

**VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH
STUDIÍ, O.P.S., ČESKÉ BUDĚJOVICE**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**FORMOVÁNÍ KOMUNIKAČNÍCH DOVEDNOSTÍ
PRACOVNÍKŮ SAMOSPRÁVY**

Autor práce: Kristýna Koudelková

Studijní obor: Bezpečnostně právní studia ve veřejné správě

Forma studia: Prezenční

Vedoucí práce: prof. PhDr. Jaroslav Erneker, DrSc.

Katedra: Právních oborů a bezpečnostních studií

2009

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vykonala samostatně, s využitím uvedených pramenů a literatury.

Souhlasím, aby práce byla uložena v knihovně Vysoké školy evropských a regionálních studií v Českých Budějovicích a zpřístupněna ke studijním účelům.

Děkuji vedoucímu bakalářské práce prof. PhDr. Jaroslavu Ernekerovi, DrSc. za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

OBSAH

ÚVOD	6
1 INTERDISCIPLINÁRNÍ ANALÝZA POJMU DOVEDNOST	7
1.1 Mozková kůra a její dělení.....	7
1.2 Dovednosti z pohledu managementu.....	8
1.3 Klasifikace z pohledu psychologie.....	9
1.3.1 Senzomotorické, kognitivní (intelektové) a sociální učení.....	10
1.4. Dovednosti z pohledu sociální psychologie.....	11
1.4.1 Dovednost „komunikace“ z hlediska národní soustavy kvalifikací.....	12
1.4.2 Dovednosti komunikační jako klíčové dovednosti.....	13
2 ROZVÍJENÍ KOMUNIKAČNÍCH DOVEDNOSTÍ PRACOVNÍKŮ SAMOSPRÁVY	14
2.1 Rozvoj lidského faktoru v samosprávě.....	15
2.1.1 Systém vzdělávání úředníků územních samosprávných celků.....	16
2.2 Subjekty komunikace v samosprávě.....	16
2.2.1 Charakteristika systému.....	17
2.2.2 Subjekty komunikace v územní samosprávě.....	17
2.2.3 Subjekty komunikace v zájmové samosprávě.....	18
2.3 Základní druhy komunikace v samosprávě.....	18
2.3.1 Potřeby interní komunikace.....	19
2.3.2 Charakteristika interní komunikace.....	19
2.4 Komunikační dovednosti pracovníků a jejich rozvoj.....	22
2.4.1 Dovednost vést rozhovor.....	22
2.4.2 Dovednost empatické komunikace.....	24
2.4.3 Dovednost aktivně naslouchat.....	24
3 DOVEDNOST KOMUNIKOVAT S OBČANY A VEŘEJNOSTÍ	27
3.1 Komunikace veřejné správy s občanskou veřejností.....	29
3.2 Základní vývojové směry veřejné správy v moderních demokratických zemích..	31
3.3 Externí komunikace s veřejností.....	32
3.3.1 Základní znaky občanského společenství.....	34
3.3.2 Základní způsoby komunikace v interakci s občany.....	36
3.3.3 Struktura externích komunikačních kontaktů.....	37
3.4. Masová média.....	39
ZÁVĚR	44

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	46
ABSTRAKT	49
ABSTRACT	50

ÚVOD

Efektivní činnost každého prvku systému veřejné správy je bezprostředně spojena s optimálním fungováním komunikačních systémů a ovlivňována komunikační činností každého pracovníka. Pokud má být činnost těchto pracovníků efektivní, musí být pracovníci schopni seriózně vystupovat na veřejnosti, prezentovat výsledky vlastní činnosti, jednat s nejrůznějšími subjekty, navazovat a rozvíjet mezinárodní partnerství a spolupráci. Jinak řečeno, předpokládá to formovat a zdokonalovat **komunikační dovednosti**. Je to ovšem velmi složitý proces, který nemůže být chaotický, ale regulovaný a cílevědomě **řízený**. To vyžaduje postupně získávat informace o tom, jak zdokonalovat komunikační dovednosti pracovníků státní správy a jakým způsobem rozvíjet tyto schopnosti u pracovníků, kteří často vykonávají své povinnosti na malých obcích ve velmi složitých podmínkách. Právě zde jsou pod neustálou sociální kontrolou spoluobčanů, se kterými se každodenně stýkají a řeší problémy osobní i problémy celé obce. Komunikační dovednosti výrazně ovlivňují nejen úroveň služeb, které pracovníci poskytují občanům, ale také jejich autoritu a prestiž.

Z uvedeného také vyplývá, že téma bakalářské práce „Formování komunikačních dovedností pracovníků samosprávy“ je nejen zajímavé a pestré, ale také nesmírně aktuální. Jeho aktuálnost vidíme především ve spojitosti s potřebou modernizace veřejné správy, se zvyšováním účinnosti správních úřadů ve smyslu služby občanům.

Výchozím **cílem** bakalářské práce je analyzovat obsah a rozsah pojmů „dovednost“ a „komunikační dovednost“. Jejich pracovní vymezení je plně využíváno při realizaci dalšího cíle, kterým je charakteristika komunikačních dovedností pracovníků samosprávy s důrazem výběru jejich klíčových dovedností. Základní charakteristika těchto pojmů následně umožnila plnit další důležitý cíl, jehož obsah je soustředěn na faktory efektivní komunikace s občany a veřejností, zejména prostřednictvím prostředků externí komunikace.

Vytýčené cíle respektují dostupnost literárních zdrojů a omezenou existenci výzkumných údajů, které by se zaměřovaly na komunikační dovednosti pracovníků samosprávy.

1 INTERDISCIPLINÁRNÍ ANALÝZA POJMU DOVEDNOST

Analýzu pojmu dovednost lze chápat z mnoha oborů. Například z hlediska medicínského, psychologického, sociologického a podobně.

Dle Ottovy všeobecné encyklopedie jsou dovednosti vlastně dispozice, díky kterým lze vykonávat určité specifické, praktické činnosti s pomocí vhodné, rychlé a účelné metody či vzorce.¹

Pojem dovednost je používán buď pro označení učením získané způsobilosti k správnému vykonávání určité činnosti, ale také pro označení nácvikem upevněného způsobu provádění činnosti.²

Stručně můžeme dovednost označit jako způsobilost člověka k provádění určité činnosti, která je do jisté míry podmíněna vrozenými předpoklady, ale dosahuje se jí učením a výcvikem.³

1.1 Mozková kůra a její dělení

Mozková kůra se dělí na následující oblasti (arey), a tím nám umožňuje vykonávat specifické dovednosti.

Motorické oblasti, z nichž jsou iniciovány a kontrolovány pohyby. Primární motorická korová oblast kontroluje volní pohyby na opačné straně těla. Před primární motorickou oblastí je premotorická korová oblast a na vnitřní ploše frontálního laloku je doplňková motorická oblast. Všechny tyto oblasti spolupracují s bazálními ganglii a s mozečkem, a tím umožňují provádět složité, postupné a přesně kontrolované pohyby.

¹ BULISOVÁ, J., *Ottova všeobecná encyklopedie*. 1.vydání. Praha 2: Ottovo nakladatelství, s.r.o., 2003, 735 s. ISBN 80-7181-938

² CHLUP, O., KOPECKÝ, J. a kol., *Pedagogika*. 2. vydání. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1965.

³ PRUCHA, J., WALTEROVÁ, E. a MAREŠ, J., *Pedagogický slovník*. 1. vydání. Praha: Portál, 1995. ISBN 80-7178-029-4.

Senzorické oblasti, které dostávají a integrují informace z receptorů těla. Primární somatosenzorická korová oblast dostává dotykové, bolestivé a termické informace z receptorů opačné poloviny těla a dále informace o postavení kloubů a o napětí svalů.

Asociační oblasti jsou zaměřeny na integraci komplexních funkcí mozku. Jde o vyšší mentální procesy, které nám umožňují dovednosti, jako jsou učení, paměť, řeč, usuzování a emoce. ⁴

1.2 Dovednosti z pohledu managementu

Z tohoto pohledu dělíme dovednosti na vrozené a získané. Z vrozených můžeme jmenovat schopnost vcítit se (empatie), přirozená autorita, schopnost prosadit se, vést druhé. Dovednosti získané jsou z oblastí ekonomie, psychologie, managementu a další.

V procesu vedení lidí se uplatňují dovednosti získané z oblasti odborné, interpersonální, koncepční, diagnostické, analytické. Tyto schopnosti zahrnují cílově orientované a vzájemně propojené manažerské činnosti se záměrem stimulovat a aktivizovat lidi tak, aby v požadované kvalitě naplňovali požadavky pracovní činnosti a rozvíjeli sami sebe. ⁵

Manažerské dovednosti lze shrnout do tří úrovní: dovednosti koncepční, lidské a technické. **Technické dovednosti** jsou schopnosti používat postupy, techniky a znalosti specializovaných útvarů. **Lidské dovednosti** představují schopnost pracovat, pochopit a motivovat ostatní spolupracovníky, jak jednotlivce, tak i skupiny. **Koncepčními schopnostmi** rozumíme schopnosti koordinovat a integrovat všechny zájmy a aktivity organizace. Jde o schopnost vidět podnik jako celek, pochopit, jak na sebe jednotlivé části navazují a předvídat, jak změny jednotlivých částí ovlivní celý podnik.

Podle jiného kritéria můžeme manažerské dovednosti dělit například na technické, analytické, rozhodovací, umění pracovat s počítačem, práce s lidmi, komunikační

⁴ ABRAHAMAS, P., DRUGA, R., *Lidské tělo*. 1. vydání. Praha 2: Ottovo nakladatelství s.r.o., 2003. 256 s. ISBN 80-7181-955-7.

⁵ SKOŘEPA, L., ERNEKER, J., *Řízení a manažerské dovednosti*. 1.vydání. České Budějovice: VŠERS, 2006. 139 s. ISBN 80-86708-14-4.

a koncepční. Každý manažer potřebuje využít všechny dovednosti, ale jejich relativní podíl je rozdílný podle jednotlivých manažerských úrovní.⁶

R. Krninská ve své publikaci uvádí, jaké dovednosti by měl mít člověk, který chce vykonávat funkci personálního vedoucího. Měl by dosahovat vynikajících manažerských dovedností, sociálně-psychologických schopností. Měl by umět jednat, mít schopnost sociální inteligence, snadno navazovat kontakty, přesvědčit. V neposlední řadě by měl být důsledný v cestě za vytčenými cíli.⁷

1.3 Klasifikace z pohledu psychologie

Psychologický přístup ukazuje dovednosti jako dílčí předpoklady pro vykonávání určité činnosti. Rozlišujeme dovednosti senzomotorické, intelektové a sociální.

Senzomotorické dovednosti jsou například: kreslení, psaní, čtení, modelování, stříhání, řezání. Umožňují vykonávat ty činnosti, při kterých je důležité spojení smyslového vnímání a pohybů.

Intelektové dovednosti umožňují řešení jednotlivých druhů matematických úloh či použití mluvnických pravidel.

Sociální dovednosti si osvojujeme a uplatňujeme je při styku s druhými lidmi. Učíme se poznávat, zda svým chováním děláme druhým radost či jsme nepříjemní, učíme se dovednostem sociálního vnímání, které nutně potřebujeme ve vztahu učitel-žák, prodavač-zákazník, sestra-nemocný a jiné.⁸

Dovednosti lze tedy chápat jako určitý ucelený soubor prakticky použitelných a cvikem osvojených vědomostí, potřebných pro plnění pracovních a jiných životních úkolů a pro vykonávání pracovních a jiných praktických činností (například také způsob vyjadřování nebo práce s nástroji). Utváření dovedností (ale i vědomostí) nepostupuje u všech lidí stejně. Závisí to na mnoha činitelích, na schopnostech nebo na motivaci.

⁶ BUCHTA, M., SIEGL, M., *Základy managementu*. 2.vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2004. 155 s. ISBN 80-7194-540-455-725-04

⁷ KRNÍNSKÁ, R., *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2002. 189 s. ISBN 80-7040-581-3

⁸ ČECHOVÁ, V., ROZSYPALOVÁ, M., *Obecná psychologie*. 5. vydání. Brno: Institut pro další vzdělávání pracovníků ve zdravotnictví v Brně, 2001. 105 s. ISBN 80-7013-343-0.

