

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra sociologie a andragogiky

**Návrh vzdělávací aktivity na rozvoj
komunikačních zručností pracovníků v šátnej
správe**

The proposal of the educational activity for the
development of state administration employees
communication skills

Bakalárska diplomová práca

Soňa Šúryová

Vedúca bakalárskej diplomovej práce: PhDr. Andrea Kovalčíková, PhD.

Olomouc 2012

Prehlásenie

Prehlasujem, že som túto prácu vypracovala samostatne a uviedla v nej všetku literatúru a ostatné zdroje, ktoré som použila.

V Bratislave, dňa 15. 3. 2012

Obsah

Úvod	4
1 Komunikácia.....	6
1.1 Definícia komunikácie	6
1.2 Komunikačný proces a jeho prvky.....	7
1.3 Funkcie a motívy komunikácie	9
1.4 Sociálny styk a komunikácia.....	10
1.5 Druhy a formy sociálnej komunikácie	11
1.5.1 Neverbálna komunikácia.....	12
1.5.2 Verbálna komunikácia.....	14
1.5.3 Komunikácia činmi a rozhodnutiami	15
1.6 Komunikačné štýly.....	15
2 Komunikačné zručnosti	16
2.1 Všeobecné komunikačné zručnosti	18
2.1.1 Asertivita a zvládanie problémových situácií v komunikácii .	18
Agresivita, pasivita, manipulácia	22
Konflikty a problémová komunikácia.....	22
2.1.2 Kladenie otázok.....	23
2.2 Zručnosti v komunikácii tvárou v tvár	25
2.2.1 Prostredie a jeho vplyv na komunikáciu – príprava rozhovoru	25
2.2.2 Aktívne počúvanie	25
2.2.3 Chyby a ako im predchádzať	26
2.3 Zručnosti v písomnej komunikácii.....	27
3 Vzdelávanie dospelých a jeho osobitosti.....	29
3.1 Kvalifikácia a kompetencie	33
3.2 Projektovanie vzdelávania a tvorba vzdelávacieho programu.....	35
3.3 Národný rámec vzdelávania dospelých.....	39
4 Štátna správa v kontexte vzdelávania a komunikácie.....	40
4.1 Koncepcia vzdelávania vo verejnej správe	42
4.2 Vymedzenie vzdelávania v štátnej správe v legislatíve a interných predpisoch.....	43
4.3 Inštitúcie vzdelávania v štátnej správe	43
4.4 Hodnotenie stavu vzdelávania v štátnej správe.....	43
5 Návrh štruktúry vzdelávacej aktivity.....	44
Záver.....	50
Zoznam bibliografických odkazov	51

Zoznam obrázkov

Obr. 1: Jednoduchý model komunikačného procesu.....	8
Obr. 2: Deformovanie informácií	9
Obr. 3: Obsah sociálnej komunikácie.....	10
Obr. 4: Druhy a formy komunikácie	11
Obr. 5: Paralingvistika	14
Obr. 6: Typy asertivity	20
Obr. 7: Cyklus vzdelávania – systémový prístup	30
Obr. 8: Koncepcia vzdelávania.....	31
Obr. 9: Prepojenie vzdelávania na iné personálne činnosti	32
Obr. 10: Hierarchický model kompetencií	34
Obr. 11: Štruktúra verejnej správy.....	40
Obr. 12: Model komunikácie v štátnej správe	42

Zoznam tabuliek

Tab. 1: Funkcie komunikácie	9
Tab. 2: Komunikačné štýly	15
Tab. 3: Komunikačné typy osobnosti	17
Tab. 4: Rozdiely medzi agresivitou, asertivitou, neasertivitou	19
Tab. 5: Typy asertivity	20
Tab. 6: Hodnotenie vzdelávacej aktivity	38
Tab. 7: Systém inštitúcií verejnej správy podľa kompetencií	40
Tab. 8: Kompetencie pracovníka štátnej správy	44
Tab. 9: Rozsah vzdelávacej aktivity	46
Tab. 10: Rozpočet vzdelávacej aktivity	46
Tab. 11: Študijný plán	48

„Je až neuveriteľné, aké úžasné veci dokáže úprimná a otvorená komunikácia. Vďaka nej je šanca na podstatné zlepšenie a zisk tak vysoká, že stojí za všetky riziká, ktoré inak takáto otvorenosť prináša.“

Stephen R. Covey

Úvod

Komunikačné zručnosti patria medzi základné zručnosti, ktoré by si mal osvojiť každý človek, pretože komunikácia je „jednou z najdôležitejších potrieb života“¹. Komunikujeme neustále, prakticky každým okamihom. Mnohí z nás sa nikdy neučili správne komunikovať spôsobom, ktorý vedie k pozitívnemu výsledku. Správne komunikačné zručnosti pomáhajú viesť komunikáciu efektívne, uľahčujú porozumenie, umožňujú predchádzať konfliktom, vytvárajú žiadaný vzťah medzi ľuďmi.

Štátna správa je organizovaná činnosť štátu, má nariadený a výkonný charakter. Štátno-mocenské oprávnenie upravujúce určité spoločenské vzťahy, zodpovednosť za výkon súhrnu následkov a opravných povinností, vyplývajú z kompetenčného zákona č. 575/2001 Z.z. O organizácii činnosti vlády a organizácii ústrednej štátnej správy. Postavenie orgánov štátnej správy v oblasti sociálnych vecí a rodiny a služieb zamestnanosti sú zakotvené v zákone č. 453/2003 Z.z. O orgánoch štátnej správy v oblasti sociálnych vecí, rodiny a služieb zamestnanosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov.

Bez komunikácie nemôžu byť zabezpečené žiadne funkcie rozhodovacích či výkonných procesov. Nutné je predovšetkým zaistiť prenos informácií medzi jednotlivými inštitúciami štátnej správy, ostatnými organizáciami a jednotlivcami. Oblasť štátnej správy je špecifická neustálou potrebou komunikácie na všetkých úrovniach vo vnútri organizácie, aj na úrovni širokej verejnosti.

Cieľom bakalárskej práce je návrh štruktúry vzdelávacej aktivity na rozvoj komunikačných zručností pracovníkov v štátnej správe. Nie je však efektívne a žiadúce zameriavať sa na celý komplex komunikačných zručností, preto je pozornosť v práci venovaná predovšetkým individuálnej

¹ MIKULÁŠTÍK, Milan. Komunikační dovednosti v praxi, s. 16.

medziľudskej komunikácii pri styku pracovník/klient. Obsahom, predmetom, vzdelávacej aktivity je rozvíjanie komunikačných zručností pracovníka štátnej správy pri kontakte s klientmi. Objektom vzdelávania sú tak, prirodzene, zamestnanci štátnej správy. Vzdelávacia aktivita s uvedeným cieľom musí vychádzať z poznania osobitostí vzdelávania dospelých, resp. celoživotného vzdelávania.

Bakalárska práca je rozdelená na dve základné časti: teoretickú a praktickú. Jednotlivé kapitoly teoretickej časti sú postupne zamerané na komunikáciu (jej definíciu, funkcie druhy a pod.), ďalej na vymedzenie komunikačných zručností z terminologického aj obsahového hľadiska, na osobitosti vzdelávania dospelých a na štátnu správu v kontexte vzdelávania a komunikácie. Praktickú časť tvorí návrh štruktúry projektu vzdelávacej aktivity bez priameho testovania v praxi.

Za odborné a inšpiratívne pripomienky a konzultácie počas prípravy bakalárskej práce ďakujem vedúcej práce PhDr. Andrei Kovalčíkovej, PhD.

1 Komunikácia

1.1 Definícia komunikácie

Hľadanie pôvodu významu pojmu komunikácia je pomerne zložité². Základom môže byť latinské *communicatio* (spoločné zúčastňovanie sa), alebo *communicare* (robiť niečo spoločným, spoločne zdieľať). V najširšom význame teda komunikácia znamená zdieľanie, spoločné podieľanie sa na činnosti³. Komunikácia tak môže byť spojená s literatúrou a jazykovedou (literárna alebo jazyková komunikácia), informatikou (komunikácia medzi dvoma informačnými systémami), stavebníctvom a architektúrou (komunikácia v zmysle stavby, cesty) a podobne.

Komunikácia je všeobecne prúdenie informácií z jedného bodu do druhého, pričom toto prúdenie informácií by malo byť obojsmerné⁴. Komunikácia znamená výmenu alebo zdieľanie informácií, je to „vzájomná výmena informácií, správ, významov medzi jednotlivcami či skupinami“⁵, alebo „proces vytváranie významu medzi dvoma alebo viacerými ľuďmi“⁶.

Komunikácia je⁷:

- a) efektívne seba vyjadrovanie,
- b) výmena správ písaním, hovorením, obrazmi,
- c) zdieľanie informácií alebo poskytovanie zábavy prostredníctvom slov, hovorením alebo inými metódami,
- d) transfer (prenášanie) od jednej osoby k druhej,
- e) výmena významov medzi jednotlivcami pri použití spoločného systému symbolov,
- f) proces, ktorým jedna osoba odovzdáva správu inej osobe

² pozri napríklad: <http://www.colorado.edu/communication/meta-discourses/Theory/latin.htm>

³ VYBÍRAL, Zbyněk. Psychologie lidské komunikace. Praha : Portál, 2000. ISBN 80-7178-291-2, s. 17.

⁴ FRK, Vladimír – KREDÁTUS, Jozef. Komunikácia v personálnej a sociálnej praxi : kapitoly o sociálnej komunikácii a vedení tímov, s. 13.

⁵ BOROS, Július. Základy sociálnej psychológie, s. 176.

⁶ TUBBS, S. L. – MOSS, S. Human communication. Zdroj: VYBÍRAL, Zbyněk. Psychologie lidské komunikace, s. 19.

⁷ WAHLSTROMOVÁ, B. J. Perspectives on human communication. Zdroj: PLAŇAVA, I. Průvodce mezilidskou komunikací : přístupy – dovednosti – poruchy, s. 17.

prostredníctvom nejakého kanálu s určitým efektom.

Komunikáciou sa zaoberá jazykoveda, etnológia, sociálna antropológia, kognitívna psychológia, sociálna psychológia, sociológia, atď. Každá vedná disciplína objasňuje len niektorý z jej aspektov.

Predmetom skúmania sociálnej psychológie je sociálna komunikácia. V sociálnej komunikácii „nejde len o výmenu informácií, ale súčasne o vzájomnú výmenu predstáv, ideí, nálad, pocitov, postojov komunikátora (rozprávač, rečník) a recipienta (poslucháč)“⁸. Z hľadiska psychológie komunikácie posudzujeme faktory: „zámery komunikujúcich, funkcie ich komunikácie a motivácia k nej, porozumenie a neporozumenie v procese komunikácie a účinky na psychiku“⁹.

Komunikácia je zaradená medzi základné interakčné procesy. Interakciu v tomto prípade vymedzíme ako proces vzájomného reagovania dvoch alebo viac osôb.¹⁰ V komunikácii je možné skúmať jej syntax, sémantiku a pragmatickú stránku. V syntaxe komunikácie sa skúmajú komunikačné kanály, kapacita komunikácie, ruchy, kódovanie a pod. Sémantická stránka komunikácie predstavuje predovšetkým jej význam. Pragmatická stránka je v komunikácii vyjadrením vzťahu medzi účastníkmi komunikácie v konkrétnom kontexte a situácii, napríklad porozumenie, pochopenie zámeru komunikácie, ovplyvňovanie, atď.¹¹

1.2 Komunikačný proces a jeho prvky

Komunikačný proces je termín označujúci komunikáciu v celej jej úplnosti, prebiehajúcu medzi dvoma alebo viacerými účastníkmi vo vymedzenom priestore a čase. Najjednoduchší model komunikácie zahŕňa len 4 prvky (Obr. 1).

⁸ FRK – KREDÁTUS, cit. 4 , s. 14.

⁹ KLIMENT, Pavel.: Sociální psychologie, s. 43.

¹⁰ VYBÍRAL, cit. 3, s. 18.

¹¹ VYBÍRAL, cit. 3, s. 18.



Obr. 1: Jednoduchý model komunikačného procesu¹²

V rámci zložitejšieho modelu komunikačného procesu rozlišujeme prvky¹³:

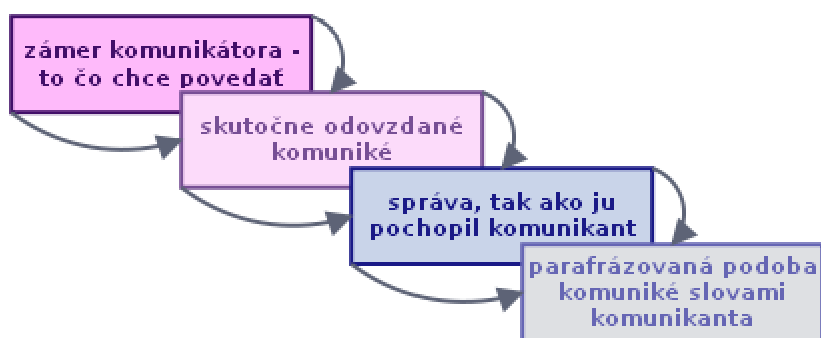
- účastníci – kľúčoví účastníci komunikácie sú: *komunikátor* (vysielať informácie, správy, v ktorej sa odráža jeho osobnosť a záujem) a *komunikant* (príjemca – prijíma informáciu, jej vnímanie je rovnako ovplyvnené osobnosťou príjemcu), počas komunikácie sa role účastníkov vymieňajú,
- zámer – *účel komunikácie*, úmysel, s ktorým komunikátor vytvára správu,
- správa – *komuniké* – „myšlienka alebo pocit, ktorý jeden človek odovzdáva druhému“¹⁴, interpretácia a pochopenie správy môže byť skomplikované vonkajšími vplyvmi – komunikačným šumom, pri prenose správy dochádza k jej skresleniu (Obr. 2),
- transformátor – zabezpečí premenu toho, čo chce komunikátor odovzdať ako správu, použije sa *komunikačný jazyk*, na prenos správy *komunikačný kanál* (cesta, po ktorej je informácia posielaná), pri komunikácii prebieha kódovanie a dekódovanie správy,
- kontext – je *situácia*, v ktorej prebieha komunikácia, ovplyvňuje transformáciu správy, jej kódovanie, dekódovanie, pochopenie významu,
- účinok – *výsledok komunikácie* – vplyv správy na príjemcu,
- spätná väzba – *reakcia* na prijatú správu, odozva, potvrdzuje pochopenie správy,
- komunikačné *prostredie* – dôležitý prvok komunikácie, ovplyvňuje celý priebeh komunikácie – podľa komunikačného prostredia sa volia prostriedky komunikácie, prostredie môže produkovať

¹² podľa: MIKULÁŠTÍK, cit. 1, s. 24.

¹³ PLAŇAVA, Ivo. Průvodce mezilidskou komunikací : přístupy – dovednosti – poruchy, s. 17.

¹⁴ MIKULÁŠTÍK, cit. 1, s. 25.

komunikačný šum.



Obr. 2: Deformovanie informácií¹⁵

1.3 Funkcie a motívy komunikácie

Funkcie komunikácie je možné rozdeliť do niekoľkých oblastí¹⁶ (Tab. 1), rozdelenie je len teoretické. V priebehu komunikácie nie je možné jednotlivé funkcie striktne oddeliť, obvykle sa v jej priebehu prelínajú. Funkciám komunikácie sa prispôsobujú ostatné aspekty komunikácie a ovplyvňujú jej priebeh.

funkcia	cieľ	Účel
informačná	odovzdať správu, oznámiť	Informovať
inštruktážna	naučiť, poradiť	Inštruovať
persuazívna	zmeniť názor adresáta, ovplyvniť	Presvedčiť
zábavná	rozveseliť iného, seba	Pobaviť
motivujúca	posilňovanie pocitov sebavedomia	Motivovať
vzdelávacia a výchovná	kombinuje informačnú, inštruktážnu funkciu	vychovať a vzdelávať
socializačná	vytvárať vzťah medzi ľuďmi	spoločensky sa integrovať
osobnej identity	vyjasniť si postoj k seba samému	identifikovať seba
poznávacia	súvisí s informačnou funkciou – odovzdať skúsenosti	Poznať
zdôveriť sa	odovzdať dôverné informácie, prekonať ťažkosti	zdôveriť sa
úniková	nezáväzne komunikovať pre rozptýlenie	odreagovať sa

Tab. 1: Funkcie komunikácie

To, čo v rámci sociálnej komunikácie odovzdávame¹⁷ je možné vyjadriť jednoduchým obrázkom (Obr. 3).

¹⁵ podľa: MIKULÁŠTÍK, cit. 1, s. 26.

¹⁶ VYBÍRAL, cit. 3, s. 23 a MIKULÁŠTÍK, cit. 1, s. 21-22.

¹⁷ FRK – KREDÁTUS, cit. 4, s. 21-22.



Obr. 3: Obsah sociálnej komunikácie

Pri hľadaní motivácie ku komunikácii môžeme vymedziť 6 základných oblastí motívov¹⁸:

1. kontaktno-vzťahový – komunikácia je zameraná na nadviazanie kontaktu, vytvorenie vzťahu medzi účastníkmi komunikácie,
2. mocensko-kontrolný – cieľom je upevniť si postavenie, kontrolovať situáciu,
3. poznávací – účastníci komunikácie chcú byť informovaní, chcú získať nové informácie, cieľom je spoznať prostredie, predmet komunikácie, účastníkov,
4. relaxačno-rekreačný – motívom pre komunikáciu je zábava, odpočinok,
5. seba prezentačný – komunikácia je zameraná predovšetkým na prezentáciu seba samého, svojich postojov, názorov,
6. neznámy – motív komunikácie nemusí byť účastníkom známy.

1.4 Sociálny styk a komunikácia

Sociálna komunikácia je jednou zo zložiek sociálneho styku. Je bežnou súčasťou každodenného života, v mnohých profesiách je navyše kľúčovou kompetenciou. Sociálny styk má teda nasledujúce zložky¹⁹:

1. sociálna komunikácia – schopnosť jednat s ľuďmi je nevyhnutný predpoklad v mnohých profesiách,
2. sociálna interakcia – je úzko spojená s komunikáciou - „je to

¹⁸ PLAŇAVA, cit. 13, s. 22-25.

¹⁹ FRK – KREDÁTUS, cit. 4, s. 18.

