

**UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ**  
**FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ**  
**Institut mezioborových studií Brno**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Brno 2011**

**Kateřina Komínková**

**UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ  
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ  
Institut mezioborových studií Brno**

**Komunikace pracovníků veřejné správy s veřejností**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Vedoucí bakalářské práce:  
PhDr. Mgr. Zdeněk Šigut, PhD., MPH**

**Vypracovala:  
Kateřina Komínková**

**Brno 2011**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Komunikace pracovníků veřejné správy s veřejností“ zpracovala samostatně a použila jsem literaturu uvedenou v seznamu použitých pramenů a literatury, který je součástí této bakalářské práce.

Elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné.

Ve Velkém Meziříčí 07.04.2011

.....  
Kateřina Komínková

## **Poděkování**

Děkuji panu PhDr. Mgr. Zdeňku Šigutovi, PhD., MPH za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

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

Kateřina Komínková

# Obsah

Úvod	2
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b>	
<b>1. Komunikace</b>	<b>4</b>
1. 1 Definice pojmu komunikace	4
1. 2 Druhy komunikace	5
1. 3 Verbální komunikace	7
1. 4 Neverbální komunikace (řeč těla)	9
1. 5 Aktivní naslouchání	11
<b>2. Veřejná správa</b>	<b>13</b>
2. 1 Pojem veřejné správy	13
2. 2 Hlavní součásti veřejné správy	14
2. 3 Územní samospráva	15
2. 4 Obec – základní článek územní samosprávy	16
<b>3. Komunikace s veřejností</b>	<b>19</b>
3. 1 Postoje veřejnosti k úředníkům	19
3. 2 Komunikace s občany	20
3. 3 Komunikační dovednosti a asertivní jednání	23
3. 4 Komunikační bariéry a jejich odstraňování	25
<b>4. Obtížné situace v rozhovorech</b>	<b>27</b>
4. 1 Jak zvládnout nedorozumění	27
4. 2 Jak se vyhnout nejčastějším překážkám v rozhovorech	28
4. 3 Jak vést úspěšně obtížné rozhovory	29
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b>	
<b>5. Dotazníkové šetření</b>	<b>32</b>
5. 1 Provedení šetření	32
5. 2 Výsledky šetření a jejich analýza	32
<b>Závěr</b>	<b>41</b>
<b>Resumé</b>	<b>43</b>
<b>Anotace</b>	<b>44</b>
<b>Seznam použité literatury</b>	<b>45</b>
<b>Seznam příloh</b>	<b>46</b>

# Úvod

Komunikací můžeme rozumět v podstatě každou interakci, která se týká nejen lidí mezi sebou, ale i výměnu např. písemných informací. Úroveň našich komunikačních schopností je dána jednak geneticky a jednak okolnostmi, za kterých jsme nuceni (rodina, škola...) a později máme čím dál více možností se rozhodnout, zda budeme tuto vlohu rozvíjet či nikoliv. Konečná směs těchto faktorů pak utváří naši aktuální komunikační schopnost, jež nám může umožňovat, ale také znesnadňovat soužití s ostatními lidmi a v konečném důsledku se pak může odrážet i v celkové míře naší životní spokojenosti. Mezilidská komunikace je příčinou i podmínkou postavení v práci, pozice ve firmě i oblíbenosti mezi spolupracovníky. Ale může být i příčinou a důvodem neúspěchu a špatné výkonnosti.

Komunikace je také základním nástrojem veřejné správy. Komunikace má pro úředníky zásadní význam. Úředníci při komunikaci s občany používají různé způsoby komunikace, které jsou do jisté míry i ovlivněny podmínkami, ve kterých úředníci působí. Komunikace ve veřejné správě je velmi složitý proces, protože musí reagovat na různé situace. Je tedy nutné používat všechny dostupné komunikační prostředky. Rozporuplná povaha správních procesů vyžaduje i velkou variabilitu způsobu předávání informací. Je nezbytnou součástí správních procesů a nelze se jí vyhnout. Přináší na jedné straně informace nezbytné k správnému posouzení projednávaných záležitostí. Na straně druhé je také prostředkem k ovlivňování občanů.

Téma komunikace ve veřejné správě je mi velmi blízké, neboť pracuji v územní samosprávě a jednak je toto téma v dnešní době velmi často diskutované na všech úrovních veřejné správy.

*Cílem mé práce je zjistit, zda úředníci Městského úřadu ve Velkém Meziříčí ctí základní hodnoty pro vybudování a udržení důvěry veřejnosti a mají zájem na efektivním výkonu veřejné správy, zda jsou ochotni vykonávat veřejnou správu na úrovni, která se od pracovníků veřejné správy očekává.*

*Výčet hypotéz:*

- 1. Úředník samosprávy se zodpovědně a pečlivě připravuje na jednání.*

2. *Úředník samosprávy vede jednání tak, aby dosáhl co nejlepšího výsledku.*
3. *Úředník samosprávy vystupuje sebejistě a efektivně využije své komunikační dovednosti.*
4. *Úředník samosprávy umí řešit problémy, které se přesunou do emocionální roviny.*

K naplnění cíle jsem moji bakalářskou práci rozdělila na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je rozdělena do čtyř kapitol. V první kapitole se zabývám pojmem komunikace, druhy komunikace, verbální a neverbální komunikací a aktivním nasloucháním. V druhé kapitole jsem se pokusila objasnit pojem veřejná správa, osvětlit hlavní součásti veřejné správy a dále jsem se zaměřila na obec jako základní článek územní samosprávy. Ve třetí kapitole se zabývám komunikací s veřejností, tzn. jaké jsou postoje veřejnosti k úředníkům, komunikačními dovednostmi a bariérami. Ve čtvrté kapitole jsem zařadila obtížné situace v rozhovorech, tj. jak řešit obtížné situace v rozhovorech, tzn. jak zvládnout nedorozumění, jak se vyhnout nejčastějším překážkám v rozhovorech a jak vést úspěšně obtížné rozhovory. Praktická část má jednu kapitolu, která zahrnuje dotazníkový průzkum na Městském úřadu ve Velkém Meziříčí, výsledky a analýzu průzkumu.

V teoretické části jsem použila obsahovou analýzu dostupných materiálů a v praktické části jsem použila metodu anonymního dotazníku. Jsem si vědoma, že tato problematika je velice široká, závěry získané dotazníkovým průzkumem nelze zobecnit a jsou pouze z Městského úřadu ve Velkém Meziříčí.

# I TEORETICKÁ ČÁST

## 1. Komunikace

### 1. 1 Definice pojmu komunikace

*„Nelze nekomunikovat. Každé chování je komunikace. A proto, že neexistuje nechování, nemůže neexistovat komunikace.“*

Paul Watzlawick

Slovo komunikace je původem z latinského *communicare* – radit se s někým, dorozumívat se. Označuje i styk, spojení, souvislost. Používá se v řadě různých vědních oborů, ale většinou spjatých s používáním jazyka. Definicí můžeme uvádět celou řadu. Každá zdůrazňuje jiné aspekty. Nejdůležitější charakteristiky je možno shrnout do těchto základních bodů:

- Komunikace je nezbytná k efektivnímu sebevyjadřování.
- Komunikace je přenosem a výměnou informací v mluvené, psané, obrazové nebo činnostní formě, která se realizuje mezi lidmi, což se projevuje nějakým účinkem.
- Komunikace je výměnou významů mezi lidmi použitím běžného systému symbolů.
- Komunikace je prostředkem pro vytváření a ovlivňování vztahů.<sup>1</sup>

Každá komunikace má svůj účel a smysl. Můžeme také hovořit o funkci, kterou komunikace plní ať záměrně nebo bezděčně. Mezi pět hlavních funkcí našeho komunikování patří:

- Informovat – předat zprávu, doplnit jinou, „dát ve známost“, oznámit, prohlásit... (informativní funkce).
- Instruovat – navést, zasvětit, naučit, dát recept... (instruktážní funkce).
- Přesvědčit, aby adresát (po)změnil názor: získat někoho na svou stranu, zmanipulovat, ovlivnit ... (persuasivní funkce).
- Vyjednat, domluvit (se) – řešit a vyřešit, dospět k dohodě (funkce vyjednávací nebo operativní).

---

<sup>1</sup> Mikuláščík, M. Komunikační dovednosti v praxi, s. 20



- Pobavit – rozveselit druhého, rozveselit sebe, rozptýlit ... (funkce zábavní).<sup>2</sup>

Pojem, který souvisí s pojmem sociální komunikace, je pojem sociální interakce. Sociální interakce je pojmem obecnějším i pojmem širším. Zahrnuje navíc i aktivní konání. Aktivita každého člověka je zároveň výsledkem i příčinou aktivity jiných lidí.

Sociální komunikaci můžeme specifikovat jako interakci prostřednictvím symbolů verbálních nebo neverbálních. Sociální komunikace je interakční proces dorozumívání mezi lidmi.

Sám pojem komunikace může být chápán odlišně. Například když je člověk s někým ve sporu, odmítá s ním mluvit, označujeme to jako, že s ním nekomunikuje. Ale i takové „nekomunikování“ je komunikace.

Je přirozené, že někdy nemáme chuť komunikovat, nemáme chuť se s nikým bavit. Příčinou může být zahlcení informacemi. Nechuť komunikovat mívají pravidelně ti, kteří každodenně hovoří s řadou jiných lidí a musí řešit mezilidské problémy: učitelé, lékaři, úředníci apod.

## 1. 2 Druhy komunikace

Komunikace má velmi proměnlivou podobu a komunikátor má širokou škálu možností, které může v různých kombinacích užívat. Hlavně záleží na dovednostech každého jedince, jak dovede užívat způsoby tak, aby respektovaly situaci, úmysl a především také partnera, se kterým komunikuje nebo kterého přesvědčuje.

Komunikaci můžeme dělit podle různých kritérií, způsobu užití apod. Je nutno podotknout, že jednotlivé druhy komunikace nejsou používány odděleně. Většinou bývá celá řada druhů komunikace spojována v jednom projevu.

Komunikaci tedy můžeme rozdělit:

---

<sup>2</sup> Vybíral, Z. Psychologie komunikace, s. 31

- Komunikace záměrná – komunikátor má pod kontrolou to, co prezentuje. Způsoby komunikace odpovídají jeho záměru.
- Komunikace nezáměrná – komunikátor prezentuje svůj projev jiným způsobem, než byl jeho původní úmysl (výsledek může být ovlivněn trémou, nebo jinými emocemi).
- Komunikace vědomá – komunikátor si uvědomuje, co a jak říká. Pojmy vědomá a záměrná komunikace se tedy mohou překrývat.
- Komunikace nevědomá – komunikující vědomě nekontroluje kompletně nebo některé složky svého komunikačního projevu.
- Pozitivní komunikace – signalizuje souhlas, přijetí, obdiv, nadšení. Je důležité vědět, že věci nepříjemné, například kritiku, lze prezentovat přijatelně, pozitivně. Pozitivní komunikace je možná ve větší míře, když jsou dva lidé na sobě závislí. Když si dva lidé vzájemně nedůvěřují, tak každý bude jednat ve svůj vlastní prospěch a každý si vybere přinejmenším takové řešení, při kterém nic nezíská, ale také nic neztratí.
- Negativní komunikace – vyjadřuje odmítnutí, odpor, útočení a nemůže vyvolat pozitivní reakci druhé strany.
- Asertivní komunikace – sebeprosazující a respektující totéž právo i pro jiné v rámci přijatelných pravidel.
- Pasivní komunikace – ústupná, uhýbající, úniková a bojácná.
- Interpersonální komunikace – je komunikací mezi dvěma lidmi, může být i za přítomnosti více lidí.
- Skupinová komunikace – je složitější než interpersonální komunikace, protože je při ní přítomno více lidí, kteří mají potřebu si sdělovat informace. Často může docházet ke „skákání do řeči“, což může vyvolat zmatek nebo konflikt.
- Masová komunikace – mluvčí předává informace širšímu publiku. Obecně jsou za prostředky masové komunikace považovány noviny, televize, internet, knihy atd.
- Verbální komunikace – prostřednictvím slov.
- Neverbální komunikace – obvykle slouží jako doplněk komunikace verbální. Někdy se stává, že neverbální komunikace postačí k vyjádření postoje, zejména v situacích, kde hrají úlohu emoce a kde se lidé dobře znají.<sup>3</sup>

Nejde o vyčerpávající seznam všech druhů komunikace. Pokusila jsem se zde uvést druhy nejdůležitější a nejčastěji používané v běžném životě a komunikaci mezi lidmi.