V této souvislosti hovoříme o stupni osvojení dovedností (začátečník – pokročilý) a tento stupeň hodnotíme podle kvality výsledku a způsobu (rychlosti) vykonávání určité činnosti.⁹

Vytvářeny jsou dovednosti intelektové, senzomotorické, pracovní a komunikativní. D. Nezvalová upozorňuje na strukturu dovedností, která zahrnuje cíl činnosti, volbu prostředků, postup činnosti a kontrolu výsledků.¹⁰

1.3.1 Senzomotorické, kognitivní (intelektové) a sociální učení

Senzomotorické učení zahrnuje motorické učení (přesnost a vzájemnou koordinaci pohybů) a s ním zpravidla těsně související učení v oblasti senzomotorické koordinace. Samo senzomotorické učení nebývá jen cvičením a opakováním stále stejné motorické aktivity, ale často probíhá podle určitého plánu, kde je zpětnou vazbou nejen zjevná úroveň rozvíjené dovednosti, ale i reakce člověka, který nácvik vede. Křivka učení, která demonstruje průběh učení nějaké pohybové dovednosti mívá nejprve vzestupný charakter a po určité době dosáhne fáze plató, to znamená, že se dále nezlepšuje přes veškeré úsilí.

Kognitivní učení zahrnuje získávání informací o světě a poznávání vztahů i obecnějších pravidel, která zde platí. Děje se tak na úrovni odpovídající rozumovým schopnostem jedince. Jeho motivačním základem jsou především potřeba orientace a potřeba smysluplného učení.

Sociální učení je závislé na kontaktu se společností a zároveň jedinci umožňuje, aby se do této společnosti začlenil, přizpůsobil se jí a vyrovnal se s jejími požadavky. Tato forma učení zahrnuje osvojování sociálních norem, rolí i jejich diferenciaci a z toho vyplývající žádoucí způsoby interakce, zejména komunikační dovednosti.¹¹

Z výše uvedeného můžeme charakterizovat obsah pojmu osobnost. Zde uvádíme biologické znaky (barva očí, vlasů, věk...), společenské charakteristiky (jaké má člověk

⁹ NOVÁK, L., *Základy psychologie*. 1. vydání. Praha: S & M, 1992. 38 s. ISBN 80-901387-0-5.

¹⁰ NEZVALOVÁ, D., *Pedagogika pro učitel: Část první-Kapitoly z obecné didaktiky*. 1. vydání. Olomouc: Univerzita Palackého, 1995. 104 s. ISBN 80-7067-490-3.

¹¹ VÁGNEROVÁ, M., *Úvod do psychologie*. 2. vydání. Praha 1: Karolinum Praha, 2002. 210 s. ISBN 80-246-0015-3.

povolání, kde bydlí, jaká je jeho rodina...). Všimneme si toho, co dobře umí a co ne – tedy které jsou jeho schopnosti a dovednosti. Sledujeme jeho motivaci, zájmy, cíle, perspektivy. Zajímá nás, zda reaguje rychle či pomalu – hovoříme o jeho temperamentu. Důležité je, jak se chová k druhým lidem, hovoříme o jeho vlastnostech, charakteru. Osobnost je velmi složitý soubor vlastností, celistvý systém.¹²

1.4 Dovednosti z pohledu sociální psychologie

Dovednost chápeme jako souhrn relativně rozvinutých a případně zautomatizovaných vnitřních předpokladů vztahujících se k určité činnosti, aktivitě (například dovednost komunikativní). Dovednosti se utvářejí v konkrétních činnostech. Připomeňme již okřídlené rčení: „kolik činností – tolik dovedností“. Proto také někteří autoři považují dovednosti za „zvnitřněné činnosti“ a míní tím, že vykonávání určité vnější činnosti nejprve aktivizuje a zřetězuje ty vnitřní psychické a fyziologické děje, které umožňují její realizaci. Postupně dochází vlivem učení k vytvoření relativně stabilního „programu“, na němž se podílí řada různých psychických a fyziologických dějů z různých úrovní struktury osobnosti. Tento vytvořený „program“ se v průběhu dalších aktivit zpřesňuje, optimalizuje a stabilizuje do podoby vnitřního předpokladu určité činnosti. Aktivizuje se vždy, když má jedinec vykonávat činnost obdobnou či velmi blízkou činnosti původní, v níž se dovednost utvářela.

Sociální dovednosti jsou vázány na mezilidské vztahy. Na základě dispozic se ve vztazích rozvíjejí a stabilizují. Jde o dovednosti, které podmiňují to, čemu v souhrnu říkáme sociální kompetence či sociální způsobilost. Sociální dovednosti se rozvíjejí na základě takzvané sociability. Sociabilita bývá chápána jako družnost, schopnost vytvářet a udržovat meziosobní vztahy. Pojem sociabilita, chápaný širěji, zahrnuje též povahu vztahů člověka k jiným lidem.

Tyto dovednosti můžeme přehledně rozlišit takto:

- **interakční dovednosti**

¹² ČECHOVÁ, V., ROZSYPALOVÁ, M., *Obecná psychologie*. 5. vydání. Brno: Institut pro další vzdělávání pracovníků ve zdravotnictví v Brně, 2001. 105 s. ISBN 80-7013-343-0.

- dovednost iniciovat, navázat, prohlubovat a ovlivňovat vztahy mezi lidmi
- sociální obratnost, způsobilost vést a rozvíjet určitou smysluplnou interakci
- **percepční dovednosti**
 - dovednost odpovídajícím způsobem vnímat vnitřní a vnější realitu
 - dovednosti interpretační: dovednost interpretovat sociální svět, dovednost posuzovat a hodnotit
- **komunikační dovednosti**
 - dovednost symbolicky vyjadřovat kognitivní i emotivní obsahy vědomí
 - dovednost přijímat a zpracovávat podněty, signály a sdělení z vnějšku
- **organizační dovednosti**
 - dovednost záměrně ovlivňovat, řídit činnosti, aktivity a sociální kontakty
 - dovednost vytvářet plány, taktiky a strategie sociálního chování
- **behaviorální dovednosti**
 - dovednost chovat se kongruentně a autenticky, také jinak, aby expresivní složka výrazu, mimika, pantomimika, odpovídaly skutečnému prožívání sociální skutečnosti a aby signalizovaly skutečné záměry, které jedinec se sociálním prostředím spojuje.¹³

1.4.1 Dovednost „komunikace“ z hlediska národní soustavy kvalifikací

Nyní často je zdůrazňovaná „dovednost“, jejíž kvalita se na jednotlivých stupních liší. Liší se totiž typické situace, v nichž se budou absolventi nacházet, liší se skupiny, s nimiž budou komunikovat, liší se i obsah komunikace. Je zřejmé, že se budou lišit i způsoby a zásady komunikace, na základě následujících cyklů:

- **Krátký cyklus:** situace při výkonu povolání – spolupracovníci, šéfové a zákazníci: obsah komunikace nepřekračuje rámec povolání.
- **1. cyklus:** obsah komunikace se týká zřejmě celého oboru, je upozorněno na důležitost umět sdělovat odborné informace i neoborníkům.
- **2. cyklus:** obsah se rozšiřuje na vlastní názory a přesvědčivou argumentaci.

¹³ ŘEZÁČ, J., *Sociální psychologie*. 65. vydání. Brno: Paido, 1998. 268 s. ISBN 80-85931-48-6.

- **3. cyklus**: nejširší obsah komunikace i rozsah skupin.

Kvalifikace, které znamenají ukončení vysokoškolského **krátkého cyklu**, jsou přiznávány studentům, kteří umějí o svém porozumění, svých dovednostech a činnostech komunikovat se spolupracovníky, nadřízenými i zákazníky.

Kvalifikace, které znamenají ukončení **1. cyklu**, jsou přiznávány studentům, kteří umějí sdělovat informace, myšlenky, problémy a řešení jak odborníkům tak laikům.

Kvalifikace, které znamenají ukončení **2. cyklu**, jsou přiznávány studentům, kteří umějí své závěry a znalosti i úvahy, na nichž jsou založeny, jasně a jednoznačně sdělovat odborníkům i laikům.

Kvalifikace, které znamenají ukončení **3. cyklu**, jsou přiznávány studentům, kteří jsou schopni komunikovat se svými spolupracovníky a širší vědeckou komunitou i se společnostmi jako takovou o otázkách v oblasti své specializace.¹⁴

1.4.2 Dovednosti komunikační jako klíčové dovednosti

Komunikační dovednosti oprávněně zahrnujeme mezi klíčové dovednosti. **W. Furmanek**, který se zabývá obsahem pojmu klíčová dovednost ukazuje, že takové dovednosti jsou součástí „všech kvalifikací“, jsou charakteristické širokým transferem, což umožňuje uplatnění v různorodých situacích (profesních i neprofesních). Patří k nim dovednosti komunikace, práce v týmu, samostatného rozhodování, využívání svých práv, sebevzdělávání, tvůrčí řešení problémů, práce s výpočetní technikou, pohyb na trhu práce, organizace svého pracoviště. Význam klíčových dovedností konstatuje i pro učení a sebevzdělávání.¹⁵

Jak už bylo zdůrazněno, pojem „dovednost“ je nesmírně členitý a lze ho chápat z mnoho pohledů či klasifikací. Za výchozí a nejdůležitější klasifikaci lze považovat **mozkovou kůru** a poté její následné vydělení na **motorické, senzorické a asociální**

¹⁴ ŠTĀSTNÁ, V., ROSKOVEC, V., a kol., *Národní soustava kvalifikací pro terciární vzdělávání*. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2008. 34 s.

¹⁵ FURMANEK, W., *Kluczowe umiejetności ogólnotechniczne*. In XIV. Didmattech. Radom: Politechnika Radomska, Wydział Mechaniczny, Wydział Nauczycielski, Instytut technologii eksploatacji. 2001. 344 s. ISBN 83-7204-221-7.

oblasti. Neméně důležité je navázání z pohledu **psychologie**, které dělí dovednosti na **senzomotorické, intelektové a sociální.** Z pohledu **managementu**, přesněji v procesu

vedení lidí, se uplatňují dovednosti získané z oblasti **odborné, interpersonální, koncepční, diagnostické, analytické.** Synteticky můžeme **komunikační dovednosti** označit jako způsobilost člověka přijímat a odevzdávat sdělení a informace, která je do jisté míry podmíněna vrozenými předpoklady, ale dosahuje se jí učením a výcvikem. **Komunikační dovednosti** charakterizujeme, jako dovednost schopnosti symbolicky vyjadřovat kognitivní i emotivní obsahy vědomí a také díky ní můžeme přijímat a zpracovávat podněty, signály a sdělení z vnějšku.

„Nikdy nepodceňujte naslouchání. Je to jedna z nejdůležitějších dovedností, které se můžete naučit.“ (Michael Leboeuf)

„Mnohé nezbytné dovednosti lze získat výlučně ve škole života.“ (Lech Przewczek)

„Ve věcech smysl není, až člověk vnáší svou dovedností do světa smysl – anebo ovšem i nesmyslnost.“ (Milan Machovec)

2 ROZVÍJENÍ KOMUNIKAČNÍCH DOVEDNOSTÍ PRACOVNÍKŮ SAMOSPRÁVY

Současná činnost samosprávy je charakterizována vysokou komunikační náročností a nutností optimálně uplatňovat moderní poznatky teorie sociální komunikace ve vztahu k řídicím procesům a k potřebám občanů. Komunikační dovednosti pracovníků samosprávy výrazně ovlivňují úroveň služeb, které poskytují občanům.

Základní specifickou sociální komunikace je skutečnost, že veřejná správa slouží veřejnému zájmu – zjednodušeně řečeno slouží fyzickým osobám bez rozlišení, státním i soukromým právnickým osobám, slouží státu, obcím, krajům i nejrůznějším organizacím. Jedna ze základních zásad činnosti správních úřadů je realizace činnosti veřejné správy jako služby občanům. Z toho můžeme odvodit, že komunikační prostředí

veřejné správy je doslova všezahrnující. Proto je nesmírně složité, různorodé a pro pracovníky veřejné správy a samosprávy nesmírně náročné.¹⁶

2.1 Rozvoj lidského faktoru v samosprávě

Lidské zdroje se považují za hlavní a nejcennější prostředek samosprávy, protože naprosto zásadním způsobem ovlivňují její celkovou úroveň a účinnost. Je mnohem snazší měnit zákony a reorganizovat státní orgány, než vybudovat a uchovat vysoce kompetentní a státu a občanům oddanou státní službu, a zabezpečit celoživotní vzdělávání všech pracovníků veřejné správy v rychle se vyvíjejícím ekonomickém a sociálním prostředí.

