

**VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A  
REGIONÁLNÍCH STUDIÍ, Z. Ú., ČESKÉ BUDĚJOVICE**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**KOMUNIKACE VEŘEJNÉ SPRÁVY S  
OBČANY**

**Autor práce: Vendula Michálková, DiS.**

**Studijní program: Bezpečnostně právní činnost**

**Forma studia: Kombinovaná**

**Vedoucí práce: JUDr. Jozef Bandžak Ph.D.**

**Katedra: Katedra právních oborů a bezpečnostních studií**

VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH STUDIÍ, z. ú.  
Žižkova tř. 6, 370 01 České Budějovice

### ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení studenta: Vendula Michálková, DiS.

Studijní program: Bezpečnostně právní činnost

Forma studia: Kombinovaná

Místo studia: Příbram

**Název bakalářské práce: Komunikace veřejné správy s občany**

**Název bakalářské práce v anglickém jazyce: Communication of public management with citizens**



Katedra: Katedra právních oborů a bezpečnostních studií

Vedoucí bakalářské práce (jméno a příjmení, titul): JUDr. Jozef Bandžak, Ph.D.




Datum zadání bakalářské práce (měsíc, rok): 1.11.2021

Cíl bakalářské práce:

Cílem práce je zanalyzovat postoje občanů ke komunikaci s orgány veřejné správy, zjistit jejich preference v oblasti volby prostředků komunikace a spokojenosti s úrovní komunikačních dovedností a přístupem pracovníků ve veřejné správě.

Student: Vendula Michálková, DiS.	1.11.2021 datum	 podpis
Vedoucí práce: JUDr. Jozef Bandžak, Ph.D.	17. 11. 2021 datum	 podpis

Schvaluji zadání bakalářské práce:

Vedoucí katedry: doc. JUDr. Roman Svatoš, Ph.D.	1.11.2021 datum	 podpis
Prorektor pro studium a vnitřní záležitosti: doc. PhDr. Miroslav Šopík, Ph.D.	1.11.2021 datum	 podpis
Pověřený rektor: doc. Ing. Jiří Dušek, Ph.D.	1.11.2021 datum	 podpis



Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně, na základě vlastních zjištění a s použitím odborné literatury a materiálů uvedených v seznamu použitých zdrojů.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce v elektronické podobě ve veřejně přístupné části infodisku VŠERS, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky vedoucího a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce systémem na odhalování plagiátů.

.....

Děkuji vedoucímu bakalářské práce JUDr. Jozefu Bandžakovi Ph.D. za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

## **ABSTRAKT**

MICHÁLKOVÁ, V. Komunikace veřejné správy s občany: bakalářská práce. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2022. 59s. Vedoucí bakalářské práce: JUDr. Jozef Bandžak Ph.D.

**Klíčová slova:** komunikace, veřejná správa

Tématem této práce je komunikace veřejné správy s občany. První kapitola teoretické části práce popisuje fungování a charakteristiku veřejné správy, druhá kapitola vysvětluje pojem komunikace a její proces. Třetí část kombinuje poznatky předchozích kapitol, popisuje prostředky komunikace občanů a komunikační dovednosti zaměstnanců veřejné správy. Praktická část pomocí dotazníkového šetření analyzuje občany preferované prostředky komunikace a jejich spokojenost s úrovní komunikačních dovedností pracovníků veřejné správy.

## **ABSTRACT**

MICHÁLKOVÁ, V. Communication of public management with citizens: Bachelor Thesis. České Budějovice: The College of European and Regional Studies, 2022. 59 pp. Supervisor: JUDr. Jozef Bandžak Ph.D.

**Key words:** communication, public management

The topic of this thesis is the communication of public management with citizens. The first chapter of the theoretical part is describing the function and characteristic of public management, the second chapter is focused on communication and its process and is describing the means of communication preferred by citizens and the communication skills of the public management workers. The practical part of this thesis is analyzing the means of communication preferred by citizens and the level of the satisfaction with the communication skills of the public management officials.

# Obsah

ÚVOD .....	9
1 Cíl a metodika bakalářské práce .....	10
2 VEŘEJNÁ SPRÁVA.....	11
2.1 Organizace veřejné správy v ČR.....	12
2.1.1 Státní správa .....	12
2.1.2 Samospráva.....	13
2.2 Zaměstnanec veřejné správy.....	14
2.2.1 Nároky na zaměstnance veřejné správy.....	15
3 KOMUNIKACE .....	16
3.1 Dělení komunikace.....	17
3.1.1 Verbální komunikace.....	17
3.1.2 Neverbální komunikace.....	18
3.2 Komunikační proces.....	20
3.2.1 Komunikační modely .....	21
3.3 Komunikace s davy .....	23
4 KOMUNIKACE VEŘEJNÉ SPRÁVY S OBČANY .....	25
4.1 Osobní schůzka.....	26
4.2 Telefonický kontakt.....	26
4.3 Úřední deska.....	26
4.4 Elektronická komunikace .....	27
4.4.1 Webové stránky obce/města .....	27
4.5 Schůze zastupitelstva.....	28
4.6 Komunikační dovednosti zaměstnanců veřejné správy.....	28
4.6.1 Asertivní jednání.....	29
4.6.2 Zvládání konfliktů .....	30
4.6.3 Vyřizování stížností a petic .....	34

4.6.4	Veřejný projev .....	35
4.6.5	Příprava projevu .....	35
4.6.6	Zásady úspěšného projevu.....	36
5	Metodika dotazníkového šetření.....	37
5.1	Charakteristika výzkumného šetření .....	37
5.2	Cíl dotazníkového šetření.....	37
5.3	Hypotézy .....	38
5.4	Výsledky dotazníkového šetření .....	39
5.5	Shrnutí výsledků dotazníku .....	48
	ZÁVĚR.....	49
	Seznam použitých zdrojů .....	51
	Seznam tabulek a grafů .....	54
	Seznam obrázků .....	55



## ÚVOD

Komunikace nejen že se dá považovat za základní lidskou potřebu, ale neexistuje bez ní schopnost koordinace ani organizace, která je nezbytná pro fungování každého týmu i systému veřejné správy. Veřejná správa by měla především sloužit dobru společnosti a sledovat tzv. veřejný zájem. Veřejný zájem je zájmem, který přesahuje potřeby jednotlivce. Při plnění svých úkolů pracovníci ve veřejné správě často vystupují na veřejnosti, zúčastňují se jednání a jsou v přímém kontaktu s občany, a proto jsou pro ně výborné komunikační dovednosti naprosto esenciální. Teoretická část práce je rozdělena do tří kapitol. Cílem první kapitoly je popsat pojem a charakteristiku veřejné správy, její základní dělení a kdo je jejím pracovníkem. Druhá kapitola popisuje komunikaci, její dělení a fungování samotného procesu komunikace. Třetí kapitola kombinuje poznatky nabyté z předchozích dvou částí a mapuje prostředky, jimiž občané nejčastěji komunikují s orgány veřejné správy, jejich výhody a nevýhody a dále nároky kladené na pracovníky veřejné správy v oblasti komunikace, jakými komunikačními dovednostmi by měli oplývat, aby byl komunikační proces s občany úspěšný. Praktická část se soustředí na provedení dotazníkového šetření a analýzu jeho výsledků. Cílem praktické části je zanalyzovat postoje občanů a jejich preference v oblasti komunikace s veřejnou správou a úroveň jejich spokojenosti s komunikačními dovednostmi a přístupem pracovníků veřejné správy, se kterými se setkali, a zjistit tak, zda pracovníci disponují vhodnými komunikačními dovednostmi a zda jednají s občany asertivně a slušně.

# 1 CÍLE A METODIKA PRÁCE

Jako téma bakalářské práce jsem si zvolila komunikaci veřejné správy s občany. Cílem práce je seznámit s pojmem veřejná správa a komunikace, metodicky analyzovat problematiku daného tématu a zjistit, jaké mají občané preference ve volených prostředích komunikace s veřejnou správou a jaký je jejich stupeň spokojenosti s komunikačními dovednostmi pracovníků ve veřejné správě.

První část teoretické části práce charakterizuje veřejnou správu, její základní dělení a kdo je pracovník ve veřejné správě. Druhá část řeší pojem komunikace, její dělení a jak funguje proces komunikace. Třetí část propojuje veřejnou správu a komunikaci, mapuje, jak probíhá komunikace mezi veřejnou správou a občany a prostředky této komunikace. Dále řeší, jakými komunikačními dovednostmi by měli pracovníci ve veřejné správě oplývat, aby komunikace mezi občany a veřejnou správou byla úspěšná a efektivní. Teoretická část práce byla zpracována pomocí třídění a sběru dat a informací pocházejících především ze studia relevantní odborné literatury, zákonů, odborných článků a v neposlední řadě i internetových zdrojů či konzultací s odborníky a vedoucím bakalářské práce.

Praktická část práce je provedena formou dotazníkového šetření, jehož cílem bylo zanalyzovat postoje občanů a jejich preference v oblasti komunikace s veřejnou správou a jejich spokojenosti s komunikačními dovednostmi a přístupem pracovníků veřejné správy se kterými se setkali. A tím pádem zjistit, jak moc se skutečný stav věci v praxi shoduje s ideálním obrazem popsáním v teoretické části práce.

K dosažení stanovených cílů byly použity následující metody:

- Studium odborné literatury, zákonů, odborných článků a internetových zdrojů
- Deskriptivní metoda
- Teoretická metoda
- Metodika dotazníkového šetření

## 2 VEŘEJNÁ SPRÁVA

V současné době neexistuje žádná definice veřejné správy přesně daná zákonem. Důvodem je vysoká rozmanitost oblasti její činnosti a rozsahu působnosti. Jak říká POMAHAČ: *“ Pro administrativisty je veřejná správa výchozím, ne-li ústředním pojmem. Přitom se většina autorů znovu a novu zamýšlí nad tím, proč je tak obtížné veřejnou správu definovat nebo alespoň výstižně a přesvědčivě popsat. “*<sup>1</sup> Obecně se dá definovat jako soubor správních činností vykonávaných subjekty veřejné správy ve veřejném zájmu. Veřejný zájem představuje realitu, že veřejná správa existuje pro dobro lidu a je službou veřejnosti, a jejím úkolem je být obecně prospěšnou pro celou společnost. Záležitosti, které se týkají široké veřejnosti a je při nich uplatňovaná veřejná moc, označujeme jako veřejné záležitosti. Je proto nutné rozlišovat mezi veřejnou správou, která je správou veřejných záležitostí ve veřejném zájmu, a soukromou správou, která sleduje svůj vlastní cíl, a je tedy vykonávána v soukromém zájmu, a při jejímž spravování se subjekty řídí vlastní vůlí namísto uplatnění veřejné moci. *„ Veřejná moc je taková moc, která autoritativně rozhoduje o zákonem přiznaných právech a povinnostech subjektů, přičemž subjekty, o jejichž právech a povinnostech je rozhodováno orgánem veřejné moci, nejsou s tímto orgánem v rovném postavení a obsah rozhodnutí nezávisí na jejich vůli. “*<sup>2</sup> Správní činností rozumíme například spravování, řízení, organizování, starání se nebo rozhodování o určité záležitosti. V podstatě se jedná o plnění úkolů podle zvláštních právních předpisů, například dle vyhlášky č. 512/2002 Sb. Vyhláška o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků. Chápání veřejné správy jako souboru správních činností, kterými se plní úkoly veřejné správy, se označuje jako materiální pojetí a není důležité, kdo je vykonavatelem těchto činností. V případě organizačního pojetí je veřejná správa naopak chápána jako soubor osob neboli subjektů, které vykonávají veřejnou správu v určitém organizačním systému.

---

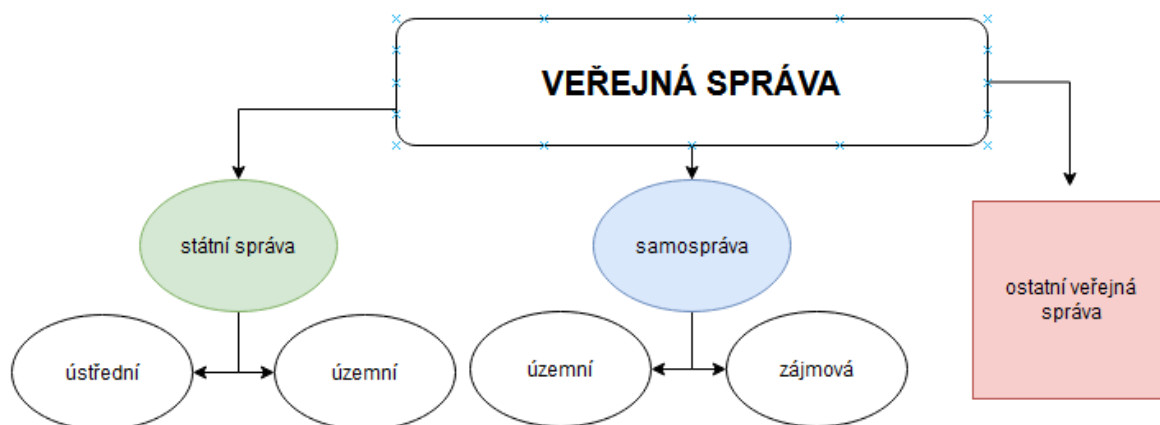
<sup>1</sup> POMAHAČ, Richard. *Základy teorie veřejné správy*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011. ISBN 978-80-7380-330-8. S7. s7

<sup>2</sup> HORZINKOVÁ, Eva a Vladimír NOVOTNÝ. *Základy organizace veřejné správy v ČR*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2008. ISBN 978-80-7380-096-3. s.9

## 2.1 Organizace veřejné správy v ČR

Organizační systém veřejné správy je trvalý, pevně daný a ukotvený zákonem. Obecně lze veřejnou správu rozdělit na dvě základní kategorie, a to na státní správu a veřejnou samosprávu. Tyto dvě kategorie jsou vykonávány na základě zákona č. 500/2004 Sb., neboli Správního řádu. Státní správa a veřejná samospráva je často doplňována o třetí kategorii, a to o ostatní veřejnou správu, která se považuje za zbytkovou oblast veřejné správy.

