

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Hodnocení prvků manažerské komunikace**

**Bc. Barbora Schönbeková**

**© 2021 ČZU v Praze**

**!!!**

**Místo tohoto textu vložte PŘEDNÍ stranu zadání práce,  
které si můžete vyexportovat do PDF v IS.CZU.cz,  
pokud již máte schválené zadání i děkanem PEF.**

**!!!**

**!!!**

**Místo tohoto textu vložte ZADNÍ stranu zadání práce,  
které si můžete vyexportovat do PDF v IS.CZU.cz,  
pokud již máte schválené zadání i děkanem PEF.**

**V případě, že Vaše zadání je na více než 2 strany, vložte i  
další strany.**

**!!!**



### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "**Hodnocení prvků manažerské komunikace**" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Chomutově dne 19.4 2021

---

Barbora Schönbeková

## **Poděkování**

Děkuji ing. Jiřímu Fiedlerovi PhD., za umožnění zpracování tohoto tématu, za jeho vedení, konzultace, cenné připomínky, podnětné a odborné rady, jimiž mi přispěl při zpracování této práce.

# Hodnocení prvků manažerské komunikace

---

## Evaluation of elements of managerial communication

### Abstrakt

Diplomová práce na téma “Hodnocení prvků manažerské komunikace“ je zaměřena na výzkum významnosti prvků manažerské komunikace u městských policí, zejména u Městské policie Chomutov.

Teoretická část čerpá z dostupných literárních zdrojů pojednávajících o druzích komunikace, komunikaci, prvcích komunikace, efektivní komunikaci a dalších pojmu spojených s komunikací.

Praktická část práce vychází z popisu významnosti používaných prvků komunikace u manažerů městských policí. Při pořízení dat, byla použita metoda dotazováním využitím techniky elektronického dotazníku.

Prvky komunikace jsou v praktické části hodnoceny podle významnosti, kterou jim přiřadili manažeři ve výzkumném souboru.

### Klíčová slova:

Management, manažer, komunikace, formy komunikace, nástroje komunikace, prvky komunikace, zpětná vazba.

## **Abstract**

The diploma thesis on the topic "Evaluation of elements of managerial communication" is focused on the research of the significance of elements of managerial communication in the municipal police, especially in the Chomutov Municipal Police.

The theoretical part draws on available literary sources dealing with types of communication, communication, elements of communication, effective communication and other concepts associated with communication.

The practical part of the work is based on the description of the significance of the elements of communication used by the city police. When acquiring data, the method of questioning the use of electronic questionnaire technique was used.

The elements of communication are evaluated in the practical part according to the significance assigned to them by the managers in the research group.

## **Keywords:**

Management, manager, communication, forms of communication, communication tools, elements of communication, feedback.



<b>1 ÚVOD.....</b>	<b>15</b>
<b>2 CÍL PRÁCE A METODIKA .....</b>	<b>16</b>
2.1 Cíl práce .....	16
2.2 Metodika práce.....	16
<b>3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....</b>	<b>19</b>
3.1 Management.....	19
3.2 Manažer.....	23
3.2.1 Manažerské funkce .....	25
3.3 Komunikace .....	26
3.3.1 Formy sdělení .....	28
3.3.2 Verbální komunikace.....	28
3.3.3 Neverbální komunikace.....	30
3.3.4 Komunikace činy.....	32
3.4 Druhy komunikace .....	33
3.5 Struktura komunikace .....	35
3.6 Vnitropodniková komunikace .....	38
3.6.1 Komunikační kanály v organizaci .....	39
3.7 Směry komunikace.....	39
3.7.1 Vertikální komunikace .....	39
3.7.2 Horizontální komunikace .....	40
3.7.3 Diagonální komunikace.....	41
3.7.4 Cíl vnitropodnikové komunikace .....	42
3.8 Bariéry v komunikaci .....	42
3.8.1 Příčiny nedorozumění při komunikaci .....	43
3.9 Manažerská komunikace .....	44
3.9.1 Komunikační systémy .....	44
3.10 Zpětná vazba .....	45
<b>4 EMPIRICKÝ VÝZKUM .....</b>	<b>47</b>
4.1 Charakteristika Městské policie .....	47
4.2 Charakteristika respondentů.....	48
4.3 Výsledky dotazníkového šetření .....	48

4.3.1 Analýza údajů o respondentech .....	48
4.3.2 Významnost jednotlivých druhů komunikace .....	53
4.3.3 Významnost jednotlivých prvků komunikačního procesu .....	59
4.3.4 Významnost jednotlivých prvků verbální komunikace .....	66
4.3.5 Významnost jednotlivých prvků neverbální komunikace .....	77
4.3.6 Významnost vybraných komunikačních dovedností .....	84
4.3.7 Významnost vybraných principů efektivní komunikace .....	90
4. 4 Zhodnocení výsledků analýzy a doporučení .....	94
<b>5 ZÁVĚR .....</b>	<b>96</b>
<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>100</b>
<b>Přílohy .....</b>	<b>101</b>

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Procesy managementu.....	20
Obrázek 2: Management podle časového rozlišení .....	22
Obrázek 3: Manažerské vlastnosti .....	24
Obrázek 4: Rozdělení manažerů .....	25
Obrázek 5: Manažerské funkce.....	25
Obrázek 6: Model komunikačního procesu .....	27
Obrázek 7: Schopnost komunikovat .....	27
Obrázek 8: Struktura komunikace .....	36
Obrázek 9: Rozšířená struktura komunikace .....	36
Obrázek 10: Vertikální komunikace .....	40
Obrázek 11: Horizontální komunikace .....	41
Obrázek 12: Diagonální komunikace .....	42
Obrázek 13: Zpětná vazba .....	46

## Seznam grafů

Graf 1: Procentuelní rozdělení komunikace .....	28
Graf 2: Rozložení podle pohlaví.....	48
Graf 3: Rozložení podle věku .....	49
Graf 4: Ženy podle věkového rozložení .....	50
Graf 5: Muži podle věkového rozložení .....	50
Graf 6: Úroveň pracovní pozice.....	51
Graf 7: Délka doby praxe na manažerské pozici .....	52
Graf 8: Druhy komunikace .....	53
Graf 9: Ústní komunikace.....	54
Graf 10: Telefonická komunikace .....	55
Graf 11: Písemná elektronická komunikace .....	56
Graf 12: Písemná komunikace .....	57
Graf 13: Osobní komunikace - Teams, videohovor.....	58
Graf 14: Prvky komunikačního procesu .....	59
Graf 15: Forma sdělení .....	60

Graf 16: Obsah sdělení .....	61
Graf 17: Postoj ke sdělovanému obsahu .....	62
Graf 18: Vztah ke sdělovanému obsahu .....	63
Graf 19: Srozumitelnost sdělení .....	64
Graf 20: Zpětná vazba.....	65
Graf 21: Prvky verbální komunikace.....	66
Graf 22: Správná artikulace .....	68
Graf 23: Vhodná rychlost řeči .....	69
Graf 24: Hlasitost projevu.....	70
Graf 25: Přestávky v řeči .....	71
Graf 26: Nepoužívání prázdných slov .....	72
Graf 27: Nepoužívání barbarismů.....	73
Graf 28: Formulace písemných sdělení .....	74
Graf 29: Gramatická úroveň písemných sdělení.....	75
Graf 30: Stylistická úroveň písemných sdělení .....	76
Graf 31: Prvky neverbální komunikace .....	77
Graf 32: Gestika.....	78
Graf 33: Mimika .....	79
Graf 34: Oční kontakt .....	80
Graf 35: Podání ruky.....	81
Graf 36: Vzdálenost účastníků.....	82
Graf 37: Posturika.....	83
Graf 38: Komunikační dovednosti.....	84
Graf 39: Schopnost naslouchání .....	85
Graf 40: Schopnost empatie.....	86
Graf 41: Přijímání závěrů .....	87
Graf 42: Efektivní přístup .....	88
Graf 43: Ovládní vlastních neverbálních projevů .....	89
Graf 44: Principy efektivní komunikace.....	90
Graf 45: Shoda v cílech .....	91
Graf 46: Respekt v komunikaci .....	92
Graf 47: Společná zodpovědnost zúčastněných.....	93

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozložení dle pohlaví .....	48
Tabulka 2: Rozložení podle věku .....	49
Tabulka 3: Úroveň pracovní pozice manažerů .....	51
Tabulka 4: praxe na manažerské pozici .....	52
Tabulka 5: Vyhodnocení druhů komunikace .....	53
Tabulka 6: Ústní komunikace .....	54
Tabulka 7: Telefonická komunikace.....	55
Tabulka 8: Písemná elektronická komunikace .....	56
Tabulka 9: Písemná komunikace .....	57
Tabulka 10: Osobní komunikace (Teams, videohovor).....	58
Tabulka 11: Hodnocení prvků komunikačního procesu .....	59
Tabulka 12: Forma sdělení .....	60
Tabulka 13: Obsah sdělení.....	61
Tabulka 14: Postoj ke sdělovanému obsahu .....	62
Tabulka 15: Vztah ke sdělovanému obsahu .....	63
Tabulka 16: Srozumitelnost sdělení.....	64
Tabulka 17: Zpětná vazba.....	65
Tabulka 18: Vyhodnocení prvků verbální komunikace.....	67
Tabulka 19: Správná artikulace .....	68
Tabulka 20: Správná rychlost v řeči .....	69
Tabulka 21: Hlasitost projevu.....	70
Tabulka 22: Přestávky v řeči .....	71
Tabulka 23: Nepoužívání prázdných slov .....	72
Tabulka 24: Nepoužívání barbarismů.....	73
Tabulka 25: Formulace písemných sdělení .....	74
Tabulka 26: Gramatická úroveň písemných sdělení.....	75
Tabulka 27: Stylistická úroveň písemných sdělení.....	76
Tabulka 28: Vyhodnocení prvků neverbální komunikace .....	77
Tabulka 29: Gestika .....	78
Tabulka 30: Mimika.....	79
Tabulka 31: Vizika - oční kontakt .....	80

Tabulka 32: Podání ruky.....	81
Tabulka 33: Vzdálenost účastníků.....	82
Tabulka 34: Posturika.....	83
Tabulka 35: Vyhodnocení komunikačních dovedností.....	84
Tabulka 36: Schopnost naslouchání.....	85
Tabulka 37: Schopnost empatie.....	86
Tabulka 38: Přijímání závěrů na základě komunikace.....	87
Tabulka 39: Efektivní přístup k řešení problémů.....	88
Tabulka 40: Ovládání vlastních neverbálních projevů.....	89
Tabulka 41: Vyhodnocení principů efektivní komunikace.....	90
Tabulka 42: Shoda v cílech.....	91
Tabulka 43: Respekt v komunikaci.....	92
Tabulka 44: Společná zodpovědnost za komunikaci.....	93

## 1 ÚVOD

Komunikace je pro každého naprosto normální a každodenní jev, který využíváme k dosažení svých plánů, kdy v rámci procesu komunikace dochází k přenosu informací. Komunikace nás provází celý náš život a během dne automaticky komunikujeme jak s lidmi, které známe, tak s naprosto neznámými lidmi, se kterými se pouze střetneme.

Komunikace pro každého z nás představuje naprosto samozřejmou, běžnou činnost, kterou si vlastně už sami ani neuvědomujeme a dá se říci, že každý z nás občas komunikaci jako takovou i podceňuje a tím se jí nedostává taková pozornost, jaké by bylo třeba. Komunikační umění můžeme zařadit mezi nepostradatelné lidské vlastnosti.

Každý z nás komunikuje zcela automaticky, a to buď za použití verbální či neverbální komunikace. Záleží pouze na nás samých, jakou formou komunikujeme.

Pro efektivní komunikaci je důležité, aby informace byla předána tak, aby příjemce zprávy zprávě porozuměl, a mohl reagovat zpětnou vazbou.

Sama osobně pracuji na Městské policii v Chomutově, jako pracovník obsluhy kamerových systémů a Pultu centrální ochrany, ale mojí každodenní prací je zejména komunikace s volajícími po telefonu. Denně vyřídím desítky telefonních hovorů, které se týkají všech možných problematik a záležitostí. Při telefonické komunikaci se snažím vždy s volajícím jednat profesionálně a korektně, což velmi často nebývá druhou stranou pochopeno. Někdy se v rámci telefonické komunikace i já sama musím chovat jako vyjednávač, který se snaží pochopit druhou stranu.

Lze tedy říci, že komunikační znalosti by měl mít každý jedinec, a zejména pak manažer, na jakémkoliv stupni v hierarchii řízení firmy. Umění komunikace by mělo být součástí každého manažera, neboť právě komunikace bývá rozhodujícím faktorem pro úspěšné dojednání a vyjednání smluv a dohod.

Každý manažer si musí uvědomit, že dobře nastavená komunikace ve firmě ovlivňuje firmu jako takovou. Správně postavená komunikace motivuje zaměstnance k lepším výkonům, ovlivňuje jejich spokojenost a působení ve firmě. Při komunikaci jde o propojení všech pracovníků pro dosažení žádoucích cílů firmy.

## **2 CÍL PRÁCE A METODIKA**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem diplomové práce je zjistit, jaký význam manažeri městských policíí přisuzují jednotlivým prvkům komunikace pro svou práci a zjistit jaké druhy komunikace a komunikační formy jsou v manažerské praxi u městských policíí využívány.

Prvním částečným cílem je získání a rozšíření teoretických poznatků v problematice komunikace a upozornění na provázanost managementu a komunikace.

Druhým částečným cílem je empirický výzkum, zpracování prvotních údajů získaných od respondentů na základě dotazníkového šetření a analýza výsledků.

Třetím částečným cílem je vyhodnocení analýzy a závěrečné shrnutí empirického výzkumu.

### **2.2 Metodika práce**

Metodický postup diplomové práce se skládá z několika následných na sebe navazujících kroků:

#### **Vymezení problematiky v širším teoretickém rámci**

Při zpracování diplomové práce byly použity dostupné literární zdroje. Použitá literatura byla vybrána se zaměřením na téma komunikace a s tím spojené pojmy. Větší část teoretické části je věnována komunikaci. Literatura byla navržena vedoucím práce a dále se opírala o nastudování vnitropodnikových materiálů.

#### **Určení způsobu zjišťování prvotních údajů**

Informace pro zpracování diplomové práce jsou získány metodou dotazování. První čtyři otázky jsou pouze informativní, a to pohlaví, věk, pozice manažera a doba praxe na manažerské pozici.

Dotazník se dále skládá z 6 prvků, které tvoří kompletní dotazník. Jedná se o tyto prvky:

1. Druhy komunikace
2. Prvky komunikačního procesu



3. Význam prvků verbální komunikace
4. Význam prvků neverbální komunikace
5. Význam komunikačních dovedností
6. Význam jednotlivých principů efektivní komunikace

Je zde celkem 34 uzavřených otázek, s možností odpovědí na škále významnosti:

Malý význam	Průměrný význam	Velký význam	Zásadní význam
1	2	3	4

### **Charakteristika objektů zkoumání**

Pro výzkumné šetření mé práce byla vybrána organizace, kde jsou respondenti na všech úrovních řízení. Jedná se o organizaci, kde já sama pracuji. Informace pro zpracování diplomové práce jsou získány z dotazníkového šetření mezi 62 manažery městských policíí, zejména u Městské policie Chomutov.

### **Určení souboru respondentů**

Respondenti jsou převážně ze středního managementu a managementu nižší úrovně, kde je rozptýl pracovních pozic. Vrcholový management zde nemá takové zastoupení.

### **Způsob zpracování zjištěných dat**

Data získaná v rámci dotazníku byla vyhodnocena na základě absolutní a relativní četnosti.

*Relativní četnost* je počet hodnot v daném intervalu vztažený k celkovému počtu hodnot. Vyjadřuje, jaké procento všech hodnot leží v daném intervalu. V tomto případě se jedná o procentuální vyjádření. Součet vždy představuje 100 %.

*Absolutní četnost* jsou hodnoty, které vyjadřují počet hodnot spadajících do jednotlivých intervalů. V tomto případě se jedná o počet manažerů městských policíí, spadající do jednotlivých odpovědí, a to v rozmezí od 1 do 62 respondentů. Součet vždy musí být 62.

Prvky v jednotlivých skupinách jsou seřazeny podle významnosti, která jim byla manažery přiřazena. U jednotlivých prvků je nedílnou součástí statistické stanovení variability

odpovědí. Při hodnocení variability byl použit výpočet ordinálního rozptylu *dorvar* (diskrétní ordinální variance), který se vypočítal podle následujícího vzorce.

$$dorvar = \frac{1}{2} \sum_{i=1}^k P_i(1 - P_i) .$$

Vážený aritmetický průměr vyjadřuje sumu hodnot násobených příslušnými vahami a podělený celkovým počtem.

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^r x_j n_j$$

Dále byl použit variační koeficient, který je charakteristikou variability rozdělení pravděpodobnosti náhodné veličiny. Nejčastěji se uvádí v %. Variační koeficient je definovaný jako podíl směrodatné odchylky a aritmetického průměru. Pro variační koeficient je používán nejčastěji tento vzorec.

$$v_x = \frac{s_x}{\bar{x}}$$

### **Zobecnění a závěry**

V posledním kroku jsou jednotlivé komentáře shrnuty a zobecněny do závěru diplomové práce.

### 3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

*„Obklopte se nejlepšími lidmi, které najdete, delegujte zodpovědnosti a nepřekázejte.“*

Ronald Regan

#### 3.1 Management

Management je soubor přístupů, názorů, doporučení a metod, které užívají vedoucí pracovníci (manažeři) k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), směřujících k dosažení soustavy cílů organizace (Vodáček, 2006). Management je téměř všude a má široký rozsah využití. Na základě toho můžeme říct, že management musí zahrnovat lidi. To *manage* (angl.) – řídit, vést, spravovat, ovládat, vládnout, hospodařit, zařídit, zvládnout, umět pomoci, dosáhnout účelu. Management může být označení činnosti i funkčního označení. Soubor názorů, zkušeností, doporučení, přístupů, metod, které vedoucí pracovníci užívají ke zvládnutí specifických činností, jež jsou nezbytné k dosažení záměrů – umění dosáhnout toho, aby lidé udělali to co je potřeba (Husa, 2021).

V literatuře najde několik definic pojmu management, které lze obecně zařadit do tří kategorií, podle toho co kategorie zdůrazňuje:

- vedení lidí,
- předmět studia a jeho účel,
- specifické funkce vykonávané manažery.

#### **Management**

Zdůrazňuje úlohu vedení lidí – zařídit pomocí druhých lidí

Zdůrazňuje dílčí vykonávané funkce – tzv. manažerské funkce

Zdůrazňuje účel, k němuž vede – dosažení stanovených cílů

Zdůrazňuje jeho vykonavatele – technický management, výrobní management (Husa, 2021)

Management lze také popsat jako trvalý proces, ve kterém jsou balancovány vlivy vnějšího prostředí jako jsou legislativa, zájem o produkty, ekonomické zázemí a vnitřního prostředí což mohou být například organizace práce, pracovní síla (Husa, 2021).

## Procesy managementu

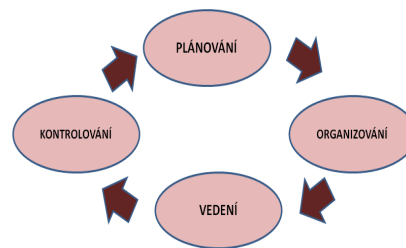
*Plánování:* cíle, jichž chce organizace dosáhnout.

*Organizování:* přidělování úkolů a koordinace zdrojů, které slouží k dosažení cílů.

*Vedení:* motivace a ovlivňování pracovníků.

*Kontrolování:* zjišťování odchylek mezi plánem a skutečností (Vodáček, 2006).

OBRÁZEK 1: PROCESY MANAGEMENTU



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

### Plánování

Je základem managementu, kdy plánovací proces ve firmě je důležitý pro stanovení systému cílů firmy, jejich reciproční úpravu a sladění a určení cest k jejich dosažení. Náplní plánu jsou cíle, kterých má být ve firmě dosaženo a zdroje nezbytné pro splnění těchto cílů.

Plánování určuje, které cíle jsou pro firmu důležité a které nikoliv.

**obecné cíle** – maximalizace zisku – společné pro většinu firem

**specifické cíle** – zajištění vývozu, zavedení nového výrobku, rozšíření firmy

Plánování musí být efektivní, flexibilní, musí reagovat na zvraty, ke kterým dochází na trhu.

**Strategické plány** (dlouhodobé) – nejdůležitější, stěžejní cíle podniku, tyto plány musí vycházet z podrobných analýz – např. investiční plán na 5 let

**Taktické plány** (střednědobé) – cíle pro dané období, upřesňují prostředky, jak cílů dosáhnout – např. finanční, technický plán – např. roční plán finanční plán

**Operativní plány** (krátkodobé) – vychází z konkrétních podmínek, ze zdrojů, které má podnik k dispozici; na nejkratší období – měsíc, týden – např. nákup materiálu

## **Organizování**

Vymezení vzájemných pracovních vztahů lidí ve firmě a prostředků pro plnění určitých záměrů. S organizováním souvisí vytváření vnitřní struktury firmy, na což mají vliv tyto faktory:

- Dělbba práce,
- zvyšování produktivity práce,
- tělesné a duševní vlastnictví,
- snižování nákladů,
- ceny,
- efektivní výroba.

Organizování zahrnuje jak odpovědnost, tak pravomoc, dále pak kompetence, působnost. Pokud se organizování přenáší na vyšší úroveň, jedná se o *centralizaci*, pokud se organizování přenáší na nižší úroveň, jedná se o *decentralizaci*.

Každá firma musí mít svou organizační strukturu (organizační řád), kde je přesně vymezen a respektován základní vztah mezi řízením a organizační strukturou.

*Liniová struktura* – nadřízený a podřízený

*Funkcionální struktura* – vedoucí je opatřen odpovědností a pravomocí

*Liniově štábní struktura* – obsahuje složku liniová a štábní

*Divizní struktura* – vytváří a rozděluje pravomoci

## **Řízení**

Jedná se zejména o řízení lidských zdrojů, řízení procesů, aktivní zasahování do procesů a přijímání rozhodnutí o změnách. Řízení lidí musí být vedeno takovým způsobem, aby se jejich činností dosáhlo stanovených cílů ve firmě. Tvorba kvalitního týmu ve firmě je dlouhodobým manažerským procesem. Velkou úlohu v tomto směru hraje motivace lidí, což může být formou finanční (peněžní odměna), nebo činy (pochvala).

## **Kontrolování**

Kdo řídí, musí současně kontrolovat, což lze chápat v několika smyslech. V managementu je chápána ve významu řízení. Kontrola je neustále probíhající proces, který umožňuje zjistit odchylky skutečného stavu od stavu žádoucího a podle toho navrhnout opatření.

Fáze kontroly: zjištění skutečnosti (požadavky na objektivní, včasné, přesné informace), porovnání skutečnosti se žádoucím stavem (zjištění odchylek a příčin), návrh opatření.

**Vnitřní kontrola** – provádí firma z vlastních zdrojů na základě kontrolního plánu.

*souhrnná* – týká se všech částí řízeného procesu, např. roční inventury, *namátková* – na základě nahodilého výběru, kontroluje se část, např. stav pokladní hotovosti a cenin, *výběrová* – podle určitého pravidla, nekontroluje se celý celek, ale část (např. při účetním auditu se kontroluje vybraný vzorek)

**Vnější kontrola** – orgány státní správy (finanční úřad, úřad práce, hygiena)

Součástí kontroly může být i varianta, která zahrnuje především sebekontrolu a zpětnou vazbu probíhajícího procesu. Díky kvalitní sebekontrolě a dobré zpětné vazbě dochází k vyšší kvalitě v manažerských cyklech.

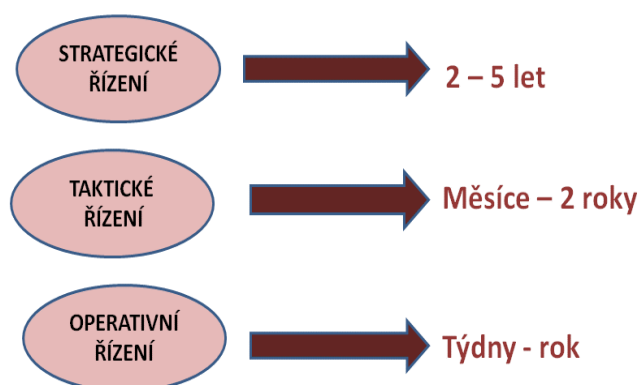
### Členění managementu

**Strategické řízení** – vykonává vrcholový management či vlastníci. Soustředí se na správný chod a rozvoj subjektu. Dlouhodobější charakter, většinou delší než jeden rok, zpravidla 3 – 5 let.

**Taktické řízení** – aktivity spojené s finančním řízením firmy, jako jsou rozpočty, roční plány atd., časový výhled jednoho roku.

**Operativní řízení** – aktivity, které směřují k taktickým záměrům. Jsou to většinou plány s kratším časovým výhledem měsíční, týdenní, denní (Weber, 2009).

OBRÁZEK 2... MANAGEMENT PODLE ČASOVÉHO ROZLIŠENÍ



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Dle webu Wikipedia (2021) lze management členit následovně:

**Finanční řízení** – obstarává kapitál pro potřeby podniku, rozhoduje o struktuře kapitálu, zajišťuje finanční stabilitu podniku.

**Řízení lidských zdrojů** – řídí zaměstnance jako celek a poskytuje manažerům prostředky, kterými mohou působit na produktivitu práce.

**Řízení informačních technologií** – zabývá se zaváděním a zdokonalováním procesů IT, kontrolováním, zpracováním, uchováním, zpřístupněním a využitím dat a informací.

**Řízení marketingu** – činnost, která vede k dosažení směny na cílovém trhu. Důležitá je účinnost a efektivnost celé činnosti marketingu. Je klíčový pro celkovou strategii podniku.

**Řízení provozu a výroby** – procesy, které jsou zaměřeny denní činností podniku.

**Strategické řízení** – zaměření na dlouhodobé plánování a orientace podniku jako celku. Základem je vymezení cílů a stanovení způsobu jejich dosažení.

### 3.2 Manažer

*„Šéf své podřízené řídí, vůdce je vede.*

*Šéf je závislý na autoritě, vůdce na dobré vůli.*

*Šéf vzbuzuje strach, vůdce nadšení.*

*Šéf říká "já", vůdce říká "my".*

*Šéf se soustředí uje na viníka při selhání, vůdce na samotné selhání.*

*Šéf ví, jak se má co udělat, vůdce ukazuje, jak to má být.*

*Šéf říká "Jděte!", vůdce říká "Pojďme!"*

John C. Maxwell

Manažer = vedoucí pracovník zodpovědný za dosahování cílů jemu svěřených organizačních jednotek. Plánuje, organizuje a kontroluje práci svých spolupracovníků (Vodáček, 2006). Základní způsobilostí manažera je schopnost rozpoznat schopnosti a využití předností a znalostí každého jedince.

OBRÁZEK 3: MANAŽERSKÉ VLASTNOSTI



Zdroj: <https://halek.info/prezentace/management-cviceni7/mngcv7-print.php?projection&l=02>

Manažerská činnost musí splňovat několik požadavků:

- Účelnost – děláni těch správných věcí
- Účinnost – děláni věcí správným způsobem
- Hospodárnost – dělat vše za minimální náklady
- Odpovědnost – jednat spravedlivě (Toman, 1981).

### Rozdělení manažerů

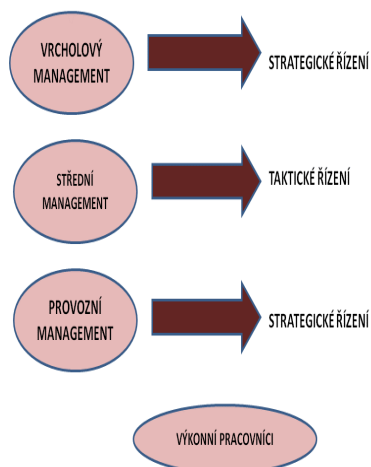
**Manažeři první linie** – soustředí se na operativní činnosti organizace a současně provádějí kontrolu a nápravu chyb.

**Střední manažeři** – velmi početná a různorodá skupina řídicích pracovníků. Největší podíl jejich pracovní náplně, až 40 %, zaujímá poskytování a získávání informací.

**Vrcholoví manažeři** – tzv. top manažeři usměřňují a koordinují všechny činnosti a vytvářejí plány organizační jednotky. Na této skupině manažerů závisejí konečné výsledky organizace. Přebírají na sebe odpovědnost za vlastníky. Těsná vazba na vlastníky je vytvářena postavením v řídicí hierarchii (Weber, 2009).



