

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

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

SOCIÁLNÍ KOMUNIKACE VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Autor práce: Dolejší Eva

Studijní obor: Bezpečnostně právní činnost ve veřejné správě

Forma studia: kombinovaná

Vedoucí práce: prof. PhDr. Emanuel Pecka, CSc.,

2010

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala 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 panu prof. PhDr. Emanuelu Peckovi, CSc.,
za jeho vstřícné jednání, rady a metodické vedení práce.

OBSAH

ÚVOD.....	5
1. METODIKA A CÍL BAKALÁŘSKÉ PRÁCE.....	6
2. HISTORIE A VÝVOJ KOMUNIKACE.....	7
2.1. Období řečové komunikace.....	7
2.2. Období dokumentované komunikace.....	8
2.3. Období elektronické komunikace.....	8
3. VEŘEJNÁ SPRÁVA.....	10
3.1. Charakteristika veřejné správy.....	10
3.2. Veřejná správa jako činnost.....	11
3.3. Veřejná správa jako souhrn institucí.....	12
3.4. Státní správa a samospráva.....	14
3.4.1. Územní samospráva.....	15
4. SOCIÁLNÍ KOMUNIKACE VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ.....	17
4.1. Interní komunikace.....	18
4.2. Externí komunikace.....	19
4.2.1. Formy působení mezi správním úřadem a občanem.....	23
5. FORMY KOMUNIKACE.....	25
5.1. Verbální komunikace.....	25
5.1.1. Řeč mluvená.....	26
5.1.2. Řeč psaná.....	28
5.2. Neverbální komunikace.....	29
5.2.1. Signály těla, pohyby těla.....	29
5.2.2. Signály mimické a zrakové.....	30
5.2.3. Komunikace prostorová a teritoriální.....	31
5.2.4. Komunikace dotykem.....	32
5.2.5. Mimojazykové projevy a mlčení.....	32
5.2.6. Komunikace prostřednictvím předmětů.....	33
6. VLASTNOSTI A KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI PRACOVNÍKA VEŘEJNÉ SPRÁVY	35
6.1. Povinnosti a vlastnosti úředníka.....	35
6.2. Dovednost asertivní komunikace.....	38
6.3. Dovednost vést rozhovor.....	41
6.4. Dovednost aktivně naslouchat.....	43
6.5. Dovednost přesvědčovat.....	44
7. PROBLÉMY KOMUNIKACE.....	47
7.1. Komunikační bariéry.....	48
7.2. Komunikační konflikty.....	52
7.3. Vzdělávání pracovníků veřejné správy.....	54
ZÁVĚR.....	56
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	58
SEZNAM PŘÍLOH.....	60
ABSTRAKT.....	66
ABSTRACT.....	67

ÚVOD

Již několik let pracuji ve veřejné správě, má práce tedy spočívá především v komunikaci s nejrůznějšími typy klientů. Vzhledem k tomuto jsem si zvolila téma sociální komunikace ve veřejné správě. Během let, každodenního setkávání se s klienty, se dostávám do situací, které se zdají být obtížně řešitelné až neřešitelné a to mne nutí se stále zdokonalovat i v oblasti komunikačních dovedností.

Jsem si vědoma toho, že se tomuto tématu věnuje mnoho autorů a bylo k němu napsáno nespočet publikací. Proto jsem zvolila teoreticko-empirickou formu, kdy čerpám z těchto publikací a zároveň je doplňuji o poznatky ze své praxe pracovníka Magistrátu města Českých Budějovic. Snažím se jednoduchou a přehlednou formou vše přednést v uceleném textu, který by mohl sloužit jako návod, či inspirace k tomu, aby i další pracovníci veřejné správy měli zájem zvyšovat svou kvalifikaci, nejen v povinné legislativní oblasti, ale i v komunikačních znalostech a dovednostech. Tyto znalosti poté mohou uplatnit v osobním styku s klientem, kdy prostřednictvím slušného, vstřícného a profesionálního vystupování mohou přibližovat veřejnou správu občanům a co nejefektivněji vykonávat svoji činnost.

Vzdělání pracovníků ve veřejné správě je především zaměřeno na získání odborných znalostí potřebných k výkonu jejich pracovních povinností a je opomíjena ta skutečnost, že jsou na ně kladeny vysoké nároky nejen na úrovni legislativního vzdělání, ale i v komunikačních dovednostech.

Pro zachování a zvýšení kvality služeb, poskytovaných občanům by bylo vhodné a potřebné zaměřit se na další vzdělávání pracovníků veřejné správy i v oblasti komunikačních dovedností. Často je kvalita poskytovaných služeb a činností veřejné správy posuzována dle úrovně jednání jednotlivých pracovníků.

1. METODIKA A CÍL BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Bakalářská práce je psaná teoreticko-empirickou formou. Jde o snahu skloubit poznatky v oblasti sociální komunikace, čerpané z publikací a praktické zkušenosti získané vlastní praxí se zaměřením na jednání úředníka s klientem, možnosti vzniků problémů při komunikaci a nastínění jejich řešení.

Práce se nejprve zaměřuje na vývoj komunikace, na pojem veřejné správy, jako celku a na souhrn jejích činností. Poté se zabývá členěním sociální komunikace ve veřejné správě a formami komunikace. Následně charakterizuje dovednosti pracovníků veřejné správy v oblasti sociální komunikace, komunikační bariéry a konflikty vyskytující se při jednání úředníka s občanem a na nutnost vzdělávání těchto pracovníků i v oblasti komunikace.

2. HISTORIE A VÝVOJ KOMUNIKACE

Prvopočátek komunikace závisel na nutnosti přežití. Lidé intuitivně reagovali na podněty z okolí různými posunky a skřeky. Toto chování se podobalo zvířecímu. S postupem psychické vyspělosti lidstva se začala rozvíjet i komunikace. Jak uvádí Libor Hlaváček ve své knize¹: „Lze tedy říci, že (krom jiných, tradičních hledisek) můžeme vývoj lidstva vyložit jako střídání jednotlivých epoch lidské komunikace, kdy za sebou postupně následují epochy charakteristické signalizováním, mluvením, psaním, knihtiskem a konečně komunikací pomocí masových médií...“.

Podle Jiřího Cejpk², který se zabýval problematikou komunikace, lze rozdělit vývoj komunikace do tří základních období, které se postupně kumulují a to:

- a) období řečové komunikace,
- b) období dokumentované komunikace s fázemi rukopisného a tištěného textu,
- c) období elektronické dokumentace.

Dále také uvádí, že nově vznikající druhy technických komunikačních prostředků nevytlačují zcela dosavadní prostředky. S tímto nemohu souhlasit. Například Česká pošta označila službu posílání telegramu za nevhodnou a následně ji zrušila. Ale souhlasím s tím, že dnes využívá lidstvo všechny fáze komunikace. V době, kdy se upřednostňuje komunikace prostřednictvím techniky, zůstává jako základ sociální komunikace, komunikace řečová i mimořečová.

2.1. Období řečové komunikace

Mluvená řeč se objevila přibližně před 40 tisíci lety. Postupem času, se řeč zdokonalovala a v Řecku byla rétorika dokonce povýšena na umění a každý, kdo chtěl vystupovat na veřejnosti, toto umění musel ovládat.

Podle známého filozofa Aristotela nesmí být rétorika degradována na pouhé umění přemlouvání, ale má vyložit, co je v každé věci přesvědčivé a hodnověrné. Na druhé straně tzv. sofisté přesvědčovali o tom, že nejde úplně o obsah vyřčeného, ale spíše o formu.

¹ HLAVÁČEK, L. *Že bychom si nerozuměli?* Praha, 1997. s. 8.

² CEJPEK, J. *Informace, komunikace, myšlení.* Praha, 1998, s. 47-48.

2.2. Období dokumentované komunikace

Z počátku lidé zobrazovali výjevy ze života na stěnách v jeskyních. Prvním vývojovým stupněm písma byly piktogramy (obrázkové písmo), kdy každý piktogram zobrazoval určitou věc či myšlenku. Dalším krokem bylo klínové písmo Sumerů, poté fonetické písmo a z něho vniklo písmo, které zaznamenávali na přenosné nosiče. Tyto nosiče byly z materiálů, dostupných na daném území. Například papyrové svitky v Egyptě, pergamen v Číně, hliněné destičky v Mezopotámii.

Do poloviny 15. století lidé pořizovali kopie psaných textů ručně, což bylo velmi pomalé a často s množstvím chyb. Po vynalezení knihtisku se ve světě rozrůstá nepřímá sociální komunikace, kdy lidé spolu mohou komunikovat prostřednictvím knih, dopisů, časopisů a novin. Vrchol měla tisková média v 19. století.

2.3. Období elektronické komunikace

Po vynálezu elektřiny přichází na řadu třetí období - elektronická komunikace, která probíhá pomocí telefonu, filmu, rozhlasu, televize a počítačových sítí. Zatím největším vynálezem v elektronické komunikaci je počítač. Jeho první generace byl ENIAC, sestaven v roce 1946 v USA, vážil 30 tun a zabíral celou místnost. Dnes používáme počítače při každodenní práci i zábavě. Od roku 1988 je svět spojován pomocí komunikační sítě s názvem Internet.

Velký rozmach masmediálních komunikačních prostředků nám přinesl mnoho poznatků ze sféry kulturní, sociální i přírodní. Jsme informovanější a vzdělanější. Na druhou stranu jsme, ale uzavřenější a méně osobní. Zajímají nás zprávy z druhého konce světa a přestáváme se zajímat o blízké okolí.

J. Cejpek³ uvádí: „ Počítače jsou obdivuhodné svou konstrukcí i svými výkony, ale bez intuice, bez fantazie, bez citu, bez schopnosti pochopit podstatu a běh tohoto světa, společnosti i člověka samotného. Jako všechny technické vynálezy a prostředky mají povahu ohně: lze je jako dobré pomocníky využít, ale také zneužít proti člověku. O tom, k čemu budou využity či zneužity, rozhoduje člověk“.

³ CEJPEK, J. *Informace, komunikace, myšlení*. Praha, 1998, s. 60.

V dnešní době se čím dál více rozmáhá elektronická komunikace, a to i ve veřejné správě. Komunikace pomocí elektronické pošty, tzv. e-mailu je na jednu stranu jednodušší tím, že se člověk nemusí dostavit na úřad osobně, ale na druhou stranu, může svádět ke stylistickým nepřesnostem a nerespektování základních gramatických pravidel. Objevilo se zde nové slovo „Netiketa“, jak uvedla Martina Šrámková ve svém článku v Českobudějovickém deníku⁴. „Netiketa“ stanoví způsob chování a komunikace, který bychom měli dodržovat na webové síti. Základem je, aby si pisatel dával pozor na pravopis, dále autorka upozornila na nutnost odlišovat, zda jde o obchodní dopis, či ostatní poštu, čemu se také musí přizpůsobit forma e-mailu. Zpráva by měla být stručná a výstižná. Pisatel by se měl vyhnout např. vkládání speciálních znaků, které by příjemce, z důvodu jiného počítačového systému, nemusel přečíst apod. (viz. příloha č. I).

⁴ ŠRÁMKOVÁ, M. Komunikace na internetu má svá pravidla. *Českobudějovický deník*, 2009, č. 242, s. 27.

3. VEŘEJNÁ SPRÁVA

3.1. Charakteristika veřejné správy

V České republice termín veřejná správa, nahradil po roce 1990, do té doby používané výrazy státní správa a orgány státní správy. Tyto názvy vystihovaly skutečnost, že státní moc byla vykonávána pouze státními institucemi, které měly ve státě dominantní postavení.

Veřejnou správu můžeme obecně charakterizovat jako činnost správních orgánů a orgánů veřejné moci, která sleduje veřejné cíle, tedy činnost ve veřejném zájmu. Je to činnost podzákonná, výkonná a nařizovací.

Podzákonná znamená, že zákony tvoří rámec jejich činností, resp. nejen zákony ale i další právní předpisy (viz. příloha č. II). Asi známější vysvětlení je, že může konat vše, co jí zákon dovoluje (oproti správě soukromé, která může činit to, co zákon nezakazuje). Moc výkonná zabezpečuje vykonávání právních norem. Znakem činnosti nařizovací je, že orgány veřejné správy jsou ve vrchnostenském postavení, tedy že jsou zde vztahy nadřízenosti a podřízenosti mezi subjektem veřejné správy na straně jedné a adresátem na straně druhé.

Veřejná správa nemá ústavní ani zákonnou definici. Je to řízení věcí veřejných. Zabezpečuje ochranu veřejného zájmu a úpravu vztahů nerovných subjektů. Níže bych chtěla vysvětlit pojmy „správa“ a „veřejný zájem“.

- **Správa** – z funkčního pojetí je správa specifická, cílevědomá činnost společenského charakteru, jde o činnost regulační a výkonnou.
- **Veřejný zájem** – Josef Vedral⁵ tento pojem popisuje v příručce pro úředníky veřejné správy takto: „Za veřejný zájem, což je pojem, který se vyskytuje v některých právních předpisech, aniž by byl zpravidla konkrétně definován, nelze nicméně hledat nějaký univerzální veřejný zájem, ale spíše pluralitu veřejných zájmů (např. veřejný zájem na ochraně přírody a životního prostředí, veřejný zájem na ochraně veřejného zdraví, veřejný zájem

⁵ VEDRAL, J. *Obecné principy organizace a činnosti veřejné správy*. Praha, 2006, s. 5–6.

na výstavbě komunikací či jiných staveb veřejného zájmu), kdy úkolem správních orgánů je jednotlivé veřejné zájmy vyvažovat“.

Veřejnou správu lze chápat jednak jako činnost (vydávání správních aktů, spravování, službu, dozor apod.) a jednak jako souhrn institucí, které tuto činnost přímo či zprostředkovaně uskutečňují. Jde tedy o správu ve smyslu funkčním (materiálním) a správu ve smyslu organizačním (formálním).

3.2. Veřejná správa jako činnost

Veřejná správa je záměrná činnost, vykonávaná ve veřejném zájmu, jehož naplnění je cílem takové činnosti. Od této správy odlišuje správu soukromou, která je vykonávána v soukromém zájmu. Vymezení pojmu veřejná správa souvisí také s tzv. dělbou státní moci na moc zákonodárnou, jejíž činnost směřuje k tvorbě zákonů, moc výkonnou, která je obvykle spojována s činností vlády a mocí soudní, která právo aplikuje⁶.

Veřejnou správu můžeme rozlišovat dle všech jejích činností vykonávaných ve veřejném zájmu v širším pojetí (viz tabulka č. 1) a v pojetí užším, tedy státní správa a samospráva⁷.

Tab. č. 1: Veřejná správa v širším smyslu

STÁTNÍ MOC		
Moc zákonodárná	Moc výkonná	Moc soudní
Parlament	Prezident	Soudy
	Vláda	
	Správní úřady	

Zdroj: Šelešovský, Cvičebnice otázek ze základů veřejné ekonomiky, veřejné správy a regionální politiky (2001)

⁶ Ústavní zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky [online]. Praha : Ministerstvo vnitra ČR, 2010 [cit. 2010-04-17]. Dostupné na WWW :

<http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701/.cmd/ad/.c/313/ce/10821/.p/8411/_s.155/701?PC_8411_number1=1/1993&PC_8411_l=1/1993&PC_8411_ps=10&PC_8411_text=ústava#10821>.

⁷ ŠELEŠOVSKÝ, J. Cvičebnice otázek ze základů veřejné ekonomiky, veřejné správy a regionální politiky. Brno, 2001, s. 24.

Veřejná správa se obecně dělí na dva subsystemy, a to na samosprávu a státní správu, které se dále dělí⁸.

Samospráva

- a) územní – kraje, obce,
- b) zájmovou, resp. profesní – komory, svazy.

Státní správa

- a) ústřední (vykonávaná ministerstvy a dalšími ústředními správními úřady – úřady s celostátní působností),
- b) územní (vykonávanou územními správními úřady, tedy orgány státu – např. úřady práce, katastrální úřady).

Další členění je:

- a) přímá státní správa (vykonávaná správními úřady jako orgány státu, tedy vykonávající přímo veřejnou správu),
- b) nepřímá státní správa (vykonávaná jinými orgány, např. obecními a krajskými úřady, tedy tzv. nepřímá správu).