V souvislosti s reformami veřejné správy dochází k mnoha změnám, které se odrážejí především v deklarovaných principech směřujících především do oblastí motivace, flexibility, mobility, výkonnostního odměňování, hodnocení a zajištění kvality života a etického chování pracovníků. Zvyšování motivace mladých lidí pro zaměstnání v samosprávě se vzhledem k věkové skladbě stávajících pracovníků v oboru stává jedním z klíčových bodů pozitivního nasměrování fungování samosprávy. Samospráva si musí umět mladé a talentované pracovníky nejen přitáhnout, ale i udržet.¹⁷

Veřejná správa počátku příštího století a tisíciletí bude svými nároky nepochybně vyžadovat odpovídající profesní přípravu pracovníků veřejné správy. Vedle znalosti obsahu příslušných pozitivně právních úprav by tito pracovníci měli být náležitě vybaveni i nezbytnými teoretickými znalostmi. Jako společný základ nutně k nejvýznamnějším z nich budou zřejmě patřit a patří poznatky vědy správního práva, jakož i správní vědy, a to nejen v rovině takzvané zpětné reflexe, ale současně i v rovině jisté predikce.¹⁸

Profesní příprava zaměstnanců samosprávy by měla být zaměřována na formování morální povinnosti dodržovat ústavu a zákony, na tvořivé schopnosti plnit příkazy

¹⁶ ERNEKER, J., *Sociální komunikace ve veřejné správě*. 1. vydání. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií. 2007. 136 s. ISBN 978-80-86708-47-8.

¹⁷ DOLISTA, J., JEŽEK R., *Etika zaměstnance veřejné správy*. 1. vydání. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií. 2006. 122 s. ISBN 80-86708-20-9.

¹⁸ SKULOVÁ, S., *Veřejná správa na prahu 21. století*. 1. vydání. Brno: Masarykova univerzita. 2001. 149 s. ISBN 80-210-2739-8.

svého nadřazeného a na hodnotu nestrannosti, důvěryhodnosti, mlčenlivosti a politické loajality.

2.1.1 Systém vzdělávání úředníků územních samosprávných celků

Tento systém je založen na vzájemně provázaných principech, které lze stručně charakterizovat takto:

- vzdělávání úředníků je povinné a územní samosprávný celek má povinnost zabezpečit prohlubování kvalifikace včetně vypracování plánu vzdělávání každého úředníka,
- vzdělávání úředníků mohou zabezpečovat pouze akreditované vzdělávací instituce v akreditovaných vzdělávacích programech,
- akreditaci mohou získat právnické nebo fyzické osoby a územní samosprávné celky na základě žádosti a akreditace alespoň jednoho vzdělávacího programu,
- úředník – zaměstnanec územního samosprávného celku je povinen zúčastnit se vstupního vzdělávání, předběžného vzdělávání, přípravy a ověření zvláštní odborné způsobilosti,
- vstupní vzdělávání je povinen nový úředník absolvovat do tří měsíců ode dne nástupu do zaměstnání.

Evropská komise schválila projekt v rámci programu **Phare** „Všeobecný vzdělávací systém pro úředníky územních samosprávných celků“, který je v podstatě podpůrným projektem pro implementaci nově schváleného zákona o úřednících územních samosprávných celků.¹⁹

2.2 Subjekty komunikace v samosprávě

Z hlediska pracovníků samosprávy je komunikace základním měřítkem fungování celého systému. Z hlediska rozdělení samosprávy se dělí na **územní** a **zájmové subjekty**. Jen díky komunikaci zaměřené na celý samosprávný systém, cíleně vedené k celé společnosti, mohou územní a zájmové subjekty správně fungovat.

¹⁹ MAREK, J., PÁNKOVÁ M., *Reforma veřejné správy v České Republice*. 1. vydání. Praha: Ministerstvo vnitra České Republiky. 2003. 64 s. ISBN 80-239-0225-3.

2.2.1 Charakteristika systému

Vykonávají ji orgány jiných právních subjektů než státu, pokud je zákonem na ně výkon veřejné správy delegován a trvale svěřen do jejich samostatné odpovědnosti. Takto delegovaná veřejná správa se odděluje od státní správy a procedur spojených s jejím výkonem. Neztrácí však charakter plnění veřejných úkolů a nositelé samosprávy charakter orgánů veřejné moci. Samosprávu dělíme na územní a zájmovou.

2.2.2 Subjekty komunikace v územní samosprávě

Subjekty komunikace v obecním zřízení

Obec je základním územním samosprávným společenstvím občanů, který tvoří územní celek, vymezený hranicí obce. Z hlediska komunikace pracovníků samosprávy má zásadní význam působnost, která může být samostatná nebo přenesená. Samostatná působnost je výrazem práva obce na samosprávu a souhrnným označením úkolů svěřených do samosprávy obce. Ty jsou vyjádřeny v zákoně jako správa záležitostí, které jsou v zájmu obce a jejích občanů, pokud je zákon nesvěřuje krajům nebo pokud nejde o výkon přenesené působnosti a také záležitosti, které do samostatné působnosti obci svěří zvláštní zákon.

Subjekty komunikace jsou orgány obce. Jsou to zastupitelstvo obce, rada obce, starosta (primátor), obecní úřad (městský úřad, magistrát, úřad městského obvodu nebo městské části). Zvláštní postavení mezi uvedenými subjekty obce má obecní úřad. V něm se uskutečňují každodenní úkoly z oblasti samostatné působnosti obce i úkoly z oblasti přenesené působnosti, kdy obecní úřad plní funkci správního úřadu. ²⁰

Zastupitelstvo obce pořádá zasedání, která jsou veřejná. Na těchto zasedáních obec informuje občany o činnosti orgánů obce, naproti tomu zasedání rady obce jsou neveřejná. Jedním z nejdůležitějších subjektů z hlediska komunikace je starosta, ten odpovídá za informování veřejnosti o činnosti obce.

²⁰ HENDRYCH, D., *Správní věda*. 1. vydání. Praha 5: ASPI Publishing, s.r.o..2003. 196 s. ISBN 80-86395-86-3.

Subjekty komunikace v krajském zřízení

Vyšším územním samosprávným celkem je **kraj** jako územní společenství občanů, kterému náleží z Ústavy právo na samosprávu. Stejně jako obec i kraj je veřejnoprávní korporací, vystupuje v právních vztazích svým jménem a nese odpovědnost, která z těchto vztahů vyplývá. Podle zákona o krajích patří do samostatné působnosti kraje zejména věci veřejné správy a hospodaření svěřené do pravomoci zastupitelstva nebo rady.

Zastupitelstvo kraje stejně jako zastupitelstvo obce pořádá zasedání, která jsou rovněž veřejná. Zasedání rady kraje jsou neveřejná. Za vrcholný subjekt komunikace je považován hejtman kraje, který zodpovídá za informování veřejnosti o činnosti kraje.²¹

Krajský úřad i obecní úřad zhotovují úřední desku, kterou považujeme za velmi prospěšný komunikační nástroj. Setkáváme se s ní na úřadě samém, ale také na internetových stránkách daných úřadů.

Můžeme na ní najít například obsah sdělení ze zasedání obecního či krajského zastupitelstva, místní informace důležité pro občany.

2.2.3 Subjekty komunikace v zájmové samosprávě

Vedle územních samosprávných celků jsou vykonavateli veřejné správy v rozsahu stanoveném zákonem i subjekty z oblasti zájmové samosprávy. Mezi takové subjekty patří v ČR například stavovské komory s obligatorním členstvím, ostatní stavovské komory s dobrovolným členstvím a veřejné vysoké školy.²²

2.3 Základní druhy komunikace v samosprávě

Sociální komunikace je organickou součástí základních aktivit veřejné správy a její efektivní realizace. Také je nezbytným předpokladem koordinované činnosti všech

²¹ KUZMOVÁ, M., *Zákon V/2003*. Český Těšín: Poradce s.r.o. 2003. 400 s. ISSN 1211-2437.

²² HENDRYCH, D., *Správní věda*. 1. vydání. Praha 5: ASPI Publishing, s.r.o..2003. 196 s. ISBN 80-86395-86-3.

jejích prvků. Je ovlivňována celou škálou nejrůznějších faktorů komunikačního prostředí, která má globální, evropský i celospolečenský rozměr.

Komunikace ve veřejné správě probíhá mezi manažéry navzájem, mezi manažéry a pracovníky, mezi pracovníky veřejné správy a okolním prostředím i mezi subjekty okolního prostředí. Její specifika spočívají v tom, že účastníky komunikačního procesu jsou jak manažéři a zaměstnanci veřejné správy, tak i jejich klienti – občanská veřejnost. V systému veřejné správy probíhá nepřetržitá výměna informací, sdělení, předávání rad a zkušeností, aplikují se nejrůznější dokumenty, nařízení a směrnice, řeší se osobní i pracovní problémy. V této různorodosti komunikačních kontaktů můžeme vydělit dvě roviny sociální komunikace:

- a) rovinu interní komunikace v organizační struktuře,
- b) rovinu externí komunikace s občany a organizacemi.

2.3.1 Potřeby interní komunikace.

Interní komunikace jako komunikace vedoucích, úředníků i zastupitelů se týká především řídicí činnosti. Protože realizuje potřeby organizační struktury, bývá zpravidla upravena vnitřními, oficiálními, formálními předpisy. Je zaměřena především na:

- potřeby koordinovat prvky organizační struktury i procesy spravovaného území prostřednictvím zákonů, vyhlášek i nepsaných, ale dodržovaných pravidel a norem. Koordinace uspokojování potřeb občanů by měla vést k vzájemné spolupráci, k optimálnímu řešení vznikajících konfliktů tak, aby výsledný efekt přispíval k rozvoji spravované obce.
- potřeby vnitřní organizace a realizace řídicího procesu
- potřeby vysoké profesionality pracovníků veřejné správy
- potřeby představitelů veřejné správy rozvíjet znalosti problémů spravovaného území, monitorovat efektivnost vlastní pracovní činnosti.

2.3.2 Charakteristika interní komunikace

V interní komunikaci se realizuje výměna podnětů, sdělení, informací a aktivit směřující k ovlivňování postojů a činnosti pracovníků veřejné správy. Je to proces odevzdávání a přijímání řídicích sdělení a informací, kterými se usměrňuje řízení lidí

tak, aby se chovali a jednali jak to požaduje fungování veřejné správy. Je nástrojem, který ovlivňuje myšlení a jednání pracovníků a je prostředkem regulace jejich činnosti v profesních pozicích a rolích.

V organizační struktuře veřejné správy její pracovníci vstupují do intenzivní **formální a neformální** komunikace.

a) formální interní komunikace

Vzniká především jako produkt fungování formální organizační struktury. Všeobecně formální organizační struktura sleduje systém vědomě zkoordinovaných činností, systém odosobněných vztahů postavených na racionálních základech. Ty jsou zaměřeny na plnění stanovených cílů. V řídicí práci se proto zdůrazňuje relativní stabilita dané organizační formy, kdy každá část má stanovenou funkci zajišťující udržení a fungování celku a kde se navozuje základ shody mezi zájmy a jednáním všech členů. Odchylky v jednání jednoho se zpravidla projeví v podobě překážek a obtíží bránících odpovídajícímu jednání ostatních.

Je regulována prostřednictvím oficiálních, především organizačních vztahů, které jsou stanoveny oficiálně, jsou regulovány zákony, příkazy, směrnicemi a nařízeními. Vzájemné kontakty se komunikačně prosazují především prostřednictvím příkazování, ale také informování, stimulování, přesvědčování i objasňování. V těchto interakcích se komunikace koncentruje především na pracovní problémy.

Je orientována na dosahování cílů a funkcí veřejné správy. V této sféře je komunikace charakterizována vysokým stupněm formalizace, právními dimenzemi, mimořádnými požadavky na dodržování pracovních směrnic.

