasifikační stupně níže než vedoucí pracovníci.

Práci s hlasem a členění mluveného projevu hodnotily studentky souhlasně s vedoucími pracovníky v průměru jako dobrou, hodnotily se ale trochu lépe (o 0,9 bodu).

Svou dovednost formulovat a předávat informace hodnotily studentky v průměru jako dobrou, tedy o jeden stupeň níže než vedoucí pracovníci.

Schopnost navázat rozhovor a vést dialog s klientem hodnotí studentky v průměru jako dobrou. Nedostatečně se ohodnotilo 20 % studentek. Vlastní hodnocení studentek je o jeden klasifikační stupeň níže, než průměrné hodnocení vedoucích pracovníků.

Technika kladení otázek byla studentkami v průměru hodnocena sice jako dobrá, ale v této dovednosti se studentky hodnotily nejmenším průměrem bodů 5, 25. 15 % studentek se hodnotilo nedostatečně, 20 % studentek dostatečně, 40 % dobře. Hodnocení studentek koresponduje celkem s hodnocením vedoucích pracovníků, to je ale o 0,5 bodu nižší.

Celkové průměrné hodnocení slovní komunikace vedoucími pracovníky je velmi dobré 7 body.

Celkové průměrné hodnocení slovní komunikace studentkami je dobré 6 body.

Nejméně hodnocenými dovednostmi dle hodnocení vedoucích pracovníků jsou: technika kladení otázek a práce s hlasem, členění mluveného projevu.

Nejméně hodnocenými dovednostmi dle vlastního hodnocení studentek jsou technika kladení otázek a schopnost navázat rozhovor a vést dialog s klientem.

Mezi hodnocením vedoucích pracovníků a studentek je rozdíl. Studentky se hodnotí hůře.

### **Komentář**

Rozdílné hodnocení slovní komunikace vedoucími pracovníky a studentkami je dáno zejména rozdílem v hodnocení znalosti a užívání spisovného jazyka. Je možné se domnívat, že se studentky hodnotily hůře na základě své školní klasifikace z českého jazyka. Hodnocení schopnosti navázat rozhovor a vést dialog s klientem je u studentek v souladu s hodnocením techniky kladení otázek, právě správné otázky kladené ve správný čas umožňují ověřit si, zda je podstata dialogu správně chápána, umožňují usměrňovat rozhovor. Zde lze v hodnocení vedoucích spatřovat nesoulad. Příčinou nedostatků v těchto dovednostech může být nedostatečný prostor pro mluvený projev, zkratkovité vyjadřování v rámci testů, SMS zpráv, e-mailů, nedostatečná příležitost k různým komunikačním situacím. Nízká úroveň práce s hlasem a členění mluveného projevu mohou mít stejné příčiny. Překvapivě vysoko byla oběma skupinami respondentů hodnocena schopnost naslouchat, přitom dle odborné literatury se jedná o velmi obtížnou dovednost.

### **Mimoslovní komunikace**

Otázky v oblasti mimoslovní komunikace byly voleny tak, aby ověřily, jak studentky zvládají v praxi základní prvky neverbální komunikace.

Průměrné hodnocení jednotlivých položek mimoslovní komunikace vedoucími pracovníky se pohybovalo v rozmezí 7-9 bodů, tedy velmi dobré až výborné. Nejlépe ohodnocenou dovedností bylo užívání očního kontaktu – výborné 9 body. Ovládání emocí ve vypjatých situacích, přiměřenou mimiku a gesta hodnotili vedoucí nejnižším počtem bodů 7 bodů - velmi dobře.

Hodnocení respondentek - studentek korespondovalo s hodnocením vedoucích pracovníků, studentky se však u každé dovednosti ohodnotily o jeden bod níže.

Celkové průměrné hodnocení mimoslovní komunikace studentek vedoucími pracovníky je: výborné 8 bodů.

Celkové průměrné hodnocení mimoslovní komunikace studentkami je velmi dobré 7 bodů.

Nejméně hodnocenou dovedností dle hodnocení vedoucích je: přiměřená mimika a gestikulace.

Nejméně hodnocenou dovedností dle vlastního hodnocení studentek je ovládání emocí ve vypjatých situacích.

Mezi hodnocením vedoucích pracovníků a studentek je rozdíl. Studentky se hodnotí hůře.

### **Komentář**

V oblasti mimoslovní komunikace lze považovat hodnocení respondentů – vedoucích pracovníků za hodnocení s větší výpovědní hodnotou, protože je obtížné hodnotit zejména vlastní mimiku, gesta a úsměv při práci.