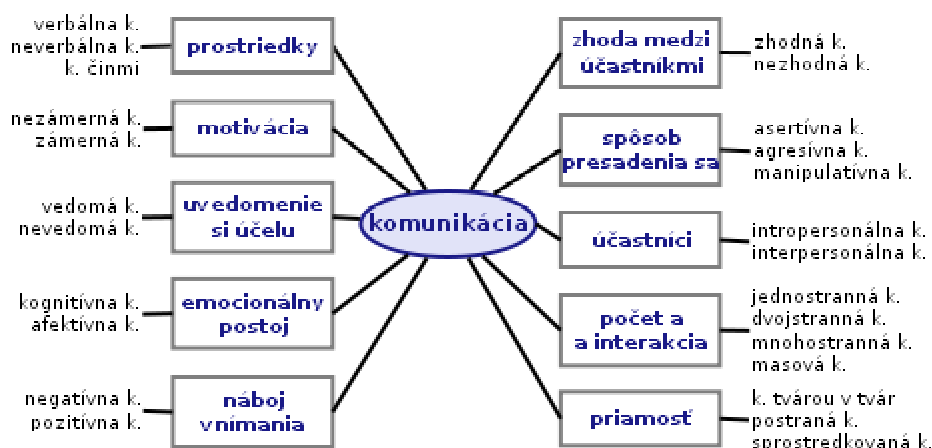
recipročný vzťah medzi dvoma či viacerými subjektmi (ľuďmi), ktoré sa vzájomne vnímajú a reagujú na seba, pričom vždy reakcia jedného je podnetom pre reakciu druhého či viacerých“²⁰.

„Komunikácia je špecifickou formou sociálneho styku, v ktorom sa odovzdávajú informácie o sociálnom správaní a sociálnych vzťahov ľudí. Je vnútorne spätá so vzájomným pôsobením ľudí, so sociálnou interakciou, v ktorej sa ovplyvňujú názory a postoje.“²¹

1.5 Druhy a formy sociálnej komunikácie

Na kategorizáciu druhov a foriem komunikácie je možné uplatniť rôzne hľadiská, existuje tak niekoľko rôznych kategorizácií. V praxi sa jednotlivé druhy a formy komunikácie prelínajú, v rámci jedného komunikačného procesu sa len ťažko rozlišujú.

Súhrn rôznych prístupov²² k rozlišovaniu druhov a foriem komunikácie je v prílohe (Príloha č. 1) a znázornený na obrázku (Obr. 4).



Obr. 4: Druhy a formy komunikácie

Ďalšie druhy komunikácie sú: medzikultúrna (komunikácia medzi príslušníkmi rôznych kultúr), metakomunikácia (komunikácia o komunikácii – interpretácia inej komunikácie), atď.

V nasledujúcich kapitolách sa budeme podrobnejšie venovať predovšetkým verbálnej, neverbálnej komunikácii a komunikácii činom.

²⁰ FRK – KREDÁTUS, cit. 4, s. 18.

²¹ FRK – KREDÁTUS, cit. 4, s. 13.

²² FRK – KREDÁTUS, cit. 4, s. 21-22 a MIKULÁŠTÍK, cit. 1, s. 32-39.

1.5.1 Neverbálna komunikácia

Neverbálna komunikácia je všetko, čo sa v rámci komunikácie zdieľa bez použitia slov. Neverbálna komunikácia je aj tajomstvo reči tela. Do neverbálnej komunikácie patrí pohľad, postoj, úsmev, vzdialenosť medzi účastníkmi komunikácie, gestá a pod.

Druhy neverbálnej komunikácie²³:

- proxemika – vzdialenosť medzi účastníkmi komunikácie,
- haptika – kontakt s účastníkom komunikácie - dotyky,
- posturoológia – postoj, držanie tela,
- kinezika – pohyby tela,
- gestika – gestá – štandardizované pohyby,
- mimika – výraz tváre,
- pohľady.

K neverbálnej komunikácii patrí aj paralingvistika²⁴, mimo rečové prejavy, hlasová modulácia, ktorá sa síce vzťahuje k reči, nesúvisí však s obsahom slov. V niektorých publikáciách sa paralingvistika uvádza ako samostatný druh komunikácie²⁵.

Neverbálna komunikácia má v systéme komunikácie niekoľko funkcií²⁶: podporiť reč (regulovať tempo, zdôrazniť slová), nahradiť reč (ilustrovať, symbolizovať), vyjadriť emócie, vinterpersonálny postoj (pochybovanie, naliehanie, presvedčovanie), uskutočniť seba vyjadrenie – predstaviť sám seba. Využitím prostriedkov neverbálnej komunikácie účastníci komunikácie dotvárajú obraz o svojej osobnosti. Slabou stránkou neverbálnej komunikácie je nejednoznačnosť jej interpretácie.

Proxemika je prostriedok komunikácie, ktorý prispieva k odhaleniu druhu či kvality vzťahu komunikujúcich. Ide o vzdialenosť a priestor (zóna), ktoré dodržia účastníci medzi sebou. Rozlišujeme zónu verejnú, sociálnu, osobnú, intímnu. Najcitlivejšia je osobná zóna, človeku dodáva pocit bezpečia, prekročenie tejto hranice sa považuje za intímny kontakt.

²³ FRK – KREDÁTUS, cit. 4, s. 24.

²⁴ FRK – KREDÁTUS, cit. 4, s. 24.

²⁵ MIKULÁŠTÍK, cit. 1, s. 37.

²⁶ VYBÍRAL, cit. 3, s. 70.

V prípade, ak hranice osobnej zóny účastníka komunikácie pri formálnom styku prekročí druhý účastník, môže to spôsobiť nervozitu, resp. napätie v komunikácii. Vo formálnom styku je zóna vymedzená napríklad pracovným stolom, pričom dáva možnosť jednat' s klientom v rovnakej pozícii (sediace alebo postojáčky) a pod.

„Vzdialenosť medzi dvoma ľuďmi môže:

1. poskytovať pocit bezpečia, že pomáha udržať osobnú sféru,
2. môže byť aj prekážkou cesty k zamestnancovi, klientovi,
3. poznaním proxemického správania umožní manažérom a sociálnym pracovníkom pracovať s priestorom, poznať, kedy je potrebné rešpektovať fyzickú vzdialenosť a naopak, kedy sa priblížiť.“²⁷

Haptika je sprostredkovateľ informácií priamym, bezprostredným dotykcom. Často vyjadruje emocionálny či morálny obsah komunikácie. K najtypickejším prejavom patrí podanie ruky, sleduje sa smerovanie ruky, sila stisku ruky, spôsob podania ruky a pod. *Haptika* úzko súvisí s proxemikou, osobným priestorom každého účastníka komunikácie.

Posturoológia je prostriedok spresnenia oznamovaných informácií fyzickým postojom, držaním tela. Poloha tela pri komunikácii prezrádza, či je alebo nie je človek prijatý do komunikácie, zmena polohy tela môže znamenať súhlas/nesúhlas. Hodnotenie vyžaduje posudzovanie všetkých častí tela súčasne (hlava, krk, trup, ruky, nohy) ako jedného celku. Správy, ktoré vysielame jednotlivými časťami k recipientovi a správy verbálnej komunikácie by mali byť v súlade, inak obsah komunikácie môže byť nesprávne interpretovaný.

Kinezika je prítomná pri každej verbálnej komunikácii, je dynamickým oznamovateľom informácií prostredníctvom mimovoľného pohybu a držania tela alebo jeho jednotlivých častí, vypovedá o súlade vnútorného a vonkajšieho sveta komunikátora. Rovnako je dôležitá súhra medzi prezentovanou verbálnou komunikáciou a tým, čo pohyby vyjadrujú.

Gestika zahŕňa posunky a pohyby končatín, ktoré formujú alebo dotvárajú, alebo zvýrazňujú obsah odovzdávanej správy. *Gestika* je viazaná

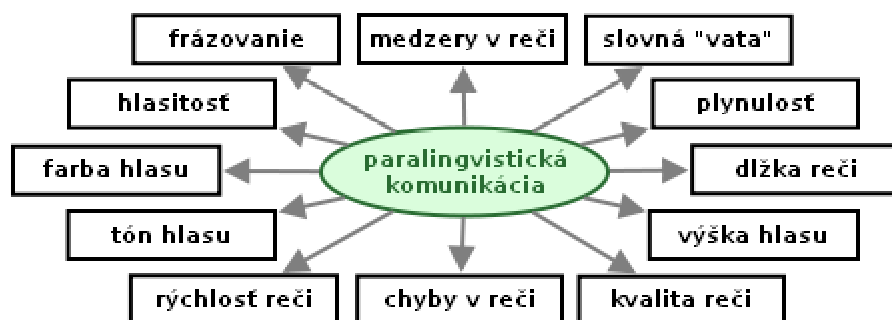
²⁷ FRK – KREDÁTUS, cit. 4, s. 27.

na osobnosť človeka a jeho skúsenosti, na sociálne, kultúrne prostredie a kultúrne vzorce.

Mimika je základný prostriedok odovzdávania a prijímania informácií, je komunikačným kanálom medzi vonkajším a vnútorným prostredím človeka. Hovorí o duševnom či emocionálnom stave (smútok, radosť, prekvapenie, strach, hnev, spokojnosť, prekvapenie, bolesť...). Podobne ako pri gestike a kinezike aj v mimike je dôležitá súhra všetkých častí tváre. Úsmev patrí medzi najbežnejšie prejavy mimiky, na správnu interpretáciu úsmevu musí byť v súlade celá tvár.

Pohľady môžeme hodnotiť ako zrkadlo duše, zrakový kontakt, pohľad. Sleduje sa dĺžka pohľadu, smerovanie pohľadu, veľkosť zreničiek.

Paralingvistika súvisí so spôsobom reči – hlasitosťou, tónom hlasu, farbou hlasu, rýchlosťou a dĺžkou reči, dychom, nádychom, prestávkami v reči a chybami v reči (Obr. 5).



Obr. 5: Paralingvistika²⁸

1.5.2 Verbálna komunikácia

Verbálna komunikácia predstavuje vyjadrovanie prostredníctvom slov. Na vyjadrenie sa používa jazyk. Verbálna komunikácia zahŕňa hovorenú aj písanú komunikáciu, priamu aj sprostredkovanú, živú alebo reprodukovanú. Verbálnu komunikáciu skúmajú vedné odbory ako lingvistika (jazykoveda), filológia (náuka o reči) alebo filozofia. Súvisia s ňou problémy interpretácie jazyka a slov. Na vyjadrovanie pomocou jazyka má vplyv kultúrne a sociálne prostredie, rovnako aj osobnosť účastníka komunikácie. Jazyk funguje v určitom prostredí, podľa prostredia sa vyberajú vyjadrovacie

²⁸ MIKULÁŠTÍK, cit. 1, s. 37.

prostriedky, slová. Štýl reči sa prispôsobuje prostrediu, napr. v súkromnej komunikácii volíme iné slová ako používame v odbornom prostredí. Jazyk sa prispôsobuje aj predpokladanej úrovni príjemcu tak, aby správnu správne pochopil.

1.5.3 Komunikácia činmi a rozhodnutiami

Komunikácia činmi a rozhodnutiami je vyjadrením hodnoty seba samého alebo ďalších účastníkov komunikácie. Slovmi a činmi je možné:

- zvýšiť hodnotu účastníka komunikácie – ide o tzv. evalváciu,
- znížiť hodnotu účastníka komunikácie – ide o tzv. devalváciu,
- vyjadriť ľahostajnosť k účastníkovi komunikácie – ide o apatiu²⁹.

1.6 Komunikačné štýly

Aby komunikácia splnila svoj účel, musí byť vedená vhodným spôsobom. Termín komunikačný štýl spája „účel, spôsob aj okolnosti medziľudského komunikovania“³⁰. Podobne ako funkcie, druhy a motívy komunikácie aj komunikačné štýly sa prelínajú, v rámci jedného komunikačného procesu sa môžu striedať.

Štýl	Funkcia	Pozícia	Vzdialenosť	Cit. prejavy	Príklady
rovnocenný, konvenčný	potvrdiť status quo, brániť sa rozpakom, udržať kontrolu nad situáciou, možnosť voľby, ukončiť kontakt	symetria, asymetria	1,5 až 3 m	miernie pozitívne (úsmevy)	pozdravy, spoločenské rituály, zoznamovanie sa, poklony
konverzačný	výmena informácií, názorov, postojov, potvrdenie spolupatričnosti vzájomné sebaapresadenie	len symetria	2 až 4 m	pozitívne	rozhovory pri jedle, diskusia, spoločenské hry a zábava, vecné polemiky, fázy vyjednávania
operatívny	uspokojovanie bežných potrieb, zvládnutie životného priestoru	asymetria	2 až 5 m	neutrálne	nákupy, úvodné rokovanie, práca, výučba, vyjednávanie
vyjednávaci	vyriešiť problém pri rozdielnych a vzájomne sa vylučujúcich zámeroch alebo potrebách	len symetria	2,5 m a viac	neutrálne	rozvodové dohody, dohadovanie ceny pri nákupe, vyjednávanie s únoscom
osobný	ochrana a reprodukcia života, uspokojovanie základných ľudských potrieb	symetria i asymetria	0 – 35 cm	výrazne pozitívne alebo výrazne negatívne	erotika, sex, existenčné (bytočné) rozhovory, hádka alebo fyzický kontakt

Tab. 2: Komunikačné štýly³¹

²⁹ FRK – KREDÁTUS, cit. 4, s. 48.

³⁰ PLAŇAVA, cit. 13, s. 47.

³¹ FRK – KREDÁTUS, cit. 4, s. 39-40 a PLAŇAVA, cit. 13, s. 48.

2 Komunikačné zručnosti

Komunikačné zručnosti (schopnosti, kompetencie, spôsobilosť) označované aj ako účinná (efektívna) komunikácia sú odborníkmi rôzne definované, rôzne charakterizované. Vo všeobecnosti sa za účinnú komunikáciu považuje taká komunikácia, ktorou komunikátor dosiahne svoj cieľ. Komunikačné zručnosti umožňujú „vytvárať a odovzdávať správu tak, aby ju adresát prijal v súlade so zámerom komunikátora“³². Nezhodujú sa s jazykovými zručnosťami, ktoré predstavujú schopnosť tvoriť a chápať slová, vety. Komunikačné zručnosti znamenajú širšie spektrum zručností, predovšetkým v súvislosti so sociálnou interakciou. Sú „takými zložkami interpersonálneho jednania, ktoré majú na jeho priebeh priaznivý vplyv“³³.

Komunikačné zručnosti možno zahrnúť medzi ďalšie sociálno-psychologické kompetencie. „Sociálnopsychologická pripravenosť (spôsobilosť, kompetencia, kvalifikácia) obsahuje stupeň schopnosti človeka vykonávať pracovnú činnosť v takej pracovnej pozícii, pri ktorej nevyhnutne realizuje sociálny styk.“³⁴

Osobnosť človeka ovplyvňuje jeho jednanie s ľuďmi, jeho komunikačné zručnosti. Komunikačné zručnosti, napriek ich vzťahu k osobnosti človeka a určitým vrodeným schopnostiam, je možné rozvíjať. Dôkazom sú osoby, ktoré sa komunikácii venujú na profesionálnej úrovni.

Psychologické hľadisko určuje aj 3 charakteristické prvky komunikácie (spôsob konania, kognitívne schopnosti, vnímanie spätnej väzby), na základe ktorých môžeme následne popísať 8 komunikačných typov osoby (Tab. 3)³⁵. Všetky tri prvky sa pohybujú v maximálne pozitívnom až maximálne negatívnom rozpätí. V spôsobe komunikácie maximálne pozitívna je afiliácia, teda altruizmus, ústretovosť a empatický postoj, maximálne negatívna je agresivita – nepriateľský a agresívny postoj. Z hľadiska kognitívnych schopností je maximálne pozitívna hranica charakteristická vysokou inteligenciou a schopnosťou rozumieť

³² PLAŇAVA, cit. 13, s. 74.

³³ FRK – KREDÁTUS, cit. 4, s. 23.

³⁴ FRK – KREDÁTUS, cit. 4, s. 17.

³⁵ PLAŇAVA, cit. 13, s. 77–80.

odovzdávaným informáciám, správne používať relevantné informácie. Maximálne negatívna hranica je v tomto prípade charakteristická malými až nedostatočnými kognitívnymi schopnosťami. Vnímanie spätnej väzby je maximálne pozitívne v tom prípade, že osoba veľmi dobre reaguje na podnety okolia, vie prispôbiť ďalší priebeh komunikácie reakciám okolia. Maximálne negatívna hranica vnímania spätnej väzby je charakteristická „nepočúvaním“ – to znamená, že osoba komunikuje, ale nevníma reakcie ostatných účastníkov komunikácie.

	afiliácia	agresivita
	fungujúca spätná väzba	fungujúca spätná väzba
	nefungujúca spätná väzba	nefungujúca spätná väzba
kognitívne schopnosti	<u>anjel</u> – je vládny, inteligentný a nad nikoho sa nepovyšuje, vie počúvať, vhodne reagovať, má predpoklady výborne komunikovať	<u>Mefistofeles</u> – nadpriemerne inteligentný, vie rýchlo prijať a spracovať informácie, ale má negatívnu motiváciu, dobre vníma reakcie okolia a zámerne svoju komunikáciu prispôbuje, aby dosiahol svoje ciele
	„dobrá myseľ“ – s ľuďmi to myslí dobre, má dobré komunikačné schopnosti, ale nevníma reakcie ďalších účastníkov komunikácie	<u>počítač</u> – nie je agresívny v pravom zmysle slova, ale nekoná, etické princípy sú mu vzdialené a nechápe ich, nerozlišuje medzi morálnym a nemorálnym konaním, má výborné kognitívne schopnosti
nedostatok kognitívnych schopností	<u>ovečka</u> – má dobré komunikačné schopnosti, je skromný a úctivý, vie počúvať, ale jeho kognitívne schopnosti sú slabé, môže byť obeťou manipulácie	<u>pištoľník</u> – má sklon k agresivite a zlu, vie však reagovať na podnety z okolia, dokáže svoje správanie zmeniť podľa podnetu
	<u>drobček</u> – je dobrý, ale má menšie kognitívne schopnosti, často sa mýli, zle pochopí signály z okolia	<u>balvan</u> – negatívny, agresívny a zlý, nie je dostatočne inteligentný a ani nevníma okolie, je náchylný na impulzívne konanie

Tab. 3: Komunikačné typy osobností³⁶

Ak sa vo vykonávanej profesii vyžaduje vyššia miera sociálnej interakcie, hovoríme predovšetkým o profesijnej komunikácii.

O komunikácii môžeme tiež hovoriť ako o zdravej, teda funkčnej a kvalitnej³⁷. Rozvoj komunikačných zručností preto smeruje k týmto vlastnostiam zdravo komunikujúcej osoby³⁸:

- pozitívne vnímanie seba samého,
- empatické aj neústupné správanie s ohľadom na situáciu,

³⁶ spracované podľa: PLAŇAVA, cit. 13, s. 78–79.

³⁷ VYBÍRAL, cit. 3, s. 213.

³⁸ VYBÍRAL, cit. 3, s. 220.