3.3. Veřejná správa jako souhrn institucí

Miroslav Brůna⁹ pro přehled institucionálního uspořádání veřejné správy uvádí ve své publikaci, kterou vypracoval jako pomůcku pro právní stav počátkem roku 2003, tři typy členění. Podle míry zapojení do veřejné správy, podle institucí přímo vykonávající veřejnou správu (přičemž východiskem je rozlišení subjektů veřejné správy) a poslední členění je z hlediska územního.

⁸ BRŮNA, M. *Veřejná správa*. Praha, 2003, s. 7.

⁹ BRŮNA, M. *Nástin veřejné správy v České republice*. Praha, 2003, s. 11-12.

Členění institucí podle míry zapojení do veřejné správy.

Instituce, které vykonávají přímou veřejnou správu:

- ministerstva,
- ostatní ústřední správní úřady,
- územní správní úřady (např. finanční úřady),
- veřejné ozbrojené a neozbrojené sbory (Hasičský záchranný sbor, Policie ČR),
- orgány obcí, krajů, hl. města Prahy a zároveň orgány městských částí a městských obvodů územně členěných měst (veřejnou správu vykonávají formou přenesené státní správy a realizací samostatné působnosti),
- další instituce (vysoké školy, profesní komory, nadace atd.).

Instituce, jejichž poslání je zcela jiné nebo převážně jiné než výkon veřejné správy, ale přesto částí své činnosti veřejnou správu ovlivňují:

- Parlament,
- Vláda,
- Ústavní soudy,
- Obecní soudy,
- a další (Nejvyšší kontrolní úřad, Veřejný ochránce práv aj.).

Další členění je uvnitř skupiny institucí, přímo vykonávající veřejnou správu a jde rozlišení subjektů veřejné správy.

- stát (státní orgány),
- územní samosprávné celky (orgány obcí a krajů),
- jiné subjekty (fondy, nadace apod.).

Výše zmíněné subjekty mají za určitých stanovených podmínek delegovat přímý výkon veřejné správy na další zřizované instituce, jako jsou např. nemocnice, školy atd.

Členění veřejné správy z hlediska územního, které řadí příslušné instituce do následujících úrovní:

- ústřední úroveň (celostátní, republiková),
- územní úroveň (regionální), která se dále člení na:
 - a) úroveň krajská,
 - b) úroveň okresní,
 - c) úroveň obecní (místní, lokální),
 - d) jiné úrovně (vybočující z územního členění – např. správní obvody báňských úřadů).

3.4. Státní správa a samospráva

Státní správu i samosprávu vykonávají správní orgány na základě zákona, přičemž jsou vázány celým právním řádem. Ale už zde nacházíme první rozdíly. Zatímco výkon samosprávy je vázán pouze právními předpisy, výkon státní správy je vázán i tzv. interními předpisy (pokud jde o orgány obcí a krajů jsou to usnesení vlády a směrnice ministerstev a dalších ústředních správních úřadů).

Pro státní správu jsou typické vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Dle Ústavy ČR je vrcholovým orgánem výkonné moci vláda. Dle kompetencí svěřených zákonem ministerstvům, se ve veškerých svých činnostech řídí jak právními předpisy, tak i usnesením vlády. Příslušnému ministerstvu jsou podřízeny orgány územní samosprávy při výkonu přenesené působnosti. Tato ministerstva, do jejichž působnosti náleží úseky státní správy vykonávané orgány územní samosprávy, řídí v rámci zákonů výkon státní správy vydáváním právních předpisů a směrnic.

Naproti tomu, při výkonu samosprávy mezi orgány veřejné správy neexistují vztahy nadřízenosti a podřízenosti, a to jak mezi orgány samosprávy navzájem, tak i mezi orgány samosprávy a orgány státní správy. V rámci vztahů nadřízenosti a podřízenosti je typické pro státní správu princip jmenovací zatímco v samosprávě převažuje princip volební (např. volba obecního zastupitelstva a v jeho rámci volba starosty).

Dalším rozdílem, obecně vyznačujícím státní správu a samosprávu, je způsob rozhodování (resp. složení orgánů veřejné správy). Pro samosprávu je typické

rozhodování kolektivní v rámci kolektivních správních orgánů, proti tomu pro státní správu je charakteristické monokratické rozhodování (toto rozhodování jednou osobou má však výjimky – např. komise projednávající přestupky jako zvláštní orgán obce).

3.4.1. Územní samospráva

V České republice vykonávají územní samosprávu obce, kraje a hlavní město Praha, která je zároveň obcí i krajem. Územní samospráva je veřejnou správou uskutečňovanou jinými subjekty než je stát.

V Ústavě ČR je zakotveno členění na základní a vyšší územní samosprávné celky. Přičemž základním samosprávným celkem je obec a vyšším územním samosprávným celkem kraj.

Obecní samospráva byla v České republice obnovena v roce 1990 zákonem č. 367/1990 Sb., o obcích, který stanovoval, že území obce je tvořeno jedním nebo více katastrálními územími. Obce se od sebe liší rozsahem výkonu státní správy v přenesené působnosti. Podle míry výkonu přenesené působnosti rozlišujeme obce se základním rozsahem přenesené působnosti a obce s širším rozsahem přenesené působnosti. Jde o obce, které vykonávají státní správu v přenesené působnosti i na území druhých obcí (tj. pro obce, které spadají do jejich správního obvodu).

Nový zákon o obcích¹⁰ účinný od 1. 1. 2003 doznal proti předešlému stavu významných změn. Působnosti státních úřadů byla pod názvem přenesená působnost od tohoto roku převzata z velké části obcemi i kraji a v menším rozsahu ústředními správními úřady.

Tento zákon o obcích dále řeší zajištění přenesené působnosti a to tak, že stanoví typově¹¹:

- a) přenesenou působnost v základním rozsahu (každá obec),
- b) přenesenou působnost v rozsahu svěřeném pověřenému obecnímu úřadu (jmenovitě určené obce),

¹⁰ *Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích, v pl. znění* [online]. Praha : Ministerstvo vnitra ČR, 2010 [cit. 2010-04-17]. Dostupné na WWW : <http://search.seznam.cz/?q=Z%C3%A1kon+%C4%8D.+128%2F2000+Sb.%2C+o+obc%C3%ADch.&count=10&pId=oq0yWGeXwVtzDgYCT2lh&from=11>.

¹¹ BRŮNA, M. *Veřejná správa..* Praha, 2003, s. 15.

- c) přenesenou působnost v rozsahu svěřeném obecnímu úřadu obce s rozšířenou působností (jmenovitě určené obce, vykonávající působnost dle zákona).

Seznam obcí s pověřeným obecním úřadem a obcí s rozšířenou působností je uveden v zákoně¹². Zákonné vyjádření organizace výkonu bývalé státní správy okresních úřadů obcemi má pouze systémový charakter a neuvádí, o jaké konkrétní správní agendy jde. Specifikace přenesené působnosti dle věcného obsahu a její konkrétní přenesení na jednotlivé typy obcí je obsažena v tzv. zvláštních zákonech (stavební zákon, zákon o odpadech apod.).

U územní samosprávy se nejedná o hierarchickou strukturu (nadřízenost a podřízenost), jelikož každý územní samosprávný celek má své samostatné kompetence, do kterých jiný územní samosprávný celek nemůže zasahovat. V České republice jde o tzv. spojený model veřejné správy, kdy obce a kraje vykonávají vedle samostatné působnosti také státní správu v přenesené působnosti¹³.

Jak uvádí Vedral¹⁴: „Vzájemné prolínání se územní samosprávy s územní státní správou přináší více či méně problematické či sporné situace, které se právní úpravy snaží s většími či menšími úspěchy řešit. S přibývajícím rozsahem státní správy svěřované orgánům územní samosprávy roste snaha státu posilovat svůj vliv na samotný výkon této správy, resp. s tím související záležitosti, zejména personální (např. právní úprava postavení úředníků územních samosprávných celků a jejich vztahů k voleným orgánům). Jde svým způsobem o tanec mezi vejci, když se prosazuje snaha co nejvíce oddělit výkon státní správy (přenesené působnosti) od vlivu volených orgánů samosprávy, ta však ve spojeném modelu naráží na to, že úředníci vykonávající státní správu jsou odměňováni z rozpočtu samosprávného celku a organizačně jsou podřízeni voleným orgánům samosprávy (starostovi a obecní radě)“.

¹² *Zákona č. 314/2002 Sb., o stanovení obcí s pověřeným obecním úřadem a stanovení obcí s rozšířenou působností* [online]. Praha : Ministerstvo vnitra ČR, 2010 [cit. 2010-04-17]. Dostupné na WWW : <http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701/.cmd/ad/.c/313/.ce/10821/.p/8411/_s.155/701?PC_8411_number1=314/2002%20Sb&PC_8411_li=0&PC_8411_ps=10⩅>.

¹³ BRŮNA, M. *Veřejná správa v České republice*. Praha, 2005, s. 25.

¹⁴ VEDRAL, J. *Obecné principy organizace a činnosti veřejné správy*. Praha, 2006, s. 13.

4. SOCIÁLNÍ KOMUNIKACE VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Samozřejmě, jak už jsem se zmiňovala dříve, veřejná správa se musí řídit zákony a zákonnými předpisy, což platí i v komunikaci. Komunikace je prostředek nejen k předávání informací, ale i k dorozumívání a vzájemnému pochopení, toho co chceme vyjádřit druhému. Veřejná správa je vázána zákony, kterými se musí řídit, ale je také v podstatě tvořena lidmi, kteří musejí komunikovat mezi sebou a zároveň s občany. Vždyť jednou ze základních zásad činností správních úřadů je realizace činnosti veřejné správy jako služby občanům. Dle Jaroslava Erneker¹⁵, který se dlouhodobě zajímá o problematiku komunikace ve veřejné správě, lze sociální komunikaci v prostředí veřejné správy rozdělit do dvou rovin:

- a) **Rovina „povinné komunikace“** – plyne z příslušných zákonů, vyhlášek a norem. Tato rovina je určována zejména právem každé fyzické i právnické osoby na informace. Toto právo je zakotveno Listině základních práv a svobod, podle které jsou státní orgány a orgány územní samosprávy povinny přiměřeným způsobem poskytovat informace o své činnosti s tím, že podmínky a provedení této povinnosti orgánů veřejné moci stanoví zákon¹⁶.
- b) **Rovina „nepovinné komunikace“** – neupravuje jí zákon, ale vychází z tradic, kultury a představ o slušnosti. Zde mohou úředníci uplatnit své zkušenosti a znalosti v oblasti komunikace a vytvářet pozitivní vztah občanů k veřejné správě.

Sociální komunikace funguje ve zcela specifickém prostředí. Jak jsem již dříve uvedla, veřejná správa je vykonávána ve veřejném zájmu, jako služba občanům. Specifikum této komunikace ovlivňují nejen zákony a právní předpisy, ale i strukturu subjektů veřejné správy. Podle subjektů komunikačního procesu lze rozdělit rovinu komunikace na interní a externí.

¹⁵ ERNEKER, J. *Sociální komunikace ve veřejné správě*. České Budějovice, 2007, s. 56.

¹⁶ *Zákon č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím* [online]. Praha : Ministerstvo vnitra ČR, 2010 [cit. 2010-04-17]. Dostupné na WWW : http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701?number1=106%2F1999+&number2=&name=&text=>.

4.1. Interní komunikace

Interní komunikace specifikuje J. Erneker¹⁷ takto: „V interní komunikaci se realizuje výměna podnětů, sdělení, informací a aktivit směřující k ovlivňování postojů a činnosti pracovníků veřejné správy. Jejím prostřednictvím je zajišťováno plnění pracovních úkolů, vydávání příkazů, pokynů, návodů, instrukcí a doporučení. Je to proces odevzdávání a přijímání řídicích sdělení a informací kterými se usměrňují řízení lidí tak, aby se chovali a jednali, jak to požaduje fungování veřejné správy“.

Není tedy pochyb, že mezi pracovním výkonem, kvalitou vztahu mezi lidmi, spolupracovníky a vedoucími existuje vzájemný vztah. Na řídicí pracovníky v oblasti veřejného sektoru jsou kladeny nemalé nároky, které uvádí Josef Duplinský¹⁸, profesor na univerzitě v Pardubicích:

- sladění politických i hospodářských cílů,
- zvládnutí komunikačních dovedností,
- vyrovnání se s administrativními omezeními.

Další předpoklady, které by měl vedoucí úředník splňovat:

- vůdčí kvalitu (samozřejmě je lépe přirozená autorita, než vynucená),
- osobnost a charakter (lépe se pracuje v kolektivu, kde pracovníci vědí, že vedoucí pracovník si stojí za svým názorem, a že se na něho mohou spolehnout),
- přístupnost novým myšlenkám (vedoucí pracovník si musí uvědomit, že nejen jeho vlastní myšlenka je ta správná a v některých případech to může být i naopak),
- etiku a citlivost ve vztahu k hodnotovým systémům a sociálním kódům,
- adaptabilitu a pružnost,
- velkorysost a nadhled (je lepší přehlédnout malé chyby a vzít si z nich ponaučení, než za tyto trestat a velké nechat bez povšimnutí),
- demokratické a moderní myšlení atd. (zde by se dalo uplatnit známé pořekadlo – víc hlav, víc ví. Je ale nutné aby skupina věděla, že rozhodovací

¹⁷ ERNEKER, J. *Sociální komunikace ve veřejné správě*. České Budějovice, 2007, s. 62.

¹⁸ DUPLINSKÝ, J., BRYCHTOVÁ, Š. *Komunikace ve veřejné správě*. Pardubice, 2004, s. 38–39.

pravomoc má vedoucí pracovník, jelikož v demokratickém smýšlení mohou, a často i nastávají chvíle, kdy se pracovníci neshodnou na žádném řešení a poté nastupuje vedoucí role).

Výše uvedené lze shrnout úryvkem z knihy Pavla Beňa¹⁹, který se zabývá organizační psychologií: „I když je tzv. interpersonální komunikace velmi rozsáhlou oblastí lidského chování, jedno je jisté: mezi lidmi existují výrazné rozdíly v tom, jak umějí či neumějí komunikovat s druhými lidmi. Tou potěšitelnou zprávou však je, že se zejména v poslední době mluví o komunikačních schopnostech jako o dovednosti, která se ve velké míře dá naučit“.

4.2. Externí komunikace

Veřejná správa komunikuje s různorodou veřejností a tomu také by měla přizpůsobit komunikační prostředky, jakými jsou např.:

- **Prezentační materiály** - tyto materiály měst a obcí mohou být užitečné a poučné ovšem za předpokladu, že budou výstižné, přehledné a hlavně pravdivé. Nemělo by docházet k situacím, kdy se vydávají materiály se zastaralými informacemi.
- **Místní periodika** - dle mého názoru jsou nejučinnějším nástrojem pro informovanost občanů žijících ve městě. Zpravidla jsou poskytovány zdarma a snadno dostupné. Například v Českých Budějovicích vycházejí Radniční noviny, které jsou dle mého mínění docela dobře graficky zpracované, avšak obsahově nedostačující. Fotografie jsou sice vhodným doplněním a jistě i vítaným zpestřením, někdy i nezáživných článků, ale neměly by nahrazovat informace, které jsou pro obyvatele tohoto města důležité. Bylo by pro obyvatele přínosnější, kdyby v těchto novinách bylo dáno více prostoru pro informace z jednání Zastupitelstva města či zveřejňovaným vyhláškám.

¹⁹ BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* Šlapanice, 2003, s. 85.