### **Písemná komunikace**

Otázky v oblasti písemné komunikace měly ověřit úroveň práce s PC, rychlost a přesnost psaní, znalost základních písemností, se kterými asistentka vedoucího pracuje, tvorbu grafů, tabulek, strukturu e-mailu.

V hodnocení jednotlivých otázek písemné komunikace vedoucími pracovníky byly nalezeny největší rozdíly. Průměrné hodnocení jednotlivých otázek se pohybovalo v rozmezí bodů 4-8, tedy dostatečné až výborné.

Nejlépe hodnocena byla úroveň práce s PC, kde 100 % studentek dosáhlo výborného hodnocení 8-9 bodů. Výborně byla také hodnocena rychlost a přesnost psaní, kdy 30 % studentek získalo hodnocení velmi dobré a ostatní výborné. Jako velmi dobrá až výborná byla hodnocena znalost struktury e-mailu 7, 55 bodů, kdy pouze jedna studentka byla hodnocena dobře 5 bodů.

Znalost tvorby grafů, tabulek byla vedoucími pracovníky ohodnocena velmi dobře, žádná ze studentek nebyla hodnocena hůře než dobře. Znalost formálních náležitostí a stylizace dopisů ohodnotili vedoucí pracovníci jako velmi dobrou 7 bodů. Hodnocení jednotlivých studentek bylo rozloženo rovnoměrně, žádná studentka nebyla hodnocena hůře než dobře (35 % výborně, 25 % velmi dobře, 40 % dobře). Dobře byla vedoucími pracovníky ještě ohodnocena znalost obchodních písemností 5 bodů. Rozložení hodnocení jednotlivých studentek je v této otázce nerovnoměrné. 60 % studentek je hodnoceno dobře, 25 % dostatečně, po 5 % nedostatečně, velmi dobře a výborně.

Nejhoršího průměrného hodnocení 4 body dosáhly studentky ve znalosti vnitropodnikových a personálních písemností. Jejich znalosti byly vedoucími pracovníky hodnoceny jako dostatečné. V hodnocení znalostí vnitropodnikových písemností bylo 45 % studentek hodnoceno nedostatečně, 30 % dostatečně a pouze 25 % dobře. V hodnocení personálních písemností bylo celých 55 % studentek hodnoceno nedostatečně, 25 % dostatečně, 15 % velmi dobře a 5 % výborně.

Samy studentky jako respondentky ohodnotily své komunikační dovednosti v oblasti písemné komunikace v průměru jako dobré 6,25 bodů. Zde se jejich hodnocení téměř shoduje s hodnocením vedoucích pracovníků 6,5 bodů. Souhlasně s vedoucími pracovníky ohodnotily studentky jako nejlepší dovednost úroveň práce s PC, ale hodnotí se o jeden kvalifikační stupeň níže, velmi dobře. Druhé nejlepší ohodnocení si studentky přidělily za znalost struktury e-mailu, velmi dobře, opět o jeden stupeň níže než vedoucí pracovníci.

Rychlost a přesnost psaní hodnotily studentky jako dobrou, zatímco vedoucí pracovníci ji hodnotili jako výbornou.

Výrazné rozdíly nalezneme v hodnocení jednotlivých písemností. Studentky ohodnotily svou znalost všech písemností jako dobrou. Nejhůře ohodnotily znalost formálních náleži-

tostí a stylizaci dopisů, zatímco vedoucí pracovníci hodnotili tuto dovednost jako nejlepší v oblasti písemností.

Znalost personálních písemností hodnotilo 65 % studentek jako dobrou, vedoucí pracovníci hodnotili tuto znalost u 55 % jako nedostatečnou.

Celkové průměrné hodnocení písemné komunikace vedoucími pracovníky je dobré (6,5 b.).

Celkové průměrné hodnocení písemné komunikace studentkami je dobré (6,25 b.).

Nejméně hodnocenými dovednostmi dle hodnocení vedoucích pracovníků byla: znalost vnitropodnikových a personálních písemností.

Nejméně hodnocenou dovedností dle vlastního hodnocení studentek byla znalost formálních náležitostí a stylizace dopisů.

Mezi celkovým průměrným hodnocením vedoucích pracovníků a studentek není podstatný rozdíl. Větší rozdíly jsou v hodnocení jednotlivých dovedností.