Je především ovlivňována vertikální diferenciací profesních pozic, kde vedoucí mají pravomoc rozhodovat i kontrolovat. Existence mocenských vztahů znamená v podstatě to, že určitá pracovní místa jsou vybavena větší pravomocí v rozhodování než jiná.

Dochází k prolínání formální a neformální komunikace, jejíž bezkonfliktní podoba napomáhá vytvářet optimální sociální atmosféru. Je však nezbytné respektovat, že

neformální komunikace může mít pro organizaci také kontraproduktivní, dokonce až konfliktní důsledky.

b) neformální interní komunikace

Neformální interní komunikace funguje na základě neformální pospolitostní struktury. Ta představuje síť vztahů, vznikajících dobrovolně a spontánně mezi pracovníky veřejné správy. Vznikají tak neformální vztahy, založené na preferenčních volbách, vzájemných sympatiích nebo antipatiích. V těchto procesech sbližování, odmítání, nebo indiferentních vztahů se výrazně prosazují osobnostní vlastnosti komunikačních partnerů.

Neformální vztahy mohou mít následující podobu:

- a) lhostejný vztah,
- b) jednostranný kladný vztah,
- c) vzájemný kladný vztah,
- d) jednostranný záporný vztah,
- e) vzájemný záporný vztah.

V neformálních skupinách se vydělují jedinci s větší prestiží a autoritou, kteří mají ve vztahu k ostatním dominantní komunikační postavení. Na druhé straně jsou v neformálních skupinách i členové stojící na okraji vnitřního života těchto neformálních skupin a jsou často komunikačně izolováni.

Neformální skupiny mají vlastní zdroje informací i komunikační kanály. Šíření informací je sice velmi rychlé, pružné a operativní, avšak obvykle chybí instituce ověřování věrohodnosti informací.

Negativně působí v případě, když jsou neformální komunikační vazby v rozporu s hodnotami a cíli oficiální organizační a normativní struktury. Proto je důležité, aby obsah formální komunikace byl pozitivně přijímaný také v neformální struktuře, aby řídicí požadavky tato struktura poznávala a podporovala jejich plnění.²³

²³ ERNEKER, J., *Sociální komunikace ve veřejné správě*. 1. vydání. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií. 2007. 136 s. ISBN 978-80-86708-47-8.

2.4 Komunikační dovednosti pracovníků a jejich rozvoj

Komunikační dovednosti charakterizujeme jako způsob komunikace, který umožňuje optimálním způsobem používat osvojené znalosti komunikační teorie v činnosti člověka. Obsahují především složky dynamicky proměnné, nestereotypní, ale současně také složky stereotypní, které se opakují a nabývají charakter zručností. Je proto nezbytné, aby se tyto složky, na základě cvičení, zautomatizovaly.

Komunikační dovednosti patří mezi kombinované, složité systémy dovedností, které teprve v komplexním provedení mají praktický význam. Vyžadují tvořivou adaptaci, kritické a tvořivé reakce na proměnlivé komunikační situace. Proto formování komunikačních dovedností nemůže být jakýmsi jednoduchým souhrnem různých doporučení, rad a návodů.

Jako aplikace komunikační teorie jsou komunikační dovednosti základním prvkem kompetence pracovníka veřejné správy při výkonu profesní role. Současné teoretické i praktické poznatky potvrzují, že komunikační dovednosti pracovníků veřejné správy se uplatňují zejména v následujících oblastech:

2.4.1 Dovednost vést rozhovor

Rozhovor je formou interpersonální komunikace, jejíž cíl se dosahuje prostřednictvím otázek a odpovědí.

Z hlediska potřeb fungování systému veřejné správy je vhodné používat následující druhy rozhovorů:

- a) **informující rozhovor**, zahrnuje výměnu různých informací, ve které se účastníci navzájem informují, nebo pracovník veřejné správy informuje svého partnera.
- b) **řídící rozhovor**, je to většinou rozhovor mezi vedoucím a pracovníkem, při kterém se zadávají pracovní úkoly, příkazy.
- c) **instruktážní rozhovor**, v jeho průběhu se přenášejí poznatky a zkušenosti z realizace určitého druhu činnosti.
- d) **vyjasňující rozhovor**, obvykle se vysvětluje nedorozumění a nejednotnost názorů.

- e) **přesvědčovací rozhovor**, jeho obsah a průběh by měl přesvědčit partnera, aby se ztotožnil s prezentovaným názorem nebo postojem.

Pokud chceme, aby byl rozhovor efektivní a bezprostředně souvisel s řešeným problémem a cílem, dbáme na správnou formulaci otázek.

Požadavky na formulaci otázek:

- a) otázka se musí týkat problému,
- b) otázka musí být srozumitelná,
- c) otázka musí být jasná a jednoznačná,
- d) otázka nesmí zavádět na určitý typ odpovědi,
- e) otázka musí být citově přijatelná.²⁴

Rozhovor je příležitostí pro zpětnou vazbu a konfrontaci názorů a postojů, sdílení informací i pocitů s lidmi. Když někdo z účastníků něčemu nerozumí, může se ihned zeptat, požádat o bližší vysvětlení. Rozhovor také umožňuje získávat informace, které zpočátku nebyly cílem rozhovoru, číst z neverbálního chování dotazovaného.²⁵

Pracovníci samosprávy by se neměli dopouštět chyb při vedení rozhovoru. Chybou může být jestliže zbytečně mnoho a nepromyšleně hovoříme, při rychlém tempu řeči partnerovi uniká smysl a obsah podávaného sdělení. Jestliže hovoříme příliš pomalu, může to být únavné pro obě strany. Nesouvislé vyjadřování může vzbuzovat dojem nedostatečné slovní zásoby. Někdy zbytečně přesvědčujeme člověka, který má vytvořený jednoznačný určitý názor. Naše sdělení je příliš obsažné, dlouhé, komplikované.²⁶

Druhy otázek v rozhovoru:

V rozhovoru je velmi důležitá formulace a zadávání otázek. Pracovníci samosprávy by měli používat následující druhy otázek:

- a) **otevřené otázky** – umožňují širší odpovědi a vysvětlení složitějších souvislostí,

²⁴ ERNEKER, J., *Sociální komunikace ve veřejné správě*. 1. vydání. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií. 2007. 136 s. ISBN 978-80-86708-47-8.

²⁵ MIKULÁŠTÍK, M., *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vydání. Praha 7: Grada Publishing s.r.o. 2003. 368 s. ISBN 80-247-0650-4.

²⁶ ERNEKER, J., *Řízení a komunikační dovednosti*. 1. vydání. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií. 2005. 98 s. ISBN 80-86708-13-6.

- b) **uzavřené otázky** – odpovídá se „ano“ nebo „ne“,
- c) **alternativní otázky** – dávají na výběr více alternativ a možností.²⁷

2.4.2 Dovednost empatické komunikace

Empatie vede k vnitřní očistě, zvyšuje sebepoznání, klade důraz na to, aby pochopení bylo úplné a přesné. Úroveň empatie závisí na charakterových a temperamentových vlastnostech. Vžívání se stává empatií až tehdy, když zážitek vědomě zpracujeme, když dovedeme pochopit předivo souvislostí a problému druhého člověka, pojmenovat je a interpretovat. Pracovníci samosprávy jsou tady proto, aby naslouchali, sdíleli, chápali a podporovali, nikoli interpretovali.

Podstatou empatie je komunikace, ale rozvinout se může i při nekvalitních komunikačních podmínkách. Nejlepší situací pro empatii je dialog. Empatie je složitý psychologický zážitek.

Roviny empatie

1. **racionální rovina empatie** – používá se na navození sociálně-psychologické komunikační atmosféry. Například důvěry, která vytvoří možnosti na otevřenou a funkční komunikaci mezi pracovníky samosprávy.

2. **emocionální rovina empatie** – používá se na zvýšení zájmu a motivace pracovníků samosprávy, na řešení pracovních úkolů.²⁸

2.4.3 Dovednost aktivně naslouchat

Jedním ze základních požadavků efektivní komunikace je naučit se aktivnímu naslouchání druhým lidem. Slyšení obvykle považujeme za fyziologický jev, kdežto naslouchání má také povahu psychologickou a sociální. Aktivní naslouchání je proces, ve kterém si příjemce ze sdělení komunikátora a podle svého chápání skládá výsledný obraz přijímaného sdělení.

²⁷ ERNEKER, J., *Základy komunikace*. 1. vydání. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií. 2004. 65 s. ISBN 80-86708-02-0.

²⁸ SZARKOVÁ, M., *Komunikácia v manažmente*. 1. vydání. Bratislava: Ekonom. 2002. 198 s. ISBN 80-225-1585-X.

Proto budeme tento způsob naslouchání považovat za takovou komunikační dovednost, která vyjadřuje určitou aktivitu člověka. To znamená:

- pozorně vnímat komunikačního partnera,
- nejen poslouchat, ale i přijímat, akceptovat, porozumět a přemýšlet o informacích,
- obracet se k partnerovi během rozhovoru s plnou pozorností,
- vžít se do situace partnera, abychom porozuměli jeho názoru.²⁹

Aktivním posluchačem je ten pracovník samosprávy, který dovede pozorně vnímat informace, ve svých představách podržet základní téma, o němž se mluví, v obrysech, kde jsou zdůrazněny důležité záchytné pojmy jako struktura celé problematiky. Přípravuje se na dotazy, kriticky zhodnocuje, aktivně vyhledává to, co je zajímavé, vylučuje to, co je asynchronní. Partnerovi poskytuje na jeho sdělení odezvu a dává mu najevo, že jej soustředěně vnímá a že mu rozumí. Zachycování emočních momentů je velmi důležité, ale pro některé lidi dost obtížné. Znamená to především číst z neverbálních projevů a ze svrchních tonů řeči. Umět si všimnout toho, jak se emoce projevují ve verbálních signálech.

Při aktivním naslouchání se může pracovník samosprávy dopouštět chyb, například nadřazeným chováním, skákáním do řeči nebo odváděním pozornosti k jiným věcem.³⁰

Variety aktivního naslouchání

V literatuře nalézáme tři varianty naslouchání: mlčenlivé naslouchání, naslouchání s projevy pozornosti a aktivní naslouchání.

Mlčenlivé naslouchání. Posluchač je zticha, je pozorný a držením těla během rozhovoru naznačuje, že naslouchá.

Naslouchání s projevy pozornosti. Posluchač signalizuje prostřednictvím typických reakcí, že naslouchá.

²⁹ ERNEKER, J., *Sociální komunikace ve veřejné správě*. 1. vydání. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií. 2007. 136 s. ISBN 978-80-86708-47-8.

³⁰ MIKULÁŠTÍK, M., *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vydání. Praha 7: Grada Publishing s.r.o. 2003. 368 s. ISBN 80-247-0650-4.

Aktivní naslouchání. Posluchač se během rozhovoru vypyává, shrnuje ještě jednou vlastními slovy, co bylo řečeno a reflektuje emoce svého partnera.³¹

Aktivní naslouchání je činnost velmi náročná na pozornost a energii posluchače. Výzkumu z oblasti hygieny práce prokázaly, že člověk udrží plnou pozornost maximálně 15 minut. Poté začíná pozornost klesat. Aktivní naslouchání není schopnost, který by byla vrozená nebo samozřejmě daná. Aktivní naslouchání je charakteristické intenzivní pozorností, vcítěním se do záměru a postojů mluvčího, posloucháním se souhlasem a s ochotou přijmout odpovědnost za závěry rozhovoru.³²

Aktivní naslouchání v sobě zahrnuje také schopnost pozorovat a adekvátně vyhodnocovat neverbální komunikaci původce sdělení a reagovat na ni. Postup aktivního naslouchání můžeme charakterizovat takto:

Stimulace – Přeformulování – Vyjasnění – Reflexe - Shrnutí³³

Výše uvedené naslouchání se někdy označuje jako naslouchání zúčastněné. Je to dovednost uplatňovaná především v osobní komunikaci. Vyznačuje se aktivitou naslouchajícího, který nejen registruje, co a jak sděluje komunikační partner, nýbrž také na rozhovoru participuje kognitivně, emočně i akčně, čili behaviorálně. Snaží se nejen vyprávějícímu porozumět, nýbrž se do něj vcítovat. A verbálně i neverbálně dává porozumění i vcítění čitelně najevo.³⁴

Aktivní naslouchání slouží několika důležitým účelům. Za prvé vám jako posluchači pomáhá ověřovat, zda jste pochopili, co mluvčí řekl, a také, a to ještě důležitější, co tím mínil. Zpětná vazba reflektující vaše chápání významu sdělení dává mluvčímu příležitost v případě potřeby nabídnout objasnění. Tak se zvyšuje pravděpodobnost, že každé sdělení bude přesnější a výstižnější.

