

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

2019–2020

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Jolana Vrátná**

**Význam interpersonální komunikace a komunikačních  
dovedností zastupitelů obcí Mikroregion Polensko**

Praha 2020

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Jana Neusarová, Ph.D.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINED STUDIES**

2019–2020

**BACHELOR THESIS**

**Jolana Vrátná**

**Importance of Interpersonal Communication and  
Communication Skills of Representatives of the  
Municipalities of Microregion Polensko**

Prague 2020

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Mgr. Jana Neusarová, Ph.D.

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Jméno autorky .....

## **Poděkování**

Děkuji vedoucí mé práce Mgr. Janě Neusarové, Ph.D. za velice vstřícný přístup, za její rady, cenné podněty a konzultace, které mi poskytovala při psaní bakalářské práce.

## **Anotace**

Bakalářská práce se ve své teoretické části zaměřuje na objasnění klíčových pojmů z oblasti mezilidské komunikace a komunikačních dovedností, je rozdělena do čtyř kapitol. Praktická část je věnována empirickému kvantitativnímu výzkumu s kvalitativními prvky. Výzkumným nástrojem v této práci je dotazníkové šetření. Čtyři formulované hypotézy jsou testovány dle stanovených kritérií na základě výsledků dotazníkového šetření. Cílem je zjistit, jaký význam má pro zastupitele obcí Mikroregionu Polensko vzdělávání v oblasti komunikačních dovedností.

## **Klíčová slova**

Interpersonální komunikace, komunikace, komunikační dovednosti, kompetence, konflikt, kritika, mikroregion Polensko, zastupitel

## **Annotation**

The bachelor's work in its theoretical part is aimed at clarifying key concepts from interpersonal communication and communication skills, divided into four chapters. The practical part is devoted to empirical quantitative research with qualitative elements. The research tool in this work is a questionnaire survey. The four hypotheses formulated are tested according to established criteria based on the results of the questionnaire investigation. The aim is to see how important communication skills education is to representatives of the municipalities of the Microregion Polensko.

## **Keywords**

Communications, communication skills, competence, conflict, criticism, interpersonal communications, Microregion Polensko, representative

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>11</b>
<b>1 KOMUNIKACE.....</b>	<b>11</b>
1.1 Charakteristika komunikace .....	12
1.2 Proces komunikace .....	12
1.3 Funkce komunikace .....	13
1.4 Formy komunikace .....	14
1.4.1 Verbální komunikace .....	14
1.4.2 Neverbální komunikace .....	15
1.4.3 Paraverbální komunikace .....	18
1.5 Druhy komunikace.....	18
1.5.1 Intrapersonální komunikace .....	18
1.5.2 Interpersonální komunikace .....	19
1.5.3 Skupinová komunikace .....	19
1.5.4 Hromadná komunikace .....	19
1.5.5 Interkulturní komunikace .....	19
1.6 Prostředky komunikace.....	20
1.7 Kompetence komunikace.....	20
1.8 Pravidla komunikace.....	20
1.9 Komunikace ve veřejné správě .....	21
1.9.1 Komunikace občanů s úřady .....	21
<b>2 KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI.....</b>	<b>23</b>
2.1 Dělení komunikačních dovedností.....	23
2.2 Asertivita.....	24
2.3 Naslouchání .....	24
2.3.1 Efektivní naslouchání.....	25
2.3.2 Aktivní naslouchání .....	25
2.4 Rozhovor.....	25
2.5 Sdělování .....	26
2.6 Dotazování .....	27
2.7 Empatie .....	28
2.8 Rétorika.....	28
<b>3 KOMUNIKACE PŘI ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ .....</b>	<b>30</b>

3.1	Charakteristika .....	30
3.2	Předcházení konfliktu .....	30
3.3	Konflikt .....	31
3.4	Druhy konfliktů.....	32
3.5	Vývoj konfliktu.....	33
3.6	Chování v konfliktech.....	34
3.7	Řešení konfliktů.....	34
3.8	Facilitace .....	35
3.9	Mediace.....	36
3.10	Kritika .....	36
3.11	Bariéry .....	37
<b>4</b>	<b>KOMUNIKACE A VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH.....</b>	<b>38</b>
4.1	Dospělý .....	38
4.2	Vzdělávání dospělých a komunikace.....	39
	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>40</b>
<b>5</b>	<b>VÝZKUM .....</b>	<b>40</b>
5.1	Metodologie .....	40
5.2	Cíl empirické části .....	40
5.3	Výzkumné otázky a hypotézy.....	41
5.4	Výzkumná metoda a nástroj sběru dat.....	43
5.5	Výzkumný soubor a sběr dat .....	43
5.6	Postup zpracování dat .....	44
<b>6</b>	<b>ANALÝZA A INTERPRETACE DAT.....</b>	<b>45</b>
6.1	Charakteristiky výzkumného souboru .....	45
6.2	Výsledky výzkumného šetření.....	45
6.3	Shrnutí výsledků výzkumného šetření .....	55
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>57</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>59</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ .....</b>	<b>62</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>64</b>



## ÚVOD

Pozornost v bakalářské práci je zaměřena na téma významu interpersonální komunikace a komunikačních dovedností, neboť se autorka domnívá, že se od nich, mimo jiné, odvíjí kvalita a spokojenost našeho života nejen osobního, ale i společenského.

Potřeba komunikace nás provází celým životem od prvního do posledního nadechnutí, bez ohledu na prostředí, ve kterém se zrovna nacházíme, či na dosaženém vzdělání. Každý má potřebu komunikovat a v průběhu života si osvojujeme at' vědomě, či nevědomě určité pozitivní i negativní komunikační vzorce a dovednosti. Ty nám mohou na dlouhou dobu v relativně krátkém čase v různých životních situacích hodně pomoci, ale i hodně uškodit. U interpersonální komunikace proto záleží nejen na obsahu sdělované informace, ale také na způsobu, jakým je tento obsah sdělován, a na čase, kdy je sdělován. Každý máme v důsledku svého dosavadního vývoje, odlišných schopností a znalostí různý způsob dorozumívání a vnímání. Především ve svém osobním zájmu bychom se měli snažit zdokonalovat úroveň své komunikace, a to po stránce verbální i neverbální.

Téma interpersonální komunikace a komunikačních dovedností je velmi široké. Autorka se tedy rozhodla zaměřit svoji pozornost na komunikaci a její význam pro osoby, které mohou ovlivnit komunikaci v rámci komunity obce, konkrétně na zastupitele obcí.

Hlavním cílem bakalářské práce je zjistit, jaký význam má pro zastupitele obcí v Mikroregionu Polensko vzdělávání v oblasti komunikačních dovedností. Tento cíl byl vybrán hned z několika důvodů, které budou popsány v úvodu následujících kapitol.

Sekundárním cílem bakalářské práce a důvodem pro volbu této cílové skupiny je tzv. příprava podmínek pro budoucí práci andragoga, ve které autorka vidí velký potenciál. Andragog může pracovat jednak se samotnými zastupiteli, jednak s ostatními občany obce, a to nejen v oblasti komunikačních dovedností. Pokud sami zastupitelé začnou pracovat na svých komunikačních dovednostech, což bude přínosné pro ně i jejich okolí, a budou pozitivně naladěni na další vzdělávání, je zde velká šance, že podpoří možnost vzdělávací nabídky z různých oblastí pro občany přímo v obci. Podporou jsou myšleny samozřejmě i finanční prostředky z rozpočtu obce. Nabízené vzdělávací aktivity

by měly mít pozitivní dopad přímo pro občany obce, pro které je někdy problém, třeba z důvodu dopravní obslužnosti obce, se nějakého vzdělávacího programu mimo obec zúčastnit. O to víc budou pro občany přínosem, pokud budou nastaveny konkrétně dle jejich zájmu. Prospěch z toho bude mít i samotná obec, protože zlepšení komunikace a zájem o další vzdělávánílepší klima pro společné soužití občanů. Navíc volební období zastupitelů trvá čtyři roky a ne všichni stávající zastupitelé zůstávají nadále. Bývají zvoleni noví zastupitelé, vyvstávají nové situace k řešení a opět zde vzniká další prostor pro práci andragoga zejména v oblasti komunikace.

Bakalářská práce se sestává z části teoretické a praktické. Teoretická část se bude zabývat vymezením klíčových pojmů z oblasti komunikace a komunikačních dovedností. Zdroji, ze kterých bude v práci vycházeno, jsou odborná literatura a relevantní internetové zdroje. Praktická část bude věnována kvantitativnímu výzkumnému šetření s kvalitativními prvky, popisu výzkumu, jeho charakteristice a interpretaci zjištěných dat. Šetření bude realizováno formou dotazníku a objektem tohoto šetření budou zastupitelé obcí Mikroregionu Polensko.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 KOMUNIKACE

Oblast komunikace se zastupiteli není pro autorku práce zcela neznámá, neboť má zkušenosti s působením v obci jako komunitní pracovník při zájmovém vzdělávání občanů. Už při přípravě komunitních projektů se nelze vyhnout komunikaci se zastupiteli obce, přesvědčit je o vhodnosti navrhovaného projektu a získat tak jejich podporu osobní, materiální, případně i finanční. I sebelépe připravený projekt nemusí získat souhlas a podporu zastupitelstva, pokud není správně prezentován, není o něm komunikováno ve vhodnou chvíli a vhodným způsobem. Totéž platí, i pokud zastupitelé komunikují směrem k občanům.

Z důvodu obšírnosti oblasti komunikace a komunikačních dovedností se teoretická část zaměřuje na vymezení základních klíčových pojmů komunikace a komunikačního procesu.

Vymezení pojmu lidské komunikace je přiřazována řada různých definic. Slovníky obecně definují komunikaci jako tok informací z jednoho bodu k druhému. Definice se odvíjejí od toho, zda je popisován jen přenos informace, vzájemný kontakt nebo vytváření vztahu. V širším pojetí je komunikace sociálním procesem, v užším pojetí je pojmána jako jednostranné sdělování nebo vzájemná výměna informací (Vybíral 2009, s. 25).

Definice vždy vycházejí z určitého pojetí, a proto je přesné vymezení pojmu komunikace v celé jeho celistvosti jen velmi obtížné. Pojem komunikace je všeobecně používaný pro různé komunikační děje. Tyto děje v sobě zahrnují sdělování i sdílení, které na sebe navazují v průběhu našeho života a mají dopad na osobnostní vývoj jedince. Podle H. Lasswella je základní strukturou komunikace: „*kdo – říká co – komu – jak – prostřednictvím čeho – s jakým záměrem – a s jakým účinkem*“ (Žantovská, 2015, s. 13).

Komunikace je součástí každodenního dění jednotlivce i společnosti a významnou měrou se podílí na kvalitě osobního, pracovního a společenského života, přispívá k navazování a udržování vztahů. Vhodně zvolený způsob komunikace je důležitý pro řešení problémů a konfliktů apod. (De Vito, 2001, s. 15).

## 1.1 Charakteristika komunikace

Komunikace nám umožňuje poznat sama sebe, vzájemně na sebe působit s druhými lidmi a dát jim možnost poznat nás. Také slouží k ovlivnění osobních vztahů ať už pozitivně, či negativně. Prostřednictvím komunikace řešíme vzniklé problémy, sdílíme nápady a zkušenosti a vzájemně tak na sebe působíme s ostatními. V komunikaci se promítají naše postoje, návyky a dřívější zkušenosti (De Vito, 2001, s. 15).

Každý náš komunikační projev či komunikační výměna plní vždy nějakou funkci, je spjata s určitou situací, ve které máme v daném procesu určitou komunikační roli. V každé společnosti jsou tyto role spojeny s očekávanými vzorci chování pro určitou pozici a situaci. Tyto vzorce mohou být napříč kulturami v rámci norem různých společností různé a velmi odlišné (Žantovská, 2015, s. 24).

## 1.2 Proces komunikace

První modely komunikace znázorňovaly komunikaci jako přímý jednostranný akt přenosu informace od mluvčího k posluchači, neboť mluvení a naslouchání byly vnímány jako děje, které neprobíhají současně. Tento model komunikace se nazývá lineární a není v něm zachycena vzájemná interakce mezi komunikujícími jedinci. Tento *lineární model* vyjadřuje také způsob komunikace hromadných sdělovacích prostředků směrem k veřejnosti, kdy nám je umožněno přijímat různá sdělení, ale nemáme možnost je doplnit nebo na ně reagovat (De Vito, 2001, s. 18).

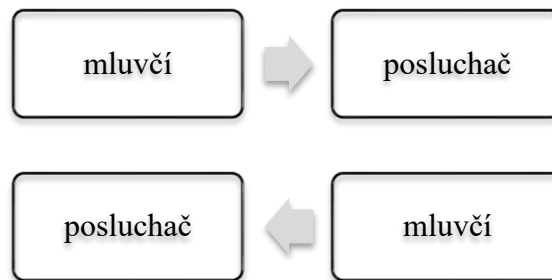
Obrázek 1: Lineární pojetí interpersonální komunikace



Zdroj: De Vito, 2001, s. 18

Lineární model byl nahrazen *modelem interakčním*. V tomto interakčním modelu jsou mluvení a naslouchání ještě stále brány jako dva samostatné děje. Je zde však znázorněn nepatrný posun od lineárního modelu v tom, že mluvčí a posluchač si střídají své pozice.

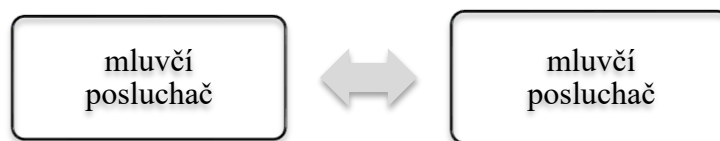
Obrázek 2: Interakční pojetí interpersonální komunikace



Zdroj: De Vito, 2001, s. 18

*Transakční model* komunikace vyjadřuje dnešní názor na to, jak komunikace probíhá a uznává oběma účastníkům komunikace zároveň roli mluvčího i posluchače. Z toho plyne, že oba procesy, naslouchání a mluvení, mohou probíhat současně (Tamtéž, s. 19).

Obrázek 3: Transakční pojetí



Zdroj: De Vito, s. 19

### 1.3 Funkce komunikace

Komunikace téměř vždy probíhá za nějakým účelem, a pokud se k ní odhodláme, sledujeme tím nějaký cíl, svůj záměr. Komunikace má několik funkcí, které mají svůj účel. Tyto funkce se mohou navzájem doplňovat nebo překrývat. Vybíral rozdělil funkce do následujících pěti skupin.

*Informační* – jedná se o jednostranné předání informace jedné či více osobám. V podstatě jde o prosté oznámení či prohlášení, na které neočekáváme žádnou zpětnou reakci.

*Instruktažní* – znamená předání informace k provedení nějakého úkonu, zasvěcení druhého do nějakého postupu či navedení k nějakému cíli. V tomto případě je potřeba mít jistotu, že příjemce naši informaci pochopil a může ji správně využít, proto je zde pro nás důležitá zpětná vazba.

*Persuazivní* – neboli přesvědčovací. Cílem této funkce je přesvědčit někoho o správnosti svého názoru či záměru tak, aby změnil svůj případně odlišný názor v náš prospěch, případně aby se alespoň přiklonil na naši stranu. Zde je pro úspěšný výsledek nutná velmi dobrá schopnost argumentace a očekává se zpětná vazba k utvrzení, jestli bylo cíle dosaženo.

*Vyjednávací* – tato forma komunikace směřuje k tomu řešit vzniklou situaci tak, aby došlo k nějakému uspokojivému řešení pro obě strany, tzn. vzájemné dohodě.

*Zábavní* – slouží k pobavení či rozptýlení, lze ji využít pro snížení napětí nebo odvedení myšlenek od tíživého tématu (Vybíral, 2009, s. 31).