OBRÁZEK 4: ROZDĚLENÍ MANAŽERŮ



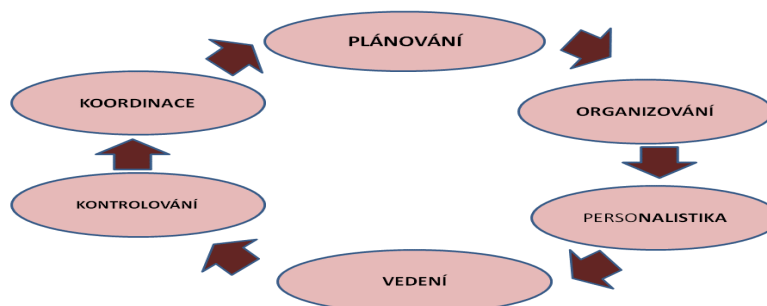
Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

### 3.2.1 Manažerské funkce

Manažerské funkce můžeme definovat jako typické činnosti manažera nebo vedoucího pracovníka, které řeší při řízení a vykonává ve své profesi a práci s cílem uspět. Manažer má při své práci tyto funkce využívat vyváženě, protože využití pouze jedné z nich, nebo jedné funkce na úkor druhé, působí negativně (Vodáček, Vodáčková, 2006).

Plánování vymezuje cíle firmy a jejich dosažení, organizování navazuje na plánování a určuje činnosti a postupy, personalistika zajišťuje lidské zdroje, vedení rozdělování činností, kontrolování posuzuje práci vzhledem k plánovaným cílům, koordinace sladění všech žádoucích vlivů s odstraněním odchylek a minimem chyb.

OBRÁZEK 5: MANAŽERSKÉ FUNKCE



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

### 3.3 Komunikace

*„Člověk je do té míry mrtvý, do jaké nedokáže komunikovat.*

*Je do té míry živý, do jaké komunikovat dokáže.“*

L. Ron Hubbard

Komunikace vychází z latinského slova „*communicare*“, což znamená sdílení. Jedná se o výměnu informací mezi dvěma entitami. Znamená to působit na něco společně něco společně sdílet – komunikovat. Podle encyklopedického slovníku znamená komunikace styk, spojení a přenos informace (Hloušková, 1998). Komunikace je vymezena jako sdělení informace (Janoušek, 1968). Proces sdílení určitých informací, které mají za cíl snížení nejistoty na obou komunikačních stranách (Holá, 2006). Rozdíl mezi dobře komunikujícími a špatně komunikujícími je ohromný, protože komunikace je, to co odlišuje živé organismy od neživých (Gruber, 2005).

Komunikující se chovají a projevují podle přítomné situace, ale velkou úlohu zde hraje minulost, dřívější stanovisko, názor, přístup, kultura a příznaky s tímto spojené. Při komunikaci nelze říct akce a reakce nevyplývá pouze z řečeného, ale jak si uvedená osoba sama vykládá to, co bylo řečeno (DeVito, 2001).

Thomson (2001) říká, že schopnost komunikace je jednou z největších předností, ne-li naprosto předností největší. Zdokonalování a neustálé učení v této oblasti je pro všechny osoby příznačné, protože čím jasněji a úplněji dokážeme říkat své myšlenky a nápady, tím jsme úspěšnější ve všem, co děláme.

Komunikace slouží jako prostředek pro dosahování působivých změn, usměrňuje chování a při jejím účelném využívání zlepšuje všechny procesy mezi lidmi. Komunikace zajišťuje sjednocení lidí, pro dosažení jejich společných určitých cílů.

Komunikovat lze pouze tam, kde probíhá nějaká společná činnost a zahrnuje slovní i mimoslovní projevy, složkou je vnímání účastníků, kdy každý z nich zařazuje své smysly, intuici, rozum i cit. Vše, co děláme, neděláme, i naše chování souvisí s komunikací a patří do ní (Holá, 2006).

Komunikace je k efektivnímu vyjadřování nezbytná: Komunikace je realizována mezi lidmi a je informací v mluvené, psané či obrazové činnosti. Komunikace zásadně ovlivňuje vztahy mezi lidmi a je jedním z hlavních prostředků k jejich utváření (Mikuláščík, 2010).

Vybíral (2000) sděluje, že komunikace sama o sobě tlumí emoce a formuje postoje. Má v sobě moc, která popuzuje, provokuje, iniciuje, chlácholí či zpomaluje druhého v jeho odhodlání.

Komunikace je proces, při kterém dochází k předávání informací mezi minimálně dvěma komunikujícími subjekty. Prakticky tedy představuje základ veškerých vztahů mezi jedinci. Jedná se o proces sdělování, přenosu a výměny hodnot i významů, které obsahují nejenom oblast informací, ale rovněž i jiné projevy a výsledky lidské aktivity, jako je například zboží, různé umělecké díla, formy chování apod. (Pokorná, 2008)

**OBRÁZEK 6: MODEL KOMUNIKAČNÍHO PROCESU**



Zdroj: Světlík, 2009

### Schopnost komunikovat

Lze definovat jako schopnost a připravenost jedince vědomě a harmonicky komunikovat, což znamená vypovídat ostatním co nejjasněji a nejsrozumitelněji o sobě, vědomě ostatním naslouchat, umět rozlišit nepodstatné od podstatného, být vstřícný k potřebám druhých a úzkostlivě dbát neverbálních signálů.

**OBRÁZEK 7: SCHOPNOST KOMUNIKOVAT**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

### 3.3.1 Formy sdělení

Komunikace se prvotně dělí na:

**verbální:** (slovní komunikace) její vědní disciplínou je rétorika

**nonverbální:** ( mimoslovní komunikace) je řešena v oblasti psychologie či dramatické výchovy a patří k ní gestika, optika, proxemika, posturologie.

V komunikaci se verbální a neverbální prostředky používají společně. Je důležité, aby byly v harmonii a shodě. Nesoulad v komunikaci nazýváme dvojná vazba, což znamená, že něco jiného říkáme a něco jiného sdělujeme tělem.

**komunikace činy:** kterou vyjadřujeme vlastním činem.

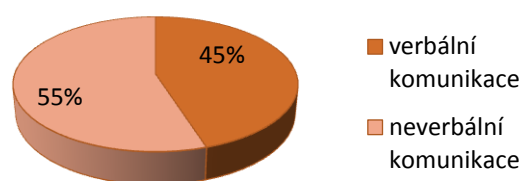
#### Podíl verbálních a neverbálních projevů v informaci

- 7% tvoří sdílený obsah informace
- 55 % tvoří mimika, gestikulace, postoj, atd.
- 38 % tvoří zbarvení hlasu, tón řeči, intonace, síla hlasu

Schopnost výpovědi neverbální komunikace je tedy velmi vysoká a lze získat i informace, které mluvčí nezamýšlí, nebo ani nechce sdělit. (Vymětal, 2008).

GRAF 1: PROCENTUELNÍ ROZDĚLENÍ KOMUNIKACE

% DĚLENÍ KOMUNIKACE



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

### 3.3.2 Verbální komunikace

Verbální, neboli slovní komunikací se rozumí dorozumívání jednoho, dvou či více jedinců pomocí slov, prostřednictvím jazyka, popřípadě jinými znakovými symboly (Vybíral, 2009). Význam verbální komunikace je nesporný, jelikož je nezbytnou součástí sociálního života i nezbytnou podmínkou myšlení. Téměř pro každého člověka je obtížné strávit byt'

jen jediný den bez slovní komunikace. Každý člověk, který je po delší dobu nějakým způsobem izolován, bez jakékoli jiné možnosti komunikace s dalšími lidmi, to pociťuje jako strádání (Mikuláščík, 2003).

#### **Verbální komunikací se zabývají tyto obory:**

- lingvistika (zkoumání jazyka),
- filologie (zkoumá jazyk, literaturu a ústní lidovou slovesnost určitého národa),
- filozofie (věda o bytí světa a existenci člověka),
- sémiotika (zkoumání vlastností znaků a znakových soustav),
- sémantika (studium vztahů mezi formou a významem znaku),
- logika (věda o správném myšlení a jeho používání v praxi).

Při verbální komunikaci se jedná se o dorozumění prostřednictvím řeči. Ten, kdo si osvojí nejméně jeden jazyk, může komunikovat. Mluvená řeč má dvě strany **obsahovou** (co člověk sděluje) a **formální** (jak hovoří), tvoří ji paralingvistika.

#### **Prvky verbální komunikace**

- Barva hlasu – rozhoduje o tom, jak zní náš hlas posluchačům, zda příjemně nebo nepříjemně, je individuálně specifická.
- Kvalita řeči – správná artikulace.
- Věcnost hovoru.
- Výška tónu, hlasu – záleží na momentální rozpoložení.
- Objem řeči.
- Tempo řeči – je odvislé od pohlaví komunikujícího a jeho temperamentu.
- Hlasitost projevu – musí být přiměřená. Odvíjí se od vzdálenosti a počtu posluchačů.
- Plynulost řeči – pohotové vybavování myšlenek.
- Chyby v projevu – pazvuky, vzdechy, parazitní výrazy, opakování slov a vět, nedokončování vět.
- Emoční zbarvení hlasu.
- Pomlky v řeči.
- Frázování, členění řeči.
- Slovní vata (Vymětal, 2008).

### 3.3.3 Neverbální komunikace

Neverbální (nonverbální, mimoslovní) komunikace je proces dorozumívání jinými než slovními prostředky. Nonverbální komunikace bývá nazývána řečí těla. Jde o získávání informací pomocí pohybů člověka, jeho gest, mimiky, dotyků, činnosti očí, odstupu apod. Přenos informací závisí i na faktorech, jako je celková image mluvčího, jeho oblečení, společenské chování a vystupování. Člověk tedy mluví, i když mlčí. Neverbální komunikace má velkou vypovídací schopnost o samotném člověku, jeho vlastnostech, vnitřním rozpoložením, psychice a myšlení.

#### ***Přívlastky neverbální komunikace***

- Jedná se o vývojově nejstarší komunikaci.
- Neverbální komunikace je vlastní i zvířatům.
- Jde o komunikace bez jazykových bariér.
- Citová komunikace.
- Dojmová komunikace.
- Neverbální komunikace je méně určitá a přesná.
- Neverbální komunikace je ovlivnitelná vedlejšími vlivy.
- Méně upravená a civilizovaná komunikace.
- Při rozporu se slovy je pravdivější (Vymětal, 2008).

#### **Prvky neverbální komunikace**

##### **Proxemika** (sdělení vzájemným přiblížením a oddálením)

je součástí mimoslovní komunikace založená na posuzování vzdálenosti mezi komunikujícími. Sdělování pomocí vzdálenosti, kterou udržujeme od člověka, s nímž komunikujeme. Prostorová vzdálenost či blízkost odpovídá vzdálenosti psychické. Chorobně uzavření lidé (autisté) mají největší osobní prostor. Pokud má člověk narušený osobní prostor, může se stát agresivním a ohroženým. Čím jsou si lidé sympatičtější, tím menší je vzdálenost mezi nimi.

##### ***Dělení osobního prostoru:***

*Intimní zóna* - do 0,5 m od těla (partneři, členové rodiny)

*Osobní zóna* – od 0,5 m do 1,25 m od těla (přátelé či osobní témata)

*Společenská zóna – od 1,25 m do 4 m (pracovní hovory)*

*Veřejná zóna – nad 4 m (herci v divadle)*

### **Posturologie** (sdělování fyzickými postoji)

Zabývá se držením těla, jeho napětím nebo uvolněním, náklony, směrem natočení a konfigurací všech částí těla. Vychází ze základního poznatku, že lze nemluvit, ale nelze nezaujmout žádnou polohu těla a žádný postoj.

Postojem můžeme sdělit rozhodnost, přátelství, nepřátelství, ochotu jednat, znužený postoj, vyzývavý postoj.

*Přátelská poloha při komunikaci* - tělo je uvolněné, pohled přímo do očí, hlava mírně skloněná na stranu

*Poloha soupeřů při komunikaci* – tělo je napjaté, pohled směřuje do dálky, šíje je napjatá, hlava je mírně zakloněná)

*Poblíž sebe* – nezávazná komunikace (v autobuse, ve vlaku, na ulici)

### **Haptika** (sdělování doteky)

Doteky mohou mít význam formální, tak i neformální, přátelské nebo nepřátelské, ale dotek je záležitostí intimní. Nejběžnějším dotekem je podání ruky.

*Přímý dotek* – kůže na kůži

*Nepřímý dotek* – přes oděv

*Přátelský dotek* – polibek, pohlazení, objetí, poplácání

*Nepřátelský dotek* – facka, kopnutí, odtažitost,

### **Kinezika** (sdělování pohyby těla)

Sledování pohybu celého těla v rámci komunikace, nebo jeho části. Každý jedinec má osobité, typické pohyby, díky kterým ho poznáme i z dálky.

Pohyby těla se dá vyjádřit vše, obavy, smutek, radost, rozhodnost.

### **Mimika** (Sdělování výrazem obličeje)

Jde o oblast neverbální komunikace, jejíž podstatou jsou proměny v lidském obličeji s výjimkou očí. Vyjadřuje se tím průběh a dopad myšlenek nebo vnitřní stav. Z dvaceti svalů

v obličejí je sedmnáct schopno vyjádřit základní emoce člověka. Podle toho výrazu ve tváři poznáme, co komunikující prožívá.

Výrazem mimiky obličeje člověk vyjadřuje to, co prožívá.

- Štěstí – neštěstí,
- Radost – smutek,
- Zájem – nezájem.

Mimika je pohyb obličejových svalů a orgánů na obličejí. Výraz obličeje je snadno rozpoznatelný. I obyčejný úsměv může mít více významů (rozpačitý, přátelský, ironický, zlý, nejistý, radostný).

#### **Vizika** (oční kontakt – sdělování pohledy, řeč očí)

důležitou roli v mimoslovní komunikaci hrají oči, délka očního kontaktu, pohyb víček, obočí a dalších souvisejících svalů. Oční kontakt je v komunikaci velmi důležitý. Pokud se komunikující nedívá do očí, vzbuzuje v nás nepříjemný pocit přehlížení. Pokud se komunikující dívá směrem do země, má pocit viny nebo se stydí. Těkavý pohled je vyjádřením nepřítomnosti (Plecháčová, 2008).

Při očním kontaktu je důležité:

- Dívat se do očí,
- soustředit se na jednoho člověka, sledovat zda je mu to příjemné.

#### **Gestika** (sdělování gesty – gestikulace)

Součástí neverbální komunikace, jejímž charakteristickým prvkem jsou gesta, zejména pohyby rukou, nohou, prstů a hlavy. Je to vlastně posunková řeč. Doprovázejí verbální komunikaci každého člověka, ať už vědomky nebo nevědomky. Extrovert má rozmáchlá gesta směrem od těla, naproti tomu introvert má gesta umírněná směrem k tělu. Gesty můžeme vyjádřit souhlas, nesouhlas, pozdravit, soutěžit.

### **3.3.4 Komunikace činy**

Sdělování informací vlastním chováním a jednáním v souvislosti s projevy verbálními a neverbálními. Jedná se o jednání, které je v souladu se sociálními normami a hodnotami, jež organizace prosazuje a které požaduje po svých zaměstnancích (Tureckiová, 2004).



Jedná se o zdůraznění a upevnění informací sdělených jak ústně, tak písemně či vizuálně. Jde o konání a počínání, které je ve shodě se sociálními normami a hodnotami. Jeden ze základních prostředků prosazování firemních vizí a strategií. Některými autory je komunikace činy uváděna samostatně, ovšem jde o motivační prezentaci jednotlivců a lze ji zařadit pod komunikaci vizuální, či dle formy sdělování informací o vzorech (Tureckiová, 2004).

### **3.4 Druhy komunikace**

#### **Ústní – osobní komunikace**

Je nejčastější formou komunikace v podniku. Lidský hlas dává slovům smysl a zabarvení. Její výhodou je úspora času, rychlost a účinnost. Důvodem účinnosti je i okamžitá zpětná vazba. Ústní komunikaci výrazně doplňuje komunikace neverbální. Neverbální komunikace je uplatňována především pohyby rukou, výrazem obličeje, kontaktem očí, celkovým postojem, rychlostí a rytmem řeči, intenzitou hlasu apod. Nevýhodou ústní komunikace je absence dokladu.

#### **Písemná komunikace**

Formou písemné dokumentace jsou předepsány úkoly, dispozice a pokyny určující co a jak má být vykonáno. Písemné dokumenty, prostředky písemné komunikace by měly splňovat alespoň jeden či dva ze tří základních nároků, měly by:

- *Informovat*, tj. něco sdělovat či vysvětlovat;
- *Požadovat či přesvědčovat*, tj. vyžadovat od příjemce nějakou činnost nebo ho motivovat k vlastní aktivitě;
- *Budování pověsti firmy*, tj. přispívat k vytváření dobrého mínění o firmě.

Nevýhodou písemné komunikace je časová náročnost a chybí okamžitá zpětná vazba. Její výhodou je doklad, má oficiální váhu sdělení.

#### **Telefonická komunikace**

Telefonickou komunikaci vede každý, kdo komunikuje s druhým po telefonu. Měl by brát na zřetel zásady komunikace, jako jsou pozdrav, představení se, sdělení důvodu telefonátu.

Volající by měl navázat kontakt, pracovat s hlasem, hovořit jasně, srozumitelně, aktivně naslouchat a efektivně vést hovor. Před samotným hovorem by se na něj telefonující připravit, aby mohl správně formulovat sdělení.

### **Elektronická písemná komunikace**

je vybudována na vnější – internetové či vnitřní intranetové síti. Tyto sítě se neustále rozšiřují, což je kladem, neboť mají řadu předností:

- jsou rychlé a umožňují poměrně levnou komunikaci i na velké vzdálenosti;
- zprostředkovávají předávání operativních zpráv i více subjektům najednou;
- poskytují možnost předávat a přijímat zprávy a datové soubory v digitální podobě, zprávy pak mohou příjemci dále zpracovávat;

V obecné rovině platí zásady jako pro písemnou dokumentaci.

- umožňuje vést elektronické diskuse, ať v písemné či také vizuální a zvukové podobě.

### **Elektronická osobní komunikace Team viever – videohovory**

- je vybudována na internetové síti, která zajišťuje rychlý přenos komunikace.
- umožňuje vést diskuse ve virtuální či zvukové podobě

### **Pravidla úspěšného vedení komunikace**

- Můj základní postoj je: „*Já jsem O.K. – ty jsi O.K.*“ (Erik Berne) - pocit sebehodnoty a životní spokojenosti, přiměřená sebedůvěra, realistický přístup ke světu, respekt k sobě i druhým lidem, vyvážená schopnost kooperace a sebeprosazení.
- Čím lépe znám své potřeby a potřeby druhých, tím lépe jim mohu vycházet vstříc.
- Čím vstřícnější jsem k potřebám partnera, s nímž hovořím, tím více bude on (automaticky) uspokojovat mé vlastní potřeby.
- Pohledem do očí se navazuje kontakt – proto jsou kontrolní pohledy nezbytné.
- Čím výrazněji se rozhovor dotýká mých pocitů partnera, tím důraznější je také naše gestika a mimika.
- Moudrý sklání skromně hlavu tam, kde chytrý mluví (Karl Peltzer) – proto umím dobře naslouchat.

- Vyjadřuj se jako „já“, ne jako „ono se“ nebo „my“.
- Důležité není jen to, co se říká, ale „jak“ se to říká – a jak tomu druhý „rozumí“.
- Proto se snažím o jasnou, srozumitelnou a názornou výpověď – vlastní harmonie přesvědčuje.
- Selhávají-li všechny pokusy o smysluplný rozhovor, musím se rozhodnout, zda dosažení optimálního řešení stojí za námahu a vynaložený čas – mohu dobře žít i s kompromisy.

### Pravidla chování při komunikaci

- Zajímejte se o druhé lidi, snažte se je poznat a pochopit, než abyste se sami snažili být pro ně zajímaví.
- Vyzvěte ostatní, aby hovořili o sobě, než abyste se snažili před nimi hovořit o své osobě.
- Zacházejte opatrně s kritikou a příkazy, spíše se snažte o dohodu.
- Naučte se připustit, uznat i vlastní chyby.
- Spíše hovořte s ostatními o tom, co je zajímavé, než abyste se snažili hovořit o tom, co zajímavé vás osobně.
- Dejte druhým lidem najevo, že jsou pro vás důležití, pokuste se vžít do jejich situace, než abyste předkládali vlastní důležitost.
- Oslovujte lidi křestním jménem, a pokud to situace dovolí, tykejte si.
- Netvrďte vždy opak toho, co tvrdí ostatní.
- Snažte se usmívat.

### 3.5 Struktura komunikace

Základní struktura komunikace je tvořena třemi činiteli. **Komunikátorem** – sdělovatelem, **komunikantem** – příjemcem a **komuniké** – obsahem sdělení. (Nakonečný, 2009).

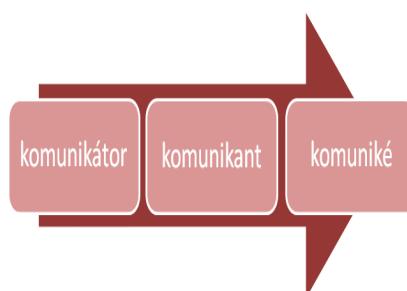
**Komunikátor** - je původcem zprávy, kterou zakóduje, jedná se o jedince nebo skupinu jedinců.

**Komunikant** – ten, komu je sdělení určeno, příjemce je stejně jako původce jedinec nebo skupina jedinců. Příjemce dekoduje a objasní sdělení. Komunikace jako taková je účinná tehdy, pokud příjemce chápe sdělení jako původce zprávy.

**Komuniké** – je výsledkem zakódování.

Při procesu komunikace je u odesílatele důležitá transformace. To je schopnost jasně, výstižně, srozumitelně a jednoznačně formulovat myšlenky. Nezbytné je také vybrat vhodný prostředek komunikování, čili jak sdělení předat příjemci. Příjemce zprávu přijme. U něj je důležitá interpretace. To je schopnost správně porozumět, pochopit zprávu tak, jak byla míněna.

**OBRÁZEK 8: STRUKTURA KOMUNIKACE**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

### **Struktura komunikace - podle účinku média, úmyslu a účinku.**

„KDO“ (komunikátor – odesílatel, sdělovatel) „CO ŘÍKÁ“ (komuniké, sdělení)

„KOMU“ (recipient – příjemce)

„ČÍM“ (druh komunikace – slova, signály...)

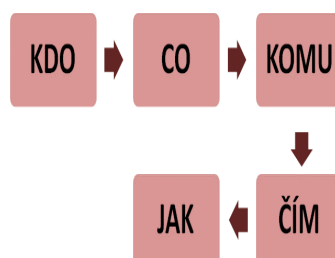
„PROSTŘEDNICTVÍM JAKÉHO MÉDIA“ (rozhovor tváří v tvář, telefonát, email)

„S JAKÝM ÚMYSLEM“ (motivace k rozhovoru, záměr)

„S JAKÝM ÚČINKEM“ (pochopení účelu, vyvolání určitých emocí nebo jednání)

(Laswell in M. Nakonečný, 2009)

**OBRÁZEK 9: ROZŠÍŘENÁ STRUKTURA KOMUNIKACE**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Při komunikaci není důležité jen to, co sdělujeme, ale i jak to sdělujeme, což je ovlivněno našim prožíváním, pozicemi a vztahy mezi lidmi.

### **Proces komunikace tvoří:**

**Komunikátor** = mluvčí (vysílač informací) – osoba, od které komunikace vychází, ten, kdo něco sděluje.

**Komunikant** = naslouchající (přijímač informací) – osoba, která informace přijímá.

**Komuniké** = vysílaná zpráva – obsah sdělení (slova, gesta, ...).

**Zpětná vazba** = reakce naslouchajícího (odraz zprávy) – zpráva o tom, že informace byla přijata, podle reakcí naslouchajícího mluvčí upravuje své informace.

**Komunikační kanál** = způsob podání informací – rozhovor, dopis, telefon, elektronická pošta, SMS, ...

**Situační kontext** = prostředí, ve které komunikace probíhá (známé, neznámé, úřad, věznice, fyzikální vlivy, ostatní lidé, ...).

**Komunikační vyvolaný účinek** = vliv na psychiku.

Při komunikaci není důležité jen to, co sdělujeme, ale i jak to sdělujeme – ovlivněno našim prožíváním, pozicemi a vztahy mezi lidmi.

### **Komunikační kanál**

Můžeme si jej představit jako přenosovou cestu, kterou prochází sdělení. Jedná se o soubor fyzikálních, somatických, technických a dalších podmínek, které nám umožňují komunikační spojení. Může se tedy jednat o zvukové vlny, email, papír, telefon (Reichel, 2008). Komunikační kanály můžeme rozdělit podle několika hledisek, a to podle smyslů jedince nebo podle zvoleného komunikačního prostředku.

Použití smyslů člověka

**Auditivní** – použití verbální řeči – využití sluchového aparátu.

**Vizuální** – používání pohybů těla, mimiky, gest, symbolů – využití zrakového aparátu

**Taktilní** – pohyb těla jako komunikační kanál s rozdílem tělesného kontaktu přímých dotyků.

**Čichový** – zjištění informací na základě různorodosti pachů.

**Teplotní** – tělesné teplo člověka, teplota prostředí.

**Chuťový** - rozpoznávání chuťových vjemů.

Při komunikaci bývá využito současně několik komunikačních kanálů naráz (Šedivý, 2009) a navazují nám na ně komunikační prostředky:

**Člověk** – nositel a sdělovatel informace

**Technické prostředky** – televize, internet, telefon

**Kulturní symboly** – používá se v etnické skupině, náboženství

### 3.6 Vnitropodniková komunikace

- K efektivnímu vyjadřování je komunikace nezbytná
- Realizuje se mezi lidmi a to v mluvené, písemné nebo obrazové podobě
- Je výměnou vztahů mezi lidmi za pomoci symbolů
- Je prostředkem pro utváření vztahů
- Zásadním způsobem ovlivňuje vztahy (Mikuláščík, 2010)

Komunikace jako taková začne plnit svou funkci, pokud se jedinec ke komunikaci rozhodne. Komunikací sledujeme určitý cíl, či záměr.

**Informační funkce** – jejím cílem je **informovat** – předat informaci dalším osobám. Někdy se informace pouze předává a nečeká se na zpětnou vazbu.

**Instrukční funkce** – jejím cílem je **instruovat** – předat informaci o výkonu určité činnosti, zde je zpětná vazba velmi důležitá. Příjemce musí instrukci porozumět, například žák v odborném výcviku.

**Persuazivní funkce** – jejím cílem je **přesvědčit** – přesvědčení protistrany ke změně názoru, zpětná vazba je zde velmi důležitá.

**Vyjednávací funkce** – jejím cílem je **vyjednat** podmínky – zpětná vazba je zde samozřejmostí, může se například vyjednávat o kolektivní smlouvě s odboráři v podniku.

**Zábavní funkce** – jejím cílem je pobavit – odvedení pozornosti od závažného předmětu, odlehčení při rozpracované úkolem, zpětná vazba se zde očekává (Vybíral, 2009)

### **3.6.1 Komunikační kanály v organizaci**

V procesu sdělování či sdílení informací je nutné využívat určité kanály, kterými informace proudí. V aplikované komunikaci firmy jsou kanálem třeba osobní či telefonické rozhovory, emaily, sms zprávy či zprávy zasílané pomocí ICQ, dále pak směrnice, pravidla, pracovní postupy, instrukce, popisy pracovních míst, počítačové sítě a soubory na firemním serveru a tyto cesty rozlišují na formální a neformální (Winkler, 1998).

*Formální komunikace* je řízena jak hierarchií a rozvržením moci ve firmě, tak různými pravidly a předpisy. Nejčastěji se v rámci formálního komunikačního kanálu jedná o firemní meetingy, reporty, distribuce směrnic a pravidel, distribuce pracovních postupů.

*Neformální komunikace* není závislá na postu v organizaci. V této neformální komunikaci jde o různá setkání, která jsou náhodná a nejsou řízená žádnými pravidly a nikdo je ani nenaplánoval. Bohužel pro firmu se často těmito neformálními kanály předávají zkreslené a nepravdivé informace a často tak tyto informace vyvolávají negativní chování zaměstnanců (Winkler, 1998).

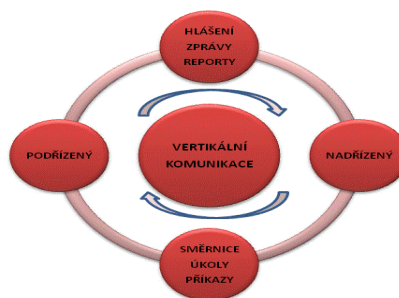
V interní komunikaci je nutné vždy rozlišit, jakou formou informace proudí. Podle směru jejich šíření lze rozčlenit komunikaci v rámci organizace na vertikální, horizontální a také diagonální (Tureckiová, 2004).