Obr. 1 Organizace veřejné správy v ČR



Zdroj: vlastní autorka

### 2.1.1 Státní správa

Státní správa je druh veřejné správy, jejímž hlavním subjektem je stát. Stát se dá považovat za základní stavební kámen veřejné správy. Stát je vymezen státní mocí, jeho územní hranicí a stálým obyvatelstvem. Postavení státní moci je zakotveno již v Ústavě, jak říká Jan Filip: *“Normy upravující otázky výkonu státní moci tvoří hlavní obsah Ústavy ČR, která je normou-statutem, neboť téměř neobsahuje úpravu postavení jednotlivce. Tyto normy vymezují, kdo bude vykonávat jednotlivé státní funkce.”*<sup>3</sup> Státní správa je

<sup>3</sup> FILIP, Jan. Ústavní právo České republiky: základní pojmy a instituty: ústavní základy ČR. Dotisk 4. vyd. [i.e. 5. vyd.]. Brno: Václav Klemm, 2011. ISBN 978-80-904083-8-8. s.69

vykonávána přímo státem pomocí jeho orgánů nebo nepřímo přenesenou působností státu, jako například v případě kraje nebo obce. Státní správu můžeme dále rozdělit na:

- a) **Územní státní správu** soustředící se na určité území, které je spravováno specializovanými orgány státní správy přenesenou působností. Na nejnižší místní úrovni stojí obce, kraje jsou poté označovány jako vyšší územněsprávní celky.
- b) **Ústřední státní správu**, která je uskutečňovaná ministerstvy a jinými ústředními správními úřady, které vykonávají státní správu přímo a na celém území ČR. Jejich působnost je ukotvena přímo v Ústavě a zákoně č. 2/1969 Sb. O zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy tzv. kompetenčním zákonem.

### 2.1.2 Samospráva

Samospráva je veřejná správa, vykonávaná jinými subjekty než státem. Právo na samosprávu je garantováno především ústavou ČR. Subjekty zpravidla veřejnosprávní korporace spravují a řídí jim svěřenou část veřejných záležitostí samostatně, ve vlastním jménu a na vlastní odpovědnost. „*Jestliže státní správa představuje v systému veřejné správy více hierarchickou a monokraticky řízenou část, samospráva je jejím demokratickým polem.*“<sup>4</sup> Státní správa není v poměru k samosprávě nadřazená, ale vykonává dozor nad její činností. Samosprávu lze dále dělit na:

- a) **Zájmovou samosprávu**, která představuje sdružení různých osob sdílejících společné zájmy, cíle nebo profesi. Zájmová samospráva má vlastní organizační strukturu, sídlo a samostatně organizuje svoji činnost podle vlastních pravidel. Zájmovou samosprávu lze rozdělit na profesní sdružení, které je sborem osob stejné profese, jako například advokátní komora. Členství v tomto sdružení je pak často povinné pro výkon daného povolání. V případě zájmového sdružení je členství dobrovolné a podnícené zájmem o danou činnost, například politická strana nebo sportovní organizace.

---

<sup>4</sup> VALEŠ, Lukáš. Politologické aspekty veřejné správy. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2006. ISBN 80-7380-010-1.s.30

- b) **Územní samosprávu**, kde je nejdříve nutné rozlišovat mezi územní správou specializovanou, která je součástí státní správy, a je tedy spravována ministerstvy a jinými správními úřady, dále nazývaná jako územní státní správa, a územní samosprávu, kterou představují územně samosprávné celky, které mají právo samostatně spravovat určitou územní jednotku, hospodařit s jejími prostředky a na jejím území mají moc tvořit vlastní právní normy s cílem ochrany zájmů obyvatel žijících v tomto území. Autorka Lochmanová uvádí, že „*územní samosprávou je prostorově ohraničený funkční celek s právem hospodařit a nakládat se svým majetkem a zcela samostatně rozhodovat o svých záležitostech. Územní samosprávu tvoří obce, kraje a regiony soudržnosti.*“<sup>5</sup>

## 2.2 Zaměstnanec veřejné správy

V závislosti na tom, zda zaměstnavatelem zaměstnance je stát v přímé nebo přenesené působnosti nebo například obec, tedy subjekt oplývající právem na samosprávu, jsou zaměstnanci veřejné správy přijímáni do služebního nebo pracovního poměru. Pracovní poměr vniká zpravidla uzavřením pracovní smlouvy na dobu určitou nebo neurčitou a řídí se zákoníkem práce. Dále například jmenováním do funkce nebo dohodou o provedení práce. Zaměstnavatelem je vždy soukromý subjekt, např. veřejnoprávní korporace. Služební poměr je pracovněprávní vztah, v němž zaměstnavatel je vždy stát. „*Do služebního poměru jsou přijímáni zaměstnanci státní správy, příslušníci ozbrojených sil v policejní správě, v celní správě, armádě a ve vězeňské a justiční stráž.*“<sup>6</sup> Služební poměr má určité výhody, jako je stabilita zaměstnání, prostor pro osobní rozvoj a vzdělávání atd.

---

<sup>5</sup> LOCHMANOVÁ, Alena. Veřejná správa: základy veřejné správy. Aktualizované 2. vydání. Prostějov: Computer Media, 2020. ISBN 978-80-7402-417-7.s.31

<sup>6</sup> KÁŇA, Pavel a Petra KALOUSKOVÁ. Základy veřejné správy: vybrané kapitoly veřejné správy pro studium na středních a vyšších odborných školách. 5. aktualizované vydání. Ostrava: Montanex, 2019. ISBN 978-80-7225-465-1. s.63

## 2.2.1 Nároky na zaměstnance veřejné správy

Veřejná správa je organizace, která je řízena lidmi. Složitý organizační systém institucí, ze kterého se veřejná správa skládá v realitě představuje síť zaměstnanců a pracovníků ve veřejné správě které tyto instituce tvoří a dávají jim funkčnost. Veřejná správa jako systém tedy stojí na lidském personálu. Kvalitní personál je tedy naprosto esenciální pro správné fungování celého systému veřejné správy. Mezi základní požadavky na pracovníky ve veřejné správě, patří dosažení středoškolského nebo vyššího vzdělání a trestní bezúhonnost. Všeobecná a odborná praxe v oboru by měla zaručit, že zaměstnanec je dostatečně dovednostně vybavený pro výkon své práce. Kvalitní zaměstnanec je spolehlivý, odpovědný a jemu svěřené úkoly plní včas a řádně. Pracovník ve veřejné správě si je vědom, že do jisté míry reprezentuje svého zaměstnavatele a dbá na jeho dobré jméno a na úpravu svého zevnějšku. Úředníci přijímaní do služebního poměru mají povinnost vykonat úřednickou zkoušku. Ta se skládá z obecné části, která se koná formou písemného testu, a z ústní části skládané před zkušební komisí. Zkouška se týká oblastí práva EU, listiny základních práv a svobod a Ústavy ČR, stejně tak jako oblasti veřejné správy a komunikace. Zaměstnanci v pracovním poměru skládají zkoušku ze zvláštní odborné způsobilosti. Při plnění svých úkolů úředník často vystupuje na veřejnosti, zúčastňuje se jednání a je v přímém kontaktu s občany, a proto jsou pro něj výborné komunikační dovednosti naprosto esenciální. Jak vypráví ve své knize Kristián Chalupa: „*V úřadu pro ochranu hospodářské soutěže jsem měl možnost po dobu čtrnácti let působit ve funkci tiskového mluvčího, ředitele odboru vnějších vztahů a mediálního poradce. Nebyla to jednoduchá práce, protože v těchto profesích je třeba kromě zvládnutí náročné problematiky oboru komunikovat nejen s novináři a se zástupci široké veřejnosti, ale také ovlivňovat způsoby komunikace jiných, zejména řídicích pracovníků instituce či firmy. Z osobního hlediska musí také sám prakticky denně zvládat komunikaci s nadřízenými, což podle vlastní zkušenosti vím, že není rovněž vždy až tak jednoduché.*“<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> CHALUPA, Kristián. Kouzlo komunikace. [Tišnov]: Sursum, 2021. ISBN 978-80-7323-364-8.s.14

### 3 KOMUNIKACE

Pojem komunikace znamená především výměnu informací. Zvířata komunikují pomocí pachů, zvuků nebo doteků. Tato komunikace jim pak umožňuje žít sociálně a zvýšit svoji šanci na přežití. Smečka vlků je vždy silnější než jedinec. Stejně tak v případě lidí je již od pradávna základem způsobu lidského života společenství. Komunikace je nezbytně nutná pro vzájemné soužití. I v dnešní době můžeme říci, že člověk není schopen žít o samotě. Někdo je zemědělcem zabezpečujícím potravu pro lidstvo, někdo jiný šije oblečení. Další člověk se stane například doktorem zachraňujícím životy. Ať je to v minulosti či dnes, kdyby lidé žili o samotě, nejen že samotné přežití lidstva by bylo ohroženo, ale lidstvo by se nikdy nevyvinulo do formy moderní společnosti, kterou známe dnes. Například na stavbu jediného domu je potřeba mnoho lidí mnoha různých specializací. Architekt nejdříve navrhne plán, dělník položí základy, dodavatel přiveze materiály, instalatér napojí vodu atd. Představte si na chvíli, jak by to vypadalo, kdyby spolu tito lidé nespoupracovali a nekomunikovali. Schopnost týmové práce a sdílení informací na vyšší úrovni je to, co lidstvu umožňuje pokrok a odlišuje nás od ostatních životních forem na této zemi. Komunikace je natolik přirozená součástí našeho života, že komunikujeme bez našeho vědomí. Už jen způsob, jakým držíme své tělo nebo výraz v našem obličejí nebo i styl našeho oblečení se dá považovat za způsob komunikace. Můžeme poznamenat, že lidé do svého okolí komunikují určitý druh informací neustále v každém okamžiku svého života, stejně tak jako neustále přijímají informace ze svého okolí. Díky pokroku lidstva je komunikace v dnešní době na úplně jiné úrovni než kdysi. Vynález telefonu nebo internetu nám umožňuje přímé spojení na velmi dlouhé vzdálenosti. Žijeme v době masových medií, reklam a v podstatě na každém kroku jsme přímo přehlčeni množstvím informací, které jsou na nás téměř neustále vysílány. To přináší nespočet výhod, ale také své problémy. Naprosto jasný je však fakt, že bez komunikace neexistuje schopnost koordinace ani organizace, která je nezbytná pro fungování každého týmu i systému. Potřeba lásky a sounáležitosti nebo potřeba uznání je podle tzv. Maslowovy pyramidy<sup>8</sup> jedna ze základních životních potřeb lidstva a ani jedna z těchto dvou potřeb nemůže být uskutečněna bez komunikace. Což jen dále dokazuje, jak esenciální je pro lidstvo schopnost a umění komunikovat.

---

<sup>8</sup> MASLOW, Abraham Harold. *O psychologii bytí*. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0618-7.



## 3.1 Dělení komunikace

Slovo komunikace má samo o sobě několik významů. Komunikaci lze chápat jako určitý prostředek cestování, kterým je určitá pozemní komunikace jako silnice či dálnice. Druh komunikace, kterým se rozumí dorozumívání se nebo předávání určitých informací mezi lidmi se nazývá sociální komunikace. Existuje velmi široké spektrum kritérií, podle nichž se sociální komunikace dělí. Rozděluje se na komunikaci verbální a neverbální.