---

<sup>3</sup> Mikuláščík, M. Komunikační dovednosti v praxi, s. 31

## 1.3 Verbální komunikace

Rozhovor mezi lidmi je aktivita, která probíhá několikrát denně. Každý z nás komunikuje jinak v zaměstnání, doma, v obchodě, jsou-li přítomni dospělí i děti, nebo někdo koho neznáme. Mnoho lidí nedokáže komunikovat účinně a působivě i když k tomu má patřičné odborné vzdělání. Většina lidí by svou schopnost komunikovat ráda zlepšila, protože je to určitě jedna z cest k úspěchu jak v pracovním, tak i v soukromém životě.

Verbální komunikace je vyjadřování pomocí slov a prostřednictvím jazyka. Pro každého člověka má verbální komunikace obrovský význam. Je součástí života, je těžké být, byť jeden den, bez verbální komunikace. Kdokoli nemá možnost komunikovat s jinými lidmi, tak určitě začne strádat.

Všechny jazyky fungují v určitém prostředí a v každém z nich je jazyk jinak vhodný. Způsobem, jakým hovoříme s podřízenými, nebudeme hovořit s nadřízeným a naopak. Jazykové prostředí je tvořeno čtyřmi základními prvky: lidmi, jejich úmysly, komunikačními pravidly a používanou řečí v dané situaci.<sup>4</sup> Výrazové prostředky se liší v závislosti na tom, s kým právě hovoříme, protože bychom měli záměrně volit takový jazykový styl, aby mu partner porozuměl. Náš jazyk musíme měnit vhodně v závislosti na prostředí, ve kterém se právě nacházíme. Jazyk, který může fungovat v jedné situaci, může být naprosto nepřiměřený v jiné. Pokud se nedovedeme přizpůsobovat různým prostředím a situacím, ve kterých se nacházíme, nemáme šanci efektivně komunikovat.

Významným činitelem verbální komunikace jsou slova, která používáme když hovoříme. Vhodně zvolená slova ovlivňují partnera, se kterým komunikujeme, atmosféru i cíl, kterého chceme při komunikaci dosáhnout. Nesprávně zvolená slova mohou být příčinou problémové komunikace i špatného výsledku. Aby posluchač mohl porozumět úmyslu mluvčího, musí mluvčí mít něco určitého na mysli a jasně se vyjadřovat. Význam řeči tedy neurčují lidé, ale slova. Způsob jakým mluvíme, vyjadřuje náš charakteristický styl. Ve verbální komunikaci rozeznáváme mnoho komunikačních stylů, např.:

- Konvenční komunikační styl – cílem je dodržovat společenské zvyklosti a normy. Jsou přítomny mírné pozitivní emoce a snaha po přátelském kontaktu.

---

<sup>4</sup> Mikuláščík, M. Komunikační dovednosti v praxi, s. 100

- Konverzační komunikační styl – obvykle se používá pro výměnu informačních zajímavostí a pro udržení neformálních vztahů.
- Operativní komunikační styl – cílem je řešení a vyřešení pracovních záležitostí. Obvykle se vyskytuje ve vztazích nadřízený – podřízený, matka – dítě.
- Vyjednávací komunikační styl – obě strany mají za úkol vyřešit úkol, s tím rozdílem, že jsou obě jednající strany na stejné úrovni.
- Vylákávací komunikační styl – cílem člověka používající tento komunikační styl je získat z komunikačního partnera informace, které nám nechce nebo nemůže poskytnout.
- Osobní komunikační styl – jedná se o intimní komunikaci, cílem je sdělit vnitřní pocity a představy a další.<sup>5</sup>

Náš verbální projev může být od hlasitého, přes středně hlasitý až po tichý. Intenzita hlasového projevu může přilákat pozornost poslouchajícího, pokud není koncentrován. Zejména při delším projevu se doporučuje hlasitost obměňovat, zabránit možnému monotónnímu projevu.

Každý z nás má jinou výšku a zabarvení hlasu a také rychlost verbálního projevu. Můžeme hovořit pomalu, středně rychle nebo příliš rychle. Pokud chceme něco zdůraznit, mluvíme o něčem složitém, či důvěrném, je vhodné tempo řeči zpomalit, aby poslouchající dobře pochopil význam informace. Naopak méně podstatné informace můžeme prezentovat velmi rychle.

Je možno mluvit plynule, bez zadržávání, bez pomlky a nebo s pomlkami, s přestávkami, se zadržáváním. Pomlky mohou být úmyslné nebo neúmyslné. Neúmyslné pomlky mohou být projev nižší úrovně řeči. Úmyslné naopak mohou pozvednout úroveň projevu a zesílit jeho účinek. Velká plynulost může být monotónní a tím pádem i na obtíž. Nejvhodnější pro zaujetí posluchače je tedy střídání rychlosti, tempa, plynulosti s pomlkami a důrazem na některá slova.

Často se objevují i chyby v řeči. Mohou to být chyby artikulační, nesprávná výslovnost některých písmen, huhlání, polykání koncovek apod.

---

<sup>5</sup> Vymětal, J. Průvodce úspěšnou komunikací, s. 113

## 1. 4 Neverbální komunikace (řeč těla)

Neverbální (nonverbální, mimoslovní) komunikace je dorozumívání neslovními prostředky. V sociální komunikaci se v užším pojetí považuje neverbální komunikace za „řeč těla“, tedy za získávání informací z celkových pohybů člověka, jeho gest, mimiky, činnosti očí, dotyků, zaujímání vzdálenosti apod.<sup>6</sup>

Neverbální komunikace má tedy velkou vypovídací schopnost a můžeme z ní získat takové informace, které nám mluvčí ani sdělit nechtěl. Může doplňovat verbální projev, zesílit jeho účinek, ze určitých podmínek může verbální projev úplně zastoupit. Někdy stačí pouze mimika nebo gesto, člověk nemusí ani žádná slova použít. Neverbální komunikace je vývojově starší než komunikace verbální. Je sice méně přesná, ale bez jazykových bariér, i když v každé kultuře může stejné gesto znamenat něco jiného. Většinu neverbálních signálů se člověk naučí v dětství, kdy kopíruje své rodiče. Způsob neverbální komunikace je podmíněn celou řadou faktorů, např. věkem, pohlavím, temperamentem, schopnostmi, rodinou, výchovou apod.

Nejčastější součástí mimoslovní komunikace je řeč těla, která se dělí podle toho, která část těla informaci sděluje a doprovází. Jedná se o:

- Kineziku – zahrnuje pohybovou stránku komunikace.
- Gestiku – zaměřenou na pohyby a postavení prstů, paží, nohou a hlavy.
- Mimiku – jedná se o pohyby obličejových svalů.
- Viziku – zaměřenou na pohyby očí a oční kontakt.
- Haptiku – zabývá se významem doteků.
- Proxemiku – zaměřenou na význam vzdáleností.
- Posturologii – zaměřenou na postoje a pozice celého těla.<sup>7</sup>

Kinezika jsou spontánní pohyby různých částí těla v prostoru a čase. Každý má své specifické pohyby, podle nichž můžeme člověka na dálku rozpoznat. Pohyby člověka odrážejí většinou celkovou charakteristiku, zejména temperament i momentální duševní, fyzický stav.

---

<sup>6</sup> Vymětal, J. Průvodce úspěšnou komunikací, s. 54

<sup>7</sup> Vymětal, J. Průvodce úspěšnou komunikací, s. 56

Gestika je oblast, jejímž základním prvkem jsou gesta, tj. pohyby rukou, nohou a hlavy, které mohou doprovázet verbální projev a které mohou zesilovat jeho význam. Gestika je charakteristická především pro herce, tanečníky a mimy jako jejich výrazový prostředek. Gesta rozdělujeme do tří základních skupin:

- Gesta ilustrativní – dotvářejí v prostoru verbální výklad, ukazujeme jimi směr, vysvětlujeme.
- Gesta regulační – upozorňujeme jimi na něco nebo na někoho.
- Gesta znaková – vyjadřují zkrácenou neverbální formou určité sdělení, např. zvednutý palec – je to výborné, palec dolů – je to špatné apod.<sup>8</sup>

Množství a podobu gest také ovlivňují kulturní vlivy a společenské zvyklosti a normy chování země, ve které se právě nacházíme nebo v níž žijeme.

Mimika jsou pohyby svalů v obličeji, které nejvýrazněji sdělují naše emoce. Sdělují to, co člověk v danou chvíli prožívá, jaký má vztah k danému sdělení a také k objektu s nímž nebo o němž hovoří. Základním mimickým gestem a signálem je úsměv. Jde o nejvýznamnější prostředek nonverbální komunikace. Navozuje atmosféru přátelskou, překonává veškeré bariéry apod. Pokud vstoupíte do kanceláře, kde se na vás úředník usmívá, jsem přesvědčena, že záležitost vyřídíte ve velké pohodě a klidu, než kdyby tomu bylo naopak. Zejména v České republice je tohoto pozitivního mimického gesta jako šafránu a nevyužívá se dostatečně jak při konverzaci, tak při potkávání a setkávání lidí. Mimika ale nemusí být vždy stoprocentně přiléhavá k prožitku, např. někdo se usmívá, i když je kárán apod.

Vizika je zaměřena na pohyby očí a oční kontakt. Oči hrají v komunikaci velmi důležitou roli. Čím menší je oční kontakt, tím je příjemce zprávy nejistější. Byly porovnávány komunikační situace s větším a s menším zrakovým kontaktem. Lidé, kteří nebyli s řečníkem ve vizuálním kontaktu, hodnotili dojem o 50 % níže.<sup>9</sup>

Haptika je další oblastí neverbální komunikace, která se zabývá významem doteků. Doteky mohou mít různý význam, někteří lidé se dotýkají více než jiní. Nejčastějším dotekem je podání ruky. Podle podání ruky můžeme o člověku zjistit mnohé. Schopnost

---

<sup>8</sup> Vymětal, J. Průvodce úspěšnou komunikací, s. 59

<sup>9</sup> Mikuláščík, M. Komunikační dovednosti v praxi, s. 111

správně podat ruku je důležitá a je na místě ji spojovat i s odpovídající mimikou, očním kontaktem a společenskými normami.

Prostor je důležitým faktorem v neverbální komunikaci. Jako první zkoumal prostorovou komunikaci Edward T. Hall a nazval tuto vědu proxemika.<sup>10</sup> Je založena na tom, že každý člověk potřebuje ke komunikaci různý prostor. S člověkem, se kterým se setkávám denně udržuji kratší vzdálenost, než s člověkem, kterého vidím poprvé.

Posturologie, nazývaná též někdy jako posturika, se zabývá držením celého těla. Posturologie vychází z poznatku, že lze nemluvit, ale nelze nezaujmout žádnou polohu těla a žádný postoj!<sup>11</sup> Mezi signály posturologie se řadí i některé signály z kineziky, např. chůze.

Součástí mimoslovní komunikace, kromě řeči těla, je i neverbální komunikace osobnosti, která vychází z jejich podstatných znaků. Mohou jimi např. být: první dojem, styl oblékání, vnímání barev, vůní apod. Tyto signály jsou především ovlivněné člověkem než řečí těla.

## 1. 5 Aktivní naslouchání

Většinou každého člověka si můžeme získat tím, že jsme schopni ho vyslechnout, pokud nám sděluje nějaký problém, nebo se s námi chce podělit o radostnou událost. Vyslechnutí ale musí být aktivní. Aktivní naslouchání není jen předstírání pozornostiva zájmu o problém, ale citlivé vnímání komunikačního partnera. Aktivní posluchačem je ten, kdo neustále projevuje zájem o řečníka. Aktivně naslouchajícím je také ten, kdo reaguje, dává zpětnou vazbu, podporuje a dotazuje se.

Umět správně naslouchat je především co nejméně přerušovat mluvčího. Existují případy, kdy je nezbytné hovořícího přerušit:

- Je projev nepřijatelný a urážlivý.
- Se hovořící začíná opakovat.
- Jste byli hovořícím přerušeni vy.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> De Vito, J. A. Základy mezilidské komunikace, s. 161

<sup>11</sup> Vymětal, J. Průvodce úspěšnou komunikací, s. 70

<sup>12</sup> Vymětal, J. Průvodce úspěšnou komunikací, s. 49

Cílem aktivního naslouchání je získat co nejvíce informací, pochopit sdělovanou informaci a poskytnout zpětnou vazbu. I když s partnerovým sdělením nesouhlasíme, musíme mu aktivně naslouchat. Tím mu dáváme najevo, že se snažíme vžít do jeho situace. Někdy sice může být obtížné koncentrovat se dlouho na partnerovu výpověď, může nás to svádět k tomu, že začneme okamžitě reagovat a mluvit sami. V této situaci musíme vydržet a počkat, až partner dohovří.