## **3.7 Směry komunikace**

### **3.7.1 Vertikální komunikace**

Jak je již uvedeno výše, vertikální komunikaci je možné vnímat ve dvou odlišných směrech. Dělí se na klesající a vzestupnou komunikaci podle jejího směru.

OBRÁZEK 10: VERTIKÁLNÍ KOMUNIKACE



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

**Sestupný směr komunikace** se v souvislosti s organizační strukturou projevuje jako komunikace nadřízeného s podřízeným, jde tedy o předávání informací z horních pater organizační struktury do těch nižších. Tato sestupná komunikace je nejčastěji představována různými směrnici, pracovními postupy, popisy pracovních míst a kompetenčními modely, periodiky, pracovním a organizačním řádem či různými manuály. Významnou složkou sestupné komunikace jsou pak například informační mítinky nebo předávání pracovních úkolů. Vymětal (2008) uvádí, že vertikální komunikace je obvykle realizována pracovními instrukcemi, oficiálními dokumenty, manuály, organizačními směrnici, příkazy, interními publikacemi, intranetem, zápisy z porad apod. U této komunikace jedná o klesající typ komunikace, směřující z nejvyšších organizačních stupňů k nižším, jinak řečeno od nadřízeného k podřízenému.

**Vzestupný směr komunikace** je další možností jak vnímat vertikální komunikaci. Jedná se o komunikaci podřízeného s nadřízeným. Nejčastěji se jedná o reporty nadřízeným, které mají předem stanovenou formu, méně často se pak jedná o ústní předávání informací či např. předávání stížností. Jak nám sděluje Vymětal (2008), tento typ komunikace bývá většinou realizován na poradách, diskuzích, konferencích či schránkami pro návrhy a připomínky všech spolupracovníků.

### 3.7.2 Horizontální komunikace

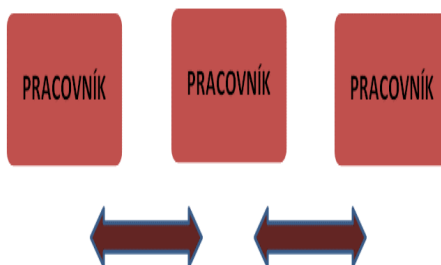
Horizontální komunikace je realizována mezi jednotlivými pracovníky, pracovními skupinami, organizačními jednotkami či jednotlivými úseky. Tento typ komunikace přispívá k lepší informovanosti o práci a také o dalších okolnostech týkající se práce. Dále také přispívá k zlepšování sociálních vztahů v rámci organizace (Koubek, 2006).



Horizontální komunikace představuje komunikaci mezi jednotlivými útvary či odděleními společnosti (případně členy jednotlivých oddělení, kteří jsou na stejné hierarchické úrovni), nejčastěji k této komunikaci dochází při různých projektech či celopodnikových aktivitách. Snadno se pak může stát, že navzájem nekomunikující oddělení pracují na 100 %, ale společný výsledek neodpovídá vynaloženému úsilí, každé oddělení si totiž úkol vyložilo po svém a také k jeho naplnění použilo jiné nástroje. Velmi zřetelně se pak tento případ projevuje v jednání s okolím firmy, kdy jeden útvar komunikuje se zákazníkem a předává mu odlišné informace než druhé oddělení, které se zákazníkem komunikuje také. Pak nastává situace, kdy je zákazník přinejmenším zmatený, v horším případě ztratí zájem o spolupráci takovýmto dodavatelem. Význam horizontální komunikace je zcela zřejmý a jeho neefektivnost lze velmi dobře vystihnout známým slovním obratem, že jedna ruka neví, co dělá druhá. Pokud jednotlivá oddělení nespolupracují a neznají náplň práce ostatních oddělení, nemůže společnost efektivně fungovat.

Horizontální komunikace probíhá na hierarchické úrovni v rámci jedné funkční specializace či mezi nimi (Tureckiová, 2004).

**OBRÁZEK 1011: HORIZONTÁLNÍ KOMUNIKACE**



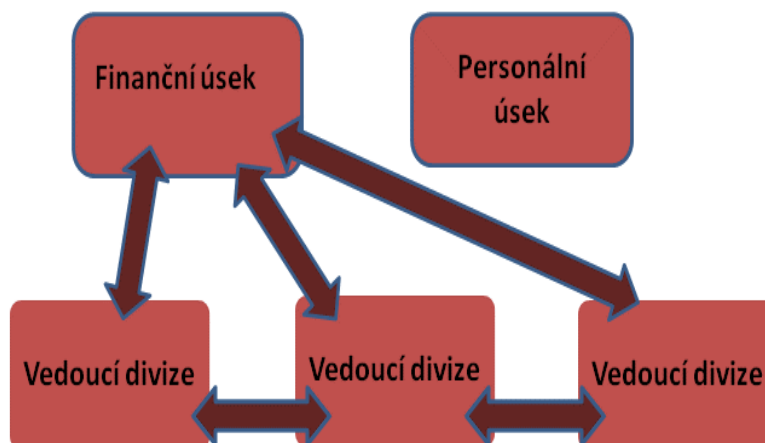
Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

### **3.7.3 Diagonální komunikace**

Diagonální interní komunikace je nejméně používaným způsobem v rámci podniku a je využíván zejména v tom případě, že ostatní typy komunikace selhaly (Vymětal, 2008).

Tento typ komunikace působí napříč úrovní. Formálně se jedná například o projektové nebo procesní řízení. Neformálně se jedná o komunikaci mezi zaměstnanci podniku o firemních záležitostech, které však nejsou spojeny s pracovními úkoly či pracovními záležitostmi (Tureckiová, 2004).

OBRÁZEK 121: DIAGONÁLNÍ KOMUNIKACE



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

### 3.7.4 Cíl vnitropodnikové komunikace

- Zajištění optimální míry informací pro zaměstnance,
- Zajištění optimální interakce a komunikace mezi managementem firmy a zaměstnanci, mezi manažerem a jeho týmem, mezi týmy a pracovníky navzájem,
- Zajištění podpory a rady pro zaměstnance,
- Zvyšování loajality a angažovanosti pracovníků,
- Neustálé udržování zpětné vazby a zavádění zjištěných poznatků do praxe,
- Zajištění zábavy, případně hra v rámci práce (Tomek, 1999).

### 3.8 Bariéry v komunikaci

Rozdíly mezi lidmi jsou způsobeny celou řadou okolností, které jsou povahy kulturní a vzdělanostní. Tyto rozdíly souvisí s pozicí člověka ve společnosti, se životní situací, ve které se nachází. Závisí současně na psychickém stavu jednotlivých lidí, na jejich věku či pohlaví. Uvedené rozdíly mezi lidmi tvoří faktory způsobující porušení komunikace a nesplnění jejího základního cíle, tj. dorozumění (Winkler, 1998). Bariéry v komunikaci mohou vznikat jak na straně sdělujícího i přejímajícího. Původ dorozumívajících bariér: forma komunikace, věk, vzdělání, socioekonomický status, finanční zabezpečení, komunikační jazyk, kultura komunikujících, záměr komunikace.

### ***Proč vznikají bariéry v komunikaci?***

- Ne vždy říkáme to, co si myslíme
- Co je řečeno, nemusí být vždy slyšeno
- Slyšenému nemusí být vždycky porozuměno
- Myšlenka, kterou všichni pochopili, nemusí být uvedena v život
- Rozumět neznamená vždy chápat a ztotožnit se
- To co je uvedeno v život, se nemusí vždy stát zažitou rutinou (Bureš, Lopuchová, 2007).

Komunikační bariéry vznikají vlivem neefektivní komunikace. Bariéry v komunikaci vznikají během průběhu komunikace jako takové, je potřeba je z komunikace pokud možno vytěsnit. Bariéry je třeba odstranit a potlačit z komunikace úplně (Vymětal, 2008).

### ***Problémy v interní komunikaci***

- Organizace práce
- Nedostatečná snaha
- Nezájem pochopit
- Hierarchický rozhodovací proces
- Nedostatečně otevřená komunikace
- Nedostatečná zpětná vazba
- Jednosměrná firemní komunikace (Hloušková, 1998)

#### **3.8.1 Příčiny nedorozumění při komunikaci**

***Filtrování*** - záměrná manipulace s informacemi, předávání pouze těch informací, o kterých si myslíme, že je chce komunikační partner slyšet. Jde o zábranu na straně sdělovatele, která často zapříčiňuje neobjektivní zpětnou vazbu.

***Výběrové vnímání*** - vnímání informací příjemcem podle jeho potřeb, požadavků, očekávání či jiných individuálních charakteristik. Příjemce informací často neuvědoměle interpretuje sdělení podle toho, v jaké situaci se v daném okamžiku nachází, co si od komunikace slibuje a s jakými motivy do vzájemné interakce vstupuje

**Emocionální stav člověka** - je další bariérou, která je na straně příjemce. Příjemce interpretuje a vnímá vysílanou zprávu podle svého aktuálního emocionálního stavu. Jednu a tu samou informaci tak může interpretovat naprosto odlišně v souvislosti s tím, zda je v daném okamžiku šťastný, nahněvaný, prožívá pocit úzkosti, strachu či naopak úspěchu a spokojenosti

**Používaný jazykový systém** - jazyk je velmi často tou největší bariérou a také tou nejčastější s jakou se můžeme v našem pracovním životě setkat a to zejména pokud pracujeme v mezinárodní společnosti (Winkler, 1998).

### **3.9 Manažerská komunikace**

Komunikace je manažerskou funkcí, která umožňuje propojení jednotlivých složek řízení každé organizace. Schopnost „domluvit se“ se svými spolupracovníky, podřízenými či nadřízenými, je prvním předpokladem pro efektivní práci. Díky pochopení všech principů komunikace manažer lépe rozumí jednání členů svého týmu i nadřízených. Je schopen dosahovat lepších výsledků ve všech činnostech.

U komunikace jde o přenos informací. Opravdová komunikace probíhá tehdy, když druhý člověk pochopí zprávu tak, jak byla míněna. Současná realita fungování a řízení podniku je spojena s rostoucími požadavky na množství získávaných informací a jejich komunikaci uvnitř i vně podniku. Dalším typickým momentem současného vývoje jsou rostoucí požadavky na rychlost komunikace.

Komunikace manažerů je základní, podstatnou a stěžejní manažerskou funkcí. Představuje zhruba 85 % rozsahu aktivit manažera.

#### **3.9.1 Komunikační systémy**

**Vnitřní** - fungují a probíhají uvnitř podniku. Umožňují realizovat sdílení informací uvnitř podniku. Představují tak rozhodující podmínku pro jeho existenci. Jsou rozhodující pro manažerskou komunikaci.

**Vnější** - realizují propojení podniku s jeho okolím. Systémy se týkají například legislativy a jiných nástrojů. Jedná se o rozsáhlé komunikační sítě, jejichž úkolem je zajistit sdílení informací v celosvětovém měřítku.

### 3.10 Zpětná vazba

Zpětná vazba pomáhá porozumět informaci, kterou dostáváme od druhé strany tak, jak ji druhá strana skutečně myslela. Jedná se o poslední krok komunikačního procesu. Je to nástroj k nabytí porozumění mezi komunikačními stranami. Právě zpětná vazba bývá prvkem každodenní komunikace mezi zaměstnancem a nadřízeným. Zpětná vazba probíhá mezi členy týmu navzájem je propojena s interní komunikací. Na základě zpětné vazby může podnik pružně reagovat na potřeby zákazníků a poskytovat jim tak právě to, co potřebují. Stejně významná je také zpětná vazba mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Velmi důležitá je zpětná vazba zejména s ohledem na důvěru a otevřenou komunikaci (Michalík, 2010).

Nastavení zpětné vazby v rámci oboustranné komunikace slouží zejména k možnosti využívat prvky komunikace mezi zaměstnanci a managementem tak, aby měli možnost vystupovat jako rovnocenní partneři a vyjadřovat se k tomu, co se děje ve firmě.

Zpětná vazba na úrovni vnímání - například odpovědí „*rozumím*“, si původce ověřuje, že adresát zprávu skutečně slyšel, ale nepotvrzuje mu to, že adresát zachytil zprávu dokonale a že zprávě rozumí. Některé části zprávy mohou příjemci uniknout.

Zpětná vazba na úrovni kódu může mít charakter kompletního zopakování pokynu. Pracovník je schopen opakovat úkol vedoucího slovo od slova, to ovšem neříká, že jej pochopil správně. Zpětná vazba na úrovni významu ukazuje, že příjemce opravdu správně pochopil smysl sdělení. Lze jej ověřit kontrolou praktického provedení příkazu (Bělohávek 2000, s. 34)

Jak říká Janda (2004) manažeři požadují ve firmě zpětnou vazbu, ale již neuvádí poznatky, které získali do praxe. Je nutno říci, že zpětná vazba sama o sobě podporuje k dobrému pracovnímu výkonu a zlepšuje kroky pro provedení práce při stanovených úkolech.

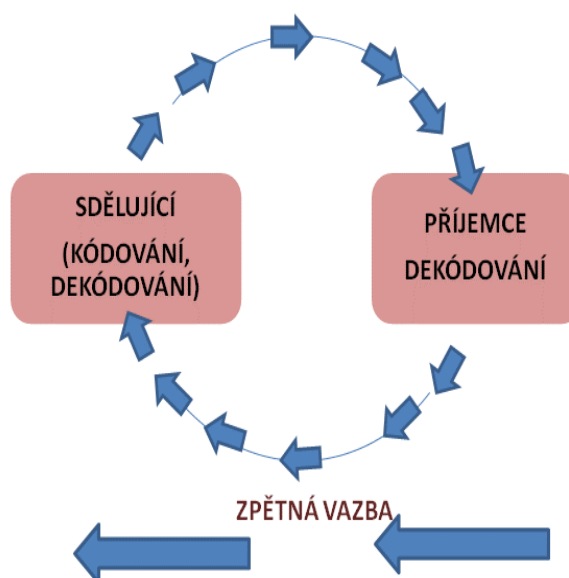
Zpětná vazba je zásadní nejen při přenášení a přidělování úkolů. Je velmi důležitou složkou při hodnocení výkonu zaměstnance nebo řešení konfliktů na pracovišti. Při hodnocení výkonu je důležité zachovat objektivitu a zpětnou vazbu podat s ohledem na city a charakter příjemce tak, aby ji nebral jako kritiku, ale spíše jako návod k dosažení lepších výsledků. Zpětná vazba může pracovníkovi vhodně ukázat jiný pohled na jeho práci a jeho vlastní pracovní výkon, ukázat mu možnost pro zlepšení a pomoci mu (Bedrnová, 2007).

Efektivní zpětná vazba, kterou poskytujeme, by měla být:

- specifická a věcná,
- názorná,
- zdůrazňující silné stránky a možnosti rozvoje,
- podporující a rozvíjející důvěru,
- sdělovaná s respektem k citům a postojům příjemce,
- zohledňující reálné možnosti příjemce,
- zaměřená na pozitivní změnu (Tureckiová, 2007).

**Pozitivní zpětná vazba** – je dáвана rychle, samovolně, živelně - je příjemcem přijímána a působí na jeho další jednání. **Negativní zpětná vazba** – uděluje se pomalu a s rozmyslem - bývá odmítána a přehlížena. Člověk rád přijímá to, co je pro něj dobré a v jeho prospěch, ale nemá rád kritiku (Winkler, 1998). **Účinná zpětná vazba**: konkrétní, popisující, zaměřená pomoc pracovníkovi, načasovaná, konkrétní, jasná, hodnotná, uděluje se v situaci, kdy pracovník ochotný ji přijmout. **Neúčinná zpětná vazba**: zaměřená na pracovníka, hodnotící, obecná, zahání do defenzivy, nepatřičná, nesrozumitelná, načasovaná, používá se náhodně (Bedrnová, Nový 2007)

OBRÁZEK 132: ZPĚTNÁ VAZBA



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

## 4 EMPIRICKÝ VÝZKUM

*„ Kdo chce vést či jinak ovlivňovat lidi, neměl by mít zjevné problémy sám se sebou.“*

*Štefan Medzihorský*

### 4.1 Charakteristika Městské policie

Obecní policie je druh orgánu prosazování práva, který je podřízen místní samosprávě a ne centrální moci vlády. Místní samospráva také sama nese náklady na provoz obecní policie, která působí zejména v oblasti veřejného pořádku na místní úrovni. Obecní policie disponuje omezenějšími oprávněními oproti policii celostátní. Postavení obecní policie vymezuje zákon Česká národní rady ze dne 6. prosince 1991 č. 553/1991 Sb., o obecní policii. Tento zákon vstoupil v platnost dne 1. ledna 1992. Obecní policie je orgánem obce, který zřizuje a zrušuje obecní zastupitelstvo obecně závaznou vyhláškou jako svůj zvláštní orgán. Obecní policie zabezpečuje místní záležitosti veřejného pořádku v rámci působení obce a plní další úkoly, pokud tak stanoví tento nebo zvláštní zákon. Spolupracuje v rozsahu stanoveném tímto zákonem nebo zvláštním právním předpisem s Policií České republiky, státními orgány a orgány územních správních celků. Obecní policie může jí svěřené úkoly plnit i na území jiné obce, pokud tak stanoví tento nebo zvláštní zákon (Zákon o obecní policii). Podle zákona č. 239/2000 Sb. o integrovaném záchranném systému se obecní policie řadí mezi složky integrovaného záchranného systému.

Město Chomutov v roce 1991 cestou obecního zastupitelstva využilo možnost zřízení obecní policie. Novou úpravou obecně závazné vyhlášky ze dne 28. 2. 2001 a č. 3/2002 ze dne 29. 5. 2002 zastupitelstvo města Chomutov s účinností od 1. 5. 1992 zřídilo městskou policii. Městská policie Chomutov, sídlí na sídlišti Březenecká, konkrétně v objektu bývalé mateřské školky v ul. Dřínovská č. p. 4606, 430 04 Chomutov. MěPo je orgánem města Chomutova, který zřizuje a zrušuje zastupitelstvo města obecně závaznou vyhláškou. Městská policie Chomutov je organizační složkou č. 15 Statutárního města Chomutova.

Zaměstnanci městské policie jsou zaměstnanci města, zařazení do orgánu města, kterým je městská policie, nejsou ale již zařazení do magistrátu města a nelze je považovat za úředníky.

## 4.2 Charakteristika respondentů

Žádost o elektronické vyplnění dotazníku byla zaslána 80 manažerům městských policíí. Celkem bylo vyplněno 62 dotazníků a celková návratnost dotazníku tvoří 78 % úspěšnost. Záhlaví dotazníku obsahovalo pohlaví, věk, délku doby praxe, nejvyšší dosažené vzdělání a pozice na úrovni řízení.

Dotazník se dále skládá z několika prvků, ve kterých byli respondenti rozděleni pomocí identifikačních otázek, a poté dotazování na důležitost jednotlivých forem komunikace, verbální a neverbální komunikace, komunikačnímu procesu, efektivní komunikace a manažerských dovedností vztahujících se k problematice komunikace

## 4.3 Výsledky dotazníkového šetření

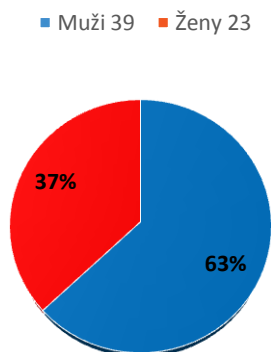
### 4.3.1 Analýza údajů o respondentech

První část dotazníkového šetření byla věnována získání základních údajů o respondentech. V této části tak byly získány informace o pohlaví, věku, úrovni řízení, délky praxe na manažerské pozici.

TABULKA 1... ROZLOŽENÍ DLE POHLAVÍ

Pohlaví	Celkem respondentů	Odpovědělo respondentů
	Absolutní četnost	Relativní četnost
Muži	39	63 %
Ženy	23	37 %
Celkem	62	100 %

GRAF 2: ROZLOŽENÍ PODLE POHLAVÍ



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021



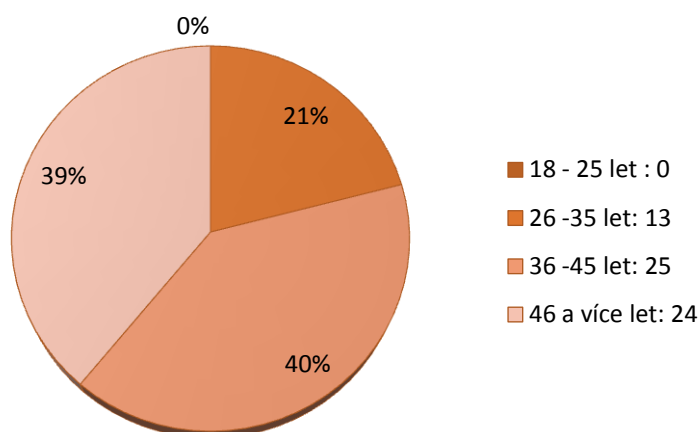
Dotazníkového šetření se zúčastnilo 62 manažerů, výsledné hodnoty z dotazníků nám ukazují, že u městských policií je dle výzkumného vzorku v manažerských pozicích 39 mužů (63%) a 23 žen (37%).

**TABULKA 2: ROZLOŽENÍ PODLE VĚKU**

Věk	Ženy		Muži	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
18 -25 let	0	0 %	0	0 %
26 -35	4	6 %	9	15 %
36 -45	8	13 %	17	27 %
46 – a více	11	18 %	13	21 %
celkem	23	37 %	39	63 %

**GRAF 3: ROZLOŽENÍ PODLE VĚKU**

**VĚKOVÁ STRUKTURA CELÉHO VZORKU RESPONDENTŮ**

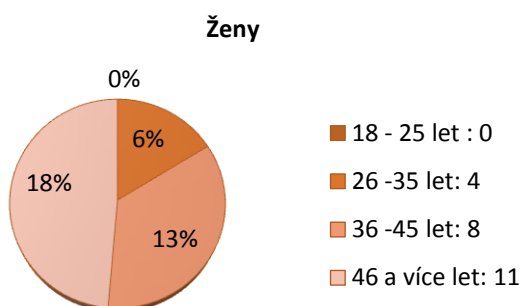


Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Z výše uvedeného grafického vyobrazení je zřejmé, že nejvíce a téměř stejně jsou zde zastoupeny dvě věkové skupiny. Nejvíce zastoupenou věkovou skupinou jsou manažeři ve věku 26-45 let, kterých je celkem 25 (40%), další skupinou jsou manažeři ve věku 46 let a více, kterých je 24 (39%). Není zde zastoupena věková skupina 18-25 let a nejméně je zde zastoupena věková skupina 26-35 let počtem 13 manažerů (21%).

## Ženy podle věkového rozložení

GRAF 4: ŽENY PODLE VĚKOVÉHO ROZLOŽENÍ

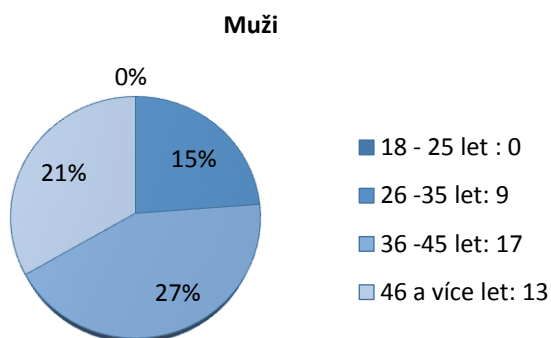


Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Z výše uvedeného je zřejmé, že strážnice manažerky jsou zastoupeny nejvíce věkovou kategorií 46 a více let, a to počtem 11 žen (18%), po té věkovou kategorií 36 – 45 let v počtu 8 žen (18%) a v kategorii 18 -25 let žádná žena zastoupena není a ve věkové kategorii 26-35 let jsou 4 ženy (6%). Zastoupení žen až od kategorie 26 let je dáno tím, že oprávnění strážníka mohl donedávna získat občan starší 21 let.

## Muži podle věkového rozložení

GRAF 5: MUŽI PODLE VĚKOVÉHO ROZLOŽENÍ



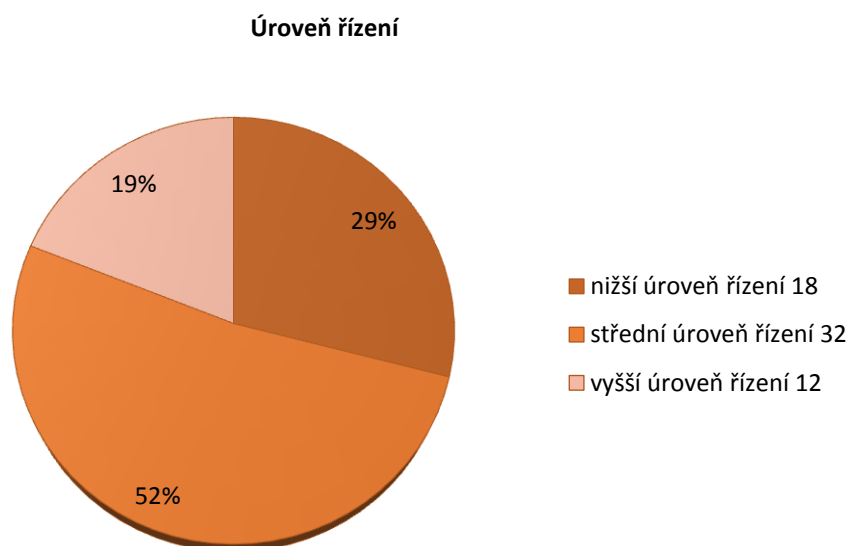
Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Z výše uvedeného je zřejmé, že strážníci manažeři jsou zastoupeni nejvíce věkovou kategorií 36 – 45 let, a to počtem 17 mužů (27%), po té věkovou kategorií 46 – let a více v počtu 13 mužů (21%) a v kategorii 18 -25 let žádný muž zastoupen není a ve věkové kategorii 26-35 let je 9 mužů (15%). Zastoupení mužů až od kategorie 26 let je dáno tím, že oprávnění strážníka mohl donedávna získat občan starší 21 let.

**TABULKA 3... ÚROVEŇ PRACOVNÍ POZICE MANAŽERŮ**

Úroveň	Absolutní četnost	Relativní četnost
Nižší úroveň řízení	18	29 %
Střední úroveň řízení	32	52 %
Vyšší úroveň řízení	12	19 %
Celkem	62	100 %

**GRAF 6: ÚROVEŇ PRACOVNÍ POZICE**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Z výše uvedeného grafického vyobrazení je zřejmé, že nižší úroveň řízení, je zde zastoupena 18 manažery, což je 29 %. Střední úroveň je zastoupena 32 manažery (52%) a vrcholová úroveň řízení je zastoupena 19%, což je 12 manažerů.

### **Délka doby praxe na manažerské pozici**

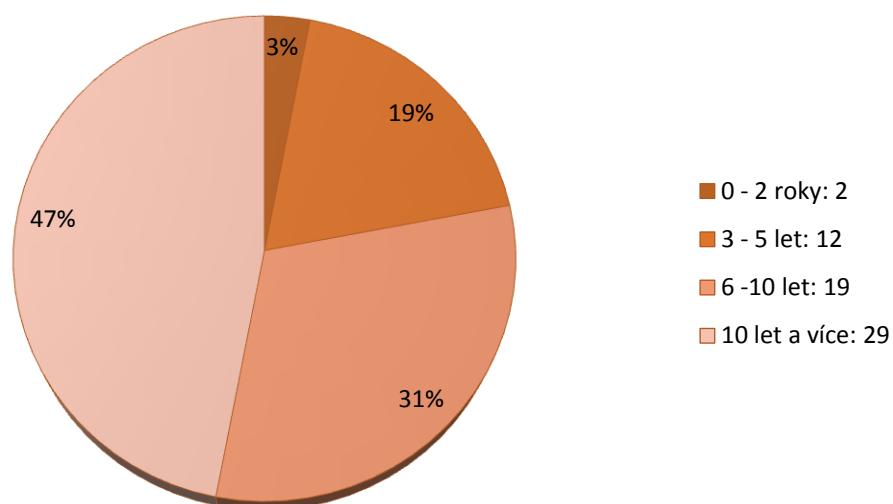
Podstatným ukazatelem je v souvislosti s komunikací délka praxe na manažerské pozici. Výzkumnému vzorku manažerů byla položena i otázka týkající tohoto faktu.