## **1.4 Formy komunikace**

Mezilidská komunikace probíhá formou verbálních, neverbálních či paraverbálních sdělení, které většinou probíhají současně a navzájem se posilují, podporují, mohou být i v rozporu (De Vito, 2001, s. 30).

### **1.4.1 Verbální komunikace**

Verbální komunikace neboli mluvení je ve slovníku spisovné češtiny popsána definicí: „*vyjadřování myšlenek artikulovanou řečí, případně dorozumivacím jazykem*“.

Verbální komunikace je tedy dorozumivací proces dvou a více osob mluveným jazykem nebo jazykovými znaky. Každý mateřský jazyk má svou určitou soustavu pravidel, kterou je nutné pro základní komunikaci ovládat a rozvíjet slovní zásobu (Vybíral, 2009).

Verbální komunikace bývá také rozdělována na zdravou a nezdravou komunikaci. *Zdravá komunikace* je považována za kvalitní a funkční. *Nezdravá komunikace* může dlouhodobým působením narušit charakter člověka, deformovat jeho slovní zásobu, ale

ovlivnit i procesy v jeho těle, např. bušení srdce. Na nezdravou komunikaci mají velký vliv špatné nebo nějakým způsobem omezené podmínky sociálního prostředí, ve kterém se jedinec dlouhodobě nachází (Vybíral, 2009, s. 225).

V procesu komunikace mohou vzniknout i situace, ve kterých dojde z nějakého důvodu k potlačení verbální komunikace, a dochází k tzv. *agování*. Agování je pojem pro vyjádření přechodu od potlačené verbální komunikace do jiného způsobu chování. Změněným chováním mohou být třeba různé posměšky, pomluvy nebo různé projevy neverbální komunikace (Vybíral, 2009, s. 40).

#### **1.4.2 Neverbální komunikace**

Pojem neverbální komunikace označuje celou řadu různých vysílaných signálů mezi komunikujícími, tzv. řeč těla, která o člověku vypoví víc než jeho slova. Neverbální komunikací si sdělujeme hlavně svoje emoce, snažíme se ovlivnit postoj partnera, vytvořit u druhého dojem o sobě apod. (Nelešovská, 2005, s. 46).

Neverbální komunikací je označováno vše, co vysíláme beze slov do svého okolí ať už záměrně, nebo zcela nevědomě. Neverbální komunikace je hlavně emotivního charakteru a doprovází komunikaci verbální, která je řízena rozumem a lze ji mít alespoň částečně pod kontrolou. Neznamená to však, že verbální a neverbální komunikace musí být v každé situaci v souladu. Vysílané neverbální signály mohou obsah verbálního sdělení ještě podpořit nebo s ním být v rozporu a z toho důvodu může mít neverbální sdělení pro příjemce v některých případech větší váhu než sdělení verbální. Signály neverbální komunikace dělíme do podskupin i přes jejich vzájemnou provázanost (Žantovská, 2015, s. 40).

##### **1.4.2.1 Proxemika**

Proxemika zkoumá vzájemnou vzdálenost mezi účastníky v komunikačním prostoru. Vzdálenost se může lišit druhem komunikace, vztahem mezi komunikujícími osobami, ale i zvyklostí v různých kulturách. Rozlišujeme různé proxemické zóny.

*Intimní zóna* (do 45 cm) bývá přístupná životním partnerům a rodinným příslušníkům. V této zóně se špatně komunikuje s cizími osobami, protože v této vzdálenosti

nevnímáme tak ostře obličej a nevidíme celou postavu. Nemůžeme tedy dobře vnímat některé neverbální projevy druhého.

*Osobní zóna* (45–120 cm) je vzdálenost, do které vpouštíme příbuzné osoby, přátele, známé kolegy. Avšak u vzájemně komunikujících osob může být tato zóna rozdílná. Pro každého je přijatelná jiná vzdálenost, a pokud ji má každý z komunikujících nastaveno jinak, dochází při komunikaci k tzv. *proxemickému tanci*. Tento pojem označuje hledání přijatelné vzdálenosti pro obě strany.

*Společenská zóna* (120–370 cm) neumožňuje dotykový kontakt a je určena pro formální jednání, např. porady.

*Veřejná zóna* (nad 3,7 m) je využívána při komunikaci k větší skupině, k publiku a posiluje autoritu.

*Distanční zóna* je označení využívané hojně pro vymezení prostoru zejména ve veřejných institucích (pošta, banky, úřady). Jejím cílem je zajistit jednajícímu se zaměstnancem instituce odstup od ostatních klientů. Vzdálenost této zóny není definována a zóna je většinou vyznačena dle uvážení a hlavně dle prostorových možností jednotlivých institucí. V mnoha případech může zasahovat do osobní zóny jednajícího, který se navzdory snaze instituce zajistit mu prostor pro jednání, v této zóně nemusí cítit komfortně (Žantovská, 2015, s. 42).

#### **1.4.2.2 Haptika**

Jedná se o označení pro způsob komunikace dotykem. Haptika je projevem sociálního kontaktu a nejčastějším způsobem dotyku je podání ruky. Ze způsobu podání ruky lze vyčíst, jakou osobnost máme před sebou. Může to však být i objetí, poplácání, pohlazení, facka, polibek aj. Dotyky mohou být profesionální, např. lékař a masér, sociální, přátelské, milostné, sexuální (Žantovská, 2015, s. 44).

Tělesným kontaktem mezi komunikujícími dochází k přenášení a umocnění emocí a je i jednou z forem sdělení, jak je člověk druhým přijímám. Lze pozorovat rozdíly při tělesných sociálních kontaktech mezi pohlavími a mezi kulturami (Tegze, 2007, s. 351).



### **1.4.2.3 Posturika**

Fyzický postoj vysílá neverbální signál o shodě či rozporu názoru, o tom, jak moc jsme do komunikace vtaženi a jaký význam jí přikládáme. Zároveň také vypovídá o naší momentální náladě, zdravotním stavu, zájmu či apatii. Fyzický postoj může vyjadřovat i nerovnost komunikujících. Častým jevem je spontánní napodobování gest a postojů partnera při komunikaci. V některých situacích je používání stejných gest a postojů záměrné (Žantovská, 2015, s. 46).

Schopnost těla se tvarovat je ovlivněna i našimi emocemi, které vedou ke svalovému uvolnění nebo napětí. Signály vysílané postojem nám umožňují zjistit, jak je obsah vysílané nebo přijímané informace prožíván. Postoj, ve smyslu držení těla, je také zčásti ovlivněn naším způsobem života a tonusem svalstva (Tegze, 2007, s. 195).

### **1.4.2.4 Kinezika**

Se zabývá gestikulací rukou, nohou i hlavou. Různá gesta vypovídají o aktuálních pocitech a náladě, mohou dokonce nahrazovat některá slova v průběhu komunikace. Gesta neposuzujeme jednotlivě, ale jako celek v kontextu konkrétní situace. Míra gestikulace při komunikaci závisí na charakteru každého jedince. Každý z nás používá nějaká gesta, která po něj jsou typická (Žantovská, 2015, s. 47).

### **1.4.2.5 Mimika**

Je zaměřena na výraz obličeje. Prostřednictvím tváře vyjadřujeme naše emoční rozpoložení, které může mít různou intenzitu. Nejvíce se při pozorování mimiky zaměřujeme na oblast mezi očima a ústy. Mezi nejvýraznější mimické signály patří úsměv, který může být vykládán i jako výsměch. Při komunikaci je možné mimické projevy emocí kontrolovat a korigovat, což je také jednou ze známek emoční inteligence (Žantovská, 2015, s. 48).

### **1.4.2.6 Vizika**

Vizika neboli pohled nám pomáhá udržet při komunikaci oční kontakt. Pohledem lze vyjádřit mnohé, rozhodnost i nejistotu, důležitost, nezájem, naléhavost atd. Důležité je

sledovat i nasměrování pohledu, změny tvaru obočí, velikost zornice a mrkající pohyby (Žantovská, 2015, s. 50).

#### **1.4.2.7 Fyziognomie**

Fyziognomie je u nás málo známá a je také označována jako odečítání z rysů obličeje. Zabývá se určováním charakteru podle obličeje a ve světě je využívána např. v pracovní sféře při přijímání nových pracovníků nebo při hledání partnera. Při prvním jednání lze z hlediska fyziognomie vyčíst z tváře, o jakou jde osobnost a jak se pravděpodobně zachová. Dříve se fyziognomie využívala i v kriminalistice, ale v moderní psychologii se nevyužívá. Z obličeje se také mimo charakteru dají vyčíst i zdravotní potíže, což je běžná a dlouholetá diagnostická metoda ve východním léčitelství (Profesní magazín Best of, online, cit. 2020-01-31).

#### **1.4.3 Paraverbální komunikace**

Paraverbální komunikace zahrnuje vše, co u verbální komunikace nesouvisí s obsahem, tedy i vlastnosti hlasu. Jakou sílu hlasu vědomě či nevědomě do sdělení dáváme, jakou výšku hlasu zvolíme. Roli hraje i barva hlasu, která může být posluchači příjemná nebo nepříjemná. Zvukovou kvalitu verbální komunikace ovlivňují i používané zvukové prostředky řeči – přízvuk, pauzy, rytmus, dynamika a intonace (Nelešovská, 2005, s. 44).

### **1.5 Druhy komunikace**

#### **1.5.1 Intrapersonální komunikace**

Je označení pro proces, kterým komunikuje jedinec sám se sebou stejně jako by byl druhým subjektem. Komunikační projev sám se sebou je vždy vnitřní, může být i slyšitelný pro druhé, ale není na ně zaměřen. Nejedná se však o monolog, neboť ten je sice pronášen jedincem, ale je již zaměřen na druhé. Samomluva, která je častým jevem, patří také do intrapersonální komunikace. Pokud je uskutečněna na veřejnosti, je považována za poruchu (Janoušek, 2015, s. 124).

### **1.5.2 Interpersonální komunikace**

Jde o základní druh komunikace mezi dvěma a více účastníky, ve které dochází k vzájemnému předávání informací za využití verbálních i neverbálních prostředků. Komunikace interpersonální probíhá vždy v určitých sociálních či pracovních vztazích mezi jednotlivci nebo mezi skupinami (Janoušek, 2015, s. 119).

### **1.5.3 Skupinová komunikace**

Komunikace ve skupině působí na všechny členy skupiny a je podmíněna soudržností skupiny a je charakteristická rolemi ve skupině. Jsou skupiny, ve kterých se komunikace odvíjí v závislosti na hierarchii ve skupině. V současné době se komunikace ve skupině odehrává také prostřednictvím komunikačních sítí. Členové jsou zde propojeni každý s každým nebo jednotlivě na jednu osobu ze skupiny (Janoušek, 2015, s. 125).

Pokud mluvíme o komunikaci ve skupině, nelze opomenout vůdcovství. V mnoha skupinách se vyskytuje jedna nebo více osob jako vůdce. Členové do skupiny přicházejí většinou postupně a vůdce musí připravit podmínky pro komunikaci, vzájemně členy seznámit a podnítit je k interakci (De Vito, 2001, s. 262).

### **1.5.4 Hromadná komunikace**

Hromadná komunikace je také často nazývána jako komunikace masová. Specifickým znakem této komunikace je její veřejný charakter, což v praxi znamená, že je dostupná každému potenciálnímu zájemci. Hromadná komunikace probíhá prostřednictvím sdělovacích prostředků, jako jsou tisk, rozhlas, televize, počítačové sítě. Je zpravidla jednosměrná a nedochází v ní ke střídání rolí mluvčího a posluchače s možností přímé zpětné vazby. Zpětná vazba je u hromadné komunikace možná, ale dochází k ní mimo hlavní komunikační proces např. prostřednictvím dopisů, mailu apod. Hromadná komunikace také postrádá přímý kontakt mezi mluvčím a posluchačem nebo čtenářem z hlediska času a vzdálenosti mezi nimi (Janoušek, 2015, s. 131).

### **1.5.5 Interkulturní komunikace**

Interkulturní komunikace je označení pro komunikační proces účastníků různých národů a etnik. Je determinována znalostí jazyka, postoji a předsudky ke kultuře

komunikujícího partnera. Prostřednictvím této komunikace také dochází k *akulturaci*. Je to označení pro přejímání prvků účastníka jedné kultury komunikujícího s účastníkem jiné kultury. K akulturaci dochází zejména při delším pobytu v odlišném kulturním prostředí (Průcha, 2010, s. 55).

## 1.6 Prostředky komunikace

Formy komunikace také souvisí s tím, jaký prostředek pro komunikaci využijeme. Komunikace tedy může být např. osobní, telefonická, písemná, mailová, mediální. Každý z uvedených prostředků má svá specifika. Výběr vhodného prostředku pro komunikaci závisí na rychlosti, obsahu a důležitosti sdělení, které potřebujeme vyjádřit, nebo na které čekáme. Vhodně či nevhodně zvolený prostředek pro komunikaci může ovlivnit očekávaný výsledek komunikačního procesu.

## 1.7 Kompetence komunikace

Kompetencí je v první řadě myšlena schopnost mluvčího při ústní komunikaci vytvářet věty a zvládnout příslušné soustavy pravidel v daném jazyce. Kompetence také znamená, že komunikující musí mít dostatek informací a znalostí pro vyjádření se k určité věci či situaci nebo mít znalost pro komunikaci v cizím jazyce (Vybíral, 2005, s. 48).

Komunikační kompetence se řadí mezi významné soft skills. Jsou důležité nejen pro zastupitele při jejich jednání, mají průmět i do personálních činností.

## 1.8 Pravidla komunikace

Každá komunikace má i svá pravidla. Jedním z nich je gramatické pravidlo, které si přirozeně osvojíme v jazykovém prostředí, kde vyrůstáme. *Gramatické pravidlo* zahrnuje skládání slov do vět označované jako syntaxe, fonologii, tedy zvukovou kombinaci. Užívání slov v určitém významu se skrývá pod pojmem sémantika. Stejně slovo může mít v jiném jazykovém prostředí odlišný význam. Pak jsou zde i *kulturní pravidla*, ve kterých jsou soustředěny zásady komunikace, a které jsou pro danou kulturu důležité, např. způsob oslovení, vykání a tykání apod. (De Vito, 2001, s. 103).

## 1.9 Komunikace ve veřejné správě

Tato pasáž je uvedena v souvislosti s plánovaným výzkumem významu komunikace pro zastupitele obcí.

*Veřejná správa* je projevem státní moci a označuje správní činnost související s poskytováním veřejných služeb, řízením veřejných záležitostí na místní i centrální úrovni. Místní samospráva je v působnosti obcí a regionů.

### 1.9.1 Komunikace občanů s úřady

Do našeho osobního života zasahuje i veřejná sféra, a tedy i vzájemná komunikace občana s úřadem. Z tohoto důvodu je nutné rozvíjet i funkční gramotnost. Ve veřejné správě je používán specifický jazyk, který bývá příčinou nedorozumění. Úřední komunikace se řídí pravidly, představitelé veřejné zprávy ji ovládají, ale pro občany je často nesrozumitelná. Občan nemá moc možností jak komunikaci na úřadě ovlivnit. Komunikace úřadů se liší podle jejich agendy. Každá z komunikujících stran zaměřuje svoji pozornost na jinou část komunikačního procesu. Organizace sleduje proces jednání, oproti tomu klienta zajímá výsledek (Heger, 2012, s. 143).

Úředník, který je zaměstnancem úřadu, většinou řeší pro něj rutinní činnost, která je vymezena předpisy, pro občana ale může být jednání stresující. Prosociální chování úředníků s různorodými jedinci se odvíjí od osobních dispozic a úrovně měkkých komunikačních dovedností (Heger, 2012, s. 166).