- nepodporuje rivalitu,
- vie dosiahnuť kompromis,
- vie ustúpiť bez obviňovania,
- hodnotí na základe vypočutej informácie, vie pozorne počúvať,
- vie prijať zmenu názoru a ich rozmanitosť,
- nediskvalifikuje vo vzťahovej, ani vecnej rovine,
- vie komunikáciu riadiť,
- vie neutralizovať konflikty,
- nezahovára, neodbieha, nezahmlieva,
- vie o sebe prezradiť primerané množstvo informácií a pocitov.

V rámci profesijnej komunikácie prichádza do úvahy rozvíjanie komunikačných zručností v dvoch základných oblastiach – v komunikácii tvárou v tvár a komunikácii sprostredkovanvej (predovšetkým písomnej).

„Dôležitým predpokladom komunikačnej spôsobilosti je zaujímať sa o vlastné komunikovanie a chcieť a vedieť komunikovať o tom, ako spolu komunikujeme.“³⁹

2.1 Všeobecné komunikačné zručnosti

2.1.1 Asertivita a zvládanie problémových situácií v komunikácii

„Asertivita znamená skvalitňovanie efektivity v medziľudskej komunikácii, interakcii a sociálnej percepcii. Súčasné chápanie asertivity zahŕňa kladné i záporné formy slovného i neverbálneho (neslovného) vyjadrovania vlastných citov, dojmov, skúseností, názorov a hodnotení a to tak, aby neboli porušované práva iných osôb alebo vlastné práva“⁴⁰. Asertivita znamená presadzovanie vlastných názorov a potrieb primeraným spôsobom pri pochopení a akceptovaní názorov iného človeka. Protiklad asertivity je agresivita alebo neasertivita, v jednotlivých zložkách komunikácie je možné poznať prístup komunikátora a charakter komunikácie podľa základných znakov (Tab. 4).

³⁹ PLAŇAVA, cit. 13, s. 77.

⁴⁰ FRK – KREDÁTUS, cit. 4, s. 51.

zložky komunikácie	agresivita	Asertivita	neasertivita, pasivita
výraz tváre	napätie, výraz hnevu vyžarujúci na ostatných	uvoľnený, príjemný, pevný pohľad s drobným kontaktom očí, oči v rovnakej úrovni ako konfrontovaná osoba	nervózný výraz, oči najčastejšie sklopené
držanie tela	ruky pri bokoch, prechádzanie sa, narušenie osobného priestoru druhej osoby, často státie, pokým iný sedia, vo všeobecnosti snaha dominovať	uvoľnený, vzpriamený postoj, zachovávanie vlastného osobného priestoru	strnulý, nepohodlný postoj, niekedy snaha o predklon alebo túžba uniknúť
tón hlasu	hlasný, požadovačný, hrozivý, nadradený rešpekt voči ostatným	pevný, sebaistý a teplý, vyžadujúci rešpekt	tichý, kolísavý, vzdialený, ľahko ignorujúci
gestá	ostré, prudké, zatŕaté päste	vhodne zdôrazňujúce pointu	nervózne, nepokojné
verbálna zložka	obviňovanie, útoky, snaha ponížiť a zvíťaziť sa každú cenu	úprimné vyjadrenie citov, všeobecne poukazujúce inej osobe na skutočnú podstatu	neschopnosť vyjadriť sa k podstate a obhájiť si názor, ustupovanie

Tab. 4: Rozdiely medzi agresivitou, asertivitou, neasertivitou⁴¹

Asertivita pomáha vyrovnať sa s kritikou, manipuláciou, afektovanými a agresívnymi výpadmi⁴².

Asertívne správanie znamená uplatňovanie vlastných práv, ktoré sa uvádzajú nasledovne⁴³:

1. Máš právo sám posudzovať svoje správanie, myšlienky, emócie, byť za ne a ich dôsledky sám zodpovedný.
2. Máš právo neponúkať žiadne ospravedlnenia či výhovorky ospravedlňujúce tvoje správanie.
3. Máš právo posúdiť, či a nakoľko si zodpovedný/á za riešenie problémov ostatných ľudí.
4. Máš právo zmeniť svoj názor, postoj, hodnotenie.
5. Máš právo povedať: „Ja neviem“.
6. Máš právo byť nezávislým/ou na dobrej vôli ostatných.
7. Máš právo robiť chyby a byť za ne zodpovedný/á.
8. Máš právo robiť nelogické a rozporuplné rozhodnutia.
9. Máš právo povedať: „Ja ti nerozumiem“.
10. Máš právo povedať: „Je mi to jedno“.

⁴¹ FRK – KREDÁTUS, cit. 4, s. 52.

⁴² VYBÍRAL, cit. 3, s. 205.

⁴³ podľa ďalších zdrojov napríklad v: FRK – KREDÁTUS, cit. 4, s. 55; MIKULÁŠTÍK, cit. 1, s. 91; VYBÍRAL, cit. 3, s. 206-207.

Uvádza sa niekoľko typov asertivity⁴⁴, pričom každý súvisí s konkrétnym typom alebo zložkou komunikácie (Tab. 5 a Obr. 6).

typ asertivity	Súvislosť
základná	jednoduché vyjadrovanie názorov, postojov, pocitov v bežnej komunikácii
empatická	vyjadrenie pochopenia so situáciou, názormi a postojmi iných ľudí bez vynucovania akceptácie
stupňovaná	s odmietnutím návrhov, vyjadrenie negatívneho postoja, vytrvalé presadzovanie vlastných požiadaviek
konfrontačná	pri riešení rozporov medzi komunikačnými partnermi, je pokojné a zamerané na pozitívne ovplyvňovanie, správanie nie je útočné
seba otvorená-sebareflexia	priznanie vlastných nedostatkov, upozorniť na negatívne stránky vlastného správania, umožňuje predchádzať konfliktom
negatívna	pri prijímaní kritiky, cieľom je kritiku vhodne prijať bez popierania nedostatkov, neospravedlňovať sa za konanie, ktoré nemôžeme ovplyvniť

Tab. 5: Typy asertivity⁴⁵



Obr. 6: Typy asertivity

Asertívne správanie je základom akejkoľvek zdravej medziľudskej komunikácie. V pracovných vzťahoch a pracovnej komunikácie je asertivita jednou z najdôležitejších komunikačných zručností.

Pre osvojenie si správneho asertívneho správania existuje niekoľko techník⁴⁶:

1. Zničená gramofónová platňa – princíp tejto techniky spočíva v opakovaní svojich oprávnených požiadaviek napriek odmietavému postoju druhej strany, umožňuje vyrovnať sa s manipuláciou zo strany protivníka a úzkosťou, strachom na vlastnej strane. Cieľom je vypočuť si argumenty protivníka priateľsky a pokojne. V prípade, ak sú správne, súhlasiť s nimi, pritom trvať na svojej požiadavke. Pri

⁴⁴ FRK – KREDÁTUS, cit. 4, s. 55-60.

⁴⁵ FRK – KREDÁTUS, cit. 4, s. 55-60.

⁴⁶ VYBÍRAL, cit. 3, s. 207-209. MIKULÁŠTÍK, cit. 1, s. 92-93. FRK – KREDÁTUS, cit. 4, s. 63-65.

tejto technike je potrebné rozlišovať hranicu medzi oprávnenými a neoprávnenými požiadavkami, prípadne medzi morálnym a nemorálnym konaním. Uplatňuje sa princíp práva na zmenu názoru v prípade, ak požiadavku na základe jednania oponenta uznáme za neoprávnenú;

2. Technika otvorených dverí – používa sa pri neoprávnenej kritike. Cieľom je ostať pokojným aj napriek útokom protivníka, jeho nepravdivým a hanlivým tvrdeniam. Princíp spočíva v stručnom súhlasení s pravdivými výroky, nevšímať si protivníkovu klamstvá a urážky. Táto technika znamená naučiť sa na kritiku reagovať bez irónie a sarkazmu, ignorovať vybrané (nepravdivé) výroky a kritiky protivníka. Môže sa označovať aj ako: „jedným uchom dnu, druhým von“;
3. Vyrovnávanie sa s kritikou, súhlas s oprávnenou kritikou – na rozdiel od predchádzajúcej techniky je zameraná na to, ako správne reagovať na oprávnenú kritiku. Ak je kritika protivníka oprávnená, ale útočná, je potrebné prijať ju vyrovnané, bez zbytočného pocitu straty sebadôvery, ľútosti, a pod. S kritikou je potrebné súhlasiť čo najstručnejšie, bez sústredenia sa na detaily, s cieľom nájsť riešenie pre nápravu prípadnej chyby;
4. Pýtanie sa na nedostatky – technika zameraná opäť na zvládanie kritiky. Cieľom nie je na kritiku reagovať, ale hľadať jej príčinu: pýtať sa na ďalšie nedostatky, hľadať vyjadrenie predstavy o našom ideálnom správaní, ktorá často odhalí dôvod kritiky. Pri tejto technike je dôležité ignorovať klamstvá, reagovať na pravdivé tvrdenia, hovoriť o svojich pocitoch, podporovať protivníka vo vyjadrovaní ďalších kritických postrehov a ukončiť rozhovor pozitívnym konštatovaním, prejavom svojho postoja, kompromisom;
5. Prijateľný kompromis – veľmi známa a využívaná technika najmä v situáciách vyjednávania. Cieľom je nájsť riešenie dostatočne vyhovujúce obom stranám. Predpokladom úspešného zvládnutia je schopnosť ustupovať od svojich požiadaviek a schopnosť prijímať

a rešpektovať požiadavky druhej strany;

6. Zvládanie negatívnej asertivity – prijímanie vlastných chýb a nedostatkov. Cieľom je bez zbytočného upozorňovania prijať vlastnú chybu, súhlasiť s kritikou, navrhnúť riešenia a vziať si ponaučenie pre ďalšiu činnosť.

Všetky uvedené techniky je možné používať v bežnom pracovnom živote. Asertívne správanie sa dá uplatňovať a precvičovať v malých konfliktoch a jednoduchých situáciách, čo je predpokladom pre asertívne zvládanie väčších stresových situácií.

Agresivita, pasivita, manipulácia

Príčinou agresívneho prejavu správania sa môže byť biologický či fyziologický, psychický alebo sociálny pôvod. V pracovnej komunikácii je možné vopred vytypovať skupiny ľudí (klientov, zákazníkov), pri ktorých je riziko agresívneho správania oveľa vyššie (ľudia zo sociálne slabého prostredia, dlhodobo vystavený stresu – napr. dlhodobo nezamestnaní, v hmotnej núdzi a pod.). Na agresívnu komunikáciu je vhodné reagovať asertívne, teda vyjadriť svoj postoj, empatiu, hľadať kompromis. Platí zásada: agresívna komunikácia nesmie vyvolať agresívnu spätnú väzbu.

Ďalší problematický prípad – pasívny partner v komunikácii – môže súhlasne prijať ponúkané riešenie, aj keď mu v podstate nevyhovuje, čím komunikácia stráca význam. Pasívne správanie je charakteristické nerozhodnosťou, strachom zo zodpovednosti.

Manipulatívna komunikácia je nejednoznačná, nejasná, obsahuje dvojzmysly, náznaky. Cieľom je ovplyvniť komunikačného partnera smerom k vlastným záujmom. Manipulatívne správanie môže byť formou agresívneho správania alebo len predstieranou slabosťou či vlastnou bezmocnosťou..

Konflikty a problémová komunikácia

V rámci riešenia konfliktných situácií existujú tri základné stratégie⁴⁷:

1. pasívna a nepriama stratégia – podstata spočíva v neriešení

⁴⁷ LUMSDAINE, E. – LUMSDAINE, M. Creative problem solving. Zdroj: MIKULÁŠTÍK, cit. 1, s. 204–205.

- problému, predchádzaní problémov, zľahčovanie problémov, podradené správanie a pod.,
2. individuálne zameraná stratégia – komunikácia s partnerom, prosba, žiadosť o zmenu správania, hrozby a pod.,
 3. integračná stratégia – pochopenie dôvodov, objasnenie alternatív riešenia a pod.

K typu problémovej komunikácie patrí diskriminácia, rasistické a xenofóbne prejavy a ďalšie patogénne prejavy komunikácie.

Problémom v komunikácii je zovšeobecňovanie⁴⁸, používanie výrazov „všetci“, „vždy“, „nikto“ a podobne v tvrdeniach, ktoré vo všeobecnej rovine nie sú pravdivé. Často sú prejavom ospravedlňovania, zakrývania vlastných nedostatkov, prikladanie dôrazu na tie tvrdenia, o ktorých pochybujeme. Zovšeobecňovaním prezentujeme subjektívne ako všeobecne platné, čo v komunikácii môže spôsobiť nesprávne pochopenie správy a nedorozumenia z toho plynúce.

Tréning komunikačných zručností naučí, ako sa problémovej komunikácii vyhnúť, ako obmedziť jej dôsledky. Komunikátor sa naučí odhaľovať prvky problémovej komunikácie v konkrétnej komunikačnej situácii. Využívaním efektívnych prostriedkov bude komunikáciu usmerňovať tak, aby problematická komunikácia neovplyvňovala výsledok celého procesu (príklad: napriek agresívnemu účastníkovi komunikácie je nutné dosiahnuť konkrétny výsledok – pochopenie systému sociálnej starostlivosti, možností uplatnenia nárokov klienta atď.).

2.1.2 Kladenie otázok

Účelom kladenia správnych otázok je zistiť cieľ komunikácie, overiť problematické body, spresniť podrobnosti správy, ubezpečiť sa o správnom prijatí a pochopení správy. Formulácia otázok súvisí s počúvaním.

Zo zručnosti kladenia otázok je potrebné hneď na začiatku vyčleniť otázky, na ktoré sa neočakáva odpoveď (tzv. rečnícke otázky) a sugestívne otázky, ich cieľom nie je dozvedieť sa odpoveď, ale dajú sa chápať ako

⁴⁸ PLAŇAVA, cit. 13, s. 119–121.

pokyny alebo príkazy⁴⁹.

Existuje niekoľko typov otázok, pričom každý typ má svoj účel a zámer⁵⁰:

1. *otvorená otázka* – predpokladá obsiahlejšiu odpoveď, je voľne formulovaná, vypovedá o veciach a motívoch dôležitých pre druhú stranu, výsledkom je ďalšia diskusia. Otázky začínajú zámenami: načo, prečo, kto, ako a iné, môžu byť formulované: „mohli by ste...“, „bolo by možné...“;
2. *uzavretá otázka* – predpokladá jednoznačnú odpoveď: áno/nie, nedáva priestor na ďalšiu diskusiu;
3. *alternatívna otázka* – ponúka niekoľko alternatívnych odpovedí, z ktorých si má odpovedajúci vybrať, nepredpokladá sa zamietavá odpoveď;
4. *sugestívna otázka* – cieľom je ovplyvniť odpoveď partnera, považujeme ju viac za výzvu alebo príkaz ako za skutočnú otázku;
5. *proti otázka* – ak je potrebné čeliť pripomienkam alebo námietkam, zisťuje ďalšie podrobnosti k problému, snaží sa znovu pokračovať v zdanlivo uzavretej téme;
6. *kontrolná otázka* – overuje správne pochopenie správy, vyzýva k spätnej väzbe, typ otvorenej otázky;
7. *motivačná otázka* – pomáha navodiť atmosféru porozumenia, povzbudzuje, môže obsahovať formuláciu „aký je váš názor ako odborníka na túto problematiku...“;
8. *rétorická otázka* – otázka, na ktorú sa neočakáva odpoveď.

Každá komunikačná situácia si vyžaduje iný spôsob kladenia otázok a používanie iných typov otázok. Uzavreté otázky sú užitočné, ak je potrebné získať rýchlu, stručnú odpoveď. V komunikácii je ideálne striedať otvorené a zatvorené otázky.

⁴⁹ PLAŇAVA, cit. 13, s. 85.

⁵⁰ FRK – KREDÁTUS, cit. 4, s. 41.

2.2 Zručnosti v komunikácii tvárou v tvár

2.2.1 Prostredie a jeho vplyv na komunikáciu – príprava rozhovoru

Súčasťou komunikačného procesu je prostredie. V pracovnej komunikácii je bežne vopred dané tak, aby sa zabránilo stavaniu bariér. Plánovanie miesta pre komunikáciu zohráva významnú úlohu.

Pri príprave rozhovoru je doporučené dodržiavať niekoľko pravidiel⁵¹:

1. vybratie vhodného času a miesta. Určený čas vyjadri pozitívny postoj recipienta, vymedzí čas na vnímanie správy, miesto bez rušivých prvkov;
2. vytvorenie nenútenej nálady;
3. úvod k vlastnému rozhovoru s cieľom vyjadriť účel rozhovoru;
4. pravidlá vedenia rozhovoru, vymedziť pozície a práva účastníkov komunikácie.

Z pohľadu vecnej stránky riadeného rozhovoru je nutné byť dostatočne pripravený argumentovať k danej problematike (fakty, dokumenty).

2.2.2 Aktívne počúvanie

Aktívne počúvania je založené na koncentrácii, cieľom je pochopiť hovoriaceho, porozumieť jeho pohľadu na vec, prispôbovať sa hovoriacemu. Vychádza vždy z konkrétnej situácie. Počúvajúci nesmie podliehať stereotypom, predsudkom. Pri aktívnom počúvaní je potrebné „občas odložiť vlastný uhol pohľadu a dokázať brať ohľad na uhol pohľadu komunikujúcej osoby“⁵².

Kroky aktívneho počúvania a ich cieľ:

- povzbudzovanie: vyjadriť záujem, povzbudiť k ďalšiemu rozprávaní, používať neutrálne formulácie, klásť otvorené otázky,
- objasňovanie: získať viac informácií, objaviť nové aspekty, pýtať sa konkrétne, pýtať sa na súvislosti, popis problému,

⁵¹ FRK – KREDÁTUS, cit. 4, s. 38.

⁵² MOTSCHNIG, Renate – NYKL, Ladislav. Komunikace zaměřená na člověka : rozumět sobě i druhým, s. 41.

- zrkadlenie: prejavíť porozumenie, umožniť druhej strane vyjadriť to, čo cíti,
- sumarizovať: stručné zhrnutie zásadných myšlienok, bodov, obsahových i emocionálnych, ktoré sme objavili,
- oceňovanie: prejavíť rešpekt k právam, hodnotám, potrebám druhej strany, vyjadríme tým akceptáciu, ocenenie.

Aktívne počúvanie neznamená hľadanie riešenia a východiska z problémov, znamená predovšetkým skutočné počúvanie a vnímanie správy. Výsledkom aktívneho počúvania môže byť paradoxne mlčanie. „V pohode a súlade spolu vedieť mlčať – to je jednak významná komunikačná zručnosť a tiež výraz toho, že sme na tom dobre a že sme spolu zadobre.“⁵³

2.2.3 Chyby a ako im predchádzať

V komunikácii je veľký dôraz kladený na bezprostrednosť, pohotovosť, vyžaduje pozornosť účastníkov a vnímanie seba navzájom. Dôležitú úlohu zohráva neverbálna komunikácia.