**TABULKA 4: PRAXE NA MANAŽERSKÉ POZICI**

Délka praxe	Absolutní četnost	Relativní četnost
0 – 2 roky	2	3 %
3 – 5 let	12	19 %
6 -10 let	19	31 %
10 a více let	29	47 %
Celkem	62	100 %

**GRAF 7: DÉLKA DOBY PRAXE NA MANAŽERSKÉ POZICI**

Manžeři bez ohledu na pohlaví



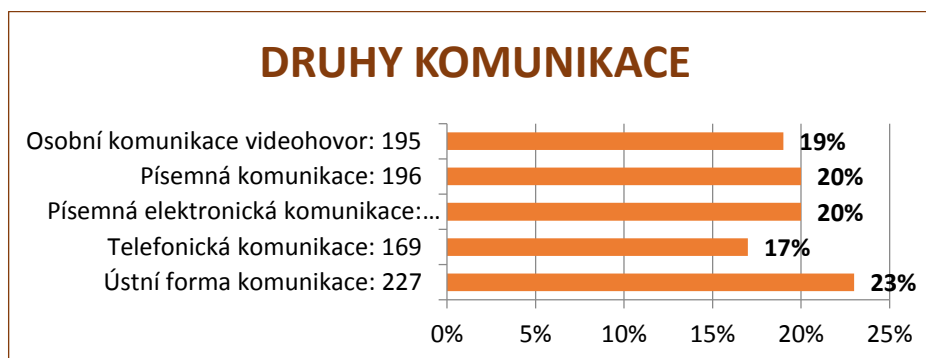
Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Z výše uvedeného grafického vyobrazení je zřejmé, že nejčastěji zde byli zastoupeni manažeři s praxí 10 let a více v počtu 29 (47 %), dále dotazník vyplnilo 19 (31%) manažerů s praxí 6 -10 let, 12 (19 %) manažerů s praxí 3-5 let a 2 (3 %) manažeři s praxí do dvou let.

### 4.3.2 Významnost jednotlivých druhů komunikace

V prvním oddíle analytické části byli respondenti dotazováni na důležitost jednotlivých forem druhů komunikace. Manažeři hodnotili pět druhů komunikace.

GRAF 8: DRUHY KOMUNIKACE



TABULKA 5: VYHODNOCENÍ DRUHŮ KOMUNIKACE

	Malý význam	Průměrný význam	Velký význam	Zásadní význam	Počet bodů	Ordinální rozptyl	Vážený aritmetický průměr	Variační koeficient	Pořadí významnosti ve skupině	Pořadí významnosti celkem
Osobní forma komunikace	0	0	21	41	227	0,447	3,66	12,67	1	5
Telefonická komunikace	8	13	29	12	169	0,984	2,73	60,22	5	33
Písemná elektr. komunikace	0	7	34	21	200	0,648	3,23	98,03	2	19,20
Písemná komunikace	1	18	13	30	196	0,956	3,16	76,24	3	23
Osobní komunikace přes Teams či videoh.	3	6	32	21	195	0,788	3,15	88,42	4	24

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

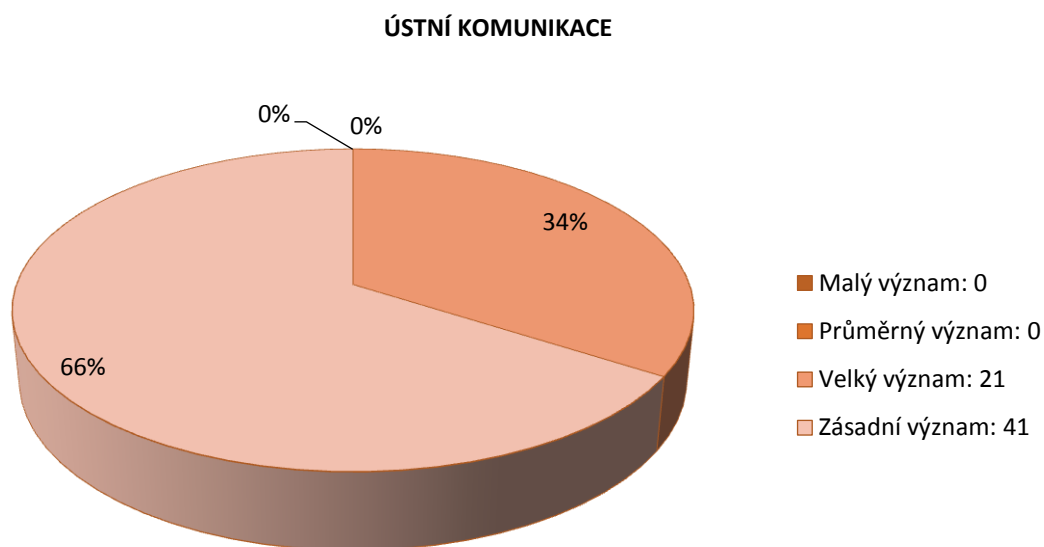
Manažerům bylo v dotazníku předloženo pět forem komunikace. Nejvíce bodů 227 získala ústní forma komunikace, která je nejsilnějším nástrojem v komunikačním procesu a v celkovém pořadí významnosti získala 5. místo. Vážený aritmetický průměr **3,66** ukazuje, že osobní formě komunikace je manažery přikládána vysoká významnost. Elektronická písemná komunikace 200 bodů. Manažeři dále přiřadili 196 bodů písemné komunikaci a komunikaci přes Teams či telefonní videohovor hodnotili 195 body. V současné době pandemie Covid - 19 se tato nová forma komunikace jeví jako velmi efektivní a zejména bezpečná. Počtem 169 bodů, byla hodnocena komunikace.

## ÚSTNÍ FORMA KOMUNIKACE

TABULKA 6: ÚSTNÍ KOMUNIKACE

Druhy komunikace	Malý význam	Průměrný význam	Velký význam	Zásadní význam
Ústní forma komunikace	0 0%	0 %	21 34%	41 66%

GRAF 9: ÚSTNÍ KOMUNIKACE



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Jako nejvýznamnější forma komunikace byla dotazovanými vybrána osobní komunikace. Její zásadní význam zaškrtnulo 41 (66%) manažerů a 21 (34%) manažerů ji hodnotilo jako významnou komunikaci. Jako málo významnou či průměrně významnou ji nehodnotil žádný z oslovených manažerů. U osobní komunikace tváří v tvář plynou informace od jedince k jedinci. Je to způsob, kterým si manažeři městských policií předávají a přebírají informace pro výkon služby. Je zde velmi rychlá zpětná vazba. Osobní forma komunikace se v hodnocení celkové významnosti umístila na s váženým aritmetickým průměrem **3,66** na významné 5 pozici. Hodnota váženého aritmetického průměru je vysoká a sděluje nám, že pro manažery je osobní komunikace zásadní.

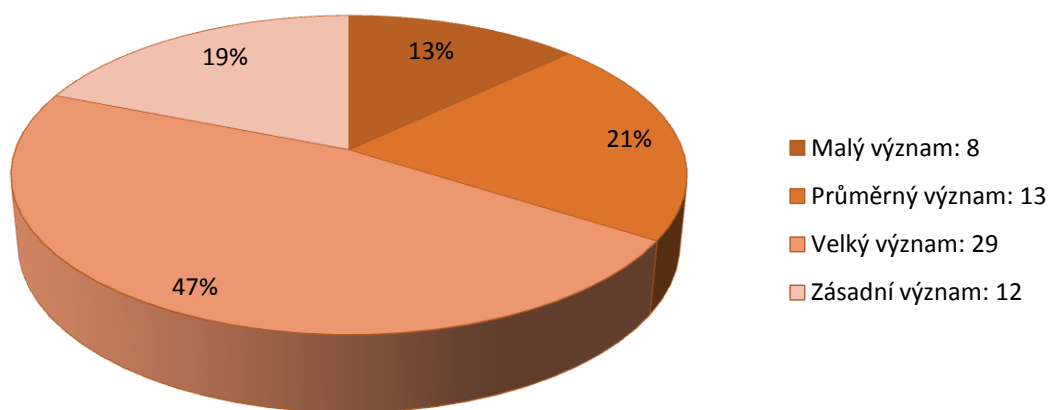
## TELEFONICKÁ KOMUNIKACE

TABULKA 7: TELEFONICKÁ KOMUNIKACE

Druhy komunikace	Malý význam	Průměrný význam	Velký význam	Zásadní význam
Telefonická komunikace	8 13%	13 21%	29 47%	12 19%

GRAF 10: TELEFONICKÁ KOMUNIKACE

### TELEFONICKÁ KOMUNIKACE



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

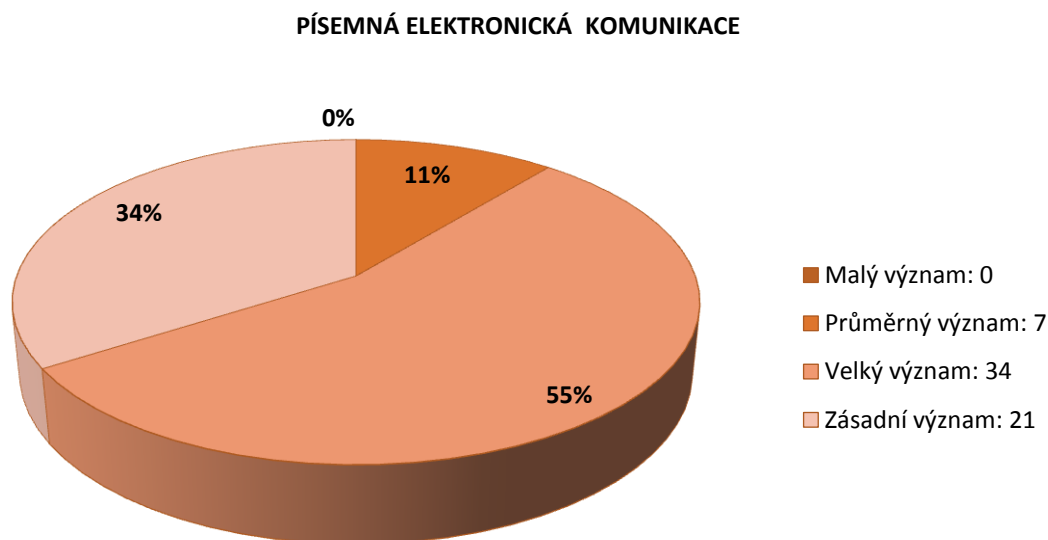
Telefonické komunikace měla velký význam pro 29 (47%) manažerů a pro 12 (19%) manažerů měla zásadní význam. Jako málo významnou hodnotilo telefonickou komunikaci 8 (13%) manažerů a jako průměrnou 13 (21%) manažerů. Telefonická komunikace je rychlý komunikační prostředek, kdy předáme informaci ve velmi krátké době a tím dochází k úspoře času. Zpětná vazba je zde poměrně rychlá i při vedení hovorů na velké vzdálenosti. V celkovém pořadí významnosti se telefonická komunikace umístila na 33 pozici, kdy vážený aritmetický průměr je **2,73** nejnižší u všech druhů komunikace.

## PÍSEMNÁ ELEKTRONICKÁ KOMUNIKACE

TABULKA 8: PÍSEMNÁ ELEKTRONICKÁ KOMUNIKACE

Druhy komunikace	Malý význam	Průměrný význam	Velký význam	Zásadní význam
Písemná elektronická komunikace	0 0%	7 11%	34 55%	21 34%

GRAF 11: PÍSEMNÁ ELEKTRONICKÁ KOMUNIKACE



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

V dotazníkovém šetření 34 (55%) manažerů hodnotilo písemnou elektronickou komunikaci s velkým významem, pro 7 (11%) manažerů měla pouze průměrný význam a pro 21 (34%) má písemná elektronická komunikace zásadní význam při plnění zadaných úkolů a plnění cílů. Je efektivnější z důvodu velké rychlosti, umožňuje flexibilitu. V celkovém hodnocení významnosti se umístila na v rozmezí 19 -20 pozice s váženým aritmetickým průměrem 3,23. Při elektronické písemné komunikaci se zprávy mohou předávat naráz vícero subjektů. Písemná elektronická komunikace umožňuje manažerům přidávat ke zprávě datové soubory, tak aby je mohl příjemce dále zpracovávat.

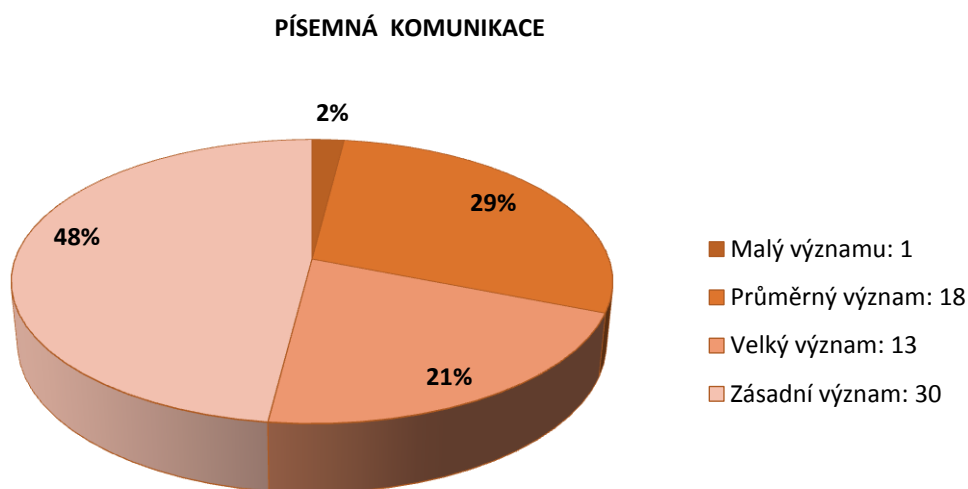


## PÍSEMNÁ KOMUNIKACE

TABULKA 9: PÍSEMNÁ KOMUNIKACE

Druhy komunikace	Malý význam		Průměrný význam		Velký význam		Zásadní význam	
	1	2%	18	29%	13	21%	30	48%
Písemná komunikace	1	2%	18	29%	13	21%	30	48%

GRAF 12: PÍSEMNÁ KOMUNIKACE



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

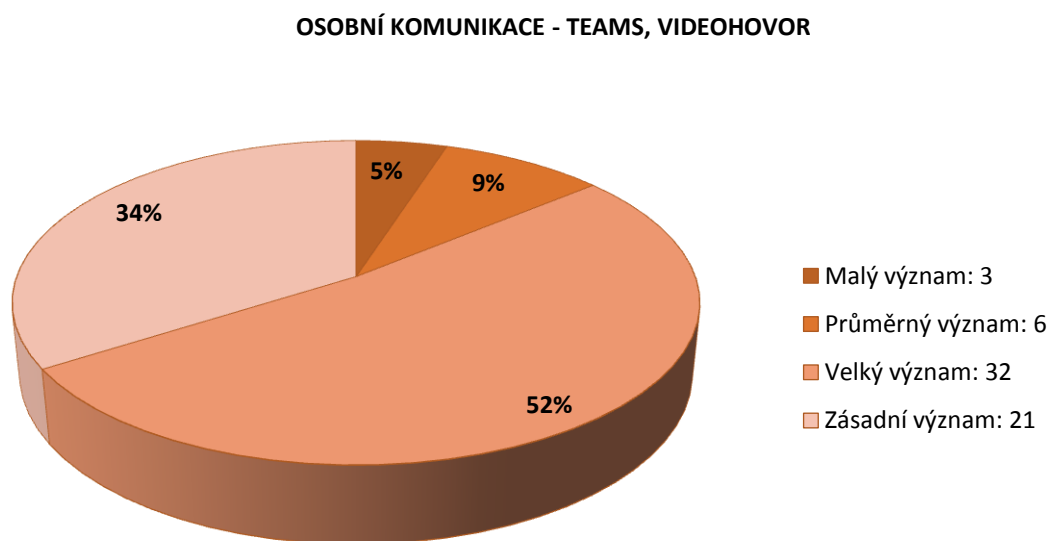
Ve výzkumném souboru 30 (48%) manažerů hodnotilo písemnou komunikaci jako zásadní, 13 (21%) manažerů jí připisovalo velký význam. Průměrný význam má písemná komunikace pro 18 (29%) manažerů, a dokonce 1 (2%) manažer písemnou komunikaci označil jako málo významnou. U písemné komunikace vždy platí, že musí být velmi dobře zpracovaná, aby se předešlo nepochopení a slabé zpětné vazbě. V celkovém hodnocení významnosti se umístila na 23 pozici, kdy její vážený aritmetický průměr byl **3,16**. V rámci manažerské komunikace na městských policích je tato komunikace používána zejména k denním rozkazům, kdy strážníky ve výkonu služby informuje, přesvědčuje a motivuje k jeho aktivitě při výkonu služby.

## OSOBNÍ (ÚSTNÍ) KOMUNIKACE TEAMS, VIDEOHOVOR

TABULKA 10: OSOBNÍ KOMUNIKACE (TEAMS, VIDEOHOVOR)

Druhy komunikace	Malý		Průměrný		Velký		Zásadní	
	význam		význam		význam		význam	
Osobní komunikace Teams, videohovor	3	5%	6	9%	32	52%	21	34%

GRAF 13: OSOBNÍ KOMUNIKACE - TEAMS, VIDEOHOVOR



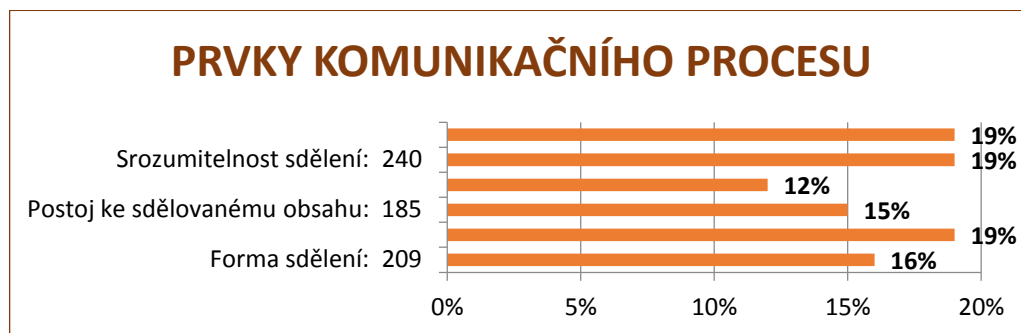
Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

V rámci dotazníku 32 (52%) manažerů přiřadilo osobní komunikaci přes Teams (komunikace v rámci komunikační platformy), či videohovor jako velmi významnou, 21 (34%) ji hodnotilo jako zásadní komunikaci. Průměrný význam přiřadilo této komunikaci 6 (9%) manažerů a 3 (5%) manažeři je hodnotili jako málo významnou. Výhodou této nové komunikace je rychlost v komunikaci, kdy se dá na vědomí doba začátku, a komunikující manažeři jsou přítomni ze všech míst. Nyní v době nouzového stavu a Homme office je tato komunikace na vzestupu. Zprávy se předávají všem najednou a všichni se mohou na komunikaci podílet. Součástí mohou být i presentace apod. V celkovém hodnocení významnosti se umístila na 24 pozici s váženým aritmetickým průměrem **3,15**, lze tedy hodnotit, že tento způsob komunikace je pro manažery velmi důležitý.

### 4.3.3 Významnost jednotlivých prvků komunikačního procesu

V druhém oddílu analytické části byli respondenti dotazováni na důležitost jednotlivých prvků komunikačního procesu. Manažeři hodnotili šest prvků komunikačního procesu.

GRAF 14: PRVKY KOMUNIKAČNÍHO PROCESU



Tabulka 11: hodnocení prvků komunikačního procesu

	Malý význam	Průměrný význam	Velký význam	Zásadní význam	Počet bodů	Ordinální rozptyl	Vážený aritmetický průměr	Variační koeficient	Pořadí významnosti ve skupině	Pořadí významnosti celkem
Forma sdělení	0	0	39	23	209	0,466	3,37	12,30	4	11
Obsah sdělení	0	0	5	57	243	0,148	3,92	17,93	2	2
Postoj ke sdělovanému obsahu	0	11	41	10	185	0,562	2,98	11,39	5	30,31
Vztah ke sdělovanému obsahu	0	32	26	4	158	0,620	2,55	10,33	6	34
Srozumitelnost sdělení	0	0	8	54	240	0,224	3,87	16,71	3	3
Zpětná vazba vyjadřující pochopení sdělení	0	0	2	60	246	0,062	3,97	19,2	1	1

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

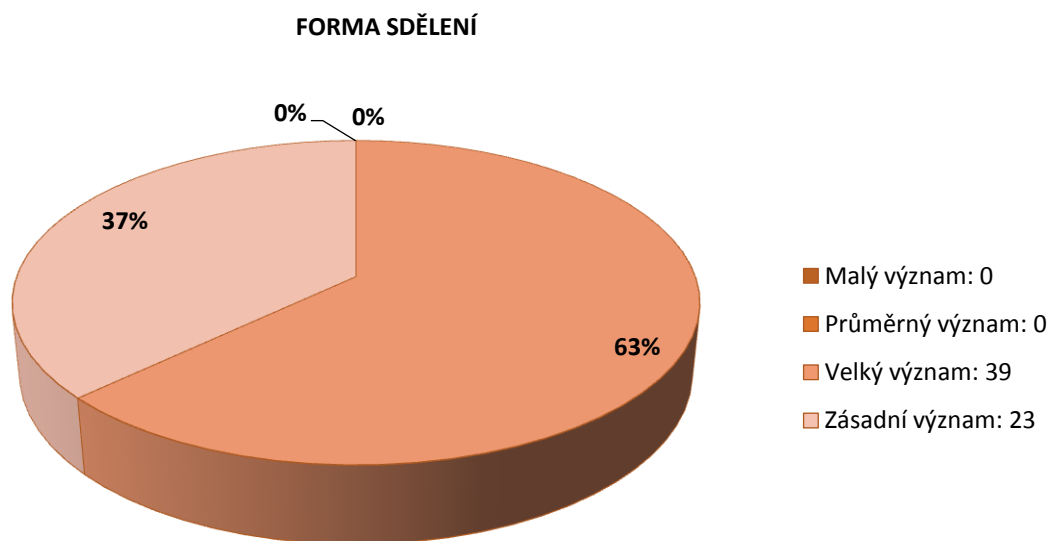
Podle hodnocení manažerů, byla 246 body hodnocena zpětná vazba vyjadřující pochopení, která se v celkovém hodnocení významnosti umístila na 1. místě s vážným aritmetickým průměrem **3,97**. 243 body, byl hodnocen manažery obsah sdělení a 240 body srozumitelnost sdělení, kdy tyto prvky komunikačního procesu považují za důležité pro svou práci. Forma sdělení byla hodnocena 209 body, postoj ke sdělovanému obsahu byl manažery hodnocen 185 body a 158 bodů byl manažery hodnocen postoj ke sdělovanému obsahu. Prvky komunikačního procesu jsou dle vyhodnocení pro manažery městských policí velmi důležité, neboť se v celkovém hodnocení významnosti umístily na 1,2,3 pozici.

## FORMA SDĚLENÍ

TABULKA 12: FORMA SDĚLENÍ

Prvky komunikačního procesu	Malý význam	Průměrný význam	Velký význam	Zásadní význam
Forma sdělení	0 0 %	0 0%	39 63%	23 37%

GRAF 15: FORMA SDĚLENÍ



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

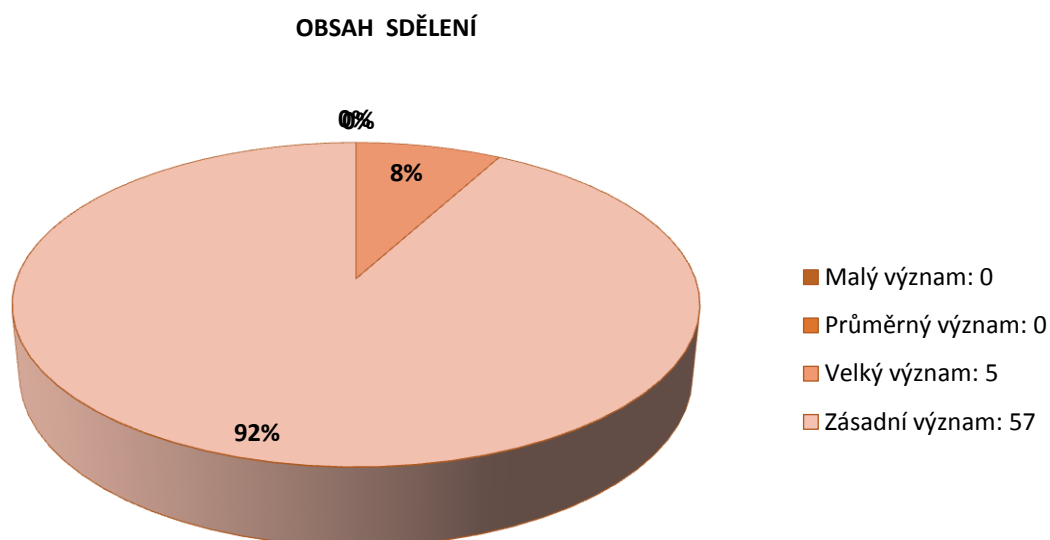
V rámci dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 39 (63%) manažerů přikládá formě sdělení velký význam a 23 (37%) manažerů formě sdělení přikládá zásadní význam. Je zajímavé, že žádnému z manažerů, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, nepřijde forma sdělení málo významná či s průměrným významem. Každému z nich záleží na tom, aby každé sdělení mělo tzv. štábní kulturu. Manažeři městských policí pracují se zákony, vyhláškami a oběžníky, tudíž je pro ně forma sdělení důležitá. Forma sdělení se v rámci celkového hodnocení významnosti umístila na 11 pozici s váženým aritmetickým průměrem **3,37**.

## OBSAH SDĚLENÍ

TABULKA 13: OBSAH SDĚLENÍ

Prvky komunikačního procesu	Malý význam	Průměrný význam	Velký význam	Zásadní význam
Obsah sdělení	0 0 %	0 0%	5 8%	57 92%

GRAF 16: OBSAH SDĚLENÍ



Zdroj. Vlastní zpracování, 2021

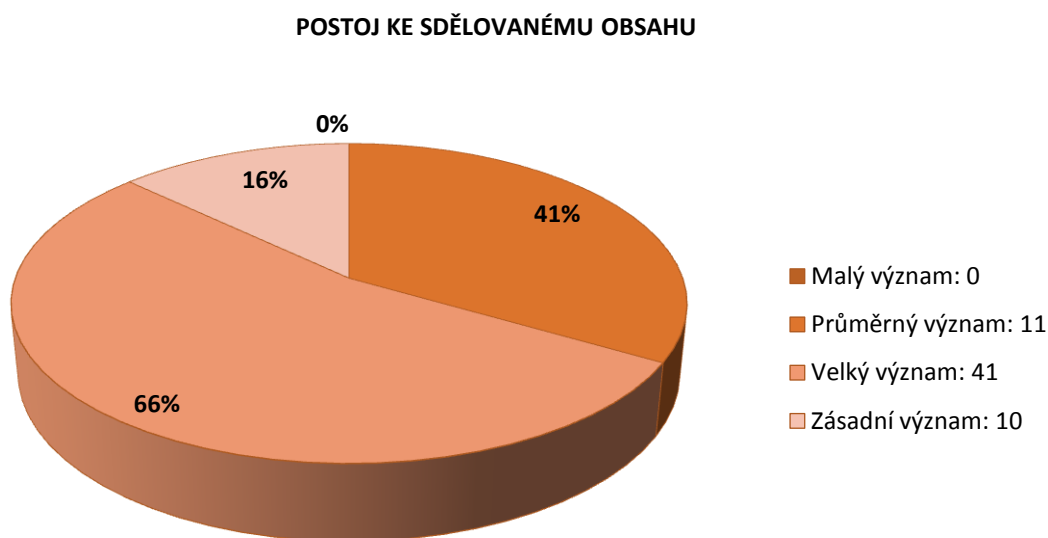
Obsah sdělení má zásadní význam pro 57 (92% manažerů a pro 5 (8%) manažerů má velký význam. Průměrný či málo významný jej nehodnotili žádní manažeři. Pro všechny manažery je obsah sdělení důležitý a přikládají mu velkou důležitost. Obsah sdělení se v celkovém hodnocení významnosti umístil na **2 pozici** s váženým aritmetickým průměrem **3,92**. Obsah sdělení by měl mít takovou úpravu, aby příjemcem došlo k pochopení zprávy. Na obsah sdělení musí být pozitivní (úsměv) či negativní (mračení) zpětná vazba. Zpětná vazba mezi manažery může být okamžitá nebo s časovým odstupem.