- **Informační středisko** - pokud toto středisko je vhodně umístěno a jsou zde fundovaní pracovníci, může být velkým přínosem pro komunikaci občanů a veřejné správy. Jako velmi zdařilý krok hodnotím zřízení Informačního střediska statutárního města České Budějovice, kde mohou občané získat potřebné informace na jednom místě. Je zde zřízena i funkce Czech point (občané si mohou zažádat za úplaty o výpis z Obchodního rejstříku, Živnostenského rejstříku, Katastru nemovitostí a Rejstříku trestů) a zároveň je zde Centrální evidence stížností a kopírovací služba. Dalším plusem tohoto střediska je, že je umístěno ihned u vchodu do radnice a občan tedy nemusí bloudit po celém úřadu. Jako velkou nevýhodu spatřuji v tom, že především z počátku, pracovníci tohoto střediska nebyli dostatečně informováni o jednotlivých činnostech odborů a nemohli poskytovat dostatečné informace. Toto se postupem času a získáváním praxe zlepšilo.
- **Úřední deska** - je to jeden z komunikačních prostředků, který nařizuje zákon a to zákon č. 500/2004 Sb., správní řád, v pl. znění²⁰. Zde se říká, že každý správní orgán je povinen zřídit úřední desku, která musí být nepřetržitě přístupná a její obsah se zveřejňuje též způsobem umožňující dálkový přístup. Úřední deska statutárního města Českých Budějovic je umístěna ve třetím vchodu radnice, který se ovšem po skončení pracovní doby zamyká. Aby byl dodržen zákon, je k dispozici stálá služba ve vrátnici. Občan má možnost zazvonit na tuto službu a ta mu umožní přístup k úřední desce.
- **Internet a Internetové stránky** - webové stránky a všeobecně internet jsou dnes asi nejpoužívanějším médiem k vyhledávání informací, a proto by se mělo dbát na jejich formu, přehlednost a aktuálnost. Na internetových stránkách měst a obcí jsou uvedeny i další informace, které jsou dle platné legislativy povinně zveřejňované. A od konce roku 2009 je zaveden institut Datové schránky, pomocí něhož lidé také mohou komunikovat se správními úřady. Správní úřady a právnické osoby mezi sebou, jsou povinni komunikovat pouze prostřednictvím této nové služby. Internetové stránky

²⁰ *Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád, v pl. znění* [online]. Praha : Ministerstvo vnitra ČR, 2010 [cit. 2010-04-17]. Dostupné na WWW : http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701?number1=500%2F2004+&number2=&name=&text=>.

statutárního města České Budějovice mi vizuálně připadají jako ne příliš zdařilé, působí na mě trochu „nedodělaným“ dojmem. Vyskytují se zde také problémy s funkcí vyhledávání. Jako pozitivum hodnotím, to, že občan si z domova může najít potřebné informace, např. pomocí záložky Životní situace, případně vyhledat potřebný formulář či žádost.

Některé komunikační prostředky, které správní úřady používají v komunikaci s občany, jsou dány zákonem a u jiných je toto využití na konkrétním úřadu. Vedoucí pracovníci těchto úřadů, by si však měli uvědomit, s jakou skupinou občanů komunikují. Jak napsal profesor Emanuel Pecka²¹: „Společnost je systém, v němž dochází vždy k určitému, historickému způsobu interakce mezi jednotlivci a sociálními skupinami, které tento systém vytvářejí. V širokém globálním systému nepůsobí předpoklady pro jediný typ interakcí. Zpravidla jde o takový sociální systém, který se skládá z množství sociálních struktur, v jejichž rámci jednotlivci a sociální skupiny vstupují do vzájemných vztahů“.

Volba, či kombinace jednotlivých komunikačních prostředků je na správním úřadu, který musí posoudit komunikační prostředí, sociální pozici komunikačních partnerů, obsah komunikace a komunikační záměr. Bude tedy rozdíl, když správní úřad zavede internet ve svých prostorách zdarma pro občany žijící ve městě, kde je větší demografická rozlišnost a tuto službu jistě uvítají a mezi tím, když úřad malé obce sice zřídí internet zdarma ve svém sídle, ale občané žijící v jeho správním obvodu budou nemohoucí a převážně starší lidé, kteří jen stěží budou moci přijít na úřad této nabídky využít.

V dnešní době se již upustilo od modelu veřejné správy jako „vrchnosti“, která komunikuje s občany jen v případě nutnosti. A přistoupilo se k tomu, že občané jsou chápáni jako klienti služeb veřejné správy. Což vede ke sblížení veřejné správy s občanem, kde oba tyto aktéři vystupují jako komunikační partneři. Informace poskytované veřejnosti musejí splňovat určité požadavky, kterými jsou, jak uvádí J. Erneker²²:

- 1. Pravdivost** – je to hlavní požadavek na informace, jeho nedodržení by mohlo vést ke vzniku nedůvěry u občanů. Zde můžeme vést polemiku, zda zamlčení

²¹ PECKA, E. *Základy sociologie*. České Budějovice, 2005, s. 5.

²² ERNEKER, J. *Sociální komunikace ve veřejné správě*. České Budějovice, 2007, s. 75–78.

nějaké zprávy nebo její části, se považuje za lhaní, či nikoli. Za pravdivou zprávu považují takovou, která je uvedena v celém svém rozsahu a se všemi jejími aspekty.

- 2. Aktuálnost** – informace musí být dostupná s časovým předstihem, což je další podmínkou pro zajištění pravdivosti. To je jeden z hlavních požadavků, vždyť občanům by asi nepomohla zpráva týkající se čištění města, a s tím spojené nutné vyklizení ulic, která by byla poskytnuta až v den provádění této akce.
- 3. Srozumitelnost** – zde je důležité mít základní přehled činností státní správy a samosprávy a to nejen mezi úředníky ale i mezi občany. A jak jsem již naznačila výše, informace musí být formulovány s ohledem na různé cílové skupiny uživatelů a měly by respektovat jejich vzdělání, potřeby a schopnosti.
- 4. Ověření hodnověrnosti** – poskytnuté informace by měly umožňovat porovnání (např. mezi jednotlivými obcemi a městy).
- 5. Přiměřenost informace** – informace by měla být adekvátní dané situaci a skutečně požadovaná. To je asi největší „nešvar“ veřejné správy jako takové. Z vlastní zkušenosti vím, že informace podávané občanům, ať už v jakémkoliv stupni veřejné správy, jsou často zbytečně rozsáhlé, a skutečnost, která by se dala říci či napsat jednou, dvěma větami je „úřednickým jazykem“ podávána jako mnohastránkový elaborát.
- 6. Dosažitelnost** – informace musí být dostupné prostřednictvím různých médií, které by nekladly na občana přílišné technické nároky, zároveň se musí zohlednit např. velikost města či obce a místní zvyklosti.
- 7. Uchovatelnost a aplikovatelnost** – mělo by být občanovi umožněno, aby si dané informace mohl uchovat, případně pořídit jejich duplikát.
- 8. Vhodné komunikační nástroje a formy** – je zapotřebí přizpůsobit použité informační technologii, konkrétním podmínkám a zvážit, která z dostupných komunikačních forem je pro příjemce nejvhodnější.

Veřejná správa by měla umět dostatečně a srozumitelně vysvětlit veřejnosti svoje plány a záměry, prezentovat výsledky své práce, včetně průhledného hospodaření se spravovaným majetkem a financemi a zároveň zohledňovat připomínky a potřeby veřejnosti.

4.2.1. Formy působení mezi správním úřadem a občanem

Dle J. Ernekera²³ můžeme říci, že ve vztahu občan a veřejná správa jde o dva modely. A to vertikální a horizontální. Přičemž vertikální se vyznačuje tím, že mezi těmito subjekty je nerovnoprávný vztah, kde ti, kteří disponují pravomocemi, jsou nadřazeni nad těmi, kteří něco žádají. Zde občan vnímá delegované pravomoci úředníka jako pevně dané, bez možnosti ovlivnit chod věcí veřejných. Naproti tomu horizontální model je charakteristický tím, že oba aktéři, jak veřejná správa, tak občan, jsou rovnocennými partnery. Služby, poskytované veřejnou správou jsou sice specifické, ale pořád jsou vnímány jako služby, v jejichž rámci občan vystupuje jako klient a pracovníci veřejné správy by se měli snažit zamyslet nad tím, jak nejlépe občanům vyhovět. Přestup od vertikálně řízené společnosti na horizontální je nutný proces, který by zabezpečil udržitelný růst. I když dnešní společnost se již o tuto transformaci pokouší, měl by dnešní stav být jen začátkem dlouhodobého snažení.

Mezi správním úřadem a občanem existují tři základní formy interakcí, které je nutné chápat spíše jako ideální typy, kterými jsou:

- a) **Direktivní působení úřadu** - vzniká za podmínek nerovnoměrného a jednostranného rozložení moci mezi úředníkem a občanem, přičemž občané jsou v podřízeném postavení. Komunikace je svázána řadou pravidel a nařízení, úředních hodin a formulářů a není svobodná ani pro řadového úředníka ani pro občana.
- b) **Servisní působení úřadu** – většinou dochází k realizaci tohoto typu tam, kde sami občané vytvářejí poptávku po veřejných službách. Vzájemné působení tedy existuje na základě poptávky a nabídky. Charakteristickým rysem je neosobnost a standardizace při hodnocení správní činnosti.

²³ ERNEKER, J. *Sociální komunikace ve veřejné správě*. České Budějovice, 2007, s. 68–70.

c) **Asociační působení úřadu** – v tomto případě veřejná správa koordinuje, pomáhá a vyjasňuje aktuální otázky a problémy veřejného zájmu. Existují zde společné sdílení hodnot a přesvědčení a vztahy mezi oběma stranami jsou vzájemné a otevřené. Je založeno na osobní odpovědnosti správních úředníků a na morálních závazcích veřejnosti.

5. FORMY KOMUNIKACE

Slovo komunikace z latinského *communicatio* v sobě zahrnuje sdělení, sdílení, proces sdělování nebo přenos informací. Komunikační proces, v sobě shrnuje schéma – výraz osobního projevu, tzv. Komunikační panenka (viz. příloha č. III).²⁴

Komunikace je základem života každé společnosti, je nezbytnou podmínkou její existence, organizace, ale také jejího rozvoje. Můžeme komunikovat záměrně a někdy komunikujeme, aniž bychom si to uvědomovali. Vše co říkáme nebo neříkáme v oblasti verbální komunikace, naše činy, gesta a chování v oblasti komunikace neverbální, slouží k zařazení jedince do společnosti. Sociální komunikace je tedy proces sdělování ve skupině lidí, kteří mezi sebou neustále komunikují a působí na sebe.

Komunikace je jak sdělování významů, informací, hodnot, emocí apod., tak i jejich přijímání. V komunikačním procesu vystupují činitelé, kterými jsou komunikátor (ten, který sděluje), komunikant (ten, který sdělení přijímá), komuniké (to co sdělujeme) a komunikační kanál (prostor komunikace).

Sociální komunikace může probíhat ve dvou podobách²⁵:

- a) **Komunikační akt** – je to relativně uzavřený celek, jehož hranice jsou utvořeny z komunikačních situací, obsahem a záměrem komunikace. Jde například o rozhovor vedoucího s pracovníkem.
- b) **Komunikační proces** – je charakteristický větší složitostí a delším trváním. Může jít například o přijímací pohovor.

5.1. Verbální komunikace

Život člověka uskutečňovaný ve všech souvislostech (práce, rodina, zájmy apod.) má charakter společenského, sociálního styku a potažmo jednání. Toto sociální jednání se v převážné míře uskutečňuje řečí, řečovou činností, což znamená, že jedinec i sociální skupiny uskutečňují svůj společenský život řadou nejrůznějších činností, v nichž hraje řeč významnou roli.²⁶

²⁴ SVATOŠ, T. *Kapitoly ze sociální a pedagogické komunikace*. Hradec Králové, 2002, s. 40.

²⁵ ERNEKER, J. *Sociální komunikace ve veřejné správě*. České Budějovice, 2007, s. 17.

²⁶ KOŘENSKÝ, J. *Komunikace a čeština*. Jinočany, 1992, s. 5.

Verbální komunikace je specifický způsob lidské komunikace pomocí slov, která umožňuje popisování a vysvětlování konkrétních i abstraktních obsahů. Slova mají denotativní a konotativní význam.²⁷ Přičemž denotativní lze označit slovem lexikální. Naopak konotace je subjektivní, emocionální složka, kdy ke slovu přidružíme nějaký význam. Verbální komunikace je úmyslná, na rozdíl od neverbální komunikace, která doprovází a doplňuje verbální komunikaci, a která často bývá neúmyslná.

5.1.1. Řeč mluvená

Při výběru vhodné formy pro sdělení lze vycházet dle následujících kritérií²⁸:

- **rychlost** – ústní komunikace je rychlejší než psaná a v nouzových či kritických situacích se téměř vždy dává přednost osobnímu projevu,
- **okamžitá zpětná vazby** – přímá komunikace (tzv. face to face) umožňuje oběma komunikačním partnerům okamžitou zpětnou vazbu. V tomto případě je také snazší vyřešit případné vzájemné odlišnosti a nalézt společné řešení,
- **osobní vliv** – přímá komunikace má větší osobní vliv. Platí to, že čím méně početné je publikum a sdělení osobnější, tím více je v něm osobního vlivu. Totéž je u osobního dopisu, jenž má větší vliv než formální, neosobní zpráva,
- **rétorický účel** – řeč má více osobní charakter, a proto se více hodí pro přesvědčování. Proti tomu psaní dovoluje větší kontrolu a dokáže tedy lépe využívat argumentů,
- **délka** – čím více se toho musí sdělit, tím častěji se použije písemná forma,
- **potřeba záznamu** – rozhovor lze natočit, ale přesto to není nejvhodnější forma záznamu, neboť obsahuje mnoho nepodstatných informací a detailů, v tom je psaný projev lepší, atd.

Z vlastní zkušenosti vím, že v případě nutného a především rychlého zjištění detailů či nejasností u podaných žádostí, je upřednostňován telefonický rozhovor

²⁷ VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. Praha, 2005, s. 106-107.

²⁸ FORET, M., *Komunikace s veřejností*. Brno, 1994. s. 26-27.

s žadatelem. V takovémto případě totiž dochází k okamžitému vysvětlení nejasností a není potřeba činit všechny kroky písemnou formou, která by řízení zbytečně prodlužovala. V případě nutnosti má úředník také možnost jet přímo na místo, či stavbu, které jsou předmětem žádosti, a domluvit se se žadatelem na konkrétní představě a řešení. Při takovémto ústním jednání je úředníkem sepsán protokol, ve kterém je celé toto jednání zaznamenáno.

Mezi nejčastější formy řečové komunikace používané ve veřejné správě můžeme zařadit monolog, dialog a diskusi. Přičemž každý druh komunikace má svá pozitiva, kterých lze využít, ale i negativa, která je nutné minimalizovat. Aby bylo sdělení srozumitelné, je důležité, abychom si sami odpověděli na otázky, co chceme říct a jak to řekneme. Pro správně pochopení sdělení protistranou, nejdříve musíme vědět, jaká má být podstata našeho sdělení a jakým způsobem ji chceme sdělit. Je tedy nutné při verbální komunikaci dodržovat zásadu stručnosti, jasnosti a srozumitelnosti předávaného sdělení.

- **Monolog** - je jednostranný akt, kdy řečník hovoří k jednotlivci (klientovi, pracovníkovi apod.), skupině či k veřejnosti.
- **Dialog** - tohoto aktu se mohou účastnit dvě i více osob, za předpokladu, že jedna osoba prezentuje určité názory a druhá, případně ostatní osoby, na tyto názory reagují a tím poskytují zpětnou vazbu.
- **Diskuse** - je forma dialogu, vedeného na určité téma, při kterém je potřeba, aby se partneři shodli na určitém řešení a přijali rozhodnutí. Diskuse je používána i při ústním jednání, při kterém má být projednávána žádost občana, např. řízení o povolení stavby apod.

Mluvíme-li o verbální komunikaci, je třeba také uvést pojem aktivní naslouchání. Na rozdíl od slyšení, kdy jde o fyziologický proces, je v aktivním naslouchání potřeba koncentrovat se, zhodnotit si přijímanou informaci, snažit se pochopit komunikačního partnera a podat zpětnou vazbu. Naslouchání je důležité pro porozumění druhému, zároveň jde o vyjádření zájmu o něj. Aktivním nasloucháním dáváme najevo, že jsme řečníkovi rozuměli, a zda to co říká, přijímáme. Základním kamenem úspěšné komunikace mezi lidmi je schopnost vzájemně si naslouchat.