Při aktivním naslouchání se můžeme také dopustit mnoha chyb, jako je skákání do řeči, neprojevení zájmu, převádět problém na vlastní osobu apod. Tyto projevy může partner vnímat citlivě a být z rozhovoru znechucen.

Dale Carnegie uvádí ve své knize toto: „Takže, jestliže byste rádi byli dobrými partnery pro rozhovor, buďte pozornými posluchači. Chcete-li se stát zajímavými, zajímejte se o druhé. Dávejte lidem otázky, na které budou rádi odpovídat. Povzbuzujte je, aby hovořili o sobě a o tom čeho, dosáhli.“<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Carnegie, D. Jak získávat přátele a působit na lidi, s. 110



## 2. Veřejná správa

### 2. 1 Pojem veřejné správy

Veřejná správa nemá ústavní ani zákonnou definici. Neexistuje žádný právní předpis, který by ji souhrnně upravoval, jako např. zákon o obcích se zabývá obecním zřízením. Přesto řada předpisů tento termín používá. Existují různé definice veřejné správy. Je zpravidla chápána jako:

- Souhrn záměrných činností, které nejsou zákonodárstvím, soudnictvím ani vládou, kterými se realizují rozhodnutí volených orgánů, uvádějí se do praxe ustanovení zákonů a podzákonných předpisů, zabezpečují se úkoly ve veřejném zájmu a to na úrovni státu i územní samosprávy. Jde o spravování, službu, organizování, ale i rozhodování a dozor v mezích zákona, v rámci zákonem vymezených kompetencí apod.
- Souhrn institucí, které tuto činnost vykonávají přímo či zprostředkovaně. Veřejnou správu tedy představují různé výkonné orgány na jednotlivých úrovních územní samosprávy s různou náplní činnosti a s různou odpovědností (vůči voleným orgánům, nadřízeným orgánům ve veřejné správě apod.).<sup>14</sup>

Úkolem veřejné správy je realizovat politiku státu, která je zakotvena v zákonech a dalších podzákonných předpisech. Vymezení pojmu veřejná správa souvisí také s dělbou státní moci na moc zákonodárnou, výkonnou a soudní. Veřejná správa spadá z podstatné části pod moc výkonnou, i když souvisí i se zákonodárnou a soudní mocí. Můžeme si uvést několik příkladů: obce i kraje vydávají také právní předpisy, byť jsou nižší právní síly než zákony, ale dotvářejí právní řád, ústavní soud zrušuje právní předpisy obcí a krajů apod.

Tabulka č. 1 Veřejná správa v systému dělby státní moci

STÁTNÍ MOC		
MOC ZÁKONODÁRNÁ	MOC VÝKONNÁ	MOC SOUDNÍ
PARLAMENT	PREZIDENT	SOUDY
	VLÁDA	
<b>V E Ř E J N Á   S P R Á V A</b>		

Zdroj: Brůna, 2003

<sup>14</sup> Peková, J., Pilný, J., Jetmar, M. Veřejná správa a finance veřejného sektoru, s. 85

Veřejná správa je službou veřejnosti. Slouží fyzickým osobám, soukromým podnikům, obcím, krajům, klientela veřejné správy prostě zahrnuje všechny, je tedy opravdu službou **nejširší veřejnosti**.

## 2. 2 Hlavní součásti veřejné správy

Veřejná správa se obecně dělí na dva subsystémy:

- Státní správu.
- Samosprávu.

### Státní správa

Státní správa je veřejnou správou, kterou uskutečňuje stát a představuje realizaci moci výkonné. V každé společnosti, která je státem, je státní správa nezastupitelnou součástí veřejné správy. Proto je také státní správa jádrem veřejné správy. Stát jako subjekt veřejné správy vykonává státní správu prostřednictvím zejména těchto státních orgánů:

- Se všeobecnou působností – ústřední vláda.
- Se specializovanou působností – ministerstva a ostatní ústřední orgány.<sup>15</sup>

Podstatou výkonného charakteru státní správy je vykonávání zákonů. Státní správa je ale také zákony vázána. Pro výkon státní správy jsou závazné i tzv. interní předpisy (v případě orgánů obcí a krajů jsou to usnesení vlády a směrnice ministerstev a dalších ústředních správních úřadů).

Pro státní správu jsou typické vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Podle čl. 67 Ústavy je vláda vrcholným orgánem výkonné moci<sup>16</sup> a ministerstva se ve své veškeré činnosti řídí vedle právních předpisů i usneseními vlády.

### Samospráva

Samospráva je jedním ze dvou subsystémů veřejné správy. Můžeme ji dále pak dělit na :

- Samosprávu územní.

---

<sup>15</sup> Peková, J., Pilný, J., Jetmar, M. Veřejná správa a finance veřejného sektoru, s. 103

<sup>16</sup> Ústavní zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky, v platném znění

- Samosprávu zájmovou, resp. profesní (samosprávné komory, např. Česká advokátní komora, Komora auditorů atd.).<sup>17</sup>

Jak státní správu, tak i samosprávu vykonávají správní orgány na základě zákona a jsou při tom vázány celým právním řádem, tedy veškerými právními předpisy.

## 2.3 Územní samospráva

Územní samospráva je realizace práva občanů na vlastní samosprávu, právo na spravování určitého území menšího než je stát na základě působnosti stanovené ústavou a příslušnými zákony při vytvoření ekonomických podmínek.<sup>18</sup> Samosprávou tedy můžeme rozumět samostatné obstarávání a vedení svých záležitostí. Znamená to tedy, že stát nespravuje tyto záležitosti, ale předává část výkonu veřejné správy „nestátnímu subjektu“.

Základní principy organizace a právní úpravy územní samosprávy jsou stanoveny v Ústavě. Podle čl. 100 odst. 1 jsou územní samosprávné celky územními společenstvími občanů, které mají právo na samosprávu a podle čl. 105 lze orgánům územní samosprávy svěřit výkon státní správy, stanoví-li tak zákon.<sup>19</sup> Ústava také vychází z existence dvou typů územně samosprávných celků, obcí a krajů.

Územní samospráva zastupuje zájmy svých občanů. Proto by také měla být intenzivní komunikace mezi zvolenými zástupci a občany, aby byla možná kvalitní zpětná vazba. Samospráva umožňuje občanovi podílet se na řízení, kontrolovat, byť laicky, kvalitu veřejné správy. Občanovi musí být dána možnost přístupu k informacím, tzn. musí mu být poskytovány informace o veřejných záležitostech v obci, v kraji apod. Občan také musí mít možnost vyjádřit své názory, na způsob řízení obce, vyjádřit se k záměrům rozvoje obce (např. k územnímu plánu apod.). Občan se také může zúčastnit práce v poradních orgánech příslušného subjektu.

Územní samospráva plní dvě obecné základní funkce:

---

<sup>17</sup> Vedral, J. Obecné principy organizace a činnosti veřejné správy, s. 7

<sup>18</sup> Peková, J., Pilný, J., Jetmar, M. Veřejná správa a finance veřejného sektoru, s. 108

<sup>19</sup> Ústavní zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky, v platném znění

- Samosprávnou, nazývanou také jako samostatná působnost, tzn. zabezpečovat takové potřeby svých občanů, které můžeme označit jako lokální či regionální veřejné statky, které občané požadují a mají z nich užitek. Tato funkce je u územní samosprávy rozhodující.
- Přenesenou, nazývanou přenesená působnost neboli výkon státní správy, tzn. v rámci přenosu kompetencí, zejména ve veřejném sektoru.<sup>20</sup>

Samosprávné obce a kraje, když vykonávají státní správu, jsou zároveň územními správními jednotkami. Z kombinace samostatné a přenesené působnosti pak vyplývá dvojí podřízenost, v samostatné působnosti vlastnímu volenému orgánu, v přenesené působnosti nadřízenému úřadu státní správy. Aby mohla územní samospráva úspěšně fungovat a plnit své funkce, je nutné ji vytvořit potřebné předpoklady: legislativní, tzn. schválit potřebné zákony, které vymezují postavení a úkoly územní samosprávy a umožňují jí vykonávat všechny její funkce a ekonomické, které jí umožňují samostatně hospodařit.

## **2. 4 Obec – základní článek územní samosprávy**

Obec je základní územní samosprávný celek a územní jednotka státu. Je vymezena třemi základními znaky: území, občané (občané s trvalým pobytem, právnické osoby a podnikatelé, provozující svou činnost na území obce), samospráva veřejných záležitostí v hranicích obce (na katastrálním území obce).<sup>21</sup>

Obec plní tyto funkce vymezené zákonem o obcích:

- Samostatná působnost obce v záležitostech, o kterých může samostatně rozhodovat.
- Přenesená působnost – vykonávají ji výkonné orgány obcí a jsou v této činnosti podřízeny a kontrolovány orgány státní správy, v přenesené působnosti i krajským úřadem.

Obec je veřejnoprávní korporace. Jako základní územní samosprávný celek se rozkládá na jednom nebo několika katastrálních územích. Každá obec v ČR je začleněna do správního obvodu okresu a do územního obvodu vyššího územního samosprávného celku – kraje.

<sup>20</sup> Peková, J., Pilný, J., Jetmar, M. Veřejná správa a finance veřejného sektoru, s. 114

<sup>21</sup> Peková, J., Pilný, J., Jetmar, M. Veřejná správa a finance veřejného sektoru, s. 119

Zákon o obcích č. 128/2000 Sb. rozlišuje tyto základní druhy obcí: obce, města, městys, statutární města a hlavní město Praha. Podle přenesené působnosti pak rozeznáváme tyto kategorie obcí:

- Obce.
- Obce s matričním úřadem.
- Obce se stavebním úřadem.
- Obce s pověřeným obecním úřadem.
- Obce s rozšířenou působností, které podle zákona ve svém správním obvodu zabezpečují výkon státní správy nad rámec přenesené působnosti náležející ostatním obcím.<sup>22</sup> Vnitřní organizace úřadů obcí a měst se příliš neliší, je členitější u větších měst.

Orgánem obce je zastupitelstvo. Je to kolektivní orgán, volený v komunálních volbách na dobu čtyřletého volebního období, který má hlavní rozhodovací pravomoci v samostatné působnosti. Zvolení členové zastupitelstva volí ze svých členů radu obce, starostu a místostarostu. Jednání zastupitelstva obce jsou ze zákona veřejná a řídí se schváleným jednacím řádem.

Rada obce je výkonným orgánem. V samostatné působnosti podléhá zastupitelstvu obce, v rámci přenesené působnosti obce rozhoduje, jen stanoví-li tak zákon.

Starosta je představitelem obce, zastupuje obec navenek. Uznává se za statutární orgán obce. Jmenuje a odvolává tajemníka obecního úřadu. Místostarosta zastupuje starostu při jeho nepřítomnosti.

Iniciativními a kontrolními orgány zastupitelstva obce jsou výbory, každá obec však musí mít zřízen kontrolní a finanční výbor. Iniciativními a poradními orgány rady obce jsou komise.