## POSTOJ KE SDĚLOVANÉMU OBSAHU

TABULKA 14: POSTOJ KE SDĚLOVANÉMU OBSAHU

Prvky komunikačního procesu	Malý význam	Průměrný význam	Velký význam	Zásadní význam
Postoj ke sdělovanému obsahu	0 0 %	11 18%	41 66%	10 16%

GRAF 17: POSTOJ KE SDĚLOVANÉMU OBSAHU



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

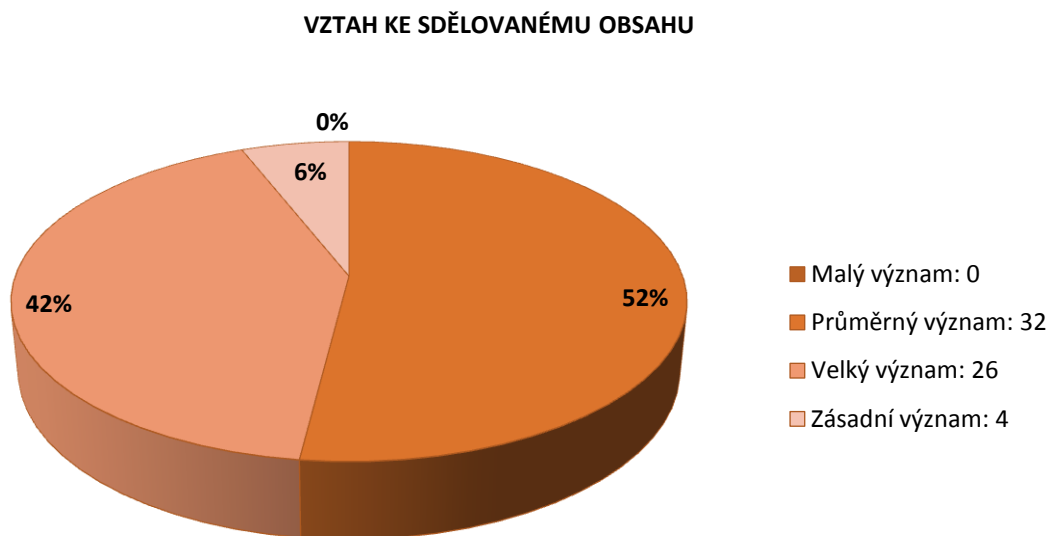
Manažeři v počtu 41 (66%) hodnotilo postoj ke sdělovanému obsahu jako s velkým významem. Dalších 11 (18%) manažerů postoj ke sdělovanému obsahu přikládali průměrný význam a zásadní význam postoj ke sdělovanému obsahu hodnotilo 10 (16%) manažerů. Postoj ke sdělovanému obsahu se v celkovém hodnocení významnosti umístil v rozmezí 30,31 pozice, kde byl vážený aritmetický průměr pod hranicí v hodnotě **2,98**. Vnitřní či vnější postoj ke sdělovanému obsahu je zaujmutí stanoviska k něčemu hodnotícímu, určité věci či události. Postoje ke sdělovanému obsahu mohou být skryté nebo zjevné. Negativní postoj v komunikaci je například zkracování vět.

## VZTAH KE SDĚLOVANÉMU OBSAHU

TABULKA 15: VZTAH KE SDĚLOVANÉMU OBSAHU

Prvky komunikačního procesu	Malý význam	Průměrný význam	Velký význam	Zásadní význam
Vztah ke sdělovanému obsahu	0 0 %	32 52%	26 42%	4 6%

GRAF 18: VZTAH KE SDĚLOVANÉMU OBSAHU



Vlastní zpracování, 2021

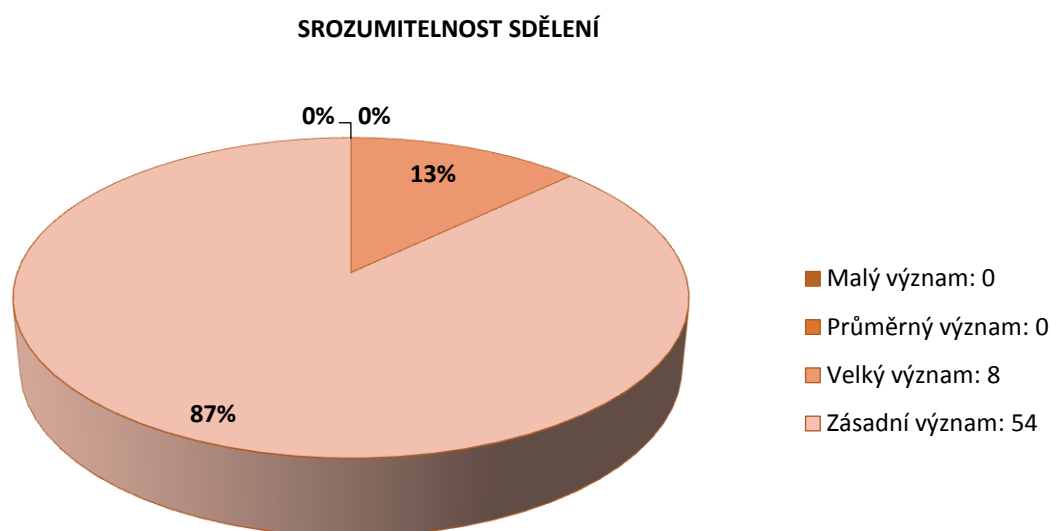
Manažeři v počtu 32 (52%) přiřadili v hodnocení průměrný význam vztahu ke sdělovanému obsahu, 26 (42%) manažerů hodnotilo vztah ke sdělovanému předmětu velkým významem, 4 (6%) manažerů hodnotí vztah ke sdělovanému obsahu jako zásadní. Prvek v komunikaci vztah ke sdělovanému obsahu jako málo významný nehodnotil žádný z manažerů. Vztah ke sdělovanému obsahu se v celkovém hodnocení významnosti umístil na 34 pozici, kdy byl vážený aritmetický průměr **2,55**.

## SROZUMITELNOST SDĚLENÍ

TABULKA 16: SROZUMITELNOST SDĚLENÍ

Prvky komunikačního procesu	Malý význam	Průměrný význam	Velký význam	Zásadní význam
Srozumitelnost sdělení	0 0 %	0 0%	8 13%	54 87%

GRAF 19: SROZUMITELNOST SDĚLENÍ



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

V rámci dotazníkového šetření má srozumitelnost sdělení zásadní význam 54 (87%) manažerů a 8 (13%) manažerů srozumitelnosti sdělení přikládá velký význam. Žádný z manažerů nehodnotil srozumitelnost sdělení jako průměrně významnou či málo významnou. Sdělení musí být srozumitelné, to znamená smysluplné, pochopitelné a jednoznačné, aby příjemce sdělení pochopil, o čem se ve sdělení jedná. Při sdělení bychom se měli snažit o co nejjednodušší vyjádření. Srozumitelnost sdělení se v celkovém hodnocení významnosti umístila na **3 pozici** s váženým aritmetickým průměrem **3,87**. Lze hodnotit, že srozumitelnost sdělení má pro manažery zásadní význam.

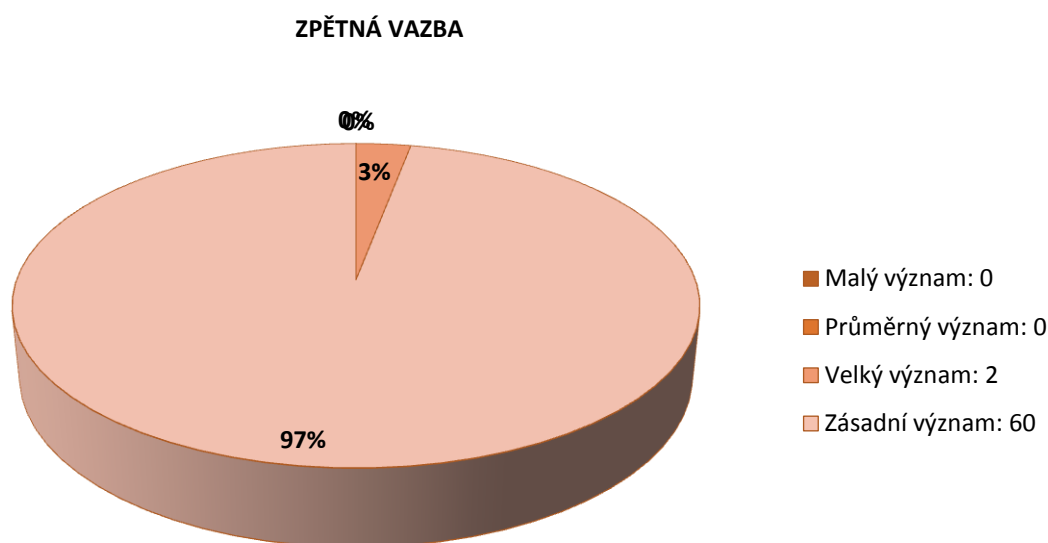


## ZPĚTNÁ VAZBA

TABULKA 17: ZPĚTNÁ VAZBA

Prvky komunikačního procesu	Malý význam	Průměrný význam	Velký význam	Zásadní význam
Zpětná vazba	0 0 %	0 0%	2 3%	60 97%

GRAF 20: ZPĚTNÁ VAZBA



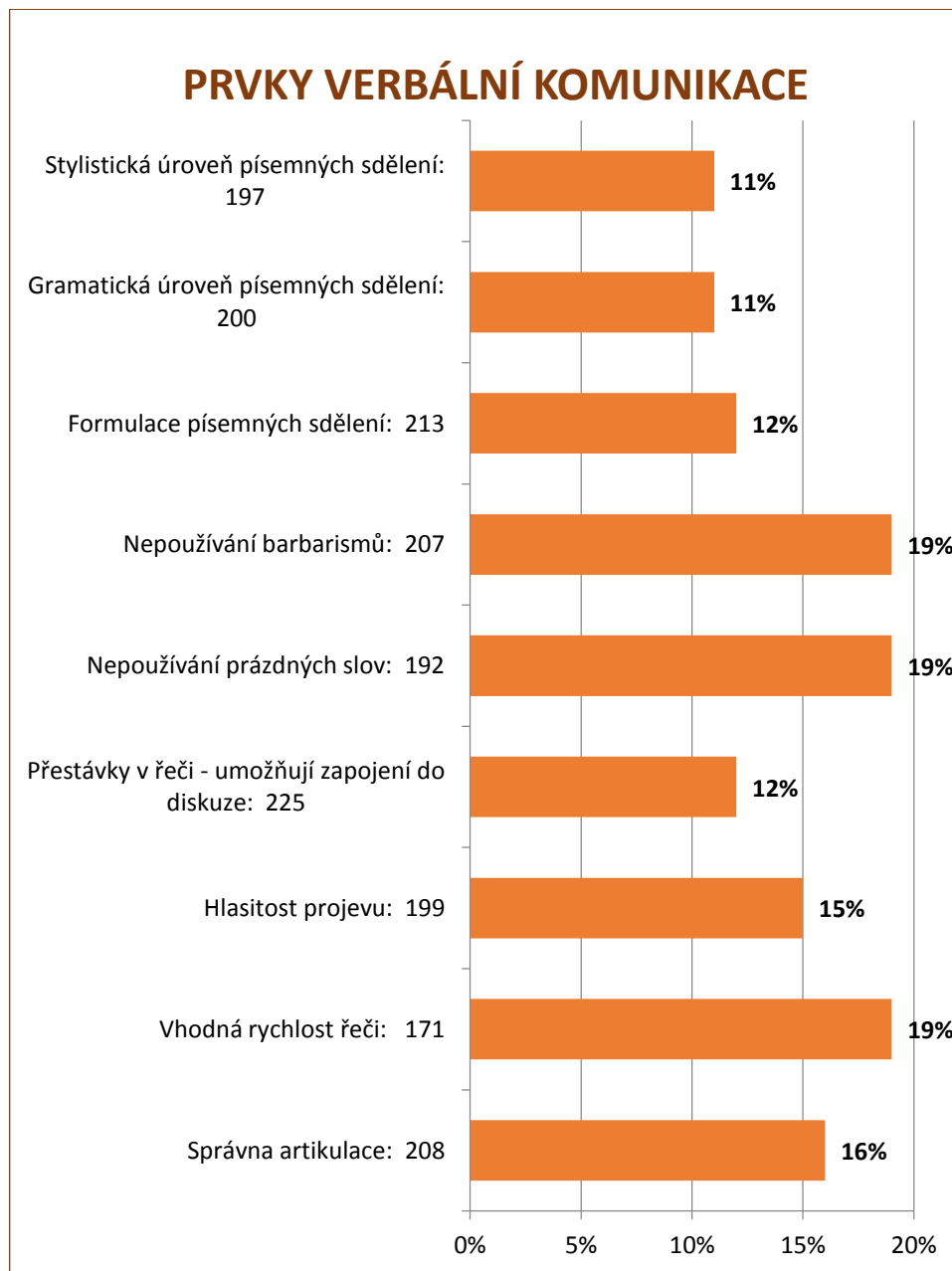
Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

V dotazníkovém šetření 60 (97%) manažerů přiřadilo zásadní význam zpětné vazbě a 2 (3%) manažeři přiřadili zpětné vazbě velký význam. Zpětná vazba v komunikaci manažerů vede k posílení jednotlivců a zvyšuje tím produktivitu práce. Zpětná vazba je proces informací v reakci na určité sdělení. Zpětná vazba se v celkovém hodnocení významnosti umístil na **1 pozici** s váženým aritmetickým průměrem **3,97**. Zpětná vazba je důležitou složkou komunikace a zprostředkovává manažerům jiný pohled na jeho pracovní výkon a směřuje je k pomoci v jeho pracovním úsilí. Žádný z manažerů nehodnotil zpětnou vazbu jako průměrnou či málo významnou.

#### 4.3.4 Významnost jednotlivých prvků verbální komunikace

Ve třetím oddíle analytické části byli respondenti dotazováni na důležitost jednotlivých prvků verbální komunikace. Manažeři hodnotili devět prvků verbální komunikace.

GRAF 21: PRVKY VERBÁLNÍ KOMUNIKACE



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

TABULKA 18: VYHODNOCENÍ PRVKŮ VERBÁLNÍ KOMUNIKACE

	Malý význam	Průměrný význam	Velký význam	Zásadní význam	Počet bodů	Ordinalní rozptyl	Vážený aritmetický průměr	Variační koeficient	Pořadí významnosti ve	Pořadí významnosti celkem
Správná artikulace	0	0	40	22	208	0,457	3,35	12,54	3	12,13
Vhodná rychlost řeči	0	2	41	19	171	0,487	3,27	12,27	9	18
Hlasitost projevu	0	7	42	13	199	0,531	3,10	11,96	6	25,26
Přestávky v řeči –	0	0	23	39	225	0,466	3,63	12,3	1	6
Nepoužívání prázdných slov	0	8	40	14	192	0,574	3,10	11,26	8	25,26
Nepoužívání barbarismů	0	2	37	23	207	0,529	3,34	11,49	4	14,15, 16
Formulace písemných sdělení	0	2	31	29	213	0,560	3,44	10,87	2	10
Gramatická úroveň písemných sdělení	0	6	36	20	200	0,611	3,23	10,29	5	19,20
Stylistická úroveň písemných sdělení	0	15	21	26	197	0,853	3,18	72,88	7	22

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

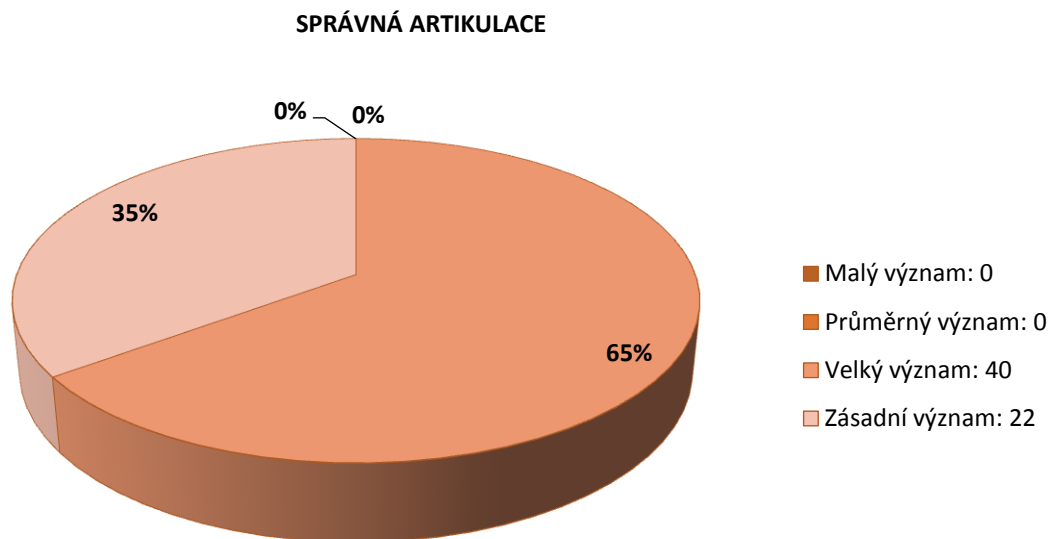
Podle hodnocení manažerů, bylo 225 bodů přiřazeno přestávkám v řeči mezi komunikující, kdy mají možnost se všichni komunikující zapojit do procesu komunikace. 213 bodů bylo manažery přiřazeno formulaci písemných sdělení. Správná artikulace v řeči byla hodnocena 208 body, nepoužívání barbarismů 207 body, 200 bodů v hodnocení získala gramatická úroveň písemných sdělení, hlasitost projevu byla hodnocena 199 body, stylistická úroveň písemných sdělení byla hodnocena 197 body, nepoužívání prázdných slov 192 body a 171 body byla hodnocena vhodná rychlost řeči. Na významné **6 pozici** se v rámci celkového hodnocení umístilo zapojení do komunikace - přestávky v řeči s váženým aritmetickým průměrem **3,63**. Z výsledků lze hodnotit, že prvky verbální komunikace mají pro manažery velkou významnost, kdy u všech prvků byl vysoký vážený aritmetický průměr.

## SPRÁVNÁ ARTIKULACE

TABULKA 19: SPRÁVNÁ ARTIKULACE

Prvky verbální komunikace	Malý význam	Průměrný význam	Velký význam	Zásadní význam
Správná artikulace	0 0 %	0 0%	40 65%	22 35%

GRAF 22: SPRÁVNÁ ARTIKULACE



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

V dotazníkovém šetření 40 (62%) manažerů přiřadilo správné artikulaci velký význam a 22 (35%) manažerů hodnotilo artikulaci jako zásadní. Žádný z manažerů nehodnotil správnou artikulaci při komunikaci jako málo významnou či dokonce průměrnou.

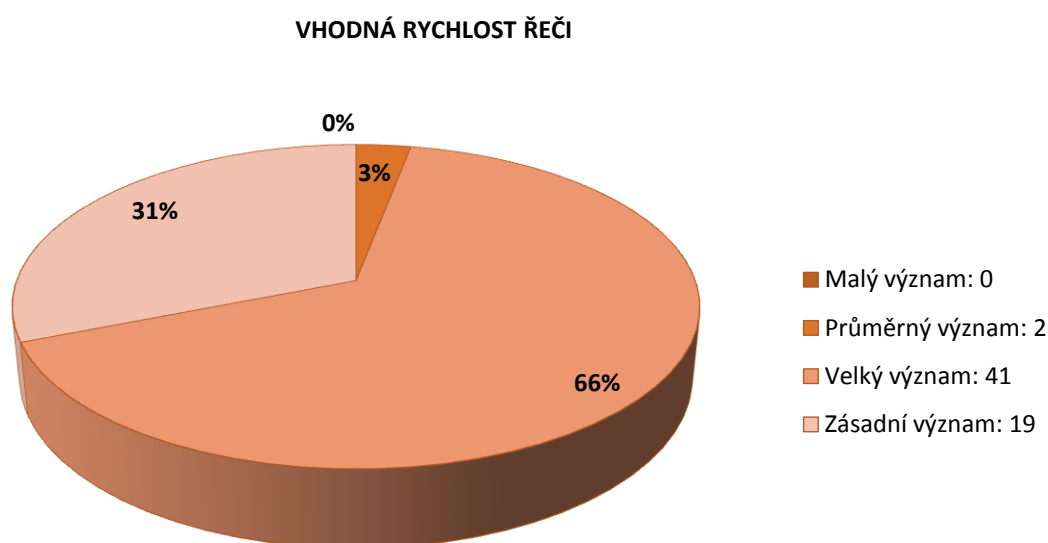
Schopnost správné artikulace je pro manažery velmi důležitá, a to nejen v pracovní komunikaci, ale i v soukromé. Je velkým kladem, když má manažer správnou artikulaci vrozenou. Správné artikulaci se dá velmi dobře nacvičit a existují na to náležitá artikulací cvičení. V celkovém hodnocení významnosti se správná artikulace umístila v rozmezí 12 - 13 pozice s váženým aritmetickým průměrem **3,35**.

## VHODNÁ RYCHLOST ŘEČI

TABULKA 20: SPRÁVNÁ RYCHLOST V ŘEČI

Prvky verbální komunikace	Malý význam	Průměrný význam	Velký význam	Zásadní význam
Vhodná rychlost řeči	0 0 %	2 3%	41 66%	19 31%

GRAF 23: VHODNÁ RYCHLOST ŘEČI



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

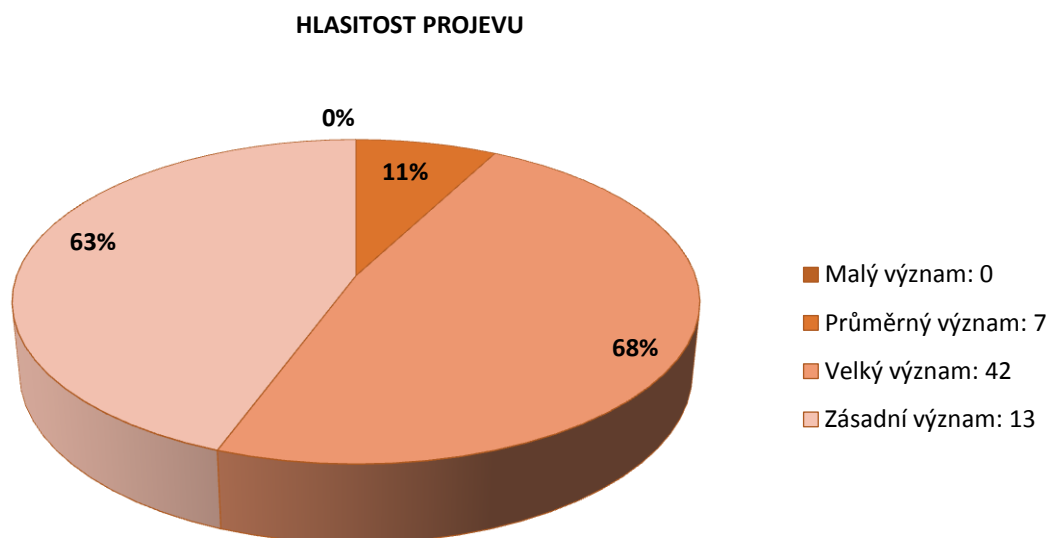
V dotazníkovém šetření 19 (31%) manažerů hodnotilo rychlost řeči jako zásadní, 41 (66%) manažerů rychlosti řeči přiřadilo velký význam a 2 (3%) manažeři považují rychlost řeči za průměrně významnou. Jako málo významnou nehodnotil rychlost řeči žádný z manažerů. V celkovém hodnocení významnosti se vhodná rychlost řeči s váženým aritmetickým průměrem **3,27** umístila na 18 pozici. Při komunikaci může být rychlost řeči pomalá, středně rychlá a velmi rychlá. Rychlost v řeči může obsahovat i tzv. fázi ticha. Živost v řeči ve vztahu s tématem hovoru naznačují co je právě děje v komunikujícím člověku. Správná rychlost v řeči může velmi zásadně ovlivnit porozumění na straně příjemce. Manažeři si tuto skutečnost uvědomují.

## HLASITOST PROJEVU

TABULKA 21: HLASITOST PROJEVU

Prvky verbální komunikace	Malý význam	Průměrný význam	Velký význam	Zásadní význam
Hlasitost projevu	0 0 %	7 11%	42 68%	13 21%

GRAF 24: HLASITOST PROJEVU



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

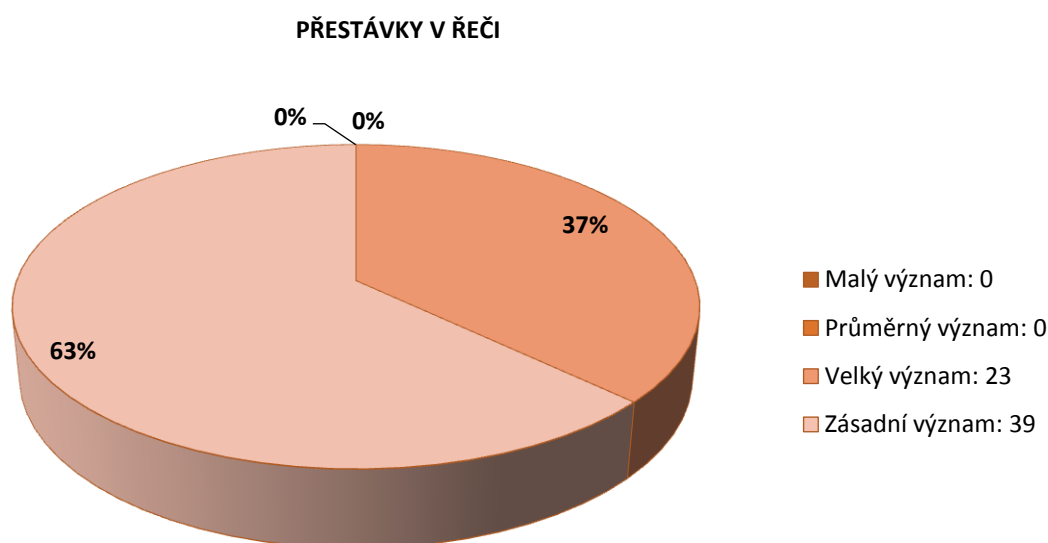
V rámci dotazníkového šetření 13 (21%) manažerů hodnotí hlasitost projevu jako zásadní, 42 (68%) manažerů hlasisti v řeči přisuzuje velký význam a 7 (11%) manažerů hodnotí hlasitost projevu jako průměrně významný, žádný z manažerů nepovažuje hlasitost projevu komunikujících za málo významnou. Komunikující v rámci komunikace může hovořit velmi tiše, hlasitě nebo výrazně nahlas. Výška hlasu vypovídá o duševním rozpoložení komunikujících. V celkovém hodnocení významnosti s aritmetickým průměrem **3,10** se hlasitost projevu umístila v rozmezí 25 - 26 pozice.

## PŘESTÁVKY V ŘEČI

TABULKA 22: PŘESTÁVKY V ŘEČI

Prvky verbální komunikace	Malý význam	Průměrný význam	Velký význam	Zásadní význam
Přestávky v řeči	0 0 %	0 0%	23 37%	39 63%

GRAF 25: PŘESTÁVKY V ŘEČI



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

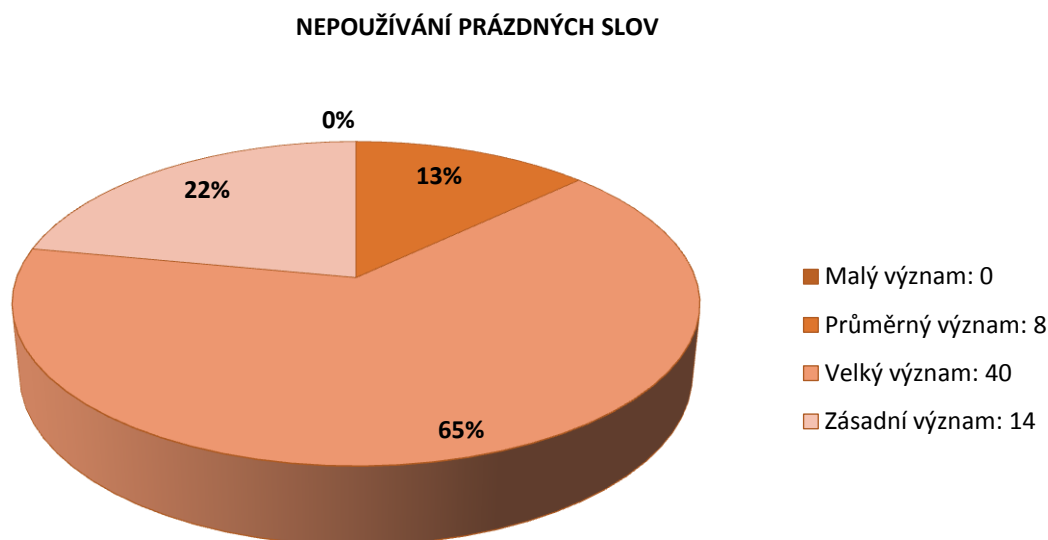
V dotazníkovém šetření 39 (63%) manažerů hodnotilo přestávky v řeči jako zásadně významné, 23 (37%) manažerů je hodnotilo jako s velkým významem. Žádný manažerů nehodnotil přestávky v řeči, kdy se mohou do komunikace zapojit další komunikující jako málo významnou nebo průměrnou. Při přestávce v řeči se v případě potřeby, mohou do komunikace přidat další komunikující, kteří doposud nebyli její součástí. V celkovém hodnocení významnosti se přestávky v řeči s váženým aritmetickým průměrem **3,63** umístily na 6 pozici. Při komunikaci je velmi důležité dát prostor všem komunikujícím partnerům. Každý by měl v rámci komunikace vyslovit svůj názor.