Existují tři druhy aktivního naslouchání. Mlčenlivé, kdy je posluchač zticha, je pozorný a pouze držením těla naznačuje, že naslouchá. Dalším typem je naslouchání s projevy pozornosti, jako je např. přikyvování. A třetí forma je aktivní naslouchání, kdy se posluchač vyptává apod.²⁹

5.1.2. Řeč psaná

Jde o písemný projev, jako je korespondence, sdělení, objednávky apod. Je to proces zahrnující plánování písemnosti, její tvorbu a kontrolu. Pokud má být písemná komunikace efektivní, musí být promyšlená. A to nejen po obsahové stránce, ale i po stránce formální. Tato komunikace proti mluvené řeči má tu výhodu, že je ji možné promýšlet v relativně dlouhém časovém horizontu a také je možné ji před odesláním opravit. Nejdříve si musíme uvědomit, komu takovéto sdělení chceme adresovat a co musí obsahovat, podle toho zvolíme vhodnou formu.

Při zpracování písemnosti je nutné vybrat vhodné jazykové prostředky, které umožní jasně a srozumitelně vyjádřit náš komunikační záměr. Jelikož písemná komunikace často neumožňuje bezprostřední zpětnou vazbu, je nutné poskytnout komunikačnímu partnerovi úplné informace, aby nedocházelo ke komunikačnímu nedorozumění

Poslední etapa tvoření písemnosti je kontrola. Revize slouží především k provádění úprav a oprav psaného textu. Jelikož v předešlých částech se autor převážně soustředil na obsah, nyní je nutné zkontrolovat formu. Je lépe provádět kontrolu textu s časovým odstupem, v případě nutnosti před odesláním. Ale vždy by měla být kontrola samozřejmostí.³⁰

V dnešní době samozřejmě nelze opomenout elektronickou komunikaci. Také ve veřejné správě se stále intenzivněji tato forma využívá. Především se jedná o elektronickou poštu, tzv. e-mail, její výhody zastiňují klasickou písemnou komunikaci. Elektronická komunikace však může, vzhledem ke své jednoduchosti, svádět ke stylistickým nepřesnostem a nerespektování základních gramatických pravidel. Je tedy nutné, jako při písemné komunikaci, věnovat pozornost nejen obsahu, ale i stylistice.

²⁹ ERNEKER, J. *Sociální komunikace ve veřejné správě*. České Budějovice, 2007, s. 99–100.

³⁰ ERNEKER, J. *Sociální komunikace ve veřejné správě*. České Budějovice, 2007, s. 26-27.

Jak jsem již uvedla ve své práci výše, existuje zde tzv. „Netiketa“, tedy soubor pravidel, kterými by se měl člověk řídit v elektronické komunikaci. A tak jako u klasického písemného projevu, tak i u elektronického je nutná kontrola a to ještě před odesláním této zprávy. Nezřídka kdy se stane, že člověk zprávu odešle a až následně si ji přečte a může v ní nalézt chyby, které již nelze napravit nebo jen s obtížemi.

5.2. Neverbální komunikace

Tato komunikace probíhá ruku v ruce s komunikací verbální. Obsahuje vše kromě řečového a písemného projevu, je to tedy komunikace beze slov. Neverbální komunikace bývá často neúmyslná, na rozdíl od verbální komunikace, která je záměrná. Mezi verbální a neverbální komunikací neexistuje ostrý předěl, ale vzájemně se doplňují. Pomocí neverbální komunikace lze tu verbální podpořit, zvýraznit, ale i jí odporovat.

Neverbální, mimoslovní komunikace probíhá prostřednictvím výrazu obličeje, pohybu očí, způsobu držení těla, změn vzdálenosti mezi komunikujícími, dotyků, hlasitosti a rychlosti řeči a dokonce i celkovým vzhledem, tedy druhem oděvu a jeho barevností. Podle Z. Vybírala³¹ podobně jako v dětství si lidé osvojují řeč, učí se i neverbální komunikaci a pokud by se chtěli domluvit v cizí zemi, potřebují si kromě jazyka osvojit také kulturně odlišnou mimoslovní komunikaci.

5.2.1. Signály těla, pohyby těla

Celkovým vzhledem našeho těla lze také komunikovat. Důležitou roli v tomto hraje naše výška a poměr váhy k ní. Tělo dále prozrazuje naši rasu, barvu pleti apod. K signálům, které jsou vysílány naším tělem, patří také celková přitažlivost.

Mezi pět hlavních typů pohybů, které lze obecně rozlišit patří: gestika, ilustrátory, afektivní projevy, regulátory a adaptéry.

Gesta jsou symboly, které přímo tlumočí slova nebo fráze. Jsou používána vědomě a záměrně ke sdělení stejných významů, která mají příslušná slova či slovní spojení. Gesta jsou specifická pro určité kultury, což znamená, že stejné gesto může mít v jedné zemi pozitivní charakter a v jiné naopak.

³¹ VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. Praha, 2005, s. 84.

Ilustrátory jsou spojeny s řečí, doprovázejí a zesilují ji. Nejčastěji při nich člověk používá ruce, ale ilustrovat lze i hlavou nebo celým tělem. Ilustrátory lze použít při naznačení směru, tvaru nebo velikosti předmětu, o kterém je hovořeno.

Afektivní projevy jsou mimické (např. úsměv), ale patří sem i gestikulace rukou nebo pohyby celého těla, kterými jsou vyjádřeny emoce. Lze je použít jak k doplnění slovního projevu, tak i k jeho nahrazení.

Regulátory jsou usměrňující signály, které hrají často důležitou roli pro započetí nebo ukončení komunikace. Mohou být také použity pro urychlení nebo zpomalení řečníka, pro naznačení, že má pokračovat apod. Například, když posluchač přikývne, dává tím řečníkovi najevo, aby pokračoval.

Adaptéry jsou pohyby a gesta, která používáme pro zvládnutí našich pocitů a k řízení našich reakcí. Nejsme si jich vědomi. Například když jsme rozrušeni, můžeme si mnout ušní lalůček, což je adaptér zaměřený na vlastní osobu. Mezi adaptéry zaměřenými na věci, patří například pohrávání si s propisovací tužkou a poslední jsou adaptéry zaměřené na člověka, se kterým hovoříme, jako je sbírání pomyslného smítka ze saka apod.³²

Při jednání s klientem by se měl úředník vyvarovat jakýkoliv přehnaných projevů, a to jak úmyslných, u kterých jejich regulace nemusí činit obtíže, tak i neúmyslných. Není vhodné, aby úředník, který má reprezentovat veřejnou správu působil na občana dojemem nekompetentního jedince, který při vysvětlování úředních záležitostí před ním nekontrolovatelně „šermuje“ rukama, neustále si s něčím pohrává apod.

5.2.2. Signály mimické a zrakové

Při interakci s druhými náš obličej komunikuje, jeho prostřednictvím sdělujeme především emoce. Mimika vyjadřuje míru pocitu štěstí, radosti, klidu nebo naopak neštěstí smutku, rozčilení či nezájmu. Ale například intenzita sdělených emocí je vyjadřována jak pomocí obličeje, tak i ostatních částí těla.

³² DE VITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha, 2001, s. 125-126.

Podle D. Lewise³³ když pohlédneme na něčí obličej, zejména když ho vidíme poprvé, naše oči pátrají po jeho rysech systematicky a to v sérii trojúhelníkových pohybů, přitom se náš pohled nejprve pohybuje od jednoho oka k druhému a potom směřuje na ústa.

Metod ovládnutí mimiky je několik, patří mezi ně např. snaha o neutrální projev, kterým chceme skrýt nějaký pocit. Maskováním projevu jednoho pocitu projevem jiného apod. Podle B. Bäumlové³⁴ se jedinec lépe a snáze dokáže prosadit a stát se úspěšným pomocí lži, tedy projevu, který neodpovídá skutečnosti, než díky přirozenosti a upřímnosti. A jediným kdo nenosí žádnou masku, je kojeneček, a ani to, díky procesu socializace, netrvá dlouho a v rámci sebeuvědomění a začlenění se do společnosti se každé dítě, nejprve zcela nevědomě a poté cíleně, učí do svého projevu zapojovat a měnit mimiku, aby dosáhlo svých cílů.

Neméně důležitou formou neverbální komunikace jsou signály sdělované očima. V každé kultuře existují nepsaná pravidla vhodné délky zrakového kontaktu. Svými pohledy můžeme předávat celou řadu sdělení. Například sklopený pohled ve spojení s dalšími pohyby těla, může být během seznamování považován jako znamení podřízenosti. A naopak prodloužený oční kontakt může znamenat nepřátelské úmysly. Ale například u zamilovaného páru trvá zrakový kontakt po celou dobu počáteční fáze setkání. Tedy záleží na situaci, osobách a celkové verbální i neverbální složce.

5.2.3. Komunikace prostorová a teritoriální

Prostorová komunikace je způsob využití prostoru, tzv. proxemika. Lidé komunikují v různých prostorových vzdálenostech (tzv. zónách), dle kterých, lze také odvodit, v jakém vzájemném vztahu jsou. Pomocí těchto zón lze, ale také druhého člověka ovlivňovat. J. Erneker rozděluje tyto vzdálenosti do čtyř zón³⁵:

- **Intimní zóna** – vzdálenost 45 cm a méně. Je využívána například milenci.
- **Osobní zóna** – vzdálenost od 45 do 120 cm. Tzv. bublina, kterou má pomyslně člověk kolem sebe. Hovoříme o tom jako o osobním prostoru, který je pro každého jedince odlišný.

³³ LEWIS, D. *Tajná řeč těla*. Praha, 1995, s. 74.

³⁴ BÄ UMLOVÁ, B. *Tajemství lidského úsměvu*. Praha, 2001, s. 27.

³⁵ ERNEKER, J. *Sociální komunikace ve veřejné správě*. České Budějovice, 2007, s. 36.

- **Společenská zóna** – vzdálenost od 1,2 do 3,7 m. Tato zóna je používána např. při obchodním jednání.
- **Veřejná zóna** – vzdálenost větší než 3,7 m. V tomto případě již člověk nerozezná detaily obličeje, ale je stále dostatečně blízko, aby mohl vidět vše co se děje.

Způsob využívání prostoru v komunikaci ovlivňuje mnoho faktorů, jakými jsou např. kultura, postavení, pohlaví, předmět konverzace apod. Při diskusi, která má osobní charakter, udržujeme menší odstupovou vzdálenost, než jakou užíváme v neosobních věcech. Hovořící ženy stojí blíže, než muži. Ale je s podivem, že děti si odstup neudržují, toto nastává až s postupem času, což by mohlo být důkazem, že jde o naučené chování.

Dalším aspektem komunikace souvisejícím s prostorem je teritorialita, což znamená projev vlastnických vztahů. Lidé si označují své teritorium např. sklenicí postavenou na stole, dalším znakem označování teritoria jsou například přepážky u pokladen, plot okolo domu apod. Znak, který identifikuje vlastnictví majetku je značka, jmenovka atd.

5.2.4. Komunikace dotykem

Dotyková komunikace, tzv. „haptika“, je pravděpodobně nejzákladnější formou neverbální komunikace, s jejíž pomocí komunikujeme už od dětství. Pomocí dotyků můžeme vyjádřit pozitivní emoce nebo ovládat a usměrňovat chování druhého člověka apod.

Ve veřejné správě probíhá komunikace dotykem nejčastěji formou podání ruky. Prostřednictvím tohoto zdánlivě jednoduchého úkonu lze předat mnoho signálů. Podání ruky může působit jako tzv. leklá ryba nebo železný stisk. Těmto extrémům je radno se vyhýbat. Správným použitím podání ruky může člověk buď posílit již vytvořený dobrý dojem, nebo napravit počátečný nepříznivý dojem.

5.2.5. Mimojazykové projevy a mlčení

V mimojazykovém (paralingvistickém) projevu se nejedná o to, co říkáme, ale jak to říkáme. Jsou zde zahrnuty aspekty jako rychlost, hlasitost a rytmus řeči. Určité

sdělení lze říci více způsoby. Dle zvoleného či naučeného způsobu projevu můžeme u posluchače buď vzbudit zájem či naopak.

Mlčení poskytuje mluvčímu čas na přemýšlení, na formulaci a uspořádání řečové komunikace, ale také může znamenat reakci, jejímž důvodem může být osobní úzkost nebo pocit ohrožení. V případě, že se ocitneme mezi neznámými lidmi, můžeme se stydět, mít obavy z negativní reakce a raději mlčíme. Mlčení se také může použít jako zbraň, kterou chceme druhé změnit či potrestat, jedná se o tzv. tichou domácnost.

Dalším mimojazykovým projevem je čich. Nejdůležitější čichové signály, jsou signál přitažlivosti, kdy lidé používají parfémy a vody po holení k tomu, aby zvýšili svoji přitažlivost. A druhý signál má identifikační funkci, kdy vůně často slouží k vytvoření image.³⁶ Jistě si vybavíte situaci, kdy jste nastoupili do prázdného výtahu a podle vůně poznali, kdo chvilku před vámi tímto výtahem jel. Vůně osoby, která je nám známá, může být natolik originální, že její identifikace je nezaměnitelná. Čich je pro mnohé lidi důležitým faktorem ovlivňující vnímání druhého, a jestliže jste perfektně oblečení a učešání, ale lidově řečeno „nevoníte“, vaše vytvořená image nemusí být příznivého charakteru.

5.2.6. Komunikace prostřednictvím předmětů

Jde o signály vyjadřované prostřednictvím barvy, dekorace prostoru, oblečením, parfémem apod.

Lidé si často dělají úsudek o druhých podle oblečení, které hodnotí a podle něho si mohou dělat o druhých úsudek, dobrý či špatný. Dle zvoleného oblečení lze na druhé zapůsobit nebo je odradit. Náš oděv může také vyjadřovat společenské postavení či serióznost. Ve veřejné správě mohou být velmi dobře oblečení lidé považováni za přísné a „obyčejní“ lidé z nich mohou mít strach. Na druhou stranu není vhodné, aby úředník chodil v roztrhaném či špinavém oblečení.

Barvy na naši psychiku působí, a také ji mohou ovlivňovat. I naše reakce na lidi může souviset s barevností jejich oblečení. Například modrá barva uklidňuje, zatímco červená má spíše dráždivý charakter. Zatímco kombinace černobílé barvy je všeobecně považována za elegantní a člověk v ní může působit seriózněji.

³⁶ DE VITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha, 2001, s. 136-146.

Neverbální komunikace se skládá z mnoha faktorů. Musíme si tedy dát pozor na to, abychom neusuzovali z jednoho aspektu. Vždy musíme brát na zřetel všechny okolnosti, které se při konverzaci dějí. Neverbální komunikace nám může pomoci posílit náš osobní projev, ale také ho zkazit. Jednou z nejzákladnějších věcí je, poznat sám sebe. Zhodnotit své návyky či zlozvyky je jednou z nejdůležitějších věcí, abychom mohli zužitkovat znalosti v oblasti neverbální komunikace i v komunikaci s klientem.

Dalším krokem by mělo být pozorování lidí kolem sebe, měli bychom v něm najít vše, co známe o neverbální komunikaci. Nejde o nic jiného než skloubení teorie s praxí. V knihách a brožurách je verbální komunikace popsána jednotlivě krok po kroku, ale ve skutečném životě se toto děje uceleně a především rychle. Je tedy velmi složité naučit se zacházet a využívat získaných poznatků a neuchylovat se k předčasným závěrům.

6. VLASTNOSTI A KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI PRACOVNÍKA VEŘEJNÉ SPRÁVY

Jak již víme, veřejná správa je hierarchicky uspořádána a komunikace probíhá jak uvnitř tak vně. Ve vnitřní komunikaci se jedná o slovní nebo písemný projev sloužící k zajištění organizační činnosti veřejné správy jako takové. Vnější komunikace znamená, že se jedná o komunikaci, vztahující se k vlastní činnosti veřejné správy, členové orgánů veřejné správy ji zajišťují vůči jejím adresátům. Komunikaci lze dále členit, a to na komunikaci formální, tedy úřední, která probíhá mezi jednotlivými pracovníky nebo mezi jednotlivými správními orgány. Ta je dána zákony. A na komunikaci, která probíhá souběžně s formální a tou je neformální, která nastává mezi kolegy. V této části práce bych se zaměřila na vlastnosti a komunikační dovednosti, které by měl úředník mít, aby mohl jednat s klientem správně a účelně.