Obecní úřad vykonává samosprávu a v přenesené působnosti i státní správu prostřednictvím svých zaměstnanců. Obecní úřad řídí tajemník, je-li tato funkce zřízena. V rámci samostatné působnosti plní obecní úřad úkoly, které mu uloží zastupitelstvo obce, pomáhá výborům a komisím v jejich činnosti, řídí organizace, které obec zřídila. V rámci

---

<sup>22</sup> Peková, J., Pilný, J., Jetmar, M. Veřejná správa a finance veřejného sektoru, s. 121

přenesené působnosti vykonává prostřednictvím svých zaměstnanců státní správu v rozsahu vymezeném Zákonem o obcích č. 128/2000 Sb., kromě té činnosti, která je svěřená do působnosti zvláštního orgánu.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Peková, J., Pilný, J., Jetmar, M. Veřejná správa a finance veřejného sektoru, s. 130

## 3. Komunikace s veřejností

### 3. 1 Postoje veřejnosti k úředníkům

Dynamika společenských změn a požadavek na jejich důsledné naplňování se dotýká ve velmi významné míře také kvality činnosti pracovníků veřejné správy. V kontextu s územně správní reformou snad ještě ve větší intenzitě, než tomu bylo v minulých letech. V souvislosti s tím se zdůrazňují významy různých aspektů jejich činnosti a definují se hlediska a kritéria politická, ekonomická, právní a další. Významná role se přiznává i kontextům chování a jednání těchto pracovníků a jejich případnému nežádoucímu dopadu na vnímání správních institucí veřejností.<sup>24</sup>

Různé anketní výzkumy mezi návštěvníky úřadů veřejné správy po vlastnostech pracovníka veřejné správy pozitivně ovlivňujících plnění jeho role uvádějí následující žádoucí vlastnosti:

- Všestranná vzdělanost a vysoká odborná znalost.
- Pozitivně vyhraněné charakterové vlastnosti jako zodpovědnost, důslednost, přátelské, vstřícné chování s respektem k jednajícím stranám.
- Pružnost, adaptabilita, tvořivost.
- Klid, trpělivost, emocionální vyrovnanost a nadhled.
- Dobré komunikační schopnosti a dovednosti.<sup>25</sup>

Při dotazech na negativní projevy v chování se dotazovaní setkali s následujícími negativními projevy:

- Nadřazenost, povýšenost, egoismus, ješitnost.
- Nezájem o práci, nedostatek elánu, rezignace.
- Nedostatečná odbornost.
- Nespravedlnost, nedostatek taktu a empatie.
- Nepružnost, konzervatismus.
- Emocionální labilita.
- Nedostatečná připravenost a koncentrace na jednání.

---

<sup>24</sup> Duplinský, J., Brychtová, Š. Komunikace ve veřejné správě, I. díl, s. 7 - 8

<sup>25</sup> Duplinský, J., Brychtová, Š. Komunikace ve veřejné správě, I. díl, , s. 8

- Nedostatečné komunikační schopnosti, neschopnost srozumitelného vysvětlení.<sup>26</sup>

Výsledky výzkumů nejsou nijak překvapivé a správně korespondují s převládajícím obecným míněním o atmosféře a poměrech panujících v institucích státní správy. Vysvětlení tohoto stavu bývá různé, ale nejčastěji se uvádějí:

- Doznívající vlivy předchozí totalitní administrativy.
- Přetíženost úředníků.
- Nedokonalá organizace veřejné administrativy.
- Nízká úroveň kontroly a sankcí.
- Špatná práce s informacemi.
- Nedokonalý informační systém.<sup>27</sup>

Pracovníci veřejné správy musejí na tyto negativní postoje občanů reagovat – zafixování těchto postojů u veřejnosti má nežádoucí dopady nejen na osobní vnímání veřejného činitele, na jeho pracovní spokojenost a pověst instituce, ale negativně se odráží i v důležitých občanských rozhodováních apod.

Významným spolutvůrcem veřejného mínění občanů jsou hromadné sdělovací prostředky. Kritické analýzy jejich činnosti zdůrazňují mediální hon na úředníky, špatnou úroveň faktů, snahu všemožně pošpinit pracovníka veřejné správy atd. Novináři si naopak stěžují na malou ochotu ke spolupráci ze strany veřejných institucí apod. Snižování napětí mezi pracovníky hromadných sdělovacích prostředků a institucemi veřejné správy může být jedním z významných prostředků korekce různých fám o kvalitě výkonu veřejné správy.

### **3. 2 Komunikace s občany**

Komunikaci veřejné správy s veřejností lze zařadit do kategorie masové komunikace. Můžeme tedy dále definovat základní podmínky a zásady úspěšné komunikace veřejných institucí a občanů. Klasicky se uvádějí následující podmínky úspěšné komunikace:

- Důvěryhodnost jako předpoklad pozitivního přijetí informace, ale také případně i změny postoje v hodnocení veřejnosti vznikajícího před informací.

---

<sup>26</sup> Duplinský, J., Brychtová, Š. Komunikace ve veřejné správě, I. díl, s. 8 - 9

<sup>27</sup> Duplinský, J., Brychtová, Š. Komunikace ve veřejné správě, I. díl, s. 9



- Obsahová jasnost sdělení, která garantuje žádoucí pochopení a současně brání zkreslení poskytované informace.
- Kontinuálnost sdělení – tj. systematické a pravidelné sdělování informací.
- Vlastní důkladná orientace v problematice tématu informace.
- Redukovat nadbytečné informace.
- Výběr nejvhodnějšího komunikačního prostředku pro informaci.
- Kontextuální adekvátnost – sdělení má odpovídat realitě prostředí.<sup>28</sup>

Je na místě zde také vymezit typické formy negativní komunikace úředníků s občanskou veřejností. Jako negativní a velmi časté a obvyklé se ukazují:

- Rozhodování o informacích – úřad sám rozhoduje, která informace bude sdělena veřejnosti.
- Snaha sdělovat co nejméně – když může úředník něco zamlčet, udělá to raději, než by něco řekl.
- Diskvalifikace autoritou – jsme odborníci, nerozumíte tomu.
- Nepřipravenost, nějak to dopadne, něco se sdělí.
- Předčasné presentování některých aktivit, které se potom neuskuteční nebo mají jinou podobu.
- Ztráta paměti – informuje se o problému jinak, než dříve příp. než jiný kolega.
- Nedostatečná úroveň informací o určité skutečnosti.
- Neochota diskuze či změny názoru.
- Výběr nevhodného komunikačního média - např. koncentrace na elektronická média, internet přitom vlastní menší část populace.
- Malá kontrola informačního sdělení, absence zpětné vazby.<sup>29</sup>

Závažným faktorem, který vede často ke konfliktům mezi veřejnou správou a občanskou veřejností, je relativně nízká znalost právních norem a předpisů včetně vyhlášek obcí u občanů. Je nutno také podotknout, že zřejmě i pod vlivem různých novelizací právních předpisů, nebývá jasná znalost těchto předpisů ani u úředníků. Někdy úředníci tuto skutečnost nepřiznají, vyhýbají se osobnímu kontaktu s občany a obecně a nekonkrétně se odvolávají na různé zákony a preferují před osobním kontaktem formálnější prostředky komunikace, jako např. internet.

<sup>28</sup> Duplinský, J., Brychtová, Š. Komunikace ve veřejné správě, I. díl, s. 11 - 12

<sup>29</sup> Duplinský, J., Brychtová, Š. Komunikace ve veřejné správě, I. díl, s. 13 - 14

Je také patrný trend ze strany úřadů v oblasti styku s veřejností po zlepšování informačního toku, ale především prostřednictvím internetu, v čemž já osobně nespátřuji příliš dobré řešení. V mém blízkém okolí jsou lidé především pokročilejšího věku, kteří internet nemají a neumějí s ním pracovat. Pokud tedy nemají někoho, kdo jim informace z tohoto média poskytne, mají lidově řečeno smůlu.

Zajímavým informačním médiem jsou potom sousedé, kolegové a známí, kteří vytvářejí svou aktivitou někdy velmi problematické situace ve vztahu veřejné správy – občan. Na tomto základě pak vznikají různé fámy, které mohou vést k aktivaci občanů a k nepřátelským postojům veřejnosti k zástupcům státní správy i samosprávy.<sup>30</sup>

Je zřejmé, že mínění občanů hraje významnou úlohu, především politickou. Je povinností úředníků negativní projevy občanů akceptovat a reagovat na ně vzhledem k nežádoucím vlivům na osobní vnímání představitele veřejné správy. Tyto postoje neovlivňují jen pracovní spokojenost, ale také image úřadu.

S tím souvisí tvorba tzv. etického kodexu instituce a jeho prezentování veřejnosti. Například v ČR vládou schválený Kodex etiky zaměstnanců veřejné správy, definující obecné zásady chování úředníků správních úřadů. Jedná se o morální, nikoliv právní normu chování. Podle tohoto kodexu je výkon veřejné správy službou veřejnosti a úředník by měl svou práci vykonávat s maximální slušností, porozuměním, ochotou a bez předsudků. Kodex je doporučením pro zaměstnance správních úřadů a územně samosprávných celků.

Kvalita komunikace institucí ve vztahu k veřejnosti je jedna z nejdůležitějších podmínek formování pozitivního vztahu veřejnosti k těmto institucím. Je nutno systematicky sledovat veřejné mínění, vyhodnocovat využívání komunikačních kanálů, hlavně z hlediska efektivity a především rozvíjet komunikační schopnosti, dovednosti a pozitivní komunikaci úředníků, kteří reprezentují instituci před veřejností a médii.

---

<sup>30</sup> Duplinský, J., Brychtová, Š. Komunikace ve veřejné správě, I. díl, s. 16

### 3. 3 Komunikační dovednosti a asertivní jednání

Dovednost znamená schopnost praktického provádění určité aktivity. Dovednosti jsou získávány výcvikem nebo reálným vykonáváním činnosti. Komunikační dovednosti umožní úspěšné zvládnutí mnoha profesí a mohou napomoci i pozitivním mezilidským vztahům. Nízká úroveň komunikačních dovedností vede k neschopnosti prosadit své záměry, ovlivnit spolupracovníky nebo vytvářet dobré ovzduší v rodině.<sup>31</sup>

Mezi základní komunikační dovednosti patří:

- Dovednost prezentovat sebe sama jako sebejistého, sympatického, přístupného a důvěryhodného člověka. Komunikační dovednosti (nebo jejich nedostatek) také prozradí mnoho o negativních vlastnostech dotyčného jedince.
- Dovednost vztahová pomáhá navazovat přátelské a milenecké vztahy, spolupracovat s kolegy a udržovat vzájemné vazby s rodinným příslušníky.
- Dovednost vést rozhovory a pohovory umožňuje komunikovat s druhými za účelem získat informace, úspěšně se předvést a úspěšně se účastnit různých typů rozhovorů a pohovorů.
- Dovednost komunikovat v malé skupině a vůdcovská dovednost pomáhají být efektivním členem nebo vůdcem různě zaměřených skupin, například informativních, řešících problémy nebo spontánně hledající nové nápady, a to jak doma, tak v práci.
- Dovednost prezentace znamená umět sdělovat informace jak malým, tak velkým skupinám posluchačů a ovlivňovat jejich postoje a chování.
- Mediální gramotnost umožňuje stát se kritickým uživatelem rozmanitých masových médií, se kterými se denně setkáváme.<sup>32</sup>

Součástí komunikačních dovedností je také asertivita. Asertivita je také základním předpokladem pozitivní komunikace. Asertivita je nenásilné, vlídné, ale pevné, sebejisté a otevřené vyjadřování a prosazování svého názoru, za respektování slušnosti, taktu a ohleduplnosti, aniž by byla omezována svoboda a práva partnera nebo spolupracovníků. Asertivní komunikace je sebestrosazující a respektuje totéž pravidlo i pro jiné osoby v rámci přijatelných pravidel a bez zbytečné ústupnosti. Lidé s nedostatkem asertivity jsou pasivní,

---

<sup>31</sup> Bělohávek, F. 15 typů lidí, jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat, s. 14

<sup>32</sup> De Vito, J. A. Základy mezilidské komunikace, s. 28

lidé s přebytkem asertivity se nazývají agresivní. Asertivita je tedy nalezení rovnováhy mezi agresivitou a pasivitou.<sup>33</sup>

Asertivně jednající člověk dokáže přesně a jasně definovat, o co mu jde, jak situaci vidí, co si o ní myslí a jak ji prožívá. Má pozitivní postoj k druhým lidem i přiměřené sebevědomí. Ví, že jeho požadavek je oprávněný a splnitelný a druhá strana je podle něj korektní a nemá jiný zájem než věc kladně vyřešit. Chová se přiměřeně sebejistě, umí naslouchat druhým a přistoupit na kompromis. Je schopen změnit svůj názor pod tlakem argumentů. Tomuto člověku nedělá problém požádat o laskavost nebo ji poskytnout.<sup>34</sup>

Asertivita vyžaduje, aby se člověk rozhodoval sám za sebe a za svoje rozhodnutí byl také zodpovědný. Základem asertivního chování je „desatero asertivních práv“ zdůrazňující, že člověk má právo:

- Posuzovat své vlastní chování, myšlenky a emoce a být za ně odpovědný.
- Nenabízet žádné omluvy a výmluvy ospravedlňující jeho chování.
- Posoudit, nakolik a jak je zodpovědný za řešení problémů druhých lidí.
- Změnit svůj názor.
- Říci: „Já nevím.“
- Být nezávislý na dobré vůli ostatních.
- Dělat chyby a být za ně zodpovědný.
- Dělat nelogická rozhodnutí.
- Říci: „Já ti nerozumím.“
- Říci: „Je mi to jedno.“<sup>35</sup>

Realizace uvedených asertivních práv spočívá ve zvážení volby příslušné asertivní techniky, která může pomoci úspěšněji zvládnout základní problémy jak negativní, tak problémové komunikace. Mezi základní asertivní techniky se obvykle řadí:

- Poškrábaná gramodeska, aneb jak se asertivně domáhat svého – tuto techniku můžeme použít tam, kde chceme prosadit svůj požadavek. Principem této techniky je to, že jasně a jednoznačně definujeme a sdělujeme svůj požadavek. Ať protistrana říká co chce, my opakujeme stále svůj požadavek, tak jako jehla, přeskakující na poškozené gramodesce.