### **Komentář**

Rozdílné hodnocení rychlosti a přesnosti psaní, kdy se studentky hodnotí podstatně hůře, může být ovlivněno školní klasifikací studentek, pod jejímž vlivem se hodnotí. Vedoucí pracovníci spatřují největší nedostatky v písemné komunikaci studentek ve znalostech vnitropodnikových a personálních písemností. Ve škole se studentky setkávají pouze s normalizovanými písemnostmi. Písemnosti jsou vyučovány dle ČSN normy 01 6910 Úprava dokumentů zpracovaných textovými editory. V praxi se zejména vnitropodnikové písemnosti mohou značně lišit dle firemní kultury, zvyklostí, potřeb. Studentkám pak činí obtíže aplikovat teoretické (normalizované) znalosti do konkrétních podnikových písemností.

### **Odpovědi na výzkumné otázky**

Na základě zpracování získaných dat z dotazníkového šetření můžeme odpovědět na výzkumné otázky.

Hlavní výzkumná otázka: **Jaké je hodnocení komunikačních dovedností studentek v praxi?**

**Vedoucí pracovníci hodnotí komunikační dovednosti studentek jako velmi dobré.**

(stanoveno aritmetickým průměrem součtu průměrného hodnocení slovní, mimoslovní a písemné komunikace z Tab. č. 1, 3, 5)

**Studentky hodnotí své komunikační dovednosti jako dobré.**

(stanoveno aritmetickým průměrem součtu průměrných hodnocení slovní, mimoslovní a písemné komunikace z Tab. č. 2, 4, 6)

Vedlejší výzkumná otázka č. 1: **Které komunikační dovednosti jsou hodnoceny nejhůře?**

Dle hodnocení vedoucích pracovníků je nejhůře hodnocena:

**znalost vnitropodnikových a personálních písemností,**

**technika kladení otázek**

(stanoveno na základě komparace průměrných hodnocení jednotlivých komunikačních dovedností z Tab. č. 1, 3, 5).

Dle hodnocení studentek jsou nejhůře hodnoceny:

**technika kladení otázek**

**schopnost navázat rozhovor a vést dialog s klientem.**

(stanoveno na základě komparace průměrných hodnocení jednotlivých komunikačních dovedností z Tab. č. 2, 4, 6).

Vedlejší výzkumná otázka č. 2: **Existuje rozdíl mezi hodnocením vedoucích pracovníků a hodnocením studentek?**

**Mezi hodnocením vedoucích pracovníků a hodnocením studentek existuje rozdíl. Hodnocení vedoucích pracovníků je lepší než vlastní hodnocení studentek.**

(stanoveno komparací celkového hodnocení vedoucími pracovníky a celkového hodnocení studentkami)

## Shrnutí

Z odpovědí na výzkumné otázky lze odvodit tyto závěry:

- Vedoucí pracovníci hodnotí celkově komunikační dovednosti praktikujících studentek na pozici asistentky vedoucího jako velmi dobré, tedy odpovídající nárokům na práci začínající asistentky vedoucího.
- Nedostatky shledávají v oblasti písemné komunikace - znalosti vnitropodnikových a personálních písemností, v oblasti slovní komunikace je to práce s hlasem, členění mluveného projevu a technika kladení otázek. V mimoslovní komunikaci neshledávají větší nedostatky.
- Studentky hodnotí celkově své komunikační dovednosti jako dobré. S rezervami odpovídají nárokům na práci asistentky vedoucího.
- Studentky shledávají nedostatky zejména ve slovní komunikaci - schopnosti navázat rozhovor a vést dialog s klientem, v technice kladení otázek.
- Studentky samy sebe hodnotí hůře než vedoucí pracovníci, mají spíše tendenci se podceňovat.
- Studentky tedy celkem dobře až velmi dobře uplatňují teoretické vědomosti v praxi.
- Náměty ke zkvalitnění výuky:

V oblasti slovní komunikace se zaměřit na mluvený projev, jeho členění a intonaci.

Dát větší prostor mluvenému projevu. Vytvářet různé komunikační situace a prakticky je řešit s použitím správně volených otázek.

V oblasti písemné komunikace se zaměřit na schopnost aplikovat normalizované písemnosti do nejčastěji se vyskytujících vnitropodnikových a personálních písemností.

Motivovat studentky k odstranění nedostatků v jejich komunikaci, povzbudit jejich sebevědomí.