## NEPOUŽÍVÁNÍ PRÁZDNÝCH SLOV

TABULKA 23: NEPOUŽÍVÁNÍ PRÁZDNÝCH SLOV

Prvky verbální komunikace	Malý význam	Průměrný význam	Velký význam	Zásadní význam
Nepoužívání prázdných slov	0 0 %	8 13%	40 65%	14 22%

GRAF 26: NEPOUŽÍVÁNÍ PRÁZDNÝCH SLOV



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

V rámci dotazníkového šetření 14 (22%) manažerů přiřadilo zásadní význam nepoužívání prázdných slov v komunikaci, 40 (65%) manažerů přiřadilo nepoužívání prázdných slov velký význam. Žádný z manažerů nehodnotil nepoužívání prázdných slov jako málo významné, 8 (13%) manažerů nepoužívání hodnotilo jako průměrně významné. V celkovém hodnocení významnosti se nepoužívání prázdných slov umístilo v rozmezí 25 - 26 pozice s váženým aritmetickým průměrem **3,10**. Používání prázdných slov působí jako amatérské a vytváří mylný dojem v komunikaci a může dojít k nepochopení sdělení.

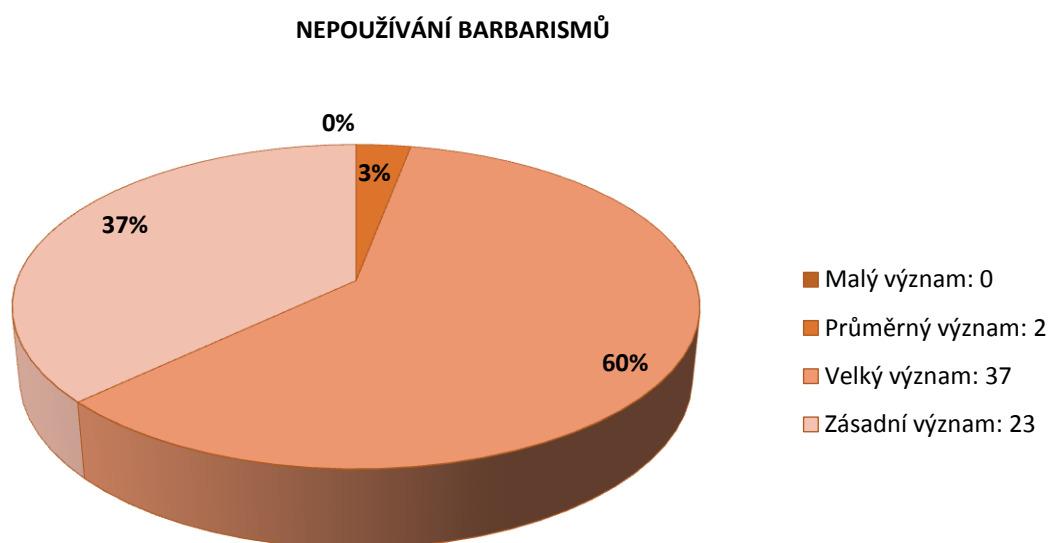


## NEPOUŽÍVÁNÍ BARBARISMŮ (přejatá slova)

TABULKA 24: NEPOUŽÍVÁNÍ BARBARISMŮ

Prvky verbální komunikace	Malý význam	Průměrný význam	Velký význam	Zásadní význam
Nepoužívání barbarismů	0 0 %	2 3%	37 60%	23 37%

GRAF 27: NEPOUŽÍVÁNÍ BARBARISMŮ



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

V rámci dotazníkového šetření se 23 (37%) manažerů vyjádřilo, že nepoužívání barbarismů (přejatých slov) má pro ně zásadní význam a pro 37 (60%) manažerů má velký význam. Používání přejatých slov má pro 2 (3%) manažerů průměrný význam a žádný z manažerů nehodil přejímání slov jako málo významné. Využívání převzatých slov v komunikaci, slouží mezi komunikujícími pro usnadnění a sjednocení komunikace.

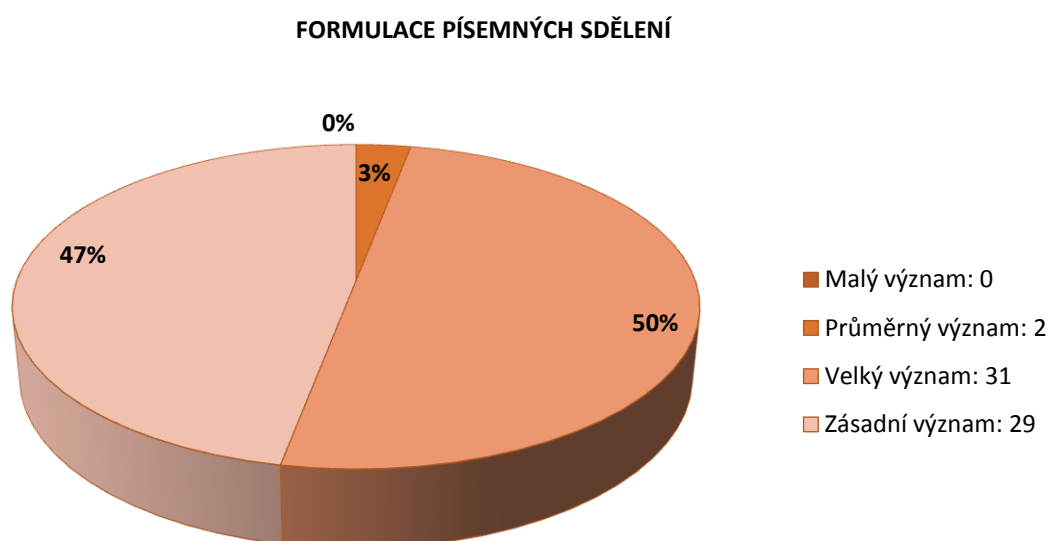
Může se jednat o odborné výrazy převzaté ze zahraničních řečí. V celkovém hodnocení významnosti s váženým aritmetickým průměrem **3,34** se nepoužívání přejatých slov umístilo v rozmezí 14-15-16 pozice.

## FORMULACE PÍSEMNÝCH SDĚLENÍ

TABULKA 25: FORMULACE PÍSEMNÝCH SDĚLENÍ

Prvky verbální komunikace	Malý význam	Průměrný význam	Velký význam	Zásadní význam
Formulace písemných sdělení	0 0 %	2 3%	31 50%	29 47%

GRAF 28: FORMULACE PÍSEMNÝCH SDĚLENÍ



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

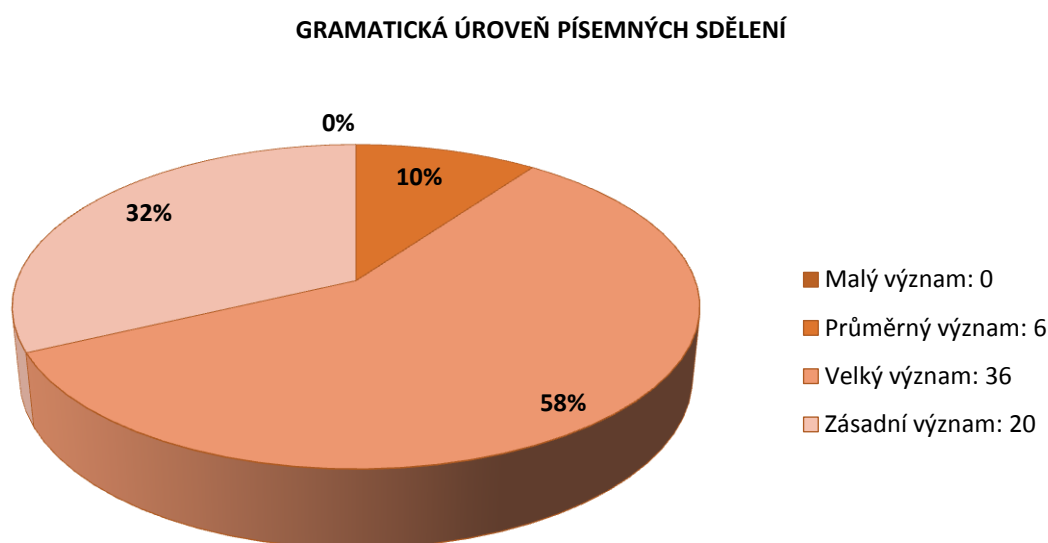
V rámci dotazníkového šetření 29 (47%) manažerů přiřadilo zásadní význam formulaci písemných sdělení, 31 (50%) manažerů ji vnímá jako s velkým významem a 2 (3%) manažerů jako průměrnou, žádný z manažerů nehodnotil formulaci písemných sdělení jako málo významné. V celkovém hodnocení významnosti se formulace písemných sdělení umístila s váženým aritmetickým průměrem **3,44** na 10 pozici. U manažerů městských policíí je takto vysoce hodnocena formulace písemných sdělení z praktických důvodů, používají stejné rozkazy, záznamy, tiskopisy podobně.

## GRAMATICKÁ ÚROVEŇ PÍSEMNÝCH SDĚLENÍ

TABULKA 26: GRAMATICKÁ ÚROVEŇ PÍSEMNÝCH SDĚLENÍ

Prvky verbální komunikace	Malý význam	Průměrný význam	Velký význam	Zásadní význam
Gramatická úroveň písemných sdělení	0 0 %	6 10%	36 58%	20 32%

GRAF 29: GRAMATICKÁ ÚROVEŇ PÍSEMNÝCH SDĚLENÍ



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

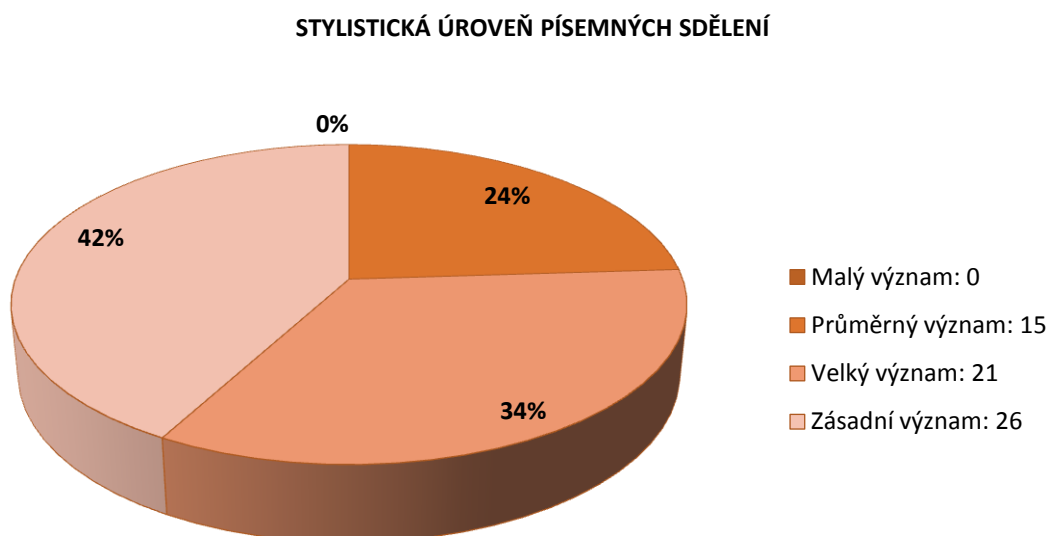
Podle hodnocení manažerů v dotazníkovém šetření 20 (32%) manažerů přiřadilo gramatice v písemném sdělení zásadní význam, 36 (58%) manažerů velký význam a jako málo průměrnou ji hodnotilo 6 (10%) manažerů a jako málo významnou, nehodnotil gramatickou úroveň písemných sdělení žádný z manažerů. V celkovém hodnocení významnosti se gramatika v písemném sdělení umístila v rozmezí 19 - 20 pozice s váženým aritmetickým průměrem **3,23**. Znalost písemného projevu by měla být základní složkou každého manažera a ten by měl tyto znalosti demonstrovat a ukazovat na velmi dobré úrovni.

## STYLISTICKÁ ÚROVEŇ PÍSEMNÝCH SDĚLENÍ

TABULKA 27: STYLISTICKÁ ÚROVEŇ PÍSEMNÝCH SDĚLENÍ

Prvky verbální komunikace	Malý		Průměrný		Velký		Zásadní	
	význam		význam		význam		význam	
Stylistická úroveň písemných sdělení	0	0 %	15	24%	21	34%	26	42%

GRAF 30: STYLISTICKÁ ÚROVEŇ PÍSEMNÝCH SDĚLENÍ



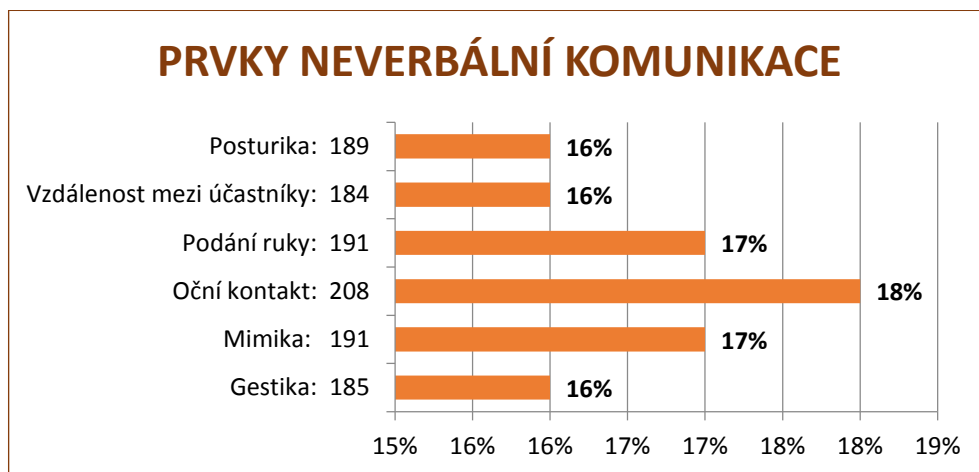
Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

V rámci dotazníkového šetření pro 26 (42%) manažerů má stylistická úroveň písemných sdělení zásadní význam, pro 21 (34%) manažerů má velký význam a pro 15 (24%) manažerů má stylistická úroveň písemných sdělení průměrný význam, jako málo významnou ji nehodnotil žádný z manažerů. V celkovém hodnocení významnosti se stylistická úroveň písemných sdělení umístila na 22 pozici s váženým aritmetickým průměrem **3,18**. Stylistická úprava písemností by měla být u každého manažera jeho součástí a měl by se touto součástí i prezentovat.

#### 4.3.5 Významnost jednotlivých prvků neverbální komunikace

Ve čtvrtém oddílu analytické části byli respondenti dotazováni na důležitost jednotlivých prvků neverbální komunikace. Manažeři hodnotili šest prvků neverbální komunikace.

GRAF 31: PRVKY NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE



TABULKA 28: VYHODNOCENÍ PRVKŮ NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE

	v ýznam	Průměrný význam	Velký význam	Zásadní význam	Počet bodů	Ordinální rozptyl	Vážený aritmetický průměr	Variační koeficient	Pořadí významnosti ve skupině	Pořadí významnosti celkem
Gestika	3	10	34	15	185	0,790	2,98	85,85	5	30,31
Mimika	0	15	27	20	191	0,803	3,08	74,33	2,3	27,28
Oční kontakt	0	8	24	30	208	0,724	3,35	89,26	1	12,13
Podání ruky	3	10	28	21	191	0,871	3,08	71,62	2,3	27,28
Vzdálenost mezi účastníky	1	18	27	16	184	0,839	2,94	69,28	6	32
Prosturika	1	14	30	17	189	0,796	3,02	75,4	4	29

Vlastní zpracování, 2021

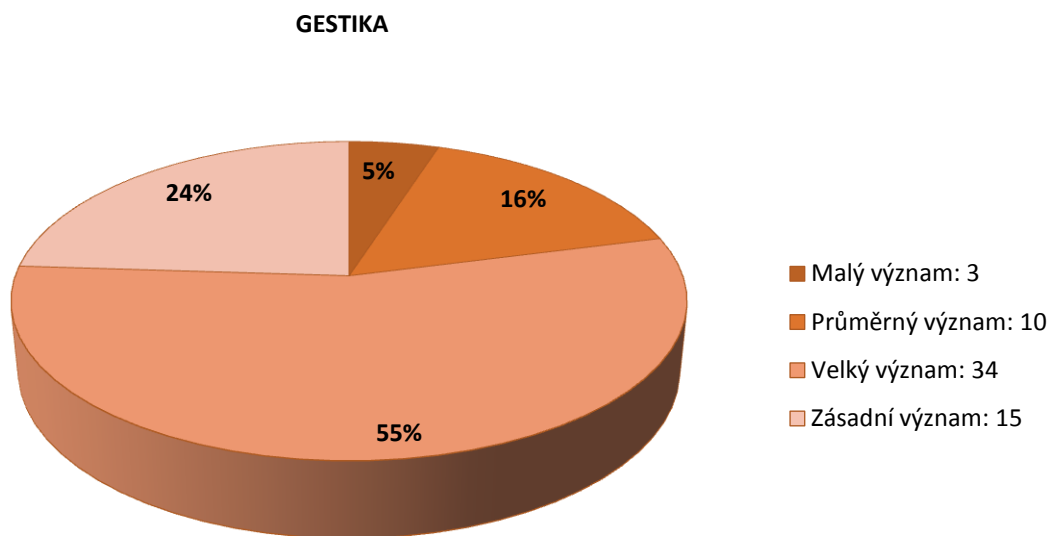
Podle hodnocení manažerů v dotazníkovém šetření jako nejdůležitější prvek neverbální komunikace s váženým aritmetickým průměrem **3,35** a s počtem 208 bodů byl hodnocen oční kontakt, 191 bodů v hodnocení shodně získala mimika (výrazy v obličeji) a podání ruky. Posturika (různé polohy těla) byla manažery hodnocena 189 body, gestika (pohyby rukou) byla hodnocena 185 body a na posledním místě se v hodnocení manažerů dostala vzdálenost mezi účastníky komunikace (proxemika) a to 184 body.

## GESTIKA

TABULKA 29: GESTIKA

Prvky neverbální komunikace	Malý význam	Průměrný význam	Velký význam	Zásadní význam
Gestika	3 5%	10 16%	34 55%	15 24%

GRAF 32: GESTIKA



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Velký význam sdělování gesty přiřadilo 34 (55%) manažerů a zásadní význam komunikování gesty přiřadilo 15 (24%) manažerů. Z celkového počtu 10 (16%) manažerů přikládá sdělování gesty průměrný význam a 3 (5%) manažeři gestům v komunikaci přikládají malý význam. V celkovém hodnocení významnosti se gestika umístila v rozmezí 30 – 31 pozice s váženým aritmetickým průměrem **2,98**.

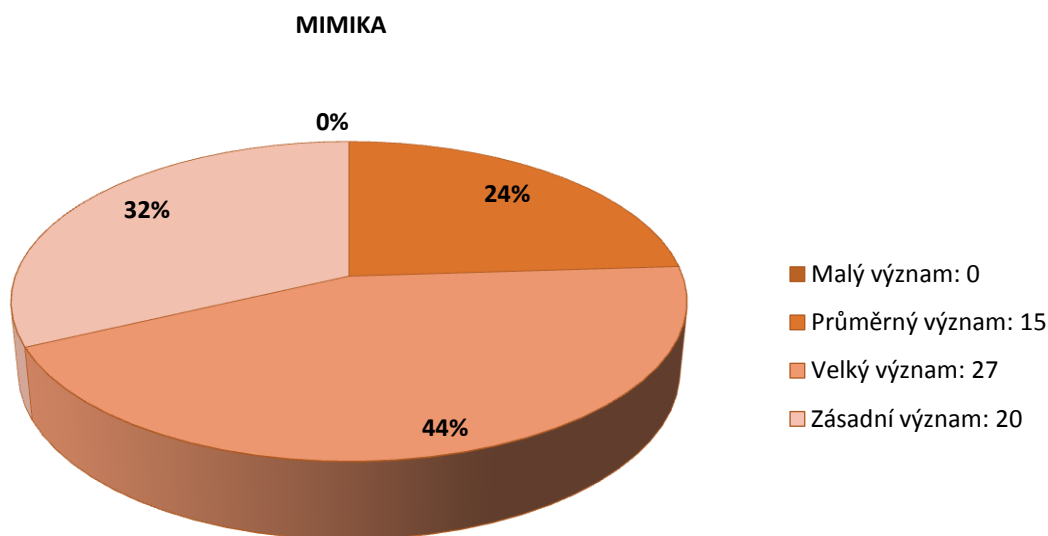
Gestika jsou pohyby rukou, které jsou náhodné a nevědomé, je to vlastně posunková řeč těla. Gesta doprovází verbální komunikaci u každého člověka. Lze říci, že u introvertů je jsou gesta mírná směrem k tělu, naproti tomu extrovert má gesta rozmáchlá směrem od těla.

## MIMIKA

TABULKA 30: MIMIKA

Prvky neverbální komunikace	Malý význam	Průměrný význam	Velký význam	Zásadní význam
Mimika	0 0 %	15 24%	27 44%	20 32%

GRAF 33: MIMIKA



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

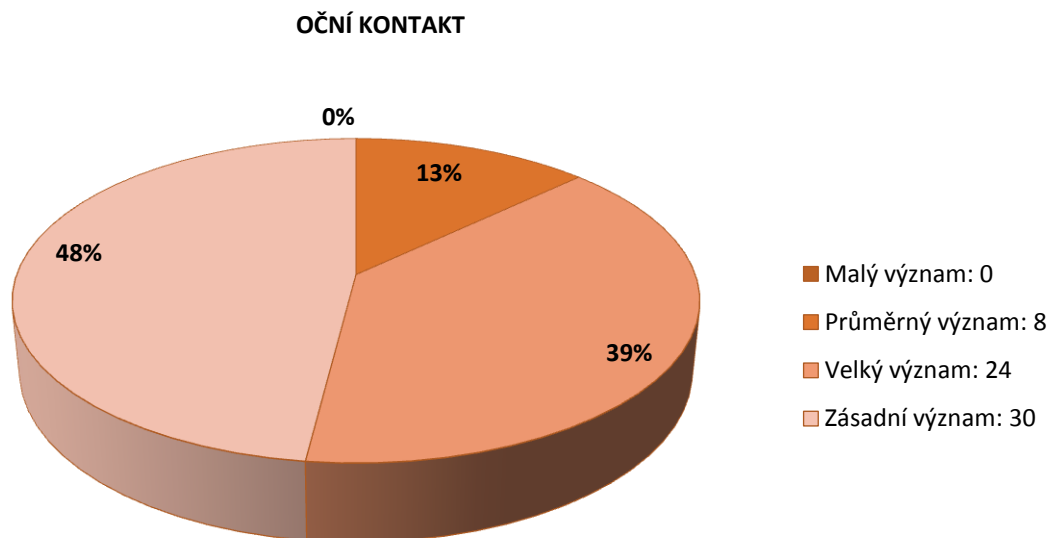
Prvku neverbální komunikace mimice, 27 (44%) manažerů přiřadilo velký význam a 20 (32%) manažerů ji přiřadilo zásadní význam. Žádný z manažerů, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, nehodnotí mimiku člověka jako málo významnou, pouze 15 (24%) ji hodnotí jako průměrně významnou. Mimikou se vyjadřují změny v obličeji člověka, a ukazují na jeho vnitřní stavy a průběh jeho vlastních myšlenek. U každého člověka bývá výraz obličeje mnohovýznamný, protože v obličeji je vidět nejvíce emocí (smích, smutek, atd.). V celkovém hodnocení významnosti s váženým aritmetickým průměrem **3,08** se mimika umístila v rozmezí 27 – 28 pozice.

## VIZIKA - OČNÍ KONTAKT

TABULKA 31: VIZIKA - OČNÍ KONTAKT

Prvky neverbální komunikace	Malý význam	Průměrný význam	Velký význam	Zásadní význam
Oční kontakt	0 0 %	8 13%	24 39%	30 48%

GRAF 34: OČNÍ KONTAKT



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Očnímu kontaktu v rámci dotazníkového šetření 30 (48%) manažerů přiřadilo zásadní význam a současně 24 (39%) manažerů očnímu kontaktu přiřadilo velký význam- 8 (13%) přikládá očnímu kontaktu průměrný význam a není žádný manažer, který by považoval oční kontakt při komunikaci za málo významný. Pro komunikaci je oční kontakt velmi důležitý, neboť pokud se komunikující nedívají do očí, navozuje to nepříjemný pocit a komunikaci jako takové to neprospívá. U očního kontaktu hrají stěžejní úlohu délka očního kontaktu a pohyb víček. V celkovém hodnocení významnosti se oční kontakt umístil v rozmezí 12 – 13 pozice, kdy byl vážený aritmetický průměr **3,35** a v prvcích neverbální komunikace se umístil na 1. místě.

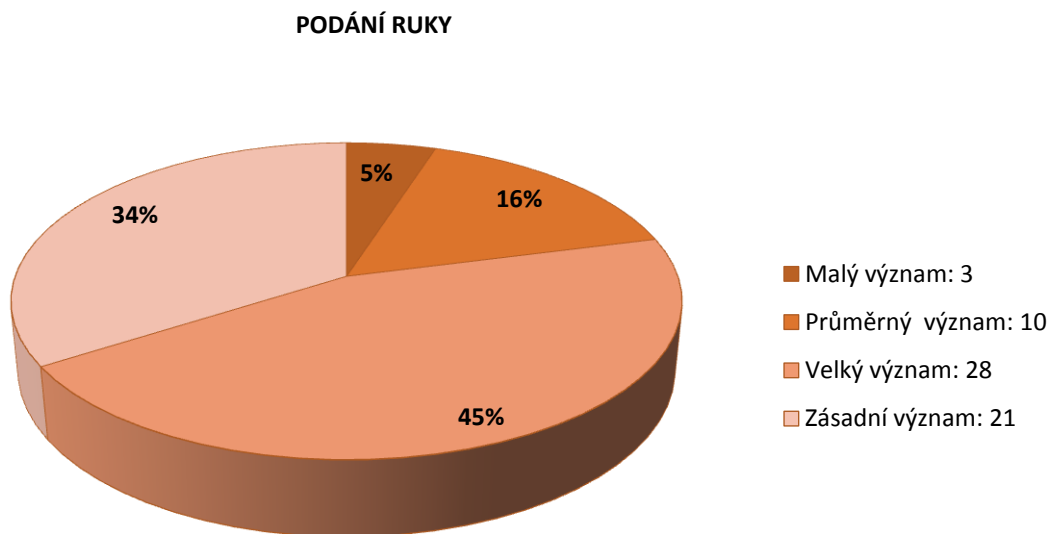


## PODÁNÍ RUKY

TABULKA 32: PODÁNÍ RUKY

Prvky neverbální komunikace	Malý význam	Průměrný význam	Velký význam	Zásadní význam
Podání ruky	3 5%	10 16%	28 45%	21 34%

GRAF 35: PODÁNÍ RUKY



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

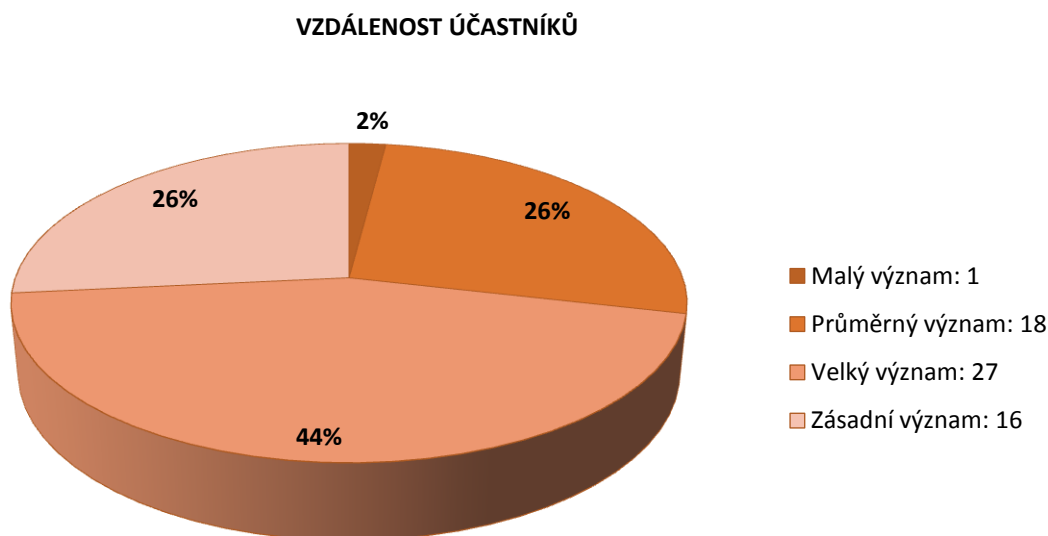
Podle hodnocení manažerů bylo podání ruky jako zásadní pro 21 (34%) manažerů, 28 (45%) manažerů jí přikládá velký význam a pro 3 (5%) manažery je podání ruky málo významné a pro 10 (16%) manažerů má podání ruky průměrný význam. U podání ruky (optika) si příjemci informace předané podáním ruky zpracovávají jaksí podvědomě. V celkovém hodnocení významnosti se podání ruky umístilo v rozmezí 27 – pozice, kdy vážený aritmetický průměr byl **3,08**. Podání ruky vypovídá o rozpoložení člověka a o jeho náladě a postoji.