V bezprostrednej komunikácii existuje množstvo chýb – niektoré možno zhrnúť⁵⁴:

1. oči máme, ale nevidíme alebo ucho mám, nič nepočujem,
2. nepozorný poslucháč sa prejavuje vonkajšími znakmi nášho nesústredenia: pohľady „cez hovoriaceho“, neadekvátne pritakávanie či odmietanie,
3. uponáhľaný poslucháč s častými pohľadmi na hodinky, ale aj inými prejavmi časového stresu dovedie rozhovor do patologickej komunikácie,
4. urozprávnaný poslucháč plytvá časom, je netrpezlivý, prerušuje rozhovor, skáče do reči, výrazná snaha ovládnuť pole,
5. pasívny poslucháč nereaguje na podnety druhého,
6. egocentrický poslucháč zvyrazňuje seba, vlastné zásluhy a riešenia, kritiku neprijíma, je urážlivý.

⁵³ MIKULÁŠTÍK, cit. 1, s. 84.

⁵⁴ FRK – KREDÁTUS, cit. 4, s. 43.

Ako lepšie zvládnuť a vyhnúť sa prípadným problémom v bezprostrednej komunikácii⁵⁵:

1. používanie krátkych a jednoduchých viet,
2. vlastný prejav v obsahu aj vyjadrovaní prispôbiť poslucháčovi,
3. vyhýbať sa negatívnym formuláciám, vyhýbať sa klišé, frázam,
4. používať rôzne rečnícke prostriedky – prirovnanie, otázky a pod.,
5. obsah má mať logickú štruktúru, postupnosť, vyjadrovanie má byť stručné a jasné.

2.3 Zručnosti v písomnej komunikácii

Rozvoj zručností v písomnej komunikácii úzko súvisí s pravidlami prípravy, úpravy a vedenia úradnej písomnej komunikácie, pretože profesijná komunikácia má vždy oficiálny charakter. Zručnosti v písomnej komunikácii z formálneho hľadiska zahŕňa predovšetkým úpravu písomností, používanie správnych prostriedkov na vedenie písomnej komunikácie, štruktúru listov, evidenciu a označovanie listov a pod.

Z hľadiska komunikačného procesu sú v písomnej komunikácii dôležité pravidlá týkajúce sa úpravy a štruktúry písomností:

- úradné listy písať na počítači alebo stroji,
- usporiadanie textu prehľadné a logické, text musí byť vhodne štruktúrovaný, pomáha to správne pochopeniu obsahu správy,
- používať vhodné oslovenie,
- list „autorizovať“, uviesť osobu zodpovednú za jeho obsah, kontaktné údaje tejto osoby, ako aj spôsob spätnej väzby.

Z vecného hľadiska musí byť písomná komunikácia predovšetkým zrozumiteľná. Pre zrozumiteľnosť platia nasledujúce pravidlá⁵⁶:

- jednoduchosť – formulovanie textu a myšlienky jednoducho,
- členenie, usporiadanie – kladený dôraz predovšetkým na jednoduchú orientáciu čitateľa v texte,
- krátkosť, výstižnosť.

⁵⁵ SPERANDIO, Sylvie. Účinná komunikace v zaměstnání, s.53–54.

⁵⁶ LANGER, I – THUN, Schulz von – TAUSCH, R. Sich verständlich ausdrücken. Zdroj: MOTSCHNIG – NYKL. cit. 52, s. 156–157.

Osobitnú pozornosť je potrebné venovať elektronickej komunikácii. Všeobecné pravidlá emailovej komunikácie je možné formulovať nasledovne⁵⁷:

- obsah profesionálny, zodpovedajúci predmetu správy,
- správu ukončiť oficiálne,
- rešpektovať hierarchiu inštitúcie – správy odoslať zodpovednému pracovníkovi,
- podnikové (pracovné) emailové adresy nie je vhodné používať na súkromnú či zábavnú komunikáciu.

⁵⁷ SPERANDIO, cit. 55, s. 107.

3 Vzdelávanie dospelých a jeho osobitosti

Cieľom kapitoly je priblížiť osobitosti vzdelávania dospelých v kontexte celoživotného vzdelávania, ktoré sú podkladom pre štruktúru vzdelávacej aktivity v praktickej časti bakalárskej práce.

Dosiahnutím dospelosti nie sú ani výchova, ani vzdelávanie ukončené, pretože človek nie je pripravený na všetky zmeny, s ktorými sa stretne. Dospelému človeku ide o uspokojenie vlastných potrieb, často sám cíti rozdiel medzi tým, čím je a tým, čím si želá byť. Vie, že si so znalosťami a schopnosťami získanými formálnym vzdelávaním nevystačí.

Vzdelávanie je „pôsobenie na človeka s cieľom utvárania návykov, postojov, spôsobov správania, intelektuálnej a fyzickej pripravenosti“⁵⁸.

Vzdelávanie dospelých možno charakterizovať ako: „proces ďalšieho vzdelávania osôb produktívneho a post produktívneho veku a je charakteristické tým, že sa nejedná len o profesijné vzdelávanie, ale má i funkcie spoločenské a politické“⁵⁹ alebo ako „proces cieľavedomého a systematického sprostredkovania, osvojovania, upevňovania schopností, znalostí, zručností, návykov a hodnotových postojov, spoločenských foriem konania a chovania osôb, ktoré už skončili školské vzdelávanie a prípravu na povolanie a vstúpili na trh práce“⁶⁰.

Učenie sa dospelých vyjadruje určitý vnútorný stav, motiváciu človeka, kedy sa rozhoduje, či dá prednosť formalizovanému vzdelávaniu (účasť na kurzoch) alebo dá prednosť vlastnému samo učeniu⁶¹.

Vzdelávanie dospelých zahŕňa vzdelávací proces, ako aj vzdelávací systém. Nadväzuje na školské vzdelávanie, umožňuje rozvoj profesijných kompetencií a umožňuje získať spôsobilosť zapájať sa do života občianskej spoločnosti. Vzdelávanie dospelých je organizované v niekoľkých formách: školské vzdelávanie, mimoškolské vzdelávanie, školenie a tréningy, konzultácie a koučovanie, učenie z výkonu⁶².

⁵⁸ PRUSÁKOVÁ, Viera. Systémový prístup k ďalšiemu vzdelávaniu, s. 9.

⁵⁹ MUŽÍK, Jaroslav. Řízení vzdělávacího procesu : andragogická didaktika, s.25-26.

⁶⁰ MUŽÍK, Jaroslav. Androdidaktika, s. 13.

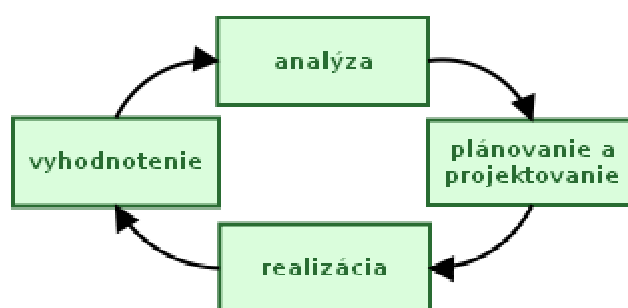
⁶¹ MUŽÍK, cit. 60, s. 13.

⁶² PLAMÍNEK, Jiří. Vzdělávání dospělých : průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele, s. 37-46.

Pre ďalšie vzdelávanie je dôležitý systémový prístup. Vzdelávanie je možné chápať ako systém, ktorý má jasne stanovené ciele určujúce vnútornú štruktúru a jeho správanie, v rámci neho fungujú procesy regulované a medzi subsystémami existujú vzťahy. Systémové vzdelávanie je teda nepretržité, charakteristické cyklickým opakovaním, skúsenosti z predošlých cyklov sa využívajú v ďalších cykloch, čím sa celý cyklus zdokonaľuje⁶³.

Cyklus vzdelávania (Obr. 7) obsahuje nasledujúce prvky⁶⁴:

- analýza a identifikácia vzdelávacích potrieb – určenie, ktorých pracovníkov a v akej oblasti je potrebné vzdelávať,
- plánovanie – analýzou príčin nevyváženého stavu sa stanoví konkrétny plán vzdelávania, ktorý určuje: koho, kedy, ako (akými metódami), s akým obsahom, kým, pri použití akých pomôcok sa bude školiť a akým spôsobom sa bude vyhodnocovať školenie (vzdelávacia aktivita),
- realizácia – proces vzdelávacej akcie, metódy vzdelávania s dôrazom na špecifiká vzdelávania dospelých,
- vyhodnotenie vzdelávania, efektivita, úspešnosť.



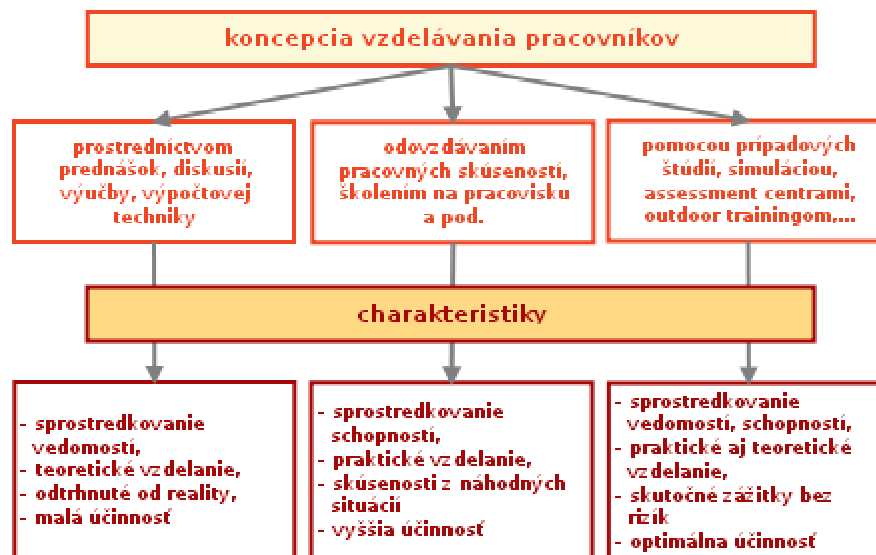
Obr. 7: Cyklus vzdelávania – systémový prístup⁶⁵

Systémový prístup sa odráža aj v koncepcii vzdelávania dospelých, ktorá kombinuje všetky metódy vzdelávania o ohľadom na ich charakteristiku (Obr. 8).

⁶³ PRUSÁKOVÁ, cit. 58, s. 15.

⁶⁴ PRUSÁKOVÁ, cit. 58, s. 15.

⁶⁵ PRUSÁKOVÁ, cit. 58, s. 19.



Obr. 8: Konceptia vzdelávania⁶⁶

Vybrané kritéria členenia foriem ďalšieho vzdelávania dospelých:

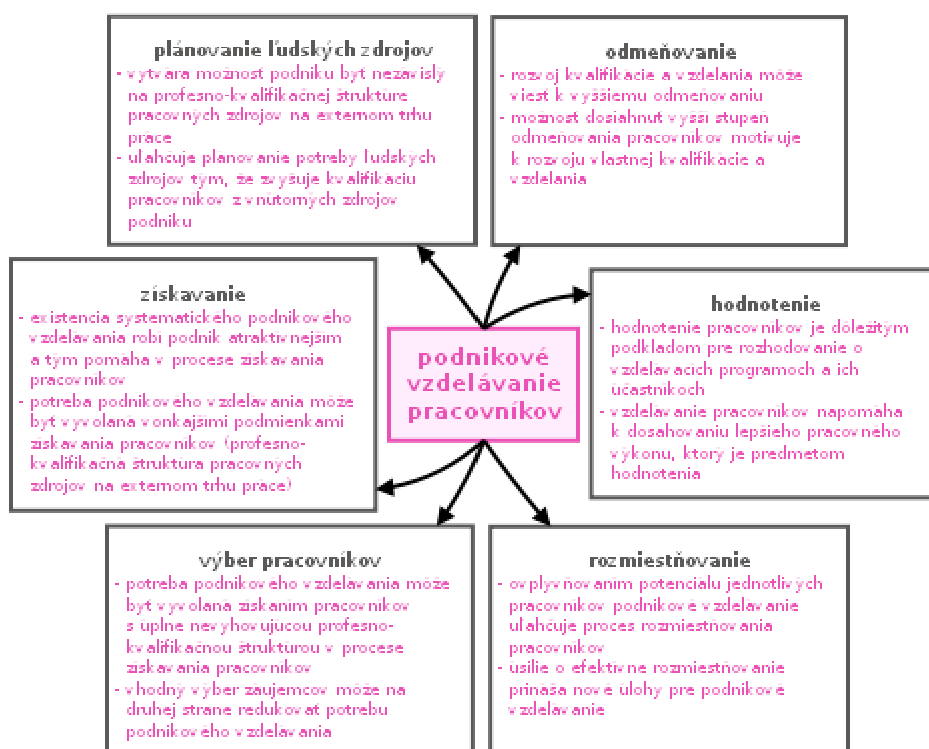
1. hľadisko obsahu: občianske, záujmové, ďalšie profesijné,
2. hľadisko časového usporiadania – základná jednotka je vyučovacia hodina,
3. hľadisko prostredia realizácie: interné, externé,
4. hľadisko organizačného usporiadania účastníkov: individuálne, skupinové, zmiešané,
5. hľadisko zloženia účastníkov: stála skupina, nestále zoskupenie (napr. verejná prednáška),
6. hľadisko interakcie lektor – účastník: riadené, voľné, participačné,
7. hľadisko stavu systému: živé (konzultant, lektor), neživé (vyučovacia technika, didaktické pomôcky),
8. hľadisko zamerania (cieľu): kvalifikačné, rekvalifikačné, normatívne,
9. hľadisko využitia: univerzálne (prednáška, seminár, kurz, konferencia, panelová diskusia), špecifické (napr. e-learning).

K ďalšiemu profesijnému vzdelávaniu patrí: vstupné školenie, nástupná riadená absolventska prax, zaškoľovanie, adaptačný proces, účelová profesijná príprava, špecializačná (normatívna) príprava, periodické preskúšanie, rekvalifikácia.

⁶⁶ MINTÁL, Ján. Mzdy a personalistika : vzdelávanie zamestnancov.

Ak chápeme organizáciu ako systém, sociálny celok, ktorý má svoje poslanie, je účelne organizovaný na plnenie svojich cieľov a výkonov, kde hodnotu tvoria finančné a ľudské zdroje, potom vzdelávanie pracovníkov patrí do oblasti rozvoja ľudských zdrojov. Ľudské zdroje predstavujú súhrn vrozených a získaných schopností, znalostí a zručností pracovníkov, orientovaných na výkon, súhrn vlastností zakotvených v jednotlivcoch, ktoré napomáhajú vytváraniu osobnej, sociálnej a ekonomickej prosperity organizácie. Riadenie a rozvoj ľudských zdrojov je súčasťou strategického plánu organizácie, vzdelávanie je nástroj pre zlepšenie podávaných výkonov. Vzdelávanie zvyšuje pružnosť a flexibilitu organizácie, pripravuje ju na zmeny, zamedzením fluktuácie kvalitných pracovníkov dosahuje stabilitu, získava lepší vnútorný a vonkajší kredit, čo v konečnom dôsledku prináša žiadaný ekonomický efekt.⁶⁷

Vzdelávanie pracovníkov ovplyvňuje aj ďalšie personálne činnosti v organizácii (Obr. 9).



Obr. 9: Prepojenie vzdelávania na iné personálne činnosti

Firemné (podnikové) vzdelávanie je vzdelávanie zabezpečované

⁶⁷ KOVALČÍKOVÁ, Andrea. Nepublikovaná prednáška k predmetu Úvod do firemného vzdelávania.

organizáciou ako “systematický proces prispôsobovania sa zmenám pracovného správania, úrovne vedomostí, zručností vrátane motivácie zamestnancov s cieľom dosiahnuť rovnováhu medzi aktuálnymi kompetenciami zamestnancov a požiadavkami, ktoré sú na nich kladené“⁶⁸.

Systematické firemné vzdelávanie odráža stav jedinečnosti organizačnej kultúry, napomáha formulovať ciele organizácie, ovplyvňuje riadiace a komunikačné procesy, výrazne ovplyvňuje pracovný výkon a produktivitu práce. Pracovník si vzdelávaním osvojuje, prehľbuje tie znalosti, zručnosti, ktoré mu môžu zabezpečiť profesijný postup, kariéru, zvyšuje kvalitu vlastnej pracovnej sily, čím sa mu zvyšuje šanca lepšieho uplatnenia na trhu práce.

Prostredie firemného vzdelávania je ovplyvňované mikroprostredím (ako vzťahom dodávateľ – zákazník a i.) a makroprostredím (sociálne, ekonomické, technologické a legislatívne prostredie).

3.1 Kvalifikácia a kompetencie

Oba termíny vyjadrujú istý okruh schopností k dosahovaniu cieľov a štandardov, preto sú aj cieľom vzdelávania dospelých. Kvalifikácia (schopnosť) je vstup, pripravenosť do akcie, kompetencia je výstupom, efektívne zvládnutá akcia.

Kvalifikáciu definujeme ako „sústavu schopností (vedomostí, zručností, návykov, skúseností) potrebných k získaniu oficiálne potvrdenej spôsobilosti k výkonu určitej činnosti. Získava sa prípravou na povolanie alebo absolvovaním školy s následnou praxou, v ďalšom profesijnom vzdelávaní, rekvalifikačnom vzdelávaní“⁶⁹.

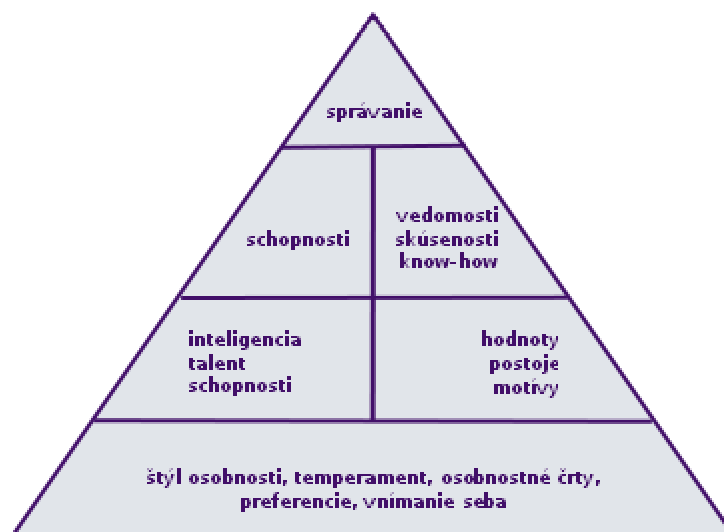
„Kompetencie predstavujú zoskupenie vedomostí, zručností, skúseností a vlastností, ktoré podporujú dosiahnutie cieľov“⁷⁰ a zahŕňajú aj zručnosti, postoje, osvojené hodnoty a ďalšie charakteristiky, ktoré sú

⁶⁸ BARTOŇKOVÁ, Hana. Vzdelávaní pracovníkov v organizácii : úvod do firemného vzdelávania : stujiný text pro kombinované studium, s. 11.