*Obecní úřad* dle zákona 128/2000 Sb. tvoří starosta, místostarosta, tajemník obecního úřadu, je-li tato funkce zřízena, a zaměstnanci obce zařazení do obecního úřadu. Zastupitelstvo obce tvoří členové zastupitelstva a jejich počet je dán zákonem dle velikosti obce.

Zaměstnanci úřadů bývají pravidelně proškolení na oblast, kterou mají v kompetenci k řešení. Bakalářská práce je zaměřena na zastupitele obcí, u kterých je situace jiná. Ve většině případů vykonávají svoji funkci při zaměstnání, tzv. neuvolnění funkcionáři. Ne všechny obecní úřady mají proškolené a kvalifikované zaměstnance, agendu tudíž vyřizují přímo zastupitelé. Mnozí z nich nemají potřebné odborné znalosti

a jsou nuceni řešit věci tzv. za pochodu, což je velmi náročné na čas i orientaci v právních předpisech. Z těchto důvodů v některých případech vzniká při jednání napjatá atmosféra, avšak velkou měrou ke zdárnému a klidnému řešení situace mohou zastupitelům napomoci jejich dobré komunikační dovednosti. Proto se autorka zaměřuje právě na tuto oblast.

## 2 KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI

Dalším důvodem k výběru cíle této práce je vlastní zkušenost autorky z působení na pozici zastupitele obce. Jako zastupitelka měla možnost přihlížet i řešit situace, se kterými se do té doby nesetkala, a také pozorovat jednání ostatních zastupitelů v různých situacích. Na pozici zastupitele není vyžadováno žádné vzdělání, proto se jím může stát kdokoliv, kdo splní zákonné podmínky pro zvolení. Často jsou to občané působící v různých oborech, avšak nedotčení veřejnou správou. Z velké části vykonávají funkci zastupitele jako neuvolnění, tzn. při své původní práci, což někdy bývá časově velmi náročné.

Úroveň komunikačních dovedností zastupitelů je z těchto důvodů velmi rozdílná. V rámci své původní profese někteří procházejí školením a kurzy komunikačních dovedností, což je pak samozřejmě přínosem i pro obec. Nadřízené orgány obcí sice pořádají různé semináře a kurzy, ale ty jsou převážně zaměřené na oblast orientace v právních předpisech a kompetence zastupitelů. Portál na podporu měst a obcí nabízí např. kurzy rétoriky a prezentace pro starosty, tuto nabídku však ne všichni využijí.

Pro osvěžení je tato kapitola věnována komunikačním dovednostem z pohledu teorie, jejichž znalost nám umožní různé komunikační strategie pro praktické využití.

### 2.1 Dělení komunikačních dovedností

Komunikační dovednosti jsou v současné době rozdělovány, zejména v pracovním prostředí, na měkké (*soft skills*) a tvrdé (*hard skills*). Tyto dovednosti spolu souvisí.

*Soft skills* – zahrnují dovednosti týkající se našeho chování a jejich ovládnutí je ukazatelem, jak se dokážeme vypořádat se sebou samými a hlavně s ostatními. O tyto dovednosti se zajímají personalisté při pracovním pohovoru. Mají však velký význam i pro náš osobní život. Rozvíjením těchto schopností zvyšujeme svoji emoční inteligenci. Tak je označována schopnost zacházení s pocity svými a druhých. Mezi tyto schopnosti se řadí např. zdravé sebevědomí, schopnost vcítit se, zvládat konflikty, důvěryhodnost, sebeovládání, týmová spolupráce, přijímání kritiky, ale i umění účinně kritizovat a komunikační dovednosti.

*Hard skills* je označení pro dovednosti týkající se odbornosti, které se, na rozdíl od *soft skills*, dají lépe naučit. U odborných profesí jsou více ceněny než dovednosti měkké a jejich získání se dá doložit osvědčením. Patří sem například dovednosti jazykové, technické apod. (Peters, 2007, s. 14).

## 2.2 Asertivita

Asertivita je určitou rovnováhou mezi pasivitou a agresivitou v určité situaci. Asertivní komunikace je zdravé prosazení sebe prostřednictvím vlídného, sebejistého, otevřeného a adresného vyjadřování a jednání. Asertivní komunikace respektuje práva a svobodu ostatních komunikujících (Vymětal, 2008, s. 144).

## 2.3 Naslouchání

Naslouchání obecně je činnost, kterou prostřednictvím svého sluchu praktikujeme téměř po celý den, přijímáme veškeré zvukové podněty. Ovšem to ještě neznamená, že všechna zachycená sdělení plně vnímáme (De Vito, 2001, s. 81).

Dle De Vita (2001, s. 82) je naslouchání složitý cirkulární proces, který má pět následujících fází:

Obrázek 4: Model procesu naslouchání



Zdroj: De Vito, 2001, s. 83



Umění naslouchat je považováno za strategickou dovednost, která je nejjednodušším způsobem získávání informací, i když s těmito informacemi nemusíme souhlasit. Tuto schopnost je možné uplatnit na všech životních i pracovních pozicích. Cílem naslouchání je získat maximum informací, které nám dále pomáhají budovat vztahy, řešit problémy a vyvarovat se chyb (Vymětal, 2008, s. 48).

### **2.3.1 Efektivní naslouchání**

Efektivní naslouchání nám umožňuje nahlížet do nitra druhých, získat více informací a rozumněji se rozhodovat. Získáme tak informace nejen o obsahu sdělení, ale i o osobě, která nám informaci sděluje (De Vito, 2001, s. 81).

### **2.3.2 Aktivní naslouchání**

Aktivním nasloucháním dáváme druhému najevo, že chápeme obsah a význam jeho sdělení a v případě nutnosti si můžeme vyžádat objasnění. Je vhodné parafrázovat myšlenky mluvčího a tím mu vyjádřit pochopení (De Vito, 2001, s. 89).

## **2.4 Rozhovor**

Rozhovor probíhá mezi dvěma a více osobami a je formou interpersonální komunikace. Rozhovor zahrnuje otázky a odpovědi a může probíhat jednak při osobním kontaktu, ale i prostřednictvím telefonu nebo e-mailu. Rozhovor může být neformální nebo řízený, u něhož jsou témata volena předem, přesvědčovací, otevřený či poradenský (De Vito, 2001, s. 217).

*Pohovor* je typ rozhovoru, který se používá především v pracovním prostředí a vztahuje se k informacím osoby, se kterou je pohovor veden. K těmto typům patří přijímací a hodnotící pohovor.

*Přijímací pohovor* má tu výhodu, že se na něj můžeme částečně připravit tím, že si zjistíme informace související s nabízenou pozicí, informaci o zaměstnavateli, zrekapitulujeme své schopnosti a možnosti, doplníme potřebné znalosti. Výsledek tohoto pohovoru také zčásti závisí na našich přesvědčovacích schopnostech a neverbální komunikaci. Totéž platí, i pokud jsme v pozici osoby, která pohovor vede.

*Hodnoticí pohovor* vede většinou nadřizený a jeho hlavním cílem je vyjádřit co hodnocený vykonal dobře, motivovat ho ke zlepšení a podpoření k vyššímu výkonu, někdy dojde i na ocenění (De Vito, 2001, s. 219).

Rozhovor je dynamický proces odehrávající se formou otázek a odpovědí mezi dvěma a více účastníky. Jeho charakter může být formální i neformální a je zdrojem informací, které jsou doplněny neverbálními reakcemi na aktuální situaci. Rozhovory mohou mít různý charakter: vyprávěcí, konverzační, pracovní, telefonický, e-mailový (Vymětal, 2008, s. 122).

Nejčastějším a nejkvalitnějším typem rozhovoru je dialog, u kterého se předpokládá vzájemný soulad partnerů. Partneři akceptují rozdílnost svých názorů a přístupů, vzájemně se tolerují a dokáží v klidu dojít ke kompromisu nebo si sdělit, že se nedohodli (Vymětal, 2008, s. 125).

Rozhovor je nejčastější formou interpersonální komunikace běžného života a z velké části i pracovního. Rozhovor má mnoho podob a nejčastěji je realizován formou otázek a odpovědí, průběh ovlivňuje struktura, cíl a komunikační dovednosti tazatele i tázaného (Žantovská, 2015, s. 70).

Rozhovoru se účastní mluvčí a příjemce, kteří si během rozhovoru tyto role mění. Existují tři možnosti, jak se ten, kdo má první roli příjemce, může změnit v mluvčího. Jednou z nich je spontánní reakce na sdělení mluvčího, což ještě nemusí znamenat, že rozhovor bude pokračovat. Další možností je vůbec nemluvit, z čehož plyne, že žádný vztah s mluvčím nenavážeme ani ho nepřerušíme, pokud nějaký vztah již existuje. Třetí možností je pravidelné střídání rolí (Janoušek, 2015, s. 123).

## **2.5 Sdělování**

V souvislosti se sdělováním je třeba zmínit dva pojmy, a to denotace a konotace. *Denotace* se vztahuje k významu, který je ve společném jazyce přiřazen k určitému slovu, lze ho nalézt třeba ve slovníku. *Konotace* zase vyjadřuje význam emotivní. Slovo má v tomto případě pro každého příjemce jinou vypovídající hodnotu. Volba správného výrazu je tedy při sdělování velmi důležitá (De Vito, 2001, s. 99).

Komunikace bývá většinou ztotožňována s mluvením, ale sdělení může být vysíláno i neverbálně a přijímáno více smyslovými orgány. Většinou jde o kombinaci obojího. Rovnocenným projevem mluvení je i naslouchání. Způsob, jak sdělení vnímáme, je ovlivněn i tím, jaký úsudek si uděláme o osobě, která nám ho sděluje. Může nám třeba sdělovat něco pozitivního, ale negativním způsobem, nějak jedná a jinak se chová apod. U osobního sdělení má mluvčí i okamžitou zpětnou vazbu, jak sdělení působí na jeho posluchače a může se přizpůsobit např. silou hlasu, gestikulací, mimikou apod. (De Vito, 2001, s. 24).

## 2.6 Dotazování

Otázky jsou součástí téměř každého rozhovoru, bez nich bychom nezískali požadovanou informaci, nedoptali se na její upřesnění. Umění správně a vhodně položit otázku zpětně ovlivňuje kvalitu získané odpovědi. Otázky lze rozdělit do několika typů.

*Hlavní* – navozují a předkládají téma dotazu v širším kontextu.

*Uvozující* – slouží k navázání kontaktu před vlastním rozhovorem a je v nich často obsažena odpověď, kterou očekáváme.

*Rozvíjející* – snažíme se jejich prostřednictvím dostat do větší hloubky získané odpovědi na předcházející otázku a získat tak přesnější informace.

*Otevřené* – umožňují dotazovanému rozvést svoji odpověď ve všech souvislostech.

*Uzavřené* – získáme na ně rychlou a jednoznačnou odpověď typu ano/ne.

*Hypotetické* – ověřujeme si jimi reakce a názory tázaného na nějakou situaci, určují jeho směr uvažování a způsob jeho myšlení.

*Osobní* – slouží k odhalení pocitů, postojů a myšlenek.

*Agresivní* – jsou většinou nátlakové a nutí tázaného k nějaké odpovědi, nebo pro něj mohou být ponižující.

*Provokativní* – snaží se tázaného vyprovokovat ke sdělení informace, kterou by nám sám sdělit nechtěl.

*Nevhodné* – dotazovaný se může cítit otázkou uražen nebo jí nemusí z různých důvodů rozumět (Vymětal, 2008, s. 118).

## 2.7 Empatie

Schopnost empatie znamená vcítit se do druhého člověka tak, že jsme schopni podívat se na situaci z jeho úhlu pohledu, tak říkajíc jeho očima, a umožňuje nám to lépe porozumět hloubce obsahu jeho sdělení nebo situaci, ve které se zrovna nachází (Klapetek, 2008, s. 164).

Pokud máme schopnost empatie, umožňuje nám to vnímat emoční rozpoložení partnera při komunikaci a dle toho přizpůsobit svoji odpověď. Empatii často využíváme automaticky, ale u každého jedince je tato schopnost vnímání jiná (Žantovská, 2015, s. 60).

Jedním ze způsobů, díky kterému je možné snáze komunikovat, je tzv. *nenásilná komunikace*. Je to způsob vyjadřování, kterým vstupujeme do vztahů empaticky a dává nám příležitost snažit se řešit nesrovnalosti nenásilně a kreativně. Hlavními body usnadňující nenásilnou komunikaci jsou dle Rosenberga: pozorování faktů před posuzováním, uvědomění si, co cítíme a proč, vyjádření našich potřeb a vyjádření jasných požadavků v přítomnosti (Rosenberg, 2019, s. 145).

## 2.8 Rétorika

Rétorika má pro zastupitele velký význam nejen proto, že je vhodné kultivovaně hovořit při jednání s občany, ale i z toho důvodu, že se často při prezentaci zájmů a problematiky obce vyjadřují na veřejnosti.

Slovo „*rétor*“ je překládáno jako mistr slova. Rétorika má svůj základ už v antickém světě, kde se kladl důraz na pěstění krásy mluveného slova řečnických osobností a schopnost veřejně vystupovat (Žantovská, 2015, s. 85).

V současné době je moderní rétorika známkou morální vyspělosti řečníka a jeho vytríbeného projevu. Je spojována s účinnou komunikací zejména v oblasti

přesvědčování za použití dostupných vhodných prostředků. Z klasické rétoriky se i v dnešní době uplatňují ty oblasti, které prověří fázi řečnickovy přípravy.

*Invence* – volba tématu a shromáždění všech podkladů s tématem souvisejících.

*Organizace* – rozřídění získaného materiálu, výběr podstatných informací a rozčlenění těchto dat dle důležitosti a příprava struktury projevu.

*Styl* – způsob projevu, který jednak závisí na osobnosti řečníka, dále dle charakteru publika na volbě odbornosti, žánru, přiměřenosti, logických řetězců a prostředí.

*Zapamatování si* – řečník by měl udržet strukturu svého připraveného projevu v hlavě.

*Přednes* – předání výsledků své práce posluchačům (Žantovská, 2015, s. 180).

### 3 KOMUNIKACE PŘI ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ

Zastupitelé nezřídka řeší konflikty mezi občany, které se zdají být banální, pro dotčené občany však mají velkou důležitost. Nejtěžší při řešení konfliktu mezi občany z pozice zastupitele je zachovat si neutrální postoj a nadhled, což vzhledem k rodinným a sociálním vazbám v obci není vždy jednoduché. Proto je tato kapitola věnována problematice konfliktu, jeho druhům, vývoji, úspěšnému řešení, ale i bariérám bránícím v řešení. Nejen pro zastupitele, ale pro každého účastníka komunikačního procesu je dobré, pokud dokáže v dané situaci identifikovat okamžitý postoj svého komunikačního partnera, což mu umožní předejít konfliktní situaci.

#### 3.1 Charakteristika

Konflikt patří k běžnému životu, je všudypřítomný a je dán různorodostí názorů, charakterů, rozdílem vnímání situací z hlediska pohlaví, věku, náboženského vyznání apod. Konflikt vzniká z různých důvodů, které v nás vyvolávají konfliktní reakci a jsou označovány za tzv. spouštěč. Pokud chceme řešit konflikt, je smysluplné zasáhnout na úrovni příčiny konfliktu, což má dlouhodobější účinek, než pokud řešíme konflikt na úrovni následku (Medlíková, 2012, s. 17).

#### 3.2 Předcházení konfliktu

Než se budeme věnovat problematice konfliktu, je potřeba zmínit jednu důležitou měkkou dovednost, a tou je předcházení konfliktu. Pokud tuto dovednost ovládáme, může nás ušetřit nepříjemných situací i úbytku životní energie, kterou nám konflikty berou. Aby při komunikaci ke konfliktu nedošlo, je dobré mít na paměti následující pravidla.