---

<sup>33</sup> Vymětal, J. Průvodce úspěšnou komunikací, s. 144

<sup>34</sup> Duplinský, J., Brychtová, Š. Komunikace ve veřejné správě, I. díl, s. 43

<sup>35</sup> Vymětal, J. Průvodce úspěšnou komunikací, s. 144

- Umění odmítnout – říci „ne“ bez pocitu viny – u této techniky jasně konstatujeme „ne (děkuji), nechci“. Nevysvětlujeme důvody, neomlouváme se a nechováme se nejistě a úzkostně. Říkáme „ne“, aniž by z nás číselo, že máme pocit viny.
- Umění požádat druhé o laskavost – u této techniky by měl člověk umět poprosit, ale s intonací odpovídající prosbě, ne rozkazu nebo výčitce. Je-li nám vyhověno, poděkujeme a dáváme najevo radost.
- Souhlas s oprávněnou kritikou – u této techniky kritiku přijímáme bez deprese a bereme ji jako „investici do budoucnosti“.

Dosažení domluvy v tom, že obě strany získají „své“ hodnoty, je jedním z cílů asertivity. Zvláště v kontaktu s lidmi je lépe se domluvit k oboustranné spokojenosti, než prosadit svou. Člověk musí umět druhému také naslouchat, respektovat jeho požadavky. Někdy člověk vymyslí ještě třetí variantu, na které se obě strany shodnou. Vždy se přeci snažíme problém vyřešit, ne druhého porazit a prosadit si svou. Je jisté, že člověk nemůže vycházet se všemi, ale musí se snažit a zkusit to.

### **3. 4 Komunikační bariéry a jejich odstraňování**

Bariéra znamená překážku. To platí jak třeba na ulici, tak v mluveném projevu. Jde o chyby, kterých se dopouštíme a které brání dosáhnout účelu komunikace: nedokážeme něco vysvětlit, přesvědčit partnera v dialogu o správnosti našeho názoru, místo vstřícné reakce na kritiku vyvoláme prudký odpor. To jsou jen některé z možností, jejichž společným jmenovatelem je, že děláme něco špatně.

Mezi nejčastější jazykové bariéry patří:

- Jazykové problémy.
- Nedůvěra.
- Strach, únava, nepříjemná vzpomínka.
- Vliv konkrétní situace na jedince.
- Váhavost, uzavřenost komunikačního partnera.
- Zkušenosti, pohlaví a věk.
- Nedostatek zájmu o téma, úroveň znalostí.

- Problémy s vyjádřením myšlenky.<sup>36</sup>

Tyto a další faktory ovlivňují v podstatné míře výsledek komunikace. V lidské komunikaci nejde jen o předávání informací, ale jde i složitou interakci, v níž uplatňujeme lidskou osobnost a své potřeby a přání směřujeme k druhé lidské osobnosti, která má také svá očekávání.

Pro eliminaci těchto komunikačních bariér se bychom se měli držet a respektovat pravidla úspěšné komunikace, jako jsou např.: být sám sebou, nestylizovat se, neskrývat se za úřad a funkci, respektovat druhou osobu, snažit se druhého pochopit a představit si jeho pocity, neskrývat se za fráze, vyjadřovat se stručně, aby každý pochopil, co chci říct. A každý by se měl také snažit při každé příležitosti zdokonalovat své komunikační dovednosti.

---

<sup>36</sup> Duplinský, J., Brychtová, Š. Komunikace ve veřejné správě, I. díl, s. 33 – 34

## 4. Obtížné situace v rozhovorech

### 4.1 Jak zvládnout nedorozumění

K nedorozumění dochází velmi často a není to nic neobvyklého. Mnohé výroky jsou obvykle pochopeny jinak, než jsou míněny. Takovou situaci určitě zažil ve svém běžném životě každý z nás. Jak tedy k nedorozumění dochází? Jestliže člověk sdělí informaci naprosto věcnou a komunikační partner reaguje neadekvátně a ublíženě, je jisté že ji jako věcnou nepochopil. Komunikační partner obvykle reaguje v rozhovoru na tu pro něj nejsilnější informaci.

Jakmile tedy zjistíme, že náš komunikační partner porozuměl jinak, než jsme měli v úmyslu, měli bychom se držet těchto rad:

- Zůstat klidný, nehledat viníka. Nedorozumění a komunikace spolu velice úzce souvisí. A dochází k němu často neúmyslně.
- Vzniklé nedorozumění musíme brát jako fakt, musíme se snažit objasnit příčiny jeho vzniku.
- Vysvětlit znovu srozumitelně a jasně, co jsme chtěli skutečně sdělit. Pokud věcnost sdělení zabloudila nesprávným směrem, musíme znovu, srozumitelně, zřetelně a jasně osvětlit věcnost svého výroku.
- Snažíme se vyhnout větám typu: „Vy jste mi ale špatně rozuměl/la!“ Raději řekněme: „Zdá se mi, že jsem se patrně nevyjádřila dost srozumitelně. Chtěla jsem říct...“ Nebo: „Snad jsem to nevyjádřila dost jasně. Měla jsem na mysli...“
- Někdy je snazší vzít nedorozumění na sebe. Je zbytečné vysvětlovat, jak k nedorozumění vlastně došlo. Raději se pokusíme znovu objasnit celý obsah našeho sdělení a tím soustředit rozhovor na jeho věcný smysl a cíl.
- Dochází-li k nedorozumění častěji s určitou osobou, je vhodné najít příležitost k rozhovoru a vyjasnit si vzájemné problémy, která při komunikaci mezi touto osobou a námi vzniká.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> Kanitz, v. A. Umění úspěšné komunikace, s. 95

## 4. 2 Jak se vyhnout nejčastějším překážkám v rozhovorech

Především v pracovním životě záleží v první řadě na schopnosti ovlivnit něco slovy. Komunikace je úspěšná tehdy, pokud požadované jednání také nastane. Svého komunikačního záměru dosáhneme, když řekneme nějaký požadavek a ten je nám splněn. Pokud je však pozornost adresáta našeho komunikačního sdělení něčím rozptýlena, není náš komunikační pokus úspěšný.

Máme tedy dvě skupiny účastníků, ty kteří něco říkají a chtějí něčeho dosáhnout, a ty, kteří poslouchají a reagují, respektive mají reagovat. Tento model můžeme nazvat jako „model komunikátor – příjemce“. Promluva se označuje jako sdělení.<sup>38</sup>

V rozhovoru se obě role střídají a jsou vnímány současně. Zatímco jedno sdělení předáváme, přijímáme signály svého protějšku, např. jeho pohledy. Ke střídání komunikátora a příjemce, dochází mimovolně a velmi rychle. Výroky v rozhovorech modeluje jak komunikátor, tak příjemce. Význam sdělení v osobním styku není určen jednoznačně, závisí na kontextu. Rámec kdo, co, jak, v jakém prostředí, za jakých předcházejících okolností, kdy a komu říká, vytváří rozmanité rozdíly.

Závislost na průvodních okolnostech je důvodem, proč je komunikace náchylná k selhávání. Průvodní okolnosti se dělí mezi všechny účastníky rozhovoru. Komunikační partneři si vzájemně nevidí do hlavy, a nemohou tedy často odhadnout, v jaké vnitřní situaci se jejich protějšek nachází.<sup>39</sup>

Nyní bych chtěla uvést nejčastější překážky v rozhovorech a jak se jim vyhnout:

- Málomluvnost – „myslet neznámá vyslovit“. Někteří lidé mají tendence sice intenzivně přemýšlet, ale málo mluvit. Důsledkem toho je potom například to, že něco důležitého zůstane neúmyslně nevysloveno. Komunikátor by tedy měl vyslovit vše a příjemce, pokud si není jist, zjistit, co se od něj očekává.
- „Vyslovit neznámá vyslyšet“ – fakt, že jsou lidé ve stejné místnosti a na doslech, nezaručuje, že skutečně slyší, co se říká. Celá řada podnětů může pozornost nasměrovat

---

<sup>38</sup> Scharlau, Ch. Trénink úspěšné komunikace, s. 17 - 18

<sup>39</sup> Scharlau, Ch. Trénink úspěšné komunikace, s. 18



jinam. Jestliže se člověk vnitřně zabývá něčím jiným, neposlouchá. Komunikátor by se měl ujistit, co ostatní slyšeli a příjemce by si měl obstarat informace, které mu unikly.

- „Vyslyšet neznámá porozumět“ – lidé mají tendenci předpokládat u ostatních své vlastní chápání toho, co bereme jako samozřejmé, aniž bychom si to v jednotlivých případech ověřovali. Když účastníci rozhovoru vycházejí ze stejných předpokladů, dorozumění se podaří. Pokud tomu tak není, dojde k nedorozumění.<sup>40</sup> Komunikátor se tedy musí ujistit o tom, co ostatní pochopili a příjemce říct, co pochopil.
- „Porozumět neznámá souhlasit“ – porozumění je sice důležité, ale není to všechno. Pokud nám někdo sice věcně porozumí, ale nebude sdílet náš názor, že by se mělo stát to, co navrhuje nebo požadujeme, nestane se nic. Pouze pokud se nám podaří komunikačního partnera přesvědčit, začne aktivně prosazovat to, o co usilujeme. Komunikátor by si měl ověřit zda souhlas znamená „ano rozumím“ nebo „ano souhlasím“ a příjemce by měl sdělit, co konkrétně jeho souhlas znamená.
- „Souhlasit neznámá provést“ – chceme-li něčeho dosáhnout či něco změnit, hraje jednání velkou roli. Každá změna chování vyžaduje mimořádnou pozornost, protože lidé mají tendence držet se navykých stereotypů. Pokud chci zlepšit komunikaci s lidmi, musím se aktivně zapojit a lidé si toho určitě hned všimnou a budou na úrad chodit radostněji než doposud.
- „Provést neznámá dodržovat“ – kontrolou a sebekontrolou zajistíme, že rozhovory vedou k výsledkům. Dotaz na kolegu v kanceláři na to, zda se moje komunikace s klientem zlepšila, je v tomto případě bezpochyby na místě.

### 4. 3 Jak vést úspěšně obtížné rozhovory

Obtížné rozhovory mohou vyvolat jak u komunikátora, tak u příjemce tlak, strach, nervozitu nebo jiné silné pocity. V rozhovoru můžeme např. vyslechnout kritiku, sdělovat nepříjemnou zprávu nebo řešit stížnost.

Při kritice se mnoho lidí dostane do vnitřního tlaku. Nesmíme však zapomenout, že chyby se stávají. Nepříjemnosti, které jsou způsobeny chybami a nedorozuměními, nejsou zbytečné, pokud se z nich všichni zúčastnění poučí. K sociálně kompetentnímu chování patří také

---

<sup>40</sup> Scharlau, Ch. Trénink úspěšné komunikace, str. 24

schopnost přijmout kritiku, aniž bychom se urazili, a vyjadřovat kritiku tak, aby to bylo ku prospěchu věci.<sup>41</sup>

Nutnost vyslechnout si kritiku patří k běžným komunikačním situacím. Ten, kdo umí kritiku přijímat, ukazuje svou suverenitu. U každé kritiky je důležité:

- Pozorně naslouchat.
- Vlastní odpověď si promyslet poté, když protějšek domluvil.
- Vyjasnit situaci tím, že se přesně zeptáme a ujistíme se, že jsme přesně pochopili, co má náš komunikační partner kritikou konkrétně na mysli.
- Společně najít vhodné řešení.<sup>42</sup>

Kritika je zřídka miněna skutečně osobně. Většinou se týká našeho chování nebo jednání. I když bezděčně reagujeme se vztekem, zděšením nebo uraženě, musíme se situaci snažit zhodnotit objektivně. To jak nasloucháme a jak přistupujeme ke kritice, spolu souvisí. Naslouchat lze nepozorně, ale když se jedná o kritiku, je užitečné ostatní myšlenky zapudit.