⁶⁹ PALÁN, Zdeněk. Andragogický slovník [online].

⁷⁰ HRONÍK, František. Rozvoj a vzdelávaní pracovníků. Zdroj: BARTOŇKOVÁ, Hana. Vzdelávaní pracovníkov v organizácii : úvod do firemného vzdelávania : stujiný text pro kombinované studium, s. 79.

nevyhnutné pre pracovné a spoločenské uplatnenie⁷¹.



Obr. 10: Hierarchický model kompetencií⁷²

Kompetencie členíme podľa rôznej typológie: prahové a odlišujúce, generické a špecifické, kompetencie vysokého výkonu, kľúčové a iné.

Kompetencie úzko súvisia s riadením pracovného výkonu. Ťažiskovým nástrojom riadenia ľudí je kompetenčný model ako logicky usporiadaný, ucelený zoznam kompetencií (spôsobilostí) vykonávať činnosti spojené s danou pracovnou pozíciou. Kompetenčný model účinne prepája popis pracovnej pozície s hodnotami organizácie, zjednocuje jazyk, ako v organizácii uvažovať o pracovníkoch.

Kompetenčný model má byť špecifický (rešpektuje osobitosti organizácie a konkrétneho pracovného miesta), zrozumiteľný (obsahuje podstatu činností, ktoré sa viažu na konkrétne pracovné miesto), popisný (kompetencie a jej úrovne ako popis viditeľných prejavov správania sa), otvorený k úpravám.

Vytvoreniu kompetenčného modelu predchádza analýza práce, zadefinovanie obsahu kľúčových a individuálnych kompetencií (aké osobnostné charakteristiky, pracovné návyky, vedomosti, zručnosti sú potrebné pre optimálny výkon na danom pracovnom mieste).

⁷¹ VODÁK, Josef – KUCHARÍKOVÁ, Alžběta Efektivní vzdělávání zaměstnanců, s. 70–72.

⁷² KUBEŠ, Marián – SPILLEROVÁ, Dagmar – KURNICKÝ, Roman. Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažérů. Zdroj: BARTOŇKOVÁ, Hana. Vzdělávání pracovníků v organizaci : úvod do firemního vzdělávání : stujiný text pro kombinované studium, s. 82.

Aby kompetenčný model bol merateľný, musí mať písomnú formu. Prostredníctvom kompetenčného modelu hodnotíme výkon pracovníka, porovnávame ho s výkonom iných pracovníkov, prípadne kompetenčný model prenášame na iných pracovníkov. Využíva sa pre procesy výberu, rozvoja a hodnotenia pracovníkov.

3.2 Projektovanie vzdelávania a tvorba vzdelávacieho programu

Vzdelávanie vychádza zo stratégie organizácie, z koncepcie rozvoja ľudských zdrojov a z analýzy príčin nevyváženého stavu. Výsledkom je návrh vzdelávacej aktivity, ktorý zahŕňa ciele, obsah, metódy a hodnotenie aktivity. Konkrétny plán vzdelávania odpovedá na otázky: koho školiť, kedy školiť, aké metódy použiť, aká bude obsahová náplň jednotlivých školení, aké pomôcky a prístroje sa budú používať a akým spôsobom sa bude vyhodnocovať.⁷³

Projektovanie zohľadňuje didaktické a ekonomické aspekty. Ekonomické plánovanie špecifikuje potrebu finančných prostriedkov vo vlastnej časovej osi. Rozpočet je súhrn nákladov na vzdelávaciu aktivitu, na účastníka a výsledného efektu.

Z didaktického hľadiska pre tvorbu vzdelávacej aktivity je doporučená nasledujúca štruktúra⁷⁴.

Názov vzdelávacieho programu

Nadväzuje na závery analýzy vzdelávacích potrieb, prípadne vyplýva z marketingovej stratégie organizácie.

Organizátor a odborný garant

Interné, resp. externé vzdelávanie. V prípade externej vzdelávacej inštitúcie táto preukazuje spôsobilosť vykonávať vzdelávaciu činnosť v zmysle platnej legislatívy. Menovanie kontaktnej osoby za zadávateľa a vykonávateľa. Odborný garant preukazuje svoju spôsobilosť vzdelaním, certifikátom, odbornou praxou.

Cieľ

Vytyčuje predstavu o schopnostiach účastníka po absolvovaní.

⁷³ BARTOŇKOVÁ, Hana. Projektování vzdělávací akce, s. 14.

⁷⁴ MUŽÍK, cit. 59, s. 288-291.

Formuluje zámer (účel) a výstup (výsledok). Vychádza z identifikovanej disproporcie stavu súčasného a stavu žiadaného, štandardizovaného, vzťahuje sa na kompetenčný model pracovných miest, kvalifikačný štandard. Ciele vzdelávacej aktivity je možné deliť podľa⁷⁵ dimenzie učenia: kognitívne (teoretické znalosti), afektívne (emotívne, postoje), psychomotorické (praktické zručnosti) alebo podľa konkrétnosti: celkové (výsledné), čiastkové.

Ciele musia spĺňať⁷⁶: špecifickosť (vzťah k určitej činnosti, merateľnosť (stanovenie požadovanej kvality, kvantity), akceptovateľnosť (súlad zistených potrieb), reálnosť, termínovanosť (splnenie cieľov v čase).

Časový harmonogram

Časový úsek od prípravy po záverečné vyhodnotenie.

Cieľová skupina a kritériá na výber účastníkov⁷⁷

Vstupné požiadavky na účastníkov: napríklad vzdelanie, dĺžka praxe, kvalifikačné, osobné predpoklady.

Profil absolventa: cieľové znalosti a zručnosti, preukázanie ktorých môžu byť predmetom vydania certifikátu. Certifikát absolventa je doložením zhody jeho získaných znalostí a zručností s presne definovanými požiadavkami, t.j. stanoveným profilom absolventa.

Obsah

Účelovo a logicky usporiadaný súbor vedomostí, ktoré sa majú pedagogickými prostriedkami preniesť do vedomia a konania účastníkov vzdelávacej akcie.

Učebný plán je logické spojenie častí (tematických celkov) s časovými údajmi. Predmetové poznatky sa prenesením do učebných osnov a učebných plánov menia na učivo. Učebný plán obsahuje stanovenie hodinovej dotácie pre optimálne zvládnutie obsahu a popis študijných materiálov⁷⁸.

⁷⁵ PALÁN, cit. 69.

⁷⁶ PALÁN, cit. 69.

⁷⁷ MUŽÍK, cit. 59, s. 288-291.

⁷⁸ PALÁN, cit. 69.

Formy a metódy výučby⁷⁹

Základné didaktické formy ako organizačný rámec výučby (vyučovanie a učenie): priama výučba (kontakt lektor – účastník), kombinované vzdelávanie (vstupný seminár, individuálne riadené štúdium, výcvikové semináre, záverečný seminár), vzdelávanie dištančné, korešpondenčné, e- vzdelávanie, samo- vzdelávanie.

Didaktická metóda je zámerne usporiadaný postup pre zaistenie realizácie vzdelávacieho procesu a jeho účinnosti smerom k vzdelávanému tak, aby sa čo najefektívnejšie dosiahol cieľ. Jedno z mnohých členení metód: *teoretické* (prednášky, semináre, cvičenia), *teoreticko-praktické* na pracovisku (inštruktáž, koučing, mentoring, asistovanie, rotácia práce, pracovné porady), mimo pracoviska (diskusné, problémové metódy, *projektové* metódy (prípadové štúdie, demonštrovanie, workshop, hranie rolí a i).

Praktická časť bakalárskej práce je venovaná návrhu štruktúry vzdelávacej aktivity, preto je potrebné definovať aj pojem „kurz“. Kurz je samostatná vzdelávacia forma, väčšinou zložená z viacerých lekcí (jednotiek) prednášok, cvičení seminárov, študijných úloh a skúšok smerujúcich k naplneniu vzdelávacieho cieľa⁸⁰.

Didaktické pomôcky

Sú všetky materiálne prostriedky, napomáhajúce k interpretácii obsahu vzdelávania tak, aby si účastníci mohli efektívne osvojiť potrebné informácie, vedomosti, zručnosti, prípadne profesijné návyky⁸¹.

Študijné materiály – písomné (skriptá, sylaby, pracovné zošity, prípadové štúdie a iné) a multimediálne, interaktívne (aplikačné softvérové balíky, audio, video, internet, e-learning).

Evaluácia

K hodnoteniu sa využívajú metódy pravidelného, priebežného (formatívneho) hodnotenia a záverečné (sumatívne) hodnotenie.

Formatívna evaluácia vypovedá o aktuálnych potrebách organizácie,

⁷⁹ MUŽÍK, cit. 59, s. 28-29.

⁸⁰ PALÁN, cit. 69.

⁸¹ MUŽÍK, cit. 59, s. 28-29.

analyzuje napríklad aj potreby zmeny vo výučbe.

Sumatívna evaluácia vypovedá o záujme o organizované akcie, počte účastníkov, dosiahnutej úspešnosti zvládnutej problematiky, hodnotenie úspešnosti zvládnutej problematiky, hodnotenie lektorských kompetencií, ako aj spätnej väzby účastníkov formou vyplnených dotazníkov po ukončení kurzu.

Predmetom evaluácie vo všeobecnosti je overenie, či kvalita vzdelávacej aktivity plní očakávania účastníkov a lektorov a zároveň zistiť efektívnosť kurzov s prihliadnutím na optimalizáciu nákladov, zvyšovanie obratu a ziskovosť, identifikovať riziká tak, aby organizácia obstála medzi konkurenciou.

Techniky, pomocou ktorých sa zisťuje účinnosť vzdelávacej aktivity sú rôzne, najbežnejšie sa využívajú dotazníky, testy, rozhovory.

Z charakteru vzdelávacej akcie a rôznorodosti účastníkov je dlhodobý efekt ťažko merateľný. Za pomoci výsledkov evaluácie si organizácia overí, či v aktuálnom krátkodobom horizonte urobila všetko preto, aby program bol efektívny pre každú zúčastnenú stranu.

Hodnotenie očakávaných výsledkov pre:	
organizáciu	Upevniť postavenie na trhu pri efektívnom využití finančných a ľudských zdrojov
účastníka	Zvyšovaním kvalifikačného potenciálu a rozvojom individuálnych schopností byť pripravený na samostatné komplexné vedenie účtovníctva
Hodnotenie výberu lektorov	Posúdenie odbornej kvality lektorov
Výstupy hodnotenia	Hodnotenie vo forme správy

Tab. 6: Hodnotenie vzdelávacej aktivity

Rozpočet

Rozpočet ako súčasť ekonomického plánovania zohľadňuje všetky priame a nepriame náklady spojené s plánovaním a realizáciou vzdelávacej akcie, monitoringom, záverečným vyhodnotením. Z dôvodu, že ide o vzdelávanie v štátnej správe, čiže v organizácii, ktorá neprodukuje finančný zisk, príjmová časť v rozpočte nebýva uvádzaná. Príklad tabuľky pre prípravu rozpočtu vzdelávacej aktivity je v prílohe (Príloha č. 2).

3.3 Národný rámec vzdelávania dospelých

Strategické dokumenty a národné inštitúcie určujú rámec ďalšieho vzdelávania, metodicky ho usmerňujú a koordinujú. V roku 2011 schválila vláda SR Stratégiu celoživotného vzdelávania⁸² (uznesenie č. 657/2011), ktorá nadväzuje na Stratégiu celoživotného vzdelávania a celoživotného poradenstva z roku 2007 (uznesenie vlády SR č. 382/2007)⁸³. Legislatívny rámec celoživotného vzdelávania je daný Zákonom o celoživotnom vzdelávaní⁸⁴. Inštitúciami pôsobiacimi v oblasti vzdelávania dospelých sú Asociácia inštitúcií vzdelávania dospelých v SR a Národný ústav celoživotného vzdelávania.

⁸² Stratégia celoživotného vzdelávania.

⁸³ Stratégia celoživotného vzdelávania a celoživotného poradenstva.

⁸⁴ Slovensko. Zákon č. 568/2009 Z. z. zákon o celoživotnom vzdelávaní.

4 Štátna správa v kontexte vzdelávania a komunikácie

Cieľom kapitoly je priblížiť špecifiká štátnej správy v oblasti vzdelávania a vo vzťahu ku komunikácii a komunikačných zručnostiam.

Štátna správa je súčasťou verejnej správy. Verejná správa je „súhrn metód, opatrení, spôsobov a postupov, ktoré [hospodársky] mechanizmus uvádzajú do chodu, zabezpečujú jeho reguláciu, dodávajú mu energiu, rozvojové sily a cieľové zameranie“⁸⁵. Verejná správa súvisí s právnym poriadkom, vykonáva to, čo je určené právnymi predpismi, zabezpečuje výkon štátnych funkcií. Inštitúcie verejnej správy je možné rozdeliť podľa kompetencií (Tab. 7).

Sústava vzťahov v štáte. Ideologické, politické, právne, občianske, vedecké, výrobné, spotrebné, kultúrne vzťahy a pod.	Právne formy štátnych orgánov, samosprávnych, politických a iných orgánov (verejná správa v širšom zmysle)	Zákonodarná moc		NR SR
		Súdna moc		Ústavný súd
				Súdy SR
		Výkonná moc		Prokuratúra
				Prezident SR
				Vláda SR
	Verejná správa (v užšom zmysle)	Orgány štátnej správy	Orgány samosprávy	Ústredné orgány
				Miestna štátna správa
		Verejné korporácie	Poradné zbory	Územná samospráva
				Záujmová samospráva
	Právne formy podnikateľských subjektov	Trhové vzťahy	Výroba, služby, financie, obchod a pod.	Nezávislé orgány a organizácie
				Volené alebo menované zbory
	Občania	Občianske a ostatné vzťahy	Občianske aktivity	Právnické osoby podnikateľské
				Fyzické osoby podnikateľské
	Občania	Občianske a ostatné vzťahy	Občianske aktivity	Fyzické osoby
				Fyzické osoby

Tab. 7: Systém inštitúcií verejnej správy podľa kompetencií

Z organizačného hľadiska je verejná správa rozdelená medzi niekoľko inštitúcií⁸⁶ (Obr. 11).



Obr. 11: Štruktúra verejnej správy

Keďže cieľovou skupinou, ktorej sa venuje pozornosť v bakalárskej práci sú zamestnanci štátnej správy, je potrebné pripomenúť, aké inštitúcie

⁸⁵ Úvod do prednášok a teoreticko-metodologické prístupy k verejnej správe [online].

⁸⁶ Organizačná funkcia manažmentu verejnej správy [online].

patria medzi orgány štátnej správy. Štátna správa sa rozdeľuje na:

1. ústredné orgány štátnej správy – ministerstvá, Úrad vlády SR a ďalšie špecializované úrady;
2. orgány miestnej štátnej správy – všeobecná miestna štátna správa – obvodné úrady a špecializovaná miestna štátna správa.

Z vyššie uvedeného vyplýva, že štátna správa spolu s orgánmi verejnej správy tvoria jeden komplex. Vzťahy zamestnancov v súvislosti s vykonávaním práce v štátnej správe upravuje nielen Zákon o štátnej službe⁸⁷, ale aj Zákon o výkone práce vo verejnom záujme⁸⁸ a Zákonník práce⁸⁹. Podrobnosti vzťahu zamestnancov k zamestnávateľom upravujú interné predpisy (napr. pracovný poriadok, služobný poriadok a pod.). Legislatívny rámec a rámec interných predpisov je dôležitý vzhľadom na určenie kvalifikačných predpokladov, požadovaných zručností a kompetencií zamestnancov v štátnej správe na jednotlivých pracovných pozíciách a tiež vo vzťahu ku ďalšiemu vzdelávaniu.

Komunikácia v štátnej správe zahŕňa veľmi širokú oblasť, presne tak, ako široký je pojem komunikácia. V štátnej správe môžeme hovoriť o komunikácii v rozmedzí od medziľudskej komunikácie na pracovisku, cez komunikáciu v tíme a s nadriadenými, po individuálnu a masovú komunikáciu s verejnosťou (Obr. 12).

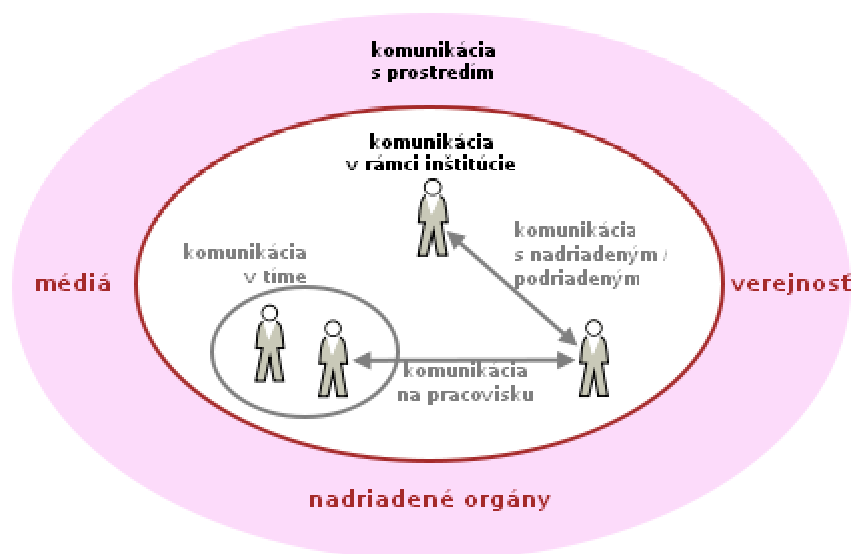
Pre bakalársku prácu je kľúčovou oblasťou komunikácia s klientmi počas úradných hodín, teda individuálna komunikácia s verejnosťou. Mnohé oblasti pôsobenia si okrem všeobecných komunikačných zručností v interpersonálnej komunikácii vyžadujú aj ďalšie zručnosti. Ako príklad uvádzame oblasť sociálnych služieb, kde obsah a rozsah sociálnej komunikácie je tak rozsiahly, že „spadá do problematiky psychológie osobnosti, sociálnej psychológie, psychológie práce, ale aj do klinickej psychológie...“⁹⁰.