³¹ ERNEKER, J., *Řízení a komunikační dovednosti*. 1. vydání. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií. 2005. 98 s. ISBN 80-86708-13-6.

³² WINKLER, J. *Komunikace v organizacích*. 1. vydání. Brno: Masarykova univerzita. 1998. 105 s. ISBN 80-210-1892-5.

³³ TURECKIOVÁ, M., *Klíč k účinnému vedení lidí*, 1. vydání. Praha 7: Grada Publishing, a.s. 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-0882-9.

³⁴ PLANAVA, I., *Průvodce mezilidskou komunikací*, 1. vydání. Praha 7: Grada Publishing, a.s. 2005. 148 s. ISBN 80-247-0858-2.

Za druhé prostřednictvím aktivního naslouchání dáváte mluvčímu najevo, že uznáváte a přijímáte jeho pocity. Za třetí aktivní naslouchání podněcuje mluvčího, aby zkoumal své pocity a myšlenky.³⁵

Za výchozí bod u rozvíjení komunikačních dovedností můžeme považovat **lidský faktor**. Tento faktor je zapotřebí neustále rozvíjet, zejména z hlediska možnosti celoživotního vzdělávání pracovníků veřejné správy. V této kapitole jsou uvedeny **základní subjekty komunikace v samosprávě**, kterými jsou **územní a zájmové subjekty**. Uvedené subjekty komunikují ve dvou základních rovinách. Je to **rovina interní a externí komunikace**. **Interní komunikaci** můžeme dále rozdělit na formální a neformální. K samotnému rozvíjení komunikačních dovedností byly vybrány oblasti, které se týkají dovednosti **vést rozhovor, empatie, aktivního naslouchání**. Myslím si, že právě v těchto oblastech vidíme u pracovníků samosprávy nedostatek znalostí. Zbytečně poté vznikají nedorozumění a nepochopení, jak ze strany pracovníka, tak i ze strany občana.

3 DOVEDNOST KOMUNIKOVAT S OBČANY A VEŘEJNOSTÍ

Pracovníci veřejné správy rozvíjejí komunikaci s veřejností, navazují komunikační partnerské vztahy s podnikatelskou sférou, ale i s dalšími úřady a organizacemi, a to i na mezinárodní úrovni. Utvářet činnost veřejné správy jako službu občanům současně také předpokládá zvyšovat efektivnost sociální komunikace. V tomto úsilí je třeba položit důraz na vstřícnost, ochotu, srozumitelnost a pozitivní vztah k občanům.

Požadavky na komunikaci informací pro občany

Informace poskytované i využívané veřejnou správou musí mít vlastnosti, které zaručí jejich dostupnost a objektivitu a umožní jejich využití v rozhodovacích procesech veřejné správy, stejně jako v rozhodování každého občana. V obsahu informací pro veřejnost je třeba dosahovat následující cíle:

- dokázat prezentovat výsledky práce orgánů veřejné správy v určitém území i území samotné,
- prezentovat dostatečně průhledné hospodaření se spravovaným majetkem a financemi,

³⁵ DeVITO, J., *Základy mezilidské komunikace*, 1. vydání. Praha 7: Grada Publishing s.r.o. 2001. 420 s. ISBN 80-7169-988-8.

- vysvětlit záměry a plány veřejné správy, dosáhnout co největší míry shody a zohlednit připomínky veřejnosti,
- vytvářet prostor pro iniciativu, pomáhat,
- být všímaví k potřebám veřejnosti a dokázat podat v případě nouze pomocnou ruku.

Realizace uvedených cílů klade na komunikaci s občany následující požadavky:

Pravdivost, za hlavní požadavek kladený na informace a informační služby poskytované veřejnou správou obecně považujeme jejich pravdivost. Využití nepravdivých informací by vedlo ke vzniku nedůvěry u občanů.

Aktuálnost, zajištění aktuálnosti informací je také podmínkou pro zajištění jejich pravdivosti. Informace také musí být dostupné s dostatečným časovým předstihem. Je třeba dávat uživatelům informací zřetelné signály o tom, že zveřejňované informace jsou aktuální a hodnověrně.

Srozumitelnost, informace poskytované občanovi nebudou srozumitelné, pokud si úředníci i zastupitelé neujasní principy fungování samosprávné demokracie a nezačnou je důsledně uplatňovat při výkonu správy. Informace musí být formulovány s ohledem na různé cílové skupiny uživatelů a respektovat jejich vzdělání, schopnosti i potřeby.

Ověření hodnověrnosti, zda se jedná o identifikovatelnost ve smyslu zdroje, původce informace. Na první pohled musí být zřejmé, že poskytované informace pocházejí z veřejné správy a že jsou hodnověrné.

Srovnatelnost, poskytované údaje by měly být srovnatelné, například za jednotlivé obce a města navzájem. Měly by umožňovat sumarizaci a porovnání.

Přiměřenost informace, poskytnutá informace by měla být adekvátní dané situaci, a měla by to být informace skutečně požadovaná.

Dosažitelnost, informace musí být dostupné tak, aby občan při jejich hledání nemusel překonávat prostorové překážky. Informace musí být také dostupné prostřednictvím různých médií a tak, aby jejich dosažení nekladlo na občana přílišné technické nároky. Způsoby informování musí zohlednit například velikost obce či města a místní zvyklosti.

Uchovatelnost a duplikovatelnost, občan by měl mít možnost si poskytnuté informace uchovat, případně pořídit jejich duplikát.

Transformovatelnost, v souvislosti s postupným rozšiřováním informačních a komunikačních technologií vzniká potřeba transformovatelnosti poskytnutých informací.

Vhodné komunikační nástroje a formy, vždy je třeba zvažovat, která z dostupných komunikačních forem je pro příjemce informací nejvhodnější. Současně je potřebné přizpůsobovat použité informační technologie konkrétním podmínkám a úrovni rozvoje lidského faktoru. V procesu komunikace s občany funguje veřejná správa jako otevřený systém s výraznou komunikační prostupností a efektivností.³⁶

3.1 Komunikace veřejné správy s občanskou veřejností

Komunikace veřejné správy s občanskou veřejností lze z hlediska komunikačních teorií zařadit s určitou pravděpodobností do kategorie masové komunikace a z tohoto aspektu potom definovat specifitější základní podmínky a zásady úspěšné komunikace veřejných institucí a občanů. Dnes již klasické se uvádějí následující podmínky úspěšné komunikace: - důvěryhodnost jako předpoklad pozitivního přijetí informace, ale také případně i změny postoje v hodnocení veřejnosti vznikajícího před informací,

- obsahová jasnost sdělení, která garantuje žádoucí pochopení a současně brání zkreslení poskytované informace,
- konzistence sdělení v toku času,
- kontinuita sdělování – tj. systematickosti a pravidelnosti informačního toku,
- kontextuální adekvátnost – sdělení má odpovídat realitě sociálního prostředí,

³⁶ ERNEKER, J., *Sociální komunikace ve veřejné správě*. 1. vydání. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2007. 136 s. ISBN 978-80-86708-47-8. Podrobněji REKTOŘÍK, J., ŠELEŠOVSKÝ, J. *Strategie – komunikace - řízení*. 1. vydání. Díl IV. Brno: Masarykova univerzita, 2002. 128 s. ISBN 80-210-2957-9.

- obsah sdělení má reflektovat, respektive percipovat postoje a hodnotové rámce příjemců,
- respektování percepčních a mentálních schopností, možností a zvyklostí příjemců informace,
- výběr nejvhodnějšího komunikačního prostředku pro informaci ve vztahu k zájmové skupině,
- vlastní důkladná orientace v problematice tématu informace,
- vícerozměrnost argumentace – například i uváděním protiargumentů předcházet podezření z tendenčních obsahů informace.

Empirické, i když nesystematické sledování komunikačních aktivit, městských samospráv a úřadů statní správy ukazuje jisté problémy v komunikaci s občanskou veřejností. I když nelze je zobecňovat, již z toho důvodu, že je obtížné postihnout veškeré aktivity veřejné správy, ukazují se jisté problémy, které mají zřejmě obecnější a typičtější charakter. Ne vždy lze zdroj problému spatřovat prioritně na straně správních institucí- sem patří například problém s dodavateli určitých zakázek, kdy nejsou vždy dostatečné možnosti v přímém sankcionování a závisí na orgánech, jako jsou policie, soudy, ale které s přesto dotýkají hodnocení veřejné správy a negativně ovlivňují interakci a komunikaci. Ale i zde informace občanům málo respektují podmínky optimální komunikace.

Public Relations

Tvorba „Public Relations“ znamená takzvaný morální kodex instituce a jeho prezentování veřejnosti. Kvalita komunikace institucí ve vztahu k občanské veřejnosti se ukazuje opakovaně jako jedna z důležitých podmínek formování pozitivních postojů veřejnosti k těmto institucím. Zde se ukazuje jako primární východisko pro výzkumné analýzy, znalost postojů, potřeb a zájmů občanů. Poznatky z těchto výzkumů se mohou teprve potom stát východiskem pro úspěšnou komunikaci instituce s občanskou veřejností. Tato skutečnost samozřejmě vyžaduje další specifické podmínky, jako je systematické sledování a vyhodnocování veřejného mínění, fungování zpětné vazby a pravidelné vyhodnocování využívaných komunikačních kanálů z hlediska jejich efektivity a v neposlední řadě také zabezpečení informačního centra instituce a především školení, výcvik a rozvíjení sociálních dovedností, jako je pozitivní komunikace a interakce pracovníků veřejné správy v individuálním styku s občany, ale

i vystupování na veřejnosti, kde pracovník jedná jako reprezentant instituce před medii, či občanskými sdruženími.³⁷

Projekt PUMA/OECD

V této praktické příručce, která byla vydaná v roce 2001, bylo přijato několik hlavních principů pro úspěšnou informaci, konzultaci a participaci občanů a veřejnosti. Patří sem práva občanů na informace, na zpětnou vazbu z úřadů a konzultace s úředníky. Tyto práva musí být jasně a jednoznačně zakotvena v zákonech nebo politických dokumentech. Zmíníme také jasnost, cíle a způsoby předávání informací a konzultací i aktivní účasti musejí být od počátku jasně definovány a role všech účastníků musejí být všem jasné. Poskytované informace veřejnou správou musejí být objektivní, kompletní a přístupné, se všemi občany se musí jednat rovně. Následuje vyhodnocení. Je zapotřebí užívat nástrojů, informací a kapacit pro hodnocení výkonnosti správy při poskytování informací a konzultací pro občany.³⁸

3.2 Základní vývojové směry veřejné správy v moderních demokratických zemích

Z hlediska komunikace každá významnější veřejná instituce považuje za vizitku své důvěryhodnosti informovat občany o své činnosti a o hospodaření veřejnými prostředky a podstupuje dialog s veřejností. Manifestují se zde v konkrétní podobě požadavky, kladené na veřejnou správu: služba občanům a veřejnosti, transparentnost, demokratičnost a efektivnost.

Moderní veřejná správa a celý veřejný sektor musí být transparentní a zcela otevřený a snadno přístupný občanům, kteří jsou vůči veřejné správě v postavení uživatelů nebo klientů. Z těchto důvodů jsou na úředníky veřejné správy kladeny vysoké nároky na odbornost, zejména na manažérské a komunikační schopnosti.

Za poslední dvě dekády se vztah veřejné správy a občanů ve většině demokratických zemí výrazně změnil. Občan, kterému bylo původně především nařizováno a zakazováno, se stává partnerem, uživatelem, klientem. Administrativa se vzdává

³⁷ DUPLINSKÝ, J., BRYCHTOVÁ, Š., *Komunikace ve veřejné správě*. 1. vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice. 2004. 72 s. ISBN 80-7194-653-2.