Činnost pracovníků veřejné správy upravují soubory pravidel, pracovních postupů, které jsou dány ze zákona nebo stanoveny řídicími pracovníky v organizaci. Oblast činností pracovníka je také dána náplní vyplývající z jeho pracovní pozice. Komunikace ve veřejné správě je ovlivněna organizační kulturou, která utváří a stanovuje hodnoty a normy organizačního chování, a také rozdíly v zájmech a hodnotách různých skupin v organizaci. Specifickým vlivem na komunikaci je používání přemíry odborných výrazů, které se stávají součástí slovní zásoby úředníků, tzv. „profesionální žargon“.

Pracovník veřejné správy, nejen že musí mít určité dovednosti a znalosti, které potřebuje k výkonu své pozice, a které jsou dány zákonem, ale zároveň by měl mít určité charakterové vlastnosti. A souhrn těchto vlastností by měl skýtat záruku, že jako jedinec bude kvalitně zastupovat svou organizaci. V opačném případě může nastat, a často i nastává situace, kdy neprofesionální vystupování a komunikace jediného pracovníka správního orgánu, má za následek negativní hodnocení celé veřejné správy. Správní činnost orgánů i jejich pracovníků je neustále podrobována kritickému pohledu občanů z důvodu nesrozumitelného obsahu komunikace. Ale tento problém nemusí být jen na straně správního úřadu, ale může být i na straně občana. Může plynout z nevědomosti o členění veřejné správy a kompetencí jednotlivých orgánů. A zde musí pracovník veřejné správy využít všechny své znalosti, aby dostatečně a srozumitelně občanovi mohl danou situaci objasnit.

6.1. Povinnosti a vlastnosti úředníka

Stěžejním právním předpisem, který určuje povinnosti úředníků státní správy a samosprávy je zákon. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.³⁷ Ustanovení v hlavě III. v § 16, nazvané Základní povinnosti úředníka upravuje povinnosti úředníků komplexně. Úředník je např. povinen:

- **dodržovat ústavní pořádek České republiky** - zde samozřejmě je předpoklad, že úředník bude mít pojem o tom, co ústavní pořádek znamená a že sem patří nejen Ústava České republiky, ale i Listina základních práv a svobod,
- **dodržovat právní předpisy vztahující se k práci jím vykonávané; dodržovat ostatní předpisy vztahující se k práci jím vykonávané, pokud s nimi byl řádně seznámen** – právní předpisy musí znát úředník sám, na základě vlastní iniciativy. Není tedy na zaměstnavateli seznamovat úředníka s právními předpisy, které potřebuje pro svou práci. Jeho povinností je obeznámit zaměstnance s interními předpisy,
- **hájit při výkonu správních činností veřejný zájem** – toto často bývá problém, jak z důvodu výkladu pojmu (který byl již výše rozebírán), tak i z důvodu existence zdvojeného modelu veřejné správy, tedy státní správy a samosprávy pod jednou střešou a často i v jedné kanceláři či u jednoho úředníka,
- **jednat a rozhodovat nestranně bez ohledu na své přesvědčení a zdržet se při výkonu práce všeho, co by mohlo ohrozit důvěru v nestrannost rozhodování** – jednou z hlavních zásad ve veřejné správě je rovný přístup všech občanů k veřejné správě a rovnost před veřejnou správou,
- **zdržet se jednání, jež by závažným způsobem narušilo důvěryhodnost územního samosprávného celku** – toto ustanovení má preventivní charakter,

³⁷ *Zákon. č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů* [online]. Praha : Ministerstvo vnitra ČR, 2010 [cit. 2010-04-06]. Dostupné na WWW : <http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701?kam=zakon&c=312/2002>.

- **poskytovat informace o činnosti územního samosprávného celku podle zvláštních právních předpisů v rozsahu, v jakém to vyplývá z jeho pracovního zařazení** – dle zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím je úředník povinen informaci poskytnout v tom rozsahu, který plyne z jeho pracovního zařazení.

Dále je úředník povinen:

- **pracovat svědomitě a řádně podle svých sil, znalostí a schopností,**
- **plně využívat pracovní doby a pracovních prostředků k vykonávání svěřených prací, plnit kvalitně, hospodárně a včas pracovní úkoly,**
- **řádně hospodařit s prostředky svěřenými mu územním samosprávným celkem a střežit a ochraňovat jeho majetek před poškozením, ztrátou, zničením a zneužitím a nejednat v rozporu s oprávněnými zájmy územního samosprávného celku,**
- **zachovávat pravidla slušnosti při úředním jednání a vůči ostatním zaměstnancům působícím ve veřejné správě.**

Výše uvedený soubor pravidel má za cíl stanovení určitých standardů upravující vztahy jak uvnitř organizace tak i navenek. A porušení těchto ustanovení je porušení výše uvedeného zákona. Kromě tohoto předpisu existuje v České republice ještě Kodex zaměstnanců veřejné správy z roku 2001, kdy jde o morální, nikoli právní normu chování. Tento Kodex stanovuje pravidla týkající se obecných zásad při výkonu služby ve veřejném zájmu. Jeho účelem je podporovat žádoucí standardy chování zaměstnanců ve veřejné správě a informovat veřejnost o chování, jež je oprávněna od zaměstnanců ve veřejné správě očekávat.

Jako příklad lze uvést hlavní město Prahu, kde od roku 2001 platí etický Kodex, stanovující zásady chování a jednání zaměstnanců magistrátu. Jak uvádí J. Peková³⁸, mezi důležité zásady pro pracovníky správních orgánů patří například:

³⁸PEKOVÁ, J. *Hospodaření a finance územní samosprávy*. Praha, 2004, s. 53.

- **zásada zákonnosti** – dodržování celého právního rámce České republiky a v jeho rámci usilovat o zjednodušení a urychlení úředních postupů, příp. zkracování zákonných lhůt,
- **zásada kvality a efektivnosti** – tj. vykonáváním své práce na vysoké odborné úrovni a snažit se o její maximální zefektivnění,
- **zásada etiky práce** – je nutné při výkonu své práce, být odpovědný, čestný a jednat ve shodě s posláním úřadu, tedy zdvořile, s úctou, porozuměním a ochotou,
- **zásada informační otevřenosti** – v rámci možnosti a v souladu s příslušnými právními předpisy poskytovat veřejnosti úplné informace,
- **zásada neovlivnitelnosti** – je nutné záležitosti řešit objektivně, transparentně, a vždy na základě jejich skutkové podstaty. Zaměstnanec musí jednat nestranně a nesmí upřednostňovat své osobní příp. skupinové zájmy,
- **zásada neúplatnosti a poctivosti.**

Povinnosti a zásady, které jsem výše zmínila, byly dány zákonem nebo Kodexem. Jsou tedy někde zakotveny, zapsány. Ale existují další vlastnosti, které by měly být součástí člověka, zvláště úředníka, který denně komunikuje s nejrůznějšími typy klientů. Pracovník veřejné správy má co nejlépe a nejefektivněji sloužit veřejnosti. Jeho snahou by mělo být, aby jednání s klientem bylo klidné, slušné, vstřícné a měl by jednat s empatií. K tomu, aby jednání bylo úspěšné, je důležité pochopit chování a vlastnosti jak sebe samého, tak i klientů a naučit se správně těchto znalostí využívat, případně je zdokonalovat. Dle J. Ernekera³⁹ lze dovednosti obecně charakterizovat jako způsobilost člověka vykonávat určité činnosti, které jsou do jisté míry podmíněny vrozenými předpoklady, ale je jich možno dosáhnout i učením a nácvikem.

6.2. Dovednost asertivní komunikace

Asertivní jednání je takové jednání, které vede k aktivnímu prosazení vlastních oprávněných zájmů, přiměřené daným okolnostem a zároveň respektuje osobnost

³⁹ ERNEKER, J. *Sociální komunikace ve veřejné správě*. České Budějovice, 2007, s. 86.

i práva druhých. V žádném případě není toto jednání agresivní, nepřátelské k okolí, ale naopak velmi vstřícné. Jeho cílem je pochopit druhého, porozumět jeho názorům, postojům, potřebám a respektovat je.

Dle P. O'Brienové⁴⁰ je smyslem asertivního jednání získat a uchovat si zdravé sebevědomí. Toto jednání umožňuje přímo a otevřeně komunikovat, efektivněji zvládat práci, neuchylovat se k agresi, sarkasmu apod.

Z. Vybíral⁴¹ ve své publikaci uvádí deset základních asertivních práv, které mají být v rozumné míře užívána:

1. spolehnout se na vlastní názor, který o sobě máme, víc než na názor druhých,
2. uděláme-li něco za druhého, pak jedině z vlastního svobodného rozhodnutí (toto právo má za úkol, chránit před manipulativním jednáním),
3. můžeme se rozhodnout i nelogicky a toto nejsme povinni nikomu vysvětlovat a ospravedlňovat se,
4. máme právo chovat se nezávisle na tom, zda to druzí budou schvalovat,
5. máme právo chybovat (vždyť žádný člověk není neomylný),
6. máme právo na to, abychom změnili názor,
7. máme právo na to, abychom se nemuseli omlouvat,
8. můžeme říct, že nevím,
9. máme právo na to, že něčemu nerozumím,
10. máme právo říci, že některé věci jsou nám „jedno“.

Výše zmíněné desatero nám má být nápomocno k asertivnímu jednání, které ovšem musí být vedeno v mezích slušnosti a zdvořilosti. Asertivitou rozumíme otevřené, poctivé a přiměřené vyjádření vlastních pocitů, potřeb, postojů a názorů. Můžeme se však dostat i do situace, kdy stát si na svém a uplatňovat asertivní práva je obtížné. Proto je zde možné využití asertivních technik, které mohou být oporou při jednání s klientem. Dle J. Ernekera⁴² můžeme realizaci asertivních dovedností uplatňovat pomocí různých postupů:

⁴⁰ O'BRIENOVÁ, P. *Asertivita. Pracovní sešit*. Praha, 1999, s. 10–12.

⁴¹ VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. Praha, 2005, s. 239.

⁴² ERNEKER, J. *Sociální komunikace ve veřejné správě*. České Budějovice, 2007, s. 113- 115.

- a) **Pokažená gramofonová deska** – tento postup se použije nejlépe v případě, když náš komunikační partner chce rozhovor odchýlit od tématu. My tyto pokusy ignorujeme a klidně, stručně mechanicky opakujeme znovu a znovu svůj názor nebo rozhodnutí. Můžeme také použít formuli: „Máte pravdu, mohlo by to tak být“, ale dále si trváme na svém požadavku. Jsme klidní, uvolnění a beze strachu. Především si musíme dát pozor, abychom nesklouzli k pasivnímu či agresivnímu jednání, což by se mohlo přihodit, zvláště při jednání v časové tísní a navíc s agresivním klientem.
- b) **Otevřené dveře** – když se setkáme s tvrdohlavým nebo s nadměrně kritickým klientem, vzniká nebezpečí, že dojde k hádce s přehnanou kritikou a útočnými výroky. V tomto případě neodpíráme kritiku a v žádném případě nesmíme reagovat odvetnou kritikou či vyvracením argumentů, což by nás mohlo zavést zbytečně jinam, než jsme původně chtěli. Kritiku přijmeme klidně, a v případě že útočící klient měl ve své kritice pravdivé momenty, přiznáme mu je. Základem této techniky je, aby útočící klient, který připomíná člověka, který se rozeběhl proti dveřím s cílem vyrazit je, zjistil, že jsou tyto dveře otevřené. Ze zkušenosti vím, že tuto taktiku zvládnout je velmi obtížné, ale není nic horšího než úředník a klient, kteří se navzájem urážejí, a jejich jednání nevede ke konstruktivnímu řešení. V případě, že občan vyřkne kritiku na úředníka, měl by dotyčný nejdříve posoudit, zda je oprávněná či nikoli a poté na ni adekvátně reagovat. V případě nutnosti lze použít známé počítání do deseti.
- c) **Sebeotevření** – jak už název napovídá, jedná se především o schopnost vyjádřit se o svých vlastnostech z nadhledu, s určitou dávkou sebekritičnosti a někdy i zdravé sebeironie. Neznamená to však zesměšňovat se před druhými, je to výzva k tomu, aby druhý udělal „krok v před“ a přispěl k vzájemnému pochopení a porozumění. Můžeme tak učinit např. přiznáním chyby, pokud jsme ji udělali apod.
- d) **Volné informace** – tato technika umožňuje rozpoznat v komunikaci prvky, které jsou pro partnera důležité a zajímavé. V komunikaci s druhými je velice důležité dokázat sdělit to, co cítíme, co mi vadí apod. Pomocí této techniky podporujeme otevřenost rozhovoru.

- e) **Negativní aserce** – tato technika nás učí přijímat své vlastní chyby a omyly tak, že jednoznačně souhlasíme s kritikou našich skutečných negativních kvalit. V podstatě jde o vyjádření našeho práva nebýt dokonalí, ale za své nedostatky bychom měli převzít zodpovědnost, současně s tím se redukuje zlost a agresivní jednání kritika. Můžeme například použít výrok: „Uvědomuji si, že jsem to přehnal. Jak to teď mohu napravit?“
- f) **Negativní dotazování** – tato technika je vedena s cílem použít získané informace (jsou-li konstruktivní) nebo je vyčerpán (jsou-li manipulativní). Kritik je přitom veden k větší asertivitě. Žádáme konkrétnější, specifitější detaily. Negativní dotazování nám může pomoci upřesnit a otevřít komunikaci, na druhou stranu však nesmíme působit ironicky.
- g) **Selektivní ignorování** – pomocí této techniky se vyrovnáme s kritikou. Reakce na kritiku je výběrová – selektivní, a to zejména v případě, že se jedná o kritiku manipulativní nebo nevěcnou. Zde dáme najevo, že jsme slyšeli, avšak nevyjadřujeme se k ní. Pokud kritik pokračuje konkrétně, můžeme navázat na věcnou a otevřenou komunikaci.
- h) **Kompromis** – tato technika je možná tam, kde vyhovění požadavku či prosbě druhé strany nezasahuje hluboce do našich pracovních a osobních cílů.

Asertivní chování je dovednost, kterou uplatňujeme při jednání s druhými lidmi. Je to určitý způsob, jak sdělovat své potřeby, svá přání a své pocity druhým, aniž bychom museli porušovat jejich práva. Pomocí asertivního jednání se snažíme dosáhnout cíle, o kterém jsme přesvědčeni, že je správný. Asertivita patří k těm dovednostem, které se dají naučit.

6.3. Dovednost vést rozhovor

Rozhovorem rozumíme rozmlouvání dvou nebo několika lidí, ekvivalenty tohoto slova jsou např. i konverzace, dialog, debata a rozmluva. Cíle rozhovoru je dosahováno pomocí otázek a odpovědí. E. Dupuy⁴³ ve své knize uvádí: „Chceme-li, aby dialog s druhým účastníkem probíhal úspěšně, musíme k tomu připravit potřebné

⁴³ DUPUY, E. *Úspěšný dialog*. Praha, 2002, s. 37.

podmínky... To znamená, že dialog nevedeme jen tak, bez přípravy, v tom případě totiž můžeme pouze zaznamenávat, co ten druhý říká, a pak ho požádat o čas na přemýšlení“.