*Oponent je partnerem při hledání pravdy – hledáme na druhém pozitiva, hledáme společný zájem a spojení.*

*Snažíme se porozumět druhému – pokud nerozumíme sdělení druhého, těžko se nám bude vyvracet nebo se ho budeme zastávat.*

*Tvrzení bez důkazů není argument – těžko získá váhu něco, co nemůžeme podložit.*

*Neutíkat od tématu* – pokud je nám nějaká otázka nepříjemná, stačí sdělení, že nechceme odpovídat.

*Nesnažit se o poslední slovo* – právě naše poslední slovo, často už bezvýznamné, může být spouštěčem konfliktu.

*Nesnižovat důstojnost druhého* – tento způsob jednání bývá někdy těžký, u některých jedinců je snaha setřít protivníka geneticky zakódován a patří k hrubšímu způsobu komunikace.

*Nezaměňovat dialog za monolog* – dopřát druhému prostor pro vyjádření jeho názoru (Gruber, 2005, s. 59).

### **3.3 Konflikt**

*„Slovo samo je latinského původu, conflictus, znamená srážku. Má předponu con, znamenající spolu, s něčím, a kořen odvozený od slovesa fligo, udeřit, uhodit, odvozeně pak někoho něčím zasáhnout. Slovo lze tedy chápat jako vzájemné zasahování, utkáni se s někým, srážku s někým ve vzájemném zápolení“* (Čákr, 2000, s. 11).

V souvislosti s konfliktem je potřeba zmínit i emoce. Emoce pokud jsou pozitivní, přispívají k fungování našich vzájemných osobních i pracovních vztahů. Často ale stojí na pozadí vzniku konfliktů. Drobné hádky, které vznikají kdekoliv během dne, slouží k ventilaci nahromaděných emocí a trvají krátce. Když však už vznikne konflikt, často nevíme, jak ho pak správně řešit (Miller, Kadlec, 2018, s. 9).

Konflikty vznikají mezi lidmi v situaci, kdy dojde k neslučitelnosti jejich cílů, nebo když jeden druhému stojí v cestě k dosažení jeho cíle. Konflikty můžeme rozdělit na obsahové a vztahové. Podstatou řešení je jednak rozpoznat spouštěče konfliktu a jednak poznat jeho počátky (De Vito, 2001, s. 169–170).

Na konflikt může být pohlíženo jako na střet či srážku, která vnáší do vztahů a systémů nerovnováhu a nestabilitu. Rovnováha je označení pro vyváženost stavu v aktuální situaci. Stabilita je výrazem pro schopnost nalezení rovnováhy ve změněných

podmínkách. Pokud se snažíme řešit vzniklý konflikt, hledáme tím novou rovnováhu (Plamínek, 2009, s. 14).

Zastupitelé se při výkonu svého mandátu dostávají do situace, kdy kromě obecních záležitostí musejí řešit i konflikty mezi občany obce. Proto je důležité ovládat komunikační dovednosti pro jejich zdárné řešení.

### 3.4 Druhy konfliktů

Konflikty se dělí do několika skupin z hlediska počtu osob, kterých se týkají.

*Intrapersonální* – se týkají jedné osoby, která má svůj vnitřní konflikt s představou, normou, názorem, postojem a zájmem. U *představy* řešíme, jak máme něco udělat, jak se zachovat, co bude následovat, jak bude reagovat druhý aj. U *norem* jsme v nejistotě, zda se zachováme správně, jestli se to smí či nesmí, jestli je to vhodné či není. U *názorů* v sobě hledáme, zda se ztotožníme nebo ne. U *postojů* rozhodujeme, jak se postavit k nějaké konkrétní situaci nebo činnosti. U *zájmů* vybíráme, kterou nabízenou možnost zvolíme, např. jít do kina nebo si doma číst (Křivohlavý, 2002, s. 35).

*Interpersonální* – jsou zde stejné důvody pro vznik konfliktu jako u intrapersonálních, ale vznikají mezi dvěma osobami. Jde o konflikty vznikající z důvodu odlišných představ, názorů postojů a zájmů (Křivohlavý, 2002, s. 23).

*Skupinové* – konflikt probíhá uvnitř skupiny. Vznikají často situace, kdy má skupina na výběr z více možností řešení. Pokud to lze, rozdělí se na podskupiny a všichni jsou spokojeni. Někdy však rozdělení není možné, výběrem jednoho řešení vznikne ve skupině konflikt (Křivohlavý, 2002, s. 37).

*Meziskupinové* – vznikají vždy, když se sejdou skupiny a každá hájí svůj zájem. Může jít o skupiny, které mají dlouhodobé trvání, např. ve sportu, ale i gangy. Vznikají také skupiny dočasné, kdy lidi spojí vyvstálá situace typu, bude se v místnosti kouřit, či ne. Mohou vzniknout i mezi skupinou mladší a starší generace (Křivohlavý, 2002, s. 37).



### 3.5 Vývoj konfliktu

Při výkonu své funkce se zastupitelé nevyhnou konfliktním situacím. Významnou měrou ke zdárnému předejití či řešení přispívá znalost jednotlivých fází konfliktu.

Každý konflikt, který vznikne, má určité fáze svého vývoje a jejich včasné rozpoznání účastníkům umožňuje konfliktu předejít nebo ho alespoň regulovat. Plamínek (2006) uvádí následující fáze konfliktu.

*Varovné příznaky* – objevují se ještě před vypuknutím konfliktu, včasným odhalením těchto příznaků lze konfliktu předejít.

*Odlišnosti* – vznikají, pokud si nevšimneme varovných příznaků, ale stále ještě můžeme situaci řešit jen jako problém.

*Polarita* – se vyvíjí při neřešení odlišností. Dochází k personifikaci věcných problémů a dohadům typu „kdo s koho“.

*Separace* – je část konfliktu, kdy účastníci nezvládli fázi polarizace a přerušují vzájemný kontakt. Pokud již není nutná další osobní nebo pracovní interakce, může konflikt v této fázi končit.

*Destrukce* – přichází po separační fázi, po které účastníci musejí spolu pracovat nebo žít. V této fázi dochází k rozpadu systému. Tím může být např. narušení vztahů v rodině, narušení vztahů v pracovním kolektivu, což vede ke špatnému pracovnímu ovzduší a nižším pracovním výkonům či opuštění pracovního místa, rozpadu rodiny apod.

*Vyčerpání* – je stav, který se po destrukci projevuje únavovými symptomy.

*Latence* – označuje fázi, která se vyhne fázi destrukce a působením času přechází do stavu klidu.

*Homeostáza* – stav rovnováhy, ukončení konfliktu (Plamínek, 2006, s. 30).

### 3.6 Chování v konfliktech

Na chování v konfliktech mají mimo vnějších příčin vliv i osobní vlastnosti jedince, dále jeho znalosti, dovednosti a postoje. Naše chování v konfliktu také ovlivňují některé vědomě či nevědomě převzaté vzorce chování.

Z biologického hlediska máme v sobě nastaveny programy tzv. instinkty, což jsou zděděné a dlouhodobě osvědčené vzorce chování, podle kterých jednáme v konfliktní situaci v případě osobního ohrožení (Plamínek, 2009, s. 85).

### 3.7 Řešení konfliktů

Přístup účastníků ke konfliktu rozhoduje o tom, jak bude konflikt vyřešen a Plamínek (2009) uvádí různé způsoby jak konflikt řešit. Uvedené způsoby sestavil do přehledné tabulky podle toho, zda účastníci kontrolují proces a výsledek řešení konfliktu, či nikoliv.

*Pasivita* – nečinnost je dobré zvolit u konfliktů, které se tváří být v danou chvíli důležité, ale později už tak důležité nejsou, nebo už vůbec nejsou považovány za konflikt.

*Delegace* – konflikt nemusíme řešit sami, ale předat ho k řešení jiné osobě např. nadřízenému, soudu, dítě rodiči apod.

*Náhoda* – u konfliktů, kde se nám nedaří dohoda, lze využít možnost náhodného řešení, které rozhodne za nás. Znamená to, že řešení je rychlé a výsledek nemůžeme nijak ovlivnit. Jedná se např. o házení korunou, technika kámen-nůžky-papír aj.

*Vyjednávání a projednávání* – jde o přímou komunikaci mezi účastníky konfliktu, kteří mají celou dobu jednání pod kontrolou průběh celého procesu i jeho výsledek.

*Mediace a facilitace* – do řešení jsou zapojeni nezávislí odborníci pomáhající s řízením procesu řešení konfliktu.

*Násilí* – i když jde také o způsob řešení konfliktu, je ve slušné společnosti považován za nepřijatelný, nelegitimní.

Tabulka 1: Metodické menu řešení konfliktů

kontrola procesu řešení konfliktu	ANO	náhoda násilí	vyjednávání projednávání
	NE	delegace pasivita	mediace facilitace
		ANO	NE
		kontrola výsledku řešení konfliktu	

Zdroj: Plamínek, 2009, s. 28

### 3.8 Facilitace

Facilitací je nazývána technika řešení problému ve skupinové komunikaci za přítomnosti odborníka, tzv. facilitátora. Při skupinové komunikaci často dochází k situaci, kdy se každý snaží prosadit svůj názor či řešení, což často nevede k dohodě, ale ke sporu. Komunikace se stává neefektivní, vznikají nejasnosti a rozepře, které nevedou k žádnému výsledku. V takovýchto případech je vhodné, někdy i nutné, přizvat facilitátora, což je odborník na řízení komunikačního procesu, který však nezodpovídá za výsledek, který z komunikace skupiny vyplyne. Facilitátor tedy vede či usměrňuje komunikaci tak, aby byla efektivní a každý měl dostatečný prostor pro vyjádření svého názoru (Komora mediátorů a facilitátorů, online, cit. 2020-01-31).

Pokud zastupitel, zejména na pozici starosty nebo místostarosty, disponuje alespoň částečně facilitačními dovednostmi, může se tak vyhnout mnoha problémům při řešení sporů mezi spoluobčany v obci. Dokáže vést jednání tak, aby ke zdárnému řešení situace dospěli účastníci sporu sami, což je velmi důležité, neboť většinou se očekává, že se přikloní k jednomu z nich. Zcela banální a nevhodným způsobem řešený spor tak může zničit vztahy v obci i na několik let. V situacích, kdy jsou všichni zastupitelé obce zainteresováni v řešení situace, např. plánování strategií, územního plánu či záměrů v obci, je vhodné využít služeb externího facilitátora.

Facilitátor je zaměřen na problém a ne na účastníky. Vede komunikační proces, zbytečně nemluví, ale pomáhá objasňovat a odstraňovat nedorozumění mezi účastníky jednání. Neovlivňuje proces svými názory, nehodnotí a zachovává si neutrální postavení. Musí mít na paměti, že nejlepšími odborníky na svůj život v obci jsou místní lidé (Wilkinwon, 2011, s. 36).

### **3.9 Mediace**

Mediace představuje vyjednávání o smírném řešení sporu za aktivní účasti třetí osoby – mediátora. Mediací je neautoritativní metoda, kterou si strany volí dobrovolně, aby předešly zahájení soudního řízení. Mediátor je nezávislá osoba, ovládající odborné techniky, nerozhoduje však o vině, ale pomáhá oběma stranám v bezpečném prostředí hledat další možná řešení. Podle určitých kritérií pomáhá vybrat z navrhovaných řešení ta, která lze realizovat a cílem je nalezení výchozího bodu pro další spolupráci stran, které jsou ve sporu. Výsledkem je tedy oboustranně výhodná dohoda. Služeb mediace je možné využít, i když už účastníci sporu spolu nekomunikují. Mediátor se pak snaží obnovit jednání stran (Komora mediátorů a facilitátorů, online, cit. 2020-01-31).

### **3.10 Kritika**

Pod pojmem kritika si většina z nás obvykle představí vytknutí nějaké chyby. V takovém případě může být kritika spouštěčem konfliktu.

Kritika však může být dvojitá. Jednak destruktivní, jejíž cílem je nám ublížit a takovou kritiku bychom měli odmítnout. Dalším druhem kritiky je kritika konstruktivní, vede nás ke změně. Tuto kritiku je vhodné přijmout i s komentářem a návrhem řešení na zlepšení (Medlíková, 2012, s. 102).

Kritika může být i motivující, pokud zvolíme správný způsob komunikace. Kritiku tedy nevyjadřujeme obecně, ale vztahem ke své osobě. Neříkáme, co je provedeno špatně, ale jak to vnímáme my, např. mrzí mě, štve mě, zlobí mě atd. Následně nabízíme kritizovanému radu, řešení či pomoc (Gruber, 2005, s. 51).

### **3.11 Bariéry**

Zásadní bariérou komunikačního procesu je, pokud jedinec nezvládá ani základy komunikace ve svém sociálním okolí, což má vliv na celý jeho další život. Tento nedostatek ho může v konečném důsledku dostat až k vyčlenění ze společnosti (Vymětal, 2008, s. 11).

Komunikační bariéra je pojem, pod který lze zahrnout vše, co nám brání k uskutečnění komunikace. Komunikačních bariér je celá řada, lze je rozdělit na interní, např. předsudky a obavy z neúspěchu, a externí, např. hlučné prostředí, tyto pak ještě dále rozdělit (Vymětal, 2008, s. 37).

## 4 KOMUNIKACE A VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

Nejen s pedagogikou, ale i v souvislosti se vzděláváním dospělých nelze opomenout velkého učitele národů J. A. Komenského, posledního biskupa Jednoty bratrské a jeho nadčasové pedagogické myšlenky, které nejsou omezeny věkem.

„*Nikoho nelze učinit vzdělaným bez pěstění nebo vzdělání, tj. pilné snahy a péče*“ z díla *Řeč o vzdělávání ducha* (Komenský In: Kumpera, 2004). V kontextu vzdělávání dospělých je zde vnímána snaha jako ochota a určitá iniciativa jedince pro sebevzdělávání, péče může být vnímána jako působení andragoga, který dospělému se vzděláváním pomáhá.

„*Lépe někdy začít, než nikdy*“ (o učení) z díla *Česká didaktika* (Komenský In: Kumpera, 2004). Tento citát působí velmi motivačně nejen pro ty, kteří v důsledku totalitního režimu nemohli studovat, ale i pro ty, kteří si chtějí doplnit vzdělání a svůj věk vnímají jako bariéru ke studiu. Je z něj cítit odhodlání a naděje, že nic není ztraceno.

„*Kdo vyučuje jiné, vzdělává sám sebe*“ z díla *Analytická didaktika* (Komenský In: Kumpera, 2004). V těchto slovech je obsažena určitá motivace a přidaná hodnota nejen pro pedagogy, ale i andragogy. Každé působení andragoga by mělo být jím samotným zpětně analyzováno, aby si uvědomil jak na sobě dál pracovat a jaké znalosti a dovednosti si rozvíjet.

### 4.1 Dospělý

Definici dospělého nelze jednoznačně definovat. Pokud se budeme držet věkové hranice, ta je v některých kulturách velmi odlišná. V některých případech dochází i ke změně této věkové hranice v rámci téže kultury, např. u nás posunutí věku dospělosti z dřívějších 21 let na 18 let a není vyloučeno, že se v budoucnosti opět může změnit.

V současné době je na dosažení dospělosti nahlíženo z pohledu několika vědních disciplín: *biologie* (dosažení fyzické zralosti), *právo* (souvisí se získáním práv a povinností a je zakotveno v zákonech), *sociologie* (spojeno se získáním nových sociálních rolí, např. vstupem do pracovního procesu, založením rodiny apod.), *psychologie* (stabilizace forem chování a myšlení), *pedagogika* (stává se vychovatelem

následující generace). Zájem o vzdělávání začal nejprve u seniorů z důvodu stárnutí populace, pak se tento zájem posunul v šedesátých a sedmdesátých letech ke generaci střední. Výzkumem byla potvrzena schopnost učení i ve vysokém věku (Beneš, 2003, s. 40).

## **4.2 Vzdělávání dospělých a komunikace**

Věda o vzdělávání dospělých se nazývá andragogika a jejím objektem je dospělý člověk. V dnešním, rychle se vyvíjejícím světě a při současném vzniku nových technologií a oborů je vzdělávání dospělých vnímáno jako nutnost neustále doplňovat své dovednosti a vědomosti tak, aby jedinec obstál v profesním a sociálním životě. K tomu je potřeba zdokonalovat i své komunikační dovednosti. Vzdělávání dospělých je z odborného pohledu rozdělováno na profesní, zájmové a občanské, ale mohou přecházet.

Autorka práce vnímá ve vzdělávání dospělých a oblasti komunikačních dovedností vzájemnou souvislost. Přestože oblast komunikace je předmětem zájmu mnoha vědních oborů a zkoumá ji především psychologie, je zde příležitost pro andragoga aplikovat zjištěné poznatky do praxe. Mezilidská komunikace se odehrává v různých prostředích a sociálních situacích. Každý jedinec má určité schopnosti a zažité způsoby při komunikaci s ostatními lidmi, což však v dynamice dnešní doby nemusí stačit. Je tedy žádoucí své schopnosti rozvíjet tak, aby komunikace byla efektivní.

Téma komunikace je velmi obsírné, u každého pojmu se dá jít hodně do hloubky a věnovat se mu v samostatné práci. Z tohoto důvodu se autorka v bakalářské práci držela v základní rovině, která má význam pro účely připravované následující výzkumné části.

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 5 VÝZKUM

Dalším důvodem volby tématu práce byla osobní zkušenost autorky z působení na pozici zastupitele obce. Jako zastupitelka měla možnost přihlížet i řešit situace, se kterými se dosud nesešla, a také pozorovat jednání ostatních zastupitelů v různých situacích. Každý, kdo splní zákonné podmínky pro zvolení, může být zvolen na pozici zastupitele bez ohledu na dosažené vzdělání či získanou odbornost. Často jsou to občané, kteří ve volbách získali důvěru svých voličů, avšak nedotčení veřejnou správou. Velká část z nich navíc pracuje v zastupitelstvu jako neuvolnění, tzn. při své původní práci, často v odpoledních či večerních hodinách. Úroveň komunikačních dovedností zastupitelů může být z těchto důvodů velmi rozdílná. V rámci své původní profese někteří procházejí školením a kurzy komunikačních dovedností, což je pak samozřejmě přínosem i pro obec. Nadřízené orgány obcí sice pořádají různé semináře a kurzy, ale ty jsou převážně zaměřené na oblast legislativy a kompetence zastupitelů. Portál na podporu měst a obcí nabízí kurzy rétoriky a prezentace pro starosty, což ne všichni využijí.

### 5.1 Metodologie

Výzkumem se potvrzují či vyvracejí poznatky. V empirickém výzkumu se pracuje s fakty, která se pečlivě zaznamenávají, poté se zpracují a následně interpretují. Výzkum má různou šířku pohledu a výzkumný záběr. Je rozdělen na několik etap, které se mohou i prolínat, a trvá obvykle určitý čas. Jednotlivými etapami výzkumu jsou stanovení výzkumného problému, příprava výzkumu, volba výzkumných metod, sběr dat a zpracování získaných údajů, interpretace údajů, závěr z výzkumu (Gavora, 2000, s. 14).

### 5.2 Cíl empirické části

Před zahájením výzkumu je potřeba stanovit výzkumný problém a přesně formulovat co, nebo koho bude výzkumník zkoumat, jakou oblast, situaci či období pro zkoumání zvolí (Gavora, 2000, s. 13).



Hlavním cílem empirické části je zmapovat oblast Mikroregionu Polensko a zjistit, jaký význam má pro zastupitele obcí tohoto regionu vzdělávání v oblasti komunikačních dovedností. K hlavnímu cíli byly stanoveny ještě následující dílčí cíle.

1. Zjistit vliv počtu volebních období na motivaci respondentů ke vzdělávání v komunikačních dovednostech.
2. Zjistit, jaké bariéry brání respondentům ve vzdělávání v komunikačních dovednostech.
3. Zjistit, jakou formu vzdělávání respondenti preferují.
4. Zjistit, zda se liší zájem respondentů ve vzdělávání v komunikačních dovednostech v závislosti na pohlaví.

### **5.3 Výzkumné otázky a hypotézy**

Základní orientaci výzkumu určuje výzkumný problém a další informace pro jeho směřování se stanovují v hypotézách. Hypotéza je nepodložené tvrzení, má vědecký předpoklad, může však vzniknout i na základě osobní zkušenosti výzkumníka. Platnost hypotézy se pouze předpokládá a úkol výzkumu je soustředěn na potvrzení nebo vyvrácení definované hypotézy. Vyvrácení stávající hypotézy umožňuje budování nové teorie (Gavora, 2000, s. 51).

Na základě stanovených dílčích cílů byly formulovány následující výzkumné otázky a hypotézy. Hypotézy budou testovány a potvrzení nebo vyvrácení hypotéz může sloužit k sestavení vhodné vzdělávací nabídky andragoga pro zastupitele jednotlivých obcí Mikroregionu Polensko.

1. Má vliv počet volebních období na motivaci respondentů ke vzdělávání v komunikačních dovednostech?
2. Jaké bariéry brání respondentům ve vzdělávání v komunikačních dovednostech?
3. Jakou formu vzdělávání respondenti preferují?
4. Liší se zájem respondentů ve vzdělávání v komunikačních dovednostech v závislosti na pohlaví?

*Hypotéza č. 1:* Zastupitelé, kteří mají zájem o vzdělávání v komunikačních dovednostech, mají v prvním volebním období minimálně o 25 % vyšší motivaci ke vzdělání v komunikačních dovednostech než ti, kteří byli zvoleni opakovaně.

Tato hypotéza byla formulována na základě vlastního pozorování na pozici zastupitele, kde docházelo k setkání s dosud neznámými situacemi a byla tudíž vnímána potřeba osvojit si některé komunikační dovednosti. Hypotéza bude potvrzena za předpokladu, že počet zastupitelů v prvním volebním období, kteří mají zájem o vzdělávání v komunikačních dovednostech, bude o 25 % vyšší než u zastupitelů, kteří jsou již zvoleni opakovaně.

*Hypotéza č. 2:* Minimálně 50 % oslovených zastupitelů argumentuje, že jim ve vzdělávání brání nedostatek času.

Tato hypotéza vychází z předpokladu, že většina zastupitelů malých obcí pracuje jako neuvolněný funkcionář. Práci pro obec tedy musí zvládnout ve svém volném čase na úkor svého osobního života. Kritériem pro potvrzení hypotézy bude, pokud minimálně polovina z celkového počet oslovených zastupitelů uvede jako bariéru ve vzdělávání nedostatek času.

*Hypotéza č. 3:* Zastupitelé, kteří by se vzdělávali v komunikačních dovednostech, minimálně v 75 % častěji zvolí formu jednorázové vzdělávací akce před vzděláváním skládajícím se z několika na sebe navazujících vzdělávacích akcí.

Stejně jako u předchozí hypotézy je přihlíženo k práci zastupitelů jako neuvolněných, a tudíž návaznost akcí by pro ně mohla být příliš svazující a časově náročná. Z tohoto důvodu se předpokládá, že bude zájem převážně o krátkodobé jednorázové akce. Hypotéza bude potvrzena, pokud zastupitelé zvolí minimálně v 75 % formu jednorázové vzdělávací akce.

*Hypotéza č. 4:* Ženy v zastupitelstvu upřednostní vzdělávání v komunikačních dovednostech před vzděláváním v oblasti orientace v právních předpisech častěji než muži.

Poslední hypotéza vychází z obecného předpokladu, že ženy mají větší potřebu komunikovat než muži, a tudíž vzdělávání v této oblasti upřednostní.

#### **5.4 Výzkumná metoda a nástroj sběru dat**

Pro realizaci výzkumného šetření je možno využít kvantitativní nebo kvalitativní orientaci výzkumu. Při výběru metody hraje roli i postoj výzkumníka ke zkoumaným jevům. *Kvalitativní výzkum* uvádí získané informace ve slovní podobě formou výstižného a podrobného popisu. Výzkumník se snaží sblížit se zkoumanými osobami a odhaluje nové skutečnosti. *Kvantitativní výzkum* pracuje s číselnými údaji, které se dají precizně matematicky zpracovat a vyjádřit v procentech. U kvantitativního výzkumu není potřeba osobně se setkat se zkoumanými osobami. Odstup napomáhá nestrannosti pohledu. Je však nutné vybrat zkoumané osoby tak, aby co nejlépe reprezentovali zkoumanou populaci. Výše uvedené metody lze využít současně a tak vyvážit jejich silné a slabé stránky (Gavora, 2000, s. 33).

Vzhledem k cíli empirické části se autorka rozhodla v této práci pro metodu kvantitativního výzkumu s kvalitativními prvky. Výsledkem budou číselné výstupy z testovaných hypotéz, ale zároveň bude respondentům ponechána možnost pro vlastní vyjádření. Jako nástroj sběru dat byl zvolen dotazník, který je považován za nejfrekventovanější metodu sběru dat (Gavora, 2000, s. 33).

Dotazník je určen pro hromadné získávání údajů o velkém počtu odpovídajících tzv. respondentů. Lze tak získat velké množství dat v krátkém čase, proto je považován za ekonomický výzkumný nástroj. Dotazník je soubor předem připravených a pečlivě formulovaných otázek. Délka dotazníku má být jen taková, aby umožnila výzkumníkovi získat potřebné údaje. Poměr mezi počtem odeslaných dotazníků a vrácených vyplněných dotazníků se nazývá návratnost a vyjadřuje se procentem (Gavora, 2000, s. 99).

#### **5.5 Výzkumný soubor a sběr dat**

Předmětem výzkumu, jak je uváděno v publikaci *Úvod do pedagogického výzkumu*, jsou jevy, osoby, věci nebo procesy, které jsou obecně nazývány výzkumnými subjekty. Základní výzkumný soubor tvoří všichni lidé, o kterých potřebuje výzkumník získat

informace. Při rozsáhlém počtu respondentů lze vybrat jen určitou část z těchto respondentů, kterou pak nazýváme výběrový soubor (Gavora, 2000, s. 59).

Základní výzkumný soubor této práce mapuje oblast Mikroregionu Polensko, který čítá 22 obcí – Arnolec, Brzkov, Dobronín, Dobrouťov, Jamné, Jersín, Kamenná, Měšín, Nadějov, Nížkov, Poděšín, Polná, Rybné, Stáj, Syrácov, Šlapanov, Věžnice (JI), Věžnice (HB), Věžnička, Záborná, Zhoř, Ždírec. Bližší charakteristiku výzkumného souboru představí kapitola 6 Analýza a interpretace dat.

Dotazník byl autorkou zpracován jak v papírové podobě, tak i elektronicky prostřednictvím služby Survio, což je nástroj pro tvorbu dotazníků. Dotazník testovalo šest na sobě nezávislých respondentů mimo výzkumný soubor a následně byly dle zpětné vazby doladěny detaily pro ostrý start. Pro distribuci dotazníků byly využity dva způsoby. Prvním ze způsobů bylo oslovení starostů prostřednictvím e-mailu s odkazem na dotazník a s žádostí o vyplnění. Zastupitelům, kteří měli zveřejněny kontakty na webových stránkách obcí, byl odkaz na dotazník zaslán přímo. Pokud u některých zastupitelů nebyl zveřejněn jejich e-mail, byl starosta požádán o předání odkazu k vyplnění. Druhým způsobem bylo přímé oslovení starostů autorkou s žádostí o vyplnění a předání dotazníků v papírové formě ostatním členům zastupitelstva. Přímou cestou byli osloveni starostové v obcích Jersín, Nadějov, Rybné, Zhoř a Záborná.

## **5.6 Postup zpracování dat**

Data získaná v dotazníkovém šetření byla po ukončení sběru vyplněných dotazníků převedena do aplikace Microsoft Excel pro jednodušší práci se získanými daty. Dotazníky, vyplněné prostřednictvím služby Survio, byly do této aplikace převedeny automaticky, z navracených dotazníků v papírové podobě byla data do aplikace doplněna autorkou výzkumu ručně. Poté byla data dále analyzována a použita k testování výše formulovaných hypotéz.

## 6 ANALÝZA A INTERPRETACE DAT

Výsledky jednotlivých otázek dotazníku byly v aplikaci Microsoft Excel analyzovány a poté vloženy do tabulek a grafů, které slouží k přehlednému zobrazení získaných odpovědí. Analýza byla provedena na základě odborného textu dle Gavory (2000). Podle zjištěných výsledků z výzkumného šetření jsou v další části této práce potvrzeny, nebo vyvráceny stanovené hypotézy.

### 6.1 Charakteristiky výzkumného souboru

Do výzkumného souboru bylo zařazeno celkem 22 obcí Mikroregionu Polensko. Z celkového počtu bylo u pěti obcí využito osobní distribuce 32 ks papírových dotazníků autorkou práce prostřednictvím přímého oslovení starostů. S využitím e-mailové komunikace bylo osloveno 73 zastupitelů. Někteří zastupitelé neměli zveřejněny e-mailové a telefonní kontakty, proto byl e-mail s odkazem zaslán starostům s prosbou o předání ostatním členům zastupitelstva. Počet těchto zastupitelů, kterým byl odkaz na dotazník zprostředkován starosty jednotlivých obcí, není znám. Pro účel tohoto výzkumného šetření bude tedy počítáno s minimálním počtem 105 ks odeslaných dotazníků.

### 6.2 Výsledky výzkumného šetření

*Hypotéza č. 1:* Zastupitelé, kteří mají zájem o vzdělávání v komunikačních dovednostech, mají v prvním volebním období minimálně o 25 % vyšší motivaci ke vzdělání v komunikačních dovednostech než ti, kteří byli zvoleni opakovaně.

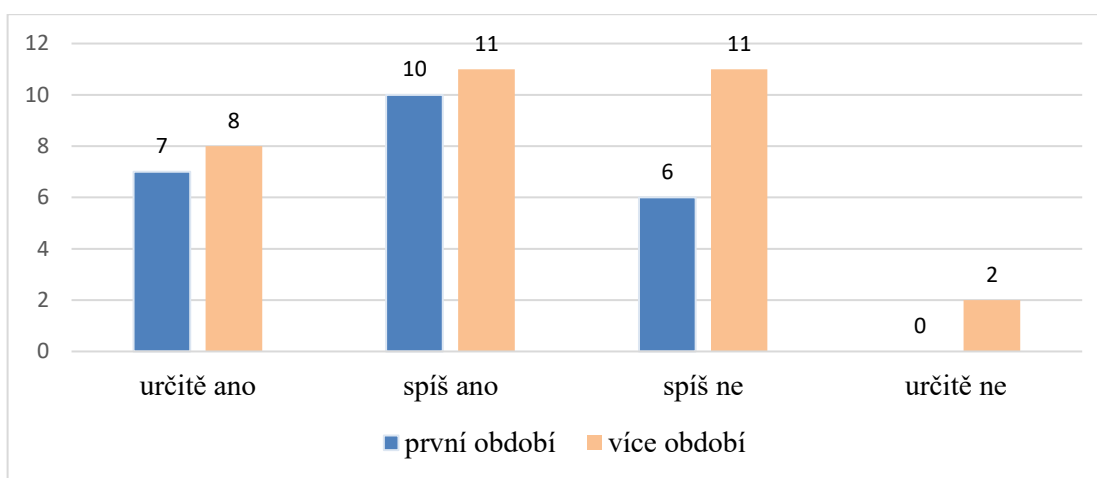
Z uvedených výsledků dotazníkového šetření v tabulce č. 2 a grafu č. 1 vyplývá, že počet zastupitelů, působících v prvním volebním období, kteří jsou motivováni ke vzdělávání v komunikačních dovednostech, činí 74 %, viz graf č. 2. U zastupitelů zvolených opakovaně je motivováno 59 %, viz graf č. 3. Zastupitelů v prvním volebním období motivovaných ve vzdělávání v komunikačních dovednostech je o 15 % více než počet zastupitelů, kteří byli zvoleni opakovaně. Hypotéza č. 1 se nepotvrdila.