³⁸ POMAHAČ, R., VIDLÁKOVÁ, O., *Veřejná správa*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. 2002. 278 s. ISBN 80-7179-748-0.

privilegovaného postavení, veřejné správy vystupují stále více jako poskytovatelé služeb, orgány správy hledají cesty k lepší a otevřenější spolupráci s občany. K takovým dalekosáhlým posunům u nás dosud plně nedošlo, přesto však byly v průběhu posledních let provedeny různé kroky, které přispěly k odstranění některých překážek mezi veřejnou správou a veřejností.³⁹

V současnosti roste snaha vlád vyspělých demokratických zemí integrovat veřejnost do politické sféry a zdokonalovat schopnost veřejné správy pozitivně reagovat na očekávání občanů. Dochází k radikální změně v uznání občanů a veřejnosti jako partnerů veřejné správy pod vlivem následujících faktorů:

- růst počtu a obsahu správy. Úředník již není anonymní, nepůsobí jako prodloužená ruka vlády, ale jedná za sebe, je viditelný,
- demokratický charakter státu, který ovlivňuje státní správu. Tím se mění i vzájemný vztah veřejné správy a občanské společnosti,
- distribuce veřejných služeb, jako je doprava, zásobování plynem a elektřinou, které se staly významnými službami a současně modelem pro ostatní veřejné činnosti,
- zmenšení rozdílu mezi veřejným a soukromým sektorem
- rostoucí náklady na veřejný aparát a odtud nutnost zvýšit jeho produktivitu, kterou je však třeba měřit. Jedním z kritérií může být spokojenost občanů s veřejnými službami,
- kulturní změna, kterou přivedila revoluce managementu podle hesla „zákazník je na prvním místě“.⁴⁰

3.3 Externí komunikace s veřejností

Komunikace se zaměřuje především na potřeby občanů, které mají následující podobu: a) potřeba orientovat se na úřadě, znát úřední hodiny a vědět, kde sídlí

konkrétní odbor, jakou linkou hromadné dopravy se tam dostane a jaké doklady musí mít sebou, pokud chce získat určitý dokument,

b) potřeba srozumitelných a potřebných informací o dodržování zákonů,

³⁹ DOLISTA, J., JEŽEK R., *Etika zaměstnance veřejné správy*. 1. vydání. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií. 2006. 122 s. ISBN 80-86708-20-9. Podrobněji HENDRYCH, D. *Správní věda*. 1. vydání. Praha: ASPI Publishing, 2003. 195 s. ISBN 80-86395-86-3

⁴⁰ Podrobněji REKTOŘÍK, J., ŠELEŠOVSKÝ, J. *Strategie – komunikace - řízení*. 1.vydání. Díl IV. Brno: Masarykova univerzita, 2002. 128 s. ISBN 80-210-2957-9. ERNEKER, J., *Sociální komunikace ve veřejné správě*. 1. vydání. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií. 2007. 136 s. ISBN 978-80-86708-47-8.

- předpisů a obecních vyhlášek, o možnostech spolupracovat s orgány veřejné správy,
- c) potřeba získávat určité služby zahrnující čistotu na ulicích, dopravní dostupnost svého bydliště, osobní bezpečnost a řadu dalších potřeb,
 - d) potřeba být informován o úrovni hospodárnosti nakládání s veřejným majetkem.

Základní prostředky externí komunikace

V závislosti na konkrétních potřebách a podmínkách používají správní úřady především následující komunikační prostředky:

Úřední deska. Každý správní orgán zřizuje úřední desku, tato deska musí být veřejně přístupná. Pro orgán územně samosprávných celků se zřizuje jedna úřední deska. V dnešní době už ji známe i v elektronické podobě.

Informační středisko. Toto středisko může sloužit jako první kontaktní místo v případě návštěv občanů na úřadě. Může to být také velmi účinná forma využitelná pro základní kontaktní komunikaci a může také sloužit ke změně zaběhnutých stereotypů ve vnímání úřadu jako složité a uzavřené instituce.

Internetové stránky. Mezi progresivní moderní komunikační formy patří komunikace prostřednictvím www stránek a obecně sítě Internet, kde jsou veřejně publikovány informace včetně přístupu k mnohým resortním databázím. Zřejmě se právě tato forma stane již v blízké budoucnosti klíčovou, protože na rozdíl od tradičních komunikačních forem nevykazuje časová ani územní omezení. Přínosem Internetu pro komunikační možnosti je také umožnění informační dostupnosti a prostupnosti, interaktivnost při výměně zpráv a rychlost při zprostředkování kontaktu.

Prezentační materiály. Důležitou roli v prezentaci obcí, měst a krajů hrají prezentační a informativní tištěné materiály.

Místní a regionální periodika. Místní či regionální periodika plní nezastupitelnou funkci při vysvětlování rozhodnutí či kroků, kterým běžná nezávislá média takový prostor věnovat nemohou.

Vlastní televizní vysílání. Vlastní televizní vysílání může zprostředkovávat atraktivním, a proto zpravidla dobře přijímaným způsobem důležité informace. V případě vlastního audiovizuálního vysílání platí ještě více než u vlastních novin, že je třeba bedlivě sledovat kvalitu a styl vysílaných pořadů.

Tiskový servis. Kvalitní tiskový servis, pravidelné informace pro novináře, tiskové zprávy, tiskové konference a případně i neformální setkání patří k základním podmínkám efektivní informace pro veřejnost a občany.

Propagační akce. Samostatné propagační akce mohou mít podobu kulturních programů pod otevřeným nebem, akcí pro děti, soutěže a podobně. Jejich výhodou je přímé oslovení poměrně široké skupiny občanů.⁴¹

3.3.1 Základní znaky občanského společenství

Chování správních úřadů a jejich úředníků při kontaktu s občany, výběr správného způsobu komunikace závisí do značné míry na aktivitách a postojích občanů ve veřejném životě. V praxi se lze setkat s řadou typů občanského chování. V některých situacích jsou občané apatičtí a chovají se apoliticky. Svými projevy připomínají společenství lidí, kterému se říká politická masa. V jiných případech se kompetence a aktivita občanů zvyšuje a stávají se veřejností v pravém slova smyslu. V dalších situacích správní úředníci komunikují s občany, kteří zaujímají pozici spotřebitelů správních služeb. V tomto případě občané vyžadují profesionální služby, které spíše pasivně využívají a spotřebovávají. Vytvářejí poptávku po určitých správních rozhodnutích a připomínají spíše tržní prostředí, ve kterém chybí osobní občanská angažovanost. Obecně může občanské společenství nabývat následujících znaků:

a) Občané jako politická masa

Politickou masu lze chápat jako zvláštní politické společenství lidí, které se vyznačuje několika charakteristickými rysy:

- má relativně velký počet členů,
- uvnitř takového společenství existuje velká různorodost zájmů, postojů a politických

⁴¹ Podrobněji PLANAŘOVA, I. *Průvodce mezilidskou komunikací*. Přístupy-dovednosti-poruchy. 1. vydání. Praha: Grada Publishing 2005. 148 s. ISBN 80-247-0858-2.

orientací,

- politická masa je nestálá, má proměnlivou členskou základnu,
- její členové nejsou shromážděni na jednom místě,
- neexistují mezi nimi přímé osobní vztahy,
- mezi sebou si sdělují jen minimum informací o veřejných problémech a zájmech,
- celkově značná politická pasivita je někdy vystřídána velmi neočekávanými bouřlivými reakcemi občanů na společné podněty. Velmi často je zdrojem takových podnětů právě obecní úřad, magistrát či jiná správní organizace.

Na vzniku uvedeného typu společenství má svůj podíl rozvoj hromadných sdělovacích prostředků, který vytlačil z veřejného života osobní kontakty.

b) Občané jako veřejnost

Současný politický vývoj v ČR postupně vede k rozvoji moderní demokracie. V tomto kontextu se lze setkat s dílčími projevy občanské veřejnosti. V obci, městě nebo regionu lze mluvit o existenci veřejnosti pouze za předpokladu, že zde relativně samostatně a dlouhodobě působí aktivní sociální skupiny, které mají více či méně vyjasněné zájmy a vystupují při diskusích a řešeních společných problémů. Veřejnost lze tedy chápat jako politicky seskupené jedince, kteří vytvořili tento sociálně politický útvar cestou diskuzí a vzájemného poznávání společných problémů, pro které mají být nalezena všeobecně přijatelná řešení. Veřejné diskuze a krystalizace obecných názorů však často probíhají spíše sporadicky, nejčastěji v obecních restauracích a hospodách.

Rozvoji veřejného života však chybí dostatečné komunikační možnosti, veřejné prostory, informovanost. Takovou roli mohou plnit i hromadné sdělovací prostředky, kterých by měla intenzivněji všestranněji využívat i veřejná správa.

c) Občané jako trh pro veřejné služby

Sociální a politický vývoj české společnosti v uplynulých desetiletích vedl k vytvoření politické masy a jen postupnému rozvoji občanské veřejnosti. Současný vývoj směřuje k tržnímu hospodářství a všestrannému rozvoji zákonů poptávky a nabídky v každodenním životě. To vede k občanskému chování, které připomíná poptávku po veřejných službách a jejich spotřebu.

Tržní přístup k veřejné správě se dále vyznačuje „neosobním pohledem“. Byrokratická svázanost, odmítnutí citové angažovanosti napomáhá rozšíření tržního přístupu k občanům. Žadatele, klienta obecního úřadu, mají úředníci tendenci vnímat jako anonymní osobu, jako součást tržního segmentu nebo cílové skupiny. Naopak občané vnímají správního úředníka jako profesionála, který je tu od toho, aby uspokojil jejich přání a požadavky.

Občané tvořící trh s veřejnými službami se tedy v jistém ohledu chovají podobně jako politická masa. I zde se uplatňuje spíše manipulační strategie a snaha úřadů uplatnit vzhledem k občanům jistou komunikační a mocenskou převahu. Rozdíl je však v tom, že tržní přístup k veřejnému životu a jeho správě věnuje pozornost jednotlivým kategoriím občanů. Je věnována pozornost cílům, přáním, zájmům různých skupin a kategorií občanů.

3.3.2 Základní způsoby komunikace v interakci s občany

Základem sociálního kontaktu s občany a veřejností je interpersonální komunikace. Jejím základním charakteristickým znakem je výměna komunikačních rolí a jejich pružné střídání v konkrétní, časově ohraničené komunikační situaci. Tak dochází k vzájemné výměně informací na základě dialogické komunikace, což přispívá k vytváření vztahů důvěry a vzájemného porozumění.

Interpersonální komunikace v systému veřejné správy se může realizovat v bezprostřední nebo zprostředkované podobě. Z hlediska pracovníka veřejné správy a občanů, jako partnerů komunikace, má bezprostřední interpersonální komunikace následující časové sledy:

a) Pracovník veřejné správy jako komunikátor, pokud je iniciátorem komunikačního

- aktu, musí: - navázat kontakt s občanem jako příjemcem,
- uvést komunikační akt,
- odevzdávat sdělení, vysílat komunikační podněty, komunikovat významy nebo při výměně rolí přijímat sdělení a reagovat na ně.

b) Občan jako příjemce, začínající komunikační akt přijímáním sdělení, musí:

- zaujmout a realizovat komunikační roli příjemce,

- přijímat komunikovaná sdělení a podněty,
- reagovat na komunikovaná sdělení, začleňovat je do individuálního systému znalostí, spojovat je s jinými informacemi, životními zkušenostmi a odpovídat pracovníkovi veřejné správy.

Bezprostřední interpersonální komunikace bývá často účinnější než komunikace zprostředkovaná. Je tomu tak proto, že:

- bezprostřední komunikace umožňuje větší pružnost obsahu a formy komunikace, dovoluje pozorovat neverbální komunikaci a pružně přizpůsobovat směr i obsah komunikace,
- je možné zdůrazňovat existenci pozitivních i negativních sankcí pro případy splnění nebo nesplnění komunikovaných požadavků,
- bezprostřední komunikační akt umožňuje efektivněji využívat objasňování, přesvědčování a další aktivizační komunikační postupy,
- bezprostřední interpersonální komunikace lépe vyhovuje požadavkům na uplatňování zdravé komunikace.