## VZDÁLENOST ÚČASTNÍKŮ

TABULKA 33: VZDÁLENOST ÚČASTNÍKŮ

Prvky neverbální komunikace	Malý význam		Průměrný význam		Velký význam		Zásadní význam	
	počet	podíl (%)	počet	podíl (%)	počet	podíl (%)	počet	podíl (%)
Vzdálenost účastníků	1	2%	18	28%	27	44%	16	26%

GRAF 36: VZDÁLENOST ÚČASTNÍKŮ



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

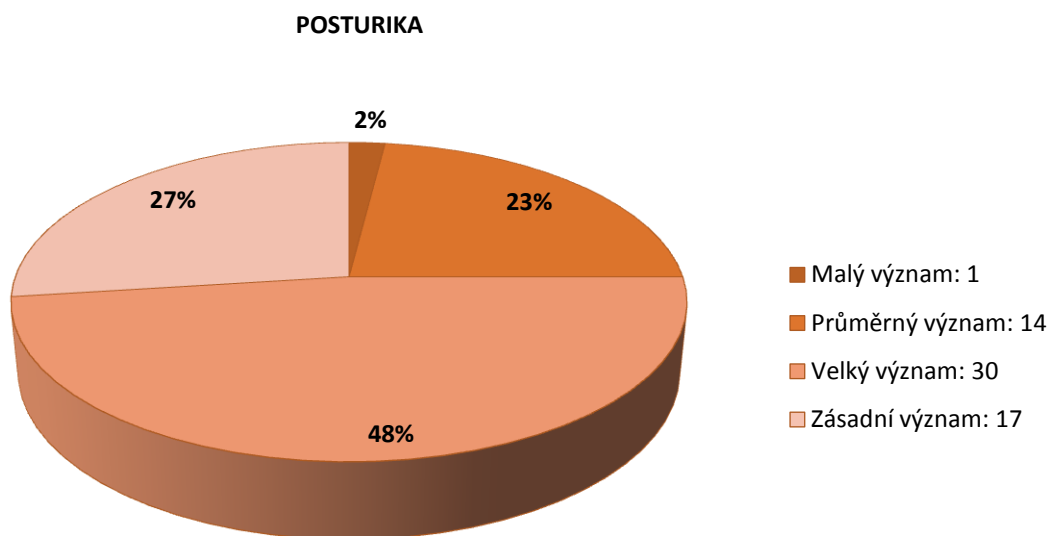
Proxemika, vzdálenost dvou komunikujících osob byla 27 (44%) manažery hodnocena velkým významem a celkem 16 (26%) manažerů ji přikládá zásadní význam. 18 (28%) manažerů vzdálenosti přikládá průměrný význam a 1 (2%) manažer ji hodnotí jako málo významnou. Prostorová blízkost nebo vzdálenost mezi komunikujícími vypovídá i o jejich vzdálenosti psychické. Lidé, kteří k sobě mají blízko i v komunikaci udržují velmi malý odstup a naopak. V celkovém hodnocení významnosti se vzdálenost komunikujících osob umístila na 32 pozici s váženým aritmetickým průměrem **2,94**.

## POSTURIKA

TABULKA 34: POSTURIKA

Prvky neverbální komunikace	Malý význam		Průměrný význam		Velký význam		Zásadní význam	
	1	2%	14	23%	30	48%	17	27%
Posturika	1	2%	14	23%	30	48%	17	27%

GRAF 37: POSTURIKA



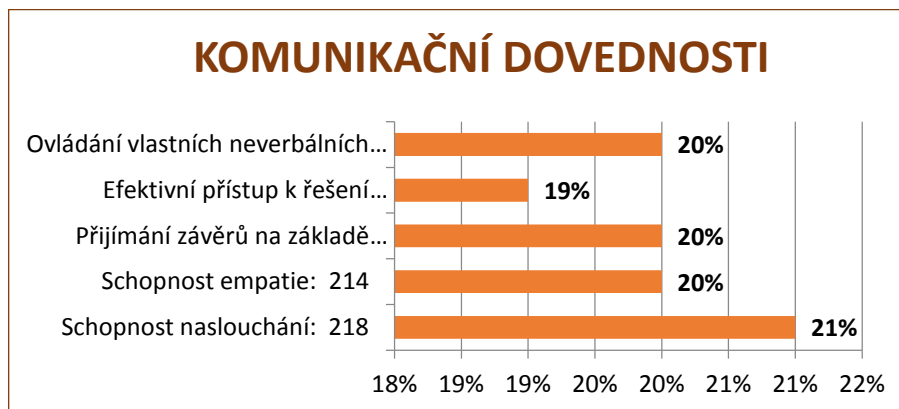
Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

V rámci dotazníkového šetření 30 (48%) manažerů přiřadilo velký význam fyzickému držení těla, 17 (27%) manažerů držení těla přiřadilo zásadní význam a pro 14 (23%) manažerů má držení těla průměrný význam a 1 (2%) manažer hodnotil držení těla jako málo významné. Člověk se při komunikaci zabývá mluvením, ale držení jeho těla o něm také hodně vypovídá. Vždy musí člověk tělem zaujmout nějaký postoj. Postojem můžeme i sdělovat naše momentální rozpoležení. V celkovém hodnocení významnosti s váženým aritmetickým průměrem **3,02** se fyzické držení těla umístilo na 29 pozici.

### 4.3.6 Významnost vybraných komunikačních dovedností

V pátém oddílu analytické části byli respondenti dotazováni na důležitost vybraných komunikačních dovedností. Manažerům bylo předloženo k hodnocení pět vybraných komunikačních dovedností.

GRAF 38: KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI



TABULKA 35: VYHODNOCENÍ KOMUNIKAČNÍCH DOVEDNOSTÍ

	Malý význam	Průměrný význam	Velký význam	Zásadní význam	Počet bodů	Ordinální rozptyl	Vážený aritmetický průměr	Variační koeficient	Pořadí významnosti ve skupině	Pořadí významnosti celkem
Schopnost naslouchání	0	1	28	33	218	0,529	3,52	11,16	1	7,8
Schopnost empatie	0	3	28	31	214	0,592	3,45	10,45	2	9
Přijímání závěrů na základě komunikace	0	0	42	20	206	0,437	3,32	12,95	4	17
Efektivní přístup	0	0	49	13	199	0,331	3,21	14,93	5	21
Ovládání projevů	0	1	39	22	207	0,489	3,34	11,99	3	14,15,16

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

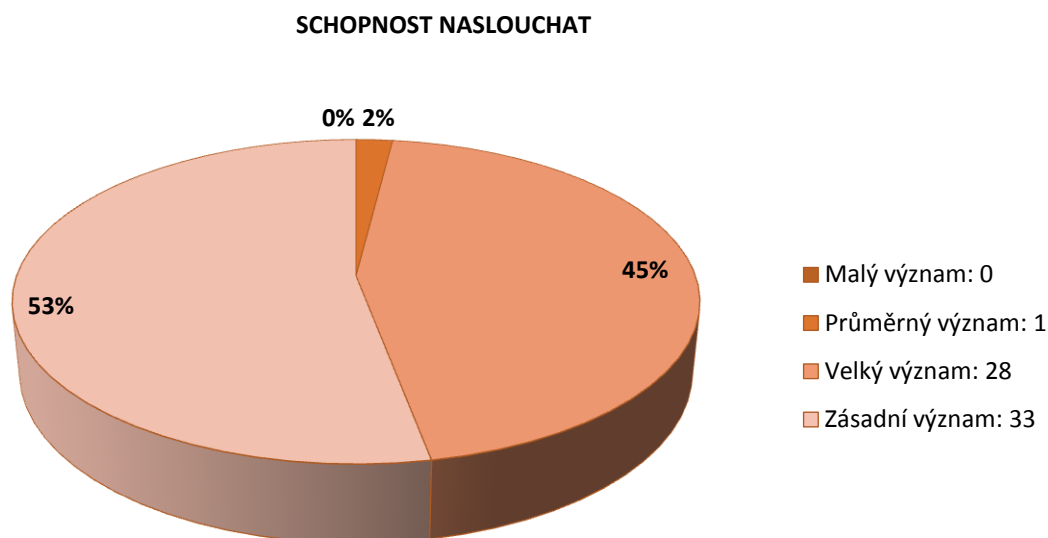
Při hodnocení komunikačních dovedností byla manažery 218 body hodnocena schopnost naslouchání, 214 body byla hodnocena schopnost empatie při komunikaci. 207 bodů získalo ovládání vlastních prvků neverbálních projevů a 206 přijímání závěrů na základě komunikace. Komunikační dovednost efektivní přístup k řešení problémů byl hodnocen 199 body. V celkovém hodnocení významnosti schopnost naslouchání s váženým aritmetickým průměrem **3,52** umístila na rozmezí **7 – 8 pozice** a schopnost empatie na **9 pozici** s váženým aritmetickým průměrem **3,45**.

## SCHOPNOST NASLOUCHÁNÍ

TABULKA 36: SCHOPNOST NASLOUCHÁNÍ

Komunikační dovednosti	Malý význam	Průměrný význam	Velký význam	Zásadní význam
Schopnost naslouchání	0 0 %	1 2%	28 45%	33 53%

GRAF 39: SCHOPNOST NASLOUCHÁNÍ



Vlastní zpracování, 2021

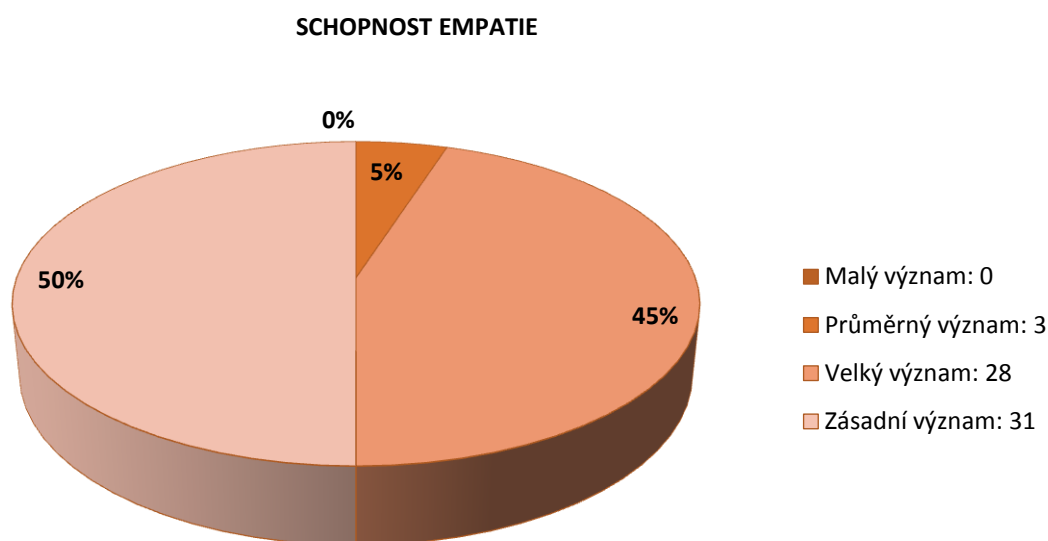
Schopnosti naslouchání přikládá dle výzkumného šetření zásadní význam 33 (53%) manažerů, velký význam schopnosti naslouchání přiřadilo 28 (45%) manažerů a 1 (2%) manažer schopnosti přiřadil průměrný význam. Kladně lze hodnotit, že žádný z manažerů nebere schopnost naslouchání v rámci komunikace jako málo významnou. Naslouchání je významné pro všechny manažery na všech stupních řízení. Aktivně naslouchat je dávat při komunikaci zpětnou vazbu. Aktivním nasloucháním můžeme řešit i konflikty ve firmě. V celkovém hodnocení významnosti se schopnost naslouchání umístila na rozmezí 7 -8 pozice a váženým aritmetickým průměrem **3,52**. V hodnocení komunikačních dovedností se umístila na 1 místě.

## SCHOPNOST EMPATIE

TABULKA 37: SCHOPNOST EMPATIE

Komunikační dovednosti	Malý význam	Průměrný význam	Velký význam	Zásadní význam
Schopnost empatie	0 0 %	3 5%	28 45%	31 50%

GRAF 40: SCHOPNOST EMPATIE



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

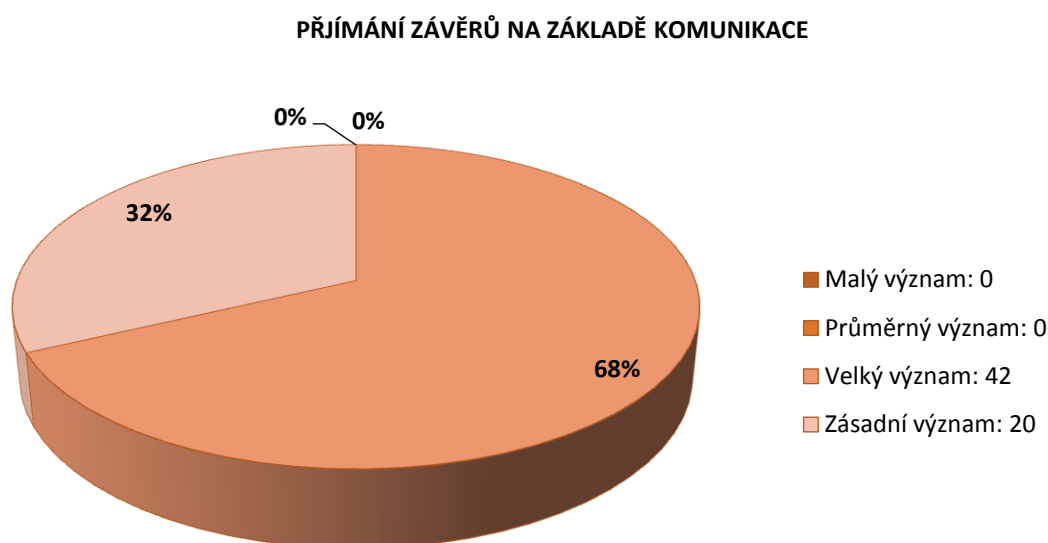
V rámci dotazníkového šetření byl schopnosti empatie přiřazen zásadní význam 31 (50%) manažery a 28 (45%) manažerů schopnosti empatie přiřadilo velký význam a pouze 3 (5%) manažeři přiřadili schopnosti empatie průměrný význam. Žádný z manažerů nebral schopnost empatie jako málo významnou. Empatie je dívat se očima druhého vžít se do něj. Cítit jeho pocity. Pocit empatie je pro každého z nás přirozený. V celkovém hodnocení významnosti se schopnost empatie umístila na 9 pozici s váženým aritmetickým průměrem **3,45**. V komunikačních dovednostech se schopnost empatie umístila na 2 místě.

## PŘIJÍMÁNÍ ZÁVĚRŮ NA ZÁKLADĚ KOMUNIKACE

TABULKA 38: PŘIJÍMÁNÍ ZÁVĚRŮ NA ZÁKLADĚ KOMUNIKACE

Komunikační dovednosti	Malý význam	Průměrný význam	Velký význam	Zásadní význam
Přijímání závěrů na základě komunikace	0 0 %	0 0%	42 68%	20 32%

GRAF 41: PŘIJÍMÁNÍ ZÁVĚRŮ



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

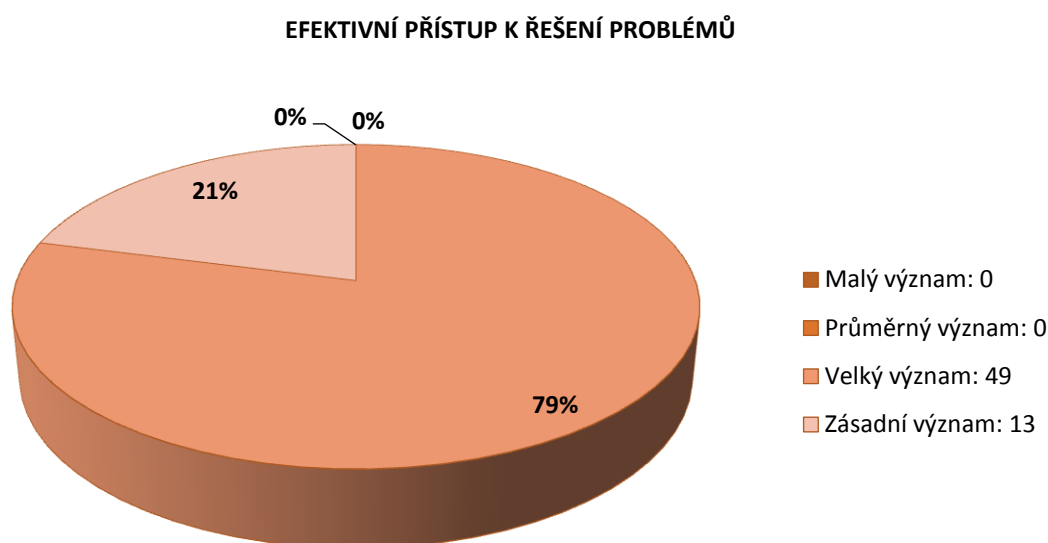
V rámci výzkumného souboru 42 (68%) manažerů přiřadilo velký význam přijímání závěrů na základě komunikace, 20 (32%) manažerů přijímání závěrů přiřadilo zásadní význam. Žádný z manažerů, přijímání závěrů na základě komunikace nehodnotil jako průměrné či dokonce málo významné. V celkovém hodnocení významnosti se schopnost přijímání závěrů na základě komunikace umístilo na 17 pozici s váženým aritmetickým průměrem **3,32**. Základem každé komunikace je přijímání závěrů, jedná se logickou činnost, je pouze nutné se vyvarovat nevhodných komunikačních návyků.

## EFEKTIVNÍ PŘÍSTUP K ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ

TABULKA 39: EFEKTIVNÍ PŘÍSTUP K ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ

Komunikační dovednosti	Malý význam	Průměrný význam	Velký význam	Zásadní význam
Efektivní přístup k řešení problémů	0 0 %	0 0%	49 79%	13 21%

GRAF 42: EFEKTIVNÍ PŘÍSTUP



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Zásadní význam k efektivnímu přístupu k řešení přiřadilo 12 (21%) manažerů a 49 (79%) manažerů přiřadilo efektivnímu přístupu velký význam. Žádný z manažerů nehodnotil efektivní přístup k řešení problémů jako průměrně významný či dokonce málo významný. Je tedy zřejmé, že každý manažer z výzkumného souboru bere řešení problému jako důležitou věc. V celkovém hodnocení významnosti se schopnost efektivního přístupu k řešení problémů umístila na 21 pozici a hodnota váženého aritmetického průměru je **3,21**. Každý manažer musí umět řešit problémové situace, a v případě problémů nacházet jejich řešení. Při řešení problémů je důležité označení problému a rychlá analýza příčiny problému.

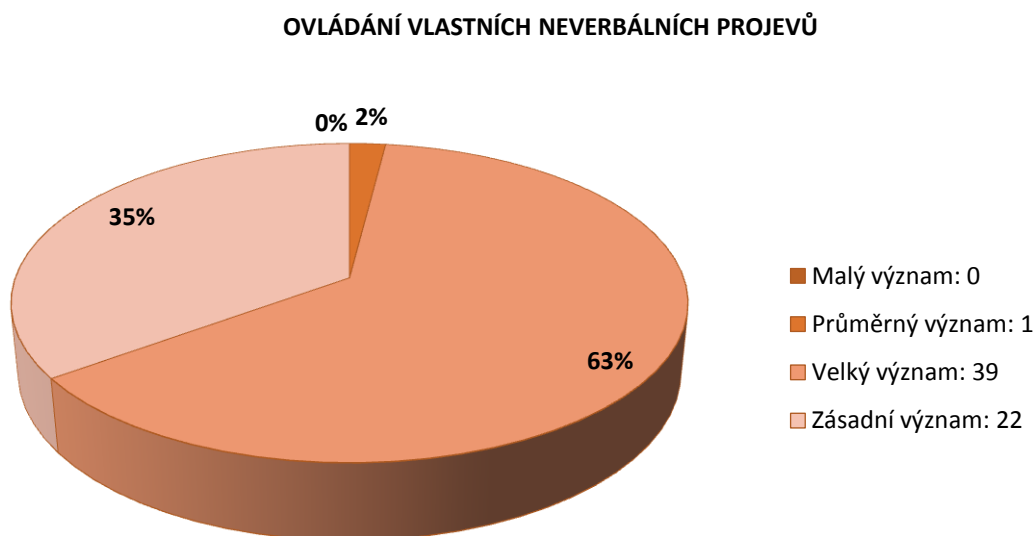


## OVLÁDÁNÍ VLASTNÍCH NEVERBÁLNÍCH PROJEVŮ

TABULKA 40: OVLÁDÁNÍ VLASTNÍCH NEVERBÁLNÍCH PROJEVŮ

Komunikační dovednosti	Malý význam	Průměrný význam	Velký význam	Zásadní význam
Ovládání vlastních neverbálních projevů	0 0 %	1 2%	39 63%	22 35%

GRAF 43: OVLÁDÁNÍ VLASTNÍCH NEVERBÁLNÍCH PROJEVŮ



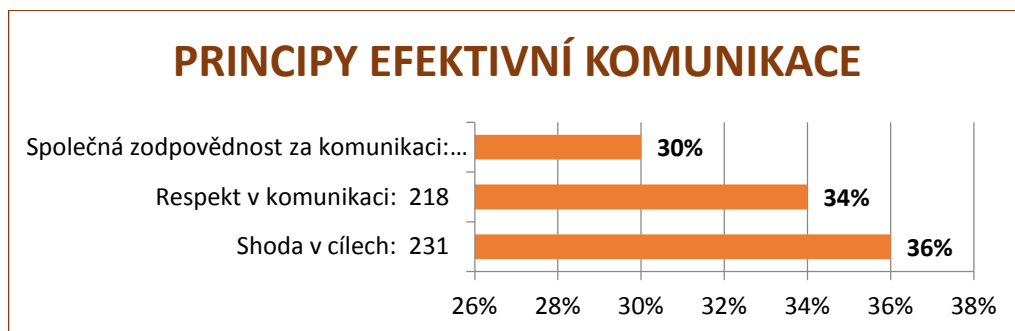
Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

V dotazníkovém výzkumu 39 (63%) manažerů přiřadilo velký význam ovládání vlastních neverbálních projevů, 22 (35%) manažerů je považuje za zásadní a 1 (2%) manažer vlastním neverbálním projevům přikládá průměrný význam. Žádný z manažerů je nepovažuje za málo významný. V celkovém hodnocení významnosti se schopnost ovládání vlastních neverbálních projevů umístila na rozmezí 14 – 15 -16 pozice. Vážený aritmetický průměr **3,34** nám ukazuje, že ovládání vlastních neverbálních projevů má pro manažery velký význam.

### 4.3.7 Významnost vybraných principů efektivní komunikace

V šestém oddílu analytické části byli respondenti dotazováni na důležitost vybraných principů efektivní komunikace. Manažeři hodnotili tři principy efektivní komunikace.

GRAF 44: PRINCIPY EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE



TABULKA 41: VYHODNOCENÍ PRINCIPŮ EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE

	Malý význam	Průměrný význam	Velký význam	Zásadní význam	Počet bodů	Ordinální rozptyl	Vážený aritmetický průměr	Variační koeficient	Pořadí významnosti ve skupině	Pořadí významnosti celkem
Shoda v cílech napříč všemi organizačními úrovněmi	0	0	17	45	231	0,398	3,73	13,77	1	4
Respekt v komunikaci	0	0	30	32	218	0,499	3,52	11,56	2	7-8
Společná zodpovědnost za komunikaci u všech zúčastněných	0	0	41	21	186	0,447	3,34	12,67	3	15,15, 16

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Při hodnocení principů efektivní komunikace bylo manažery přiřazeno v hodnocení 231 bodů shodě v cílech při komunikaci, 218 body byl hodnocen respekt v komunikaci a 186 body byla hodnocena společná zodpovědnost za výsledky komunikace u všech zúčastněných. V celkovém hodnocení významnosti se shoda v cílech napříč všemi organizačními úrovněmi, kde je vážený aritmetický průměr **3,73** se umístila na v **4 pozici** a respekt v komunikaci s váženým aritmetickým průměrem **3,52** na rozmezí **7 - 8 pozice**. Hodnota všech aritmetických průměrů je vysoká a přikládá principům efektivní komunikace zásadní významnost.

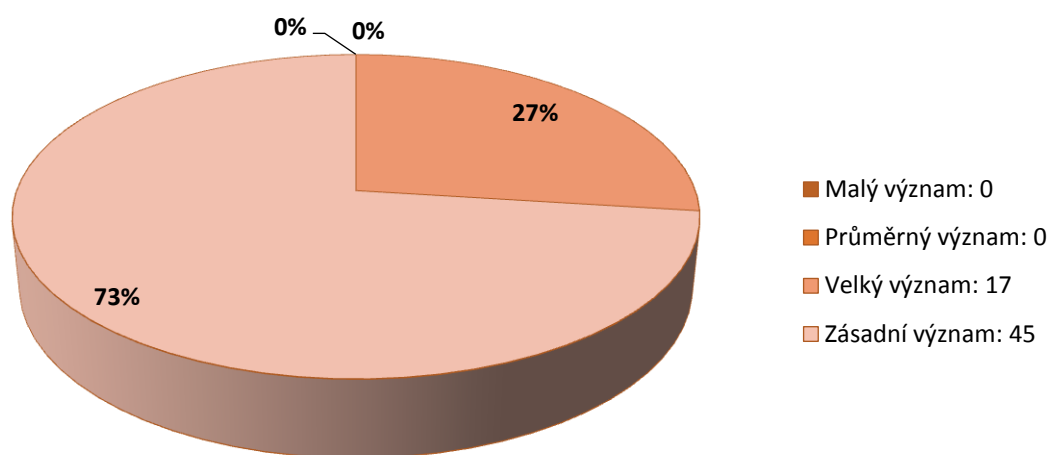
## SHODA V CÍLECH NAPŘÍČ VŠEMI ORGANIZAČNÍMI ÚROVNĚMI

TABULKA 42: SHODA V CÍLECH

Principy efektivní komunikace	Malý význam		Průměrný význam		Velký význam		Zásadní význam	
Shoda v cílech napříč všemi organizačními úrovněmi	0	0 %	0	0%	17	27%	45	73%

GRAF 45: SHODA V CÍLECH

### SHODA V CÍLECH NAPŘÍČ VŠEMI PRGANIZAČNÍMI ÚROVNĚMI



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

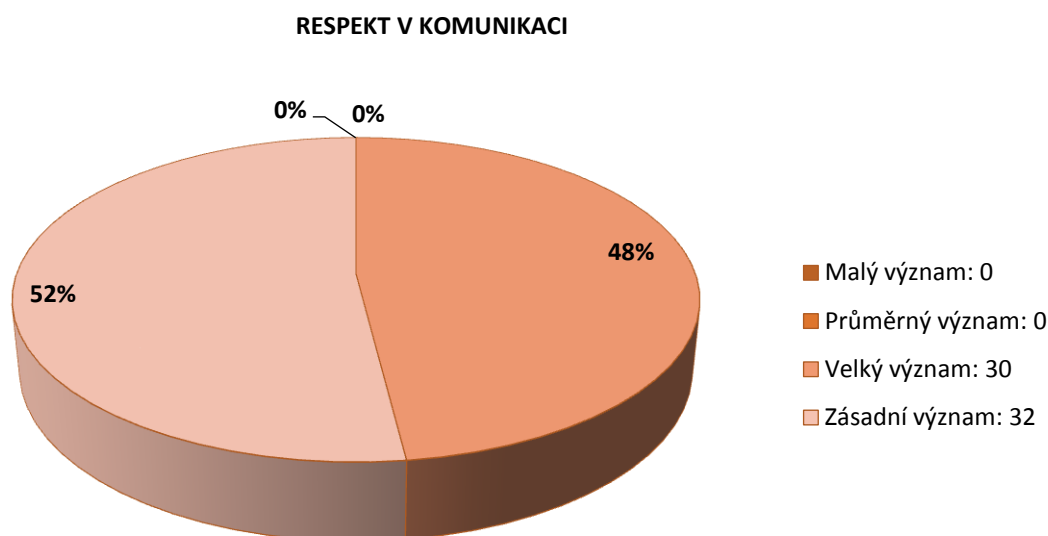
V rámci dotazníkového šetření 45 (73%) manažerů hodnotilo shodu v cílech jako zásadně významnou, 17 (27%) manažerů shodu napříč cíli mezi všemi organizačními úrovněmi ji hodnotilo velkým významem. Jako průměrně významnou či dokonce málo významnou ji nehodnotil žádný manažer v dotazníkovém šetření. Shoda v cílech je základním prvkem v organizaci. Cíle mohou mezi organizačními složkami mírně odlišovat, ale vždy by měly být ve vzájemné harmonii. Z šetření vyplývá, že dvě třetiny oslovených manažerů hodnotí shodu jako zásadně významnou. V celkovém hodnocení významnosti se shoda v cílech napříč všemi organizačními úrovněmi, umístila na významné, **4 pozici** s hodnotou váženého aritmetického průměru **3,73**.