Tabulka 2: Motivace ke vzdělání v komunikačních dovednostech v závislosti na počtu volebních období

	určitě ano	spíš ano	spíš ne	určitě ne
první období	7	10	6	0
více období	8	11	11	2

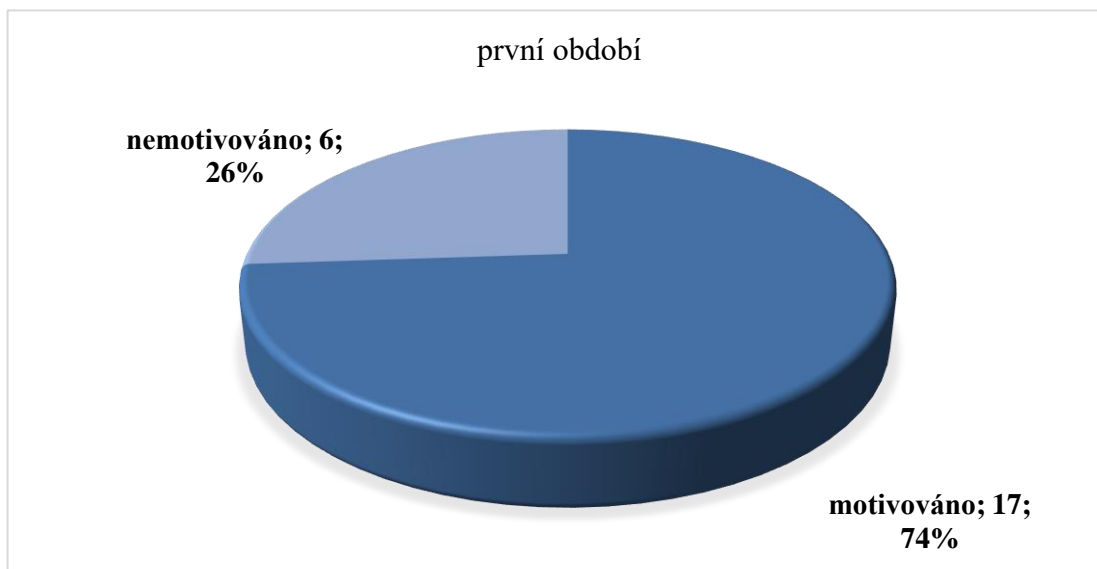
Zdroj: autorka práce, 2020

Graf 1: Motivace ke vzdělání v komunikačních dovednostech v závislosti na počtu volebních období



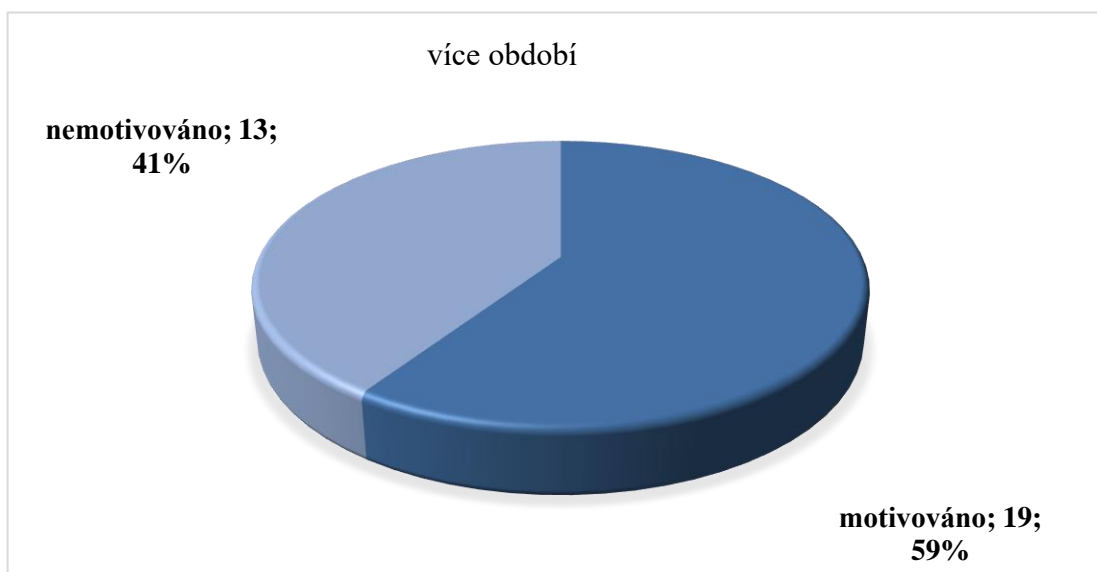
Zdroj: autorka práce, 2020

Graf 2: Porovnání motivace zastupitelů v prvním volebním období



Zdroj: autorka práce, 2020

Graf 3: Porovnání motivace zastupitelů ve více volebních obdobích



Zdroj: autorka práce, 2020

*Hypotéza č. 2:* Minimálně 50 % oslovených zastupitelů argumentuje, že jim ve vzdělávání brání nedostatek času.

Oslovení zastupitelé mohli v tomto případě označit více nabízených odpovědí, viz graf č. 4, maximálně však tři, což poslouží jako podklad pro andragoga při přípravě vzdělávací nabídky pro zastupitele obcí Mikroregionu Polensko.

Pro potřeby potvrzení či vyvrácení hypotézy vycházíme v tomto případě z následujících zjištěných údajů: celkem se dotazníkového šetření zúčastnilo 55 zastupitelů. Z uvedeného celkového počtu 20 zastupitelů nevnímá žádnou bariéru, 26 zastupitelů uvedlo jako bariéru nedostatek času a devět zastupitelů uvedlo nějakou z jiných možností. Z těchto výsledků šetření, uvedených v grafu č. 5, vyplynulo, že 47 % zastupitelů označilo jako bariéru nedostatek času, 37 % zastupitelů nevnímá žádnou bariéru a 16 % zastupitelů označilo jinou z nabízených možností.

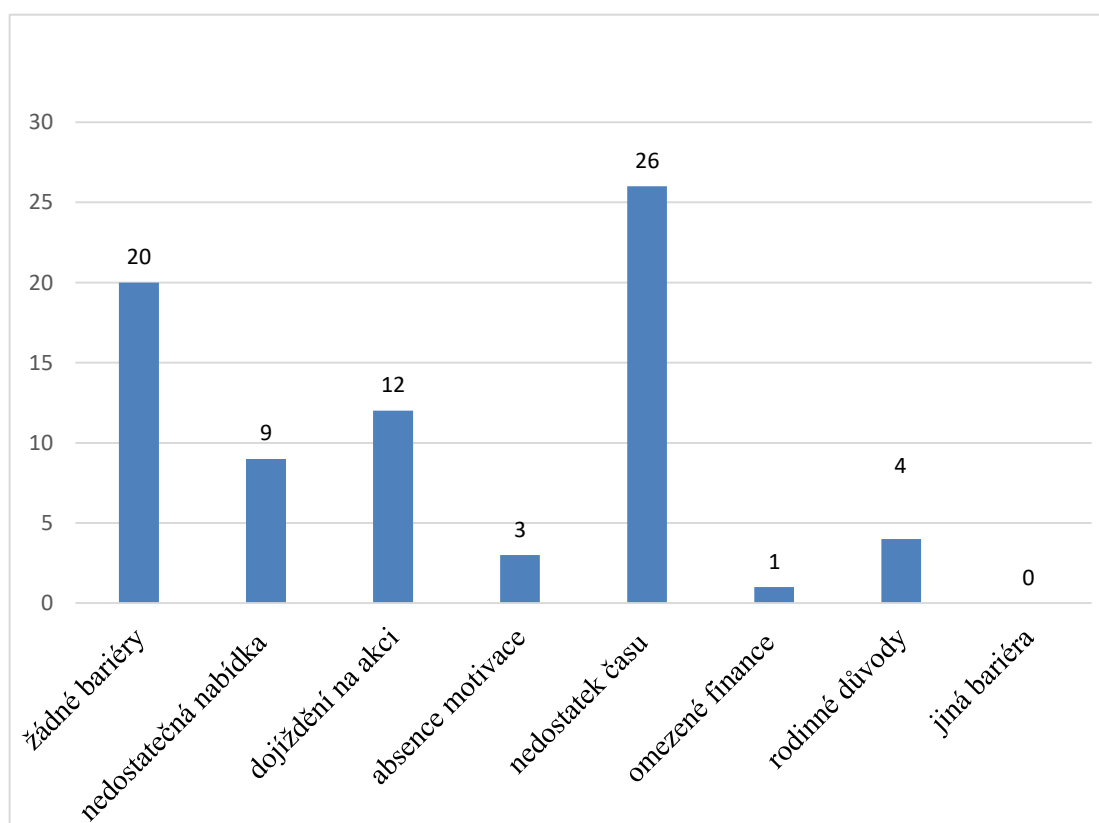
Kritéria 50 % nebylo dosaženo, přestože bariéra nedostatku času byla uváděna dle zobrazení v grafu č. 4 mezi bariérami nejčastěji, a to ve 47 %. Hypotéza č. 2 se nepotvrdila.

Tabulka 3: Bariéry zastupitelů ve vzdělávání

Bariéry ve vzdělávání	
žádné bariéry	20
nedostatečná nabídka	9
dojíždění na akci	12
absence motivace	3
nedostatek času	26
omezené finance	1
rodinné důvody	4
jiná bariéra	0

Zdroj: autorka práce, 2020

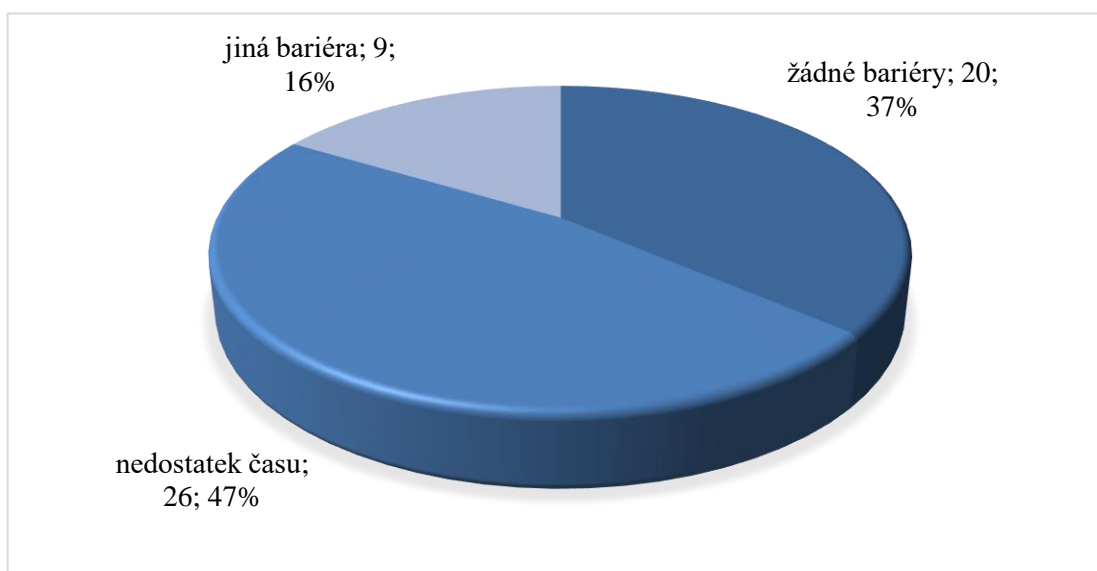
Graf 4: Bariéry zastupitelů ve vzdělávání



Zdroj: autorka práce, 2020



Graf 5: Bariéry zastupitelů ve vzdělávání



Zdroj: autorka práce, 2020

*Hypotéza č. 3:* Zastupitelé, kteří by se vzdělávali v komunikačních dovednostech, minimálně v 75 % častěji zvolí formu jednorázové vzdělávací akce před vzděláváním skládajícím se z několika na sebe navazujících vzdělávacích akcí.

Z tabulky č. 4 je zřejmé, že z celkového počtu 55 oslovených respondentů zvolilo 27 zastupitelů oblast vzdělávání v komunikačních dovednostech, 22 zastupitelů oblast orientace v právních předpisech a šest zastupitelů jinou oblast. V kategorii jiná oblast jeden zastupitel uvedl sociální oblast, jeden zastupitel projevil zájem o vzdělávání v oblasti dotační politiky, jeden zastupitel uvedl oblast kultury a sportu. Ve dvou případech nebylo zastupiteli uvedeno, o jakou jinou oblast vzdělávání má zastupitel zájem a jeden zastupitel uvedl, že nemá zájem o žádnou oblast, viz tabulka č. 4 a graf č. 6. a graf č. 7. Tyto dva grafy poslouží jako podklad pro andragoga při volbě délky připravované vzdělávací nabídky, kde z grafu č. 7 je zřejmé, že větší zájem je o jednorázovou akci kratšího rozsahu tedy maximálně 4 hodiny.

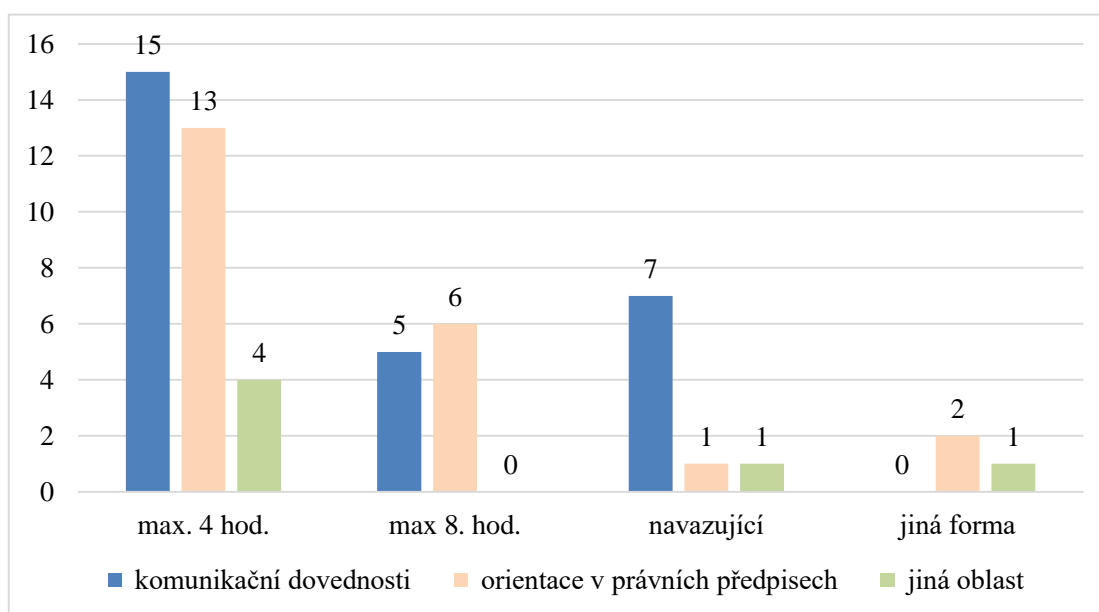
Pro potvrzení či vyvrácení hypotézy č. 3 slouží data uvedená v grafu č. 8. Zastupitelé, kteří projevíli zájem o oblast vzdělávání v komunikačních dovednostech, v 74 % upřednostnili jednorázovou vzdělávací akci a ve 26 % akceptovali nabídku několika na sebe navazujících akcí. Z uvedených dat vyplývá, že hypotéza č. 3 nebyla potvrzena.