## Diskuze

Cílem bakalářské práce bylo navrhnout a ověřit evaluační nástroj, který by mohl posloužit k vnitřním potřebám školy, jako podnět ke změnám výuky komunikace v oboru veřejnosprávní činnosti. Jako evaluační nástroj byl navržen vlastní dotazník. Cílem dotazníkového šetření bylo zhodnotit, jak jsou teoretické vědomosti z oblasti slovní, mimoslovní a písemné komunikace uplatňovány v praxi. Dotazník byl aplikován na studentky SOŠ, praktikující na pozici asistentky vedoucího pracovníka. K ověření dotazníku byly zvoleny dva úhly pohledu - hodnocení vedoucích pracovníků a vlastní hodnocení praktikujících studentek. Ze získaných dat lze konstatovat, že celkové hodnocení komunikačních dovedností studentek je dle hodnocení vedoucích pracovníků velmi dobré a dle hodnocení studentek dobré. Není mezi nimi významný rozdíl. Shoda je i ve většině položených otázek, vlastní hodnocení studentek je pak téměř vždy o málo nižší. Neshoda je v oblasti písemné komunikace, kde se studentky hodnotí lépe. Tato diskrepance se obtížně vysvětluje.

**Jako domněnku** lze uvést, že studentky, pokud se setkaly s normalizovanými dokumenty, neměly problém, proto se hodnotily a snad i pod vlivem školní klasifikace dobře. Naopak vedoucí mohli posuzovat studentky na základě neznalosti třeba i jedné nenormalizované písemnosti. Zatímco vedoucí shledávají nedostatky zejména ve znalosti písemnosti, práci s hlasem, členění mluveného projevu, tak studentky samy shledávají nedostatky ve slovní komunikaci, zejména v technice kladení otázek a schopnosti navázat rozhovor, vést dialog s klientem. Z dotazníkového šetření lze také vyčíst celkové hodnocení jednotlivých studentek. Hodnocení vedoucích je zde pro všechny studentky téměř stejné - velmi dobře 90 % a 10 % výborně, samy studentky se v hodnocení více odlišují - 10 % výborně, 20 % velmi dobře a 70 % dobře. Hodnocení samotných studentek spíše odpovídá, průměrnému rozložení klasifikace.

Domnívám se, že navržený dotazník splnil svůj účel, minimálně v tom, že z dat uvedených v dotazníku lze identifikovat oblasti, ve kterých byly zjištěny nedostatky, a to jak z pohledu vedoucích pracovníků, tak i samotných studentek. Toto zjištění lze považovat za nejspolehlivější. Má také praktický význam, je námětem pro zkvalitnění či změnu výuky komunikace na SOŠ.

Ostatní vyvozené závěry je nutno posuzovat s vědomím, že se jedná o dotazníkové šetření, že získaná data vyjadřují mínění respondentů, že jsou subjektivním hodnocením daných otázek. Hodnocení respondentů - vedoucích pracovníků může být ovlivněno například druhem činnosti instituce či firmy, výší manažerské funkce, stupněm nároků kladených na asistentku vedoucího, firemní kulturou, pečlivostí a časem věnovaným odpovědím, sympatií k praktikující studentce. Respondentky studentky mohla ovlivnit školní klasifikace v daném předmětu, přístup vedoucího pracovníka ke studentce, znalost činnosti dané firmy či instituce.

## 9 ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo navrhnout evaluační nástroj, který by posloužil vnitřním potřebám školy ke změnám výuky komunikace v oboru Veřejnosprávní činnost.

V teoretické části práce jsou nejprve za pomoci odborné literatury objasněny základní pojmy z oblasti komunikace. Ty jsou jako komunikační dovednosti konkretizovány do práce asistentky vedoucího pracovníka

Dále je představen vlastní vytvořený dotazník, který má ověřit, jak jsou teoretické vědomosti studentek z oblasti komunikace aplikovány v praxi jako komunikační dovednosti v oblasti slovní, mimoslovní a písemné. Dotazník je aplikován na studentky praktikující na pozici asistentky vedoucího pracovníka. Respondenty jsou vedoucí pracovníci i samy praktikující studentky. Získáváme tak dva úhly pohledů, dvoje hodnocení.

Na základě analýzy dat z dotazníkového šetření vyplynulo, které komunikační dovednosti jsou v praxi hodnoceny nejhůře. Z hlediska hodnocení vedoucích pracovníků jsou to zejména znalost vnitropodnikových a personálních písemností, technika kladení otázek a práce s hlasem. Z pohledu studentek je to technika kladení otázek a schopnost navázat rozhovor a vést dialog s klientem. Zjištěné nedostatky jsou tedy námětem ke zkvalitnění či změně výuky v oblasti komunikace.