⁸⁷ Slovensko. Zákon č. 400/2009 Z. z. o štátnej službe.

⁸⁸ Slovensko. Zákon č. 552/2003 Z. z. o výkone práce vo verejnom záujme.

⁸⁹ Slovensko. Zákon č. 311/2001 Z. z. zákonník práce.

⁹⁰ FRK – KREDÁTUS, cit. 4, s. 15.



Obr. 12: Model komunikácie v štátnej správe

4.1 Konceptia vzdelávania vo verejnej správe

Pre oblasť štátnej správy (resp. verejnej správy) bola v roku 2000 vytvorená a prijatá Konceptia vzdelávania vo verejnej správe (ďalej iba Konceptia). Cieľom je „vytvoriť efektívne fungujúci systém celoživotného vzdelávania vo verejnej správe v nadväznosti na koncepciu decentralizácie a modernizácie verejnej správy a na prípravu Slovenskej republiky na vstup do Európskej únie. Tento systém bude prostriedkom na zabezpečovanie kvalitného, profesionálneho výkonu verejnej správy ako verejnej služby, spĺňajúcej požiadavky a potreby spoločnosti, najmä občana.“⁹¹ Konceptia určuje aj to, že systematické vzdelávanie je súčasťou práv a povinností zamestnancov a zamestnávateľov, účasť na vzdelávaní je súčasťou pravidelných hodnotení zamestnancov a zamestnávateľ má prehlbovanie kvalifikácie od zamestnancov vyžadovať⁹². Konceptia vymedzuje dve základné oblasti vzdelávania: pred nástupom do verejnej správy a po nástupe do verejnej správy. Ďalšie odborné vzdelávanie rozdeľuje Konceptia na druhy⁹³: adaptačné, prehlbovanie kvalifikácie, zvyšovanie kvalifikácie, rekvalifikáciu.

⁹¹ Slovensko. Ministerstvo vnútra SR. Konceptia vzdelávania vo verejnej správe, s. 4.

⁹² Slovensko. Ministerstvo vnútra SR, cit. 91, s. 4.

⁹³ Slovensko. Ministerstvo vnútra SR, cit. 91, s. 9-12.

4.2 Vymedzenie vzdelávania v štátnej správe v legislatíve a interných predpisoch

Práva a povinnosti zamestnanca a zamestnávateľa v oblasti vzdelávania podľa Koncepcie majú byť ukotvené v sústave legislatívnych predpisov (Zákon o verejnej službe, Zákon o štátnej službe a pod.). V súčasnosti je vymedzenie povinnosti ďalšieho vzdelávania súčasťou Zákona o štátnej službe⁹⁴. Vzdelávaniu štátnych zamestnancov sa venuje štvrtá časť zákona (výťah z aktuálneho znenia zákona je v Prílohe č. 3).

4.3 Inštitúcie vzdelávania v štátnej správe

Dôležité postavenie vo vzdelávaní má Inštitút pre verejnú správu, ktorý plní úlohy aj v odbornej príprave zamestnancov miestnej štátnej správy a zamestnancov ministerstva (výťah zo štatútu je v Prílohe č. 4)⁹⁵. Po zániku Úradu pre štátnu službu prebralo úlohy v oblasti vzdelávania Centrum vzdelávania Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny SR, podľa štatútu⁹⁶ plní úlohy v oblasti vzdelávania v štátnej správe (výťah zo štatútu je v Prílohe č. 5).

4.4 Hodnotenie stavu vzdelávania v štátnej správe

Ak sa venuje pozornosť vzdelávaniu v štátnej správe, je zvyčajne spojené do problematiky vzdelávania celej verejnej správy. Z hľadiska vzdelávania vo verejnej správe je dôležité povedať, že napriek existencii Koncepcie vzdelávania vo verejnej správe z roku 2000 (prijatá Vládou SR uznesením č. 663/2000) a schválení Koncepcie vzdelávania štátnych zamestnancov v roku 2004 (prijatá Vládou SR uznesením č. 79/2004) „vzdelávanie vo verejnej správe zostalo roztrieštené a nesystémové“⁹⁷.

⁹⁴ Slovensko. cit. 87, 4. časť.

⁹⁵ Štatút Inštitútu pre verejnú správu [online], s. 1-2.

⁹⁶ Štatút Centra vzdelávania Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny SR [online].

⁹⁷ LIŠKA, Jozef. Príhovor, s. 11.

5 Návrh štruktúry vzdelávacej aktivity

Názov vzdelávacej aktivity: Rozvoj komunikačných zručností pracovníkov v štátnej správe

Teoretické východisko – identifikácia potrieb vzdelávania

„Zásada etiky a spoločenskej komunikácie vo verejnej správe“ ako jedna z kategórií všeobecných vedomostí⁹⁸ určuje oblasť interpersonálnych zručností ako: „pracovať v kolektíve, správať sa asertívne, zaujímať postoje, chápať a interpretovať správanie a postoje iných, vyjednávať, utvárať vzťahy, rozvíjať spoluprácu, komunikovať verbálne a písomnou formou, komunikovať verbálne a písomnou formou“⁹⁹. Zdokonaľovanie komunikačných zručností nevyhnutných pre pracovný výkon vo vzťahu k riadeniu a rozhodovaniu.

Zákl. kompet. kotvy	Znalosti - kompetencie	Prejavy (popis)	Riešené kompetencie
intrapersonálne	Zodpovednosť integrita	bezúhonnosť bez konfliktu záujmov nestrannosť dodržiavanie etických štandardov	nie
interpersonálna	Komunikačné a prezentačné zručnosti	písomný prejav, komunikácia	áno
	Interakcia s ľuďmi	schopnosť jasne a zrozumiteľne verbalizovať závery, rozhodovanie, riešenie problémov, empatia, tolerancia	áno
	Zvládanie emócií a stresu	ovládanie emócií, eliminovanie stresu, predvídanie situácií, asertivita, sebakritičnosť, sebadisciplína, schopnosť relaxovať	áno
sociálna kompetencia	Schopnosť a návyk tímovej spolupráce	schopnosť prispôbiť sa, iniciatíva, kontrola na spätnú väzbu, time manažment	nie
odborná kompetencia	Znalosť oblasti pôsobenia verejnej správy, štátnej správy Odborné znalosti predmetu činnosti	orientácia v zákonoch orientácia na trhu práce profesijná skúsenosť, pripravenosť k učeniu sa počítačové, numerické, ekonomické znalosti	nie

Tab. 8: Kompetencie pracovníka štátnej správy

Zadávatel': Orgán štátnej správy.

Organizačná forma: Externé, formou kurzov pozostávajúci zo 4 blokov, každý blok predstavuje samostatný vedomostný celok.

Ciel': Rozšírenie komunikačných zručností vo vzťahu ku klientov. Kurz je

⁹⁸ Slovensko. Ministerstvo vnútra SR, cit. 91, s. 6.

⁹⁹ Slovensko. Ministerstvo vnútra SR, cit. 91, s. 7.

zameraný na osvojenie si nových praktík komunikácie, aktívne počúvanie, komunikáciu s problémovým klientom, riešenie konfliktov, asertívne správanie, riešenie krízových a konfliktných situácií.

Cieľová skupina: Zamestnanci štátnej správy na pracovných miestach angažovaní v kontakte s verejnosťou.

Požadované vstupné vzdelanie: Vyššie sekundárne všeobecné alebo vyššie sekundárne odborné.

Profil účastníka: Zamestnanec, ktorý spĺňa požiadavky na danú pracovnú pozíciu, má na ňu predpoklady, aktívne pristupuje k spolupracovníkom a klientom, dobré komunikačné zručnosti, vie budovať vzťahy s klientmi, zvláda prácu v strese.

Profil absolventa: Absolvent prejde výcvikom v oblasti komunikácie ako celku. Na základe získaných vedomostí budú schopní kvalifikovane poznať východiská komunikácie ako sociálneho fenoménu, ovládať využívanie prvkov verbálneho a neverbálneho prejavu, poznať vybrané techniky asertívneho správania aplikovateľné pri krízovej a konfliktnnej komunikácie. Budú ovládať zásady poskytovania spätnej väzby, aktívneho počúvania a iných komunikačných nástrojov. Zmenou postoja a hľadaním alternatívnych riešení sa zvýši kvalita poskytovaných služieb.

Metódy a techniky výučby: Kurz bude realizovaný za pomoci učebných materiálov, použitia audio a videotechniky:

- prezentačné metódy: výklad, prednáška, prezentácia,
- dialogické metódy: diskusia, rozhovor, argumentácia, situačné dialógy,
- práca s učebnými textami,
- zážitkové, názorné, praktické: demonštrovanie, pozorovanie a vizualizácia; praktické cvičenia zo získaných vedomostí, štúdium, projektová práca, hranie rolí, písanie prezentácií, realizácia a analýza videozáznamov,
- všeobecno-didaktické: reproduktívne (opakovacie) problémový výklad, metóda brainstormingu, situačná metóda, inscenačná metóda,

- aktivizujúce: prípadové štúdie, didaktické hry, projektové vyučovanie.

Forma záverečnej skúšky: Záverečná skúška sa vykonáva formou praktickej prezentácie výsledkov individuálnej aj tímovej práce, vypracovaním cvičných testov a záverečnej prezentácie. Účastníci získajú certifikát o absolvovaní kurzu.

Personálne zabezpečenie: Externí lektori pod dohľadom garanta vzdelávacej akcie.

Optimálny počet účastníkov jednej skupiny: 10 ľudí, predpokladaný počet skupín: 10. Predpokladaná homogenita skupiny je zabezpečená z hľadiska pracovnej náplne a vzdelania, heterogenita z hľadiska veku, pohlavia môže byť prínosom pri výmene skúseností.

Celkový rozsah vzdelávacej aktivity: Kurz bude realizovaný počas 4 dní, t.j. 32 vyučovacích hodín, z čoho bude: 8 hodín teoretickej prípravy, 23 hodín praktickej prípravy, 1 hodina záverečná obhajoba.

Počet dní	4
Počet hodín	32
Záverečná obhajoba	1
Počet hodín teoretickej prípravy	8
Počet hodín praktickej prípravy	23

Tab. 9: Rozsah vzdelávacej aktivity

Rozpočet – externý kurz jedna skupina

položka	EUR
Príprava vzdelávacej aktivity: náklady na analýzu, administratívu a organizáciu prípravy	800,00
Príprava obsahu vzdelávania a materiálov pre jeho realizáciu: autorské honoráre tvorcov obsahov modulov, náklady na spracovanie prezenčných podkladov, náklady na odborné posudky, náklady na zaškolenie a koordináciu lektorov	3 330,00
Realizácia vzdelávacej aktivity: honoráre lektorov – 32 vyučovacích hodín á 35 EUR	1 120,00
celkom jeden kurz	5 220,00
celkom 10 kurzov	52 200,00
náklad na 1 účastníka na 1 kurz	522,00
náklad na jedného účastníka na 1 vyučovaciu hodinu	16,31
náklad na 1 účastníka na 10 kurzov	5 220,00
náklad na jedného účastníka na 1 vyučovaciu hodinu na 10 kurzov	163,10

Tab. 10: Rozpočet vzdelávacej aktivity

Inventár disciplín:

1. blok: *Význam komunikácie*

Komunikácia a jej úrovne

- psychologická charakteristika komunikácie
- komunikácia ako pracovná činnosť

Neverbálna komunikácia

- komunikačné kanály neverbálnej komunikácie

Verbálna komunikácia

- umenie počúvať
- spätná väzba

Modelové situácie a hranie rolí

- pripravené situácie
- situácie na požiadanie poslucháčov

2. blok: *Umenie komunikácie v životnej praxi*

Komunikačné zručnosti a ich uplatnenie v praxi

- technika kladenia otázok
- transakčná analýza
- komunikácia v skupine

Efektívna komunikácia

- zásady efektívnej komunikácie
- komunikačné štýly
- tréning komunikačných zručností v konkrétnych modelových situáciách

3. blok: *Komunikácia a konflikt*

- vymedzenie pojmu konflikt, vplyv predsudkov
- fázy konfliktu v konverzácii
- vlastná identita a metódy riešenia konfliktu
- efektívne zvládnutie konfliktov, ako zvládnuť agresívnych a manipulujúcich klientov

4. blok: *Asertívna komunikácia*

- princíp asertivity

- základné asertívne techniky
- asertívne práva
- súčasné tréningové postupy, príbuzné teórie
- tréning asertívneho správania sa v konkrétnych situáciách, modelové situácie

Študijný plán

Téma	Časová dotácia	Teória/prax	Metóda
Význam komunikácie	1	1	Prezentačná
Komunikácia a jej úrovne	1	1	Prezentačná
Neverbálna komunikácia	2	0,5/1,5	Prezentačná
Verbálna komunikácia	1	0,5/0,5	Prezentačná
Modelové situácie a hranie rolí	3	0/3	dialóg, rozhovor, hranie rolí
1.blok spolu	8	3/5	
Komunikačné zručnosti a ich uplatnenie v praxi	4	1/3	prezentačná, prípadová štúdia, hranie rolí
Efektívna komunikácia	4	1/3	prezentačná, prípadová štúdia, hranie rolí
2. blok spolu	8	2/6	
Komunikácia a konflikt	8	2/6	prezentačná, dialóg, rozhovor, prípadová štúdia hranie rolí
3.blok spolu	8	2/6	
Asertívna komunikácia	7	1/6	prezentačná, dialóg, rozhovor, prípadová štúdia hranie rolí
4.blok celkom	7	1/6	
záverečná obhajoba	1	0/1	test, prezentácia
celkom	32	8/24	

Tab. 11: Študijný plán

Materiálne, technické, priestorové zabezpečenie vzdelávacej aktivity

Učebňa: stoly, stoličky.

Technika, materiál: spätný projektor, flipchard, videokamera, mikrofón, TV prijímač, multimediálny PC, farebné papiere, pracovné listy, perá, fixky.

Spracovaný textový materiál pre účastníkov.

Metódy a nástroje hodnotenia

Metódy a nástroje hodnotenia účastníka vzdelávacieho projektu (lektormi – na vzdelávacom projekte nezainteresovaným lektorom vzdelávacej spoločnosti – nadriadeným pracovníkom účastníka vzdelávania): dotazník, rozhovor, záverečná písomná správa.

Metódy a nástroje hodnotenia vzdelávacieho projektu (priamymi účastníkmi, zadávateľom, lektormi): dotazník, rozhovor, škály.

Závěrečné vyhodnotenie vzdelávacieho projektu:

- dotazníkmi, ktoré vyplnia účastníci vzdelávania pre potreby realizátorov jednotlivých modulov;
- vyhodnotením očakávaní účastníkov vzdelávania z každého modulu vzdelávacieho projektu;
- vypracovaním individuálneho hodnotenia každého účastníka vzdelávacieho projektu lektormi jednotlivých vzdelávacích aktivít pre potreby zamestnávateľov;
- analýzou ďalších vzdelávacích potrieb individuálne každému účastníkovi vzdelávacieho projektu, ktorá vznikne v spolupráci lektora s týmto účastníkom;
- odovzdaním certifikátu o úspešnom ukončení vzdelávacieho projektu;
- po dohovorenom čase zisťovaním u zadávateľa, aký bol priamy dopad po absolvovaní vzdelávacej aktivity.

Príklad informačného listu vzdelávacej aktivity je v Prílohe č. 6, príklad testu asertivity je v Prílohe č. 7, príklad dotazníka pre zhodnotenie vzdelávacej aktivity je v Prílohe č. 8.

Záver

Cieľom bakalárskej práce bolo priniesť návrh vzdelávacej aktivity pre zamestnancov štátnej správy. Spracovať kompletný návrh vzdelávacej aktivity s podrobnou štruktúrou a kompletnou dokumentáciou je nad rámec rozsahu bakalárskej práce, preto práca prináša len návrh základnej štruktúry vzdelávacej aktivity. Vzhľadom na to, že komunikácia pracovník/klient pre oblasť štátnej správy nie je osobitne riešená, bolo potrebné v teoretickej časti venovať primeranú pozornosť vymedzeniu komunikačných zručností v tejto oblasti tak, aby mohli byť teoretické poznatky použité pri návrhu vzdelávacej aktivity.

Celoživotné vzdelávanie a vzdelávanie zamestnancov hrá dôležitú úlohu v rozvoji ľudských zdrojov nielen v komerčnej sfére – t.j. firemnom vzdelávaní, ale aj vo vzdelávaní v štátnej (resp. verejnej správe). Zamestnanci štátnej správy sú povinní rozvíjať svoje zručnosti vo viacerých oblastiach a jednou z nich je aj komunikácia, pretože práve komunikácia často tvorí hlavnú zložku ich pracovných povinností a kompetencií. V bakalárskej práci je zdôraznené hľadisko komunikácie medzi pracovníkom a klientom. Komunikácia predstavuje tú formu kontaktu s verejnosťou, ktorá inštitúciu štátnej správy často skresľuje v očiach bežnej verejnosti. Prístup ku klientom, starostlivosť o nich, spôsob nadväzovania kontaktu, vybavovanie žiadostí, odpovede na otázky a pod., to všetko vyžaduje dostatočné komunikačné zručnosti pomáhajúce zamestnancom zvládať bežné aj problémové situácie.

Vzdelávanie pracovníkov štátnej správy v oblasti komunikačných zručností (v spojení s rozvojom ďalších kompetencií) predstavuje vhodný nástroj na budovanie dobrých vzťahov s verejnosťou, zvyšovanie ľudského potenciálu v organizácii a vedie v neposlednom rade ku skvalitneniu úlohy a významu štátnej správy.

Zoznam bibliografických odkazov

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Projektování vzdělávací akce*. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. ISBN 80-244-1442-2. 112 s.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Vzdělávání pracovníků v organizaci : úvod do firemního vzdělávání : studijní text pro kombinované studium*. Olomouc : Univerzita Palackého, 2008. 140 s.

BOROŠ, Július. *Základy sociálnej psychológie*. Bratislava : Iris, 2001. ISBN 80-89018-20-3. 227 s.

CEJPEK, Jiří. *Informace, komunikace a myšlení : úvod do informační vedy*. Praha : Karolinum, 2005. ISBN 80-246-1037-X. 233 s.

Centrum vzdelávania MPSVR SR. *Ponuka vzdelávania na rok 2012* [online]. [cit. 2012-02-26]. Dostupné na internete: <http://www.cvmprsvr.sk/Vzdelavania_2012.pdf>.

FRK, Vladimír – KREDÁTUS, Jozef. *Komunikácia v personálnej a sociálnej praxi : kapitoly o sociálnej komunikácii a vedení tímov*. Prešov : Pavol Šindelský, 2008. ISBN 978-80-89295-04-3. 207 s.