3.3.3 Struktura externích komunikačních kontaktů

Komunikace „veřejnost (občan) – veřejná správa“

a) Iniciátorem komunikace je veřejnost (občan)

V tomto případě se jedná o konkrétní vztah mezi občanem a příslušným zástupcem veřejné správy, který přijímá požadavek na obsloužení. Požadavek na obsloužení se může projevit různým způsobem od jednoduché otázky až po komplexní podnět. Podle složitosti požadavku komunikace by bylo možné předběžně určit nezbytné úkony k zajištění reakce, potřebné informační zabezpečení a organizační strukturu reagující na požadavek. Po zjištění všech souvislostí s předmětným požadavkem a zajištěním odpovídající kvality odpovědi, obdrží občan reakci na tento požadavek ve formě, která je úměrná složitosti požadavku.

b) Iniciátorem komunikace je občan

Občan který ve své životní situaci například žádá:

- poskytnutí údajů z informačních zdrojů veřejné správy,
- přístup k informacím o aktivitách a rozhodnutích orgánů veřejné správy z důvodů

- veřejné kontroly,
- získání informace potřebné pro osobní rozhodování v krátkodobém i dlouhodobém časovém horizontu,
 - informace o náležitostech a způsobu vyřízení konkrétní záležitosti na příslušném úřadu.

c) Iniciátorem komunikace je veřejná správa

Veřejná správa zveřejní věcný obsah v intervalech stanovenými zákonnými předpisy nebo na základě obecných zvyklostí podle místních podmínek. Veřejnost v roli adresáta reaguje na věcný obsah úměrnou formou.

Poskytováním kvalitních, srozumitelných a dostupných informací chce veřejná správa sama sobě přispět k odlehčení od poskytování rutinních, opakujících se úkonů, neboť dobře informovaný občan bude mnohem kvalifikovaněji vyřizovat své záležitosti a řešit životní situace. Veřejná správa potřebuje veřejnosti něco naléhavě sdělit. Veřejná správa nabízí občanům prostřednictvím diskusních skupin vyslovit své názory, porovnat je s názory ostatních účastníků.

Občan získá informaci o aktivitách veřejné správy nepřímo prostřednictvím mediální či akademické sféry, jsou jimi rozhlas, televize, tiskoviny, odborné publikace.

Komunikace „veřejnoprávní instituce – veřejnoprávní instituce“

V případě komplexních požadavků na obsloužení, jejichž iniciátorem je veřejnost a které není možné zajistit bez spolupráce rozdílných veřejnoprávních institucí nebo jejich organizačních jednotek se uplatní komunikace mezi orgány veřejné správy. Občan se zpravidla obrací pro vyřízení osobních záležitostí na odpovídající veřejnoprávní orgán v blízkosti svého bydliště.⁴²

⁴² ERNEKER, J., *Sociální komunikace ve veřejné správě*. 1. vydání. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií. 2007. 136 s. ISBN 978-80-86708-47-8.

3.4 Masová média

Dovednost komunikovat s občany a veřejností se také šíří prostřednictvím médií. Masová média jsou určena k tomu, aby oslovila co nejširší a současně heterogenní spektrum posluchačů, případně čtenářů nebo diváků. Pronikají nám do domácnosti, mnozí lidé jim věnují až přespříliš pozornosti.

Masmédia mají v současné společnosti stále větší význam. Masová média nemohou existovat bez technologie. Jejich účinek se zvyšuje novými masmediálními komunikačními prostředky, které oslovují mnohem větší počet lidí, a také tím, že použité masmediální nástroje mají větší přitažlivost pro příjemce, využívají integrovaného působení na více smyslových orgánů a zabírají stále ve větší míře prostor i čas k tomu, aby na lidi působily a ovlivňovaly je.

Lze říci, že máme možnost si volit médium, rozhodnout se, kterému věnujeme svou důvěru. Ale naše volba bývá podobná těm volbám, které děláme ve svém životě. To znamená, že naše rozhodování je dáno našimi postoji, naší vírou a důvěrou, naší osobní kulturou, ale v širším smyslu.

Důvěryhodnost je označením toho, jak věříme ve spolehlivost informací sdělovaných médiiem v dané problematice. Důvěryhodnost není nějaký status quo, důvěryhodnost nelze získat jednou pro vždy, musí se stále potvrzovat, obnovovat. Média mohou mít tendenci informace překrucovat, zveličovat, zkreslovat, vytrhávat z kontextu, zamlžovat.

Díky elektronické a počítačové technologii dochází k postupnému sbližování všech technologií a postupů, tedy i těch, které vznikaly už dříve a na něž si už lidé zvykli. Pomocí propojeného systému informací je možné vytvářet svůj vlastní informační systém ze všech možných zdrojů a oblastí.

Funkce masmédií v rámci komunikace s občany a veřejností je několikanásobná.

- Jsou zdrojem moci a přesvědčování, potencionálním prostředkem vlivu, ovládnání, prosazování.
- Jsou zdrojem informací, často hrají důležitou roli při vytváření vize skutečnosti.
- Jsou zdrojem zábavy, například různé tiskoviny týkající se propagačních akcí.

- Jsou zdrojem vzdělávání.
- Jsou zdrojem norem, pravidel a optimálních postupů, které veřejnost přijímá jako vzory, jako normální a správné chování
- Jsou zdrojem ovlivňování, přesvědčování a veřejného mínění, zde můžeme zmínit například úřední desku.

Je možno říct, že v každém vývojovém období společnosti převládalo nějaké médium, obvykle to, které bylo nejnovější, později se některé znovu určitým způsobem prosadilo. Toto převládající médium má rozhodující účinek na povahu zprávy a na její účinnost. Lidé jsou pod jejím vlivem více než pod vlivem jiných médií. Lidská psychika je ovlivňována dominantním médiem, existuje psychologický posun ve způsobu přemýšlení a pocíťování.

Důležité je, s jakým médiem člověk vyrůstá. Lidé mají sklon přebírat logiku a způsob skládání informací pomocí média, s nímž vyrůstali, vytváří si stereotyp znalostí o skutečnosti, vidí svět tak, jak jej prostřednictvím média získávali.

Noviny a časopisy jsou velmi rozšířenými mediálními prostředky. Mnozí lidé jim stále dávají přednost, i když televize a počítač znamenaly výraznou změnu. Noviny mají svůj smysl tehdy, chceme-li se dozvědět podrobnější informace.

Noviny už nejsou většinou černobílé, jak tomu bývalo ještě před deseti lety. Ale stále se tisknou na levnějším papíru, což je nezbytné proto, aby jejich cena příliš nerostla, a protože se počítá s tím, že po přečtení je většinou čtenáři ihned vyhodí. Umožňují oslovit širokou veřejnost anebo vyhraněnou část většinou podle politické orientace, ale také podle toho, zda jde o noviny celostátní, anebo regionální. Noviny čtenáři málokdy čtou úplně celé. Mnozí čtenáři si vybírají jen některé části.

Rozhlas už nemá takové významné postavení, jak tomu bylo před padesáti lety. Jeho pozici ohrozila televize. Rozhlas se musel přizpůsobit podmínkám tím způsobem, že jednotlivé programy se zaměřily na vyhraněný okruh posluchačů. Můžeme zmínit dodnes používaný rozhlas v některých obcích, který informuje občany o dění v obci.

Televize získala výsostné postavení. Když potřebujeme nějakou informaci z oblasti domácího i světového dění pustíme si televizi. V případě veřejné správy se více uplatní vlastní televizní vysílání než celostátní.⁴³

Význam médií pro komunikaci ve veřejné správě

V současnosti věnujeme stále více času sledování médií, sdělovacích prostředků. Oslovují nás v soukromém, ale i pracovním životě, je jich stále víc a mnohdy se cítíme jejich informacemi zahlceni, musíme se s nimi tedy učit žít.

Médium, s nímž se člověk dnes ve svém životě setká jako s prvním, je obvykle televize. Jak konkrétně mohou využívat médií úředníci veřejné správy? K odpovědi na tuto otázku nás může dovést následující text.

V první řadě je třeba si uvědomit, že média obecně jsou zprostředkující činitelé. Média ve smyslu sdělovací prostředky zprostředkovávají komunikaci. Komunikace – dorozumívání pomocí těchto prostředků tedy neprobíhá přímo – příjemce sdělení, také jinak divák, posluchač, čtenář, nemá zpravidla možnost okamžitě reagovat a často taková reakce ani není očekávána. Podatel a příjemce jsou v mediální komunikaci obtížně vymezení. Tento typ komunikace je tedy pouze jednosměrný, povaha technologií navíc umožňuje překonat vázanost sdělení na konkrétní místo a čas, a přisuzuje jim tak obecnější platnost.

Svět médií je složitý komplex vztahů, které působí vzájemně na sebe, ale i na nás, na příjemce mediálních sdělení. Orientace v těchto vztazích je pro nás důležitá, abychom dovedli vyhledávat v různých médiích informace různého typu, uměli tyto informace přijímat s porozuměním co největšímu množství přenášených významů a dovedli přijímaná sdělení analyzovat a kriticky je hodnotit s ohledem na kvalitu, bohatství, zajímavost, spolehlivost a objektivnost.

Média i ti, kteří je utvářejí, mívají mnoho různých motivací, bývají pod tlakem mnoha různých snah o jejich ovládnutí a různých druhů omezení. Na základě těchto

⁴³ MIKULÁŠTÍK, M., *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vydání. Praha 7: Grada Publishing s.r.o. 2003. 368 s. ISBN 80-247-0650-4. Podrobněji ŠTĚPANÍK, J. *Umění jednat s lidmi*. 1. vydání Praha: GRADA Publishing, 2003. 152 s. ISBN 80-247-0530-3.

tlaků média vybírají informace a volí způsob, jakým je divákům, posluchačům nebo čtenářům předkládají.

V moderní společnosti hrají média čím dál tím větší roli ve výměně informací, protože získávat poznatky o společnosti, o veřejné správě, znamená stále více získávat poznatky z médií, vkládat naději do prosazování nové myšlenky znamená stále více vkládat naděje do médií.⁴⁴

Jak už bylo řečeno, komunikace veřejné správy s občanskou veřejností se uskutečňuje také prostřednictvím dvou modelů. Prvním z nich je **Public Relations**, který představuje morální kodex instituce a jeho prezentování veřejnosti. Druhým z nich je **PUMA/OECD**. V této příručce z roku 2001 bylo přijato několik hlavních principů pro úspěšnou informaci, konzultaci a participaci občanů a veřejnosti.

Moderní veřejná správa a celý veřejný sektor **musí být transparentní, zcela otevřený a snadno přístupný občanům**, kteří jsou vůči veřejné správě v postavení uživatelů nebo klientů. Z těchto důvodů jsou na úředníky veřejné správy kladeny vysoké nároky na odbornost, zejména na manažérské a komunikační schopnosti.

Mezi základní prostředky externí komunikace patří **úřední deska, informační středisko, internetové stránky, prezentační materiály, místní a regionální periodika, vlastní televizní vysílání, tiskový servis a propagační akce.**

Občanské společenství vystupuje jako politická masa, jako veřejnost a jako trh pro veřejné služby. Z hlediska těchto rolí se s nimi také komunikuje. Základem sociálního kontaktu s občany a veřejností je **interpersonální komunikace**. Jejím základním charakteristickým znakem je výměna komunikačních rolí a jejich pružné střídání v konkrétní, časově ohraničené komunikační situaci.

Nezastupitelnou roli v komunikaci s občany také hrají média. **Masová média** jsou určena k tomu, aby oslovila co nejširší a současně heterogenní spektrum posluchačů, případně čtenářů nebo diváků. Mezi základní druhy médií patří noviny, časopisy,

⁴⁴ KOSOVÁ, J., ČAPKOVÁ, R., *Komunikační zdatnost pracovníka veřejné správy*. Praha: Univerzita Karlova. 2007. 37 s. ISBN 978-80-7290-317-7.

televize a rozhlas. **Veřejná správa a její úředníci by měli věnovat médiím stále více pozornosti a měli by mít náležitý rozhled.**

ZÁVĚR

Východním cílem bylo interdisciplinárně analyzovat pojem dovednost. Všeobecně jsou dovednosti charakterizované jako způsobilost člověka vykonávat určité činnosti, které jsou ovlivňovány jednak vrozenými předpoklady a jednak prostřednictvím učení a výcviku.

Syntetický pohled na uvedený pojem ukazuje jeho interdisciplinární charakter, který je v práci dokazován především pohledem z pozice psychologie, sociální psychologie a managementu. Stručně je rovněž charakterizována mozková kůra a její následné vydělení na motorické, senzomotorické a asociační oblasti. Realizovaná analýza uvedeného pojmu přináší základní poznatky, které jsou metodicky využívány a rozvíjeny v dílčích částech bakalářské práce.