### 3.1.1 Verbální komunikace

Základem verbální komunikace je slovo. Každé slovo má vlastní význam a drží určitou informační hodnotu, která je při komunikaci jeho prostřednictvím předávána. Uspořádáním slov do vět je pak umožněna komplexnější komunikace. Aby byl komunikační proces úspěšný, je nezbytně nutné, aby komunikátor i adresát chápali určité slovo ve stejném významu a došlo tak k dekodování sdělení adresátem. Správné dekodování slov či vět tedy to, že adresát plně rozumí a chápe určité sdělení zabezpečuje druh jazyka, který je v komunikaci používán. Verbální komunikace je uskutečňována pomocí mluveného nebo psaného jazyka. Mluvená forma komunikace je většinou doprovázena neverbálními projevy a umožňuje nám získat okamžitou zpětnou vazbu. To může být velká výhoda, ale v některých případech i velká nevýhoda. Během mluveného projevu se často stává, že se například vlivem emocí zadržujeme, nejsme si jisti, jak reagovat. Pro většinu lidí je větší pauza v mluveném projevu během konverzace nepříjemná. V takových situacích se zároveň často cítíme pod tlakem rychle odpovědět, což vede k určité zbrkllosti nebo nervozitě. Písemná komunikace eliminuje potenciál vzniku tohoto problému. Při písemné komunikaci máme čas detailně si promyslet co chceme sdělit a zkontrolovat obsah písemnosti před jejím odesláním. Vždy ale platí, že nemůžeme vzít zpět, co již bylo vyřčeno, stejně jako nemůžeme upravit obsah písemné zprávy, která již byla odeslána. Příchod moderních technologií jako je internet nebo telefon umožňuje nejen ústní spojení na dlouhé vzdálenosti pomocí webkamery a mikrofону, ale i že příjemce obdrží písemné sdělení skoro tak rychle, jak bylo napsáno na rozdíl do tradičního užití poštovní korespondence. Často se stává, že se se stydíme předat určitý druh sdělení přímo ústně druhému člověku nebo zažíváme nějaký druh

strachu. Je mnohem jednodušší někomu složit kompliment nebo dokonce někoho zkritizovat, když danému člověku a jeho reakci nemusíme čelit tváří v tvář. Nevýhodou písemné komunikace, je že neumožňuje neverbální komunikaci. Pokud si s někým píšeme pomocí sociálních sítí jako je například v dnešní době populární Facebook nebo i pomocí SMS zpráv, nevidíme, zda se člověk, se kterým komunikujeme směje, vypadá znuděně nebo dokonce našťvaně. Je tak velmi snadné se splést o emocích daného člověka o jeho aktuálním stavu a misinterpretovat sdělení předávané písemnou komunikací. Na stranu druhou je to právě písemná komunikace, která umožňuje archivaci informací, které by byly jinak zapomenuty nebo ztraceny v dávné minulosti.

### 3.1.2 Neverbální komunikace

Je druh komunikace, která je uskutečňovaná jiným prostředkem než je mluvené či psané slovo. Jde v podstatě o různé signály vysílané pomocí řeči těla. Prostřednictvím neverbální komunikace jsou většinou předávány informace o našich emocích o tom, jak se zrovna cítíme a v jakém psychickém rozpoložení se nacházíme nebo i jaký vztah máme k osobě se kterou komunikujeme. *„Řeč těla představuje podceňovanou součást komunikace. Kdo se naučí lépe vnímat řeč těla druhých, brzy zjistí že, výraz těla vypovídá mnoho o vnitřním světě člověka: díky řeči těla se projevuje neviditelné a nevyřčené, a sice naše myšlenky, motivy a postoje.“*<sup>9</sup> Zajímavostí je, že neverbální komunikace často probíhá bez toho, než by si to komunikátor uvědomoval. Nervozita je často zřetelně viditelná díky neverbálním signálům jako je roztěkaný pohyb rukou nebo nohou a napětí obličejových svalů. Když má někdo naopak uvolněné držení těla, uvolněný výraz obličeje a působí přirozeně je hned zřejmé, že dotyčný je ve stavu vnitřní rovnováhy a klidu. Někteří lidé, ale používají neverbální komunikaci zcela vědomě s cílem zapůsobit určitým dojmem na adresáta nebo dokonce s cílem oklamat ho. Například herci se dají považovat za mistry neverbální komunikace, ale i obyčejný člověk během pracovního pohovoru a podobných situací bude dbát na to, jaké signály vysílá druhé straně a bude se snažit zapůsobit určitým dojmem.

---

<sup>9</sup> 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.s.14

Ve své knize poté autoři Schneiderovy<sup>10</sup> dělí neverbální projevy do několika základních skupin:

- a) **Mimika** – výraz v obličeji, pohyb různých obličejových svalů. Například úsměv nebo mračení se.
- b) **Proxemika** – vzdálenost mezi lidmi během komunikace. Rozděluje se do několika základních zón. Do jaké zóny jsme ochotni vpustit druhého člověka, během komunikace tedy jak blízko ho vpustíme k našemu osobnímu prostoru, vypovídá velmi mnoho o vztahu komunikátora s adresátem.
- c) **Posturologie** – Způsob, jakým držíme své tělo nebo jeho jednotlivé části. Říká se, že pokud někdo kopíruje postoj druhého člověka během konverzace je to znak náklonosti.
- d) **Gestika** – Jsou různé pohyby, které doprovázejí mluvené slovo. Například pohyby rukama jako ukazování nebo zamávání. Nebo pohyby hlavou jako kývání při vyjádření souhlasu. Jsou cíleně používány jako prostředek komunikace.
- e) **Vizika** – Když se na někoho díváme, je to znak toho, že ho posloucháme a věnujeme mu svoji pozornost. Vyhýbání se očnímu kontaktu může značit např. nervozitu nebo pocit viny
- f) **Grafologie** – Zaměřuje se na písmo, ze kterého se snaží vyčíst informace o charakteru pisatele nebo o jeho psychickém rozpoložení v době psaní.
- g) **Haptika** – Pokud mluvíme o haptice, znamená to druh komunikace jejímž prostředkem jsou doteky jako je poplácání po zádech, pohlazení nebo objetí, ale i odstrčení někoho nebo tělesná odtažitost.
- h) **Kinezika** – Sleduje pohyb těla jako celku. Například uvolnění nebo napětí svalů.

---

<sup>10</sup> SCHNEIDEROVÁ, Anna a Marek SCHNEIDER. Komunikační dovednosti: učební text pro distanční studium. Vyd. 2., upr. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2008. ISBN 978-80-7368-268-2.S.20-22

## 3.2 Komunikační proces

Proces komunikace lze rozdělit do několika základních modelů, které dále popisují různé druhy procesu komunikace. Aby bylo možné těmto modelům plně porozumět, je nejdříve nutné popsat a plně rozumět základní terminologii používanou při definování těchto modelů.

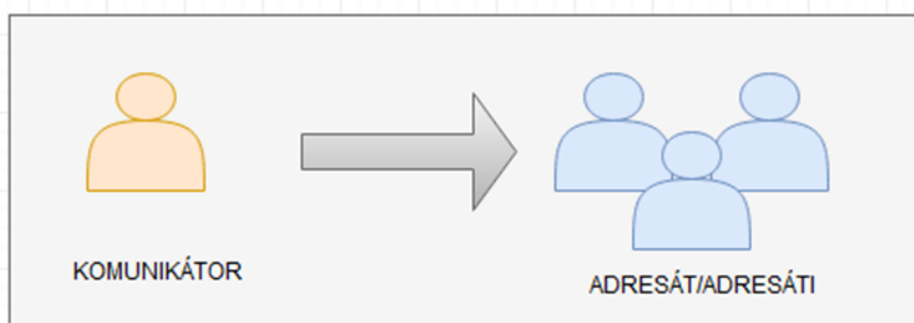
- a) **Komunikační kanál** je médium jehož prostřednictvím se sdílí informace během komunikace a díky kterému je tak možné uskutečnit komunikaci. Příkladem je mluvené slovo, televize nebo písmo.
- b) **Komunikátor** je ten, kdo vysílá nějakou informaci, něco se snaží sdělit další osobě
- c) **Adresát** znamená příjemce dané informace nebo sdělení, který je schopný plně pochopit obsah tohoto sdělení a rozkódovat ho. Při přijetí informace adresátem však často může dojít k misinterpretaci tedy špatnému porozumění dané informace. Odlišní lidé mohou chápat různé informace odlišně. Adresát musí být vždy opatrný a při příjmu informací se prát na doplňující otázky, pokud si není zcela jistý.
- d) **Informace** je druh vědění, které je při komunikaci sdíleno. Informaci existuje široké množství významů jako sdělení, zpráva, komuniké atd. Není důležité jen obsah sdělení, ale i kdo předává danou informaci a jakým prostředkem.
- e) **Komunikační síť** vzniká v případě existence většího množství účastníků komunikace vzájemným propojením rozličných komunikačních kanálů.

### 3.2.1 Komunikační modely

Komunikační modul popisuje typ procesu komunikace. Modely se od sebe liší zejména rozlišnostmi v charakteristice komunikačního kanálu. Vždy ale platí, že na jedné straně komunikačního kanálu stojí komunikátor a na druhé adresát. Tyto strany se v procesu komunikace mohou různě měnit nebo střídát v závislosti podle toho, jaký komunikační model je v dané situaci používán. Podle HEGERA<sup>11</sup> rozeznáváme lineární, interakční a transakční modul.

- a) **Lineární model** je jednosměrný a spočívá v tom, že komunikátor předá informaci adresátovi nebo skupině adresátů. V tomto případě adresát hraje pasivní roli, tedy slouží pouze jako příjemce sdělení. Komunikátor má tak v tomto komunikačním modulu dominantní postavení. V praxi se tento model uplatňuje v situacích, kdy je komunikátor v nadřízeném postavení vůči adresátovi např. vedoucí pracovník vůči podřízenému, ale i v případě kdy komunikátor dává přednes publiku, které hraje roli posluchače.

*Obr. 2 Lineární model*

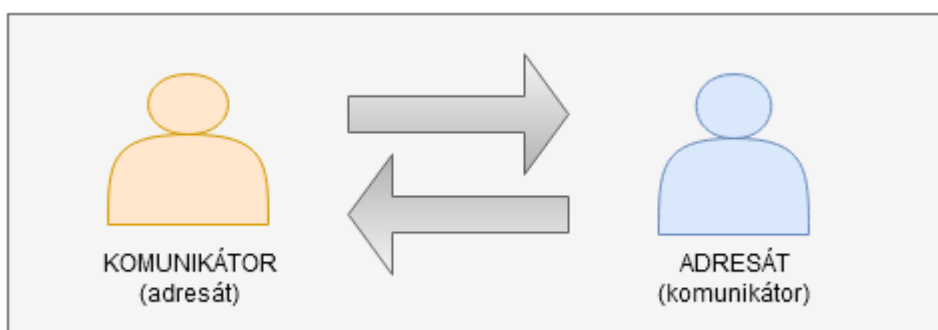


*Zdroj: vlastní autorka*

<sup>11</sup> HEGER, Vladimír. Komunikace ve veřejné správě. Praha: Grada, 2012. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3779-9.s14-19

- b) **Interakční model** má dva směry. Komunikátor nejdříve sdělí nějakou informaci adresátovi, který následně zpětnou vazbou odpoví v reakci na dané sdělení. Přes tuto zpětnou vazbu se pak pozice komunikátora a adresáta vymění a v průběhu konverzace se tyto pozice neustále střídají

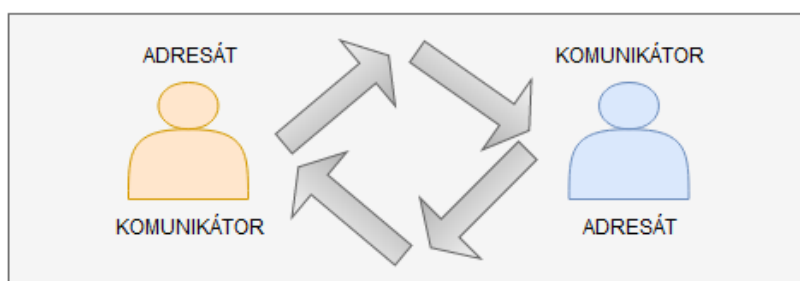
*Obr. 3 Interakční model*



*Zdroj: vlastní autorka*

- c) **Transakční model** je model, který se na rozdíl od interakčního modelu, kde je konverzace rozfázovaná, vyznačuje soustavností a plynulostí komunikace. „Každý účastník komunikace je na stejném místě a ve stejném čase zároveň komunikátorem i adresátem. Jde o vyšší fázi interakce či síť mnoha interakcí, při níž vznikají složité vícevrstvé vztahy, do nichž jsou zapojeny najednou různé smyslové orgány.“<sup>12</sup>

*Obr. 4 Transakční model*



*Zdroj: vlastní autorka*

<sup>12</sup> HEGER, Vladimír. Komunikace ve veřejné správě. Praha: Grada, 2012. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3779-9. s.16

### 3.3 Komunikace s davy

Za dav označujeme větší množství lidí soustředěných v určitém prostoru. Představte si například hokejové utkání, kdy jsou tribuny stadionu zaplněny fanoušky. Lidé v davu sdílí určitý fyzický prostor, ve kterém se společně nacházejí a je možné je spočítat. Dav je třeba oddělovat od pojmu masa. Jako masu označujeme velké množství lidí, které lze však jen těžko spočítat či lokalizovat. *“Masová komunikace bývá většinou chápána jako komunikace masmediální, to jest komunikování osob prostřednictvím tisku, rozhlasu, televize a dalších médií s adresáty svého působení. „*<sup>13</sup> Na rozdíl od davu jako masa se označuje skupina lidí, která spolu není v přímém kontaktu a nenachází se ve stejném fyzickém prostoru. Jako masu lze například označit posluchače televizních zpráv. Tito posluchači spolu neinteragují, nemají společné vedení, ale jsou všichni předmětem působení určitých informací případně manipulace. Právě ono sdílení fyzického prostoru dělá dav specifickým. *„Konkrétní projevy davového chování se vyznačují potlačením osobnosti, zvýrazněním pudového jednání, ztrátou identity doprovázenou tendencí k nápodobě druhých osob, potlačením rozumové kontroly. Převládají v něm pocity solidarity a sounáležitosti, moci a významnosti celku, bezpečí v anonymitě davu. Ztráta zodpovědnosti je dána kontrolou osob v bezprostředním okolí, které se řídí podle davových norem. Vzniká davová sugesce a psychóza závisí na charakteru podnětů vzbuzujících reakci a ohlas davu (např. výzvy k akci), na konkrétní společenské situaci a na osobnostních rysech účastníků davu. Dochází k jednotě citů, nadějí a chování, objevuje se silná tendence napodobovat druhé.“*<sup>14</sup> Davy následně můžeme dělit na několik základních typů:

---

<sup>13</sup> VYBÍRAL, Zbyněk. Psychologie komunikace. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-387-1. s.158

<sup>14</sup> HEGER, Vladimír. Komunikace ve veřejné správě. Praha: Grada, 2012. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3779-9. S.155

- a) **Expresivní dav** – je druh davu do kterého se lidi shromažďují za účelem, jak už název vypovídá se vyjádřit k určité věci. V tomto davu lidé sdílejí společné názory, pocity či zájmy. Jedná se o normální jev ve společnosti, který není nutně negativní. Důvod pro vznik davu není vždy protest nebo náboženské či politické setkání, může se jednat i o prostou kulturní událost jako je koncert či umělecká výstava.
- b) **Panický dav** – Tento druh davu vzniká v rámci reakce na krizovou situaci, ke které dochází při vzniku například nějakého druhu katastrofy. Místo určitého druhu silné osobnosti, je dav řízen svým vlastním strachem a panikou. Reakcí na akutní nebezpečí často bývá právě pro dav specifická ztráta racionality. Ve snaze zachránit vlastní život, budou ignorovány běžné sociální a morální standardy společnosti a častokrát i limity vlastního těla. Případný vznik krizové situace a možný vznik panického davu, řeší veřejná správa na několika úrovních. Můžeme dokonce říct, že problematika krizového řízení se určitým způsobem prolíná celým systémem veřejné správy. Do orgánů krizového řízení patří například vláda, ministerstva a ústřední správní úřady, hejtman, krajský úřad ale i třeba složky policie nebo starosta obecního úřadu. Hlavním úkolem krizového řízení a jeho orgánů je především úspěšné zvládnutí krize, ale soustředí se i na přípravu na možný příchod krizové situace. Vytváří plány pro zvládnutí budoucích krizí a organizuje cvičení, stejně tak se soustředí na odstranění následků krizí. Krizové řízení je primárně upraveno v Zákoně č. 240/2000 Sb., Zákon o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon).
- c) **Agresivní dav** – Členové agresivního davu se vyznačují násilností, případně poškozením majetku či osob. Často dochází k situaci, kdy si agresivně vybíjejí i na nevinných a nezajímavých osobách nacházejících se v blízkosti.



## 4 KOMUNIKACE VEŘEJNÉ SPRÁVY S OBČANY

Komunikace veřejné správy s občany je především založená na právu občanů k svobodnému přístupu k informacím. „*Není pochyb o tom, že svoboda zůstává základní hodnotou i v informační společnosti. Na druhé straně nelze rozumně očekávat, že formy realizace tohoto práva zůstanou nezměněny při proměně komunikace, jakou přinesl vývoj moderních elektronických médií a vývoj struktur společnosti jako takové.*“<sup>15</sup> Právo občanů na přístup k některým druhům informací je zabezpečeno Zákonem č. 106/1999 Sb., O svobodném přístupu k informacím. Zákon říká, že státní orgány i územně samosprávné celky jsou povinny poskytovat informace, a to na základě žádosti nebo zveřejněním. Na základě žádosti se informace poskytuje především sdělením v listinné či elektronické podobě, umožněním nahlédnout do určitého dokumentu nebo předáním jeho kopie. Orgány veřejné správy zveřejňují informace v místě volně přístupném veřejnosti, zejména ve svém vlastním sídle, pomocí informačních systémů nebo webových stránek, pomocí úřední desky atd. V některých případech je přístup veřejnosti k informacím omezen. Subjekty veřejné správy mají povinnost zachovávat mlčenlivost zejména o utajovaných informacích, zachovávat ochranu osobních údajů a ochranu obchodního tajemství. Popsat všechny prostředky a průběh komunikace mezi občany a veřejnou správou skoro ani není možné, jde o systém poměrně složitý a neustále se vyvíjející. Mezi běžné formy komunikace patří přímý kontakt občana s úředníkem, ale v současné době se čím dál tím více rozvíjí zprostředkované formy. Pro účely této práce jsem se zaměřila na pouze základní a nejběžnější způsoby komunikace. Mezi nejčastěji volené prostředky komunikace mezi občany a orgány veřejné správy patří:

---

<sup>15</sup> MUSIL, Josef. Sociální a mediální komunikace. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN 978-80-7452-002-0.s.113.

## **4.1 Osobní schůzka**

Osobní schůzka i v současnosti patří k nejoblíbenějším metodám komunikace s úřady. Domnívám se, že důvodem je možnost komunikovat tváří v tvář a použít tak i neverbální prostředky komunikace, případně vidět okamžitou reakci a získat okamžitou zpětnou vazbu. Zejména pro strašní generaci, může být osobní schůzka preferovaným způsobem díky absenci manipulace se složitější technologií. Nevýhodou může být velká časová náročnost. Protože osobní schůzka není distanční formou komunikace, roli zde hraje čas strávený cestováním do sídla příslušného úřadu nebo dlouhá doba čekání ve frontách. Moderní doba však nabízí různorodé systémy registrace času předem, většinou formou určitého online registračního systému a eliminuje tak tento problém.

## **4.2 Telefonický kontakt**

Je velmi oblíbenou formou komunikace díky své časové nenáročnosti. Člověk nemusí složitě někam jezdit, čekat ve frontě a požadavek lze vyřešit z klidu domova. Telefonická komunikace je nejvíce efektivní, pokud se jedná o jednodušší dotazy typu: Jaké dokumenty mám přinést na úřad? Do kdy a jakým způsobem mohu zaplatit poplatek ze psa? Pomocí telefonu jsou úředníci schopni také občanovi poradit dálkově s vyplněním formuláře nebo mu pomoci s prací s různými informačními systémy nebo zprostředkovat kontakt na specifický oddíl veřejné správy.

## **4.3 Úřední deska**

Úřední deskou se rozumí plocha, která je určena pro zveřejňování dokumentů nejčastěji v listinné podobě. V praxi jde o nějakou tabuli, na které jsou vyvěšeny potřebné informace, především pak informace, které podle Zákona č. 106/1999 Sb., O svobodném přístupu k informacím mají úřady povinnost sdílet. Správní řád 500/2004 Sb., Ve svém ustanovení uvádí, že úřední deska se musí nacházet ve veřejném prostoru a musí být neustále přístupná široké veřejnosti, a to i způsobem umožňující dálkový přístup. Úřední deska je pak většinou také součástí webových stránek obce/města.

## **4.4 Elektronická komunikace**

Můžeme říct, že s příchodem internetu se klasická písemná pošta stala věcí minulosti. Emailová komunikace v podstatě kromě poplatku za používání internetu nestojí žádné peníze a pro odeslání zprávy nemusíme nikam náš napsaný dopis odnést ani ho pracně balit do obálky. Protože používáme klávesnici místo vlastní ruky, nemusíme se ani obávat čitelnosti našeho písma. V současnosti také existují programy, které nám našeptávají slova či dokonce hlídají pravopis. Efektivitu emailové komunikace zvyšuje fakt, že lze například použít šablonu rychlé odpovědi nebo odeslat tu samou zprávu více příjemcům najednou.

### **4.4.1 Webové stránky obce/města**

Webové stránky jsou oblíbené zejména díky své přehlednosti. Jejich grafický design a uspořádání umožňuje rychle vyhledat potřebné informace a výrazně usnadňuje navigaci po webu. Je vždy jednodušší vyznat se v různě barevných tlačítkách a kategoriích než ve štosu jen těžko na první pohled od sebe rozeznatelných listin. Součástí stránek musí být elektronická podatelna, umožňující příjem datových souborů a elektronická deska, ta by měla obsahovat ty samé informace jako její standartní podoba. Obec či město má na svých stránkách dále povinnost zveřejnit tyto informace: - Adresu svého sídla - Své úřední hodiny, kdy je přístup občanů umožněn - Telefonní kontakt subjektu nebo jeho orgánů - Bankovní spojení – číslo účtu případně informace o jiných možnostech platby - IČ a DIČ (identifikační a daňové identifikační číslo subjektu) - Důležité dokumenty (údaje o rozpočtu, informace o tom, jak a kde podat stížnost, soubory formulářů, informace o postupech, jak tyto formuláře vyplnit a podat, souhrn právních předpisů, kterými se subjekt řídí, sazebník úhrad, informace o organizační struktuře subjektu atd.)

## 4.5 Schůze zastupitelstva

Zastupitelstvo je orgánem územně samosprávné jednotky kraje nebo obce. Jednotliví členové jsou nezávislími kandidáty nebo členy různorodých politických stran, kteří jsou zvoleni přímo občany. Počet členů zastupitelstva obce záleží na četnosti obyvatelstva daného území. Úřad vyvěsí informace o plánovaném zasedání zastupitelstva na své úřední desce a občany informuje o místě konání a přibližnému programu probíraných záležitostí. Jednání zastupitelstva se koná nejméně jednou za 3 měsíce a je veřejně přístupné a občané mají právo se během něho vyjádřit k probíraným záležitostem. Pravomoc zastupitelstva je např. vydávat obecně závazné vyhlášky nebo schvalovat program rozvoje a rozpočty. Usnesení je zastupitelstvem schváleno, pokud většina zastupitelů hlasuje pro.

## 4.6 Komunikační dovednosti zaměstnanců veřejné správy

Informace, které jsou předávány občanům by měli být vždy aktuální, pravdivé snadno srozumitelné a poskytnuty rychle. V případě, že doručení informace trvá dlouhou dobu, nemusí již být aktuální. Zaměstnanci veřejné správy mohou často používat druh profesního jazyka, kterému občané nerozumí, což může zapříčinit různorodá nedorozumění či misinterpretaci dané informace. Během komunikace je tedy nebytně nutné, aby zaměstnanec veřejné správy *„hovořil otevřeně, srozumitelně a vyvolal u klientů a posluchačů důvěru. Zaměstnanec musí mluvit pravdu, nemlžit, aby nezklamal své klienty, a především se musí vyvarovat nejasných a nesrozumitelných sdělení.“*<sup>16</sup> Úspěšnost a efektivita komunikace může být výrazně zlepšena, pokud si zaměstnanec osvojí a bude dále rozvíjet své komunikační dovednosti. Mezi základní komunikační dovednosti patří:

---

<sup>16</sup> KÁŇA, Pavel a Petra KALOUSKOVÁ. Základy veřejné správy: vybrané kapitoly veřejné správy pro studium na středních a vyšších odborných školách. 5. aktualizované vydání. Ostrava: Montanex, 2019. ISBN 978-80-7225-465-. s64.

#### 4.6.1 Asertivní jednání

Být asertivní znamená schopnost vyjádřit a postavit se za své názory v umírněném a kontrolovaném projevu bez projevování agresivity nebo jednání v afektu emocí. „*Je důležité rozlišovat mezi asertivitou a agresivitou. Lidé je často zaměňují a zdají se jim podobné. Jedná se však o dva naprosto rozdílné druhy chování. Zdravá asertivita je založená na respektu. Být asertivní není nic jiného než sebevědomě vyjadřovat vlastní názor. Agresivita je založená na útoku. Agresivní jedinec se vyjadřuje hrubým, přezíravým a dokonce výhružným způsobem.*“<sup>17</sup> Například pokud chceme vyjádřit nesouhlas, počkáme až daný člověk domluví a dokončí svoje vyjádření a vnímáme názor člověka jenž se vyjadřuje. Být agresivní by znamenalo přerušovat vyjádření cizí osoby, skákat do řeči a smažit se prosadit vlastní dominanci. Asertivní člověk je během komunikace klidný a vyrovnaný. Působí sebevědomě a má pozitivní přístup. Důležitou součástí asertivního jednání je rovnocenné postavení komunikačních stran, to znamená snahu dosáhnout kompromisu a spokojenosti s výsledkem komunikace pro všechny zúčastněné. Schopnost asertivního jednání znamená také zvládat:

- a) **Umění pochválit** – Pokud někoho pochválíme navozujeme tím příjemný pocit z komunikace. Ukazujeme tím, že uznáváme druhou stranu a její názory. Pochvala je zdrojem motivace pro otevřenější konverzaci a její rozvíjení.
  
- b) **Schopnost vyjádřit kritiku** – Asertivní komunikace není agresivní komunikací, není však ani pasivní komunikací, kdy druhá strana pouze přijímá názory bez schopnosti projeviti své vlastní nebo o nich diskutovat. Pro zachování rovnocennosti komunikace je občas nutné vyjádřit své připomínky nebo nesouhlas vhodným způsobem. Při vyjadřování kritiky neútočíme, ale konstruktivně vyjadřujeme, co se nám nelíbí, z jakého důvodu a zároveň nabízíme řešení nebo zlepšení předmětu kritiky.