HURST, Bernice. *Encyklopedie komunikačních technik*. Praha : Grada, 1994. ISBN 80-85424-40-1. 299 s.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha : Grada 2007. ISBN 978-80-247-1457-8. 233 s. Zdroj: BARTOŇKOVÁ, Hana. *Vzdělávání pracovníků v organizaci : úvod do firemního vzdělávání : studijní text pro kombinované studium*. Olomouc : Univerzita Palackého, 2008. 140 s.

KLIMENT, Pavel. *Sociální psychologie*. Olomouc : Univerzita Palackého, 2002. ISBN 80-244-0488-5. 95 s.

KOVALČÍKOVÁ, Andrea. *Nepublikovaná prednáška k predmetu Úvod do firemného vzdelávania*. Máj 2010.

KUBEŠ, Marián – SPILLEROVÁ, Dagmar – KURNICKÝ, Roman. *Manažérske kompetence: zpusobilosti výjimečných manažerů*. Praha : Grada 2004. ISBN 80-247-0698-9. 183 s. Zdroj: BARTOŇKOVÁ, Hana. *Vzdělávání pracovníků v organizaci : úvod do firemního vzdělávání : studijní text pro kombinované studium*. Olomouc : Univerzita Palackého, 2008. 140 s.

LANGER, I – THUN, Schulz von – TAUSCH, R. *Sich verständlich ausdrücken*. München : Ernst Reinhard, 1981. Zdroj: MOTSCHING, Renate – NIKL, Ladislav. *Komunikace zaměřená na člověka : rozumět sobě i druhým*. Praha : Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3612-9. 172 s.

LIŠKA, Jozef. *Príhovor*. In *Vzdelávanie vo verejnej správe a vo verejnom sektore : zborník k 40. výročiu Inštitútu pre verejnú správu*. Bratislava : Inštitút pre verejnú správu, 2008. ISBN 978-80-970096-0-1, s. 9-12.

LUMSDAINE, E. – LUMSDAINE, M. *Creative problem solving*. London : McGraw-Hill, 1995. ISBN 0-0703-909-16. 491 s. Zdroj: MIKULÁŠTÍK,

Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha : Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0650-4. 361 s.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha : Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0650-4. 361 s.

MINTÁL, Ján. Mzdy a personalistika : vzdelávanie zamestnancov. In *Dane a účtovníctvo : vzory a príklady* [online]. 2005, č. 1. Dostupné na internete: <<http://www.poradca.sk/SubPages/OtvorDokument/Clanok.aspx?idclanok=39892>>.

MOTSCHING, Renate – NIKL, Ladislav. *Komunikace zaměřená na člověka : rozumět sobě i druhým*. Praha : Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3612-9. 172 s.

MUŽIK, Jaroslav. *Androdidaktika*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-049-9. 140 s.

MUŽIK, Jaroslav. *Řízení vzdělávacího procesu : andragogická didaktika*. Praha : Wolters Kluwe ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-581-6. 323 s.

NEUGEBAUER, Tomáš. *Nová pravidla písemné a elektronické komunikace*. Kralice na Hané : Computer Media, 2009. ISBN 978-80-7402-011-7. 136 s.

Organizačná funkcia manažmentu verejnej správy [online]. [cit. 2012-02-26]. Dostupné na internete: <http://www.cvmprsvr.sk/projekty/8/Teoreticko_metodologicke_pristupy_k_verejnej_sprave.pdf>.

PALÁN, Zdeněk. *Andragogický slovník* [online]. [cit. 2012-02-21]. Dostupné na internete: <<http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník>>.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých : průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3235-0. 318 s.

PLAŇAVA, Ivo. *Průvodce mezilidskou komunikací : přístupy – dovednosti – poruchy*. Praha : Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0858-2. 146 s.

PRUSÁKOVÁ, Viera. *Systémový prístup k ďalšiemu vzdelávaniu*. Bratislava : Inštitút pre verejnú správu, 2000. ISBN 80-968308-2-1. 125 s.

Slovensko. Ministerstvo poľnohospodárstva a rozvoja vidieka SR. *Pracovný poriadok Ministerstva poľnohospodárstva a rozvoja vidieka SR* [online]. Bratislava, 24. november 2010 [cit. 2012-02-26]. Dostupné na internete: <<http://www.mpsr.sk/download.php?fID=4020>>.

Slovensko. Ministerstvo poľnohospodárstva a rozvoja vidieka SR. *Služobný poriadok Ministerstva poľnohospodárstva a rozvoja vidieka SR* [online]. Bratislava, 24. november 2010 [cit. 2012-02-26]. Dostupné na internete: <<http://www.mpsr.sk/download.php?fID=4024>>.

Slovensko. Ministerstvo spravodlivosti SR. *Služobný predpis č. 14/2011 Ministerstva spravodlivosti SR, ktorým sa vydáva služobný poriadok* [online]. 30. marca 2011 [cit. 2012-02-26]. Dostupné na internete: <http://www.justice.gov.sk/ip/IRA/slp_14_2011.pdf>.

Slovensko. Ministerstvo spravodlivosti SR. *Služobný predpis č. 28/2011 Ministerstva spravodlivosti SR, ktorým sa vydáva pracovný poriadok* [online]. 6. decembra 2011 [cit. 2012-02-26]. Dostupné na internete: <http://www.justice.gov.sk/ip/IRA/slp_28_2011.pdf>.

Slovensko. Ministerstvo vnútra SR. *Koncepcia vzdelávania vo verejnej správe*. Bratislava, august 2000. 24 s.

Slovensko. Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR. *Koncepcia vzdelávania štátnych zamestnancov Úradu pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR*. Bratislava : september 2005. 8 s.

Slovensko. *Zákon č. 311/2001 Z. z. zákonník práce*. V znení neskorších predpisov.

Slovensko. *Zákon č. 400/2009 Z. z. o štátnej službe*. V znení neskorších predpisov.

Slovensko. *Zákon č. 552/2003 Z. z. o výkone práce vo verejnom záujme*. V znení neskorších predpisov.

Slovensko. *Zákon č. 553/2003 Z. z. o odmeňovaní niektorých zamestnancov pri výkone práce vo verejnom záujme*. V znení neskorších predpisov.

Slovensko. *Zákon č. 568/2009 Z. z. zákon o celoživotnom vzdelávaní*. V znení neskorších predpisov.

SPERANDIO, Sylvie. *Účinná komunikace v zaměstnání*. Praha : Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-360-4. 115 s.

Stratégia celoživotného vzdelávania 2011 [online]. [cit. 2012-02-26]. Dostupné na internete: <<http://www.aivd.sk/UserFiles/File/Strategia%20CZV%202011.pdf>>.

Stratégia celoživotného vzdelávania a celoživotného poradenstva [online]. 2007 [cit. 2012-02-26]. Dostupné na internete: <http://www.minedu.sk/data/USERDATA/DalsieVzdel/VDOC/Strategia_CZV_a_CZP.zip>.

Štatút Centra vzdelávania Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny SR [online]. 2009 [cit. 2012-02-26]. Dostupné na internete: <http://www.cvmpsvr.sk/statut_cvmpsvr.pdf>.

Štatút Inštitútu pre verejnú správu [online]. 2001 [cit. 2012-02-26]. Dostupné na internete: <<http://www.ivs.sk/dokumenty/statut.pdf>>.

TUBBS, S. L. – MOSS, S. *Human communication*. New York : McGraw-Hill, 1991. ISBN 0-0706-540-42. 490 s. Zdroj: VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie lidské komunikace*. Praha : Portál, 2000. ISBN 80-7178-291-2. 263 s.

Úvod do prednášok a teoreticko-metodologické prístupy k verejnej správe [online]. [cit. 2012-02-26]. Dostupné na internete: <http://www.cvmpsvr.sk/projekty/8/Teoreticko_metodologicke_pristupy_k_verejnej_sprave.pdf>.

VODÁK, Josef – KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktual. a rozš. vyd. Praha : Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8. 237 s.

VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie lidské komunikace*. Praha : Portál, 2000. ISBN 80-7178-291-2. 263 s.

Vzdelávanie vo verejnej správe a vo verejnom sektore : zborník k 40. výročiu Inštitútu pre verejnú správu. Bratislava : Inštitút pre verejnú správu, 2008. ISBN 978-80-970096-0-1. 185 s.

Vzdelávanie vo verejnej správe a vo verejnom sektore : zborník k 40. výročiu Inštitútu pre verejnú správu. Bratislava : Inštitút pre verejnú správu, 2008. ISBN 978-80-970096-0-1. 185 s.

WAHLSTROMOVÁ, B. J. *Perspectives on human communication*. Dubuque : Wm. C. Brown, 1992. ISBN 0-6971-070-43. 398 s. Zdroj: PLAŇAVA, Ivo. *Průvodce mezilidskou komunikací : přístupy – dovednosti – poruchy*. Praha : Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0858-2. 146 s.

Príloha 1: Druhy a formy komunikácie

1. **hľadisko prostriedkov na vyjadrenie myšlienok, postojov:**
 - neverbálna komunikácia (reč tela),
 - verbálna komunikácia (reč slov),
 - komunikácia činmi a rozhodnutiami (hodnotová interakcia)
2. **hľadisko motivácie:**
 - zámerná komunikáciu, kde komunikátor presne vie čo chce komunikáciou dosiahnuť a má priebeh komunikácie pod kontrolou a podľa toho volí prostriedky,
 - nezámerná komunikáciu, vtedy, keď sa komunikátor vyjadruje inak než je jeho pôvodný úmysel
3. **hľadisko uvedomenia si účelu komunikácie:**
 - vedomá komunikácia,
 - nevedomá komunikácia
4. **hľadisko emocionálneho postoja účastníkov:**
 - kognitívna komunikácia – používa logické argumenty a racionálny, logický prístup,
 - afektívna komunikácia – pôsobí predovšetkým na city
5. **hľadisko náboja vnímania komunikácie:**
 - pozitívna komunikácia – účastníci vnímajú komunikáciu prevažne pozitívne, signalizuje súhlas,
 - negatívna komunikácia – účastníci vnímajú komunikáciu prevažne negatívne, signalizuje nesúhlas, odmietnutie, odpor
6. **hľadisko zhody medzi účastníkmi:**
 - zhodná komunikácia – účastníci vnímajú obsah komunikácie rovnako, informácie sa zhodujú obsahovo aj formálne,
 - nezhodná komunikácia – predstavuje opak zhodnej komunikácie
7. **hľadisko spôsobu presadzovania cieľov komunikátora:**
 - asertívna komunikácia – znamená presadzovanie svojho názoru a práva pri rešpektovaní práva a názoru ostatných,
 - agresívna komunikácia – sebecká a zameraná na útok,
 - manipulatívna komunikácia – používa neférové formy jednania na dosiahnutie svojich cieľov,
 - pasívna komunikácia – úniková, ústupná
8. **hľadisko účastníkov:**
 - intropersonálna komunikácia – vnútorný monológ (dialóg), komunikácia samého so sebou,
 - interpersonálna komunikácia – komunikácia medzi dvoma a viacerými účastníkmi
9. **hľadisko počtu a interakcie účastníkov:**
 - jednostranná (jednosmerná) komunikácia – role účastníkov sa nemení – jeden rozpráva, druhý počúva,
 - dvojstranná (dvojsmerná) komunikácia – role účastníkov sa menia,
 - mnohostranná (skupinová) komunikácia – prebieha medzi viac ako dvoma účastníkmi,
 - masová komunikácia – s najširším publikom – prostredníctvom masovokomunikačných prostriedkov (tlač, televízia, internet)
10. **hľadisko priamosti komunikácie:**
 - tvárou v tvár – bezprostredná komunikácia, kedy sú účastníci pri sebe a reagujú priamo, okamžite,
 - postranná komunikácia – taktiež druh bezprostrednej komunikácie, s tým rozdielom, že obsah sa účastníci dozvedia od iných ľudí,
 - sprostredkovaná komunikácia – komunikácia prenášaná pomocou nejakého média

Príloha 2: Príklad tabuľky pre spracovanie rozpočtu vzdelávacej aktivity

	Typ výdavku	Jednotka (hodina/kus)	Počet jednotiek 1	Jednotková cena 2	Náklady spolu 3=1*2
1	Personálne náklady				
1.1	projektový tím				
1.2	experti - vytvorenie vzdelávacieho programu				
1.3	odborný garant vzdelávacieho programu				
1.4	expert – štruktúra metodiky predmetu, odborný obsah modulu				
1.5	odborný tím lektorov				
1.6	výber účastníkov školení				
1.7	vyhodnotenie výsledkov pilotnej vzdelávacej skupiny				
2	Zariadenie / Vybavenie				
2.1	zariadenie a nábytok pre zariadenie				
2.2	počítačové vybavenie				
3	Prevádzkové náklady projektu				
3.1	prenájom priestorov/budovy				
3.2	prevádzkový materiál, poplatky				
3.3	cestovné náhrady				
4	Podpora frekventantov (cieľových skupín)				
4.1	cestovné				
4.2	stravné				
4.3	ubytovanie				
5	Ostatné náklady				
5.1	školiaci materiál				
5.2	vzdelávacie materiály, doplnkové dokumenty, sprievodné informácie pre účastníkov kurzu				
5.3	pracovné hárky (pre každý modul)				
6	Dokumentácia k projektu a publikácie				
6.1	publicita projektu				
6.2	tlačové konferencie				
6.3	záverečná správa z odborného seminára				
7	Monitorovanie a hodnotenie projektu				
7.1	dokumentácia vzdelávacej aktivity				

Stručný komentár k jednotlivým položkám

- 1.1 projektový manažér, finančný manažér, koordinátor, nezávislý expert na posúdenie krokov projektu, monitoring a hodnotenie priebežných a konečných výsledkov
- 1.2 analýza a definícia požiadaviek na vzdelávaciu aktivitu
- 1.3 garant v zmysle zadefinovania základnej koncepcie jednotlivých vzdelávacích modulov tak, aby vytvárali synergický efekt vo využiteľnosti informácií a zručností pre cieľovú skupinu
- 1.4 príprava, spracovanie štruktúry metodiky a obsahu, editovanie a korektúra odborných materiálov a textov spojených s realizáciou vzdelávacích pomôcok vrátane testovania
- 1.5 zmluvné zabezpečenie lektorov vzdelávacej aktivity
- 1.6 príprava na výber, vypracovanie testov, manuál na riadenie pohovoru, vyhodnotenie testov a pohovorov, vyhodnotenie
- 2.1 vlastné vzdelávacie zariadenie – základné vybavenie
- 2.2 didaktická technika
- 3.1 externé priestory, prenájom vrátane energií, upratovanie
- 3.2 kancelárske potreby, poštovné, telekomunikačné poplatky
- 4.1 podľa platnej právnej normy
- 4.3 jednotná suma náhrady
- 5.2 grafický návrh, grafické spracovanie, tlač
- 5.3 odborné a komplexné vypracovanie koncepcie pracovných hárkov vrátane grafického návrhu a tlače
- 6.1 informačná kampaň na podporu vzdelávania, dopad vzdelávania
- 6.2 fotodokumentácia, videodokumentácia, výroba spotov, propagačný materiál
- 7.1 štatistické spracovanie priebežných a záverečných výsledkov, odborné a komplexné vypracovanie záverečného vyhodnotenia podľa vopred stanovených kritérií

Príloha 3: Výt'ah zo Zákona č. 400/2009 Z. z. o štátnej službe

ŠTVRTÁ ČASŤ VZDELÁVANIE ŠTÁTNYCH ZAMESTNANCOV

§ 76

- (1) Služobný úrad organizuje, zabezpečuje a umožňuje odbornú prípravu a systematické odborné vzdelávanie štátnych zamestnancov. Ustanovenia o vzdelávaní štátnych zamestnancov upravené osobitným predpisom týmto nie sú dotknuté.
- (2) Služobný úrad vytvára podmienky na vzdelávanie štátnych zamestnancov prehlbovaním kvalifikácie a zvyšovaním kvalifikácie.
- (3) Prehlbovanie kvalifikácie je systematické odborné vzdelávanie štátnych zamestnancov s cieľom priebežného udržiavania, zdokonaľovania a dopĺňania požadovaných vedomostí a schopností potrebných na vykonávanie štátnej služby.
- (4) Zvyšovanie kvalifikácie je získanie
 - a) vyššieho stupňa vzdelania v súlade so špecifickými požiadavkami a potrebami služobného úradu,
 - b) osobitných kvalifikačných predpokladov, ktoré sú na vykonávanie štátnej služby na štátnozamestnaneckom mieste podľa opisu činností štátnozamestnaneckého miesta potrebné.
- (5) Služobný úrad, ktorým je ministerstvo alebo ostatný ústredný orgán štátnej správy, koordinuje vzdelávanie štátnych zamestnancov v služobnom úrade, ku ktorému vykonáva zriaďovateľskú funkciu podľa osobitného predpisu.

Prehlbovanie kvalifikácie

§ 77

- (1) Prehlbovanie kvalifikácie sa uskutočňuje
 - a) adaptačným vzdelávaním,
 - b) priebežným vzdelávaním,
 - c) špecifickým vzdelávaním.
- (2) Adaptačné vzdelávanie sprostredkúva štátnemu zamestnancovi v adaptačnom období informácie a vedomosti smerujúce k osvojeniu si základných zručností potrebných na vykonávanie činností v štátnej službe. Adaptačné vzdelávanie pozostáva zo
 - a) všeobecnej časti, ktorá je zameraná najmä na získanie vedomostí o Ústave Slovenskej republiky, všeobecne záväzných právnych predpisoch upravujúcich štátnozamestnanecké vzťahy, organizácii štátnej správy, Európskej únii, komunikácii a etike štátneho zamestnanca,
 - b) špecifickej časti, ktorá je zameraná najmä na získanie informácií o úlohách a postavení príslušného služobného úradu a o jeho vnútorných normatívnych aktoch a na získanie informácií o úlohách vykonávaných v organizačnom útvere, v ktorom štátny zamestnanec vykonáva štátnu službu.
- (3) Priebežné vzdelávanie je zamerané najmä na
 - a) profesijné vzdelávanie súvisiace s prehlbovaním kvalifikácie v oblasti činností, ktoré štátny zamestnanec podľa služobnej zmluvy vykonáva na štátnozamestnaneckom mieste,
 - b) jazykové vzdelávanie, ktorým je na účely tohto zákona zvyšovanie úrovne ovládania štátneho jazyka a cudzieho jazyka a rozširovanie jazykových vedomostí štúdiom ďalšieho cudzieho jazyka,
 - c) získanie a prehlbovanie zručností potrebných na vykonávanie funkcie vedúceho zamestnanca.
- (4) Špecifické vzdelávanie je zamerané najmä na
 - a) vzdelávanie v oblastiach, ktoré vláda určí ako prioritné na plnenie svojich úloh,
 - b) vzdelávanie v oblasti informačných technológií,

- c) vzdelávanie v oblasti osobnostného rozvoja.
- (5) Prehlbovanie kvalifikácie podľa odseku 1 sa môže uskutočňovať formou prezenčného vzdelávania, dištančného vzdelávania, samoštúdia, prostriedkami elektronickej komunikácie, odborných pobytov, účasťou na konferenciách, účasťou na odborných seminároch, účasťou na kurzoch a inými formami.

§ 78

- (1) Služobný úrad zabezpečí štátnemu zamestnancovi prehlbovanie kvalifikácie v rozsahu najmenej piatich služobných dní v kalendárnom roku. Za tento čas patrí štátnemu zamestnancovi funkčný plat. Náklady na prehlbovanie kvalifikácie uhrádza služobný úrad. Služobný úrad uhrádza štátnemu zamestnancovi, ktorý je dočasne vyslaný na vykonávanie štátnej služby do cudziny, náklady na prehlbovanie kvalifikácie v cudzine najviac do výšky nákladov na prehlbovanie kvalifikácie v Slovenskej republike.
- (2) Služobný úrad môže so štátnym zamestnancom uzatvoriť písomnú dohodu o prehlbovaní kvalifikácie, ak prehlbovanie kvalifikácie presahuje päť služobných dní v kalendárnom roku alebo ak predpokladané náklady na prehlbovanie kvalifikácie dosahujú aspoň 3 500 eur. Služobný úrad pri uzatvorení dohody o prehlbovaní kvalifikácie postupuje primerane podľa § 80 ods. 2 až 4 a 8.
- (3) Ustanovenie odseku 2 sa nevzťahuje na adaptačné vzdelávanie.

§ 79

- (1) Podrobnosti o rozsahu, obsahu a formách adaptačného vzdelávania upraví služobný predpis.
- (2) Podrobnosti o formách prehlbovania kvalifikácie podľa § 77 ods. 5 a podrobnosti o poskytovaní a čerpaní služobných dní podľa § 78 ods. 1 upraví služobný predpis.

§ 80

Zvyšovanie kvalifikácie

- (1) Služobný úrad môže štátnemu zamestnancovi na jeho žiadosť umožniť zvyšovanie kvalifikácie podľa § 76 ods. 4 písm. a), ak toto zvyšovanie je v súlade s potrebou služobného úradu. Na tento účel služobný úrad uzatvorí so štátnym zamestnancom písomnú dohodu o zvyšovaní kvalifikácie.
- (2) Dohoda o zvyšovaní kvalifikácie obsahuje
- a) druh kvalifikácie a formu štúdia,
 - b) študijný odbor, druh študijného programu, študijný plán a označenie školy,
 - c) dobu, po ktorú je štátny zamestnanec povinný zotrvať v štátnozamestnaneckom pomere po zvýšení kvalifikácie,
 - d) druhy nákladov a najvyššiu sumu, ktorú štátny zamestnanec uhradí, ak nesplní záväzok zotrvať v štátnozamestnaneckom pomere počas dohodnutej doby.
- (3) Doba zotrvania v štátnozamestnaneckom pomere podľa odseku 2 písm. c) nesmie byť dlhšia ako päť rokov. Ak štátny zamestnanec nesplní záväzok podľa odseku 2 písm. c), je povinný uhradiť úplne alebo čiastočne náklady v závislosti od dĺžky zotrvania v štátnozamestnaneckom pomere; to neplatí, ak sa štátnozamestnanecký pomer skončil podľa § 47 písm. a) až d). Najvyššia suma úhrady nákladov, ktoré štátny zamestnanec uhradí podľa odseku 2 písm. d), nesmie byť vyššia ako tri štvrtiny celkovej sumy nákladov vynaložených služobným úradom.
- (4) Do doby zotrvania v štátnozamestnaneckom pomere podľa odseku 2 písm. c) sa nezapočítava čas
- a) mimoriadnej služby a alternatívnej služby,
 - b) rodičovskej dovolenky (§ 166 ods. 2 Zákonníka práce),
 - c) zaradenia mimo činnnej štátnej služby podľa § 42,
 - d) čerpania služobného voľna, za ktorý nepatrí funkčný plat.
- (5) Služobný úrad na zvyšovanie kvalifikácie poskytne štátnemu zamestnancovi služobné voľno na základe potvrdenia vzdelávacieho zariadenia o druhu študijného programu a dĺžke trvania štúdia podľa osobitného predpisu v

rozsahu

- a) potrebnom na účasť na vyučovaní,
 - b) 2 služobných dní na prípravu a vykonanie každej skúšky podľa študijného programu alebo študijného plánu,
 - c) 20 služobných dní na prípravu a vykonanie každej štátnej skúšky v prvom a druhom stupni vysokoškolského vzdelávania,
 - d) 10 služobných dní na vypracovanie záverečnej práce v prvom a druhom stupni vysokoškolského vzdelávania,
 - e) 10 služobných dní na vypracovanie dizertačnej práce a 15 služobných dní na prípravu obhajoby dizertačnej práce.
- (6) Štátny zamestnanec je povinný preukázať výsledky skúšok, na ktoré mu služobný úrad poskytol služobné voľno.
 - (7) Za čas služobného voľna podľa odseku 5 patrí štátnemu zamestnancovi funkčný plat. Štátnemu zamestnancovi nepatrí funkčný plat za čas služobného voľna poskytnutého na vykonanie opravnej skúšky.
 - (8) Ak štátny zamestnanec neukončí úspešne štúdium, môže služobný úrad od štátneho zamestnanca požadovať náhradu škody podľa § 115 a 116.
 - (9) Služobný úrad v prípade zvyšovania kvalifikácie podľa § 76 ods. 4 písm. b) postupuje primerane podľa odsekov 1 až 8.

Príloha 4: Výt'ah zo Štatútu Inštitútu pre verejnú správu

Čl. 2

Poslanie a úlohy inštitútu

1. Základným poslaním inštitútu je odborná príprava zamestnancov miestnej štátnej správy, zamestnancov ministerstva, a podieľanie sa na odbornej príprave ďalších zamestnancov verejnej správy a volených predstaviteľov územnej samosprávy.
2. V rámci svojho poslania plní inštitút najmä tieto úlohy:
 - a) podieľa sa na tvorbe koncepčných dokumentov v oblasti vzdelávania vo verejnej správe,
 - b) pripravuje a realizuje vzdelávacie projekty pre príslušné cieľové skupiny účastníkov vzdelávania a zabezpečuje ich akreditáciu v súlade s príslušným právnym predpisom,
 - c) podieľa sa na príprave návrhov vzdelávacích štandardov,
 - d) podieľa sa na rozvoji metodiky ďalšieho vzdelávania vo verejnej správe,
 - e) zisťuje, analyzuje a vyhodnocuje vzdelávacie potreby v orgánoch a organizáciách verejnej správy, ako aj vzdelávacie potreby ich zamestnancov a volených predstaviteľov orgánov územnej samosprávy,
 - f) vykonáva funkciu centra jednotného systému vzdelávania vo verejnej správe tým, že po dohode a v spolupráci s príslušnými ústrednými orgánmi štátnej správy koordinuje vzdelávanie zamestnancov miestnej štátnej správy a ďalších zamestnancov verejnej správy v iných vzdelávacích zariadeniach,
 - g) poskytuje ministerstvu a ostatným orgánom verejnej správy informačné, poradenské a marketingové služby, týkajúce sa vzdelávania zamestnancov verejnej správy a volených predstaviteľov územnej samosprávy,
 - h) pripravuje a realizuje projekty medzinárodnej spolupráce v oblasti vzdelávania vo verejnej správe,
 - i) zriaďuje, spravuje a rozvíja databázy projektov a údajov, tvoriacich ich základ, buduje knižničný fond tematicky orientovaný na problematiku verejnej správy, najmä vzdelávania vo verejnej správe,
 - j) pripravuje, vydáva a rozširuje (vrátane predaja) učebné texty, ďalšie učebné pomôcky a publikácie pre účastníkov vzdelávania, lektorov a ďalších záujemcov,
 - k) podieľa sa na príprave koncepčných materiálov súvisiacich s činnosťou, organizáciou a pôsobnosťou orgánov verejnej správy,
 - l) poskytuje ubytovacie, stravovacie a relaxačné služby súvisiace so vzdelávacou činnosťou.

Príloha 5: Výt'ah zo Štatútu Centra vzdelávania Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny SR

Čl. 2

Predmet činnosti centra

1. Centrum sa podieľa na plnení úloh ministerstva v rozsahu pôsobnosti ministerstva, na spracovaní a príprave podkladov pre rozhodovací proces ministerstva, na podporovaní plnenia úloh ostatných orgánov štátnej správy a verejnej správy v oblasti práce, sociálnych vecí a rodiny, na príprave a implementovaní projektov a grantov, na vykonávaní propagácie a na iných činnostiach súvisiacich s plnením úloh ministerstva.
2. Predmetom činnosti centra je najmä:
 - a) vykonávanie aktivít a činnosti predovšetkým v oblasti zamestnanosti, bezpečnosti práce, rodinnej politiky, sociálnych služieb, rodovej rovnosti a rovnosti príležitostí,
 - b) celoživotné vzdelávanie štátnych zamestnancov a zamestnancov vykonávajúcich prácu vo verejnom záujme v služobnom úrade, ktorým je ministerstvo, a zamestnancov organizácií v jeho zriaďovateľskej pôsobnosti s cieľom prehĺbiť kvalifikáciu a zdokonaľovať profesionálne a etické správanie sa týchto zamestnancov, a to na všetkých stupňoch štátnej správy tak, aby sa zvýšila odbornosť a etika poskytovaných služieb občanom,
 - c) vzdelávanie a realizovanie odborne špecializovaných projektov aj pre iné právnické osoby a fyzické osoby a to za úhradu,
 - d) zabezpečovanie koncepcnej činnosti, odbornej metodickéj činnosti, koordinačnej činnosti, informačnej činnosti, výchovno-vzdelávacej činnosti, propagácie a iných činností podľa potreby a požiadavky ministerstva,
 - e) príprava a realizácia projektov financovaných zo štrukturálnych fondov Európskej únie a iných grantov,
 - f) spolupráca s ostatnými orgánmi štátnej správy a verejnej správy pri príprave a realizácii vzdelávania,
 - g) vypracovávanie podľa požiadaviek ministerstva podkladov pre zadanie grantov na riešenie úloh v pôsobnosti ministerstva a podieľanie sa na ich realizácii a vyhodnocovaní,
 - h) príprava a realizácia projektov medzinárodnej spolupráce zameraných na oblasti, ktoré sú v pôsobnosti ministerstva.

Príloha 6: Informačný list vzdelávacej aktivity

Názov kurzu:	Umenie komunikácie v životnej praxi
Lektor:	Soňa Šúryová
Cieľ disciplíny:	Naučiť účastníka kurzu poznať východiská komunikácie ako sociálneho fenoménu , poznať zásady efektívneho prenosu informácií , ovládať využívanie prvkov verbálneho a neverbálneho prejavu.
Štruktúra disciplíny:	Cielený prenos informácií, úlohy vysielateľa a prijímateľa informácií, aktívne počúvanie Zásady a techniky efektívnej komunikácie – spoločná reč, kontext, spätná väzby, počúvanie, dávkovanie informácií Vecná a vzťahová rovina komunikácii Osobitosti komunikácie v podmienkach štátnej správy Bariéry v komunikácii (porozumenie faktorov ktorú narúšajú komunikáciu, znižovanie rizika vzniku komunikačných prekážok
Metódy:	Táto vzdelávacia aktivita bude prebiehať formou prezenčnej metódy, rozhovory, hraní rolí
Techniky:	Na pripravenej vzdelávacej aktivite budú využité kombinácie techník, ako napr.: brainstorming, situačná metóda, inscenačná metóda

Príloha 7: Príklad testu asertivity

Ku každému výroku priradíte jedno z nasledujúcich tvrdení:

Je to tak 5 Je to skoro vždy tak 4 3 Je to tak len zriedka 2 Nie je to tak 1

1.	Mám problém zasahovať do verejnej diskusie.	
2.	Často hovorím „áno“, aj keď chcem povedať „nie“.	
3.	V strese a v napätí poviem a vykonám, čo neskôr ľutujem.	
4.	Je veľa situácií, kedy nezáleží na tom, čo si myslím.	
5.	V centre pozornosti sa necítim byť „vo svojej koži“.	
6.	Často sa cítim neistý(á).	
7.	Veľmi často prežívam úzkosť v medziľudských vzťahoch.	
8.	Nevypláca sa mi dôverovať ostatným.	
9.	Správanie sa iných ma často zraňuje.	
10.	Často sa cítim zodpovedný(á) za nespokojnosť iných ľudí.	
11.	Väčšinou mi je nepríjemné požiadať neznámeho človeka o pomoc alebo o radu.	
12.	Robí mi ťažkosti zoznamovať sa s novými ľuďmi.	
13.	Väčšinou je ťažké dosiahnuť u iných to, čo chcem a čo žiadam ja.	
14.	Často vyhoviem iným pod vplyvom okolností.	
15.	Mám problém odmietnuť požiadavky iných bez toho, aby som sa cítil(a) previnilo.	
16.	Je ťažké udržiavať vzťahy s niekým, kto je urazený, lebo mám opačný názor.	
17.	Často je to moja vina, ak niekto odmietne moju požiadavku.	
18.	Považujem za náročné vysloviť verejne svoj názor.	
19.	Nesúhlasím s niekým znamená, že sa na mňa nahnevá.	
20.	Najlepším spôsobom riešenia problémov je vyhnúť sa konfliktom.	
21.	Ak pripustím pred ostatnými, že som urobil(a) chybu, budem vyzeráť ako slaboch.	
22.	Často sa cítim zodpovedný(á) za riešenie problémov iných ľudí.	
23.	Cítim sa nepríjemne v situácii, keď mám niekomu oponovať, radšej to neurobím.	
24.	Málokedy si niekto všimne moje nenaplnené potreby.	
25.	Je príjemné, keď ma iní ľutujú.	
26.	Nerád/nerada hovorím, že som zmenil(a) svoj názor, lebo z toho vznikne problém.	
27.	Často dúfam, že niekto uhádne, čo chcem.	
28.	Ak poviem „ja neviem“, budem považovaný(á) za neschopného človeka.	
29.	Považujem za náročné rozhodovať za iných ľudí.	
30.	Je mi nepríjemné prijímať blahoželania od ľudí.	

Vyhodnotenie testu asertivity:

30 – 59 bodov = Vaše spoločenské schopnosti a uplatňovanie techník asertívneho správania sa sú nadpriemerné, ste zodpovedajúcim spôsobom schopný ovplyvňovať názory a riadiť správanie iných, pozor však na prejavy prehnanej sebadôvery.

60 – 89 bodov = Vážne ťažkosti pri vyjadrovaní názorov, v komunikácii s inými a ich riadením sa vám vyhýbajú. Ste si primerane istí sami sebou, ale ak to nie je potrebné, nedávate to najavo.

90 – 119 bodov = Tiež sa vám vyhýbajú vážne ťažkosti pri vyjadrovaní názorov, v komunikácii s inými a ich riadením, ale musíte sa viac sústrediť na svoje konanie a komunikáciu s inými, aby ste nereagovali submisívne.

120 – 150 bodov = Máte predpoklady rozvíjať a zvýšiť svoje spoločenské schopnosti a uplatňovanie techník asertívneho správania sa. Odstráňte všetky okolnosti a vplyvy, ktoré vás vedú k nízkemu sebahodnoteniu, z toho vyplývajúceho spôsobu submisívneho správania sa a začnite na sebe pracovať.

Spracované podľa: CAPPONI, V. – NOVÁK, T. *Asertivně do života*. Praha : GRADA, 1998.
ISBN 80-7169-082-1

Príloha 8: Príklad dotazníka pre vyhodnotenie vzdelávacej aktivity

Cieľové skupiny: (zaškrtnite)	☐ projekt mal vplyv na cieľové skupiny podľa zámeru ☐ projekt mal čiastočný vplyv na cieľové skupiny podľa zámeru ☐ projekt nemal vplyv na cieľové skupiny podľa zámeru ☐ projekt mal vplyv na iné cieľové skupiny, ako boli v zámere
Vplyv na cieľové skupiny:	
Implementačný plán projektu: (zaškrtnite)	☐ projekt prebiehal v súlade s plánom ☐ projekt prebiehal čiastočne v súlade s plánom ☐ projekt neprebíhal v súlade s plánom
Implementačný plán projektu:	
Časový harmonogram: (zaškrtnite)	☐ projekt prebiehal v súlade s časovým harmonogramom ☐ projekt prebiehal čiastočne v súlade s časovým harmonogramom ☐ projekt neprebíhal v súlade s časovým harmonogramom
Časový harmonogram:	
Očakávané výstupy: (zaškrtnite)	☐ projekt splnil očakávané výstupy ☐ projekt splnil čiastočne očakávané výstupy ☐ projekt nesplnil očakávané výstupy
OČAKÁVANÉ CIELE – POROVNANIE KVALITATÍVNYCH A KVANTITATÍVNYCH UKAZOVATEĽOV: (v nasledujúcich stĺpcoch porovnajte zámer projektu a skutočný výsledok projektu napr. osobo/hodiny odškolených, portál, a pod.)	
Projektový zámer:	Skutočnosť:
Vaše stručné zhodnotenie úspešnosti projektu:	

Anotácia

Priezvisko a meno autora: Šúryová Soňa

Názov katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky. Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci

Názov bakalárskej diplomovej práce: Návrh vzdelávacej aktivity na rozvoj komunikačných zručností pracovníkov v štátnej správe

Vedúci práce: PhDr. Andrea Kovalčíková, PhD.

Počet znakov: 70 532

Počet príloh: 8

Počet použitých zdrojov: 48

Kľúčové slová: komunikačné zručnosti, komunikácia s klientom, štátna správa, návrh vzdelávacej aktivity

Anotácia:

Cieľom bakalárskej práce je navrhnúť štruktúru vzdelávacej aktivity pre zamestnancov štátnej správy. Témou vzdelávacej aktivity sú komunikačné zručnosti so špecifickým zameraním na komunikáciu s klientom. Prvá časť obsahuje teoretické východiská, ako vymedzenie komunikácie a komunikačných zručností, základné informácie o vzdelávaní dospelých a špecifiká štátnej správy vo vzťahu k vzdelávaniu a komunikácii. Praktická časť obsahuje samotný projekt vzdelávacej aktivity.

Key words

communication skills, communication with client, state administration, education activity project

Anotation

The aim of the thesis is to make a proposal of education activity for state administration employees. The education activity is focused on communication skills, especially on communication with clients. The theoretical part of thesis contains theoretical base as a definition of communication and communication skills and fundamental information about adult education and specifics of education and communication in the state administration. The practical part contains education activity project.