Druhým z cílů bylo charakterizování **komunikačních dovedností pracovníků samosprávy**. Tyto komunikační dovednosti charakterizujeme jako způsob komunikace, který umožňuje přijatelným způsobem používat osvojené znalosti komunikační teorie v kontaktech s komunikačními partnery. Práce vychází z charakteristiky specifického komunikačního prostředí samosprávy, které ovlivňuje, reguluje, rozvíjí, omezuje i utváří komunikační dovednosti pracovníků samosprávy. Tito pracovníci nejen formují a rozvíjejí své osobní vlastnosti, ale také své schopnosti navazovat sociální kontakty, rozvíjet své komunikační schopnosti. Potvrdilo se, že také v této oblasti je nesmírně důležité rozvíjet a kultivovat lidský faktor. Proto jedním z výsledků bakalářské práce jsou určité podněty směřující k potřebám procesu celoživotního vzdělávání pracovníků veřejné správy.

Sociální komunikace ve veřejné správě je rovněž ovlivňována rozdělením na územní a zájmovou. Subjekty, které se nacházejí v předchozím vydělení, mají odlišné komunikační dovednosti z hlediska působnosti a pravomocí. Subjekty samosprávy komunikují ve dvou základních rovinách – v rovině interní a externí komunikace. **Interní komunikace** je nástrojem, který ovlivňuje myšlení a jednání pracovníků a je prostředkem regulace jejich činnosti v profesních pozicích a rolích. Proto je také důležité, aby zejména vyšší úředníci a manažeři pozitivně ovlivňovali ostatní pracovníky samosprávy v oblasti komunikace.

Pracovníci samosprávy intenzivně rozvíjejí komunikační kontakty s občanskou veřejností, ale také partnerské vztahy s podnikatelskou sférou, s mnohými úřady a organizacemi. Tato forma **externí** komunikace reaguje na snahu integrovat veřejnost do správy veřejných věcí a chápat veřejnost jako partnery veřejné správy. Proto je nezbytné akceptovat požadavky pravdivosti, aktuálnosti, srozumitelnosti a vhodnosti komunikačních nástrojů a forem.

Realizovat uvedené požadavky mohou takoví pracovníci samosprávy, kteří jsou nejen odborně připravení, ale mají vypěstovány základní schopnosti a **dovednosti** přijímat a předávat potřebné informace komunikačním partnerům. Metodika práce plně respektuje skutečnost, že komunikační dovednosti jsou kombinované, složité systémy dovedností. Z hlediska cílů bakalářské práce byly vybrány takové, které se ukazují jako potřebné pro rozvoj komunikačních dovedností pracovníků samosprávy.

Za nejdůležitější lze považovat oblasti, které se týkají dovednosti vést rozhovor, empatie a aktivního naslouchání. Zejména v těchto oblastech vidíme nedostatky u pracovníků veřejné správy. Bakalářská práce proto ukazuje důležitost znalosti a aplikovatelnosti těchto komunikačních dovedností. Pokud budou pracovníci veřejné správy správně používat tyto dovednosti, zabráníme tím zbytečným konfliktům. Tyto konflikty vznikají z nevědomosti správného vedení rozhovoru, ve kterém chybí empatie a také z nedostatečného aktivního naslouchání.

Vztah veřejné správy a občanů se ve většině demokratických zemí výrazně změnil. Občan, kterému bylo původně především nařizováno a zakazováno, se stává partnerem, uživatelem, klientem. Administrativa se vzdává privilegovaného postavení, veřejné správy vystupují stále více jako poskytovatelé služeb, orgány správy hledají cesty k lepší a otevřenější spolupráci s občany. Proto dalším z výsledků bakalářské práce bylo, že na základě otevřenosti a přístupnosti veřejné správy, musí být základní prostředky externí komunikace dostupné, srozumitelné a zejména aktuální. Pracovníci veřejné správy by měli dbát na vstřícnost, ochotu, srozumitelnost a pozitivní vztah k občanům.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Literární zdroje

1. ABRAHAMS, P., DRUGA, R., *Lidské tělo*. 1. vydání. Praha 2: Ottovo nakladatelství s.r.o., 2003. 256 s. ISBN 80-7181-955-7.
2. BUCHTA, M., SIEGL, M., *Základy managementu*. 2.vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2004. 155 s. ISBN 80-7194-540-455-725-04.
3. BULISOVÁ, J., *Ottova všeobecná encyklopedie*. 1.vydání. Praha 2: Ottovo nakladatelství, s.r.o., 2003, 735 s. ISBN 80-7181-938.
4. ČECHOVÁ, V., ROZSYPALOVÁ, M., *Obecná psychologie*. 5. vydání. Brno: Institut pro další vzdělávání pracovníků ve zdravotnictví v Brně, 2001. 105 s. ISBN 80-7013-343-0.
5. DeVITO, J., *Základy mezilidské komunikace*, 1. vydání. Praha 7: Grada Publishing s.r.o. 2001. 420 s. ISBN 80-7169-988-8.
6. DOLISTA, J., JEŽEK R., *Etika zaměstnance veřejné správy*. 1. vydání. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií. 2006. 122 s. ISBN 80-86708-20-9.
7. DUPLINSKÝ, J., BRYCHTOVÁ, Š., *Komunikace ve veřejné správě*. 1. vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice. 2004. 72 s. ISBN 80-7194-653-2.
8. ERNEKER, J., *Řízení a komunikační dovednosti*. 1. vydání. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií. 2005. 98 s. ISBN 80-86708-13-6.
9. ERNEKER, J., *Sociální komunikace ve veřejné správě*. 1. vydání. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií. 2007. 136 s. ISBN 978-80-86708-47-8.
10. ERNEKER, J., *Základy komunikace*. 1. vydání. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií. 2004. 65 s. ISBN 80-86708-02-0.
11. FURMANEK, W., *Kluczowe umiejetności ogólnotechniczne*. In XIV. Didmattech. Radom: Politechnika Radomska, Wydział Mechaniczny, Wydział Nauczycielski, Instytut technologii eksploatacji. 2001. 344 s. ISBN 83-7204-221-7.
12. HENDRYCH, D., *Správní věda*. 1. vydání. Praha 5: ASPI Publishing, s.r.o..2003. 196 s. ISBN 80-86395-86-3.
13. CHLUP, O., KOPECKÝ, J. a kol., *Pedagogika*. 2. vydání. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1965.
14. KOSOVÁ, J., ČAPKOVÁ, R., *Komunikační zdatnost pracovníka veřejné správy*. Praha: Univerzita Karlova. 2007. 37 s. ISBN 978-80-7290-317-7.

15. KRNÍNSKÁ, R., *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2002. 189 s. ISBN 80-7040-581-3
16. KUZMOVÁ, M., *Zákon V/2003*. Český Těšín: Poradce s.r.o. 2003. 400 s. ISSN 1211-2437.
17. MAREK, J., PÁNKOVÁ M., *Reforma veřejné správy v České Republice*. 1. vydání. Praha: Ministerstvo vnitra České Republiky. 2003. 64 s. ISBN 80-239-0225-3.
18. MIKULÁŠTÍK, M., *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vydání. Praha 7: Grada Publishing s.r.o. 2003. 368 s. ISBN 80-247-0650-4.
19. NEZVALOVÁ, D., *Pedagogika pro učitele: Část první-Kapitoly z obecné didaktiky*. 1. vydání. Olomouc: Univerzita Palackého, 1995. 104 s. ISBN 80-7067-490-3.
20. NOVÁK, L., *Základy psychologie*. 1. vydání. Praha: S & M, 1992. 38 s. ISBN 80-901387-0-5.
21. PLAŇAVA, I., *Průvodce mezilidskou komunikací*, 1. vydání. Praha 7: Grada Publishing, a.s. 2005. 148 s. ISBN 80-247-0858-2.
22. POMAHAČ, R., VIDLÁKOVÁ, O., *Veřejná správa*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. 2002. 278 s. ISBN 80-7179-748-0.
23. PRUCHA, J., WALTEROVÁ, E. a MAREŠ, J., *Pedagogický slovník*. 1. vydání. Praha: Portál, 1995. ISBN 80-7178-029-4.
24. REKTOŘÍK, J., ŠELEŠOVSKÝ, J. *Strategie – komunikace - řízení*. 1.vydání. Díl IV. Brno: Masarykova univerzita, 2002. 128 s. ISBN 80-210-2957-9.
25. ŘEZÁČ, J., *Sociální psychologie*. 65. vydání. Brno: Paido, 1998. 268 s. ISBN 80-85931-48-6.
26. SKOŘEPA, L., ERNEKER, J., *Řízení a manažerské dovednosti*. 1.vydání. České Budějovice: VŠERS, 2006. 139 s. ISBN 80-86708-14-4.
27. SKULOVÁ, S., *Veřejná správa na prahu 21. století*. 1. vydání. Brno: Masarykova univerzita. 2001. 149 s. ISBN 80-210-2739-8.
28. SZARKOVÁ, M., *Komunikácia v manažmente*. 1. vydání. Bratislava: Ekonom. 2002. 198 s. ISBN 80-225-1585-X.
29. ŠŤASTNÁ, V., ROSKOVEC, V., a kol., *Národní soustava kvalifikací pro terciární vzdělávání*. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2008. 34 s.
30. ŠTĚPANÍK, J. *Umění jednat s lidmi*. 1.vydání Praha: GRADA Publishing, 2003. 152 s. ISBN 80-247-0530-3.
31. TURECKIOVÁ, M., *Klíč k účinnému vedení lidí*, 1. vydání. Praha 7: Grada

Publishing, a.s. 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-0882-9.

32. VÁGNEROVÁ, M., *Úvod do psychologie*. 2. vydání. Praha 1: Karolinum Praha, 2002. 210 s. ISBN 80-246-0015-3.

33. WINKLER, J. *Komunikace v organizacích*. 1. vydání. Brno: Masarykova univerzita. 1998. 105 s. ISBN 80-210-1892-5.

ABSTRAKT

KOUDELKOVÁ, K. *Formování komunikačních dovedností pracovníků samosprávy*: bakalářská práce. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, o.p.s., 2009, 52 s. Vedoucí práce prof. PhDr. Jaroslav Erneker, DrSc.

Klíčová slova: dovednosti, komunikační dovednosti, komunikační dovednosti pracovníků samosprávy, externí komunikace, komunikace s občany a veřejností.

Práce podrobně analyzuje výchozí pojem komunikační dovednosti. Tento pojem je hodnocený z interdisciplinárního hlediska a jsou navrhovány možnosti jeho využívání v praxi. Základním teoretickým a metodickým východiskem práce je optimální rozvoj lidského faktoru. Na uvedeném základě jsou podrobně analyzovány komunikační dovednosti v kontextu s procesem celoživotního vzdělávání pracovníků veřejné správy. Specifické způsoby praktického využívání komunikačních dovedností pracovníků samosprávy jsou aplikovány do procesu komunikace s občany a veřejností. Zde se sociální komunikace realizuje zejména prostřednictvím prostředků externí komunikace. Ty vyžadují kritické a tvořivé reagování na proměnlivé komunikační situace. Proto základním požadavkem na jejich fungování je aktuálnost, srozumitelnost a přístupnost.

ABSTRACT

KOUDELKOVÁ, K., *Forming of Communication Skills of Local Government Staff*: bachelor's thesis. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, o.p.s. (The College of European and Regional Studies), 2009, 50 p, thesis supervisor: prof. PhDr. Jaroslav Erneker, DrSc.

Key words: skills, communication skills, communication skills of local government staff, external communication, communication with citizens and public.

The thesis analyses the basic concept of communication skills in detail. This concept is assessed from a cross-disciplinary view, and opportunities of its utilization in practice are proposed. The primary theoretical and methodical basis of the thesis is optimum development of the human factor. On the given basis, communication skills are analyzed in detail in the context of the process of lifelong learning of local government staff. Specific manners of practical usage of communication skills of local government staff are applied to the process of communication with citizens and the public. Social communication is implemented particularly through external communication means here. They require critical and creative reacting to variable communication situations. Thus the basic requirement for their functioning is topicality, comprehensibility and accessibility.