Tabulka 4: Zvolená oblast vzdělávání a délka vzdělávací akce

	max. 4 h	max. 8 h	navazující	jiná forma	celkem
komunikační dovednosti	15	5	7	0	27
orientace v právních předpisech	13	6	1	2	22
jiná oblast	4	0	1	1	6
celkem	32	11	9	3	55

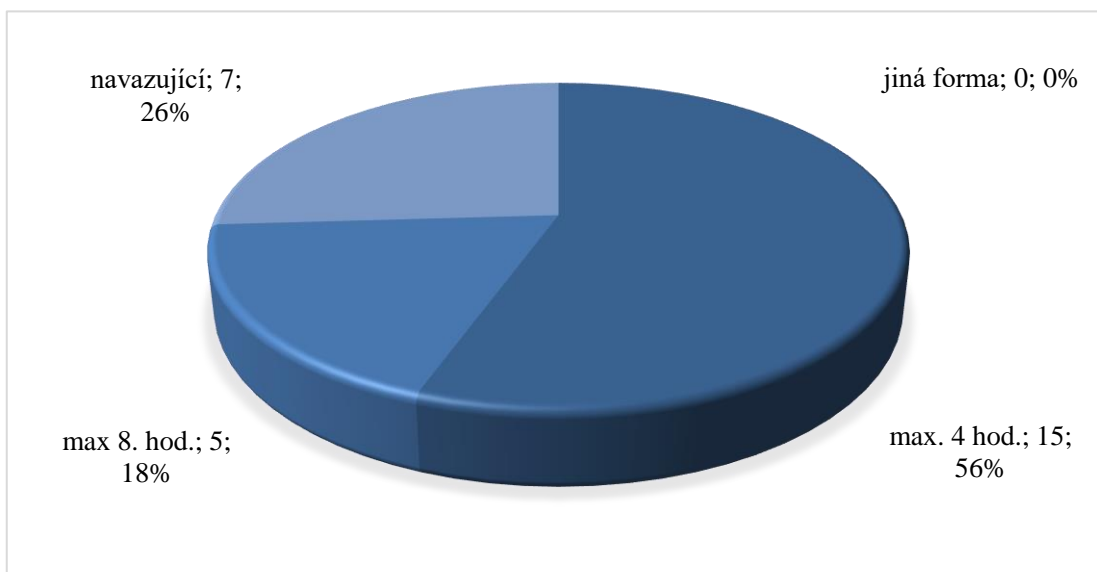
Zdroj: autorka práce, 2020

Graf 6: Zvolená oblast vzdělávání a délka vzdělávací akce



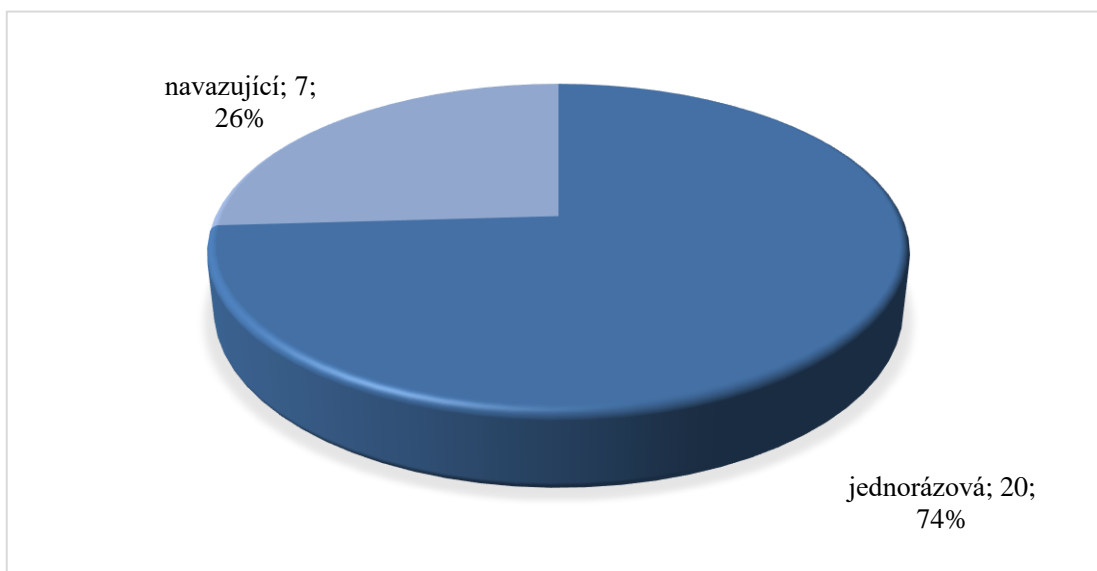
Zdroj: autorka práce, 2020

Graf 7: Zvolená délka vzdělávací akce u zastupiteli preferované oblasti vzdělávání v komunikačních dovednostech



Zdroj: autorka práce, 2020

Graf 8: Porovnání zájmu zastupitelů, kteří zvolili vzdělávání v komunikačních dovednostech, mezi jednorázovou a navazující akcí



Zdroj: autorka práce, 2020

*Hypotéza č. 4: Ženy v zastupitelstvu upřednostní vzdělávání v komunikačních dovednostech před vzděláváním v oblasti orientace v právních předpisech častěji než muži.*

V tabulce č. 5 a v grafu č. 9 jsou předloženy výsledky dat získaných při dotazníkovém šetření ve vztahu žen a mužů k jednotlivým oblastem vzdělávání. Graf č. 10 vypovídá o volbě žen z nabízených oblastí vzdělávání a graf č. 11 o volených oblastech vzdělávání mezi muži.

Po testování hypotézy č. 4 je z uvedených dat zřejmé, že ženy preferují oblast komunikačních dovedností v 75 % před ostatními z oblastí. Oproti tomu muži, kteří komunikační dovednosti volili ve 34 %, projeví větší zájem o vzdělávání v oblasti orientace v právních předpisech, a to ve 49 %. Pro posouzení či vyvrácení hypotézy č. 4 je však potřeba posoudit samostatně oblast komunikačních dovedností mezi ženami a muži. Výsledek najdeme uveden v grafu č. 12, ze kterého je zřejmé, že ženy projeví zájem o tuto oblast v 56 % a muži jen ve 44 %.

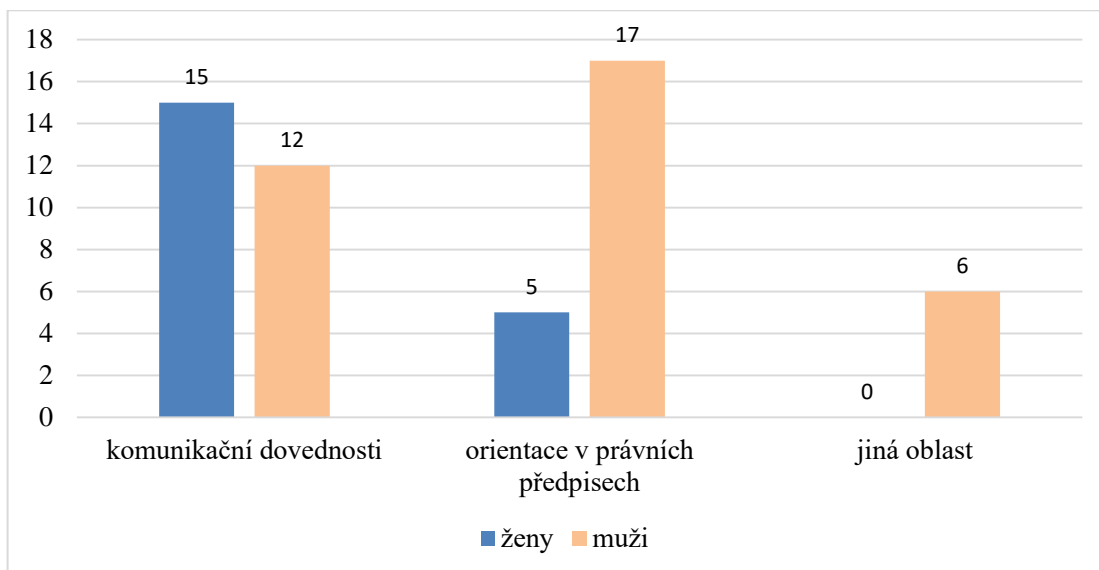
Z výše uvedeného vyplývá, že kritéria byla splněna a hypotéza č. 4 byla potvrzena.

Tabulka 5: Zvolená oblast vzdělávání ve vztahu k pohlaví

	ženy	muži	celkem
komunikační dovednosti	15	12	27
orientace v právních předpisech	5	17	22
jiná oblast	0	6	6
celkový počet zastupitelů	20	35	55

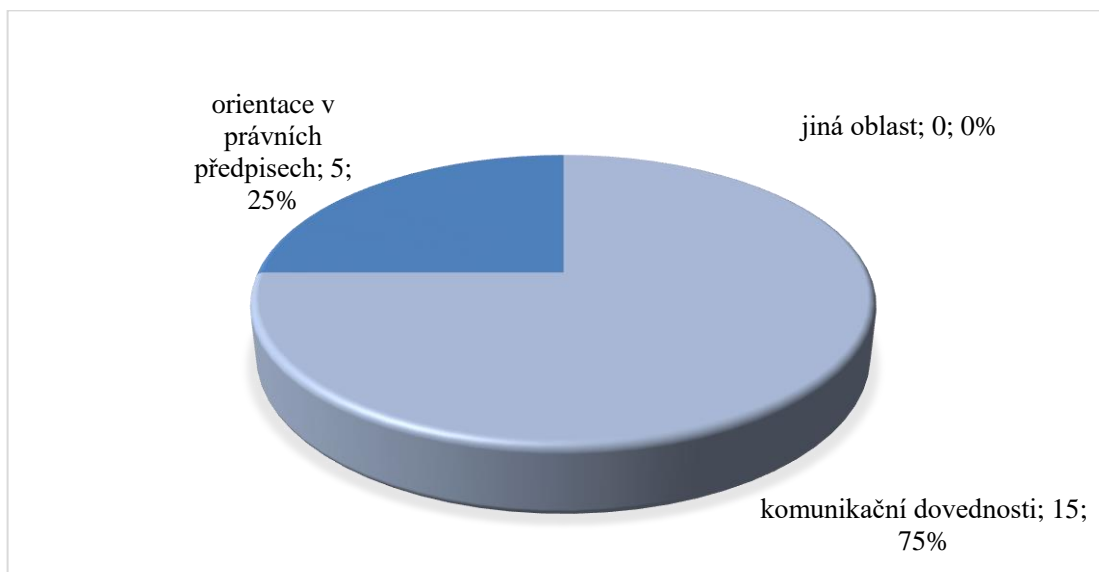
Zdroj: autorka práce, 2020

Graf 9: : Zvolená oblast vzdělávání ve vztahu k pohlaví



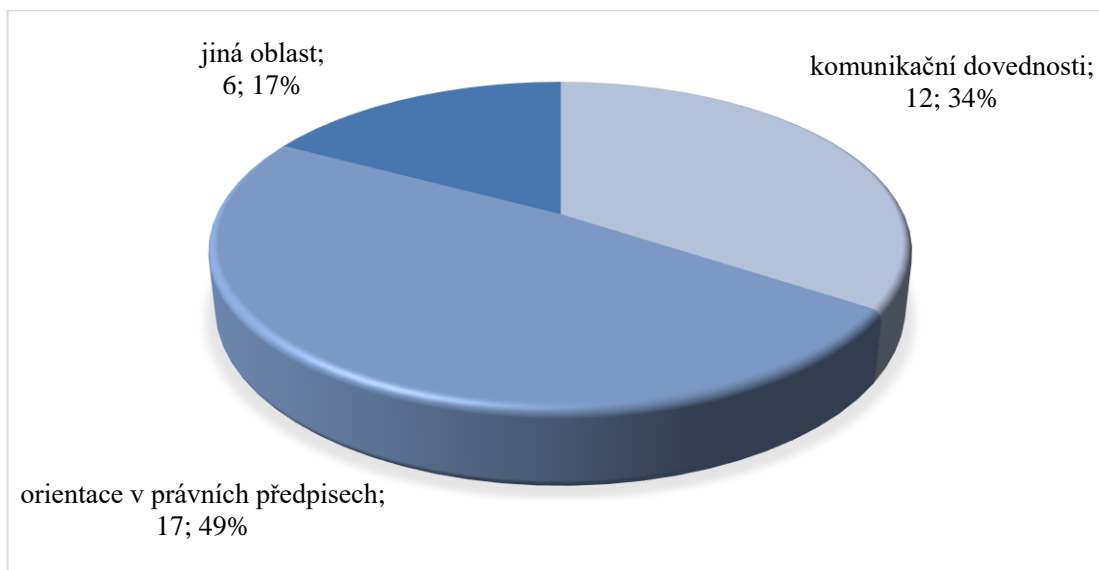
Zdroj: autorka práce, 2020

Graf 10: Ženami zvolené oblasti vzdělávání



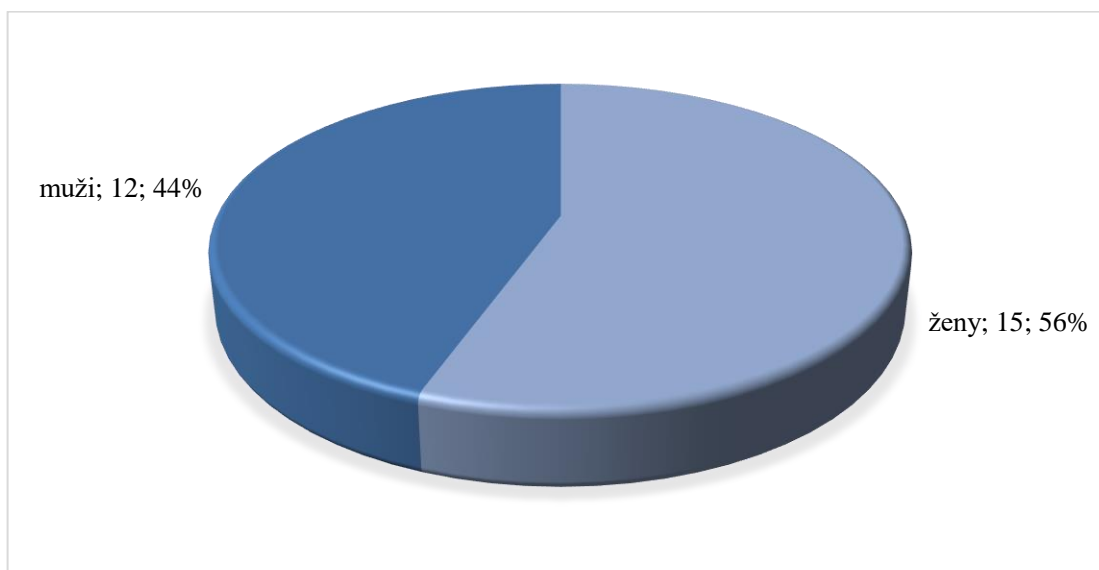
Zdroj: autorka práce, 2020

Graf 11: Muži zvolené oblasti vzdělávání



Zdroj: autorka práce, 2020

Graf 12: Zájem vzdělávat se v komunikačních dovednostech ve vztahu k pohlaví



Zdroj: autorka práce, 2020

### 6.3 SHRNU TÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

Při dotazníkovém šetření, které se uskutečnilo na přelomu ledna a února 2020, bylo respondentům rozesláno celkem 105 dotazníků, z toho 73 v elektronické podobě a 32 v papírové podobě. Navráceno bylo celkem 55 dotazníků, z toho 25 v elektronické podobě a 30 v papírové podobě. Návratnost v tomto dotazníkovém šetření byla 52,38 %. Z tabulky č. 6 je zřejmé, že dotazníky předané osobně starostům obcí měly téměř o dvě třetiny větší návratnost, než dotazníky zaslané elektronicky.