Když nás ostatní kritizují, neznamená to, že nás nemají rádi. I lidé, kteří si nás váží jako člověka, mohou mít k našemu chování výhrady. Je tedy třeba si ujasnit, jak reagovat a jak se chovat.

Jde-li o sdělování zpráv týkajících se skutečností, které nelze změnit a které jsou pro příjemce negativní, měli bychom se držet následujících rad:

- Co nejdříve: Sdělit špatnou zprávu co nejdříve. Odsouvání v ničem nepomůže, ale výrazně zhorší situaci příjemce.
- Sdělit zprávu osobně: Sdělovat špatné zprávy e-mailem nebo dopisem je považováno za nezdořilost, i když jsou fakta tvrdá.
- Pojmenovat fakta jasně: Pojmenovat fakta jasně a ujistit se, že byla informace správně pochopena. Jestliže s sebou zpráva nese závažné negativní důsledky pro příjemce, můžeme vyjádřit své vlastní pocity – stručně a upřímně.

---

<sup>41</sup> Scharlau, Ch. Trénink úspěšné komunikace, s. 88

<sup>42</sup> Scharlau, Ch. Trénink úspěšné komunikace, s. 89

- Vydržet emoce druhých: Nemůžeme předem odhadnout, jaké emocionální reakce informace vyvolá, zda to budou pochybnosti, zapírání nebo zlost. Jisté je to, že příjemce zareaguje emocionálně.<sup>43</sup>

Stížnosti jsou nepříjemné, ale dají se z nich získat cenné informace. Když dostaneme stížnost, neměli bychom se hned vyděsit a reagovat s „chladnou hlavou“.

Kompetentně působí:

- Naslouchat pozorně a klást upřesňující otázky.
- Zopakovat, co jsem pochopili.
- Říci, že nás mrzí, že má klient nepříjemnosti.
- Převzít zodpovědnost za to, aby stížnost, která nemůže být vyřešena okamžitě, byla předána na příslušné místo a tam byla zpracována.

Co nepůsobí dobře:

- Přerušovat klienta, skákat mu do řeči.
- Chovat se podrážděně, zlostně a agresivně.
- Říci, že to není v naší kompetenci, vykrucovat se.
- Tvrdit, že to přece není možné, jinak se vymlouvat.
- Opáčet, že za to může klient sám.
- Svalovat vinu na někoho jiného: na kolegy, počítač apod.<sup>44</sup>

Při vyřizování stížnosti bychom tedy neměli brát stížnost osobně a vytvořit konstruktivní základ pro řešení stížnosti.

---

<sup>43</sup> Scharlau, Ch. Trénink úspěšné komunikace, s. 99 - 100

<sup>44</sup> Scharlau, Ch. Trénink úspěšné komunikace, s. 103

## **II PRAKTICKÁ ČÁST**

### **5. Dotazníkové šetření**

#### **5.1 Provedení šetření**

Údaje potřebné pro svou bakalářskou práci jsem získala metodou anonymního dotazníku, který jsem distribuovala mezi úředníky Městského úřadu ve Velkém Meziříčí na základě projednání s vedoucím správního odboru, který vyslovil s jeho provedením souhlas.

Dotazník je pravděpodobně nejčastěji používanou výzkumnou technikou. Je tvořen určitým počtem písemně formulovaných otázek, které jsou pro všechny respondenty stejné a jsou předkládány na zvláštním formuláři. Pro tento průzkum jsem použila uzavřené otázky, na které lze odpovědět ANO, NE, NEVÍM. Zjednodušují a urychlují vyplňování dotazníku, který pak lze snadno zpracovat.

Dotazníková technika umožňuje oslovit větší počet lidí, je časově a finančně nenáročná. Respondent si může dobře promyslet odpovědi a dotazník lze poměrně snadno zpracovat.

Nevýhodou dotazníkové techniky je určitá nepřesnost a různá interpretace otázek a odpovědi nemusejí být vždy správné.

Dotazník jsem sestavila na základě cíle své práce tak, abych mohla potvrdit, či vyvrátit své předpoklady (hypotézy). Dotazník obsahuje 14 otázek, které jsou všechny uzavřené a sloužily k ověření či vyvrácení čtyř stanovených hypotéz.

Získané údaje jsem třídila ručně. Pro názornost a snadné porovnání jsem použila grafy.

#### **5.2 Výsledky šetření a jejich zhodnocení**

Po svolení vedoucího správního odboru Městského úřadu ve Velkém Meziříčí jsem požádala o vyplnění dotazníku 80 úředníků Městského úřadu. Vrátilo se mi 51 (100%) úplně a správně vyplněných dotazníků, které jsem použila k vyhodnocení šetření.

### **Hypotéza č. 1:**

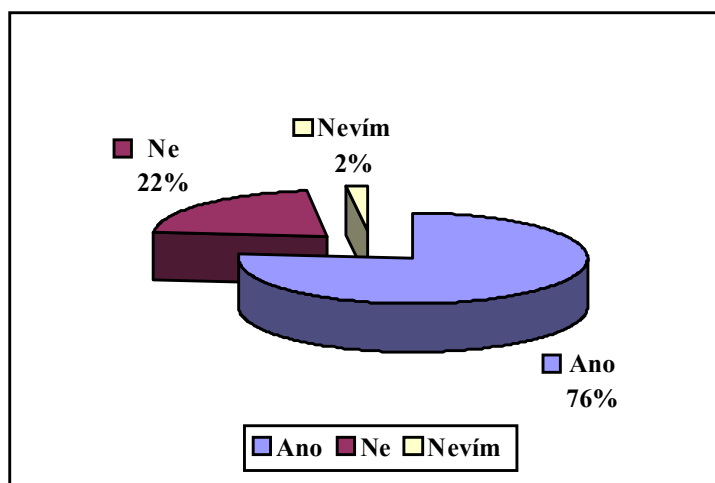
**Úředník samosprávy se zodpovědně a pečlivě připravuje na jednání.**

Otázka č. 1: Před každým rozhovorem si ujasním, jaký cíl sleduji? (Graf č. 1)

Otázka č. 2: Na náročné rozhovory se pečlivě připravuji? (Graf č. 2)

Otázka č. 3: Před důležitým rozhovorem si promyslím, co je třeba k tomu, aby mi komunikační partneři rozuměli? (Graf č. 3)

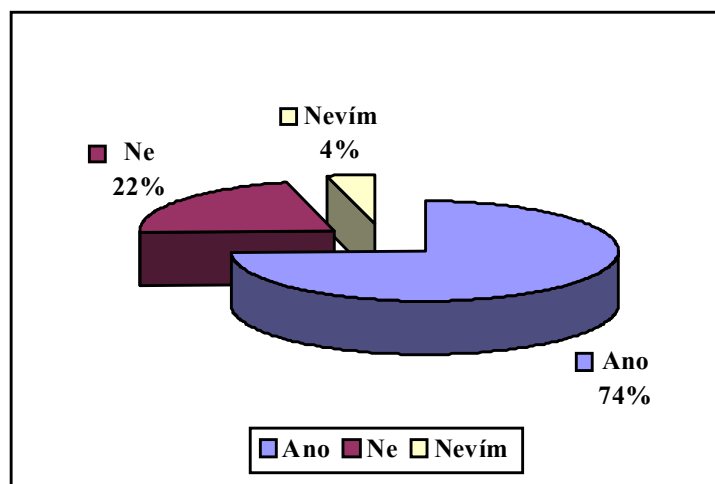
**Graf č. 1 Před každým rozhovorem si ujasním, jaký cíl sleduji?**



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 1 nám znázorňuje, že na otázku č. 1 odpovědělo 39 respondentů ano (76%), 11 respondentů ne (22%) a 1 respondent neví (2%).

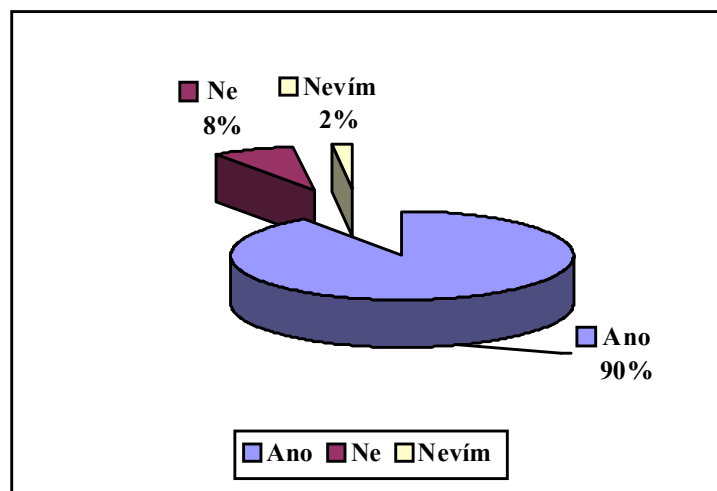
**Graf č. 2 Na náročné rozhovory se pečlivě připravuji?**



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 2 nám znázorňuje, že na otázku č. 2 odpovědělo 38 respondentů ano (74%), 11 respondentů ne (22%) a 2 respondenti neví (4%).

**Graf č. 3 Před důležitým rozhovorem si promyslím, co je třeba k tomu, aby mi komunikační partneři rozuměli?**



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 3 nám znázorňuje, že na otázku č. 3 odpovědělo 46 respondentů ano (90%), 4 respondenti ne (8%) a 1 respondent neví (11%).

## **Hypotéza č. 2:**

**Úředník samosprávy vede jednání tak, aby dosáhl co nejlepšího výsledku.**

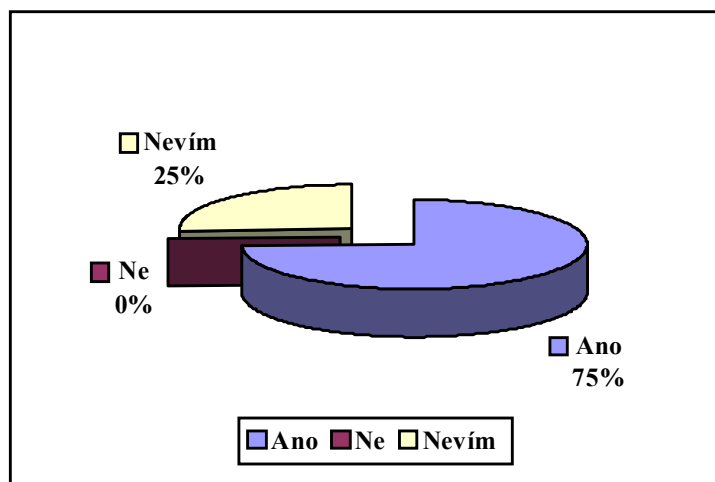
Otázka č. 4: Umím při jednání dosáhnout přijatelného kompromisu? (Graf č. 4)

Otázka č. 5: Ovládám komunikaci s pasivně jednajícím člověkem? (Graf č. 5)

Otázka č. 6: Přesvědčím snadno komunikačního partnera, aby pozměnil názor? (Graf č. 6)

Otázka č. 7: Dokáží komunikačního partnera získat na svou stranu? (Graf č. 7)

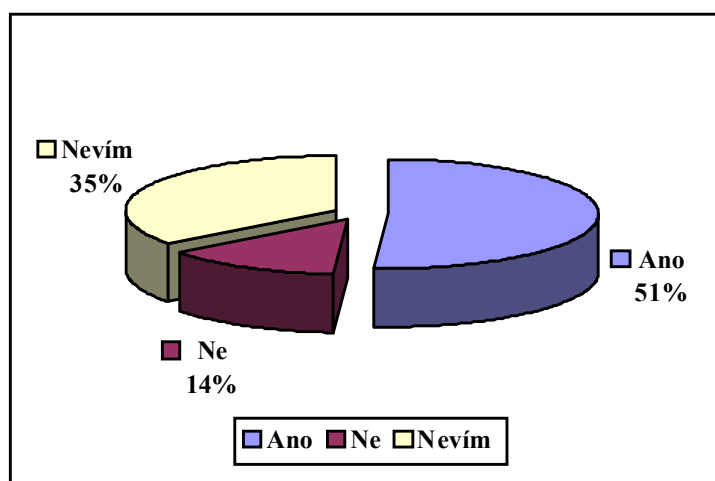
### **Graf č. 4 Umím při jednání dosáhnout přijatelného kompromisu?**



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 4 nám znázorňuje, že na otázku č. 4 odpovědělo 38 respondentů ano (75%), žádný respondent ne (0%) a 13 respondentů nevím (25%).