Aby rozhovor byl smysluplný a mohli jsme se dobrat odpovědí, je třeba dodržovat metodické požadavky na vedení rozhovoru, kterými jsou⁴⁴:

- **Příprava rozhovoru** – vedení rozhovoru je náročný proces, na který je nutné se v potřebném předstihu připravit. Můžeme si promyslet bodově scénář a to kam by náš rozhovor měl směřovat. Je také dobré předpokládat, že náš komunikační partner bude mít obranné reakce, na něž je vhodné se připravit a rozmyslet si jak se zachováme při vzniku konfliktní situace. Pokud náš rozhovor má přesvědčovací charakter, je dobré si připravit argumenty a to včetně ověřených faktů. V neposlední řadě je doporučeno získat si potřebné informace o komunikačním partnerovi, což by mohlo v úvodu rozhovoru vést k navození přátelské atmosféry.
- **Mít dostatek času na rozhovor** – dostatek času je důležitou podmínkou pro efektivní vedení rozhovoru. Ve veřejné správě je častým prohřeškem nedostatek času, kdy vzniklou časovou tísni mohou být komunikující znervózňováni a stresováni, což může vést k negativně ukončenému rozhovoru.
- **Dodržovat základní metodické požadavky na vedení rozhovoru** – na počátku rozhovoru je nejdůležitější navázat s komunikačním partnerem sociální interakci, vytvořit si vzájemný vztah důvěry. Komunikujeme s ním empaticky a asertivně. Posloucháme partnera a přizpůsobujeme tempo řeči konkrétní situaci.
- **Vytvářet pozitivní komunikační prostředí** – toto je důležitým prvkem k vedení úspěšného rozhovoru. Partner očekává od pracovníka veřejné správy profesionální jednání, vyslechnutí jeho názorů a požadavků, následné vyhodnocení a podání adekvátní zpětné vazby.
- **Zachovat klid a nepřenášet vlastní nervozitu na komunikačního partnera** – všechny emoce a zvláště ty negativní se přenášení na komunikačního

⁴⁴ ERNEKER, J. *Sociální komunikace ve veřejné správě*. České Budějovice, 2007, s. 92-94.

partnera a mohou vést k negativnímu ovlivnění jeho otevřenosti. Nemůžeme se spoléhat, že pokud máme negativní myšlenky, které nebudou vyřčeny, nemohou na komunikátora působit.

- **Pozorovat neverbální komunikaci** – rozhovor můžeme přizpůsobovat nejen podle verbální komunikace ale i komunikace neverbální. Zároveň je nutné uvědomovat si vlastní neverbální komunikaci, díky níž můžeme klienta buď povzbudit či odradit.
- **Rozvíjet dovednost formulovat a pokládat otázky** – o struktuře rozhovoru rozhodují otázky, a to jak jejich obsahová část, tak i logická posloupnost. Otázky mohou mít uzavřený charakter, kdy odpověď je buď ano či ne. A otevřený charakter, na které je možné odpovídat celou větou. Tyto otázky jsou pokládány v případech, kde chceme, aby se partner rozhovořil a nám poskytl potřebné informace.

6.4. Dovednost aktivně naslouchat

Aktivní naslouchání je jedním ze základních požadavků na efektivní komunikaci. Od slyšení, což znamená, jak jsem se již zmínila dříve, fyziologický jev, se aktivní naslouchání liší tím, že v tomto případě jde o ucelený proces, ve kterém si příjemce z určitého sdělení a dle svého chápání skládá výsledný obraz. Od příjemce je vyžadováno, aby registroval a pochopil, v jaké situaci se nachází jeho komunikační partner a zároveň mu poskytoval zpětnou vazbu. Tato vazba reflektující příjemcovo chápání významu sdělení dává mluvčímu příležitost, aby v případě potřeby nabídnul objasnění či vysvětlení. Aktivní naslouchání slouží k tomu, aby si posluchač ověřil, zda pochopil, co mu mluvčí řekl a zároveň, co tím řečeným mínil. Aktivním nasloucháním dáváme mluvčímu najevo, že uznáváme a přijímáme jeho pocity.⁴⁵

Nejde tedy o pouhé „papouškování“ jeho názorů či jejich zlehčování. Dle J. Erneker⁴⁶ proces aktivního naslouchání může probíhat v pěti vzájemně se prolínajících etapách:

⁴⁵ DE VITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha, 2001, s. 90.

⁴⁶ ERNEKER, J. *Sociální komunikace ve veřejné správě*. České Budějovice, 2007, s. 100–102.

1. **Přijetí sdělení** – na slyšení navazuje proces naslouchání, kdy nejen slyšíme, ale také chápeme, rozumíme a interpretujeme. Vnímáme jak verbální tak neverbální část komunikace. Tento příjem podnětů můžeme zefektivnit tím, že např. zaměříme pozornost na sdělení mluvčího (tedy ne na to, co mu odpovíme), a nebudeme ho přerušovat apod.
2. **Dekódování a interpretace sdělení** – je důležité nejen pochopit vyjádřené myšlenky, ale i jejich doprovázející emocionální tón (radost, smutek apod.). Dekódování a pochopení můžeme zefektivnit např. tím, že se snažíme sdělení pochopit z pozice komunikačního partnera a nevytváříme si definitivní úsudek předtím, aniž bychom sdělení plně pochopili.
3. **Zapamatování** – sdělení, která přijímáme, jsou alespoň po určitou dobu nutná uchovat. Uložení informací do paměti lze zefektivnit tím, že vybereme pouze hlavní myšlenky a pojmy, které si zopakujeme a utřídíme do vlastního systému, případně si uděláme poznámky s vlastním komentářem.
4. **Vyhodnocení a shrnutí** – v této části posuzujeme sdělení, jeho významnost a užitečnost a vztah k naší osobě. To lze zefektivnit např. tím, že budeme rozlišovat fakta od osobních názorů a tím, že nebudeme hodnotit dříve, než plně pochopíme komunikační záměr partnera.
5. **Zpětná vazba a reakce** – toto probíhá ve dvou fázích. První fáze je v době, kdy komunikační partner ještě hovoří a druhá nastává po ukončení jeho řeči. Výše uvedený průběh lze zefektivnit např. tím, že v průběhu řeči se chováme k partnerovi vstřícně a vysíláme pozitivní signály prostřednictvím neverbální komunikace a svými verbálními reakcemi mu vyjadřujeme svou podporu.

Stejně jako u asertivního jednání i zde je potřeba tuto dovednost pěstovat. Je jí třeba získávat nejen teoreticky, ale především i prakticky, prostřednictvím pozorování, vyhodnocování a procvičováním různých komunikačních situací.

6.5. Dovednost přesvědčovat

Přesvědčování je metoda, která slouží k dosažení změny názorů či postojů komunikačního partnera. Tuto dovednost bychom měli být schopni uplatňovat v každodenním životě, natož při jednání s občanem. Pro pracovníky veřejné správy

je důležité, aby tuto dovednost ovládali, a uměli ji efektivně použít. Nemístné je nevybíravé přesvědčování o svém názoru, kterým by mohl být partner spíše odrazen a mohlo by to vést i ke vzniku hádky.

Než začneme přesvědčovat, je dobré se seznámit s názory a postoji komunikačního partnera, poté nastává fáze přesvědčování dle vhodně zvolené metody, či jejich kombinací. Nakonec může a často i nastává diskuse, pomocí níž získáváme zpětnou vazbu. Pokud by toto vše skončilo úspěšně, tedy přesvědčením protistrany, měli bychom partnera pochválit, za správné rozhodnutí a v případě jeho nerozhodnosti mu poskytnout čas na rozmyšlenou, případně mu nabídnout termín dalšího jednání. Při přesvědčování lze použít celou řadu metod, např.⁴⁷:

- **Objasňování** – prostřednictvím této metody se snažíme co nejvíc vysvětlit komunikační obsah a záměr daného sdělení, což by mělo vést k vytvoření kladného postoje k dané věci. Je to často využívaný prostředek ve veřejné správě v případě, že je potřeba danou věc vyřešit či vysvětlit občanovi.
- **Dokazování** – jde o předkládání faktů a logických argumentů. V prostředí veřejné správy jsou těmito fakty předpisy a nařízení. Ale i když úředník podá občanovi pomocí zákona logické vysvětlení, to mu nemusí postačovat a pracovník veřejné správy musí využít ještě i jiné metody, případně jejich kombinaci.
- **Porovnávání** – využívá se při hledání výhod či nevýhod konkrétního návrhu, jde o metodu komparace tedy srovnávání.
- **Ilustrace** – používá se k názornému objasnění skutečností, využívají se např. výzkumné zprávy či statistické údaje vztahující se ke konkrétní věci. Přesvědčovat pomocí ilustrací lze dobře u těch lidí, kteří potřebují mít fyzické důkazy či podklady k tomu, aby se mohli rozhodnout.

⁴⁷ ERNEKER, J. *Sociální komunikace ve veřejné správě*. České Budějovice, 2007, s. 105–106.

Důležitým aspektem přesvědčování je důvěryhodnost, tedy pokud vzbudíte u komunikačního partnera důvěru, pravděpodobně vám i odpustí některé nedostatky při předkládání argumentů apod. Pomocí přátelského a korektního jednání, lze docílit i toho, že se partner spokojí i s poskytnutím menších jistot. Racionální sféru stále nejvíce ovlivňují argumenty, které musejí být věrohodné a atraktivní.

7. PROBLÉMY KOMUNIKACE

Při jednání s klientem vždy může dojít k nějakému úskalí v komunikaci a je na pracovníkovi veřejné správy aby, pokud možno, jim předcházel anebo, aby je uměl správně vyhodnotit, objasnit případně vyřešit a to za pomoci výše zmiňovaných komunikačních znalostí a dovedností. Samozřejmě, že ve veřejné správě se setkávají komunikační partneři z různých sociálních skupin, vzdělanosti, jazykové úrovně i s různorodými osobnostními vlastnostmi, ale od toho je tu úředník, který by se měl vždy snažit nastalou situaci zvládnout. Svoji úlohu zde může sehrát i stres, a to jak stres vázaný na určitou situaci, tak i na osobnostní charakteristiku daného jedince. Každý člověk snáší stresové situace rozdílně a stejně tak na ně může i rozdílně reagovat. Někoho může stres paralyzovat, na druhé straně někoho může stres vybudit.

Při předcházení komunikačním bariérám, je na prvním místě pracovník veřejné správy, který pokud chce pochopit komunikačního partnera, musí nejprve pochopit sám sebe a to jak působí nebo jak dokáže působit na komunikační partnery. Jak uvádí De Vito⁴⁸: „Vlastní já je při každé komunikaci velmi důležité, a proto je nezbytné pečlivě zvažovat jeho úlohu při komunikačním rozhodování. Vaše sebepojetí, sebeúcta a vědomí sama sebe ovlivňují skutečnost, jak pozitivně nebo negativně komunikujete nebo do jaké míry jste defenzivní nebo vstřícní. Ovlivňují i způsob, jakým druzí komunikují s vámi“.

Ze své vlastní zkušenosti vím, že ke své práci každý úředník potřebuje znát mnoho zákonných předpisů, které se často novelizují a mění. A ty je třeba se znova a znova učit, takže vzdělávání je více než dost a k tomu ještě, aby se úředník učil takové věci jako je sebepojetí, asertivní komunikace apod., na to už mu nezbyvá čas. Ovšem opak je pravdou sebepoznání a následné poznávání a vzdělávání v oblasti verbální či neverbální komunikace nám může ušetřit mnoho času i starostí a zároveň zlepšit komunikační prostředí mezi veřejnou správou a občanem.

⁴⁸ DE VITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha, 2001, s. 56.

7.1. Komunikační bariéry

Sociální komunikace ve veřejné správě funguje v určitém komunikačním prostředí, tedy v určitém komplexu všech zájmů, vztahů, skutečností a událostí, které se v něm odehrávají a vzájemně na sebe působí. Příčinou komunikačních bariér může být jak pracovník veřejné správy, tak občan a mohou nastat z důvodů⁴⁹:

1. **Bariéry na straně komunikátora a příjemce** – výše empatického vnímání a naslouchání, nedostatek komunikačních dovedností, nesrozumitelné vyjadřování, nedostatečné rozvíjení dialogu, neadekvátní paraverbální komunikace, obranné chování partnera apod.

- **Nedostatek empatie** – v empatickém vnímání jde o vnímání pocitů druhého. Když chceme pochopit, co si komunikační partner myslí a co cítí, musíme mu naslouchat s empatií, což nám umožní vidět svět jeho očima a chápat jeho jednání⁵⁰. Pracovník veřejné správy jedná každodenně s občany různých charakterů a pomocí empatického vnímání a naslouchání je lze povzbuzovat případně usměrňovat v jejich jednání. Jde o to ukázat klientům, že i úředník „je člověk“ a není pouze nástrojem k výkonu veřejné správy.
- **Nesrozumitelnost** – aby sdělení bylo srozumitelné, je nutné dodržovat zásadu jednoduchosti, stručnosti a jasnosti, podnětnosti a také je důležité jeho členění a uspořádání⁵¹. Veřejná správa se vyznačuje svou komplikovaností a to jak při osobním jednání, tak i v písemném styku. Částečně je to dáno i zákony, dle kterých se musí řídit, ale také záleží na jednotlivých pracovnících, na kterých je aby dokázali skloubit tyto aspekty dohromady.
- **Nedostatečné rozvíjení dialogu** – dialog ve veřejné správě je charakteristický svou asymetrií, jde o dialog mezi profesionálem (zaměstnancem instituce) a laikem⁵². Mohou se tedy vždy naskytnout nějaké překážky, kterými jsou např. nechuť rozvést dialog. Příčinou může být i to,

⁴⁹ ERNEKER, J. *Sociální komunikace ve veřejné správě*. České Budějovice, 2007, s. 123–128.

⁵⁰ DE VITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha, 2001, s. 87.

⁵¹ SCHULZ VON THUN, F. *Jak spolu komunikujeme? Překonání nesnází při dorozumívání*. Praha, 2005, s. 104.

⁵² HOFFMANNOVÁ, J., MÜLLEROVÁ, O. *Jak vedeme dialog s institucemi*. Praha, 2000, s. 11.

že úředník klade občanovi pouze uzavřené otázky a nedovolí rozvinout následnou diskusi.

- **Neadekvátní paraverbální komunikace** – sem patří hlasitost projevu, výška tónu řeči, její rychlost, plynulost apod. Každý člověk má specifické rysy svého hlasu. Při jednání s klientem bychom tedy měli umět ovládat svůj hlas, a to nejen v běžné konverzaci, ale i v takových případech, kdy hovoříme s „nechápacím“ občanem. Z vlastní zkušenosti vím, že v takovýchto případech je tendence nejen mluvit pomaleji ale i zvyšovat hlas, což může vést ještě k větší rozrušenosti klienta a jeho menšímu soustředění. Toto ovládnout je složité, ale prvním krokem by mělo být uvědomění si, že něco takového člověk činí. Pozornost si nelze vynutit zvýšením hlasu, ale změnou jeho intenzity. Druhým extrémem je tichý, bázlivý hlas, který zní monotónně, v tomto případě míra porozumění je také nízká⁵³.
- **Defenzivní chování partnera** – u komunikujícího partnera může nastat obranné jednání v případě, že má nějaké nejasnosti ve vnímání komunikační situace a může je považovat za útok na jeho osobu. Čím více přesvědčujeme partnera o tom, že jeho názory jsou chybné a že nemá pravdu, tím více se brání a je utvrzován, že on pravdu má, což může vyústit i ke komunikačnímu konfliktu.

2. **Individuální komunikační zlovyky** – patří sem nerespektování obsahu sdělovaného a vhodného způsobu sdělování, používání stereotypů, neadekvátní emocionální reakce na situaci, skákání do řeči, porušování zásad aktivního naslouchání, neadekvátní neverbální komunikace apod.

- **Stereotypy** – utvářejí se na základě vykonstruovaných vzorců chování a jednání, které jsou přisuzovány určitých skupinám lidí, kteří mají společný určitý znak, chování či postoje. Často ale bývají odvozeny z povrchního vnímání a posuzování. Stereotypizace klasifikuje osoby např. podle barvy pleti apod. Jde o posuzování lidí podle povrchních indikátorů. Do těchto stereotypních schémat se zařazují např. bezdomovci, Rómové ale také policisti a pracovníci veřejné správy. Toto stereotypní vnímání může vést

⁵³ HLAVÁČEK, L. *Že bychom si nerozuměli?* Praha, 1997, s. 30.

u úředníka ke vzniku předsudků a z pohledu občana k nepochopení oprávněných požadavků úředníka.

- **Negativní emoce** – emoce ovlivňují člověka i jeho vnímání. Pokud přijde klient negativně naladěný, nemusí přijímat racionální zdůvodnění a logické argumenty. Pokud včas rozpoznáme jeho emoce, můžeme na ně vhodným způsobem zareagovat, např. tím, že mu pomůžeme se uklidnit a uvolnit se.⁵⁴
- **Porušování zásad aktivního naslouchání** – při aktivním naslouchání jde především o vytvoření příznivé atmosféry pro vytvoření komunikačního vztahu, je kladen důraz na koncentraci, schopnost a především ochotu pochopit cizí názor⁵⁵, v opačném případě to může být příčinou vzniku komunikační bariéry.
- **Neadekvátní neverbální komunikace** - nejčastěji se vyskytujícími neverbálními hříchy jsou⁵⁶:
 - a) překotné a chaotické změny mimiky, které neodpovídají ani situaci, ani obsahu sdělení,
 - b) nápadná a přehnaná gestikulace, také můžeme ale hovořit o zvláštnosti, která vyplývá z povahových vlastností člověka,
 - c) strnulé sezení za stolem a chladné, nezúčastněné chování, toto jednání nevytváří příznivou atmosféru pro vytvoření kladného komunikačního prostředí.