---

<sup>17</sup> ZAHARIADES, Damon. Jak být asertivní a říkat ne bez pocitu viny. Přeložil René SOUČEK. Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-3301-7.s.19

c) **Přijmout kritiku** – Pokud stojíme na straně příjemce kritiky je důležité zachovat klid, nenaštvat se a opravdu přemýšlet a snažit se pochopit, zda je kritika oprávněná či nikoliv. Nejlepší reakcí na kritiku je připustit chybu a přijmout opatření která vedou k nápravě, případně problém dále prodiskutovat a společně naleznout řešení pokud s kritikou nesouhlasíme. *“V některých situacích se nevyhneme kritice tvrdé. Taktní kritika není univerzální všelék.”*

18

d) **Umění odmítnout** – V některých případech se může stát, že občan se snaží uplatnit požadavek na který nemá nárok. V tomto případě je nezbytně nutné setrvat ve své půdě a zřetelně vyjádřit odmítnutí takového nároku. Je vhodné klidně a jasně sdělit druhému důvod, proč není možné jeho požadavku vyhovět. Odmítnutí by mělo být dostatečně důsledné, aby nedošlo k soustavnému požadování vyhovění požadavku i přes vyslovení počátečního nesouhlasu. Pokud se to však stane nezbyde nic jiného než opakovat nesouhlas a snažit se empaticky vysvětlit jeho důvod. Asertivní jednání by mělo zabránit vzniku konfliktu.

#### 4.6.2 Zvládání konfliktů

Ke konfliktu dochází v případě, že se střetnou dvě nebo více stran mající protichůdný názor nebo záměr, který se snaží aktivně prosadit. Konflikt je situace, do které se každý člověk dostane několikrát za život. Většinou je vnímán jako negativní a nepříjemný zážitek a vyvolává určitý stupeň stresu, přesto však před jeho řešením nemůžeme uniknout. V případě, že odkládáme řešení konfliktu nebo se mu přímo vyhýbáme, nemůže nikdy dojít k jeho vyřešení, a spor, ke kterému došlo, se projeví dříve nebo později znovu. *„Nejen při jednání na úřadech, ale při dialogické komunikaci vůbec*

---

<sup>18</sup> GRUBER, David. Zlatá kniha komunikace. Vyd. 5., jemně doladěné. [Ostrava]: Gruber - TDP, c2012. ISBN 978-80-85624-32-8.s.86

*se nevyhneme interpersonálním konfliktům, které jsou samozřejmou součástí mezilidských vztahů. Díky interaktivní a transakční povaze komunikace stanovisko jednoho účastníka ovlivňuje druhého účastníka. Proto jsou stanoviska v interpersonálním konfliktu do určité míry ve vzájemném vztahu a do určité míry neslučitelná.*<sup>19</sup>

Zaměstnanec veřejné správy nemůže během konfliktu s občanem odejít nebo se poddat svým emocím a naštvat se, začít rvát nebo se chovat jiným nevhodným způsobem. Během střetu je důležité vyvarovat se nerespektování druhé strany a jejího přesvědčení či názorů a chovat se slušně. Častou chybou je nedostatečná trpělivost. Řešení konfliktu vyžaduje, aby jeho strany měly čas si o něm promluvit a společně ho rozebrat. K tomu je třeba schopnost aktivního naslouchání a empatie, kdy se vcítíme do druhého člověka a jeho pohledu na problém místo sledování pouze vlastního úhlu pohledu. Pochopit druhou stranu a nenechat se strhnout emocemi je prvním krokem k úspěšnému zvládnutí každého konfliktu. Pouze při úspěšném porozumění podstaty konfliktu a důvodu, proč k němu došlo, můžeme nabídnout nějaké řešení. Důležité je také pevně se držet této podstaty a nezatahovat do něj věci nesouvisející. Je třeba sledovat cíl, kterého chceme dosáhnout, a držet se ho. Konflikt nemusí být pouze záležitostí čistě negativního charakteru. Úspěšně zvládnutý konflikt nejen znamená úspěšně vyřešený problém, ale také často prohloubení vztahu konfliktních stran a navození pocitu vzájemné důvěry, porozumění a ochoty spolupráce. Každá situace i konflikt je vysoce individuální záležitostí, stejně tak jako lidé, kteří se ho zúčastňují. Z toho důvodu nelze jednoznačně určit univerzální taktiku pro řešení konfliktu. Postoj, který během konfliktu zaujmeme, je však zpravidla to, co určuje naši taktiku a definuje výsledek konfliktu. Mezi nejběžnější postoje patří třeba se držet a sledovat cíl, kterého chceme dosáhnout. Konflikt nemusí být pouze záležitostí čistě negativního charakteru. Úspěšně zvládnutý konflikt nejen znamená úspěšně vyřešený problém, ale také často prohloubení vztahu konfliktních stran a navození pocitu vzájemné důvěry, porozumění a ochoty spolupráce. Každá situace i konflikt je vysoce individuální záležitostí, stejně tak jako lidé, kteří se ho zúčastňují. Z toho důvodu nelze jednoznačně určit univerzální taktiku pro řešení konfliktu. Postoj, který během konfliktu zaujmeme je však zpravidla to, co určuje naši taktiku a definuje výsledek konfliktu. Mezi nejběžnější postoje patří:

---

<sup>19</sup> HEGER, Vladimír. Komunikace ve veřejné správě. Praha: Grada, 2012. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3779-9. s.120

- a) **Konfrontace** – Cílem je prosazení vlastního názoru a dosažení tak výhry nad ostatními názory. Typický pro tento typ je, že dochází k násilnému potlačení oponentů a jejich donucení k submisivitě a v podstatě násilnému přijmutí názorů. Výsledek takového jednání je pak výskyt vítěze a poraženého, což vede k pocitu poraženosti a poníženosti a díky tomu vzniká riziko vzniku nepřátelství mezi zúčastněnými nebo minimálně jejich snížená ochota ke spolupráci a vzájemné komunikaci. Výsledek použití takového typu řešení konfliktů rozhodně není 26 ideální, jsou však případy, kdy je nezbytný. Například uplatnění práva vedoucího pracovníka vůči podřízenému nebo v případech hájení zájmů organizace na základě nezměnitelných faktů např. Občan nutící úředníka k přijmutí úplatku.
- b) **Spolupráce** – Předpoklad pro spolupráci je ochota všech stran konfliktu řešit vzniklý problém společně a snažit se dohodnout na jeho řešení. Dochází k prodiskutování názorů všech stran a vzájemnému respektu. V případě zaujmutí tohoto postoje se jeho strany dohodnou a společně se rozhodnou na jeho řešení, což může být časově náročné. Čas strávený na dopracování se k dohodě se ale vyplatí, protože znamená spokojenost s výsledkem dohody pro všechny strany. V případě ochoty spolupráce a dosažení dohody dojde k zachování dobrých vztahů a často i jejich zlepšení. Samotné řešení konfliktu je často kreativní, protože obsahuje poznatky všech stran a všeobecně se dá považovat za nejlepší způsob řešení konfliktu. Dosažení dohody neznamená, že se jedná o kompromis.
- c) **Přistoupení na kompromis** – Na rozdíl od dohody, kde všechny strany naleznou řešení, se kterým plně souhlasí a jsou s ním plně spokojeny, ke kompromisu lze dojít i v případě že to není možné. Kompromis v podstatě znamená, že obě strany konfliktu jsou ochotné v něčem ustoupit té druhé, a i když nejsou s výsledkem plně spokojeni, mohou ho akceptovat.



**d) Vyhýbání se** – Občas se stane, že jsme do konfliktu zavlčeni druhou stranou a jeho řešení nebo samotné účasti v konfliktu bychom se raději vyhnuli a unikli před jeho řešením. Odmítáme jednat a řešení se odkládá na později. V některých případech během konfliktu pomáhá dát si pauzu na uklidnění vlastních emocí nebo srovnání myšlenek, což nám dává čas na zvolení jiného postupu. Konfliktu se můžeme vyhnout v případě, že nás v něm zastoupí třetí osoba. Například běžný zaměstnanec zavolá svého manažera, aby se se situací vypořádal. Nechat se zastoupit během konfliktu třetí osobou nemusí být nutně známka zbabělosti, protože může jít o osobu například s určitým druhem odborné způsobilosti, která přesahuje tu naši nebo o osobu s lepšími vyjednávacími a diplomatickými schopnostmi. Obecně však platí, že vyhýbání se konfliktu nevede k jeho řešení. Pokud nemáme třetí osobu, na kterou jsme řešení konfliktu schopni delegovat, budeme se konfliktu muset postavit čelem dříve nebo později. Jsou i situace kdy vyhýbání se konfliktu není možné ať se snažíme jakkoli, protože daná situace únik neumožňuje.

**e) Přizpůsobení se** – Během slovní výměny v konfliktu se může stát, že se pozastavíme, popřemýšlíme a zjistíme, že druhá strana má vlastně pravdu. Během konfliktu nám bylo vysvětleno, že jsme se dopustili chyby, kterou jsme si dříve ani nemuseli uvědomovat. V takovém případě konflikt ukončí uznání vlastní chyby a snaha o její napravení, případně omluva.

### 4.6.3 Vyřizování stížností a petic

Občané mají právo obracet se na orgány veřejné správy se stížností v případě, že se například setkají s neslušným nebo jinak nevhodným chováním úřední osoby, se kterou přišli do kontaktu nebo vyjádřit stížnost vůči specifickému postupu správních orgánů, a to ústní nebo písemnou formou. Stížností rozumíme podání obsahově splňující náležitosti uvedené v § 175 zákona č. 500/2004 Sb., správní řád. Orgán veřejné správy, který obdrží stížnost, má povinnost ji řádně prošetřit. To znamená vyslechnout stěžovatele a případně i další související osoby a důkladně celou záležitost stížnosti prošetřit. Limit pro vyřízení stížnosti je 60 dní od jejího podání správnímu orgánu, což je zároveň limit, do kterého musí stěžovatel obdržet výsledek vyřízení stížnosti. *„Byla-li stížnost shledána důvodnou nebo částečně důvodnou, je správní orgán povinen bezodkladně učinit nezbytná opatření k nápravě. O výsledku šetření a opatřeních přijatých k nápravě se učiní záznam do spisu; stěžovatel bude vyrozuměn jen tehdy, jestliže o to požádal.“*<sup>20</sup> Před nečinností úřadů nebo jejich protiprávnímu jednání chrání občany veřejný ochránce práv tzv. ombudsman. Ten je nezávislý, nestranný a zodpovídá se pouze poslanecké sněmovně ČR. Na veřejného ochránce práv se může obrátit každý, kdo má stížnost na jakoukoli instituci, která vykonává státní správu. Má pravomoc provádět šetření, vyslýchat danou instituci, nahlížet do spisů a po důkladném šetření a analýze problému navrhuje řešení a po příslušné instituci veřejné správy vyžaduje nápravu.

---

<sup>20</sup> ČESKO. Zákon č. 500/2004 Sb., Správní řád. In Sběrka zákonů, Česká republika. 2004, částka 174

#### 4.6.4 Veřejný projev

Projev je druh komunikace, kdy komunikátor předává své sdělení větší skupině posluchačů v lineárním komunikačním modulu. Znamená to, že jde o jednosměrnou komunikaci, kdy publikum hraje pouze roli posluchače bez předávání zpětné vazby. To ale nemusí být nutně pravda, protože i publikum hrající roli posluchače má určité druhy reakce. Do jisté míry stále můžeme sledovat určitý druh zpětné vazby v reakci publika. Například že publikum vypadá znučně a nevěnuje projevu pozornost nebo naopak sleduje projev se zájmem a pozorností. Pracovník veřejné správy, často v rámci své role vystupuje na veřejnosti a prezentuje svůj projev na jednáních zastupitelstva, různých shromážděních nebo i v rámci presentace v mediích. Cílem veřejného projevu je především zaujmout publikum a přesvědčit ho o svých názorech, případně předat nějaký druh dovednosti.

#### 4.6.5 Příprava projevu

Úspěšný projev začíná u jeho přípravy, kterou ani v nejmenším není radno podcenit. Nejprve je nutné uvědomit si co je tématem projevu a kdo bude jeho obecnstvem. Pokud máme svobodu zvolit si téma, měli bychom si vybrat něco, co bude naší cílové skupině lidí připadat zajímavé a bude pro danou skupinu lidí vhodné. Pokud máme pevně dané téma je nezbytné přemýšlet nad tím, jak ho co nejvíce přiblížit skupině lidí, které je projev určený. Je třeba klást si otázky jako do jaké věkové kategorie obecnstvo spadá, jak velké má již povědomí o zvoleném tématu a zda je cílem projevu přesvědčit publikum nebo ho informovat či něco naučit, vysvětlit, jak něco funguje. Je vhodné také popřemýšlet o tom, zda je vhodné použít humor nebo se naopak držet striktně formálního jazyka. Když již máme ujasněno, co je cílem projevu a jaké informace chceme sdělit, měli bychom se snažit dále si rozšířit obzory ohledně daného tématu, ověřit si pravdivost a aktualitu informací a případně provést další výzkum. Je třeba si dopředu připravit body, kterých se budeme během projevu držet a zbytek doplníme přiměřenou dávkou improvizace. Jak říká Ledden: *“Ta část prezentace, kdy stojíte a mluvíte, tedy odprezentování, je jako herecký výkon.”*<sup>21</sup> V každém případě je ale nutné si projev

---

<sup>21</sup> LEDDEN, Emma. Úspěšná prezentace: získejte si své publikum krok za krokem. Přeložil Eva MAŠKOVÁ KŘÁPKOVÁ. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-2912-1.s.106

nejdříve vyzkoušet několikrát nanečisto a trénovat, a to ideálně před lidmi co nám mohou poskytnout zpětnou vazbu a dát nám tak podněty k zdokonalení se. Cvičení nanečisto před obecnstvem i kdyby šlo třeba o přátele, či rodinu nám také do jisté míry pomůže zbavit se nervozity a odbourat trému až dojde na přednes naostro. Projev se zpravidla skládá z úvodní části, kdy posluchače uvedeme do problematiky a seznámíme je s tématem. Úvodní část by měla být výrazná a stručná. Pokud nezaujmeme již na začátku, jen těžko pozornost získáme zpět později. Je vhodné na úvod například položit silně působící otázku, ukázat citát nebo obrázek/graf. Cílem je okamžitě upoutat publikum. Po úvodu následuje vlastní obsah projevu, kde sdělujeme dané informace. Je třeba se držet několika hlavních bodů. Posluchači mají limit, kolik informací si mohou zapamatovat a udržet v paměti. Je nutné nepřehltit je informacemi. Jednotlivé hlavní body na sebe musí vzájemně navazovat. Na závěr se snažíme zopakovat a stručně shrnout hlavní pointu a ukotvit dané informace v paměti posluchačů a poděkujeme za pozornost.

#### **4.6.6 Zásady úspěšného projevu**

- Ujasněte si cíl, kterého chcete dosáhnout.
- - Poznejte své publikum.
- - Cvičte a opakujte.
- - Připravte si poznámky, vtištěný projev pro případ nouze.
- - Mluvte stručně, jasně a nahlas.
- - Buďte sebevědomí.
- - Hlídejte si rychlost mluvy.
- - Nespěchejte ani neuspávejte příliš pomalou řečí.
- - Zachovávejte pauzy na konci věty nebo odstavce.
- - Vhodně se oblečte.

#### Pokud to druh projevu vyžaduje:

- - Hlídejte si neverbální projevy.
- - Navozujte oční kontakt s publikem.

## **5 Metodika dotazníkového šetření**

### **5.1 Charakteristika výzkumného šetření**

Rozhodla jsem se proto šetření provést formou anonymního dotazníku distanční formou. Dotazník byl vytvořen pomocí formulářů Google a následně byl distribuován mezi občany pomocí sociálních médií. Odkaz na vyplnění dotazníku jsem veřejně sdílela do několika skupin na Facebooku. Příkladem druhu skupin, do kterých jsem dotazník sdílela, jsou skupiny zemských spolků, které jsou sdružením občanů, jenž v rámci svých aktivit často komunikují s úřadem městského obvodu. Podobně tomu bylo v i v případech ostatních skupin, v nichž byl dotazník sdílen. Tématika komunikace veřejné správy s občany byla proto respondentům dotazníku poměrně blízká. Za výhodu distanční formy dotazníkového šetření považuji dokonalou anonymitu respondentů, díky které se občané nezdráhají odpovědět upřímně a pravdivě. Respondenti měli dostatek času promyslet si své odpovědi a dá se říci, že dotazník vyplnili ze zájmu, protože díky vyvěšení dotazníku na internetu neexistuje druh tlaku, jenž lidé zažívají, když je o vyplnění někdo požádá přímo z očí do očí. Za nevýhodu považuji absenci starší věkové kategorie, která je na sociálních sítích minoritou. Dotazník se skládá celkem ze 14 otázek, z nichž 12 otázek je konstruováno formou výběru z několika možností a dvě otázky jsou otevřená odpověď.

### **5.2 Cíl dotazníkového šetření**

Cílem dotazníkového šetření je zanalyzovat postoje občanů a jejich preference v oblasti komunikace s veřejnou správou a jejich spokojenosti s komunikačními dovednostmi a přístupem pracovníků veřejné správy se kterými se setkali. V teoretické části jsou popsány nejčastěji volené prostředky komunikace občanů a základní komunikační dovednosti, kterými by měl být zaměstnanec veřejné správy vybaven.

### 5.3 Hypotézy

Praktická část pomocí dotazníkové šetření analyzuje a potvrzuje či vyvrací následující hypotézy, přičemž Je třeba poznamenat, že výsledky šetření, lze díky menšímu množství respondentů považovat pouze za orientační.

**1. Občané ke komunikaci s úřady preferují ústní formu nad písemnou, přičemž osobní schůzka je nejpoblárnější specifickou formou ústní komunikace.**

Při stanovení této hypotézy jsem vycházela z vlastní zkušenosti, že ústní forma komunikace je méně náročná na čas než písemná komunikace, a z předpokladu, že nejpoblárnější forma ústní komunikace je osobní schůzka z důvodu možnosti komunikovat tváří v tvář a použít tak i neverbální prostředky komunikace, případně vidět okamžitou reakci a získat okamžitou zpětnou vazbu. Pravdivost této hypotézy ověřují otázky č. 3, 4 a 5.

**2. Pracovníci veřejné správy mohou používat druh profesního jazyka, kterému občané nerozumí.**

Tato hypotéza vychází ze skutečnosti, že pracovníci veřejné správy jsou vzděláváni, aby rozuměli skutečností popsaným v zákoně a vyjadřovali se profesionálním způsobem a to znamená, že během komunikace s občany mohou mít sklony používat odborné termíny, se kterými se průměrný občan běžně nesetká a nemusí jim tak rozumět. Tato hypotéza je potvrzena otázkou č. 10.

**3. Občané jsou spokojeni s úrovní komunikačních dovedností úředníků**

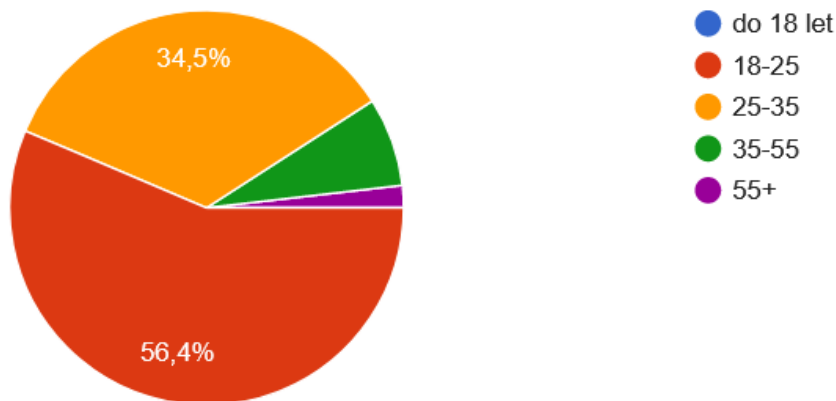
Při stanovení této hypotézy jsem vycházela z nároku na zaměstnance veřejné správy, popsaných v teoretické části této práce a faktu, že pracovníci veřejné správy jsou vzděláváni v oblasti jednání s občany, díky existenci širokého spektra kurzů zaměřených na komunikační dovednosti pro pracovníky veřejné správy. Tuto hypotézu zkoumají otázky č. 6 až 9. V těchto otázkách respondenti ohodnocovali úroveň spokojenosti pomocí čísel, z nichž 1 znamenalo největší možnou spokojenost – nejlepší výsledek a 5 nejhorší výsledek – tedy naprostou nespokojenost s danou specifickou součástí komunikačních dovedností úředníků. Z vyhodnocení dotazníku vyplývá, že občané jsou jen průměrně spokojeni.

## 5.4 Výsledky dotazníkového šetření

### Otázka č. 1: Věk

Z celkem 55 dotázaných byla naprostá většina ve věkovém rozmezí 18-25 let. Hojně zastoupená byla také kategorie 25-35 let. Menšinu pak tvořila kategorie ve věku 35-55 let a pouze jeden respondent byl věku 55+ let.

Graf 1: Věkové rozložení dotázaných

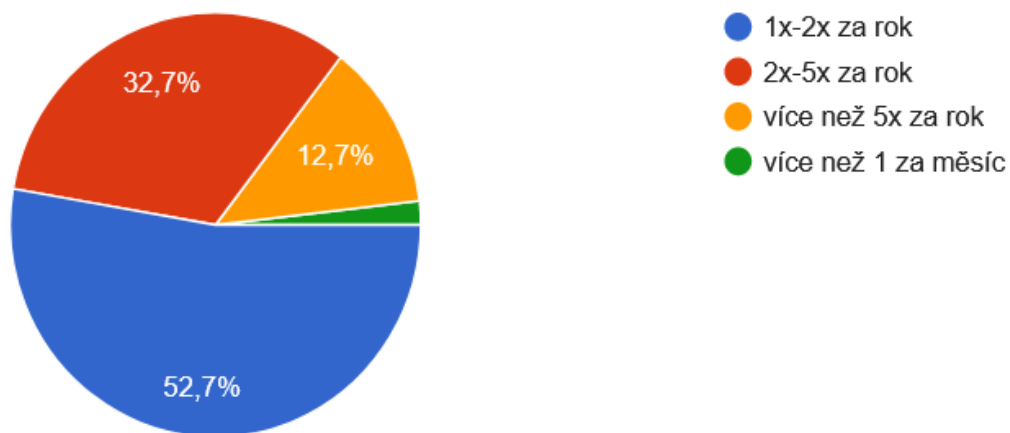


Zdroj: vlastní autorka

### Otázka č. 2: Jak často komunikujete/přijdete do styku s určitým druhem úřadu nebo jiným orgánem veřejné správy?

Jednání na úřadech je věcí poměrně specifickou. Na otázku „Jak často komunikujete/přijdete do styku s určitým druhem úřadu nebo jiným orgánem veřejné správy“ celkem 29 dotázaných uvedlo 1-2x ročně a 18 dotázaných uvedlo, že 2-5x ročně. Pouze 7 respondentů uvedlo, že své záležitosti na úřadě vyřizují nebo jednají s jiným orgánem veřejné správy více než 5x ročně a jeden respondent uvedl, že více než jednou do měsíce.

*Graf 2: Jak často komunikujete/přijdete do styku s určitým druhem úřadu nebo jiným orgánem veřejné správy?*

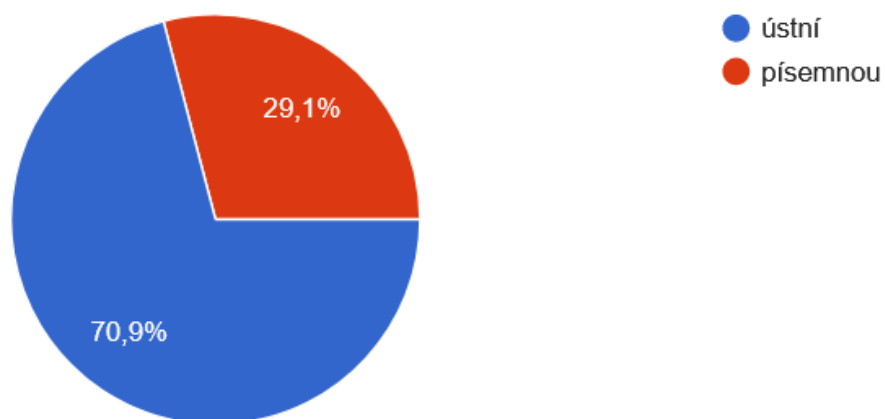


*Zdroj: vlastní autorka*

### **Otázka č. 3: Ke komunikaci s úřady preferujete ústní nebo písemnou formu?**

Většina - 39 dotázaných uvedla, že preferuje ústní formu komunikace nad písemnou a pouze 16 uvedlo, že preferuje písemnou komunikaci.

*Graf 3: Ke komunikaci s úřady preferujete ústní nebo písemnou formu?*



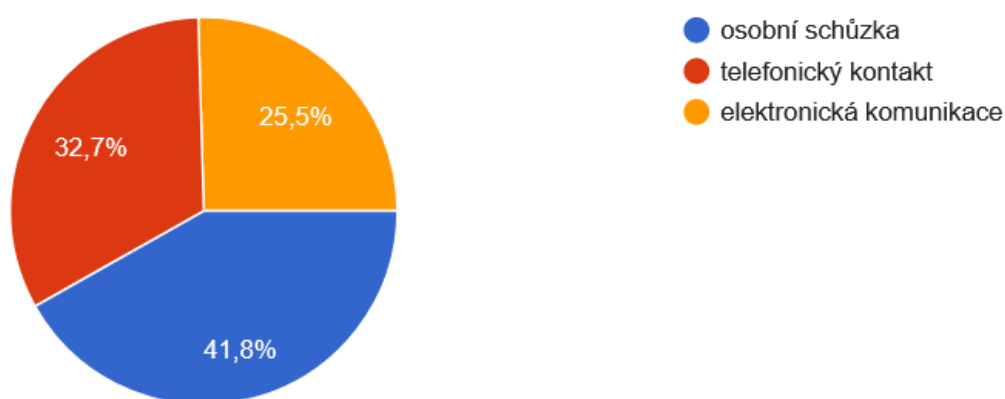
*Zdroj: vlastní autorka*



#### Otázka č. 4: Jakou konkrétní formu komunikace upřednostňujete?

Nejpopulárnější je osobní schůzka, kterou volilo 23 respondentů, těsně v závěsu skončil telefonický kontakt zvolený 18 respondenty a na posledním místě je elektronická komunikace. Výsledek této otázky jen zdůrazňuje popularitu ústní komunikace nad písemnou.