## RESPEKT V KOMUNIKACI

TABULKA 43: RESPEKT V KOMUNIKACI

Principy efektivní komunikace	Malý význam	Průměrný význam	Velký význam	Zásadní význam
Respekt v komunikaci	0 0 %	0 0%	30 48%	32 52%

GRAF 46: RESPEKT V KOMUNIKACI



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

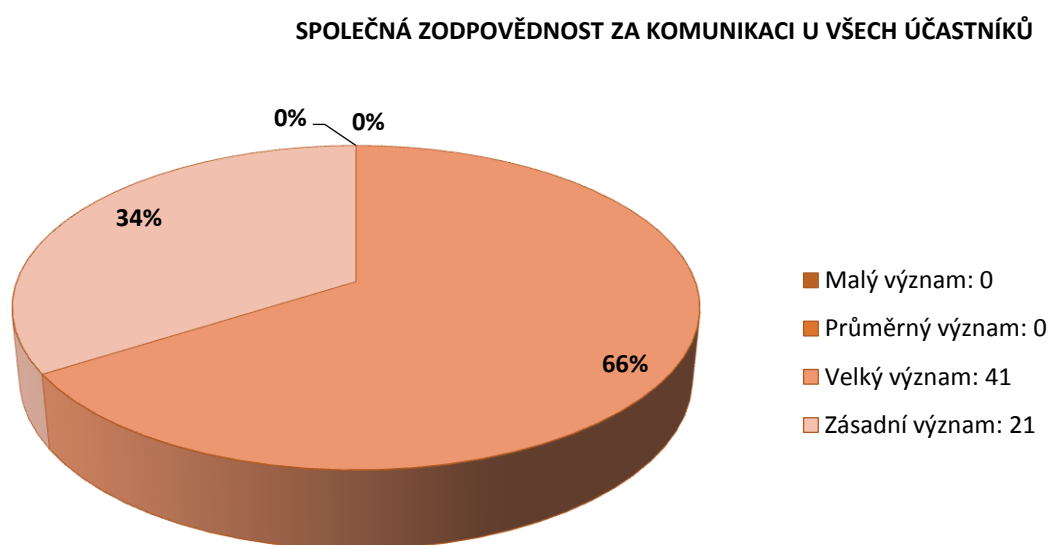
Nepodceňování partnerů, respekt v komunikaci hodnotilo 32 (52%) manažerů jako zásadně významný a 30 (48%) manažerů s velkým významem. Žádný z manažerů nepřidal respektu v komunikaci malý nebo průměrný význam, z čehož jde usuzovat, že nepodceňují v komunikaci svého partnera. Jednoduše lze říci, že vzájemný respekt mezi komunikujícími partnery je základem úspěšné komunikace. Respekt při komunikaci je naslouchání druhému a vytvoření prostoru pro vzájemnou komunikaci. V celkovém hodnocení významnosti se respekt v komunikaci umístil na rozmezí 7 - 8 pozice s váženým aritmetickým průměrem **3,52**.

## SPOLEČNÁ ZODPOVĚDNOST ZA KOMUNIKACI U VŠECH ZÚČASTNĚNÝCH

TABULKA 44: SPOLEČNÁ ZODPOVĚDNOST ZA KOMUNIKACI

Principy efektivní komunikace	Malý význam	Průměrný význam	Velký význam	Zásadní význam
Společná zodpovědnost za komunikaci u všech zúčastněných	0 0 %	0 0%	41 66%	21 34%

GRAF 47: SPOLEČNÁ ZODPOVĚDNOST ZÚČASTNĚNÝCH



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Podle hodnocení jednotlivých manažerů 41 (66%) manažerů přiřadilo společné zodpovědnosti zúčastněných při komunikaci velký význam a pro 21 (34%) manažerů má odpovědnost za společnou komunikaci zásadní význam. Žádný z manažerů společnou zodpovědnost při komunikaci nehodnotil jako málo významnou či průměrnou. V celkovém hodnocení významnosti se společná zodpovědnost za komunikaci u všech zúčastněných umístila na rozmezí 14 – 15 -16 pozice s hodnotou váženého aritmetického průměři **3,34**.

#### 4. 4 Zhodnocení výsledků analýzy a doporučení

Při hodnocení prvků manažerské komunikace u městských policí bylo použito techniky dotazování. Byla využita metoda sběru dat elektronickým dotazníkem, který byl zaslán prostřednictvím služebního emailu. Z důvodu vyhlášeného nouzového stavu v období pandemie Covid -19 nebylo možné osobní setkávání a pohyb byl omezen na minimum.

Dotazník se skládá z několika prvků, ve kterých byli respondenti rozděleni pomocí identifikačních otázek a poté dotazování na důležitost jednotlivých forem komunikace, verbální a neverbální komunikace, komunikačnímu procesu, efektivní komunikace a manažerských dovedností vztahujících se k problematice komunikace

Jednotlivé prvky komunikace byly vysvětleny v předešlých částech. Výsledky byly zobrazeny v grafickém znázornění a v tabulkách, jež nám ukazují na rozložení četností možných podob odpovědí

Tabulka, která je přílohou č.2 této práce nám ukazuje celkový souhrn významnosti jednotlivých prvků komunikace pro práci manažerů městských policí. Jsou zde uvedeny statistické ukazatele, jako ordinální rozptyl, vážený průměr a zejména pořadí významnosti jednotlivých složek komunikace, nejprve podle jednotlivých oddílů, a poté významnost prvků celého hodnoceného souboru

Celková významnost ke zhodnocení výsledků byla určena na základě vážených aritmetických průměrů u všech zkoumaných položek.

Hodnoty váženého aritmetického průměru se pohybují v rozmezí **2,55 a 3,97**. Tyto hodnoty nám vypovídají o velmi orientaci manažerů v daném tématu komunikace. Celkem 29 (85%) zkoumaných prvků komunikace dosáhlo váženého aritmetického průměru většího než **3**.

Nejvyššího hodnocení z hlediska zásadního významu má pro manažery zpětná vazba, která ukazuje na přesnost a pravdivost sdělení. Dalšími významně důležitými prvky jsou obsah sdělení, který se umístil za zpětnou vazbou, následuje srozumitelnost sdělení a preference osobní komunikace.

Z hodnocení forem komunikace je pro manažery zásadní osobní komunikace a nejméně významně byla hodnocena telefonická komunikace. Při hodnocení významnosti jednotlivých prvků komunikačního procesu byla nejlépe manažery hodnocena zpětná vazba a nejméně významný vztah ke sdělovanému obsahu. Podle výsledků byly prvky komunikačního procesu nejlépe hodnoceny. Při hodnocení významnosti prvků verbální komunikace byly nejlépe manažery hodnoceny přestávky v řeči, kdy mají účastníci možnost zapojení do komunikace a jako nejméně významná rychlost řeči. V hodnocení významnosti prvků neverbální komunikace byl manažery jako zásadní hodnocen oční kontakt a jako nejméně významná byla hodnocena vzdálenost mezi účastníky. Jako zásadně hodnocená byla mezi komunikačními dovednostmi hodnocena schopnost naslouchání. Při hodnocení prvků efektivní komunikace byla jako zásadní shoda v cílech napříč mezi všemi organizačními složkami a respekt v komunikaci.

Na základě empirického výzkumu lze doporučit pořízení lepších technických pomůcek (chytré telefony, tablety) a dobrým připojením na internet. Pomohlo by to manažerům k zefektivnění jejich práce i práce jejich podřízených.

Vzhledem k tomu, že je preferována osobní komunikace, bylo by vhodné zaměřit se na tento způsob komunikace, zavést kurzy komunikace pro manažery na nižších a středních stupních řízení, kde by se naučili lépe pracovat s prvky komunikačního procesu a zejména s prvky neverbální komunikace. Byly by tím vytvořeny podmínky pro zdokonalování se v těchto dovednostech.

## 5 ZÁVĚR

Obsah diplomové práce s názvem „Hodnocení prvků manažerské komunikace“ je zaměřen na téma managementu a komunikace, kde je propojena teoretická část s praxí. Cílem diplomové práce je zjistit, jaký význam manažeři městských policíí přisuzují jednotlivým prvkům komunikace a zjištění jaké druhy komunikace a komunikační formy jsou v manažerské praxi u městských policíí využívány.

Částečným cílem pro zpracování této diplomové práce, bylo vymezení širšího teoretického rámce, který umožnil získání a prohloubení teoretických poznatků k tématu komunikace. Pomohla také k pochopení provázanosti jednotlivých témat. Literární vyhledávání se zabývá managementem, komunikací, problematikou komunikačního procesu a významu jednotlivých komunikačních prvků. Prvním krokem bylo nastudování odborných publikací, které jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Dalším částečným cílem byl empirický výzkum, pro který byl sestaven dotazník, kde byla využita teoretická část, která jednotlivé prvky pokrývá. Dotazníkem byli osloveni manažeři městských policíí a tím byl splněn účel sběru primárních dat. Za pomoci statistických metod byla všechna data vyhodnocena a sestaveno závěrečné shrnutí empirického výzkumu. K doplnění byla připojena doporučení. Cíl práce byl tímto naplněn, bylo zjištěno, jaký význam přisuzují manažeři jednotlivým prvkům komunikace při své práci. Jednotlivé významy jsou prezentovány v přehledných grafech a tabulkách, ke kterým je vždy připojen komentář. Po vyhodnocení dotazníků bylo zjištěno, že manažeři městských policíí si důležitost komunikace uvědomují a pokládají ji ve své práci za zásadní. Na všechny otázky nebyla dána manažery jednotná odpověď, ale toto se může připsat postavení jednotlivých manažerů v jejich funkčním postavení.

Jak vyplývá z výzkumu, manažeři městských policíí jsou velmi dobře obeznámeni s daným tématem a při jejich práci jsou vytvořeny takové podmínky, které jim umožňují využívat efektivní komunikaci. Většina hodnocených prvků byla hodnocena jako významná či zásadní. K nejlépe hodnoceným prvkům patří přesnost zpětné vazby, obsah sdělení, shoda v komunikaci. Manažery je preferována osobní komunikace, u které je významný respekt mezi komunikujícími a schopnost empatie.



## Seznam použitých zdrojů

BEDRNOVÁ, Eva. NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0

BÍŠKOVÁ, Tereza. *Interní komunikace v organizaci*. Plzeň, 2020. bakalářská práce (Bc.). ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI. Fakulta ekonomická

BRUNO, Tiziana a Gregor ADAMCZYK. *Řeč těla: jak rozumět signálům řeči těla a cíleně je používat*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4592-3.

BUREŠ, I., LOPUCHOVSKÁ, V. A. *10 zlatých pravidel překonávání nejčastějších komunikačních bariér*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-807261-166-9.

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

DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum, 2008. ISBN 978-80-246-0139-7.

EGGERT, Max A. a Wendy FALZON. *Řešení konfliktů: [příručka tipů a technik, které umožňují odhalit a pochopit důvody konfliktů v pracovním týmu a napomáhají jejich pozitivnímu řešení]*. Přeložila Hana LOUPOVÁ. Praha, Česká republika: Portál, 2005. Management do kapsy. ISBN 80-7367-011-9.

EGGERT, Max A. *Motivace: [příručka tipů, námětů a technik pro manažery k lepšímu pochopení a úspěšnému rozvoji lidského potenciálu a motivace zaměstnanců]*. Přeložila Lucie SIMONOVÁ. Praha: Portál, 2005. Management do kapsy. ISBN 80-7367-010-0.

FRYČEK, Jaromír. *Význam komunikačních prvků v práci manažera*. Praha, 2012. diplomová práce (Mgr.). ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE. Provozně ekonomická fakulta.

GRUBER, David. *Zlatá kniha komunikace*. Ostrava: Repronis, 2005. 249 s. ISBN 80-7329-092-8.

HARTLEY, Mary. *Řeč těla v praxi: teorie, cvičení a modelové situace*. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-844-9.

HEILMANN, Christa M. *Řeč těla: gesta, mimika, emoce*. Praha: Grada, 2013. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-4394-3.

HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitřní komunikace*. Praha: GradaPublishing, 1998. 104 s. ISBN: 80-7169-550-5.

HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: ComputerPress, 2006. 171 s. ISBN: 80-251-1250-0.

HOLÁ, Jana. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Brno: ComputerPress, 2011. ISBN 978-80-251-2636-3.

HURST, Bernice. *Encyklopedie komunikačních technik*. Přeložil Robert ŠPAČEK, přeložil Jindřich KUČERA. Praha: Grada, 1994. ISBN 8085424401.

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

JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: GradaPublishing, 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0

JANOUSEK, Jaromír. *Sociální komunikace*. Praha: Svoboda, 1968. 172 s.

KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Brno: Computer Press, c2006. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0396-x.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, c2004. ISBN 80-247-0513-3.

LEWIS, David. *Tajná řeč těla*. Praha: Hodego ve spolupráci s East West Publishing Company, [2001]. ISBN 80-7219-018-0.

MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.

MORRIS, Desmond. *Bodytalk - řeč těla*. Praha: I. Železný, 1999. ISBN 80-240-0238-8.

NĚMCOVÁ, Jitka. *Manažerská komunikace ve vybrané organizaci*. Č. Budějovice, 2017. bakalářská práce (Bc.). JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH. Ekonomická fakulta

PEASE, Allan a Barbara PEASE. *Řeč těla na pracovišti*. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0152-6.

PEASE, Allan. *Řeč těla: jak porozumět druhým z jejich gest, mimiky a postojů těla*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-582-2.

PECHAČOVÁ, Zdeňka a NATOVOVÁ, Ludmila. *Komunikace pro ekonomy: (rozšířené vydání)*. Vyd. 1. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2008. 205 s. ISBN 978-80-213-1740-6.

REICHEL, Jiří. *Kapitoly systematické sociologie*. Praha: Grada, 2008. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-2594-9

ŘÍHA, Petr. *Slovník počítačové informatiky: výkladový slovník pro práci s informacemi: hardware a software včetně počítačových sítí, internetu a mobilních technologií*. Ostrava: Montanex, 2002. Informační technologie. ISBN 80-7225-083-3.

SCHÖNBEKOVÁ, Miroslava. *Vnitropodniková komunikace*. Praha, 2015. diplomová práce (Mgr.). ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE. Provozně ekonomická fakulta.

STRNADOVÁ, Věra. *Interpersonální komunikace: monografie*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2011. Recenzované monografie. ISBN 9788074351570.

SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. 2., aktualiz. vyd. Praha: WoltersKluwer Česká republika, 2009. Řízení školy (WoltersKluwer). ISBN 978-80-7357-494-9

SVOBODA, Filip. *Interaktivní komunikace v příspěvkové organizaci*. Brno, 2016. bakalářská práce (Bc.). MENDELOVA UNIVERZITA V BRNĚ. Fakulta regionálního rozvoje a mezinárodních studií.

ŠEDIVÝ, Vladimír. *Sociální komunikace*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2009. ISBN 978-80-7375-277-4.

TOMAN, Jiří. *Jak dobře mluvit*. 3., upravené vyd. Praha: Svoboda, 1981. Členská knihnice (Svoboda).

TOMAN, Jiří. *Jak sbírat vědomosti*. Praha: Orbis, 1961. HOMSON, Peter. *Tajemství komunikace*. Brno: Alman, 2001. 245 s. ISBN 80-86135-16-0.

TOMAN, Jiří. *Jak vycházet s lidmi*. Ilustroval Václav OSTATEK. Praha: Rudé právo, [1986]. Knihovna Rudého práva.

TOMAN, Jiří. *Organizace a technika duševní práce*. Praha: Svoboda, 1970. Členská knihnice (Svoboda).

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734s. ISBN 978-80-7261-200-0.

*Úplné znění zákona č. 553/1991 Sb., o obecní policii: Úplné znění zákona č. 200/1990 Sb., o přestupcích*. Vyd. 11. Praha: Armex, 2014. Edice kapesních zákonů. ISBN 978-80-87451-34-2.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734s. ISBN 978-80-7261-200-0.

VODÁČEK, Leo; VODÁČKOVÁ, Olga. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. Praha: Management Press, s. r. o., 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7

VYBÍRAL, Zdeněk. *Psychologie lidské komunikace*. Praha: Portál, 2000. 264 s. ISBN 80-7178-291-2.

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 322 s. Manažer. Komunikace. ISBN 978-80-247-2614-4.

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

WINKLER, Jiří. *Úvod do komunikace a interakce v organizační praxi: skripta*. Brno: Masarykova univerzita, 1998. ISBN 8021018925.

WIRTH, Bernhard P. *Poznej sám sebe i druhé: povahopis a řeč těla: umění správně jednat s lidmi*. V Praze: Ikar, 2002. ISBN 80-249-0112-9.

*Zákon o obcích: komentář*. Praha: Wolters Kluwer, 2015. Komentáře (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7478-758-4.

Manažerské vlastnosti [online]. [cit. 2021-02-01]. Dostupné z: <https://halek.info/prezentace/management-cviceni7/mngcv7-print.php?projection&l=02>

Ordinální proměnná [online]. [cit. 2021-02-19]. Dostupné z: <https://iastat.vse.cz/Ordinalni.html>

Odvětví managementu [online]. [cit. 2021-01-02]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Management>

Komunikace [online]. [cit. 2021-02-19]. Dostupné z: <http://www.jogabrandys.cz/vedoma-komunikace/>

Citáty[online]. [cit. 2021-02-19]. Dostupné z: <https://citaty.net/citaty-o-komunikaci/>

HALEK.INFO – *Stránky pro studenty, Dr. Ing. Vítězslav Hálek, MBA, Ph.D.* [online]. [cit. 2020-12-10]. Dostupné z WWW: <http://halek.info/>

Slideshare.net – *Management - úvod, Ing. Jiří Husa, CSc.*[online]. [cit. 2021-02-10]. Dostupné z <https://www.slideshare.net/ewa/management-vod/>

Komunikace a praktická cvičení [online]. [cit. 2021-02-19]. Dostupné z: [http://www.szs.svitavy.cz/userfiles/download/\[156\]\\_om-5\\_komunikace.pdf](http://www.szs.svitavy.cz/userfiles/download/[156]_om-5_komunikace.pdf)

Ordinální rozptyl - výpočet [online]. [cit. 2021-01-19]. Dostupné z: <https://iastat.vse.cz/Ordinalni.html>

Variační koeficient - výpočet [online]. [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://www.hackmath.net/cz/kalkulacka/variacni-koeficient>

## Přílohy

### Dotazník

Vážená paní, vážený pane,

rád bych Vás tímto požádala o vyplnění tohoto dotazníku, který má posloužit k získání informací potřebných pro zpracování diplomové na téma „Hodnocení prvků manažerské komunikace“. Dotazník je zcela anonymní a údaje, touto cestou získané, budou využity pouze pro potřeby výše zmíněné práce. Odpovědi nebudou nikde zveřejňovány.

Předem Vám děkuji za ochotu.

Barbora Schönbeková

ČZU v Praze, PEF

**Prosím, zakroužkujte údaje, které se Vás týkají:**

**1. Jsem:**

Žena

Muž

**2. Věk:**

a) 18-25 let

b) 26-35 let

c) 36-45 let

d) 46-55 let

**3. Délka doby praxe na manažerské pozici**

a) 0 - 2 roky

b) 3- 5 let

c) 6 – 10 let

d) 10 a více let

**4. Do jaké úrovně řízení spadá vaše pracovní pozice?**

a) Nižší úroveň řízení (vedoucí malých útvarů)

b) Střední úroveň řízení (vedoucí oddělení)

c) Vyšší úroveň řízení (vedoucí odboru)

Instrukce:

U následujících tvrzení **zvýrazněte/zakroužkujte** vždy jednu variantu, která se nejvíce blíží skutečnosti. Na výběr máte z následujících možností:

1	2	3	4
Malý význam	Velký význam	Průměrný význam	Zásadní význam

Dotazník se skládá z 35 otázek, kdy u každé zakroužkujete výrok, který Vám je nejbliže

Přiřaďte prosím svůj názor na jednotlivé druhy komunikace	Malý význam	Velký význam	Průměrný význam	Zásadní význam
Ústní forma komunikace				
Telefonická komunikace				
Písemná elektr. komunikace				
Písemná komunikace				
Osobní komunikace přes Teams či videohovor				

Přidejte prosím svůj názor na míru významnosti jednotlivých prvků prvků komunikačního procesu	Malý význam	Velký význam	Průměrný význam	Zásadní význam
Forma sdělení				
Obsah sdělení				
Postoj ke sdělovanému obsahu				
Vztah ke sdělovanému obsahu				
Srozumitelnost sdělení				
Zpětná vazba vyjadřující pochopení sdělení příjemcem sdělení				

Přiřaďte prosím svůj názor na míru významnosti jednotlivých prvků verbální komunikace	Malý význam	Velký význam	Průměrný význam	Zásadní význam
Správná artikulace				
Vhodná rychlost řeči				
Hlasitost projevu				
Přestávky v řeči – umožňují zapojení do diskuze				
Nepoužívání prázdných slov				
Nepoužívání barbarismů				
Formulace písemných sdělení				
Gramatická úroveň písemných sdělení				
Stylistická úroveň písemných sdělení				

Přiřaďte prosím svůj názor na míru významnosti jednotlivých prvků neverbální komunikace	Malý význam	Velký význam	Průměrný význam	Zásadní význam
Gestika				
Mimika				
Oční kontakt				
Podání ruky				
Vzdálenost mezi účastníky				
Prosturika				

Přiřaďte prosím svůj názor na míru významnosti níže uvedených komunikačních dovedností	Malý význam	Velký význam	Průměrný význam	Zásadní význam
Schopnost naslouchání				
Schopnost empatie				
Přijímání závěrů na základě komunikace				
Efektivní přístup k řešení problémů				
Ovládání vlastních neverbálních projevů				

Přiřaďte prosím svůj názor na míru významnosti jednotlivých	Malý význam	Velký význam	Průměrný význam	Zásadní význam
---	-------------	--------------	-----------------	----------------

principů efektivní komunikace	význam	význam	význam	význam
Shoda v cílech napříč všemi organizačními úrovněmi				
Respekt v komunikaci				
Společná zodpovědnost za komunikaci u všech zúčastněných				

Děkuji Vám za Váš čas a Vaši pozornost.

Barbora Schönbeková

Příloha č. 2 – vyhodnocení dotazníku

	Malý význam	Průměrný význam	Velký význam	Zásadní význam	Počet bodů	Ordinální rozptyl	Vážený aritmetický průměr	Variační koeficient	Pořadí ve skupině	Celkové pořadí významnosti
Osobní forma komunikace	0	0	21	41	227	0,447	3,66	12,67	1	5
Telefonická komunikace	8	13	29	12	169	0,984	2,73	60,22	5	33
Písemná elektr. komunikace	0	7	34	21	200	0,648	3,23	98,03	2	19,2
Písemná komunikace	1	18	13	30	196	0,956	3,16	76,24	3	23
Osobní komunikace přes Teams či videohov.	3	6	32	21	195	0,788	3,15	88,42	4	24
Forma sdělení	0	0	39	23	209	0,466	3,37	12,3	4	11
Obsah sdělení	0	0	5	57	243	0,148	3,92	17,93	2	2
Postoj ke sdělovanému obsahu	0	11	41	10	185	0,562	2,98	11,39	5	30,31
Vztah ke sdělovanému obsahu	0	32	26	4	158	0,62	2,55	10,33	6	34
Srozumitelnost sdělení	0	0	8	54	240	0,224	3,87	16,71	3	3
Zpětná vazba vyjadřující pochopení sdělení příjemcem sdělení	0	0	2	60	246	0,062	3,97	19,2	1	1
Správná artikulace	0	0	40	22	208	0,457	3,35	12,54	3	12
Vhodná rychlost řeči	0	2	41	19	203	0,487	3,27	12,27	9	18
Hlasitost projevu	0	7	42	13	192	0,531	3,10	11,96	6	25,26
Přestávky v řeči – umožňují zapojení do diskuze	0	0	23	39	225	0,466	3,63	12,3	1	6
Nepoužívání prázdných slov	0	8	40	14	192	0,574	3,10	11,26	8	25,26
Nepoužívání barbarismů	0	2	37	23	207	0,529	3,34	11,49	4	14,15,16
Formulace písemných sdělení	0	2	31	29	213	0,56	3,44	10,87	2	10
Gramatická úroveň písemných sdělení	0	6	36	20	200	0,611	3,23	10,29	5	19,2
Stylistická úroveň písemných sdělení	0	15	21	26	197	0,853	3,18	72,88	7	22
Gestika	3	10	34	15	185	0,79	2,98	85,85	5	30,31



Mimika	0	15	27	20	191	<b>0,803</b>	<b>3,08</b>	<b>74,33</b>	<b>2,3</b>	<b>27,28</b>
Oční kontakt	0	8	24	30	208	<b>0,724</b>	<b>3,35</b>	<b>89,26</b>	<b>1</b>	<b>13</b>
Podání ruky	3	10	28	21	191	<b>0,871</b>	<b>3,08</b>	<b>71,62</b>	<b>2,3</b>	<b>28,28</b>
Vzdálenost mezi účastníky	1	18	27	16	182	<b>0,839</b>	<b>2,94</b>	<b>69,28</b>	<b>6</b>	<b>32</b>
Prosturika	1	14	30	17	187	<b>0,796</b>	<b>3,02</b>	<b>75,4</b>	<b>4</b>	<b>29</b>
Schopnost naslouchání	0	1	28	33	218	<b>0,529</b>	<b>3,52</b>	<b>11,16</b>	<b>1</b>	<b>7,8</b>
Schopnost empatie	0	3	28	31	214	<b>0,592</b>	<b>3,45</b>	<b>10,45</b>	<b>2</b>	<b>9</b>
Přijímání závěrů na základě komunikace	0	0	42	20	206	<b>0,437</b>	<b>3,32</b>	<b>12,95</b>	<b>4</b>	<b>17</b>
Efektivní přístup k řešení problémů	0	0	49	13	199	<b>0,331</b>	<b>3,21</b>	<b>14,93</b>	<b>5</b>	<b>21</b>
Ovládání vlastních neverbálních projevů	0	1	39	22	207	<b>0,489</b>	<b>3,34</b>	<b>11,99</b>	<b>3</b>	<b>14,15,16</b>
Shoda v cílech napříč všemi organizačními úrovněmi	0	0	17	45	231	<b>0,398</b>	<b>3,73</b>	<b>13,77</b>	<b>1</b>	<b>4</b>
Respekt v komunikaci	0	0	30	32	218	<b>0,499</b>	<b>3,52</b>	<b>11,56</b>	<b>2</b>	<b>7,8</b>
Společná zodpovědnost za komunikaci u všech zúčastněných	0	0	41	21	207	<b>0,447</b>	<b>3,34</b>	<b>12,67</b>	<b>3</b>	<b>14,15,16</b>