Pracovník veřejné správy nevystupuje v komunikačním procesu pouze sám za sebe, ale je reprezentantem veřejné správy a měl by umět zvládat jak své komunikační dovednosti, tak i své nedostatky. Především je tedy důležité, uvědomit si své zlozvyky a situace, ve kterých nejčastěji vyplouvají na povrch. Například: v rozrušení, rozčilení, při stresu apod. Na základě těchto poznatků, se může zdokonalovat a snažit se o jejich eliminování. Jak uvádí De Vito⁵⁷: „Také na své vlastní chování reagujete – interpretujete a hodnotíte je. Jeho výklady a hodnocení vám pomáhají posuzovat sama sebe“.

⁵⁴ MÜLLEROVÁ, S. *Komunikační dovednosti*. Liberec, 2001, s. 22.

⁵⁵ HLAVÁČEK, L. *Že bychom si nerozuměli?* Praha, 1997, s. 55.

⁵⁶ HLAVÁČEK, L. *Že bychom si nerozuměli?* Praha, 1997, s. 34.

⁵⁷ DE VITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha, 2001, s. 44.

3. **Bariéry v kódování a dekódování** – použití dlouhých sdělení, chybně vnímané a interpretované poznatky, používání mnoho odborných výrazů, nepřiměřené zdůrazňování detailů apod. Bohužel z praxe vím, že ve veřejné správě je dostatek prostoru pro výskyt takovýchto komunikačních bariér. Úředník často při styku s občanem zapomíná, že většinou jedná s laikem a používá odborné výrazy, které on sice bere jako samozřejmost ale klienti jim nemusejí rozumět. V rozhovoru, toto lze odstranit dialogem, při kterém se všechna fakta mohou klientovi objasnit. Horší je to v písemné formě, kdy může nastat situace, kdy úředník sice napíše formálně správě dopis, ze kterého ovšem občanovi nemusí být nic patrné. Takovéto dopisy bývají často velmi obsáhlé a plné odborných i cizích názvů. Pracovník veřejné správy by si měl uvědomit, že sdělení je tvořeno především pro občana, mělo by tedy být formálně správné, zákonné ale i stručné, jasné a srozumitelné.
4. **Bariéry v komunikačních kanálech** – může nastat situace, kdy příjemce dostane tolik informací, že jimi bude zahlcen a důsledkem toho může mít rozdílný práh vnímání. Dalšími komunikačními bariérami mohou být například nevhodně zvolené komunikační prostředky či prostředí a v neposlední řadě i nedostatečná technická vybavenost používaných prostředků.

V případě komunikace probíhající mezi úředníkem a klientem si často komunikační prostředí nemůžeme zvolit sami a komunikace probíhá v kanceláři daného úředníka. Tuto kancelář však často sdílí i několik pracovníků, čemuž je nutné přizpůsobit i komunikaci, aby nedocházelo k rušení ostatních hovořících. Při jednání kromě úředníka a prostředí působí na klienta i samotná kancelář. Nebojme se tedy investovat určité úsilí do oživení a zkvalitnění svého pracovního prostředí, což je ovšem také ovlivněno vnitřními předpisy. Důležité je udržovat pořádek i ve skříních a registraturách, jelikož nikdy nevíte, před kým je budete muset otevřít, až budete hledat nějaký důležitý spis⁵⁸.

Ohledně technických aspektů používaných prostředků si vybavuji příklad ze své praxe, kdy jsme občany informovali, že formuláře žádostí jsou k dispozici na webových stránkách úřadu, a že si je kdykoliv mohou uložit ve svém počítači a v klidu doma vyplnit. Bohužel klienti telefonovali, že formuláře se jim nezobrazují, avšak v případě provedení zkoušky na počítačích úřadu bylo vše bez problému. Po konzultaci

⁵⁸ HLAVÁČEK, L. *Že bychom si nerozuměli?* Praha, 1997, s. 86.

s příslušnými informačními techniky bylo zjištěno, že problém byl v softwarovém vybavení počítačů. Formulář mohl být otevřen pouze v novější formě programu. Na toto je třeba předem a hlavně důrazně občany upozornit a případně jim nabídnout jiný postup, protože i takováto nepříjemnost může vrhat na úřad špatné světlo.

5. **Zkreslování informací** – toto zkreslování může být buď záměrné či může vznikat např. působením „technického šumu“. Informace mohou být záměrně utajované či zpomalené. Toto by se ve veřejné správě nemělo vyskytnout, občané by měli být vždy předem informováni o událostech, které se jich týkají, aby v případě nutnosti na ně mohli reagovat. Ze zkušenosti vím, že je lepší informace podávat předem a srozumitelně, čímž je možné předejít nedorozuměním a případným následným komunikačním problémům.

Komunikace je složitý proces, ve kterém aktéři musejí řešit vzniklé situace a reagovat na ně. V případě nesprávného odhadnutí této situace, či její špatné řešení může vyústit i v konflikt.

7.2. Komunikační konflikty

Konflikt nevyhnutelně patří do našeho života a to platí i pro oblast komunikace, je to stav, kdy dochází k rozporu mezi očekávaným a reálným stavem situace. Konflikt může vést jak negativním, tak pozitivním efektům. K negativním patří nárůst negativních pocitů vašeho komunikačního partnera a k pozitivnímu efektu patří i fakt, že nás nutí zkoumat problém a hledat jeho možné řešení.

Pokud chceme využít konflikt produktivně lze na něho nahlížet ve dvou fázích. První fáze je před konfliktem, kdy se snažíme, aby konflikt proběhl v soukromí, jelikož před obecenstvem by mohlo dojít k jakémusi „předvádění“. Musíme si být vědomi, o co bojujeme. Neshody se mohou řešit teprve tehdy, pokud je přesně definujeme a specifikujeme povahu problému. Druhá fáze je po konfliktu, kde by mělo nastat poučení z dané rozepře. Na konflikt je potřeba se dívat z té správné perspektivy a nesmíme ho nechat tzv. „přerůst“ přes hlavu.⁵⁹

⁵⁹ DE VITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha, 2001, s. 174-175.

J. Křivohlavý rozlišuje následující druhy konfliktů⁶⁰:

- a) **Konflikty představ** – představy jsou východiskem uvažování a při jejich zpracování může dojít ke zkreslení, mezi jehož faktory patří očekávání, předsudky apod. Těmto konfliktům můžeme předcházet, když se nebudeme bát zeptat se komunikačního partnera, co myslí tím, když říká danou věc a zřetelně řekneme, co si pod řečeným představujeme.
- b) **Konflikty názorů** – názory vznikají spojením určité představy s hodnocením, které je spojeno s určitými indikátory, hledisky apod. a je tedy zřejmé, že názory na jednu a tutéž věc mohou být odlišné. Řešení spočívá v kritickém a sebekritickém postoji a ve vyjasňování stanovisek.
- c) **Konflikty postojů** – postoj je názor, který je obohacen o citový vztah, spojuje se v něm poznávací a citová stránka. Při řešení takovýchto konfliktů je důležité respektovat signály, které jsou projevovány prostřednictvím neverbální komunikace a využívat přiměřených argumentů. Musíme se vyhnout snižování důstojnosti komunikačního partnera.
- d) **Konflikty zájmů** – jde především o střetávání se interpersonálních zájmů, jejichž řešení má rozměr jak psychický, sociální, ale i společenský a politický.

V procesu řešení konfliktů vznikají situace, při kterých není možné dostatečně předvídat důsledky konkrétního řešení. Mezi základní postupy řešení konfliktů patří:

1. **Integrace** – jde o spolupráci, kdy se účastník konfliktu snaží najít takové řešení, při kterém oba aktéři dosáhnou svých cílů. Při takovémto řešení není vítěze ani poraženého.
2. **Přizpůsobení** – vyznačuje se tím, že na jedné straně je nízký stupeň sebeprosazení a na druhé vysoký stupeň kooperativnosti. Cílem účastníka je, aby druhý aktér dosáhl svých cílů, a aby mezi nimi nedošlo ke zhoršení mezilidských vztahů.

⁶⁰ KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. Praha, 2008, s. 141–173.

3. **Soupeření** – je opak přizpůsobení. Účastník usiluje o dosažení svého cíle a uspokojení svých potřeb.
4. **Vyhýbání** – účastník se snaží vyhnout vzniku jakýchkoli konfliktů tak, že popírá jejich existenci a odkládá řešení.

Komunikační konflikt ve veřejné správě může vzniknout na základě nesprávného vnímání a poslouchání komunikačního partnera nebo v případě kdy se snaží každý z partnerů prosadit svůj názor bez ohledu na toho druhého apod. Na pracovníkovi veřejné správy je, aby díky svým znalostem a dovednostem takovýmito komunikačním konfliktům předcházel a v případě jejich výskytu na ně uměl správně a dostatečně reagovat. Pracovník veřejné správy, ale také musí vzbuzovat v klientovi důvěru, H. Cohen⁶¹ uvádí: „To nejlepší je vztah plný důvěry, ve kterém každá strana pevně věří v čestnost a spolehlivost strany druhé...Jde o ovzduší, které je základem přeměny konfliktu v uspokojivé výsledky“.

7.3. Vzdělávání pracovníků veřejné správy

Veřejná správa je byrokratickou organizací, která se vyznačuje značnou složitostí a je nejčastěji chápána jako zbytečně složitý způsob vyřizování jednoduchých záležitostí občanů. V tomto hanlivém slova smyslu je byrokracie chápána jako značně neefektivní a nepotřebná. Občané mohou mít pocit, že jsou úředníky obtěžováni, aniž by si uvědomovali, že úředníci jsou vázáni dodržováním zákonných postupů. Platná legislativa ohraničuje oblast, ve které se každý z nás, ať už jde o úředníka či občana, pohybuje a musí ji dodržovat. Na pracovnících veřejné správy je aby dokázali vytvořit soulad mezi potřebami občanů a požadavky dané zákonem.

Pro kvalitní vykonávání činností pracovníka veřejné správy je důležité jeho vzdělávání. Úředník by měl být nejen dobře vzdělaný a teoreticky připravený, ale měl by tyto znalosti umět využít i prakticky. Vzdělávání úředníků probíhá v souladu s platnou legislativou, ale rozsah tohoto vzdělávání je pouze nezbytným základem pro výkon souhrnu všech jejich činností pro veřejnost.

⁶¹ COHEN, H. *Umění vyjednávat – Jak dostat to co chceš*. Praha, 1998, s. 141.

Pracovníci na vedoucích pozicích by měli mít nejen výše zmíněné vzdělání ale i dovednosti v manažerské oblasti. Neméně důležité však je, aby řadoví úředníci měli také dobré komunikační schopnosti a dokázali se s klienty domluvit. Proto je potřeba vzdělání a vzdělávání pracovníků ve veřejné správě i oblasti komunikačních dovedností nepodceňovat. Soustavným vzděláváním dochází k dosažení požadované kvality vykonávání jejich činností.

ZÁVĚR

Počátek práce je věnován historii a vývoji komunikace, přehledu jejích vývojových stádií od prvopočátku až po období elektronické komunikace. Následný přehled činností a funkcí veřejné správy měl připomenout jak je strukturována a hierarchicky uspořádána. Jelikož tuto práci považuji za vhodnou pro pracovníky veřejné správy, vycházela jsem z toho, že tito pracovníci procházejí školeními, kde o tomto systému získávají dostatek znalostí. Proto v této části práce uvádím pouze jakýsi přehled a nezabíhám do detailů, které by mohly odvádět čtenářovu pozornost. Výše uvedené má dávat základ, který je třeba znát, abychom se mohli dále zabývat sociální komunikací ve veřejné správě, která je členěna na interní komunikaci, zajišťující plnění pracovních úkolů úředníků a externí komunikaci, která je uplatňovaná při kontaktu s občany. Pro efektivní fungování úřadu je důležité, aby jeho vrcholový management uměl správně jednat s podřízenými, podával jim dostatečné a srozumitelné informace, které mohou jednotliví pracovníci dále využít při své činnosti.

Nesmíme zapomínat, že jednotlivé formy komunikace, verbální a neverbální, se navzájem doplňují. Ve veřejné správě se spíše klade důraz na verbální komunikaci, tedy komunikaci uskutečňovanou pomocí slov. Je to pochopitelné, jelikož pokud mám v úmyslu sdělit občanovi nějakou informaci, použiji řeč a to v jakékoli formě. Ovšem pokud hovoříme s klientem, není to vždy jen verbálně, ale činíme tak i mimoslovně, neverbálně. Pokud tyto dvě složky komunikace vydávají ucelený obraz, jsou pro příjemce srozumitelné, ale v opačném případě mohou vyvolat u posluchače neklid a nervozitu.

S tímto úzce souvisí i vlastnosti a komunikační dovednosti pracovníka veřejné správy, které by měl mít, a které by měl umět také efektivně využívat při jednání s klientem. Tyto znalosti by mu měly být nápomocny také v případě překonávání komunikačních bariér či v předcházení případných problémů, které se v komunikaci s občany mohou naskytnout. A jelikož veřejná správa se soustřeďuje na vzdělávání úředníků v legislativní oblasti a v oblasti komunikačních dovedností je to záležitostí jednotlivých úřadů, je na konkrétním úředníkovi do jaké míry se bude chtít sebevzdělávat i na poli komunikačních dovedností i za cenu toho, že je to „běh na dlouhou trať“. Mějme tedy my, úředníci, na mysli, že veřejná správa je činnost

vykonávaná nejen ve veřejném zájmu, ale hlavně pro občany. Je tedy na nás, jak k ní přistoupíme a jak ji dokážeme prezentovat klientům.

Sociální komunikace se uplatňuje ve všech sférách našeho života, je tedy důležité mít o ní nějaké informace, zvláště pokud jsem úředník a jsem v kontaktu s klienty. Na pracovníky veřejné správy jsou kladeny nemalé nároky na úroveň znalostí, které vyplývají z častých legislativních změn a zároveň se zvyšují nároky na profesionální chování úředníků při styku s veřejností. Z někdy až nepřiměřeného počtu nároků jsou úředníci nuceni jednat s klienty méně osobně a v takovémto komunikačním procesu mohou nastat komunikační bariéry a z nich plynoucí komunikační konflikty. Těmto komunikačním situacím je nejlépe předcházet, popř. je umět řešit, a to pomocí komunikačních dovedností a znalostí daného úředníka.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Literární zdroje

1. BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* 1. vyd. Šlapanice: ERA, 2003. 181 s. ISBN 80-86517-34-9.
2. BRŮNA, M. *Nástin veřejné správy v České republice*. 1. vyd. Praha, 2003. 71 s.
3. BRŮNA, M. *Veřejná správa*. 1. vyd. Praha, 2003, 96 s.
4. BRŮNA, M. *Veřejná správa v České republice*. 2. vyd. Praha : Ministerstvo vnitra ČR, 2005. 112 s. ISBN 80-239-4709-5.
5. BĀ UMLOVÁ, B. *Tajemství lidského úsměvu*. 1. vyd. Praha : Triton, 2006. 103 s. ISBN 80-7254-781-X.
6. CEJPEK, J. *Informace, komunikace, myšlení*. 1. vyd. Praha: Karolinum – nakladatelství Univerzity Karlovy, 1998. 179 s., ISBN 80-7184-767-4.
7. COHEN, H. *Umění vyjednávat – Jak dostat to co chceš*, 1. Vyd. Praha : PRAGMA, 1998. 209 s. ISBN 80-7205-613-1.
8. DE VITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, spol. s r.o., 2001. 411 s. ISBN 80-7169-988-8.
9. DUPLINSKÝ, J. BRYCHTOVÁ, Š., *Komunikace ve veřejné správě*, 1. vyd. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2004. 72 s. ISBN 80-7194-653-2.
10. DUPUY, E. *Úspěšný dialog*. 1 vyd. Praha : Portál, s. r. o., 2002. 158 s. ISBN 80-7178-666-7.
11. ERNEKER, J. *Sociální komunikace ve veřejné správě*. 1. vyd. České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, o. p. s., 2007. 136 s. ISBN 978-86708-47-8.
12. FORET, M. *Komunikace s veřejností*. 1. vyd., Brno, 1994. 205 s. ISBN 80-210-1034-7.
13. HLAVÁČK, L. *Že bychom si nerozuměli?* 1. vyd. Praha: Ministerstvo obrany ČR – AVIS, 1997. 94s. ISBN 80-86049-03-5.
14. HOFFMANNOVÁ, J. MÜLLEROVÁ, O., *Jak vedeme dialog s institucemi*. 1. vyd. Praha : Academia, nakladatelství AV ČR, 2000. 185 s. ISBN 80-200-0446-7.
15. KOŘENSKÝ, J. *Komunikace a čeština*. 1. vyd. Jinočany : H & H., 1992. 87 s. ISBN 80-85467-92-5.

16. KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. 2.vyd. Praha : Portál, 2008. 189 s. ISBN 978-80-7367-407-6.
17. LEWIS, D. *Tajná řeč těla*. Praha : VIKTORIA PUBLISHING, a. s., 1995. 231 s., ISBN 80-85605-49-X.
18. MÜLLEROVÁ, S. *Komunikační dovednosti*. 1.vyd. Liberec : Technická univerzita v Liberci, pedagogická fakulta, 2001. 106 s. ISBN 80-7083-475-7.
19. O'BRIENOVÁ, P. *Asertivita. Pracovní sešit*. 2. vyd. Praha : Management Press, 1999. 61 s. ISBN 80-7261-012-0.
20. PECKA, E. *Základy sociologie*. 1. vyd. České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, o. p. s., 2005. 52 s. ISBN 80-86708-07-1.
21. PEKOVÁ, J. *Hospodaření a finance územní samosprávy*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2004. 375 s. ISBN 80-7261-086-4.
22. SCHULZ VON THUN, F. *Jak spolu komunikujeme? Překonání nesnází při dorozumívání*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2005. 189 s. ISBN 80-0832-9.
23. SVATOŠ, T. *Kapitoly ze sociální a pedagogické komunikace*. Hradec Králové : Gaudeamus, 2002, 175 s.
24. ŠELEŠOVSKÝ, J. *Cvičebnice otázek ze základů veřejné ekonomiky, veřejné správy a regionální politiky*. 3.vyd. Brno : Masarykova univerzita v Brně, 2001. 140 s. ISBN 80-210-2758-4.
25. ŠRÁMKOVÁ, M. Komunikace na internetu má svá pravidla. *Českobudějovický deník*. 16. 10. 2009, č. 242, 28 s. ISSN 1802-0798.
26. VEDRAL, J. *Obecné principy organizace a činnosti veřejné správy*. 1. vyd. Praha, 2006. 95 s. ISBN 80-86976-06-8.
27. VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. 1. vyd. Praha : Portál, s. r. o., 2005. 317 s. ISBN 80-7178-998-4.

Elektronické zdroje

1. *Ústavní zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky [online]*. Praha : Ministerstvo vnitra ČR, 2010 [cit. 2010-04-17] . Dostupné na WWW : <http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701/.cmd/ad/.c/313/.ce/10821/.p/8411/_s

- .155/701?PC_8411_number1=1/1993&PC_8411_l=1/1993&PC_8411_ps=10&PC_8411_text=ústava#10821>.
2. *Zákon č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím* [online]. Praha : Ministerstvo vnitra ČR, 2010 [cit. 2010-04-17]. Dostupné na WWW :
<http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701?number1=106%2F1999+&number2=&name=&text=>.
 3. *Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích, v pl. znění* [online]. Praha : Ministerstvo vnitra ČR, 2010 [cit. 2010-04-17]. Dostupné na WWW :
<<http://search.seznam.cz/?q=Z%C3%A1kon+%C4%8D.+128%2F2000+Sb.%2C+o+obc%C3%ADch.&count=10&pId=oq0yWGeXwVtzDgYCT2lh&from=11>>.
 4. *Zákon. č. 312/2002 Sb. o úřednicích územních samosprávních celků a o změně některých zákonů* [online]. Praha : Ministerstvo vnitra ČR, 2010 [cit. 2010-04-06]. Dostupné na WWW :
<http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701?kam=zakon&c=312/2002>.
 5. *Zákona č. 314/2002 Sb., o stanovení obcí s pověřeným obecním úřadem a stanovení obcí s rozšířenou působností* [online]. Praha : Ministerstvo vnitra ČR, 2010 [cit. 2010-04-17]. Dostupné na WWW :
<http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701/.cmd/ad/.c/313/.ce/10821/.p/8411/_s.155/701?PC_8411_number1=314/2002%20Sb&PC_8411_li=0&PC_8411_ps=10⩅>.
 6. *Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád, v pl. znění* [online]. Praha : Ministerstvo vnitra ČR, 2010 [cit. 2010-04-17]. Dostupné na WWW :
<http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701?number1=500%2F2004+&number2=&name=&text=>.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. I: Článek – Komunikace na internetu má svá pravidla.....	61
Příloha č. II: Hierarchie právního řádu České republiky.....	64
Příloha č. III: Výraz osobního projevu – tzv. Komunikační panenka.....	65

Příloha č. I: Článek - Komunikace na internetu má svá pravidla

Zatímco etiketa nám říká, jak se máme chovat ke svým bližním a kolegům v reálném prostředí, netiketa stanoví způsob chování a komunikace, které bychom měli dodržovat na webové síti. Stejně jako má svá pravidla například běžný papírový dopis, měla by se danými normami řídit i e-mailová komunikace.

Oslovení nutné

Políčko „Předmět“ v e-mailu má adresátovi stručně říci, čeho se váš dopis týká, text v políčku by proto neměl být dlouhý. Vyjádřete v něm co nejstručněji smysl posílané zprávy. Uvést předmět je nicméně důležité: usnadňuje příjemci třídění pošty.

Nezapomínejte na oslovení. Jeho znění vychází především ze vztahu, který s adresátem máte. Obchodní dopisy vyžadují formální oslovení, pokud si pracovně píšete s kolegou, stačí často křestní jméno. Pokud si s někým vyměníte pět e-mailů denně, není třeba pokaždé začínat standardním „dobrý den“, musí být ale z dopisu jasné, že se jedná o pokračování předchozí korespondence.

Zpráva by měla být stručná a týkat se vždy jen jednoho tématu. Délka e-mailu by neměla přesáhnout dvacet řádků. Pokud si myslíte, že bude delší, je vhodné příjemce upozornit na délku e-mailu hned v úvodu zprávy.

U elektronických zpráv si pisatelé často nedávají pozor na pravopis. Dopis s překlepy a gramatickými chybami působí však stejně nepatřičně na papíře jako v počítači. Proto po sobě text před odesláním vždy zkontrolujte. Vyhněte se složitému formátování textu (barvy písma, typy písem, vkládání speciálních znaků a podobně), a to z důvodu různých nastavení počítačových systémů. Mohlo by se stát, že váš „vyšperkovaný“ e-mail dojde nečitelný.

Pokud posíláte přílohu (ceník, katalog, návrh smlouvy a podobně), je vhodné na to upozornit adresáta v textu zprávy. Pokud posíláte datové objemnější zprávu, je vhodné informovat o tom předem. V případě velké přílohy (například fotografie v tiskovém rozlišení), je totiž často vhodnější použít pro jejich zaslání schránku FTP či jinou úschovnu. E-mailová schránka příjemce nemusí být na přijetí velkého množství dat nastavena.

Pozor na velká písmena. Verzálky zvyšují důraz a zpráva napsaná jenom velkými písmeny znamená, že na příjemce křičíte. Velká písmena se hodí pouze pro zvýraznění důležitých bodů. Když posíláte takzvaný hromadný e-mail, tedy zprávu určenou více adresátům, formulujte text i oslovení podle osoby, ke které máte nejvíce formální vztah. V takovém případě nic nezkaží vykání a oslovení „vážení přátelé“, případně „vážení kolegové“ a podobně.

Zdvořilost je zdarma

E-mailová forma vás nezabavuje nutností být zdvořilý. I v elektronické komunikaci je proto potřeba užívat obraty „prosím“, „děkuji vám za laskavost“ a podobně. Podpis v e-mailu by měl být krátký, ale zároveň by měl obsahovat co nejvíce informací (jméno, telefon, fax, e-mail, odkaz na web a podobně). Uvědomte si, že dopis může být někdy jediným zdrojem informace o vás. Pro větší pohodlí si nastavte jeden nebo několik různých automatických podpisů.

Výhodou e-mailové pošty je rychlost. Na doručený dopis proto odpovídejte co nejdříve, zpravidla nejpozději do osmačtyřiceti hodin. Pokud musíte pro odpověď shánět informace, pošlete alespoň stručnou zprávu, že se problémem zabýváte a kdy přibližně odešlete odpověď.

Zvláštní kapitolou jsou emotikony neboli Smajlíci. Do oficiální komunikace se nehodí, záleží však na vašem posouzení, nakolik je e-mailový dopis obchodnímu partnerovi, se kterým si píšete třikrát do týdne a pravidelně chodíte na obědy, ještě oficiální. V případě, že si emotikon můžete dovolit, jde o výborný způsob, je vyjádřit své pocity a přitom zůstat v rovině psaného textu.

Důležitá poznámka: nešířte takzvané hoaxy – tedy nevyžádané e-maily, velmi často poplašné, které mají adresáta varovat před fiktivním nebezpečím, případně navnadit na nerealistické sliby. Nejméně škodlivé jsou hoaxy zábavné. Tedy vtipy, soubory fotografií a podobně. Ani ty však není vhodné rozesílat na všechny strany: mohou adresátovi zahltnout e-mailovou schránku. Pokud vám nějaký nevyžádaný hoax přijde, zdvořile upozorněte odesílatele, že o takové zprávy nestojíte.

Respektujte soukromí jiných. Pokud vám omylem přišla zpráva, která vám nepatří, je vhodné ji smazat a taktně upozornit odesilatele na jeho chybu. Komunikace prostřednictvím internetu však není jen e-mailová pošta. Mnozí i v pracovním styku preferují různá diskusní fóra a jiné síťové komunikační kanály. Základní poučka je jednoduchá: I na ostatních sítích dodržujte stejná pravidla slušného chování, kterými se řídíte v reálném životě. A především: Vždy, když s někým komunikujete, mějte na paměti, že na druhé straně není stroj, nýbrž člověk.

Zdroj: Českobudějovické listy, Šrámková M. (2009)

Příloha č. II: Hierarchie právního řádu České republiky

Právní řád České republiky vstoupil v život 1. ledna 1993 v souvislosti se vznikem České republiky, která je nástupnickým státem Československé republiky založené v r. 1918. Přičemž platí, že předpisy nižší právní síly nesmějí odporovat předpisům vyšší právní síly. Orgány veřejné moci České republiky mají jednotlivé pravomoci dané příslušnými zákony podle postavení v právním řádu.

1. Ústavní pořádek - Ústava

- Listina základních práv a svobod
- Ústavní zákony

2. Ratifikované a vyhlášené mezinárodní smlouvy

3. Zákony (včetně zákonných opatření Senátu)

4. Nařízení vlády (tyto nemají vyšší právní sílu než právní předpisy dále uvedené)

5. Vyhlášky a nařízení státních správních úřadů - vyhlášky ministerstev

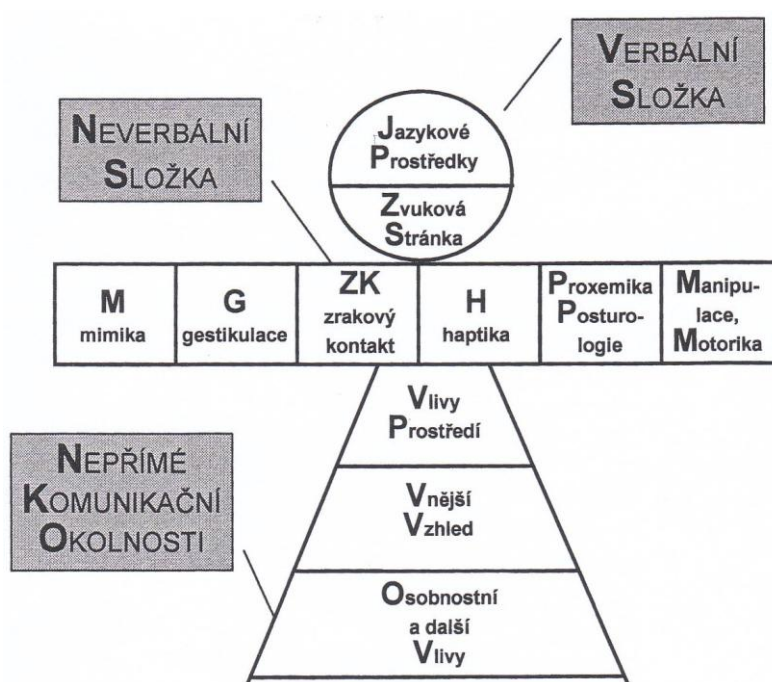
- nařízení krajských veterinárních správ, apod.

6. Nařízení obcí a krajů, vydávaná na úsecích přenesené státní správy

7. Obecně závazné vyhlášky obcí a krajů, vydávané na úseku samostatné působnosti (mají pouze regionální působnost, jsou v zásadě vydávány na základě obecného zmocnění v Ústavě)

Zdroj: Brůna M., Veřejná správa (2003)

Příloha č. III: Výraz osobního projevu – tzv. Komunikační panenka



Zdroj: Svatoš, Kapitoly ze sociální a pedagogické komunikace (2002)

ABSTRAKT

DOLEJŠÍ, E. *Sociální komunikace ve veřejné správě : bakalářská práce.* České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, o.p.s., 2010. 67 s. Vedoucí bakalářské práce prof. PhDr. Emanuel Pecka, CSc.

Klíčová slova: komunikace, orgány veřejné správy, státní správa a samospráva, státní úředník, veřejná správa, veřejný zájem, komunikační dovednosti

Práce teoreticko-empirická analyzuje komunikaci ve veřejné správě, se zaměřením na komunikaci úředníka s klientem. Nejprve je uveden přehled vývojových stádií komunikace. Poté se soustřeďuje na veřejnou správu, jako na celek, na její organizační strukturu, souhrn institucí a činností, vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Následně se zabývá členěním sociální komunikace ve veřejné správě a formami komunikace. Z výše uvedeného se odvíjejí nároky kladené na pracovníka veřejné správy, mezi něž patří povinnosti, vlastnosti a komunikační dovednosti, které by měl uplatňovat při jednání s klientem. Tyto jsou obecně vymezeny v další části práce, která je zaměřena na jednání s občanem. Jsou zde uvedena i některá úskalí, která mohou v komunikaci vzniknout a nástin možného řešení. Závěr upozorňuje na nutnost vzdělávání úředníků veřejné správy ve všech oblastech a to i v komunikaci.

ABSTRACT

DOLEJŠÍ, E. *Social communication in public administration : Bachelor thesis.* České Budějovice : The College of European and Regional Studies, o.p.s., 2010. 67 s. Supervisor prof. PhDr. Emanuel Pecka, CSc.

Key words: communication, public administration bodies, state administration and self-administration, public officer, public administration, public interest, communication skills

This theoretical and empirical work aims to analyse the communication in public administration and focuses on the communication between a public officer and a client. Firstly, the overview of communication development stages is introduced. Next it targets the public administration as a whole, including its organisational structure, repertory of institutions and activities, relations of superiority and inferiority. It is followed by the division of social communication in public administration and it also deals with the forms of communication. Demands placed on a public administration worker are derived from the items stated above. The demands involve the worker's duties, personal characteristics, and communication skills that should be practised while dealing with a customer. These are generally defined in another section of the work focusing on dealing with citizens. Some difficulties that may occur in communication along with an outline of possible solutions are mentioned in the work as well. The summary draws attention to the need for training of public administration officers in all areas and in communication likewise.