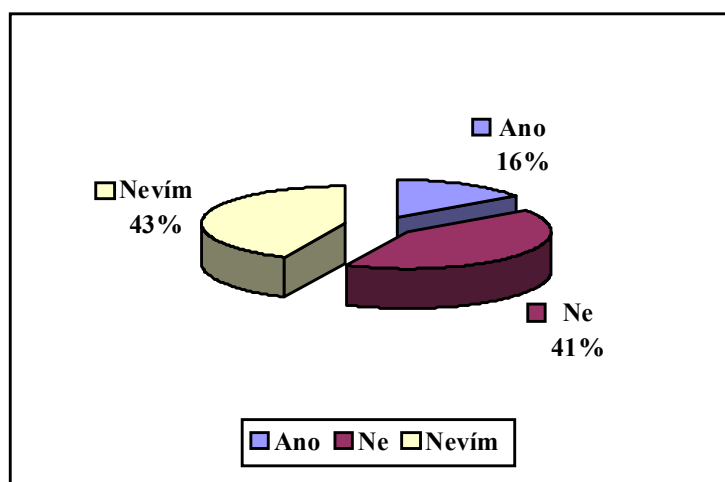
### **Graf č. 5 Ovládám komunikaci s pasivně jednajícím člověkem?**



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 5 nám znázorňuje, že na otázku č. 5 odpovědělo 26 respondentů ano (51%), 7 respondentů ne (14%) a 18 respondentů nevím (35%).

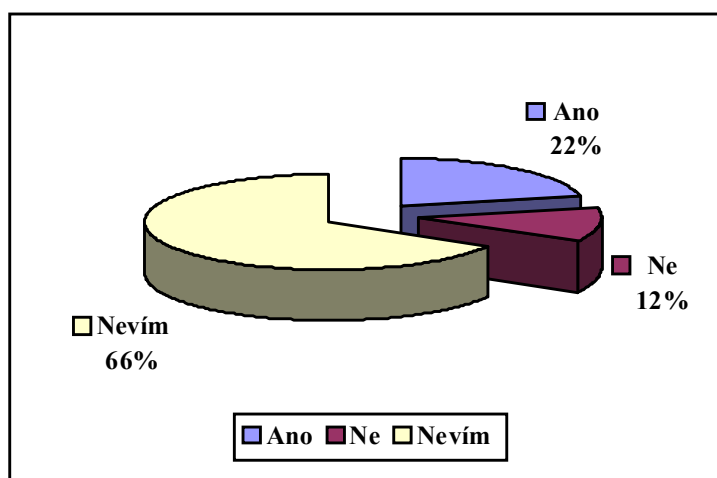
**Graf č. 6: Přesvědčím snadno komunikačního partnera, aby pozměnil názor?**



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 6 nám znázorňuje, že na otázku č. 6 odpovědělo 8 respondentů ano (16%), 21 respondentů ne (41%) a 22 respondentů nevím (43%).

**Graf č. 7: Dokáží komunikačního partnera získat na svou stranu?**



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 7 nám znázorňuje, že na otázku č. 7 odpovědělo 11 respondentů ano (22%), 6 respondentů ne (12%) a 34 respondentů nevím (66%).



### **Hypotéza č. 3:**

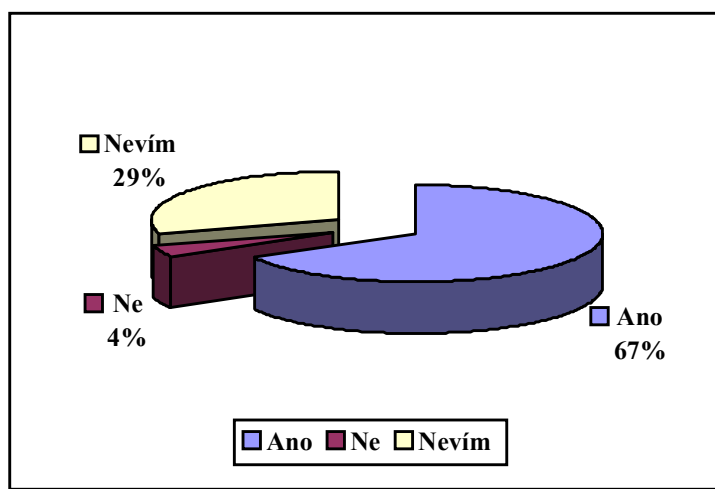
**Úředník samosprávy vystupuje sebejistě a efektivně využije své komunikační dovednosti.**

Otázka č. 8: Umím ostatním vysvětlit věci tak, že přesně pochopí, co mám na mysli? (Graf č. 8)

Otázka č. 9: Umím vést rozhovor mezi více lidmi tak, aby byl dosažený výsledek ke konci všem jasný? (Graf č. 9)

Otázka č. 10: Jednám sebejistě? (Graf č. 10)

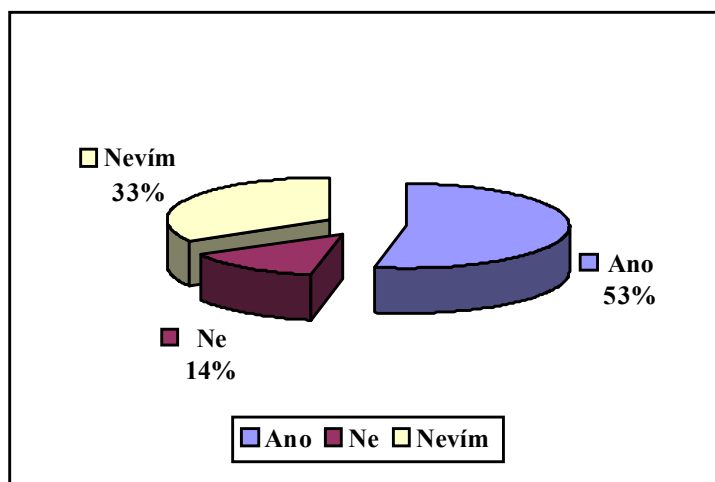
**Graf č. 8: Umím ostatním vysvětlit věci tak, že přesně pochopí, co mám na mysli?**



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 8 nám znázorňuje, že na otázku č. 8 odpovědělo 34 respondentů ano (67%), 2 respondenti ne (4%) a 15 respondentů nevím (29%).

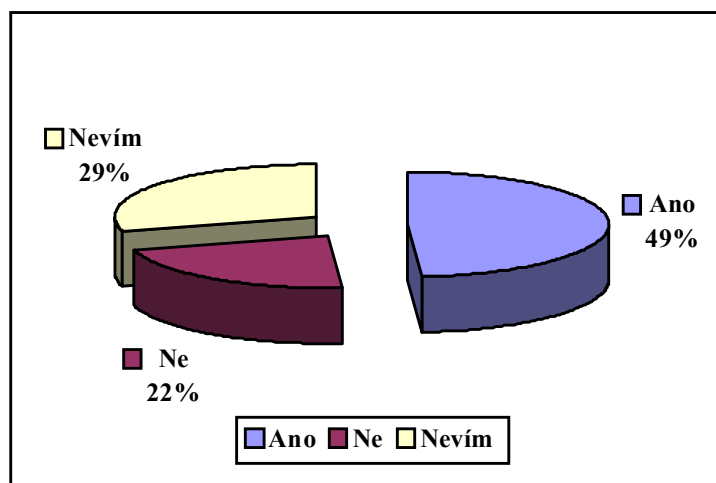
**Graf č. 9: Umím vést rozhovor mezi více lidmi tak, aby byl dosažený výsledek ke konci všem jasný?**



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 9 nám znázorňuje, že na otázku č. 9 odpovědělo 27 respondentů ano (53%), 7 respondentů ne (14%) a 17 respondentů nevím (33%).

**Graf č. 10: Jednám sebejistě?**



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 10 nám znázorňuje, že na otázku č. 10 odpovědělo 25 respondentů ano (49%), 11 respondentů ne (22%) a 15 respondentů nevím (29%).

#### **Hypotéza č. 4:**

**Úředník samosprávy umí řešit problémy, které se přesunou do emocionální roviny.**

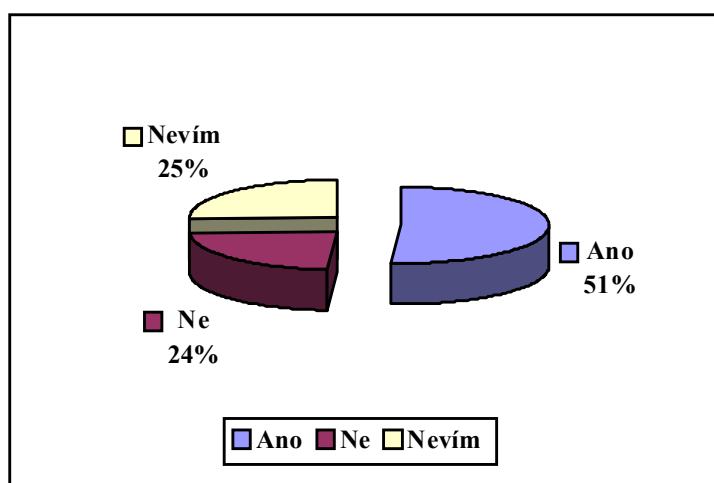
Otázka č. 11: V rozhovorech dovedu oddělit věcnou a emocionální rovinu? (Graf č. 11)

Otázka č. 12: Když jsem verbálně napaden/na, dokážu reagovat různými způsoby? (Graf č. 12)

Otázka č. 13: Jestliže se ostatní v zápalu diskuze vyjádří emocionálně, neberu si to osobně? (Graf č. 13)

Otázka č. 14: Zvládám sdělit rozhodnutí, která jsou nepříjemná? (Graf č. 14)

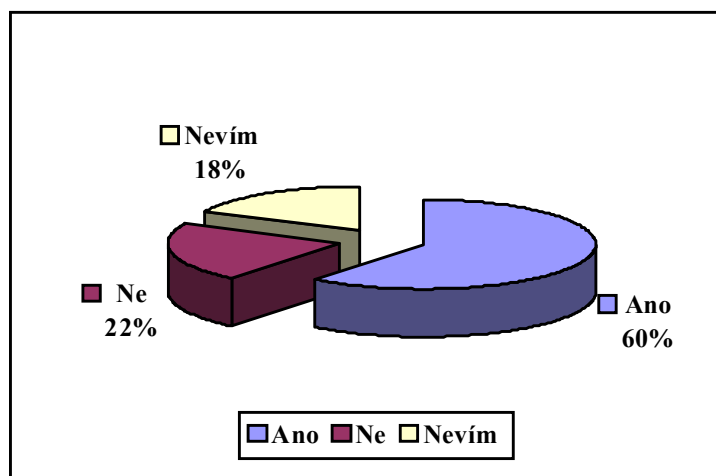
**Graf č. 11: V rozhovorech dovedu oddělit věcnou a emocionální rovinu?**



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 11 nám znázorňuje, že na otázku č. 11 odpovědělo 26 respondentů ano (51%), 12 respondentů ne (24%) a 13 respondentů nevím (25%).

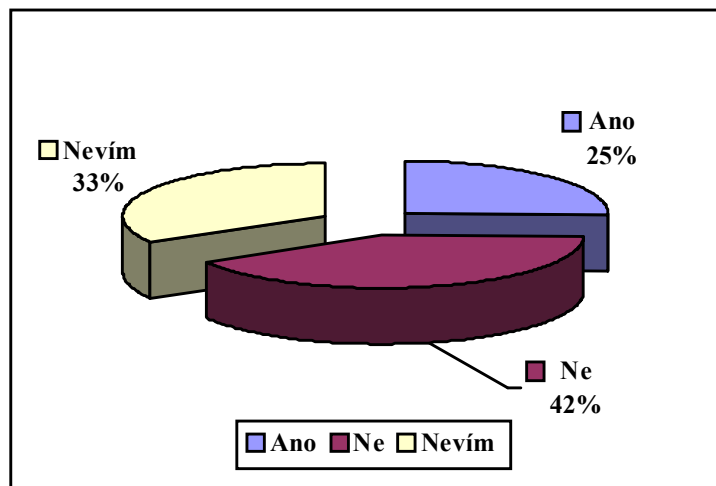
**Graf č. 12: Když jsem verbálně napaden/na, dokážu reagovat různými způsoby?**



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 12 nám znázorňuje, že na otázku č. 12 odpovědělo 31 respondentů ano (60%), 11 respondentů ne (22%) a 9 respondentů nevím (18%).

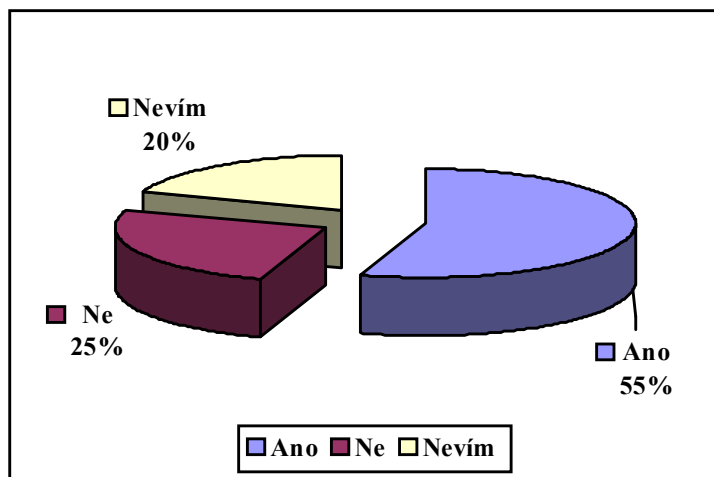
**Graf č. 13: Jestliže se ostatní v zápalu diskuze vyjádří emocionálně, neberu si to osobně?**



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 13 nám znázorňuje, že na otázku č. 13 odpovědělo 13 respondentů ano (25%), 21 respondentů ne (42%) a 17 respondentů nevím (33%).

**Graf č. 14: Zvládám sdělit rozhodnutí, která jsou nepříjemná?**



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 14 nám znázorňuje, že na otázku č. 14 odpovědělo 28 respondentů ano (55%), 13 respondentů ne (25%) a 10 respondentů nevím (20%).

## Závěr

Tématem bakalářské práce je „Komunikace pracovníků veřejné správy s veřejností“. Práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou.

V teoretické části jsou uvedeny obecné pojmy komunikace. Zahrnují definici pojmu komunikace, druhy komunikace, verbální a neverbální komunikaci, aktivní naslouchání. Dále jsou zde uvedeny obecné informace o veřejné správě, tj. vymezení pojmu veřejná správa, hlavní součásti veřejné správy, územní samospráva a obec jako základní článek územní samosprávy. Zabývám se zde také komunikací s veřejností – postoji veřejnosti k úředníkům, komunikací s občany, komunikačními dovednostmi a bariérami. Do poslední kapitoly jsem zařadila problematiku obtížných situací v rozhovorech a jak tyto situace řešit.

V praktické části jsem zpracovala získané údaje pomocí anonymního dotazníku do grafů.

Cílem mé práce bylo zjistit, zda úředníci Městského úřadu ve Velkém Meziříčí ctí základní hodnoty pro vybudování a udržení důvěry veřejnosti a mají zájem na efektivním výkonu veřejné správy, zda jsou ochotni vykonávat veřejnou správu na úrovni, která se od pracovníků veřejné správy očekává.

Na základě zpracování a analyzování anonymních dotazníků jsem dospěla k těmto závěrům:

### **Hypotéza č. 1:**

*„Úředník samosprávy se zodpovědně a pečlivě připravuje na jednání.“*

Vyhodnocením odpovědí na otázky č. 1, 2, 3 kde byla ve všech třech otázkách nadpoloviční většina kladných odpovědí lze tuto hypotézu považovat **za potvrzenou**.

### **Hypotéza č. 2:**

*„Úředník samosprávy vede jednání tak, aby dosáhl co nejlepšího výsledku.“*

Porovnáním odpovědí na otázky č. 4, 5, 6, 7 jsem dospěla k názoru, že tato hypotéza je **nepotvrzená**. Účastníci šetření neodpověděli kladně v nadpoloviční většině na položené otázky.

### **Hypotéza č. 3:**

*„Úředník samosprávy vystupuje sebejistě a efektivně využije své komunikační dovednosti. „*  
Analyzováním odpovědí na otázky č. 8, 9, 10 jsem dospěla k názoru, že tato hypotéza je **potvrzená**.

### **Hypotéza č. 4:**

*„Úředník samosprávy umí řešit problémy, které se přesunou do emocionální roviny.“*  
Nadpoloviční většina kladných odpovědí nám dokazuje, že tuto hypotézu je možno **potvrdit**.

Jsem si vědoma, že tato problematika je velice široká, závěry získané dotazníkovým průzkumem nelze zobecnit a jsou pouze z Městského úřadu ve Velkém Meziříčí. Domnívám se, že cíl, který jsem si stanovila, jsem splnila.

## Resumé

Problematika komunikace stává čím dál častěji diskutovaným tématem. Ve veřejné správě má komunikace zásadní význam především pro úředníky. Komunikace je příčinou i podmínkou postavení v práci, pozice ve firmě i oblíbenosti mezi spolupracovníky. Ale může být i příčinou a důvodem neúspěchu a špatné výkonnosti.

Práci jsem pro přehlednost zpracovala do odstavců a kapitol. Rozdělila jsem ji na část teoretickou a část praktickou. Ke zpracování teoretické části jsem využila obsahovou analýzu dostupné literatury. V první kapitole se zabývám pojmem komunikace, druhy komunikace, verbální a neverbální komunikací a aktivním nasloucháním. V druhé kapitole jsem se pokusila objasnit pojem veřejná správa, osvětlit hlavní součásti veřejné správy a dále jsem se zaměřila na obec jako základní článek územní samosprávy. Ve třetí kapitole se zabývám komunikací s veřejností, tzn. jaké jsou postoje veřejnosti k úředníkům, komunikačními dovednostmi a bariérami. Ve čtvrté kapitole jsem zařadila obtížné situace v rozhovorech, tj. jak řešit obtížné situace v rozhovorech, tzn. jak zvládnout nedorozumění, jak se vyhnout nejčastějším překážkám v rozhovorech a jak vést úspěšně obtížné rozhovory.

Praktická část jsem použila metodu anonymního dotazníku. Tato část má jednu kapitolu, která zahrnuje dotazníkový průzkum na Městském úřadu ve Velkém Meziříčí, výsledky a analýzu průzkumu. Cílem mé práce bylo zjistit, zda úředníci Městského úřadu ve Velkém Meziříčí ctí základní hodnoty pro vybudování a udržení důvěry veřejnosti a mají zájem na efektivním výkonu veřejné správy, zda jsou ochotni vykonávat veřejnou správu na úrovni, která se od pracovníků veřejné správy očekává.

Z průzkumu vyplývá, že úředníci Městského úřadu ve Velkém Meziříčí mají zájem na efektivním výkonu veřejné správy, pečlivě se připravují na jednání, vystupují sebejistě, umí řešit i problémy v emocionální rovině, byť se jim vždy nepodaří v jednání dosáhnout nejlepšího výsledku.

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá problematikou komunikace pracovníků veřejné správy s veřejností. Zaměřuji se na komunikaci úředníka s veřejností. V teoretické části popisuji pojem komunikace, pojem veřejná správa, komunikaci s veřejností, komunikační dovednosti a obtížné situace v rozhovorech. Praktická část zobrazuje výsledky průzkumu na Městském úřadu ve Velkém Meziříčí.

## **Klíčová slova**

Komunikace, veřejná správa, komunikace s občany, komunikační dovednosti, obtížné rozhovory, Městský úřad.

## **Annotation**

The bachelor thesis deals with problems of communication civil servants with public. I focus on communication of clerk with public. In the theoretical part I describe the term communication, term public administration, communication with public, communication skills and difficult situation in dialogues. The practical part represents the research results of Municipal Office in Velké Meziříčí.

## **Keywords**

Communication, public administration, communication with citizens, communication skills, difficult dialogues, Municipal Office.



# Seznam použité literatury

## Právní normy

1. Ústavní zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky, v platném znění.
2. Zákon o obcích (obecní zřízení) č. 128/2000 Sb., v platném znění.
3. Usnesení vlády České republiky ze dne 21. března 2001 č. 270, Kodex etiky zaměstnanců ve veřejné správě.

## Monografie

4. Bělohlávek, F. 15 typů lidí, jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 128 s. ISBN 978-80-247-3001-1.
5. Carnegie, D. Jak získávat přátele a působit na lidi. 9. vyd. Praha: Talpress, 1993, 262 s. ISBN 80-85609-12-6.
6. De Vito, J. A. Základy mezilidské komunikace. 6. vyd. Praha: Grada, 2008, 512 s. ISBN 978-80-247-2018-0.
7. Duplinský, J., Brychtová, Š. Komunikace ve veřejné správě I. díl. 1. vyd. Univerzita Pardubice: 2004, 52 s. ISBN 80-7194-645-1.
8. Kanitz, v. A. Umění úspěšné komunikace. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 112 s. ISBN 80-247-1222-9.
9. Mikuláščík, M. Komunikační dovednosti v praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 328 s. ISBN 978-80-247-2339-6.
10. Peková, J., Pilný, J., Jetmar, M. Veřejná správa a finance veřejného sektoru. 3. vyd. Praha: Aspi, 2008, 712 s. ISBN 978-80-7357-351-5.
11. Scharlau, CH. Trénink úspěšné komunikace. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 112 s. ISBN 978-80-247-3301-2.
12. Vybíral, Z. Psychologie komunikace. 1. vyd. Praha: Portál, 2005, 320 s. ISBN 80-7178-998-4.
13. Vymětal, J. Průvodce úspěšnou komunikací. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 328 s. ISBN 978-80-247-2614-4.

## Jiné zdroje

14. Brůna, M. Veřejná správa (po 1. lednu 2003). 1. vyd. Praha: Institut pro místní správu, 2003, 96 s.
15. Vedral, J. Obecné principy organizace a činnosti veřejné správy. 2. vyd. Praha: Institut pro místní správu, 2010, 95 s.

# **Seznam příloh**

Příloha č. 1 Dotazník

# Příloha č. 1:

## DOTAZNÍK

Dobrý den,

Jmenuji se Kateřina Komínková a studuji 3. ročník oboru sociální pedagogika na Fakultě humanitních studií UTB Zlín a IMS Brno. Ve své bakalářské práci se věnuji problematice komunikace pracovníka veřejné správy s veřejností.

Dotazník, který máte před sebou, obsahuje otázky týkající se Vašich komunikačních dovedností a silných stránek v rozhovorech s využitím zkušeností z pracovních rozhovorů. Vyplnění Vám nezabere mnoho času, prosím Vás tedy, abyste si našli chvílku na vyplnění a pomohli mi tak tuto problematiku prozkoumat.

**Dotazník je anonymní a Vaše odpovědi budou použity pouze pro potřeby méjí bakalářské práce.**

**Odpověď zakroužkujte.**

Za Váš čas a pozornost předem děkuji.

Kateřina Komínková

- 1) Před každým rozhovorem si ujasním, jaký cíl sleduji?  
a) ano            b) ne            c) nevím
- 2) Na náročné rozhovory se pečlivě připravuji?  
a) ano            b) ne            c) nevím
- 3) Před důležitým rozhovorem si promyslím, co je třeba k tomu, aby mi komunikační partneři rozuměli?  
a) ano            b) ne            c) nevím
- 4) Umím při jednání dosáhnout přijatelného kompromisu?  
a) ano            b) ne            c) nevím
- 5) Ovládám komunikaci s pasivně jednajícím člověkem?  
a) ano            b) ne            c) nevím
- 6) Přesvědčím snadno komunikačního partnera, aby pozměnil názor?  
a) ano            b) ne            c) nevím
- 7) Dokáži komunikačního partnera získat na svou stranu?  
a) ano            b) ne            c) nevím
- 8) Umím ostatním vysvětlit věci tak, že přesně pochopí, co mám na mysli?  
a) ano            b) ne            c) nevím

- 9) Umím vést rozhovor mezi více lidmi tak, aby byl dosažený výsledek ke konci všem jasný?  
a) ano            b) ne            c) nevím
- 10) Jednám sebejistě?  
a) ano            b) ne            c) nevím
- 11) V rozhovorech dovedu oddělit věcnou a emocionální rovinu?  
a) ano            b) ne            c) nevím
- 12) Když jsem verbálně napaden/na, dokážu reagovat různými způsoby?  
a) ano            b) ne            c) nevím
- 13) Jestliže se ostatní v zápalu diskuze vyjádří emocionálně, neberu si to osobně?  
a) ano            b) ne            c) nevím
- 14) Zvládám sdělit rozhodnutí, která jsou nepříjemná?  
a) ano            b) ne            c) nevím