Tabulka 6: Návratnost dotazníků

	odeslané dotazníky	vrácené dotazníky	návratnost
e-mailem	73	25	34,25 %
osobně	32	30	93,75 %
celkem	105	55	52,38 %

Zdroj: autorka práce, 2020

Z celkového počtu 55 odpovídajících respondentů bylo 42 % zastupitelů, kteří byli do zastupitelstva zvoleni poprvé v tzv. prvním volebním období a 58 % zastupitelů, kteří již byli zvoleni opakovaně – viz tabulka č. 7. Data zobrazená v tabulce č. 8 přináší údaje o složení odpovídajících respondentů z hlediska pohlaví. V dotazníkovém šetření odpovídalo 36,36 % žen a 63,64 % mužů.

Tabulka 7: Počty zastupitelů dle počtu volebních období

Počet volebních období působení zastupitele		
první období	23	42 %
více období	32	58 %
celkem zastupitelů	55	100 %

Zdroj: autorka práce, 2020

Tabulka 8: Počty zastupitelů dle pohlaví

Pohlaví respondentů		
žena	20	36,36 %
muž	35	63,64 %
celkem	55	100,00 %

Zdroj: autorka práce, 2020

V níže uvedené tabulce č. 9 si můžeme povšimnout, že na otázku, co zastupitele motivuje ke vzdělávání v komunikačních dovednostech, označilo 51 % respondentů odpověď příležitost efektivně komunikovat. Jeden z respondentů označil i odpověď jiná motivace, nevyužil však možnosti napsat, o jakou motivaci se jedná.

Tabulka 9: Co motivuje zastupitele ve vzdělávání se v komunikačních dovednostech

Co motivuje ke vzdělávání se v komunikačních dovednostech		
příležitost efektivně komunikovat	28	51 %
zájem o oblast a rozšíření znalostí	19	34 %
využití i v osobním životě	7	13 %
jiná motivace	1	2 %
celkem	55	100 %

Zdroj: autorka práce, 2020

Z analýzy a interpretace dat vyplývá, že cíl empirické části byl splněn. Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, co motivuje respondenty ke vzdělávání v komunikačních dovednostech a zda jsou v současné době k tomuto vzdělávání motivováni. Jaké vnímají bariéry ve vzdělávání a jakou formu vzdělávání preferují. Také bylo zjištěno, jak se liší zájem vzdělávat se v komunikačních dovednostech vzhledem k pohlaví respondentů.

Za pomoci výsledků dat získaných z dotazníkového šetření byly vyhodnoceny definované hypotézy. Dle předem stanovených kritérií byly hypotézy č. 1, č. 2 a č. 3 vyvráceny a hypotéza č. 4 byla potvrzena.



## ZÁVĚR

Hlavním cílem bakalářské práce bylo zjistit, jaký význam má pro zastupitele obcí Mikroregionu Polensko vzdělávání v oblasti komunikačních dovedností. Hlavním důvodem bylo zmapovat postoje zastupitelů ke vzdělávání pro možné působení andragoga přímo v dotčených obcích. Samozřejmě existují i další aspekty vzdělávání dospělých, ale v praxi se autorka práce věnovala oblasti komunikačních dovedností, neboť základní mezilidská komunikace se dotýká každého jedince.

Teoretická část byla věnována poznatkům z odborné literatury při objasnění základních pojmů souvisejících s oblastí komunikace a komunikačních dovedností. Odborná literatura týkající se komunikačních dovedností je z velké části zaměřena do oblasti firem a byznysu. Autorka práce se však rozhodla věnovat právě komunikaci obecné. V úvodu každé kapitoly teoretické části bylo stručně uvedeno, proč si autorka práce vybrala ke zpracování právě toto téma. Na kapitoly o komunikaci a komunikačních dovednostech navázala kapitola o řešení konfliktů a kapitola o souvislosti mezi oblastí komunikace a vzděláváním dospělých.

Praktická část práce již byla zaměřena na konkrétní empirický výzkum, ve kterém byly zjištěny aktuální postoje zastupitelů k vytyčenému cíli bakalářské práce. Za účelem dosažení cíle výzkumu byly formulovány čtyři výzkumné otázky a k nim odpovídající hypotézy. Ty byly empirickým výzkumem s využitím kvantitativní metody s kvalitativními prvky v dotazníkovém šetření testovány. Výzkumný soubor se vztahoval na zastupitele 22 obcí Mikroregionu Polensko. Při distribuci dotazníku autorka práce zvolila dva způsoby předání dotazníků, osobně, prostřednictvím starostů obcí a e-mailem. Už z této části výzkumu vyplynulo, že osobní kontakt se starosty měl větší vliv jednak na návratnost dotazníků, ale zcela neplánovaně měla autorka práce při této příležitosti možnost seznámit se s prostory, které by starostové obcí mohli poskytnout pro pořádání různých vzdělávacích akcí nebo zájmových aktivit.

V další části empirického výzkumu byla data získaná z dotazníkového šetření pečlivě zpracována, analyzována a vyhodnocena. Pro přehlednost byla ještě převedena do přehledných tabulek a grafů. Ze zjištěných výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že

ze čtyř formulovaných hypotéz byly po testování tři hypotézy vyvráceny a jen jedna potvrzena, i když výsledky byly velmi těsné.

Cíl bakalářské práce byl splněn. Na základě poznatků z výzkumu je zřejmé, že prostor pro působení andragoga přímo v jednotlivých obcích určitě je. Zastupitelé mají zájem vzdělávat se v komunikačních dovednostech a upřednostní časově kratší aktivitu, nejlépe přímo v obci. Za velmi důležitý přínos lze považovat i vstřícné jednání starostů při osobním sběru dat a ochotu spolupracovat nejen na výzkumu, a to i přes jejich časové vytížení. Jediným negativem při psaní bakalářské práce byla velmi krátká časová dotace na zpracování tématu, realizaci výzkumu a vyhodnocení.

Bakalářská práce otevřela možnosti dalšího jednání se zastupiteli Mikroregionu Polensko při vytváření nabídek pro zastupitele jednotlivých obcí. To je potřeba využít a naplánovat a zrealizovat vhodné vzdělávací nabídky v jednotlivých obcích Mikroregionu Polensko nejen pro zastupitele. Bakalářská práce je motivující k dalšímu studiu andragogiky a ke zdokonalování v komunikačních dovednostech. Cíl a výzkum bakalářské práce může být inspirací pro ostatní studenty a andragogy.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

- BENEŠ, Milan. *Úvod do andragogiky*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-7184-542 -6.
- ČAKRT, Michal. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-85943-81-6.
- DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada, 2001. Expert (Grada). ISBN 80-7169-988-8.
- GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000. Edice pedagogické literatury. ISBN 80-85931-79-6.
- GRUBER, David. *Řečnické triky aneb, Nenechte se ukecat*. 5. vyd. Ostrava: Repronis, 2005. ISBN 80-7329-091-X.
- CHALUPA, Radek. *Efektivní krizová komunikace*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4234-2.
- JANOUŠEK, Jaromír. *Psychologické základy verbální komunikace: projevy psychických funkcí ve verbální komunikaci, významová dynamika a struktura komunikačního aktu, komunikace písemná, ženská, mužská, virtuální, vnitřní kooperace a vnitřní řeč ve verbální komunikaci*. Praha: Grada, 2015. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4295-3.
- KLAPETEK, Milan. *Komunikace, argumentace, rétorika*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2652-6.
- KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Konflikty mezi lidmi*. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-642-X.
- KUMPERA, Jan, ed. *Jak (se) učit: vybrané myšlenky o vzdělání a výchově*. Praha: Mladá fronta, 2004. ISBN 80-204-1123-2.
- MEDLÍKOVÁ, Olga. *Umíme to s konfliktem! Náročné situace a jejich řešení*. Praha: Grada, 2012. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-4016-4.

MILLER, Rory Kane a Jan KADLEC. *Komunikace v konfliktu*. Praha: Mladá fronta, 2018. ISBN 978-80-204-4815-6.

NELEŠOVSKÁ, Alena. *Pedagogická komunikace v teorii a praxi*. Praha: Grada, 2005. Pedagogika (Grada). ISBN 80-247-0738-1.

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

PLAMÍNEK, Jiří. *Jak řešit konflikty: 27 pravidel pro efektivní vyjednávání*. Praha: Grada, 2006. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1591-0.

PLAMÍNEK, Jiří. *Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2009. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2944-2.

PRŮCHA, Jan. *Interkulturní komunikace*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3069-1.

ROSENBERG, Marshall B. a Vilma COSTETTI. *Nenásilná komunikace a moc: v institucích, společnosti i rodině*. Přeložila Veronika MATIÁŠKOVÁ. Praha: Portál, 2019. ISBN 978-80-262-1466-3.

TEGZE, Oldřich. *Neverbální komunikace: co vám prozradí lidské chování a jednání, a jak toho využít*. Praha: Computer Press, 2003. ISBN 80-251-0183-5.

VETEŠKA, Jaroslav. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1026-9.

WILKINSON, Michael. *Tajemství facilitace: dosáhněte výjimečných výsledků v týmové práci pomocí SMART metody*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2607-3.

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

VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-387-1.

ŽANTOVSKÁ, Irena. *Rétorika a komunikace*. Praha: Dokořán, 2015. Bod (Dokořán). ISBN 978-80-7363-712-5.

### **Seznam použitých internetových zdrojů**

PORTÁL NA PODPORU OBCÍ ČR. *Starosta* [online]. 2009–2018 [cit. 2020-01-25]. Dostupné z: <https://www.rozvojobci.cz/vzdelavani/vzdelavaci-kurzy/starosta/>

KOMORA MEDIÁTORŮ A FACILITÁTORŮ. *Základní informace o facilitaci* [online]. 2012. [cit. 2020-01-31]. Dostupné z: <https://www.kmfcr.cz/facilitace.html>

PROFESNÍ MAGAZÍN BEST OF O LIDECH VYNIKAJÍCÍCH VE SVÝCH PROFESÍCH. Prof. *Michal V. Marek*. [online]. 2010–2020 [cit. 2020-01-31]. Dostupné z: <http://www.ibestof.cz/veda-a-vyzkum/miroslav-dolezal---fyziognomik.html>

# SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Lineární pojetí interpersonální komunikace.....	12
Obrázek 2: Interakční pojetí interpersonální komunikace .....	13
Obrázek 3: Transakční pojetí.....	13
Obrázek 4: Model procesu naslouchání.....	24

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Metodické menu řešení konfliktů.....	35
Tabulka 2: Motivace ke vzdělání v komunikačních dovednostech v závislosti na počtu volebních období.....	46
Tabulka 3: Bariéry zastupitelů ve vzdělávání.....	48
Tabulka 4: Zvolená oblast vzdělávání a délka vzdělávací akce .....	50
Tabulka 5: Zvolená oblast vzdělávání ve vztahu k pohlaví.....	52
Tabulka 6: návratnost dotazníků.....	55
Tabulka 7: Počty zastupitelů dle počtu volebních období .....	55
Tabulka 8: Počty zastupitelů dle pohlaví.....	56
Tabulka 9: Co motivuje zastupitele ve vzdělávání v komunikačních dovednostech .....	56

## Seznam grafů

Graf 1: Motivace ke vzdělání v komunikačních dovednostech v závislosti na počtu volebních období.....	46
Graf 2: Porovnání motivace zastupitelů v prvním volebním období.....	46
Graf 3: Porovnání motivace zastupitelů ve více volebních obdobích .....	47
Graf 4: Bariéry zastupitelů ve vzdělávání.....	48
Graf 5: Bariéry zastupitelů ve vzdělávání.....	49
Graf 6: Zvolená oblast vzdělávání a délka vzdělávací akce .....	50
Graf 7: Zvolená délka vzdělávací akce u zastupiteli preferované oblasti vzdělávání v komunikačních dovednostech.....	51
Graf 8: Porovnání zájmu zastupitelů, kteří zvolili vzdělávání v komunikačních dovednostech, mezi jednorázovou a navazující akcí .....	51
Graf 9: : Zvolená oblast vzdělávání ve vztahu k pohlaví .....	53
Graf 10: Ženami zvolené oblasti vzdělávání .....	53
Graf 11: Muži zvolené oblasti vzdělávání .....	54
Graf 12: Zájem vzdělávat se v komunikačních dovednostech ve vztahu k pohlaví.....	54

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník .....	I
----------------------------	---



## Příloha A - Dotazník

Vážená paní, vážený pane,

dovoluji si Vás tímto požádat o spolupráci v průzkumném šetření, které se týká vzdělávání zastupitelů v oblasti komunikačních dovedností. Toto průzkumné šetření je součástí mé bakalářské práce. Cílem šetření je zjistit, jaký význam má pro zastupitele obcí vzdělávání v komunikačních dovednostech. Co Vás ve vzdělávání motivuje a s jakými překážkami se setkáváte.

Jedná se o anonymní šetření, výsledky z dotazníků budou zpracovány jako celek a využity pro potřeby bakalářské práce. Výstupy ze šetření budou k dispozici u autorky k nahlédnutí.

Děkuji Vám za Vaši pomoc.

Jolana Vrátná

---

*Pokud není v dotazníku uvedeno jinak, zaškrtněte prosím jen jednu odpověď.*

1. Kolikáté volební období působíte na pozici zastupitele?

- První
- Opakovaně

2. Jaká oblast vzdělávání je pro vás jako zastupitele důležitá?

- Komunikačních dovedností
- Orientace v právních předpisech
- Jiná oblast .....

3. Pokud se budete jako zastupitel účastnit vzdělávání v komunikačních dovednostech, jakou formu vzdělávání upřednostníte?

- Jednorázová vzdělávací akce – kratšího rozsahu (max. 4 h)
- Jednorázová vzdělávací akce – celodenní (max. 8 h)
- Několik na sebe navazujících vzdělávacích akcí
- Jiná forma .....

4. Co je pro vás motivací ve vzdělávání v komunikačních dovednostech?

- Příležitost efektivně komunikovat s ostatními
- Zájem o danou oblast, rozšíření znalostí
- Využití i v osobním životě
- Jiná motivace .....

5. Jste v současné době motivován(a) ke vzdělávání v komunikačních dovednostech?

- určitě ano
- spíš ano
- spíš ne
- určitě ne

6. Co vnímáte jako bariéru pro vaše vzdělávání?

*Můžete uvést více odpovědí (maximálně však tři)*

- Nevnímám žádnou bariéru
- Nedostatečná nabídka vzdělávacích aktivit pro zastupitele
- Dojíždění na akci, pokud se nekoná přímo v obci
- Absence motivace ke vzdělávání
- Nedostatek času na studium
- Omezené finanční prostředky na vzdělání
- Rodinné důvody
- Jiná bariéra  
.....

7. Vaše pohlaví?

- Žena
- Muž

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Jolana Vrátná

**Obor:** 7501R022 – Vzdělávání dospělých (Bc. VD VOŠ)

**Forma studia:** kombinované studium

**Název práce:** Význam interpersonální komunikace a komunikačních dovedností zastupitelů obcí Mikroregion Polensko

**Rok:** 2020

**Počet stran textu bez příloh:** 50

**Celkový počet stran příloh:** 2

**Počet titulů českých použitých zdrojů:** 24

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:** 0

**Počet internetových zdrojů:** 3

**Vedoucí práce:** Mgr. Jana Neusarová, Ph.D.