Graf 4: Jakou konkrétní formu komunikace upřednostňujete?



Zdroj: vlastní autorka

#### Otázka č. 5: Proč jste si vybrali tuto formu komunikace?

Odpověď na otázku č. 4 byla otevřenou odpovědí. Respondenti, kteří si zvolili osobní schůzku, uvedli ve velké většině, že díky osobnímu kontaktu je snazší předejít nedorozuměním. To souvisí s částí dotázaných, která oceňuje především to, že je přímo vidět reakce protějšku během komunikace, tedy že je zde prezence neverbální komunikace. Dále například, že během osobní schůzky je snadnější nechat si úředníkem vysvětlit věci, kterým nerozumí. Jeden z respondentů také uvedl: „Osobně mám alespoň jistotu, že mě vyslechnou, na mail a telefonáty jsem častokrát nedostala zpětnou vazbu.“ Telefonická komunikace je upřednostňovaná většinou respondentů z důvodu nenáročnosti na čas, možnosti vyřízení věci z pohodlí domova. Na elektronické komunikaci respondenti ocenili především možnost zformulovat myšlenky během psaní a možnost uchování odpovědi, která je pak neustále dostupná, a lze se k ní kdykoli vrátit. Dále bylo uvedeno, že protože neprobíhá jednorázově v přímém čase, je možné ji kdykoli dořešit a odpovědět, když je na to zrovna čas.

**Otázka č. 6: Jak byste ohodnotil/a komunikační dovednosti úředníků z hlediska srozumitelnosti informací? (1 nejlepší, 5 nejhorší)**

V této otázce respondenti hodnotili úroveň spokojenosti s komunikací ze strany úředníků z hlediska srozumitelnosti informací, které jim byly předávány, přičemž 1 znamená nejlepší schopnosti, tedy největší spokojenost, a 5 znamená nejmenší možný stupeň spokojenosti. Z výsledků vyplývá, že občané jsou povětšinou spokojeni se srozumitelností informací. Výsledné vyhodnocení odpovědí je dále zobrazeno v následující tabulce.

*Tabulka 1: Spokojenost z hlediska srozumitelnosti informací*

<b>Množství respondentů</b>	<b>Známka</b>
1	1
24	2
21	3
6	4
1	5

*Zdroj: vlastní autorka*

**Otázka č. 7: Viz. 6 z hlediska ochoty komunikovat, případně i poradit, pomoci.**

Respondenti hodnotili úroveň spokojenosti s komunikací ze strany úředníků z hlediska ochoty komunikovat, případně i poradit, pomoci, přičemž 1 znamená nejvyšší stupeň ochoty a 5 znamená nejmenší ochotu úředníka ke komunikaci a ochotě pomoci a poradit. Z výsledků vyplývá, že občané jsou povětšinou spokojeni s ochotou úředníků. Výsledky odpovědí na tuto otázku jsou dále zobrazeny v následující tabulce a grafu.

*Tabulka 2: Hodnocení ochoty komunikovat, poradit, pomoci.*

<b>Množství respondentů</b>	<b>Známka</b>
7	1
22	2
16	3
9	4
1	5

*Zdroj: vlastní autorka*

**Otázka č. 8: Viz. 6 z hlediska dostupnosti informací.**

Cílem této otázky bylo zjistit, zda jsou respondenti spokojeni s dostupností informací poskytovaných úředníky, přičemž 1 znamená nejlepší dostupnost informací a 5 znamená nejmenší míru. Z výsledků vyplývá, že občané jsou pouze průměrně spokojeni s dostupností informací. Výsledky jsou dále zobrazeny v následující tabulce.

*Tabulka 3: Spokojenost s dostupností informací*

<b>Množství respondentů</b>	<b>Známka</b>
5	1
18	2
27	3
5	4
0	5

*Zdroj: vlastní autorka*

**Otázka č. 9: Viz. 6 z hlediska rychlosti získání potřebných informací.**

Dotázaní v této otázce hodnotili, jak jsou spokojeni s komunikačními dovednostmi úředníků z hlediska rychlosti získání potřebných informací. Jako v předchozí otázce 1 znamená nejvyšší spokojenost a 5 znamená naprostou nespokojenost. Z výsledků vyplývá, že občané jsou pouze relativně spokojeni s rychlostí získání informací. Výsledné vyhodnocení je dále zobrazeno v následující tabulce.

*Tabulka 4: Spokojenost s rychlostí získání informací*

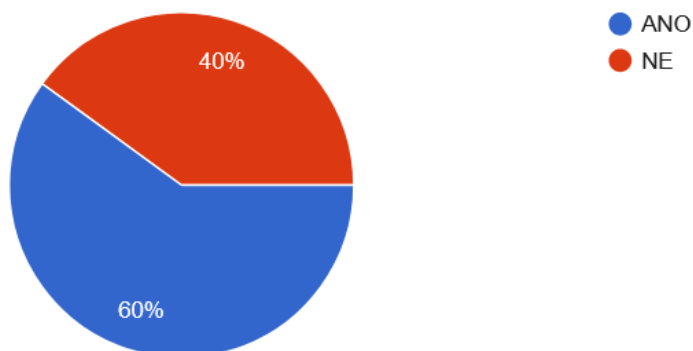
<b>Množství respondentů</b>	<b>Známka</b>
2	1
22	2
22	3
7	4
2	5

*Zdroj: vlastní autorka*

**Otázka č. 10: Zdálo se vám někdy vyjadřování úřední osoby příliš složité, že jste nepochopil/a, co vám chce sdělit?**

Tato otázka potvrzuje předpoklad, že pracovníci veřejné správy během komunikace mohou používat druh profesního jazyka, kterému občané nemusejí rozumět. Konkrétně 33 dotázaných uvedlo, že se již dříve ocitli v situaci, kdy nebyli schopni pracovníkovi veřejné správy porozumět, a pouze 22 dotázaných v této situaci nebylo.

*Graf 5: Zdálo se vám někdy vyjadřování úřední osoby příliš složité, že jste nepochopil/a, co vám chce sdělit?*

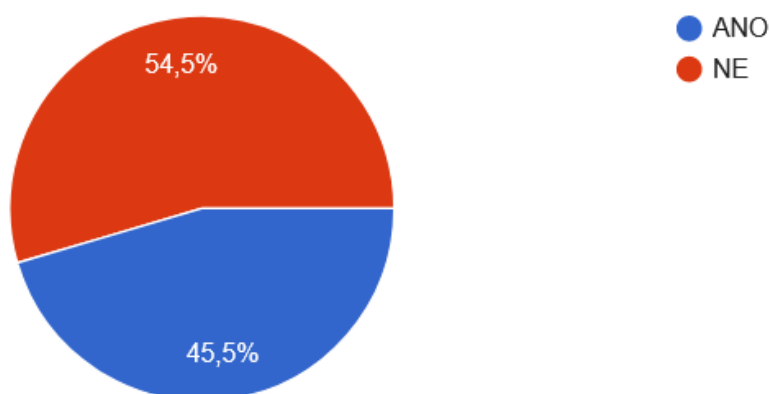


*Zdroj: vlastní autorka*

#### **Otázka č. 11: Setkal/a jste se někdy s nevhodným chováním úřední osoby?**

V praktické části popisují ideálního pracovníka veřejné správy a nároky na jeho komunikační dovednosti, jako je asertivní jednání, zdvořilost či schopnost zvládat konflikty. Fakt, že skoro polovina (25) dotázaných se setkala s určitým nevhodným chováním úřední osoby, považují za šokující.

*Graf 6: Setkal/a jste se někdy s nevhodným chováním úřední osoby?*



*Zdroj: vlastní autorka*

### Otázka č. 12: S jakým druhem nevhodného chování jste se setkal/a?

Většina dotázaných, kteří u předchozí otázky zvolili možnost ano, se setkali především s arogantním přístupem úředníka. Dalším často uváděným případem nevhodného chování je lhostejnost či neochota poradit nebo zodpovědět dotazy. V menšině pak respondenti dokonce uvedli, že byli terčem ponižujícího chování, tykání, netrpělivosti, drzosti, zvýšení hlasu a rasismu. Je nutno podotknout, že několik respondentů uvedlo více druhů nevhodného chování, se kterým se setkali.

Tabulka 5: Druhy nevhodného chování.

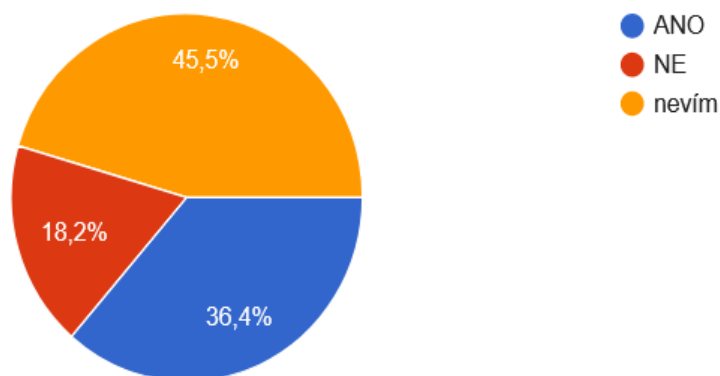
Množství respondentů	Známka
10	arogance
7	lhostejnost
8	neochota
4	nepříjemnost
7	ostatní

Zdroj: vlastní autorka

### Otázka č. 13: Myslíte, že úředník, se kterým jste jednal/a, je připraven zvládnout i obtížné situace v komunikaci, jako např. konflikt?

Největší část (25) respondentů zvolila odpověď nevím. Možnost ANO vybralo 20 dotázaných a možnost NE 10 dotázaných. I když většina zvolila možnost nevím, pozitivním faktorem je, že možnost ANO vybralo o polovinu více lidí než možnost NE.

Graf 7: Myslíte, že úředník, se kterým jste jednal/a, je připraven zvládnout i obtížné situace v komunikaci, jako např. konflikt?

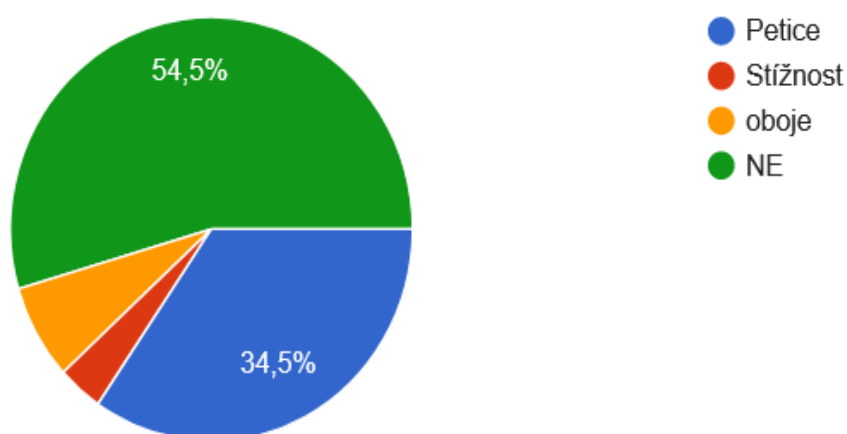


Zdroj: vlastní autorka

#### Otázka č. 14: Vyplnil/a jste někdy stížnost nebo se stal/a součástí petice?

Z celkového počtu 55 dotázaných 30 respondentů nevyplnilo stížnost ani se nestalo součástí petice. Dále 19 uvádí, že již dříve podepsali nějaký druh petice, a 4 z respondentů se stali jak součástí petice, tak již vyplnili stížnost. Čistě stížnost dříve vyplnili pouze 2 z dotázaných.

Graf 8: Vyplnil/a jste někdy stížnost nebo se stal/a součástí petice?



Zdroj: vlastní autorka

## 5.5 Shrnutí výsledků dotazníku

Cílem dotazníkového šetření bylo zanalyzovat postoje občanů a jejich preference v oblasti komunikace s veřejnou správou a jejich spokojenosti s komunikačními dovednostmi a přístupem pracovníků veřejné správy se kterými se setkali. Z dotazníku vyplívá, že většina občanů své záležitosti řeší s úřady 1x-2x za rok, přičemž naprostá většina preferuje ústní formu komunikace nad písemnou. Konkrétní preferovaná forma komunikace je osobní schůzka a to zejména z důvodu presence neverbální komunikace a možnosti získat okamžitou zpětnou vazbu. Pomocí dotazníkového šetření bylo dále zjištěno, že občané jsou pouze průměrně spokojeni s úrovní komunikačních dovedností úředníků. Nejvíce byli občané spokojeni s ochotou zaměstnanců komunikovat, případně poradit a pomoci a nejmenší spokojenost byla v oblasti dostupnosti informací. Majorita z dotázaných uvedla, že se již dříve dostali do situace, kdy se jim vyjadřování úřední osoby zdálo příliš složité a nepochopili co jim vlastně chce úředník sdělit. Téměř polovina z dotázaných se již dříve setkala s určitým druhem nevhodného chování ze strany úředníka, z nichž nejčastěji uváděným druhem takového chování byla arogance, lhostejnost či neochota. Většina dotázaných si není jista, zda by úředník se kterým přišli do kontaktu byl schopen zvládnout obtížné situace v rozhovorech jako např. konflikt. Se stížností nebo peticí nemá nadpoloviční množství respondentů osobní zkušenost.



## ZÁVĚR

Jako téma bakalářské práce jsem si zvolila komunikaci veřejné správy s občany. Cíl práce byl zjistit preference občanů ve volených prostředcích komunikace s orgány veřejné správy a jejich spokojenost s úrovní komunikačních dovedností pracovníků. V teoretické části práce je nejprve stručně charakterizovaná veřejná správa a její základní dělení a kdo je pracovníkem ve veřejné správě. V druhé části popisují komunikaci, její dělení a fungování samotného procesu komunikace. Třetí část teoretické části kombinuje poznatky nabyté z předchozích dvou kapitol a mapuje prostředky jimiž občané nejčastěji komunikují s orgány veřejné správy a jejich výhody a nevýhody a dále nároky kladené na pracovníky veřejné správy v oblasti komunikace, jakými komunikačními dovednostmi by měli oplývat, tak aby byl komunikační proces s občany úspěšný. Tento teoretický popis je však pouze pouhou představou ideálního stavu věci v dané problematice, který se v praxi zásadně odlišuje od reality. Cílem dotazníkového šetření bylo zanalyzovat postoje občanů a jejich preference v oblasti komunikace s veřejnou správou a jejich spokojenosti s komunikačními dovednostmi a přístupem pracovníků veřejné správy se kterými se setkali. A tím pádem zjistit, jak moc se skutečný stav věci v praxi shoduje s ideálním obrazem popsáním v teoretické části práce. V této části došlo k potvrzení hypotézy, že občané ke komunikaci s úřady preferují ústní formu nad písemnou, přičemž osobní schůzka je nejpoblíbenější specifickou formou ústní komunikace, a to díky možnosti efektivně řešit nedorozumění, nebo mu díky prezenci neverbální komunikace snadno předejít, což souvisí s další potvrzenou hypotézou, že pracovníci veřejné správy mohou používat druh profesního jazyka, kterému občané nerozumí. Naopak vyvrácena byla hypotéza, že občané jsou spokojeni s úrovní komunikačních dovedností úředníků, míra spokojenosti byla pouze průměrná. Teoretická část práce uvádí, že informace, které jsou v rámci komunikačního procesu předávány orgány veřejné správy občanům by měli být stručné a jasné. Přesto z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že šokujících 60 procent dotázaných uvedlo, že se setkali se situací, kdy se jim vyjadřování úřední osoby zdálo natolik složité, že vlastně nepochopili co jim daný úředník chce sdělit. Pracovníci ve veřejné správě jsou roky vzdělávání v systému školství a dalšího postgraduálního vzdělávání. Klademe obrovský důraz na znalost zákona a cizojazyčných slov a významů a obecně teoretických znalostí. Na co ale zapomínáme je jejich propojení do praxe. Teoretické znalosti mají hodnotu pouze v případě, že je umíme aplikovat do praktických situací. Jak bylo řečeno veřejná správa je především službou veřejnosti a jedná ve

veřejném zájmu. Pokud tedy máme modelovou situaci kdy občan žádá od úředníka pomoc s vyřízením určité věci na obecním úřadě a úředník jehož údělem je vykonat službu veřejnosti a občanovi poskytnout pomoc a podporu ji není schopný poskytnout, je jeho služba skutečně přínosná veřejnosti? Z dotazníkového šetření nadále vyplynulo, že přes polovinu dotázaných se již setkala s nevhodným chováním úřední osoby. Komunikace je oblastí s poměrně komplikovanou a její problematika je velice široká. V komunikaci se každý z nás zdokonaluje během celého našeho života ať už v osobním či profesním životě. Někteří jedinci se s přirozeným talentem pro to, být dobrými komunikátory již narodili. Jiní z nás potřebují trochu více času a tréninku na zdokonalení našich vyjadřovacích dovedností, asertivity, schopnosti zvládat konflikty nebo dokonce schopnosti veřejného projevu. Komunikace znamená schopnost prezentovat sebe nebo určitou skupinu či instituci. Schopnost efektivní komunikace nás odlišuje od zvířat a je základem nejen lidské moderní společnosti jako celku, ale také základem každé rodiny a každého vztahu mezi dvěma či více lidmi. Přesto se však stále stává že její důležitost podceňujeme. Vzdělávat se v oblasti komunikace případně se zúčastnit kurzů a školení specifických pro potřeby daného jedince bych doporučila nejen zaměstnancům ve veřejné správě, obchodníkům, vyjednavacům a jiným profesím, jejichž výkon je úzce spojen a stojí na komunikačních dovednostech, ale také každému běžnému člověku. V případě specifické oblasti veřejné správy bych navrhla například zařadit oblast komunikačních dovedností do úřednické zkoušky.

## Seznam použitých zdrojů

### Literární zdroje

1. HORZINKOVÁ, Eva a Vladimír NOVOTNÝ. *Základy organizace veřejné správy v ČR*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2008. ISBN 978-80-7380-096-3.
2. POMAHAČ, Richard. *Základy teorie veřejné správy*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011. ISBN 978-80-7380-330-8.S7. KÁŇA, Pavel a Petra KALOUSKOVÁ.
3. KÁŇA, Pavel a Petra KALOUSKOVÁ. *Základy veřejné správy: vybrané kapitoly veřejné správy pro studium na středních a vyšších odborných školách*. 5. aktualizované vydání. Ostrava: Montanex, 2019. ISBN 978-80-7225-465-1.
4. HEGER, Vladimír. *Komunikace ve veřejné správě*. Praha: Grada, 2012. *Žurnalistika a komunikace*. ISBN 978-80-247-3779-9.
5. FILIP, Jan. *Ústavní právo České republiky: základní pojmy a instituty : ústavní základy ČR*. Dotisk 4. vyd. [i.e. 5. vyd.]. Brno: Václav Klemm, 2011. ISBN 978-80-904083-8-8
6. VALEŠ, Lukáš. *Politologické aspekty veřejné správy*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2006. ISBN 80-7380-010-1
7. LOCHMANNOVÁ, Alena. *Veřejná správa: základy veřejné správy*. Aktualizované 2. vydání. Prostějov: Computer Media, 2020. ISBN 978-80-7402-417-7.
8. CHALUPA, Kristián. *Kouzlo komunikace*. [Tišnov]: Sursum, 2021. ISBN 978-80-7323-364-8
9. VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-387-1.
10. LEDDEN, Emma. *Úspěšná prezentace: získejte si své publikum krok za krokem*. Přeložil Eva MAŠKOVÁ KŘÁPKOVÁ. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-2912-1
11. MUSIL, Josef. *Sociální a mediální komunikace*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN 978-80-7452-002-0.
12. GRUBER, David. *Zlatá kniha komunikace*. Vyd. 5., jemně doladěné. [Ostrava]: Gruber - TDP, c2012. ISBN 978-80-85624-32-8.

13. 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
14. ZAHARIADES, Damon. Jak být asertivní a říkat ne bez pocitu viny. Přeložil René SOUČEK. Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-3301-7.
15. SCHNEIDEROVÁ, Anna a Marek SCHNEIDER. Komunikační dovednosti: učební text pro distanční studium. Vyd. 2., upr. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2008. ISBN 978-80-7368-268-2.
16. MASLOW, Abraham Harold. *O psychologii bytí*. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0618-7.

### **Elektronické zdroje**

1. Obecná charakteristika stížností, petic a podnětů. Ministerstvo financí České republiky [online]. 2004 [cit. 2022-04-13]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/o-ministerstvu/sluzby-verejnosti/stiznosti-petice-a-podnety/zakladni-informace>

### **Legislativní dokumenty**

1. ČESKO. Zákon č. 500/2004 Sb., Správní řád. In *Sbírka zákonů, Česká republika*, 2004, částka 174. Dostupné z <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-500>.
2. ČESKO. Zákon č 1/1993 Sb., Ústava české republiky. In *Sbírka zákonů, Česká republika*, 1993, částka 1. Dostupné z <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1993-1>
3. ČESKO. Zákon č. 2/1969 Sb., české národní rady o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České socialistické republiky (kompetenční zákon). In *Sbírka zákonů, Česká republika*, 1969, částka 1. Dostupné z <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1969-2>
4. ČESKO. Vyhláška č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků. In *Sbírka zákonů, Česká republika*, 2002, částka 177. Dostupné z <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-512>
5. ČESKO. Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. (úplné znění) In *Sbírka zákonů, Česká republika*, 2002. částka 114. Dostupné z <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-312>

6. ČESKO. Zákon č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím. *In Sběrka zákonů, Česká republika, 2000, částka 39.* Dostupné z <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1999-106>
7. ČESKO. Zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon). *In Sběrka zákonů, Česká republika, 2000, částka 73.* Dostupné z <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-240>

## **Seznam tabulek a grafů**

Graf 1: Věkové rozložení dotázaných. Str. 32

Graf 2: Jak často komunikujete/přijdete do styku s určitým druhem úřadu nebo jiným orgánem veřejné správy? Str. 33

Graf 3: Ke komunikaci s úřady preferujete ústní nebo písemnou formu? Str. 33

Graf 4: Jakou konkrétní formu komunikace upřednostňujete? Str. 34

Graf 5: Zdálo se vám někdy vyjadřování úřední osoby příliš složité, že jste nepochopil/a, co vám chce sdělit? Str. 37

Graf 6: Setkal/a jste se někdy s nevhodným chováním úřední osoby? Str. 37

Graf 7: Myslíte, že úředník, se kterým jste jednal/a, je připraven zvládnout i obtížné situace v komunikaci, jako např. konflikt Str. 38

Graf 8: Vyplnil/a jste někdy stížnost nebo se stal/a součástí petice? Str. 39

Tabulka 1: Spokojenost z hlediska srozumitelnosti informací. Str. 35

Tabulka 2: Hodnocení ochoty komunikovat, poradit, pomoci. Str. 35

Tabulka 3: Spokojenost s dostupností informací. Str. 36

Tabulka 4: Spokojenost s rychlostí získání informací. Str. 36

Tabulka 5: Druhy nevhodného chování. Str. 38

## **Seznam obrázků**

Obr.1 Organizace veřejné správy v ČR.Str. 9

Obr. 2 Lineární model. Str. 18

Obr. 3 Interakční model. Str. 19

Obr. 4 Transakční model. Str. 19

## Přílohy

Příloha č. 1 dotazník: dostupné z: [https://docs.google.com/forms/d/15-If-5A2vb8UWhk9rUIhr5\\_P7ySIrysdBtsIFJb6ufw/prefill](https://docs.google.com/forms/d/15-If-5A2vb8UWhk9rUIhr5_P7ySIrysdBtsIFJb6ufw/prefill)

### Komunikace veřejné správy s občany

Dobrý den,  
protože v dnešní době to ani jinak nejde, dovoluji si prosit o vyplnění. dotazník má za cíl zjistit spokojenost a preference občanů s úrovní komunikace úřadů a jejich zaměstnanců. Vyplnění dotazníku je anonymní a výsledky budou použity pouze pro zpracování mé závěrečné práce do školy.

věk \*

- do 18 let
- 18-25
- 25-35
- 35-55
- 55+

Jak často komunikujete/ přijdete do styku s určitým druhem úřadu nebo jiným orgánem veřejné správy? \*

- 1x-2x za rok
- 2x-5x za rok
- více než 5x za rok
- více než 1 za měsíc

Ke komunikaci s úřady preferujete ústní nebo písemnou formu? \*

- ústní
- písemnou



Jakou konkrétní formu komunikace upřednostňujete? \*

- osobní schůzka
- telefonický kontakt
- elektronická komunikace
- Jiná...

Proč jste si vybrali tuto formu komunikace? \*

Text stručné odpovědi

---

...

Jak by jste ohodnotil/a komunikační dovednosti úředníků? Z hlediska srozumitelnosti informací \*(1 nejlepší, 5 nejhorší)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

b) Z hlediska ochoty komunikovat případně i poradit, pomoci? \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

c) Z hlediska dostupnosti informací \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

d) Z hlediska rychlosti získání potřebných informací \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Zdálo se vám někdy vyjadřování úřední osoby příliš složité, že jste nepochopil/a, co vám chce sdělit? \*

- ANO
- NE

Setkal/a jste se někdy s nevhodným chováním úřední osoby? \*

- ANO
- NE

Vyplnil/a jste někdy stížnost nebo se stal/a součástí petice? \*

- Petice
- Stížnost
- oboje
- NE