Dotazníkové šetření sice vyjadřuje mínění, tedy subjektivní hodnocení respondentů, přesto lze prohlásit, že navržený dotazník lze využít k vnitřním potřebám školy ke zkvalitnění výuky komunikace. Cíl práce byl tedy splněn.

## 10 SEZNAM POUŽITÝCH INFORMAČNÍCH ZDROJŮ

BOČAROVÁ, Zdena. *Hospodářské noviny: Povolání asistentka* [online]. [cit. 2017-04-04]. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-48290280-povolani-asistentka>

ČERNÝ, Vojtěch. *Řeč těla: [neverbální komunikace pro obchodníky i běžný život]*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1658-6.

EMANOVSKÝ, Petr. *Úvod do metodologie pedagogického výzkumu*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-244-3664-7.

HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-303-x.

HELUS, Zdeněk. *Úvod do psychologie: učebnice pro střední školy a bakalářská studia na VŠ*. Praha: Grada, 2011. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3037-0.

JAMES, Judi. *Řeč těla: jak vzbuzovat příznivý dojem*. V Brně: J. Alman, 2000. Cesta k úspěchu. ISBN 80-86135-13-6.

JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1708-1.

KROUŽEK, Jiří, Emílie FLEISCHMANNOVÁ, Ivan JONÁŠ a Olga KULDOVÁ. *Písemná a elektronická komunikace: pro střední školy a veřejnost*. Praha: Fortuna, 2007. ISBN 80-7168-9246.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi. 2., dopl. a přeprac. vyd.* Praha: Grada, 2010. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.

PLAMÍNEK, Jiří a Daniel FRANC. *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět. 2., dopl. vyd.* Praha: Grada, 2012. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4484-1.

PETERS-KÜHLINGER, Gabriele a Friedel JOHN. *Komunikační a jiné "měkké" dovednosti: využijte svůj potenciál, rozvíňte své soft skills a staňte se úspěšnějšími*. Praha: Grada, 2007. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2145-3.

SCHNEIDEROVÁ, Anna a Marek SCHNEIDER. *Komunikační dovednosti: text pro distanční studium*. Ostrava: Ostravská univerzita, 2004. ISBN 80-7042-688-8.

SCHNEIDEROVÁ.[online].[cit.2017-04-04]. Dostupné z:  
[www.projekty.osu.cz/synergie/dok/opory/metodika-vyuky-komunikacnich-dovednosti-na-ii-st-zs-a-ss-z-pohledu-pedagogicke-praxe-namety-pro-zacinajiciho-ucitele.pdf](http://www.projekty.osu.cz/synergie/dok/opory/metodika-vyuky-komunikacnich-dovednosti-na-ii-st-zs-a-ss-z-pohledu-pedagogicke-praxe-namety-pro-zacinajiciho-ucitele.pdf)

SMEJKAL, Vladimír. *Lexikon společenského chování*. 2. dopl. vyd. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-503-3.

ŠPAČEK, Ladislav. *Velká kniha etikety*. Ilustroval Jan ECKERT. Praha: Mladá fronta, 2005. ISBN 80-204-1333-2.

VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie lidské komunikace*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-291-2.

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.

## **11 SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1 - Dotazník

**Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta**

**M. Rettigové 4, 116 39 Praha 1**

**Evidenční list žadatelů o nahlédnutí do listinné podoby práce**

Jsem si vědom/a, že závěrečná práce je autorským dílem a že informace získané nahlédnutím do zveřejněné závěrečné práce nemohou být použity k výdělečným účelům, ani nemohou být vydávány za studijní, vědeckou nebo jinou tvůrčí činnost jiné osoby než autora.

Byl/a jsem seznámen/a se skutečností, že si mohu pořizovat výpisy, opisy nebo rozmnoženiny závěrečné práce, jsem však povinen/povinna s nimi nakládat jako s autorským dílem a zachovávat pravidla uvedená v předchozím odstavci tohoto prohlášení.

Poř. č.	Datum	Jméno a příjmení	Adresa trvalého bydliště	Podpis
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				



### C) Písemná komunikace

1. úroveň práce s PC (Word, Excel)
2. rychlost, přesnost psaní
3. formální náležitosti a stylizace dopisů
4. obchodní písemnosti
5. vnitropodnikové písemnosti
6. personální písemnosti
7. tvorba grafů, tabulek
8. struktura e-mailu
9. tvorba prezentací

1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Vaše poznatky: