

Sociální komunikace zaměstnanců a klientů Okresní správy sociálního zabezpečení

Štěpánka Holoubková

Bakalářská práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií


INSTITUT
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ BRNO

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Štěpánka HOLOUBKOVÁ**
Osobní číslo: **H118087**
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Sociální pedagogika**

Téma práce: **Sociální komunikace zaměstnanců a klientů Okresní správy sociálního zabezpečení**

Zásady pro vypracování:

Zadané a zvolené téma bude zpracováno podle pokynů obsažených v materiálu IMS "Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách" (IMS 2009). Případně podle dalších materiálů, z nichž některé jsou obsaženy v literatuře připojené k tomuto studijnímu textu. Zejména bude dbáno na dodržování zásad publikační etiky a pravidel společenskovedního výzkumu. Průběžné výsledky práce budou pravidelně konzultovány s vedoucím bakalářské práce.

S vědomím těchto zásad a pravidel a po konzultaci s vedoucím bude práce zaměřena na specifika sociální komunikace u OSSZ s důrazem na verbální a neverbální komunikaci s klienty.

Součástí práce bude kvantitativní šetření mezi zaměstnanci Okresní správy sociálního zabezpečení v Havlíčkově Brodě.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

De Vito, J. A. Základy mezilidské komunikace. 6. vyd. Praha: Grada, 2008

Olejníček, A. Výcvik asertivního jednání. Brno: Bonny Press, 2003

Plaňava, I. Průvodce mezilidskou komunikací. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005

Scharlau, CH. Trénink úspěšné komunikace. 1. vyd. Praha: Grada, 2010

Další literatura bude obsažena v Projektu bakalářské práce a průběžně doplňována během práce na tomto textu.

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. František Sýkora

Katedra pedagogiky a psychologie

Datum zadání bakalářské práce:

11. listopadu 2013

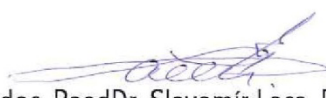
Termín odevzdání bakalářské práce:

30. dubna 2014

V Brně dne 11. listopadu 2013


doc. PhDr. Miloslav Jůzl, Ph.D.
vedoucí ústavu




doc. PaedDr. Slavomír Láca, Ph.D.
vedoucí katedry

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

ŠTĚPÁNKA HOLOUBKOVÁ
.....
Jméno, příjmení studenta

V Brně 14. 2. 2014

Holoubkova
.....
Podpis

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výtisky, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu, k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá sociální komunikací mezi klienty a zaměstnanci Okresní správy sociálního zabezpečení.

V teoretické části jsou definovány základní pojmy z oblasti komunikace, je přiblížena struktura ČSSZ a OSSZ, vymezeny jejich kompetence a deklarovaný vztah k široké veřejnosti jako skupině klientů. V praktické části je popsán způsob a průběh kvantitativního výzkumu, provedeného formou dotazníkového šetření. Získaná data jsou interpretována slovně i pomocí grafů.

Klíčová slova: komunikace, sociální komunikace, komunikační dovednosti, asertivita, komunikační bariéry, ČSSZ, OSSZ.

ABSTRACT

Bachelor thesis is dealing with communication between clients and staff members of the Regional Social Security Administration.

In theoretical part are defined essential concepts of the communication environment, detailed structure overview of the Czech Social Security Administration and Regional Social Security Administration, also are defined terms of reference and relation to the general public in position of group of clients. In practical part is described manner and course of the quantitative research on the basis of questionnaire survey. Acquired data are expressed either verbally or in the form of the graphs.

Keywords: communication, social communication, communication skills, assertiveness, communication barrier, Czech Social Security Administration, Regional Social Security Administration.

Poděkování

Děkuji panu Mgr. Františkovi Sýkorovi za laskavý přístup, cenné připomínky a odbornou metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování bakalářské práce.

Dále děkuji manželovi a synovi za podporu a toleranci v průběhu celého studia.

Prohlášení

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Štěpánka Holoubková

OBSAH

ÚVOD.....	8
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 SOCIÁLNÍ KOMUNIKACE	12
1.1 VYMEZENÍ POJMU KOMUNIKACE	12
1.2 SOCIÁLNÍ KOMUNIKACE	15
1.3 VERBÁLNÍ KOMUNIKACE	22
1.4 NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE.....	26
2 SPECIFIKA SOCIÁLNÍ KOMUNIKACE U OSSZ	34
2.1 STRUKTURA ČSSZ	34
2.2 OSSZ JAKO SLOŽKA ČSSZ.....	35
2.3 ETICKÝ KODEX ZAMĚSTNANCŮ ČSSZ.....	37
2.4 VZDĚLÁVÁNÍ KE KOMUNIKACI S KLIENTEM	39
3 KOMUNIKACE S VEŘEJNOSTÍ	41
3.1 POSTOJE VEŘEJNOSTI K ZAMĚSTNANCŮM STÁTNÍ SPRÁVY	41
3.2 KOMUNIKACE S KLIENTY V PODMÍNKÁCH OSSZ	42
3.3 KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI A UMĚNÍ ASERTIVNÍHO JEDNÁNÍ.....	44
3.4 KOMUNIKAČNÍ BARIÉRY A JEJICH ELIMINACE.....	48
3.5 PROBLEMATICKÁ KOMUNIKACE	50
II PRAKTICKÁ ČÁST	53
4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	54
4.1 METODY A CÍLE ŠETŘENÍ.....	54
4.2 VÝSLEDKY ŠETŘENÍ A JEJICH INTERPRETACE	55
ZÁVĚR	68
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	70
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	74
SEZNAM GRAFŮ	75
SEZNAM PŘÍLOH	76

ÚVOD

Člověk je tvor společenský a potřeba komunikovat je jednou z jeho základních potřeb. Převážnou část svého života prožijeme mezi lidmi a právě při kontaktu s nimi potřebujeme dobré vyjadřovací schopnosti. Komunikujeme, abychom se domluvili.

Každá společnost si během tisíciletého historického vývoje vytvořila unikátní dorozumívací systém: svoji řeč a obohatila ji o gesta a pohyby, kterými se řeč doplňuje a dotváří. V průběhu kulturního vývoje každé společnosti se kromě zásad slušného a neslušného chování vymezila i slušná a neslušná slova a gesta.

Slovo je mocný nástroj. Náš projev je často tím, co rozhoduje o našem vítězství či prohře v pracovní oblasti a ve vztazích. To si lidé dobře uvědomovali již v dobách řecké a římské kultury. Rétorika měla v antice obrovský význam, bývala vyučována jako samostatný studijní obor a obratní rétorové byli uctíványi občany. Po antice snad každá dějinná epocha oceňovala kromě odborných vědomostí schopnost efektivně se prezentovat a prosadit. Verbální obratnost bývá jedním z předpokladů kariérního postupu, a čím výše postupujeme v hierarchii pracovních postů, tím větší význam získává účinné jednání s lidmi, schopnost přesvědčit je, vhodně směřovat a vést. Je nezpochybnitelné, že z přijímacích pohovorů na vedoucí místa odchází jako vítězové uchazeči sebevědomí a výřeční. Stává se, že zkušený odborník neuspěje v „souboji“ s méně zdatným uchazečem proto, že se nedokáže obratněji vyjadřovat, zkrátka nedokáže přesvědčit.

O tom, že dovednost jednat s lidmi je předpokladem úspěchu, nelze pochybovat. Typickým příkladem jsou politici absolvující kurzy rétoriky a pod odborným vedením „mistrů slova“ zdokonalující své komunikační dovednosti, aby v době předvolebních kampaní dokázali pro svoji stranu získat co nejvyšší počet potencionálních voličů. Stejně tak dovedný a komunikačně nadaný obchodník nebo dealer nás přesvědčí k zakoupení produktu, který jsme vlastně ani nechtěli a nepotřebujeme ho.

Komunikace je specifickým druhem umění, zároveň je nezbytné na ní pracovat a zdokonalovat ji. Schopnost s lehkostí komunikovat je pro některé lidi vlastní snad od narození. Tito lidé jsou hovorní, dokáží s lehkostí konverzovat a seznamovat se, působí na své okolí důvěryhodně a lze si je snadno oblíbit. Pro lidi komunikující těžkopádně je řešením nějaká forma kurzu či školení vedoucí k vylepšení jejich komunikačních schopností.

Může se zdát, že komunikativnost omezujeme na obyčejnou výřečnost. Komunikace není tvořena pouze slovy, ale i mimoslovními projevy. Komunikující partneři neposuzují jen to, co říkáme, ale také to, co děláme a jak u toho vypadáme. Paul Watzlawick říká, že je nemožné ne-komunikovat, protože veškeré chování je komunikací. Vychází z předpokladu, že každé chování v interakční situaci má význam sdělení (tzn. je komunikací), a proto ať se člověk snaží jakkoliv, nemůže *nekomunikovat*. Mlčení i slova, aktivita i pasivita, to vše je vyslanou informací, která ovlivňuje další lidi, a ti opět nemohou *neodpovídat* a sami také komunikují.¹

Komunikace je jedním ze základních nástrojů veřejné správy. Formy komunikace úředníků s klienty jsou různé dle vykonávané činnosti a dle možností instituce, ale stále převládají osobní setkání, rozhovory.

Toto téma bakalářské práce jsem si zvolila, protože čtrnáct let pracuji ve státní správě, z toho téměř osm let na Okresní správě sociálního zabezpečení v Havlíčkově Brodě. Pro práci ve státní správě je typický každodenní kontakt s veřejností. Když na OSSZ přijde klient s nějakým požadavkem či problémem, právem očekává, že bude jednat s pracovníkem, který rozumí své práci a danou problematiku ovládá do podrobností. Úředník je tím, kdo jednání vede a je hlavně na něm, s jakým výsledkem a pocitem klient z úřadu odejde. Podle pocitů z jednání si klient utváří mínění o celé organizaci. Tajemství úspěchu spočívá v komunikaci. Komunikace je hlavním nástrojem státní správy a jako taková bývá složitá, protože musí reagovat na rozmanité situace. Nemohou být dvě stejná jednání, protože každý klient je osobitý a na náš úřad přichází s jinými očekáváními.

Cíl bakalářské práce a jeho zdůvodnění:

Hlavním cílem mé práce je analyzovat přístup zaměstnanců Okresní správy sociálního zabezpečení v Havlíčkově Brodě ke komunikaci s klienty.

Dalšími cíli je specifikovat problémy, které každodenní komunikace s veřejností přináší, charakterizovat odbornou i osobní připravenost zaměstnanců k řešení problémů klientů, vyhodnotit jejich schopnost zvládat obtížné rozhovory a konfliktní situace, definovat zájem úředníků o prohloubení komunikačních a asertivních dovedností. Hledat možnosti zefektivnění komunikace s využitím poznatků sociální pedagogiky.

¹ BAVELAS, J. B., JACKSON, D. D., WATZLAWICK, P., Pragmatika lidské komunikace, Praha: Newton Books, a.s., 2010, s. 51 – 52.

Charakteristika metod:

Teoretická část bakalářské práce bude vypracována na základě studia odborných materiálů. Bude využito dostupné odborné literatury, textů, skript IMS Brno, zákonných norem a pramenů na internetu. V teoretické části budou vysvětleny zásadní pojmy vztahující se k danému tématu (sociální komunikace, verbální a neverbální komunikace, asertivní jednání), bude popsána struktura České správy sociálního zabezpečení jako proklientské organizace, dále bude přiblížena činnost OSSZ jako územní jednotky ČSSZ a systém vzdělávání ke komunikaci s klientem v této organizaci. Pozornost bude také věnována specifikům vedení jednání s cizinci a budou zmíněna doporučení jak komunikovat, pokud se rozhovor přenesse z věcné do emocionální roviny.

V praktické části bude proveden a vyhodnocen kvantitativní výzkum formou dotazníku. Principem dotazníkové metody je nejen získání údajů o respondentovi, ale také jeho postojů a názorů na problematiku, kterou se dotazující zabývá.² Budou osloveni všichni zaměstnanci OSSZ v Havlíčkově Brodě, kteří v rámci výkonu svého povolání jednají s veřejností. Tento vzorek bude obsahovat cca 50 osob. Sociálně psychologické obory v rámci svých výzkumů volí vyčerpávající šetření tehdy, pokud zamýšlený okruh respondentů není velký, např. zaměstnanci jedné firmy, obyvatelé malé obce atd.³

² PELIKÁN, J., *Základy empirického výzkumu pedagogických jevů*, Praha: Karolinum, 2007, s. 105.

³ KAŠPAROVÁ, E., KOMÁRKOVÁ, R., SURYNEK, A., *Základy sociologického výzkumu*, Management press, 2001, s. 66.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 SOCIÁLNÍ KOMUNIKACE

1.1 Vymezení pojmu komunikace

„*Nic není pro člověka důležitějšího než správně mluvit.*“

Phaedrus (římský autor bajek)

Co se nám vybaví pod pojmem komunikace?

Slovník cizích slov uvádí tři možné výklady tohoto slova:

- Spojení
- Přenos, sdělování, výměna informací
- Veřejná doprava, dopravní cesta

Slovo komunikace vzniklo z latinského pojmu *communicare* - dorozumívat se, radit se s někým, ale i spojení, styk nebo souvislost.

Jediná obecně platná definice komunikace neexistuje. Různí autoři komunikaci popisují různě s ohledem na obor či zaměření, kterému se věnují. Příklady definic:

- dle Křivohlavého: Komunikovat znamená s někým se z něčeho radovat, někomu něco doručovat, předávat, půjčovat, přijímat i dávat, tedy vzájemně se sdílet,⁴
- dle Vízdala: „*Komunikace je vzájemně komplementární jev, ve kterém se střídá role komunikátora (toho, kdo něco sděluje) a role komunikanta (toho, kdo přijímá, co je obsahem sdělení)*“,⁵
- dle Watzlawicka: Komunikací není jenom řeč, ale všechno chování, a každá komunikace – včetně doplňujících komunikačních prvků – ovlivňuje chování,⁶
- dle Adaira: Komunikace je schopnost jednotlivce navázat kontakt s jiným člověkem a domluvit se. Je to vlastně proces, během něhož si lidé vyměňují významy prostřednictvím používání společné soustavy symbolů,⁷

⁴ KŘIVOHLAVÝ, J., Jak si navzájem lépe porozumíme, Praha: Nakladatelství Svoboda, 1988, s. 20.

⁵ VÍZDAL, F., Sociální psychologie I, Brno: Institut mezioborových studií, 2010, s. 94.

⁶ BAVELAS, J. B., JACKSON, D. D., WATZLAWICK, P., Pragmatika lidské komunikace, Praha: Newton Books, a.s., 2010, s. 25.

⁷ ADAIR, J., Efektivní komunikace, Praha: Alfa Publishing, s.r.o., 2004, s. 18.

- Plaňava vychází z definice komunikace dle Wahlstromové a uvádí, že: Komunikace je účelné sebe - vyjadřování, předávání informací pomocí písma, řeči a obrazů, výměna údajů či poskytování zábavy, přenos poznatků mezi jednotlivci, vzájemná výměna významů mezi lidmi za použití platného systému znaků, proces přenosu sdělení mezi např. dvěma osobami prostřednictvím nějaké komunikační cesty s cílem dosažení plánovaného účinku.⁸

Toto je jen několik z mnoha definicí pojmu komunikace. O komunikaci vyšlo mnoho odborných publikací a záhy po jejich prolistování zjistíme, že neexistuje jedna jediná, všeobecně přijímaná a vše podstatné vystihující definice. Autoři těchto publikací většinou říkají totéž, a buď uvedou několik nejčastějších typů definicí a s jednou z nich se ztotožní či několik definicí spojí dohromady.

Komunikace má zpravidla svůj záměr a smysl, plní svoji funkci. Hranice mezi jednotlivými funkcemi se často prolínají a překrývají. Komunikačních procesů, které pouze informují nebo oznamují, není mnoho. Často jsme zároveň skrytě přesvědčováni a manipulováni. Například televizní zpravodajství či reklama v jedné chvíli informuje, dává návod, ale i manipuluje. Je nám podsouváno, jak máme odvysílané zprávy rozumět, co si o ní máme myslet, jak se máme jako spotřebitelé chovat atd.

Vymětal uvádí tyto funkce komunikace:

- informativní – zprostředkování dat, zkušeností, znalostí a vědomostí mezi lidmi,
- instruktivní – je to informační funkce doplněná vysvětlením postupu, návodu, metodického pokynu jak něco dělat, jak se dobrat k plánovanému výsledku,
- poznávací – získávání poznatků o sobě, o druhých, o okolním světě,
- výchovná a vzdělávací – zahrnuje současně funkce informativní, instruktivní i poznávací, je uskutečňována na půdě školních zařízení případně samostudiem,
- osobní identity – sebeuvědomění, ujasnění si svých názorů a postojů, sebevědomí a osobních cílů,
- společensky sjednocující a socializační – utváření vazeb s ostatními, oboustranné reakce a interakce v průběhu komunikace, posilování vnímání sounáležitosti a prosociálnosti, schopnost komunikace v různých typech prostředí, na různých společenských vrstvách a postavení, na míře vyzrálosti komunikujících stran atd.

⁸ PLAŇAVA, I., Průvodce mezilidskou komunikací, Praha: Grada Publishing, 2005, s. 17.

- přesvědčovací – schopnost ovlivňovat a měnit názory, hodnocení, způsoby chování a jednání ostatních, umění získat někoho na svoji stranu,
- motivující a posilující – zvyšuje sebevědomí, vnímání vlastní potřeby a svých možností,
- zábavná – komunikace jako prostředek pro pobavení a rozptýlení, vytváří pocit pohody, uvolnění a radosti,
- svěřovací – vzájemné svěřování pocitů a možnost „vypovídat se“, eliminace vnitřního napětí, překonávání nesnází, naslouchání starostem druhých a řešení jejich těžkostí,
- úniková – oproštění se od zmatků a starostí prostřednictvím komunikace.⁹

Ostatní autoři se s těmito funkcemi v podstatě ztotožňují. Joseph A. De Vito navíc uvádí další zajímavou funkci komunikace:

- prezentace vlastní osoby – prostřednictvím komunikace chceme podat druhým takový obraz sebe sama, jak si přejeme, aby nás vnímali.¹⁰

Další jakousi skrytou funkcí jsou také motivy, které nás ke komunikaci vedou. Protože člověk je tvor společenský, motivace ke komunikování je mu vlastní a je pro něj přirozená. Mezi jednotlivci se míra ochoty komunikovat odvíjí a kolísá podle řady okolností: zda máme ke komunikačnímu partnerovi vztah kladný či záporný, zda lze předpokládat, že si porozumíme, zda vůbec a v jakých mezích se chceme o své myšlenky podělit.

Jaké jsou tedy nejčastější motivy ke komunikaci? Dle Vybírala jsou to především:

- Kognitivní motivace – chceme nebo potřebujeme se o něco podělit, něco zdůvodnit, vyjádřit své myšlenky, zkušenosti a vědomosti.
- Zjišťovací a orientační motivace – prostřednictvím dotazů se chceme zorientovat v názorovém světě druhého člověka nebo v tématu, o které je předmětem diskuze.
- Sdružovací motivace – uspokojuje potřebu bližšího vztahu a kontaktu, což je jedna ze základních lidských potřeb. Člověk pravidelně potřebuje zažívat pocity sounáležitosti, že si s někým rozumí, mít jistotu, že někam patří.

⁹ VYMĚTAL, J., Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi, Praha: Grada Publishing a.s., 2008, s. 24.

¹⁰ DE VITO, J. A., Základy mezilidské komunikace, Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 51.

- Sebepotvrzovací motivace – komunikováním s druhými zároveň nalézáme a rozvíjíme svoji osobní identitu a svůj sebeobraz. Obhajováním svého názoru v konfliktních situacích upevňujeme mínění o sobě a to, jací jsme.
- Adaptační motivace – komunikací dáváme najevo svůj status, svoji profesní a životní roli. Tím, jak mluvíme a vystupujeme (řeč těla, oblečení, doplňky...), potvrzujeme přijetí těchto rolí a přizpůsobení se rolovým stereotypům. Jde vlastně o jakési hraní konvenčních komunikačních her, čímž vyjadřujeme svoji konformitu a sociální začlenění.
- Přesilová motivace – komunikujeme z potřeby prosadit svůj názor a uplatnit se. Upoutáváme na sebe pozornost s cílem předvést se v lepším světle, zjednat si respekt, úctu a obdiv. Častou motivací je vyniknout v porovnání s ostatními.
- Požitkářská motivace – důvodem může být chuť odpočinout si, zapomenout na starosti, potřeba rozptýlit se prostřednictvím nezávazné konverzace. Můžeme sem zahrnout i flirtování nebo zábavu na účet někoho jiného.
- Existenciální motivace – tím, že komunikujeme s druhými nebo i sami se sebou, udržujeme se psychicky zdraví. Pro člověka je nesmírně důležité hovořit o svých prožitcích, sdílet myšlenky a vzpomínky. Můžeme takto zahánět pocity melancholie a depresivní nálady.¹¹

Je normální, že někdy se nám komunikovat nechce, nemáme zájem s nikým mluvit, nechceme nikoho vidět. Důvodem může být špatná nálada, zahlcení podněty a vjemy, únava. Nechuť ke komunikaci a potřebu odpočinout si od kontaktů mívají ti, kdo se denně v rámci své profese stýkají a hovoří s větším množstvím lidí, musí jim naslouchat, přemýšlet o nich a řešit jejich problémy. Jsou to učitelé, vedoucí pracovníci, lékaři, psychoterapeuti, úředníci, prodavači atd. Pokud je sklon vyhýbat se lidem dlouhodobý a neměnný, může jít o projevy nějaké formy psychické abnormality.

1.2 Sociální komunikace

Komunikaci chápeme nejen jako proces přijímání a sdělování informací, ale v širším smyslu jako všechny lidské aktivity, lidské chování, výrobky a výtvoř. Naproti tomu sociální neboli mezilidská komunikace je komunikací ve společnosti, mezi lidmi navzájem. Zvýše-

¹¹ VYBÍRAL, Z., Psychologie komunikace, Praha: Portál s.r.o., 2005, s. 33 – 35.

ný nárůst zájmu o mezilidskou komunikaci jsme mohli zaznamenat ve vztahu ke změnám společenského režimu po listopadu 1989. Tento jev souvisel s novou možností podnikat, organizačně se prosadit i manažersky se angažovat. Mnoho studijních programů středních i vysokých škol do svých učebních plánů pružně zařadilo výuku efektivní či vnitrofiremní komunikace, nácvik vyjednávacích a přesvědčovacích taktik. Vyšlo nepřeberné množství odborných publikací na téma komunikace mezi lidmi. Primárním cílem této literatury je prosazení sebe sama a svých názorů a myšlenek, najdeme tu návody, jak přimět druhé, aby přejali naši pravdu. Je to tedy komunikace manipulativní, je prostředkem a nástrojem k ovlivňování a řízení druhých. Dle zákona o akci a reakci je tu také hojné množství literatury, která nás poučí, jak takovou manipulaci rozpoznat a s úspěchem se jí bránit. Podstatně méně je knih, které člověka učí mluvit a jednat tak, aby svými slovy budoval důvěru a srdečnost, aby utužoval přátelské vazby mezi lidmi. Jen menší část publikací zdůrazňuje význam slova jako prostředku k posílení vědomí lidské sounáležitosti bez přítomnosti postranního manipulativního cíle.

Vývoj sociální komunikace je neoddělitelně spojen s vývojem lidské společnosti a je tím, co nás odlišuje od jiných biologických druhů. Např. současný sociolog Keller nahlíží na mezilidskou komunikaci v historických souvislostech jako na schopnost vnímat a zpracovávat informace od ostatních lidí, která významně zvýšila šance lidského druhu na přežití. Typicky lidský komunikační styl se rozvíjel v průběhu společných aktivit pracovních, rituálních, válečných aj. Schopnost komunikace byla kompenzací biologických nedokonalostí lidstva. Tato schopnost se stala základem lidské kultury. Pomocí symbolů lidé třídí a kategorizují své pocity a nabyté zkušenosti a vnáší tím do svého světa řád, což jim pomáhá lépe se orientovat a vyrovnávat s prostředím, kde žijí. Bez možnosti komunikace s jinými lidmi není člověk schopen rozvinout psychické procesy, kterými se odlišuje od ostatních živočišných druhů. Lidská forma komunikace dává možnost získávat informace i o událostech a věcech, které jsme sami nemohli vidět a zažít. Tím se násobí objem lidského vědění předávaného z generace na generaci. S tím souvisí možnost učit se z minulosti, abstraktně myslet a představovat si budoucnost.¹²

Současné pohledy na sociální komunikaci se od sebe nijak zásadně neliší. Rozdíly v jednotlivých uvedených definicích vychází spíše z úhlu pohledu konkrétního autora na danou problematiku.

¹² KELLER, J., Úvod do sociologie, Praha: Sociologické nakladatelství, 2009, s. 49 – 50.

Křivohlavý poměrně stručně pojem sociální komunikace vymezuje jako sdělování informací ve skupině lidí a odlišuje ji tak od tzv. komunikace technické.¹³

Černý dělí sociální komunikaci na přímou a nepřímou. Přímá sociální komunikace probíhá „tváří v tvář“ s možností okamžité reakce a zpětné vazby. Nepřímá sociální komunikace je vlastně komunikací masovou: probíhá bez osobní účasti partnerů, prostřednictvím hromadných sdělovacích prostředků.¹⁴ Na rozdíl od Křivohlavého tedy technické prvky v sociální komunikaci neodmítá.

Sociologickou charakteristiku zdůrazňuje Musil: termín sociální komunikace je nejčastěji vnímán jako komunikace mezi jedinci, jedinci a skupinou či mezi skupinami navzájem. Sociální komunikace v sobě často zahrnuje i uplatňování moci a ovlivňování, ale také službu a nezištnou solidární pomoc.¹⁵

Definice na pomezí sociologie a psychologie nabízí Sýkora a Svatoš:

Sýkora charakterizuje sociální komunikaci jako prostředek a zároveň i základní aspekt sociálního styku. Dochází při ní k výměně představ, nálad, prožitků, pocitů apod. Sociálně komunikační činnost předpokládá aktivitu jak na straně hovořící osoby, tak na straně osoby, která naslouchá. Jejím vlivem se mění a vyvíjí vztahy mezi účastníky sociálního styku.¹⁶

Svatoš definuje sociální komunikaci jako obecný jev, který doprovází společenský styk. V užším slova smyslu se jedná o sdílení, které má za cíl výměnu názorů nebo informací v sociálním kontaktu. Sociální komunikace bezprostředně ovlivňuje každého jednotlivce: způsobuje změny v osobnosti, má vliv na lidské chování a názory. Je neodmyslitelnou součástí společné činnosti lidí.¹⁷

Poněkud abstraktně a filozoficky uvažuje Klapetek, který na mezilidskou komunikaci nahlíží jako na neopakovatelnou kulturní událost, do které se promítají nejen povahy, ale i náboženské a filozofické postoje všech zúčastněných. V jistém smyslu jde o inženýrské

¹³ KŘIVOHLAVÝ, J., Jak si navzájem lépe porozumíme, Praha: Nakladatelství Svoboda, 1988, s. 20.

¹⁴ ČERNÝ, V., Reč tela, Brno: Computer Press, a.s., 2009, s. 25.

¹⁵ MUSIL, J., Úvod do sociální a masové komunikace, Praha: Vysoká škola J. A. Komenského, 2004, s. 6.

¹⁶ SÝKORA, F., Úvod do studia předmětu sociální komunikace, Brno: Institut mezioborových studií, 2008, s. 4.

¹⁷ SVATOŠ, T., Kapitoly ze sociální a pedagogické komunikace, Hradec Králové: Gaudeamus, 2002, s. 30.

dílo. Sociální komunikaci si představuje jako most, jenž musí být postaven mezi lidmi, kteří se chtějí domluvit a porozumět si.¹⁸

Z jiné stránky se na sociální komunikaci dívají Schneider a Schneiderová. Nesnaží se o definici mezilidské komunikace, ale sledují její výpovědní hodnotu, kterou spatřují v tom, že:

- vždy nese nějakou informaci, je věcným sdělením,
- vyjadřuje naše emoce,
- vypovídá o naší inteligenci a vztahu k sobě samému,
- vyjadřuje vztah k předmětu komunikace a k člověku, se kterým komunikujeme.¹⁹

Bakošová z pohledu sociální pedagogiky chápe sociální komunikaci jako výměnu informací mezi lidmi navzájem, jako součást sociálního styku, ke kterému patří vzájemné působení, vnímání, pochopení a poznávání. Jde o vysílání a přijímání informací ve skupině lidí, způsob, jakým chceme komunikovat a pravidla, která chceme dodržovat. Kvalita sociální komunikace se odvíjí od vzájemného pochopení mezi komunikujícími stranami, přičemž hloubka tohoto pochopení je úměrná kvalitě sociálních vztahů panujících ve skupině.²⁰

Nejvíce se ztotožňuji s definicí dle Bakošové, protože nejlépe vystihuje moji představu o sociální komunikaci.

Sociální komunikace probíhá ve dvou podobách: komunikační akt a komunikační proces. Komunikační akty jsou konkrétní jednoduché případy komunikace. Může to být rozhovor mezi dvěma přáteli, rozhovor vedoucího pracovníka s podřízeným při zadávání pracovního úkolu, poskytování informací při řešení správného problému atd. Jde tedy o relativně uzavřený celek, jehož hranice jsou tvořeny komunikační situací, záměrem a obsahem komunikace s různě dlouhou dobou trvání. Komunikační proces je tvořen několika komunikačními akty, které na sebe navazují. Typická je větší složitost a delší průběh. Mezi komunikačními akty a komunikačními procesy neexistuje přesně vytyčená hranice. Jedná se o procesy s měnícími se obsahy závislými na komunikačních partnerech, prostředím aj.²¹

¹⁸ Klapetek, M., Komunikace, argumentace, rétorika, Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 10.

¹⁹ Schneider, M., Schneiderová, A., Komunikační dovednosti, Ostrava: Ostravská univerzita, 2010, s. 11.

²⁰ Bakošová, Z., Sociální pedagogika, Bratislava: Slovenské pedagogické nakladatelstvo: Mladé letá s.r.o., 2005, s. 75 – 76.

²¹ Erneker, J., Sociální komunikace ve veřejné správě, České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2008, s. 17.

Každý komunikační akt se skládá z několika elementárních prvků. Vybrala jsem si klasifikaci součástí komunikačního procesu dle Mikuláščíka, který uvádí tyto základní prvky: komunikátor, komunikant, komuniké, komunikační jazyk, komunikační kanál, zpětná vazba, komunikační prostředí a kontext.

Komunikátor – ten, kdo vysílá sdělení, kdo zahájí vzájemnou komunikaci. Podnětem jsou vlastní zájmy a motivy. Svým jednáním iniciuje myšlení a chování druhých osob.

Komunikant – příjemce vyslaného sdělení. Jeho vnímání neboli dekodování zprávy ovlivňují osobnostní rysy, vlastní prožitky, záměry a cíle. Totožná nebo podobná názorová shoda komunikátora a komunikanta mohou komunikační proces zjednodušit. Například s našimi blízkými se nám komunikuje dobře právě proto, že s nimi sdílíme velké množství společných postojů, znalostí, potřeb i zážitků.

Komuniké – vyslaná zpráva, která může mít verbální či neverbální podobu. Použijeme-li ve zprávě jednoznačné pojmy označující konkrétní věc, příjemce zpravidla zamýšlený záměr pochopí. Problém může ale nastat u abstraktních slov nebo u symbolů neverbálního typu. Takovou zprávu mohou různí lidé chápat úplně jinak, někdy může autor zprávy záměrně sdělení zamlžovat, vkládat do něj mnohoznačnost.

Komunikační jazyk – informace je předávána prostřednictvím nějakého komunikačního jazyka. To, že hovoříme stejnou řečí nezaručuje, že si budeme vždy rozumět. Význam slov, především s abstraktním významem, je individuálně odlišně vnímaný. Je rozlišován denotativní a konotativní význam jazyka. Denotativní význam je významem obsahu pojmu, jež konkrétní slovo zastupuje (např. přírodní vědy používají výhradně denotativní jazyk). Konotativní (vztahový) význam, který v mezilidské komunikaci převažuje, se týká širšího významu myšlenek, emocí a záměrů. Podstatnou roli v komunikační výměně mají procesy kódování a dekodování. Kódování přímo souvisí se znalostí jazyka a košatostí slovní zásoby, ale také se schopností přizpůsobit se komunikačnímu partnerovi. Např. právnícký jazyk je pro laika příliš odborný a složitý, ale dobrý právník by měl být schopen adaptovat svoji mluvu vůči klientovi bez právního vzdělání tak, aby všemu správně porozuměl. I příjemce musí mít určité komunikační dovednosti, aby zprávu dekoval, tedy přijal a zpracoval. Dekodování bývá problematické především mezi různými kulturami.

Komunikační kanál – je trasa, po které je zpráva posílána. Během komunikace tváří v tvář je základním kanálem zvuková stránka, pohledy očí, pohyby těla, tón hlasu, způsob

podání ruky, oblékání, parfém aj. Při zprostředkované, masové komunikaci (telefon, TV, mail, noviny atd.) je k dispozici omezené množství komunikačních prostředků.

Zpětná vazba – reakce na přijaté sdělení. Během komunikace hraje významnou roli, udržuje obě strany tzv. „v obraze“, vypovídá o tom, jak je zpráva přijata a pochopena. Větší prostor pro poskytování zpětné vazby, a tím i pro přesné pochopení, je při osobním setkání. Je ideální, pokud ke zpětné vazbě dochází hned po dekódování zprávy.

Komunikační prostředí – na vlastní komunikaci má významný vliv. Některá prostředí dávají situaci formální či přímo reprezentativní význam, což může vést ke stresu a trémě. Patří sem prostory, kde komunikace probíhá, uspořádání předmětů v místnosti, přítomnost různého množství lidí (posluchačů). Řadíme sem i podněty, které mohou jak obě komunikující strany, tak i komuniké zkreslovat, které způsobují komunikační šum. Mohou to být vlivy vnější, např. hluk, horko, ovlivnění přítomností neoblíbeného člověka, nebo vlivy vnitřní jako únava, nesoustředěnost, nutkavé myšlenky, bolest atd. Komunikant pak přijímá jen část sdělení, vybírá, co ho zajímá a ostatní vytěsňuje, čímž se zpráva deformuje a její efekt se zmenšuje. Pochopení přijaté zprávy je vždy individuální a neshoduje se úplně s obsahem zprávy vyslané, protože za stejná slova si každý doplňuje své subjektivní významy.

Kontext – je celková situace, ve které komunikace probíhá. Totožná slova či chování mohou mít zcela jiný význam a mohou být jinak vnímány, jsou-li použity v odlišných souvislostech. Kontext má vliv na to, co a jak říkáme. Lidé komunikují různě právě podle specifického kontextu, ve kterém se nachází. To, co na nás v kontextu působí a ovlivňuje komunikaci, nazýváme kontextové modality. Zahrnujeme sem především čas, hmotný prostor, emoční vybavení, míra formálnosti, mezilidské vztahy, stereotypy a očekávání chování vymezeného rolemi, věk a pohlaví komunikujících, motivy a záměry, sociální situace, pozice účastníků komunikace z hlediska moci nebo společenské role atd. Poznání kontextu je důležité pro správné pochopení toho, co nám druhá strana chce říci.²²

Komunikace je mnohvrstevný a živý proces, je proměnlivá. Komunikaci můžeme dělit podle mnoha různých hledisek. Dělení není přísné a striktní, v jednom komunikačním celku se jednotlivé druhy komunikace spojují, prolínají a navzájem podporují. Vyčerpávající výčet možných druhů komunikace uvádí Mikuláščík:

²² MIKULÁŠČÍK, M., *Komunikační dovednosti v praxi*, Praha: Grada Publishing, 2003, s. 25 – 28.

Komunikace záměrná – komunikátor má jasnou představu co a jak chce prezentovat. Komunikační styl přesně odpovídá jeho zamýšlenému cíli.

Komunikace nezáměrná – projev je prezentován odlišně od původního záměru (výsledná prezentace je ovlivněna např. trémou, stresem).

Komunikace vědomá – mluvčí si uvědomuje, co a jak říká, může, ale nemusí naplňovat svůj záměr. Do jisté míry se mohou pojmy vědomá a nevědomá komunikace ztotožňovat.

Komunikace nevědomá – komunikátor nemá pod vědomou kontrolou svůj projev jako celek nebo některé jeho komponenty. Tento druh komunikace se částečně kryje s významem nezáměrné komunikace.

Kognitivní komunikace – logická, smysluplná, rozumová. Těžiště spočívá v racionální a logické argumentaci.

Afektivní komunikace – pomocí emočně zabarvených projevů, ovlivňování emocemi, tzv. „hraní na city“.

Pozitivní komunikace – každý komunikační akt obsahuje nějaké hodnotící signály, které naznačují, zda objekt, komunikant či sdělení jsou vnímány kladně nebo záporně. Je důležité si uvědomit, že i nepříjemné zprávy lze sdělit taktně a bez invektiv. Mějme na mysli i to, že klasifikace konkrétního chování může být od dvou lidí diametrálně odlišná. Za co nás někdo chválí a oceňuje, může u druhého vyvolat vlnu kritiky. Hodnotitelé nás poměřují podle svého subjektivního žebříčku hodnot.

Negativní komunikace – je formou kritiky, negace, kárání, napadání, ale i předstírání a utajování. Ve chvíli, kdy komunikujeme tímto stylem, nemůžeme očekávat pozitivní reakci.

Shodná komunikace – informace předávané mezi účastníky komunikace jsou ve shodě po obsahové i formální stránce. Naopak u komunikace neshodné si sdělované zprávy odporují.

Asertivní komunikace – dává mluvčímu prostor ke zdravému sebeprosazení a současně toto právo neupírá ani protistraně.

Agresivní komunikace – bezohledná a výbojná, sobecká ve vztahu k ostatním.

Manipulativní komunikace – používá lsti a nečestné způsoby jednání.

Pasivní komunikace – uhýbající, nečinný a bojácný styl.

Intropersonální komunikace – tzv. vnitřní promluvy. Může se jednat o průvodní znak vnitřní disharmonie, způsobem přípravy na důležitý projev, ale i projevem onemocnění.

Interpersonální komunikace – probíhá mezi dvěma či více lidmi nejčastěji ve formě rozhovoru.

Skupinová komunikace – oproti interpersonální komunikaci je složitější: je zde přítomno více komunikátorů, kteří chtějí vyjadřovat své názory. Častěji dochází k informačním šumům (např. skákání do řeči), což může vést až ke konfliktním situacím.

Masová komunikace – zde komunikátor něco sděluje širokému obecnstvu. Masová komunikace obvykle probíhá prostřednictvím novin, letáků, televize, internetu, rozhlasu, reklamních ploch. Možnost zpětné vazby je vzhledem k použitým komunikačním prostředkům omezena. Tato forma komunikace má zpravidla formálnější charakter.²³

V následujících dvou podkapitolách se budu podrobněji věnovat verbální a neverbální komunikaci.

1.3 Verbální komunikace

Mluvením se dle Slovníku spisovné češtiny rozumí „vyjadřování myšlenek artikulovanou řečí“ nebo „dorozumívání se nějakým jazykem“. Toto „mluvení“ se shoduje s tím, co si představujeme pod pojmy „vyjadřovat se slovy, vést hovor, hovořit, domlouvat se, povídat“. Řeč jako dovednost dorozumívát se nějakým jazykem, je jednou ze stěžejních forem sociální komunikace.²⁴

Slova mají velkou moc a vliv. Psychologové jsou přesvědčeni, že pokud by spolu lidé uměli účelněji rozmlouvat, mohlo by být např. méně rozvodů. Pokud by měli vůli a snahu lépe se domluvit, mohlo by být méně mezinárodních konfliktů, válek a národnostních rozbrojů. Slova dovedou mezi lidi vnést lásku i nenávisť „až za hrob“, za pomoci slov vychováváme a ovlivňujeme, slovem můžeme zranit i léčit.²⁵

Verbální komunikací (z latinského *verbum* = slovo) rozumíme komunikaci prostřednictvím slov. Pod pojem verbální komunikace zahrnujeme jak mluvenou, tak i psanou formu projevu. V širším pojetí do verbální komunikace řadíme vedle již zmíněné ústní a psané formy formu přímou či nepřímou a živou či zprostředkovanou. Je to mezioborový pojem, jehož

²³ MIKULÁŠTÍK, M., Komunikační dovednosti v praxi, Praha: Grada Publishing, 2003, s. 32 – 37.

²⁴ KŘIVOHLAVÝ, J., Jak si navzájem lépe porozumíme, Praha: Nakladatelství Svoboda, 1988, s. 112.

²⁵ LACA, S., Sociální pedagogika, Brno: Institut mezioborových studií, 2011, s. 170 – 171.

studiem a zkoumáním se zabývá několik vědeckých oborů, např. lingvistika, filozofie, filologie atd.

Výhodou verbální komunikace ústní je možnost pohotové zpětné vazby a snadná čitelnost neslovních a emočních znaků. Nevýhodou může být její delší trvání nebo ovlivňování rušivými komunikačními bariérami a šumy. Důležitým činitelem verbální komunikace jsou používaná slova. Výběr adekvátních slov má vliv na naše chování, myšlení, pochopení druhou stranou, celkové klima a dojem z komunikace. Nevhodně vybraná slova mohou být důvodem problematické a konfliktní komunikace, mohou zkomplikovat celý komunikační proces.²⁶

Pech připomíná, že úroveň verbální komunikace se odvíjí od umění komunikujícího jedince čerpat ze slovní zásoby. Čeština zahrnuje více než 250 000 pojmů, z nichž část zvolna upadá v zapomnění, protože se nepoužívá, stává se archaickou, a naopak nové výrazy do českého jazyka přijímáme. Celkově slovní zásoba narůstá, i když většinu z ní člověk v běžném životě nepoužije. Proto mluvíme o pasivní a aktivní slovní zásobě. Pasivní jsou ty pojmy, které sice chápeme, ale nepoužíváme je. Aktivní slovní zásobu tvoří výrazy, které používáme v hovoru.²⁷

Když o někom řekneme, že porozuměl tomu, co jsme řekli, máme tím na mysli, že rozumí našim myšlenkovým pochodům. Ale nebývá to pravidlem, protože naše mínění o předmětu hovoru není totožné jako u našeho komunikačního partnera, oba dva máme odlišné zkušenosti. Aby naslouchající mohl pochopit záměr mluvčího, musí mít mluvčí konkrétní cíl. Ke správnému porozumění informaci přispívají obě komunikující strany tím, že mluvčí hovoří jasně a k věci a posluchač se soustředí na pochopení jeho myšlenek.

Úspěch verbální komunikace závisí i na jazykovém prostředí. Je zřejmé, že jazyk v jednom prostředí vhodný může být zcela nevhodný v prostředí jiném.

Specifičnost v používání jazyka Mikuláščík spatřuje i ve vlastnostech a typu osobnosti:

- introvert toho namluví málo, hovoří klidně a potichu, neprojevuje emoce,
- extravert je mnohomluvný, mluví o všem, co mu probíhá hlavou,
- egoista rád rozpráví především o sobě, o svých názorech, co udělal, co zažil,

²⁶ VYMĚTAL, J., Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi, Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 112.

²⁷ PECH, J., Řeč těla a umění komunikace, Praha: NS Svoboda s.r.o., 2009, s. 21.

- diktátor tvrdě propaguje své postoje, požaduje po ostatních přijetí jeho hodnot, nepřipustí názorovou pluralitu,
- submisivní typ je poddajný, nevybočuje a neprotestuje,
- liberál je nezúčastněný až lhostejný, necítí potřebu se vymezit k problému, nemluví ostatním lidem do jejich věcí.²⁸

Nejběžnějším typem verbální komunikace je rozhovor. Není to pouhá výměna slov, ale zahrnujeme sem i neverbální projevy, schopnost vcítění a umění naslouchat druhému.²⁹

Dialog je typem rozhovoru, kdy je záměrem odhalení významu informace. Účastníci dialogu se snaží dohodnout „jádra věci“.³⁰

Paralingvistika dle Vymětala je vědní obor zkoumající prvky spolupůsobící při verbálním komunikování, které mají značný vliv na smysl a celkové vyznění komunikování. Jedná se o mimojazykové činitele, které doplňují slovní projev a mnohé vypovídají o osobnostních rysech mluvčího. Za hlavní prvky paralingvistické komunikace Vymětal považuje:

- **hlasitost projevu** – hlučný projev značí sebevědomí, přátelskost a otevřenost, oproti tomu tichý projev značí trému či plachost,
- **výška hlasu** – je osobitým rysem hovořícího člověka,
- **zabarvení hlasu** – je charakteristické pro každého jedince, vypovídá o aktuální náladě a emočním stavu,
- **objem a úroveň sdělení i řeči** – sledujeme počet slov, výslovnost a adekvátnost délky vět,
- **rychlost projevu** – faktor ovlivňující vnímání sdělení a jeho srozumitelnost, při projevu se doporučuje střídat různá tempa řeči (proslov je pak živější a posluchači snáze udrží pozornost),
- **plynulost (fluence), pomlky a frázování** – ovlivňují a zpřesňují způsob pochopení zprávy posluchačem,
- **slovní vata** – opakující se významově prázdná slova, jimiž mluvčí vyplňuje hovor,
- **chyby v projevu** – neobratnost při volbě slov, obhroublá slova a slangové výrazy, logopedické vady.

²⁸ MIKULÁŠTÍK, M., Komunikační dovednosti v praxi, Praha: Grada Publishing a.s., 2003, s. 115.

²⁹ LACA, S., Sociální pedagogika, Brno: Institut mezioborových studií, 2011, s. 172.

³⁰ SCHNEIDER, M., SCHNEIDEROVÁ, A., Komunikační dovednosti, Ostrava: Ostravská univerzita, 2010, s. 33.

Paralingvistika není zdaleka využívána v takové míře, jaké jsou její možnosti. Schopnost ve svém projevu uplatnit paralingvistické prvky je předpokladem pro to, stát se dobrým řečníkem.³¹

S přihlédnutím k obecně platným poznatkům o verbální komunikaci Schneider a Schneidrová zformulovali několik základních pravidel verbální komunikace:

- **mluví vždy jeden** – skákání do řeči (intruze) je nezdvořilé a pro hovořícího stresující, omluvitelné je v situaci, kdy mluvčí odbíhá od tématu,
- **mluvit stručně** – neplýtváme časem druhého člověka, především pokud hovoříme formálně, nejde-li o zábavu,
- **mluvit k věci a logicky** – informace by měla být pregnantní a logicky správná,
- **mluvit v kratších větách** – pro lepší srozumitelnost sdělení,
- **mluvit jasně a srozumitelně** – nekomplikovat hovor, vyhnout se nadužívání cizích slov, dostatečně artikulovat,
- **objasňovat** – používat příklady,
- **úroveň a styl řeči přizpůsobit přiměřeně posluchačům** – uvědomit si, ke komu mluvíme a adekvátně tomu se vyjadřovat,
- **šetřit zákazovými a příkazovými slovy** – vyvolávají negativní reakci,
- **správně dýchat, nebýt monotónní, zvolit vhodné tempo a hlasitost** – předejdeme únavě a poklesu pozornosti,
- **vyhýbat se tzv. slovní vatě**, neopakovat často stejná slova.³²

Se všemi zmíněnými zásadami nezbyvá než souhlasit. Především jednání a rozhovory vedené na formální úrovni by měly probíhat v duchu výše uvedených pravidel. Jednání s klienty na OSSZ nejsou výjimkou. Na oddělení provádění exekučních srážek z důchodu, kde pracují, přichází většinou senioři, kteří se v této oblasti zpravidla hůře orientují. Rozhovor začínáme vhodně kladenými dotazy, abychom zjistili, proč klient přišel, co přesně potřebuje, čemu nerozumí. Předpokladem dobré spolupráce je poučení klienta o problematice. Hovoříme stručně, jasně, k věci a přiměřeně úrovni znalostí druhé strany. Nesmíme klienta zahltit odbornými výrazy, mohlo by se stát, že bude zmaten a odejde s pocitem, že svoji záležitost vůbec nevyřešil. Během rozhovoru si proto ověřujeme, že všemu rozu-

³¹ VYMĚTAL, J., Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi, Praha: Grada Publishing a.s., 2008, s. 115 – 118.

³² SCHNEIDER, M., SCHNEIDEROVÁ, A., Komunikační dovednosti, Ostrava: Ostravská univerzita, 2010, s. 34 – 35.

mí, pokud ne, zkusíme vše vysvětlit znovu nebo jinak. Necháváme dostatečný prostor pro straně pro vlastní vyjádření a dotazy.

Agenda, které se na OSSZ spolu s kolegyněmi věnuji, je nepopulární, tím více si vážím toho, že nám několik klientů přišlo poděkovat za pomoc při řešení jejich obtížné životní situace. Věřím, že svůj podíl na tom měla i korektní a otevřená komunikace, přispívající k dosažení příznivých výsledků a navození důvěry.

1.4 Neverbální komunikace

Neverbální komunikace je souborem mimoslovních sdělení, výměnou informací a postojů prostřednictvím gest, výrazů obličeje nebo pohybů těla.

O neverbální komunikaci se často mluví jako o řeči těla, což např. Mucha považuje za zavádějící, protože dle něho nám neverbální projevy zpravidla pomáhají k potlačení, zdůraznění nebo obsahovému obohacení toho, co sdělujeme slovy.³³

Mezi prostředky verbální a neverbální komunikace není striktně vytyčen dělící mezník, jsou propojeny a doplňují se. Verbálně obvykle sdělujeme nějaké abstraktní obsahy a informace, neverbálně spíše emoce. Verbální komunikace je záměrná, neverbální bývá nezáměrná a občas i nechtěná (neúmyslně dáme najevo svůj momentální psychický stav). Setkáme-li se s verbálním sdělením, které je v přímém rozporu se sdělením neverbálním, je až pětkrát větší pravděpodobnost, že uvěříme neverbálnímu sdělení.³⁴

Studiu mimoslovních signálů se podrobně věnoval i tvůrce evoluční teorie Charles Darwin, jehož publikace „Výraz emocí u člověka a zvířat“ vydaná v roce 1872, poukázala na to, že základní vyjádření emocí je u všech lidí stejné.³⁵

Neverbální komunikace je základem výtvarného, tanečního i dramatického umění. Mezi nejvýraznější představitele bravurního zvládnutí řeči těla lze zařadit herce v éře němého filmu, např. Charlie Chaplin, ze současných herců nelze nezmínit Rowana Atkinsona jako představitele Mr. Beana.³⁶

³³ MUCHA, I., Sociologie – základní texty, Pelhřimov: Tiskárna a vydavatelství 999, 2004, s. 123.

³⁴ VYMĚTAL, J., Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi, Praha: Grada Publishing a.s., 2008, s. 54.

³⁵ HARTLEY, M., Řeč těla v praxi, Praha: Portál s.r.o., 2004, s. 8.

³⁶ PECH, J., Řeč těla a umění komunikace, Praha: NS Svoboda s.r.o., 2009, s. 15.

Neslovní komunikace nám hodně vypovídá o daném člověku, o vztazích mezi lidmi, o jejich intrapsychických pochodech. Schneider a Schneiderová citují amerického psychologa a odborníka na problematiku neverbální komunikace Alberta Mehrbiana, který dospěl k závěru, že z celkového významu sdělení je pouhých 7% odvozeno z toho, co je řečeno, 38% připadá na zvukovou složku projevu (tón hlasu a modulace) a plných 55% pochází z neverbálního projevu. Toto tradované konstatování je v publikacích sice často zmiňované, ale v současnosti zároveň i zpochybňované. Dnes se odborníci zpravidla shodují na tom, že v rámci obvyklého rozhovoru je zhruba jedna třetina obsahu odvozena ze slov a zbylé dvě třetiny významu z neverbálních signálů.³⁷

Vymětal porovnává neverbální komunikaci s verbální a dochází k názoru, že mimoslovní komunikace:

- je vývojově mnohem starší,
- je bohatší a rozvinutější,
- je srozumitelná bez ohledu na národnost,
- je vlastní i zvířatům,
- je emotivnější, méně přesná a snáze podléhající vedlejším či rušivým vlivům,
- je pravdivější, dojde-li k nesouladu se slovy,
- je typičtější pro ženy než pro muže,
- je méně kontrolovaná a kontrolovatelná.³⁸

V souvislosti s verbálním sdělením může dle De Vita plnit několik funkcí:

- **zdůraznění** řečeného zvýšením hlasu, upřeným pohledem, zvednutím ukazováčku,
- **doplnění** verbálního sdělení o drobné neslovní nuance, např. usmíváme se, pokud vyprávíme něco veselého,
- **popření, odporování**, např. při lhaní mimoslovní projevy neodpovídají tomu, co říkáme,
- **opakování a zesílení** verbální zprávy, např. když říkáme, že jsou tři hodiny, současně zvedneme tři prsty,

³⁷ SCHNEIDER, M., SCHNEIDEROVÁ, A., Komunikační dovednosti, Ostrava: Ostravská univerzita, 2010, s. 18.

³⁸ VYMĚTAL, J., Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi, Praha: Grada Publishing a.s., 2008, s. 54.

- **nahrazování** slovního sdělení neslovním, např. signál „OK“ spojením ukazováčku s palcem.³⁹

Seznámení se s principy neverbální komunikace nám pomáhá příznivěji působit na druhé, cítit se jistěji a s větším úspěchem „prodat“ své schopnosti, rozvíjet přátelské vztahy, dodat větší důraz svým nápadům, snáze dosáhnout svého či lépe napomoci zklidnění napjaté situace atd.

Samotný způsob neverbální komunikace je podmíněn množstvím ryze individuálních faktorů jako temperament, věk, pohlaví, momentální psychický a fyzický stav, výchova a styl komunikace v rodině, dosažená míra socializace, etnické prostředí, sociální třída, identifikační vzory atd.⁴⁰

Nejužívanější složkou neverbální komunikace je řeč těla, která se dále podrobněji dělí podle toho, která část těla zprávu sděluje či doplňuje. Mezi základní kanály mimoslovní komunikace Vymětal zahrnuje:

- mimika (pohyby obličejových svalů),
- gestika (zejména pohyby a postavení prstů, rukou, nohou a hlavy),
- posturika (postoje a pozice těla jako celku),
- kinezika (sledování pohybů celého těla, které nemají význam gest),
- vizika (oční kontakt, pohyby očí, obočí a víček),
- proxemika (vzájemná vzdálenost při komunikaci),
- haptika (doteky).⁴¹

Mimika je prvkem neverbální komunikace, kterým se projevují myšlenkové pochody nebo vliv přijatých informací na jedince případně svůj aktuální intrapsychický a fyzický stav. Pod pojem mimika zahrnujeme změny probíhající na lidské tváři mimo oblast očí. Stěžejním mimickým signálem je úsměv. Vytváří přátelské klima, překonává bariéry a odzbrojuje, eliminuje nedorozumění.⁴²

³⁹ DE VITO, J. A., *Základy mezilidské komunikace*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 152 – 153.

⁴⁰ VYMĚTAL, J., *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*, Praha: Grada Publishing a.s., 2008, s. 55 – 56.

⁴¹ VYMĚTAL, J., *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*, Praha: Grada Publishing a.s., 2008, s. 56.

⁴² VYMĚTAL, J., *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*, Praha: Grada Publishing a.s., 2008, s. 62.

Gestika, gesta jsou pohyby rukou a paží, hlavy méně často i nohou, používaná během hovoru. Gesty si pomáháme při komunikaci, zdůrazňujeme či dokreslujeme jimi to, co říkáme. Zřejmě mají přesné, kulturně vytyčené významy a pro správné pochopení je důležité sledovat je a učit se jim v širších kulturních souvislostech.⁴³ Vedle cíleně prováděných gest používáme i gesta, která už ani nevnímáme, neuvědomujeme si je.

Gesta rozděluje Mikuláščík do tří základních skupin:

- ilustrační (zpravidla rukama nebo pažemi dokreslujeme to, co říkáme, ukazujeme směr cesty, naznačujeme růst či úbytek atd.),
- regulační (např. ukážeme na někoho, kdo nedává pozor),
- znaky (spojený palec a ukazováček značí gesto „OK“).⁴⁴

Posturika, neboli posturologie je mimoslovní komunikace vyjadřovaná postoji a polohami těla. Styl, jakým člověk stojí či sedí, vyjadřuje nejen jeho aktuální tělesný i psychický stav, ale je možné z nich odvodit i jeho vztah ke komunikačnímu partnerovi. Posturika si všímá především těchto prvků: držení a úklon těla, konfigurace částí těla (vypovídá o uvolněnosti, napětí, dominanci nebo agresí), nasměrování těla, končetin nebo chodidel, vzájemné postavení lidí v prostoru během rozhovoru.⁴⁵

Kinezika hodnotí pohybovou stránku komunikace. Pro každého jedince jsou typické nějaké pohyby těla, např. i v noci, aniž bychom rozsvítili, poznáme, kdo z členů rodiny prochází po chodbě. Pohyby člověka vypovídají o jeho temperamentu, fyzickém i emočním stavu. Mohou být plynulé, trhavé, pomalé, ochablé, kontrolované či nikoliv atd. Sledujeme i způsoby stání (uvolněné, pevné, houpavé, strnulé atd.) a styl chůze (jistá, potácivá, rytmická, hopsavá atd.).⁴⁶

Vizika neboli pohledy očí mají v komunikačním procesu nezastupitelnou roli. Právem se říká „oko - do duše okno“, protože pohled a dívání se z očí do očí je nositelem nepřeborného množství informací (byť i neuvědomovaných).

Komunikace za pomoci pohledů tvoří nezanedbatelnou složku snad každé sociální situace a interakce. Nezastupitelnost očního kontaktu je předurčena nejen tím, že zrakem „čteme“

⁴³ HAYES, N., Základy sociální psychologie, Praha: Portál s.r.o., 2007, s. 31.

⁴⁴ MIKULÁŠČÍK, M., Komunikační dovednosti v praxi, Praha: Grada Publishing, 2003, s. 127.

⁴⁵ GABURA, J., Komunikácia pre pomáhajúce profesie, Bratislava: Univerzita Komenského, 2010, s. 113.

⁴⁶ VYMĚTAL, J., Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi, Praha: Grada Publishing a.s., 2008, s. 57.

množství neverbálních sdělení (gesta, pohyby těla, mimiku), ale také z toho důvodu, že pomocí očního kontaktu se nejrychleji uzavírá komunikační kruh.⁴⁷

Při hodnocení řeči očí bychom měli sledovat velikost zornic, délku trvání, četnost a směrování pohledů, mrkání, pohyby obočí apod. Obecně lze říci, že se déle díváme na lidi, kterých si vážíme, na autority, na své blízké a přátele. Ženy kontaktují očima častěji než muži.⁴⁸ Někdo se úmyslně brání „vysílání“ signálů prostřednictvím pohledu tím, že ani při rozhovoru neodloží sluneční brýle, komunikační partner to ale bude vnímat negativně a bude se cítit „nesvůj“.

Proxemika se zabývá hodnocením prostorových vzdáleností mezi komunikačními partnery a vychází z faktu, že každý člověk potřebuje svůj osobní prostor a odstup od ostatních k tomu, aby se cítil bezpečně a pohodlně.

Čím lépe se lidé znají, čím jsou si sympatičtější, tím kratší vzdálenost mezi sebou dodržují. Muži mají sklony udržovat obecně menší odstup než ženy a je jedno, zda hovoří s mužem nebo se ženou. Také extrovertům vyhovuje spíše menší odstup při komunikaci než introvertům. Tuto tzv. „sympatickou vzdálenost“ obvykle ovlivňuje introverze a extroverze člověka, vzájemné sympatie nebo antipatie mezi jedinci, formální pozice (vedoucí – podřízený), kultura, etnikum (rasové předsudky).⁴⁹

Proxemika kategorizuje vzdálenost mezi komunikujícími do čtyř základních skupin neboli zón, přičemž udávané vzdálenosti se u jednotlivých autorů drobně liší:

- **Intimní zóna** představuje odstup v rozpětí od úplného dotyku do vzdálenosti cca 45 cm. Do této zóny mohou vstoupit pouze naši nejbližší: děti, intimní partneři, rodiče, domácí mazlíčci. Pokud do intimní zóny vnikne „cizinec“, vzbudí to negativní emoce, můžeme až zpanikařit, cítíme se v ohrožení. Snažíme se obnovit hranice intimní zóny zpravidla tak, že odstoupíme.⁵⁰
- **Osobní zóna** sahá cca od 45 cm do 1,2 m a vytyčuje osobní prostor jedince. Lze si ji představit jako „bublinu“, ve které se cítíme bezpečně a snažíme se ji ochránit před

⁴⁷ SLAMĚNÍK, I., VÝROST, J. Sociální psychologie, Praha: ISV – nakladatelství, 1997, s. 84.

⁴⁸ QUISOVÁ, S., Sociální komunikace v pomáhajících profesích, Opava: Slezská univerzita v Opavě, 2009, s. 24 – 25.

⁴⁹ VYMĚTAL, J., Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi, Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 68.

⁵⁰ ERNEKER, J., Sociální komunikace ve veřejné správě, České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2008, s. 36.

vniknutím někoho dalšího. V této zóně nám nic nebrání, abychom druhého člověka vzali za ruku, ale jen s nataženou paží.⁵¹

- **Společenská zóna** se pohybuje v rozmezí od 1,2 do 3,6 m. V této zóně obvykle probíhají obchodní schůzky, služební styk, jednotlivec mluví ke skupině lidí v místnosti. Lidé ve společenské zóně se zpravidla znají, a proto se cítí pohodlně.⁵²
- **Veřejná zóna** je vymezena vzdáleností nad 3,6 m. Ve veřejné zóně probíhají vystoupení, přednášky a projevy za účasti diváků. Lidé se navzájem neznají.⁵³

Někteří autoři uvádí jako součást proxemiky i tzv. **teritorialitu**. Např. Křivohlavý a Mareš teritorialitu vnímají jako členění prostoru na oblasti, kde se jedinec cítí „jako doma“. Jde o jakýsi vlastnický pocit ve vztahu k území či předmětu. Může jít o místo u stolu, v kanceláři, stolek v kavárně, kam často chodíme atd. Teritoriální chování lze pozorovat i u zvířat.⁵⁴

Haptika neboli komunikování prostřednictvím dotyků je asi nejjednodušším modelem neslovní komunikace. V porovnání s ostatními smysly se hmat rozvíjí nejdříve. Dítě vnímá dotykem ještě před narozením a v období těsně po porodu je pro něj tělesný kontakt s matkou nesmírně důležitý.

Odborníci v oblasti haptiky uvádí pět hlavních významů dotyků, takto je zformuloval De Vito:

- dotykem lze dát najevo kladné emoce, např. podporu a účast, sympatie, ocenění, sexuální zájem,
- dotyk může vyjadřovat hravost jako projev náklonnosti,
- dotykem lze ovlivňovat a regulovat postoje, jednání nebo emoce ostatních,
- dotyky jako součást rituálů např. ve formě podání ruky, objetí při loučení,
- funkční dotyky prováděné s konkrétním záměrem např. úprava límcečku u košile partnera, pomoc seniorovi při vystupování z vlaku.⁵⁵

⁵¹ DE VITO, J. A., Základy mezilidské komunikace, Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 162.

⁵² VYMĚTAL, J., Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi, Praha: Grada Publishing a.s., 2008, s. 69.

⁵³ MUCHA, I., Sociologie – základní texty, Pelhřimov: Tiskárna a vydavatelství 999, 2004, s. 128.

⁵⁴ KŘIVOHLAVÝ, J., MAREŠ, J., Sociální a pedagogická komunikace ve škole, Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1989, s. 112.

⁵⁵ DE VITO, J. A., Základy mezilidské komunikace, Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 168.

Snad ve všech odborných publikacích věnujících se neverbální komunikaci najdeme kapitolu o různých způsobech podání ruky, analýzu těchto stylů, případně pojednání z oboru etikety na téma, kdy ruku podáváme a kdo ji podává jako první. Ve chvíli, kdy si s komunikačním partnerem potřese rukou, vnímáme sílu a délku stisku, nastavení hřbetu dlaně, napnutí paže v lokti a frekvenci kmitání pažemi.

V četnosti, způsobu a výkladu dotyků mohou být u různých národů značné rozdíly. Jednotlivé národy a celé kultury lze umístit na pomyslné stupnici od velmi taktilních (dotekových) až po netaktilní. Například Japonci si nepodávají ruku při pozdravu ani se neobjímají, ale navzájem se uklánějí. Platí nepsané pravidlo, že čím jižněji stát leží, tím více se lidé dotýkají a naopak.⁵⁶

Tak jako jsou lidé hovorní a lidé málomluvní, existují lidé, kteří se dotykům vyhýbají. De Vito uvádí, že obavy z dotyků souvisí s obavami z komunikace. Ti, kdo se vyhýbají verbální komunikaci, vyhýbají se ve velké míře i dotykům.⁵⁷

Možnosti studia neverbální komunikace

Jak bylo několikrát uvedeno v textu výše, neverbální signály jsou zrcadlem našeho fyzického a psychického stavu. Nejpravdivější mimoslovní projevy jsou neuvědomělé a nestylizované, ve chvílích citového vypětí a stresu. Neverbální projevy musíme číst v souvislostech, jedno izolované gesto nemá vysokou výpovědní hodnotu. Usuzovat z poškrábání se na nose, že s námi promlouvá lhář nebo neurotik je zcestné.⁵⁸

Nad mezemi a možnostmi nabízenými studiem neverbální komunikace se ve své knize nevšedně zamýšlí Klapetek. Nezpochybňuje význam neverbálních signálů, ale varuje před jejich přeceňováním. Myslí si, že narůstající zájem o neverbální komunikaci může být znakem klesající důvěry ve slova, a ve svém důsledku tedy znakem jakéhosi komunikačního a morálního úpadku. Lidé si někdy myslí, že prostřednictvím nějakých tajných znalostí „přečtou“ skryté myšlenky komunikačních a obchodních partnerů nebo z uchazečů o zaměstnání vyberou toho pravého. Do určité míry to možné je, ale testovací procesy, kdy vhodnost kandidáta zkoumá komise třeba i z toho, jak smrká, jsou dle Klapetka výrazem degradace člověka na pouhý „lidský zdroj“.⁵⁹

⁵⁶ PLAŇAVA, I., Průvodce mezilidskou komunikací, Praha: Grada Publishing, 2005, s. 44.

⁵⁷ DE VITO, J. A., Základy mezilidské komunikace, Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 168.

⁵⁸ ŠTĚPANÍK, J., Umění jednat s lidmi 2, Praha: Grada publishing, a.s., 2005, s. 61.

⁵⁹ KLAPETEK, M., Komunikace, argumentace, rétorika, Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 115.

Při své práci s klienty vnímám jejich neverbální projevy od chvíle, kdy zaťukají na dveře a vstoupí do kanceláře. Už samotný příchod klienta vypovídá o jeho náladě. Dalšími neverbálními signály, které o klientovi mnohé prozradí a které sleduji, jsou gesta, oční kontakt a držení těla. Pro moji práci je dobré dokázat odhadnout, zda je příchozí klidný nebo rozhněvaný a tomu přizpůsobit svoji reakci. Klientovi v první řadě nabídnu, aby se posadil, a zeptám se, s čím mu mohu pomoci. Když mluví klient, pozorně a bez přerušování ho vyslechnu, přikyvováním na znamení souhlasu klienta podporuji, přiměřeně gestikuluji a udržuji oční kontakt.

Pro oboustranný úspěch jednání je nutné vnímat verbální i neverbální složky komunikace jako celý komplex projevů, reagovat klidně a vstřícně.

2 SPECIFIKA SOCIÁLNÍ KOMUNIKACE U OSSZ

2.1 Struktura ČSSZ

Okresní správa sociálního zabezpečení je součástí struktury ČSSZ. Česká správa sociálního zabezpečení je samostatnou institucí spadající do resortu Ministerstva práce a sociálních věcí. Byla ustavena 1. září 1990 zákonem ČNR 210/1990 Sb.

Strukturu ČSSZ tvoří ústředí sídlící v Praze, sedm regionálních pracovišť ČSSZ se sídly v Brně, Ostravě, Hradci Králové, Ústí nad Labem, Plzni, Českých Budějovicích a pracoviště ČSSZ Střední Čechy. Dále Pražská správa sociálního zabezpečení (PSSZ), Městská správa sociálního zabezpečení (MSSZ) v Brně a Okresní správy sociálního zabezpečení sídlící ve všech bývalých okresních městech. V čele celé organizace stojí ústřední ředitel, kterého do funkce jmenuje ministr práce a sociálních věcí. V současné době tuto funkci zastává prof. JUDr. Vilém Kahoun, Ph.D.

ČSSZ vykonává svoji činnost v oblasti sociálního zabezpečení, tedy důchodového pojištění a nemocenského pojištění. Součástí ČSSZ je i lékařská posudková služba (LPS), v jejíž pravomoci je posuzování, příp. přezkoumání, stupně invalidity pro následné řízení o přiznání některého stupně invalidního důchodu, vypracovává posudky, provádí kontroly dočasně pracovní neschopných.

Pravomoci jsou vymezeny zákonem ČNR č. 582/1991 Sb., o organizaci a provádění sociálního zabezpečení, ve znění pozdějších předpisů. Hlavní úkoly a povinnosti ČSSZ jsou vytyčeny takto:

- rozhodování o dávkách důchodového pojištění a jejich výplata, pokud zákon neurčuje, že o nich rozhodne jiný orgán sociálního zabezpečení,
- rozhodování o povinnosti občana vrátit důchodovou dávku vyplacenou neprávem nebo v nesprávné výši (tzv. řízení o přeplatcích),
- rozhoduje o odvolání v případech, kde v prvním stupni rozhodovala okresní správa sociálního zabezpečení,
- rozhoduje o odstranění tvrdostí, ke kterým by došlo při provádění sociálního zabezpečení (př. řízení o promíjení penále),
- vybírá pojistné na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti,
- zajišťuje vyplácení příslušných dávek do zahraničí,
- metodicky vede a kontroluje práci okresních správ sociálního zabezpečení,

- zajišťuje vydávání tiskopisů předepsaných zákonem,
- nese odpovědnost za efektivní využití rozpočtových prostředků na sociální zabezpečení,
- navrhuje plány rozpočtu na zabezpečení provozu ČSSZ,
- má odpovědnost za vedení všech typů evidencí dat používaných při své práci,
- má odpovědnost za tvorbu a rozvoj informačních systémů v oblastech sociálního zabezpečení,
- nese odpovědnost za správu svěřeného majetku (nemovitosti, zařízení, výpočetní technika).⁶⁰

ČSSZ také provádí mezinárodní agendu, určenou nařízením EP a Rady (ES) č. 884/2004 a č. 987/2009 a mezinárodními smlouvami o sociálním zabezpečení.⁶¹

Činnost ČSSZ je poměrně pestrá a pro správné plnění úkolů je proto nutná fungující spolupráce i s ostatními orgány státní správy a organizacemi a subjekty, jejichž činnost více či méně souvisí s oblastí provádění sociálního zabezpečení. Jedná se zejména o orgány sociálního zabezpečení ministerstva vnitra, ministerstva obrany a ministerstva spravedlnosti, dále ministerstvo zdravotnictví a zdravotní pojišťovny (spolupráce s LPS), peněžní ústavy (ČNB vede účty ČSSZ), Česká pošta (zajišťuje vyplácení převážné části důchodů), ústavy sociální péče (zajišťují výplaty důchodů do těchto zařízení) atd.⁶²

2.2 OSSZ jako složka ČSSZ

Okresní správy sociálního zabezpečení jsou územními organizačními jednotkami ČSSZ sídlícími v bývalých okresních městech, které se v rámci svých kompetencí podílí na provádění sociálního zabezpečení. Ředitelé OSSZ jsou jmenováni i odvoláváni ústředním ředitelem.

Agenda okresních správ je poměrně široká a snad každý občan, ať již přímo či nepřímo, s touto státní institucí přišel do kontaktu. Okresní správy poskytují informační servis občanům. Většina okresních správ má tzv. klientská centra, kde úředník poskytuje obecné in-

⁶⁰ Profil organizace [cit. 3.11.2013] <http://www.cssz.cz/cz/o-cssz/profil-organizace/>.

⁶¹ Výroční zpráva za rok 2012 [cit. 3.11.2013] http://www.cssz.cz/NR/rdonlyres/A1301F7E-24AD-4CF9-8650-52EE3B158EE2/0/cssz_vz_2012.pdf.

⁶² Profil organizace [cit. 3.11.2013] <http://www.cssz.cz/cz/o-cssz/profil-organizace/>.

formace z oblasti důchodového a nemocenského pojištění. Pro klienty jsou k dispozici informační letáky. Pokud klient nemá možnost zajít na OSSZ osobně, lze požadované informace hledat na webových stránkách ČSSZ, případně se telefonicky obrátit na jedno ze tří specializovaných call center. Struktura všech OSSZ je prakticky stejná, velikost jednotlivých správ a počet jejich zaměstnanců je dán velikostí území, které spravuje. Jakou agendu vykonávají konkrétní oddělení okresních správ sociálního zabezpečení?

- **Útvar nemocenského pojištění** rozhoduje ve věcech nemocenského pojištění zaměstnanců a pojistného, vede evidenci jednotlivých subjektů nemocenského pojištění, rozhoduje o nárocích na dávky nemocenského pojištění s mezinárodním prvkem, eviduje a kontroluje dočasně práce neschopné pojištěnce, rozhoduje o dávkách nemocenského pojištění (nemocenské dávky, peněžitá pomoc v mateřství, ošetřovné a vyrovnávací příspěvek v těhotenství) a rovněž je vyplácí.
- **Útvar důchodového pojištění** sepisuje s občany žádost o důchod (starobní, invalidní, vdovský, vdovecký, sirotčí), kontroluje a prověřuje správnost informací na těchto žádostech.
- **Útvar OSVČ** provádí důchodové a nemocenské pojištění OSVČ, kontroluje včasnost podání a správnost přehledů o příjmech a výdajích, stanoví minimální měsíční vyměřovací základ pro zálohy na důchodové a nemocenské pojištění, vystavují platební výměry.
- **Útvar účtárny pojistného** kontroluje plnění platebních povinností povinných subjektů (př. splátkové kalendáře), vystavuje výkazy nedoplatků, účtuje předpisy a platby všech vykonatelných titulů, provádí měsíční a roční účetní uzávěrku, vrací přeplatky na pojistném a zajišťuje provoz pokladny pro hotovostní platby.
- **Útvar vymáhání pojistného a provádění exekučních srážek** vede evidenci pohledávek OSSZ a rozhodnutí o nich, ošetřuje tyto pohledávky dostupnými právními nástroji a spolupracuje při tom s ostatními státními institucemi, vykonává činnost související s konkursním či insolvenčním řízením, chystá podklady pro trestní řízení pro neplnění povinností plátců pojistného, podává návrhy na zrušení živnosti, od r. 2011 provádí exekuční srážky z důchodů (do r. 2011 exekuční agendu prováděl pouze příslušný odbor na ústředí ČSSZ v Praze, kvůli jeho přetížení došlo k decentralizaci této činnosti).
- **Útvar kontroly** kontroluje vznik a zánik pojistného poměru, plnění povinností zaměstnavatelů při provádění nemocenského a důchodového pojištění, vedení příslušných evidencí a dokumentace z oblasti sociálního pojištění, kontrolují správnost výpočtu vy-

plácených nemocenských dávek (aprobační činnost).

- **Útvar vnitřní správy** zajišťuje technické, administrativní a ekonomicko – správní činnosti pro pracoviště (správa majetku, personalistika, správa vozového parku, inventury majetku, údržba budovy, provozní výdaje...).
- **Útvar lékařské posudkové služby** plní úkoly OSSZ v rámci posuzování zdravotního stavu a pracovní schopnosti osob pro účely systému sociálního zabezpečení.⁶³

Důraz je kladen na dobrou komunikaci mezi konkrétními úseky, protože činnost všech oddělení se prolíná a bez spolupráce a vzájemně poskytované součinnosti by práce OSSZ nemohla být efektivní.

Občané se na OSSZ často obrací s dotazy na dávky státní sociální podpory a dávky v hmotné nouzi, dávky pro lidi se zdravotním postižením, rodičovský příspěvek, podporu v nezaměstnanosti nebo tu chtějí řešit pracovně – právní problémy či rodinné spory. Toto ovšem není v kompetenci okresních správ, ale úřadů práce případně příslušných odborů městského úřadu.

2.3 Etický kodex zaměstnanců ČSSZ

Zřejmě každá instituce či firma požaduje po svých zaměstnancích, aby se chovali vůči klientům, zákazníkům, pacientům či kolegům určitým způsobem. Také ČSSZ, jako organizace, která poskytuje služby veřejnosti a klade důraz na pozitivní vztahy s klienty, má svůj soubor pravidel chování a požadavků na kvalitu práce svých zaměstnanců. Etický kodex České správy sociálního zabezpečení stanovuje zásady profesionálního jednání svých pracovníků nejen ve vztahu k občanské veřejnosti, ale i ke kolegům. Tyto zásady jsou plně v souladu s platnými právními normami a navíc po zaměstnancích vyžadují profesionalitu, vysoké pracovní nasazení, chování a vystupování v souladu s morálními normami a ctění zaměstnanecké kultury. Nejdůležitějšími požadavky je dodržování zákonných postupů a rovný přístup ke všem klientům.

Etický kodex zaměstnanců ČSSZ byl vydán v Praze 23. 8. 2012 Rozhodnutím ústředního ředitele ČSSZ č. 16/2012. Kromě preambule obsahuje čtrnáct článků:

⁶³ Organizační struktura [cit.3.11.2013] <http://www.cssz.cz/cz/o-cssz/profil-organizace/organizacni-struktura/okresni-spravy-socialniho-zabezpeci.htm>.

- čl. 1 - **Zákonnost**: zaměstnanec při své práci dodržuje zákony, právní předpisy a smlouvy.
- čl. 2 - **Rozhodování**: zaměstnanec rozhoduje v mezích zákona, spravedlivě, s ohledem na veřejný zájem.
- čl. 3 - **Profesionalita**: zaměstnanec pracuje na vysoké odborné úrovni, s porozuměním a bez předsudků, respektuje kolegy a stále se vzdělává.
- čl. 4 - **Nestrannost**: zaměstnanec rozhoduje objektivně, nepreferuje něčí zájmy, vůči klientům jedná objektivně, bez emocí a sledování osobního prospěchu.
- čl. 5 - **Efektivita a včasnost**: zaměstnanec pracuje zodpovědně, úkoly plní bez průtahů s dodržáním stanovených lhůt.
- čl. 6 - **Střet zájmů**: zaměstnanec se vyhýbá činnostem, které se neslučují s řádným výkonem jeho práce.
- čl. 7 - **Korupce**: zaměstnanec nesmí v souvislosti se svou prací přijmout či vyžadovat dary nebo jakákoliv zvýhodnění.
- čl. 8 - **Nakládání se svěřenými prostředky**: zaměstnanec pracuje efektivně a ekonomicky.
- čl. 9 - **Mlčenlivost**: zaměstnanec je povinen zachovávat mlčenlivost o údajích, které se dozvěděl při výkonu své práce.
- čl. 10 - **Informování veřejnosti**: zaměstnanec podává pouze pravdivé a komplexní informace v souladu s právními normami.
- čl. 11 - **Veřejná činnost**: zaměstnanec při plnění svých pracovních povinností vystupuje politicky nestranně.
- čl. 12 - **Reprezentace**: zaměstnanec se přiměřeně obléká a svým jednáním podporuje důvěryhodnost instituce.
- čl. 13 - **Uplatnitelnost a vymahatelnost**: etický kodex je vydán v souladu se zákoníkem práce, jeho závažné porušení je postihováno.
- čl. 14 - **Závěrečná ustanovení**.

Etický kodex, stejně jako ostatní vnitřní normy ČSSZ, je pro všechny zaměstnance závazný. Jeho hrubé porušení je vnímáno jako porušení zákoníku práce, se všemi z toho plynoucími následky.⁶⁴

⁶⁴ Rozhodnutí ústředního ředitele ČSSZ č. 16/2012 z 23. 8. 2012, č.j.: 15-1322-22.8.2012/2257.

2.4 Vzdělávání ke komunikaci s klientem

ČSSZ dlouhodobě usiluje o to, být moderní institucí zaměřenou na dobré vztahy s veřejností především proto, že popis její činnosti a rozsah pravomocí vymezuje službu klientům jako prioritu a jako hlavní důvod existence tohoto úřadu. Klientský přístup je opakovaně zařazován mezi strategické cíle vytyčované pro konkrétní kalendářní rok.⁶⁵

Při poskytování služeb veřejnosti je třeba mít na mysli, že klient posuzuje vedle odbornosti úředníka také jeho vstřícnost, vyhodnocuje verbální i neverbální složku jeho projevu. Zaměstnanci OSSZ mají k dispozici proškolení ke komunikaci s klientem pouze formou tzv. e-learningového vstupního kurzu. Během stanoveného termínu si pracovníci samostatně prostudují výukové materiály a poté na počítači vyplňují závěrečný test. V souvislosti s komunikací s problematickými klienty jsou zaměstnanci instruováni v rámci pravidelných školení o bezpečnosti práce, protože narůstá počet napadení zaměstnance klientem. Zde se ale spíše jedná o prevenci možných pracovních úrazů než o cílené prohlubování komunikačních dovedností. Myslím si, že tento rozsah vzdělávání je nedostatečný, a to zejména pro nastupující absolventy bez jakékoliv praxe ve státní správě. Pro ně je za těchto podmínek ideální, pokud je zaučuje kolega zdatný po odborné i komunikační stránce a nováček má možnost „okoukat“ osvědčené komunikační vzorce. Po určité době, kdy získá jistotu ve výkonu své agendy a má za sebou první pozitivní i negativní zkušenosti z jednání s klientem, si zpravidla vytvoří svůj komunikační styl, který si nadále upravuje na základě probíhající praxe. Určitě by bylo vhodné doplnit do e-learningového kurzu např. videa s ukázkami různých komunikačních situací, ke kterým při práci s klientem dochází.

Můžeme se zamýšlet nad otázkou, do jaké míry je možné naučit se komunikovat. Určitě bychom se setkali s názorem, že komunikační schopnosti jsou vrozené, jsou ovlivňovány maximálně v raném věku interakcemi v rodinném prostředí a učit se jim později nelze. Věřím, že lidé, kteří mají dar komunikačního umění a vyrůstali v podnětném prostředí, kde se mluvilo a diskutovalo zcela přirozeně, jsou ve velké výhodě. Jak již bylo v této práci zmíněno, tito lidé se lehce seznamují, snáze zapadnou do kolektivu, jsou oblíbení atd. Ale jak zmiňuje Plaňava: schopnost dobře komunikovat si lze osvojit do té míry, do jaké člo-

⁶⁵ Profil organizace [cit. 3.11.2013] <http://www.cssz.cz/cz/o-cssz/profil-organizace/>.

věk chce a ví jak na to.⁶⁶ Zdokonalovat se lze prostřednictvím komunikačních výcviků, kurzů či workshopů, nebo samostudiem. Asi nikdy nedocílíme toho, aby se introvert při každodenním kontaktu s nejrůznějšími typy lidí cítil jako „ryba ve vodě“ a s lehkostí a potěšením s nimi komunikoval, ale určitě je možné poznávat a zafixovat si užitečné komunikační vzorce, učit se, jak se vyhnout nejčastějším chybám při komunikaci, jak reagovat na klienta v emoci atd. Všechny tyto osvojené dovednosti nám mohou práci s klienty usnadnit.

⁶⁶ PLAŇAVA, I., Průvodce mezilidskou komunikací, Praha: Grada Publishing a.s., 2005, s. 82.

3 KOMUNIKACE S VEŘEJNOSTÍ

3.1 Postoje veřejnosti k zaměstnancům státní správy

Postoj široké veřejnosti ke státní správě a jejím zaměstnancům prošel za posledních více než dvacet let významnými změnami. Zlomovým okamžikem byl rok 1989, kdy se změnou politického klimatu směrem od totalitní k demokratické společnosti dochází zároveň k demokratizaci a mnohem větší otevřenosti v oblasti státní správy. Došlo k decentralizaci a byla provedena reforma prováděných činností. Spousta vykonávaných agend je oproti době před pětadvaceti lety úzce specializovaných. Úřady již nemají nadřazené postavení, ale občan vnímají jako zákazníka či klienta a svoji práci jako službu veřejnosti.

Já sama jako občan vítám např. to, že při vyřizování různých úředních záležitostí již nejsem limitována striktně danými úředními hodinami v pondělí a ve středu, ale mohu přijít kterýkoliv den v rámci běžné pracovní doby. Na úřadech bývá zajištěna zastupitelnost v době poledních přestávek i v době dovolených. Některé úřady nabízí možnost objednat se na konkrétní hodinu a třeba vystavení nového dokladu vyřídit bez čekání. Dnes už jako samozřejmost vnímáme bezbariérový přístup do budov úřadů.

Občan, který na úřad přijde vyřizovat své záležitosti, za poskytované služby zpravidla neplatí přímo, ale jako plátce daní očekává odpovídající služby ze strany úředníka placeného ze státního rozpočtu. Úředník by měl profesionálně vykonávat svoji práci v souladu s platnými právními normami, být aktivní při řešení klientova problému, pracovat efektivně, ekonomicky a transparentně.

Státní úředníci a státní instituce obecně nebývají částí veřejnosti přijímáni kladně. Tak tomu v nějaké míře bylo a zřejmě vždy bude. Důvodů může být mnoho. Ne všichni občané znají příslušné právní normy a zákonitosti správního řízení, může se zdát zdlouhavé, příliš byrokratické a neosobní. Pravdou je, že státní úřad nikdy nebude reagovat pružně, operativně a ekonomicky efektivně jako soukromá firma. Klienti často svým problémům a požadavkům vůči úřadu připisují velkou váhu a důležitost, ale úředník problémy stejného typu řeší denně, a proto s rutinou. Jak zmiňuje Heger: úřad se soustředí na proces a procesní správnost, kdežto klient se zaměřuje na výsledek. Také je třeba počítat s typy klientů, kteří vnímají komunikaci s úředníkem jako prostor pro sebevyjádření či formu psychoter-

pie a zaměstnanec úřadu by měl projevit schopnost naslouchat, ale zároveň zůstat objektivní a nepodlehout emocím či snaze o manipulaci ze strany klienta.⁶⁷

Člověk si často utváří představu o fungování dané instituce na základě informací z médií nebo ze zkušeností lidí z jeho okolí. Svůj vlastní názor si vytvoří až na základě kontaktu s oním úřadem. Protože úředníci zpravidla vykonávají odbornou práci, odpovídá tomu i používání specifického jazyka a termínů, které mohou být pro laika nesrozumitelné a vést ke špatnému pochopení. Dle Hegera je nutné klást důraz na prohlubování tzv. administrativní gramotnosti, která napomáhá k lepšímu porozumění odborných formulací používaných v rámci správních řízení a jednání na úřadech obecně. Státní správa by měla mít zájem na vytváření technologických i organizačních podmínek pro zkvalitňování komunikace jak s občany, tak mezi jednotlivými články ve struktuře veřejné správy.⁶⁸

3.2 Komunikace s klienty v podmínkách OSSZ

Formy komunikace uvnitř úřadu jsou pestré, vedle samotné komunikace s veřejností a dalšími orgány veřejné správy (tj. externí komunikace) zde probíhá na různých úrovních i komunikace vnitřní (interní). Závazná pravidla pro jednotnou komunikaci a jednotnou prezentaci celé instituce jsou vymezena ve směrnici ústředního ředitele ČSSZ č. 11/2011 O zásadách provádění integrované komunikace. Účelem této směrnice je nastavit pravidla kvalitní vnitřní komunikace, kladných vztahů s laickou i odbornou veřejností, zaměstnavateli i ostatními institucemi státní správy. Jsou tu vymezena oprávnění při poskytování údajů jak uvnitř ČSSZ, tak vůči médiím. Dále se podrobněji zabývá krizovou komunikací, elektronickou prezentací ČSSZ, přibližuje ediční činnost a klade důraz na dodržování grafického manuálu při komunikaci.⁶⁹

Způsoby komunikace s klienty v podmínkách OSSZ prochází mnoha změnami souvisejícími s rozvojem informačních technologií. Aktuálním úkolem ČSSZ a všech jejích poboček bylo od 1. 1. 2013 zavést povinnou elektronickou komunikaci pro zaměstnavatele, osoby samostatně výdělečně činné, ošetřující lékaře a zdravotnická zařízení. Z důvodu malé připravenosti těchto subjektů došlo k posunu termínu o jeden rok. Rok 2013 byl stanoven jako přechodné období, kdy se zaměstnavatelé, OSVČ a lékaři na plánované změny

⁶⁷ HEGER, V., Komunikace ve veřejné zprávě, Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, s. 148.

⁶⁸ HEGER, V., Komunikace ve veřejné zprávě, Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, s. 143.

⁶⁹ Směrnice ústředního ředitele ČSSZ č. 22/2011 z 15.9.2011, č.j. 101-1324-12.9.2011/2199.

připraví a v průběhu tohoto roku na elektronickou komunikaci dle svých možností přejdou. Praxe ale ukazuje, že zejména lékaři a zdravotnická zařízení posílají tiskopisy nadále téměř výhradně v papírové podobě.⁷⁰

Velký podíl komunikace s klienty má stále podobu klasického dopisu, v některých případech lze komunikovat mailem, fungují datové schránky. Aktuální informace z oblasti sociálního zabezpečení lze najít na webových stránkách instituce, kde jsou mimo jiné připomínány důležité termíny, zveřejňovány tiskové zprávy, najdeme zde kontakty na jednotlivá pracoviště, jsou tu odpovědi na nejčastější dotazy veřejnosti, jsou tu k dispozici statistické ročenky a výroční zprávy atd.

Rychlý přístup k informacím klientům zajišťují tři specializovaná call centra. Dle Výroční zprávy za rok 2012 call centrum pro důchodové pojištění v tomto roce vyřídilo 189 399 dotazů a od prosince 2012 začalo poskytovat i informace týkající se důchodové reformy. Call centrum pro nemocenské pojištění zpracovalo 43 716 telefonických dotazů a na call centrum technické pomoci pro e – Podání se v roce 2012 obrátilo 11 063 klientů s dotazy ohledně elektronické komunikace.⁷¹

Klientům jsou na jednotlivých OSSZ k dispozici tzv. klientská centra, kde jsou jim zodpovězeny obecné dotazy. Konkrétní problémy s nimi vyřeší jednotliví úředníci v kancelářích. Na těch OSSZ, kde nebylo např. kvůli nedostatku prostoru klientské centrum zřízeno, se klienti obrací rovnou na konkrétní zaměstnance.

Ve vstupních prostorách jsou veřejnosti k dispozici různé informační tabule, tiskopisy a letáky s aktuálními informacemi nebo vysvětlující chystané legislativní změny.

I přes narůstající význam elektronické komunikace má nezastupitelné místo v komunikaci s klientem osobní kontakt. Výkon některých agend se bez osobního setkání ani neobejde. ČSSZ a s ní všechny územní pobočky chtějí být proklientsky zaměřenou organizací, a proto bývá mezi prioritní úkoly pro každý kalendářní rok zahrnován i klientský přístup.

⁷⁰ ČSSZ informuje: Elektronické podání předepsaných tiskopisů [cit. 3.11.2013] <http://www.cssz.cz/cz/o-cssz/informace/media/tiskove-zpravy/tiskove-zpravy-2013/2013-06-27-cssz-informuje-elektronicke-podani-predepsanych-tiskopisu.htm>.

⁷¹ Výroční zpráva 2012 [cit. 3.11.2013] http://www.cssz.cz/NR/rdonlyres/A1301F7E-24AD-4CF9-8650-52EE3B158EE2/0/cssz_vz_2012.pdf.

3.3 Komunikační dovednosti a umění asertivního jednání

Všichni komunikujeme na různé úrovni verbálně i neverbálně, bylo zmíněno i to, že něco sdělujeme i ve chvílích, kdy mlčíme. Co si ale můžeme představit pod pojmem komunikační dovednosti? Sama je vnímám jako přidanou hodnotu běžné každodenní komunikace, protože mohou výměně informací dodat lidský rozměr, mohou napomoci k posílení sebe-důvěry, mohou zefektivnit spolupráci uvnitř kolektivu a posilovat přátelskou atmosféru, mohou předcházet konfliktům a stresům. Mezi komunikační dovednosti rozhodně patří schopnost naslouchat, umění pokládat otázky, být empatický vůči ostatním, nenechat se bou manipulovat a s tím související asertivní chování, obratnost při řešení konfliktních situací atd.

De Vito v podkapitole o komunikačních dovednostech uvádí těchto šest prvků:

- **umění sebe prezentace** – schopnost předvést se v nejlepším světle, působit sympaticky, důvěryhodně, přesvědčivě a sebejistě,
- **vztahová dovednost** – je nezbytná v procesu navazování přátelských a partnerských vztahů, prohlubuje pouta mezi členy rodiny,
- **schopnost vést rozhovory** – pomáhá při efektivní komunikaci, správně volenými otázkami se dobrat požadovaných informací atd.,
- **obratnost při komunikaci ve skupině a vůdčí schopnosti** – být aktivní ve skupinové činnosti, uplatnit se při plnění úkolů a hledání řešení,
- **umění prezentace a prosazování** – při prezentaci sdělení být schopen přizpůsobit se a reagovat na různé prostředí a různé posluchače,
- **mediální kompetence (gramotnost)** – pomáhá pohotově se orientovat v množství mediálních zpráv.⁷²

Z mého pohledu je tento výčet neúplný, protože je zaměřen z větší části na účelovou komunikaci s představou dosažení zamýšleného cíle. Zcela opomenuta zůstala dovednost aktivního naslouchání a schopnost vcítění, což je jeden ze základních nástrojů v práci snad všech pomáhajících profesí.

Aktivní naslouchání lze dle Plaňavy charakterizovat jako zúčastněné naslouchání. Posluchač není pasivní, ale naopak k rozhovoru přistupuje aktivně se snahou mluvčího pochopit

⁷² DE VITO, J. A., Základy mezilidské komunikace, Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 28.

a vžít se do jeho pocitů a myšlenkových pochodů. Naslouchající se na rozhovor musí soustředit, měl by být přístupný cizím názorům, adekvátně slovně i neslovně reagovat a vhodně nabídnout zpětnou vazbu.⁷³

Gabura mezi hlavní podmínky zúčastněného poslouchání zahrnuje:

- **napojení** ve smyslu naladění na jednu „vlnovou délku“,
- **zájem** o sdělované projevovat především neverbálně, aby nedocházelo k rušení hovořícího, zpětnou vazbu dávat najevo přiměřeně a ve vhodnou chvíli, absence těchto signálů by mluvčího znejistěla,
- **udržení pozornosti** na straně posluchače je limitováno jeho temperamentem, mírou atraktivnosti, důležitosti či novosti sdělení, stylem podání a délkou trvání promluvy,
- **uznání a přijetí hovořícího** neznamená automatický souhlas, ale přinejmenším ochotu vyslechnout a neodsuzovat předem,
- **empatie** jako nezbytný předpoklad pochopení mluvčího, je to dovednost vcítit se do pocitů, myšlenek a motivů chování jiné osoby,
- **slovní podpora** jako verbální forma zpětné vazby, pomáhá navodit důvěru a povzbuzuje k pokračování rozhovoru.⁷⁴

K dalším komunikačním zručnostem, o kterých se chci podrobněji zmínit, patří dovednost kladení otázek. **Kladení otázek** vhodným způsobem může do značné míry zefektivnit celý rozhovor. Příhodně zvolená otázka je předpokladem získání celistvé a kvalitní informace. Správné pokládání otázek zkrátí dobu potřebnou např. ke zjištění motivu, proč klient přichází na úřad, eliminuje možná nedorozumění. Vhodné dotazy jsou vyhodnocovány jako projev zájmu o druhého, jsou nástrojem k jeho zapojení do rozhovoru a také podnětem k přemýšlení o obsahu diskuze.⁷⁵

Při dotazování používáme několik typů otázek. Mezi nejfrekventovanější druhy patří:

- **Uzavřené otázky** nám nedovolují odpovědět obsáhle, naopak požadují stručnou, jednoznačnou a zpravidla i jednoslovnou odpověď (např. na otázku: Byla vám doručena výzva k zaplacení? se nejspíš dočkáme odpovědi ano nebo ne).

⁷³ PLAŇAVA, I., Průvodce mezilidskou komunikací, Praha: Grada Publishing a.s., 2005, s. 84 – 85.

⁷⁴ GABURA, J., Komunikácia pre pomáhajúce profesie, Bratislava: Univerzita Komenského, 2010, s. 63 -67.

⁷⁵ VYMĚTAL, J., Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi, Praha: Grada Publishing a.s., 2008, s. 118 – 121.

- **Otevřené otázky** dávají prostor pro širší projevení myšlenek a názorů, jsou podnětem k dialogu, tazatel má zájem o nové a hlubší informace (např.: Jaké jsou vaše možnosti...? nebo Co byste řekl na variantu...? atd.).
- **Alternativní otázky** nabízí tázanému možnost výběru z nabízených alternativ, napomáhají lepší orientaci ve složité problematice (např.: Chcete být informován dopisem či mailem? nebo Jste zaměstnanec anebo podnikáte? apod.).⁷⁶

V odborných publikacích je bohatý výběr různých typů otázek (sugestivní, uvozující, agresivní, hypotetické ...), ale myslím si, že při profesionálním jednání s klientem v prostředí státní instituce převažují tři základní typy otázek, které jsem popsala výše.

Asertivní jednání je další komunikační dovedností. Český jazyk nemá pro asertivitu svůj výraz, ale asi nejčastěji bývá překládána jako sebeprosazování. Metodu asertivního tréninku zformuloval v USA v 50. letech Andrew Salter. Za nejdůležitější považoval schopnost spontánně reagovat, vyjadřovat emoce v přiměřené míře a nenechat se manipulovat, tedy stát si za svým názorem.⁷⁷ I dnes probíhají výcviky asertivního chování a jednání prakticky se stejnými cíli. Zájem o asertivní dovednosti u nás propukl zhruba před dvaceti lety v souvislosti se společenskými změnami po roce 1989. Do té doby bylo spíš nežádoucí vyjadřovat a prosazovat své názory. Převážná většina lidí si sice myslela své, ale nikdo nechtěl vyčnívat a nějakým způsobem na sebe upozorňovat. To by bylo riskantní, prostě se to „nenosilo“. Nyní ale najdeme množství literatury na toto téma, existuje dostatek nabídek na výcvikové semináře či kurzy, různí psychoterapeuti přednáší o asertivních technikách, můžeme se sebezdokonalovat v asertivitě.

Dle Olejníčka je cílem asertivního výcviku schopnost vyslovit přímo a přiměřeně své názory, postoje a potřeby, tedy prosadit se, ovšem ne na úkor práv druhých. Asertivita poskytuje prostor pro rovnocenný, pozitivní a upřímný mezilidský vztah a zároveň dává možnost bez výčitek svědomí odmítnout neopodstatněné tlaky a snahy o manipulování ze strany jiných lidí.⁷⁸ Myslím si, že nezbytným základem pro naučení se a zvnitřnění prvků asertivního chování je vědomí své hodnoty a především znalost svých práv a povinností. Zde má nezastupitelné místo rodinná výchova a vedle ní i škola. Řekla bych, že pro dnešní „náctileté“ je asertivita daleko přirozenější než pro starší generaci, která si nese zátěž právě

⁷⁶ VYMĚTAL, J., Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi, Praha: Grada Publishing a.s., 2008, s. 119 - 121.

⁷⁷ JANDA, P., Vnitrofiremní komunikace, Praha: Grada Publishing, a.s., 2004, s. 70.

⁷⁸ OLEJNÍČEK, A., Výcvik asertivního jednání, Brno: Institut mezioborových studií, 2003, s. 5.

z dob minulého režimu. Dnešní rodinná výchova i školní výuka jsou otevřenější. Studenti daleko víc prezentují své názory, jsou vedeni k tomu, aby dokázali zaujmout postoj k problému. Nelze ovšem zaměňovat asertivitu se sobeckostí a arogancí. To, že někomu řeknu pěkně „od plic“ a do očí, co si myslím, nemusí být asertivní, ale neomalené a drzé.

Janáčková ve své publikaci zmiňuje, že asertivní chování není ani agresivní ani pasivní, ale na pomyslné ose mezi agresivitou a pasivitou se nachází uprostřed. Pasivní jednání vede ke snížení sebevědomí, je neúčinné, pasivní člověk své chování může vnímat jako sérii proher. Agresivní chování vede k protiútokům nebo k pasivitě. Oba mezní styly mohou být i druhem obrany, zpravidla ale vedou k hádkám a prohloubení špatných pocitů.⁷⁹

Výcvik k asertivnímu jednání je postaven na tzv. **desateru základních asertivních práv**. Jejich výčet se v pojetí autorů jednotlivých publikací prakticky neliší. Např. Vymětal celkem stručně a výstižně uvádí, že každý jednotlivec má právo:

- nezávisle hodnotit své jednání a emoce a být za ně i jejich důsledky odpovědný,
- nehledat výmluvy, kterými by omlouval své jednání,
- zhodnotit, zda a do jaké míry nese odpovědnost za řešení problémů ostatních lidí,
- na změnu svého postoje a názoru,
- říci: nevím,
- být nezávislý na dobré vůli druhých lidí,
- chybovat a za důsledky svých chyb přijmout odpovědnost,
- rozhodnout se nelogicky,
- říci: nerozumím ti,
- říci: vidím to jinak než ty nebo je mi to jedno.⁸⁰

Může se stát, že se dostaneme do situace, kdy bude těžké stát si za svým a např. prosadit svůj oprávněný požadavek. Pak můžeme použít některou z asertivních technik a dovedností. Nelze je vnímat jako univerzální návod k dosažení úspěchu, je na každém, kdy, v jaké situaci a vůči komu je použije. Mikuláščík připomíná tyto nejznámější:

- **Technika přeskakující gramodesky** je vhodná tam, kde potřebujeme uplatnit svůj oprávněný požadavek či naopak neoprávněný požadavek vůči sobě odmítnout. Základem je vytrvalost v uplatňování svého nároku, v klidu a bez útoků znovu a znovu opa-

⁷⁹ JANÁČKOVÁ, L., Praktická komunikace pro každý den, Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, s. 67 – 69.

⁸⁰ VYMĚTAL, J., Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi, Praha: Grada Publishing a.s., 2008, s. 144.

kovat svůj názor nebo rozhodnutí. Tuto techniku lze typicky uplatnit při vyřizování oprávněné reklamace, při jednání s klientem, kdy např. přijaté rozhodnutí má oporu v zákoně.

- **Technika otevřených dveří** je vhodná při neoprávněné kritice nebo tam, kde hrozí útočná hádka. Souhlasíme se všemi pravdivými argumenty a odpovídáme na ně stručně a věcně. Jakékoliv výmysly, nepravdy a útoky pokud možno s klidem ignorujeme. Tímto přístupem zpravidla vezmeme protistraně „vítr z plachet“.
- **Technika kompromisu** je hledání řešení přijatelného pro obě strany.

K dalším technikám patří souhlas s oprávněnou kritikou, zjišťování nedostatků, osvojení si negativní asertivity atd. Všechny uvedené techniky volně vyplývají ze shora uvedených asertivních práv.⁸¹

Schneider a Schneiderová se pokusili zformulovat osobnostní předpoklady, které jsou žádoucí pro správné osvojení asertivního chování a tím i zdravého sebeprosazení:

- mít své emoce pod kontrolou, nesklouznout k agresi nebo pasivitě,
- respekt k názorům druhých,
- srozumitelně a stručně vyjádřit svůj postoj, názor či myšlenku,
- dívat se na sebe, partnera i celou situaci realisticky,
- snažit se mít pochopení pro stanovisko druhého člověka, hledat jeho motivy,
- vyslechnout druhého,
- vážit si názoru druhého, nevymezovat se automaticky negativně,
- nemít za každou cenu poslední slovo, vztah by měl být v rovnováze,
- být přístupný kompromisu, hledat to nejlepší a zároveň přijatelné pro obě strany,
- přiznat chybu a postavit se k ní čelem, neurážet se, neútočit,
- uvědomit si, o co usiluji, jaký mám cíl, jaké mám možnosti k jeho dosažení.⁸²

3.4 Komunikační bariéry a jejich eliminace

Komunikační bariéry jsou překážky v mezilidské komunikaci. Chyby v komunikaci mohou být jak na straně odesílatele, tak na straně příjemce sdělení. Autoři píšící o komunikaci dělí překážky v komunikaci do různých kategorií, např. na interní a externí, psychické a fyzic-

⁸¹ MIKULÁŠTÍK, M., Komunikační dovednosti v praxi, Praha: Grada Publishing, 2003, s. 92 – 93.

⁸² SCHNEIDER, M., SCHNEIDEROVÁ, A., Komunikační dovednosti, Ostrava: Ostravská univerzita, 2010, s. 65 – 66.

ké, fyziologické a sémantické. Záleží pouze na úhlu pohledu na dané téma. Výčet konkrétních typů komunikačních bariér v jednotlivých odborných publikacích je značně obsáhlý a cílem této práce není popsat všechny. Nejpodstatnější bariéry Pech charakterizuje jako:

- **nesrozumitelnost sdělení** ve smyslu přesycení údaji, přílišná „košatost“, nadužívání cizích a odborných výrazů,
- **snaha o manipulaci** je vnímána negativně, lidé jsou vůči ní poměrně citliví a většinou se z rozhovoru tohoto typu snaží rychle vymanit,
- **polopravdy a klišé**, každá argumentace, ve které tušíme neupřímnost a faleš je komunikační bariérou,
- **narušení osobní zóny a nevhodně používané neverbální prostředky**, případně nesprávný výklad neverbálních projevů,
- **emocionální bariéry** vzniklé po dřívější záporné zkušenosti, vlivem konfliktu, antipatie, předsudky,
- **únava**, psychická i fyzická nepohoda,
- **neschopnost naslouchat**, nesoustředěnost, roztěkanost, skákání do řeči,
- **mezigenerační rozdíly v používaném slovníku** jsou do značné míry způsobeny rozmachem technologií, prarodiče mívají občas problém pochopit, o čem spolu vnoučata hovoří.⁸³

Některým bariérám v mezilidské komunikaci se lze vyhnout, některé ovlivnit nelze, už jen z toho důvodu, že komunikace bývá zpravidla spontánní, a proto rušivé vlivy není možné zcela vyloučit. Při jednání s klientem by úředník, ale i instituce, měli udělat maximum pro eliminaci rušivých vlivů. Pro klienty i zaměstnance by mělo být vytvořeno odpovídající zázemí, zaručující přiměřené pohodlí a klid. Úředník by měl znát svoji práci, dotazy by ho neměly zaskočit, na plánované jednání by měl být připraven, měl by být seznámen s pravidly účinné komunikace.

Vymětal pro odstraňování překážek v komunikaci doporučuje:

- mít na mysli cíl sdělení,
- sdělení připravit,
- v případě rozhovoru volit vhodné prostředí,
- požádat o radu ve chvíli, kdy ji potřebujeme,

⁸³ PECH, J., Řeč těla a umění komunikace, Praha: NS Svoboda s.r.o., 2009, s. 58 -73.

- uvážlivě volit druh komunikačního kanálu (pokud máme na výběr),
- při přípravě sdělení mít na zřeteli osobnost příjemce,
- vyžadovat zpětnou vazbu pro ověření správného pochopení zprávy,
- vylepšovat své komunikační schopnosti,
- naučit se sdělení formulovat stručně, výstižně a zdvořile,
- při komunikaci se chovat tak, jak bychom chtěli, aby se komunikační partner choval k nám.⁸⁴

3.5 Problematická komunikace

Pod pojmem problematická komunikace nám asi jako první vytane na mysli konflikt, kdy se komunikující strany nechtějí nebo nemohou dohodnout, nedokáží nalézt společnou řeč. Často pak rozum ustoupí emocím. Konflikty nejsou nijak výjimečné, dochází k nim v rodině, mezi partnery, v práci mezi kolegy, mezi podřízeným a nadřízeným.

V mezilidských vztazích a vzájemných interakcích není možné se konfliktům vyhnout, protože mohou vzniknout všude tam, kde je nějaký rozdíl. Konflikt nemusí být nutně negativní, může obsahovat i tvůrčí a inovativní prvky, může být podnětem k nalezení kompromisu, může být impulsem k pokroku.⁸⁵

K obtížným a konfliktním situacím logicky dochází i při jednání s klienty. V každodenním kontaktu s občany by asi neobstál konfliktní člověk, zaměstnanec státní správy by měl být k lidem přirozeně vstřícný. K zažehnutí potencionální složité situace totiž často pomůže zdvořilost, zájem a trpělivost.

Na OSSZ jsem pracovala několik let na oddělení vymáhání pojistného a nyní třetím rokem působím na oddělení exekučních srážek z důchodu. Proto se ve své praxi často setkávám s negativními emocemi. Jedna skupina klientů po obdržení nepříjemného rozhodnutí (o provádění srážek, o zablokování účtu) zavolá a sprostě nadává do telefonu. Zde platí zlaté pravidlo nereagovat na vulgarismy, a pak případně navrhnout řešení situace, ale tito klienti z mé zkušenosti nechtějí problém konstruktivně řešit, pouze potřebují ventilovat hněv. Druhá skupina klientů přijde na úřad osobně, a ač mohou být rozezlení, tak jejich

⁸⁴ VYMĚTAL, J., Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi, Praha: Grada Publishing a.s., 2008, s. 38 – 39.

⁸⁵ KOMÁRKOVÁ, R., SLAMĚNÍK, I., VÝROST, J., Aplikovaná sociální psychologie III, Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 2001, s. 80.

osobní návštěva znamená zájem o vzniklou situaci. V tomto případě je na místě projevit vstřícnost a empatii, klienta nechat „vymluvit“ a pak přistoupit k jednání. Nasloucháme pozorně, přikyvujeme na důkaz porozumění. Vyvarujeme se kritiky a ironie. Většina konfliktních situací sice skončí dobře, ale v posledních letech narůstá počet fyzických napadení úředníků klientem.

Další specifickou skupinou klientů jsou senioři. Je třeba mít na paměti, že starší lidé mohou mít problémy s pamětí, mohou špatně slyšet, hůř se orientují v příslušných právních normách a ne všichni umí pracovat s internetem. Proto bychom měli se seniory mluvit pomaleji, přiměřeně hlasitě a ověřovat si, že nám porozuměli.⁸⁶ Důležité údaje jako telefonní číslo, kontakt na exekutorský úřad, pořadí pohledávek atd. napíšeme nebo vytiskneme a klientovi dáme v papírové podobě do ruky. Pro obecné informace sice můžeme odkázat na webové stránky instituce, ale pro seniora je příjemnější a účelnější mít informace po ruce třeba ve formě informačního letáku.

Poslední specifickou skupinou, kterou zde chci zmínit a kde můžeme narazit na překážky v komunikaci, jsou cizinci. Mnozí cizinci, žijící na území České republiky zde i podnikají, a s tím souvisí plnění určitých zákonných povinností. Aby jednání s cizincem probíhalo hladce, je nutné si uvědomit, že různé kultury mají odlišné zvyklosti v oblasti neverbální i verbální komunikace. Je vhodné se alespoň obecně seznámit s kulturními odlišnostmi těch národů, se kterými v rámci své práce přijdeme častěji do styku. Obvykle nebývá problémem při jednání s příslušníky evropských národů, protože zde se zažitě kulturní vzorce tolik neliší. Odlišná situace je u příslušníků asijských národností. Při své práci jsem několikrát jednala s Vietnamcem nebo Mongolem, jejichž komunity jsou v Havlíčkově Brodě početné. Nikdy nedošlo k jazykové bariéře, tito cizinci buď mluvili česky na dobré úrovni, nebo je doprovázel tlumočnický schopný vše přeložit, přesto rozhovor s nimi probíhal jinak než rozhovor s Čechem. Nejvýraznější odlišnosti jsem zaznamenala u neverbálního projevu. Při rozhovoru udržují větší prostorový odstup, než jsme zvyklí, nepodávají ruku, jsou sice zdvořilí, ale nedávají nijak výrazně najevo své emoce a muž asiatického hovoří s úředníkem mužem než se ženou. I když se cizinec dokáže domluvit česky, je dobré mít na paměti, že čeština není jeho mateřský jazyk a během rozhovoru na to brát ohled. Je vhodné mluvit pomaleji, dostatečně artikulovat, používat jednoduchý jazyk a slovní obraty a vyhýbat se hovorovým výrazům. Důležité informace jako telefonní čísla, číslo účtu, kon-

⁸⁶ PLANAŘA, I., Průvodce mezilidskou komunikací, Praha: Grada Publishing a.s., 2005, s. 112 -113.

takty na další osobu, je lepší napsat. Často si ověřujeme, že nám rozumí. Když hovoří cizinec, posloucháme ho pozorně bez přerušování a soustředíme se na věcný obsah sdělení, nikoliv na jeho gramatickou přesnost.

Kdykoliv se staneme účastníky složité a problematické komunikační výměny, je důležité zapojit své komunikační dovednosti, takt, empatii, naslouchat a projevit vstřícnost. Není to sice univerzální návod, jak být stoprocentně úspěšný, každá komunikační situace je jedinečná, ale vstřícný postoj pomůže zmírnit napjatou atmosféru. Každý úředník ve státní správě by se měl snažit, aby zachoval profesionální úroveň i v problematické komunikaci, vnímal ji jako zkušenost a poučil se z ní.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

4.1 Metody a cíle šetření

K získání dat potřebných pro praktickou část této bakalářské práce jsem použila dotazníkovou metodu. Jak uvádí ve své publikaci Řehoř, tato metoda je jedním ze stěžejních sociologických postupů sloužících k opatření požadovaných informací. Nespornou výhodou je možnost oslovení velké skupiny respondentů, a přitom náklady na tento typ šetření nejsou příliš vysoké. I následné zpracování a vyhodnocení vyplněných dotazníků nebývá složité. Nevýhodou dotazníku je malá možnost kontroly vlastního průběhu vyplňování. Může se tu projevit nesprávné pochopení otázky respondentem, vlivy okolí atd. Některé nevýhody lze eliminovat pečlivou přípravou a promyšlenou konstrukcí celého dotazníku.⁸⁷

Anonymní forma dotazníku bývá dle Chrásky jednou z podmínek úspěchu celého šetření. Respondent má jistotu, že jím sdělené informace nebudou zneužity proti němu, a proto je větší šance na získání pravdivých údajů. Na druhou stranu může anonymita lákat k lehkovážnému vyplnění, případně k recesi.⁸⁸

Dotazník, sestavený pro potřeby této práce, byl anonymní, obsahoval celkem 15 otázek. Úvodní 3 otázky zjišťovaly věk, pohlaví a nejvyšší dosažené vzdělání. Zbývajících 12 položek tvořily uzavřené otázky s variantami odpovědí ANO, NE a NEVÍM. Zjištěné výsledky těchto 12 otázek jsou pro lepší přehlednost zobrazeny formou grafů se stručným komentářem pod těmito grafy.

Mezi své kolegy, zaměstnance Okresní správy sociálního zabezpečení v Havlíčkově Brodě, jsem osobně rozdala 49 dotazníků. Ze skupiny všech zaměstnanců jsem oslovila ty, kteří v rámci výkonu své práce komunikují s klienty. Zpět se mi vrátilo 47 vyplněných dotazníků. Dotazníkové šetření proběhlo v lednu 2014.

Vzor dotazníku je vložen v příloze této bakalářské práce.

Cíle výzkumu:

- vyhodnotit přístup zaměstnanců OSSZ v Havlíčkově Brodě ke komunikaci s klientem,
- zjistit, zda tito zaměstnanci na profesionální úrovni obstojí v obtížných komunikačních situacích,

⁸⁷ ŘEHOŘ, A., Metodologie I, Brno: Institut mezioborových studií, 2009, s. 67.

⁸⁸ CHRÁSKA, M., Metody pedagogického výzkumu, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 175.

➤ analyzovat zájem o vzdělání v oblasti efektivní komunikace.

V souladu s cíli prováděného výzkumu byly formulovány následující hypotézy:

Hypotéza č. 1: Zaměstnanec OSSZ jedná profesionálně a sebejistě.

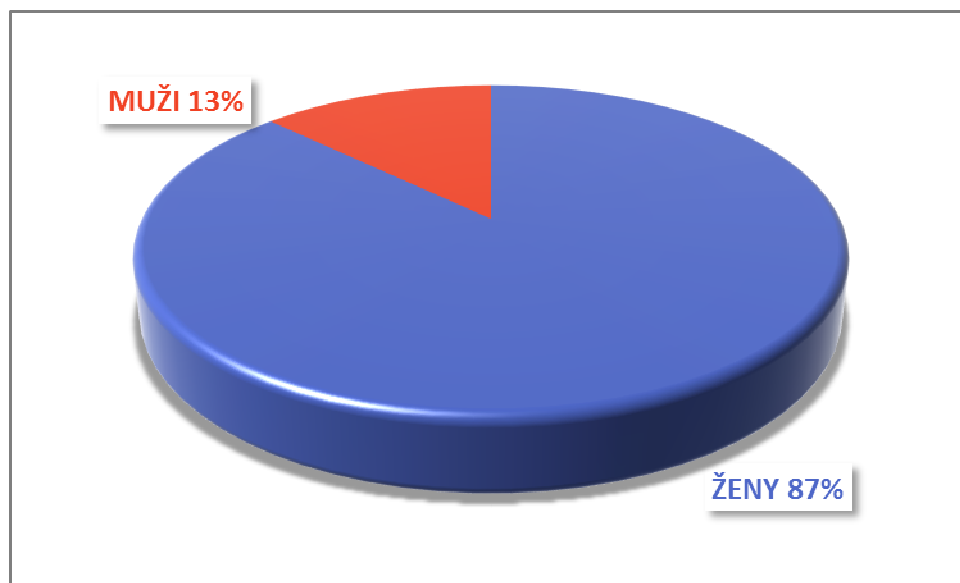
Hypotéza č. 2: Zaměstnanec OSSZ umí vést rozhovor, který se přenesse do emocionální roviny.

Hypotéza č. 3: Zaměstnanec OSSZ má zájem rozvíjet své komunikační schopnosti.

4.2 Výsledky šetření a jejich interpretace

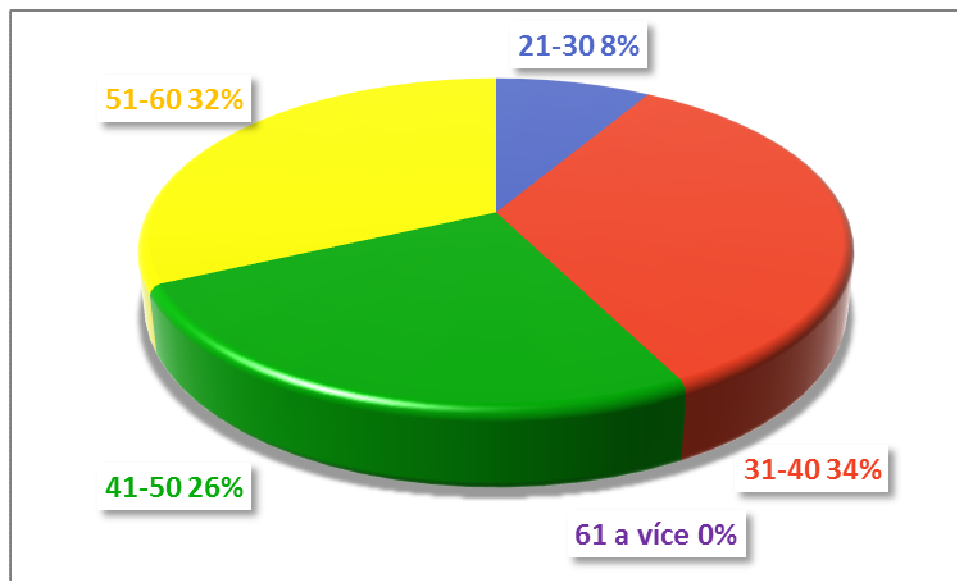
Výsledky šetření vychází z údajů zjištěných ze 47 vyplněných dotazníků.

Graf č. 1 Pohlaví respondentů



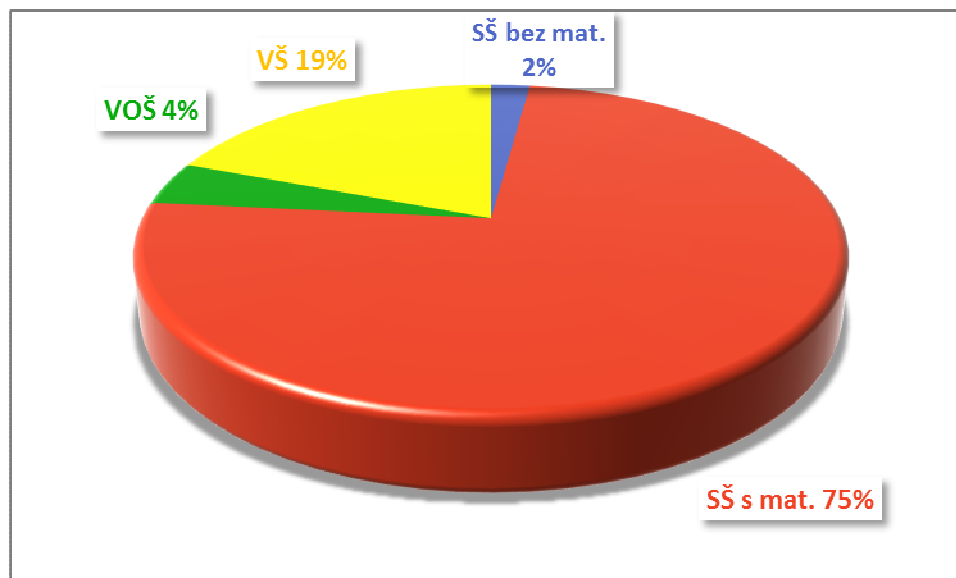
Otázka č. 1 zjistila, že mezi dotazovanými výrazně převažovaly ženy, bylo jich 41, což činí 87%, mužů odpovídalo 6, což představuje 13%.

Graf č. 2 Věk respondentů



Otázka č. 2 zjišťovala věkové složení dotázaných. Věkovou kategorii 21 – 30 let uvedli 4 dotázaní, tedy 8%, do kategorie 31 – 40 let se zařadilo 16 dotázaných, což je 34%, věkovou kategorii 41 – 50 let označilo 12 dotázaných, tedy 26%, druhou nejpočetnější kategorií bylo věkové rozmezí 51 – 60 let, které uvedlo 15 dotázaných, tedy 32%, věkovou kategorii 61 a více let neoznačil nikdo.

Graf č. 3 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů



Otázka č. 3 mapuje nejvyšší dosažené vzdělání respondentů. Střední vzdělání bez maturity uvedl pouze 1 dotázaný, což jsou 2%, střední vzdělání s maturitou uvedlo nejvíce respondentů, bylo jich 35, což představuje 75%, vyšší odborné vzdělání označili 2 dotázaní, tedy 4%, vysokoškolské vzdělání uvedlo 9 respondentů, což představuje 19% z celkového počtu dotázaných.

HYPOTÉZA č. 1: Zaměstnanec OSSZ jedná profesionálně a sebejistě.

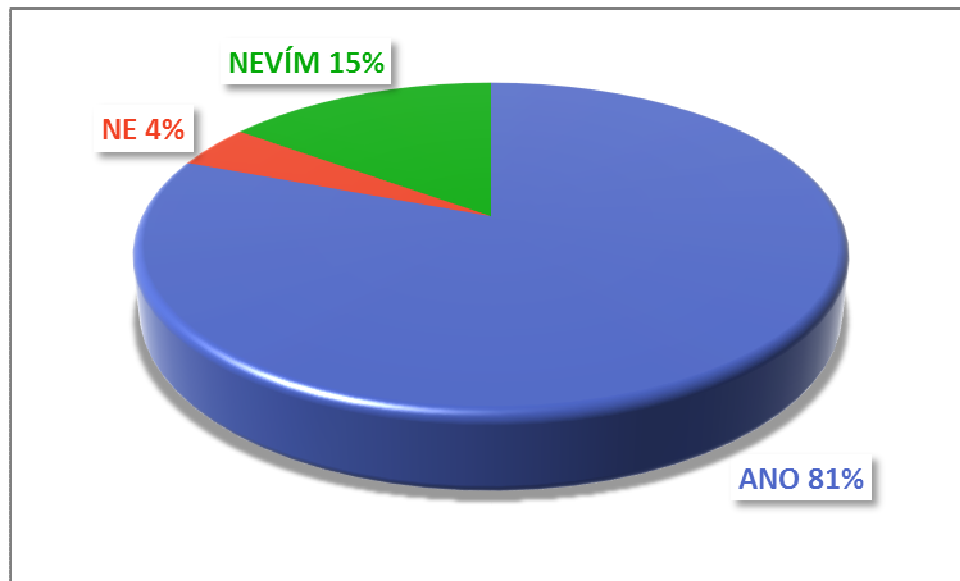
otázka č. 4: Jste vždy pečlivě připraven(a) na plánované jednání? (graf č. 1)

otázka č. 5: Dokážete pružně reagovat na úroveň znalostí a osobnost klienta? (graf č. 2)

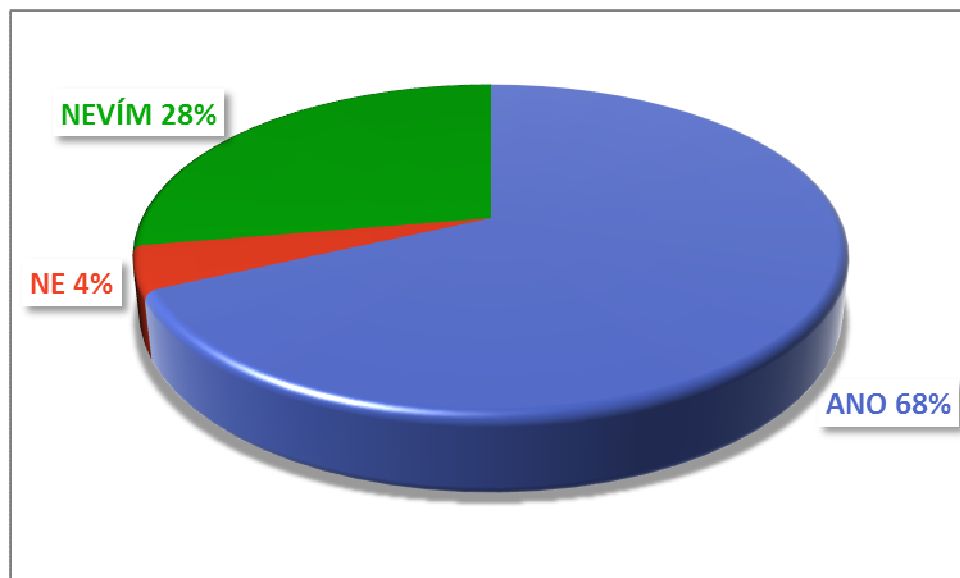
otázka č. 6: Umíte i laikovi vysvětlit odborné termíny? (graf č. 3)

otázka č. 7: Dokážete klienta přesvědčit o správnosti svého názoru? (graf č. 4)

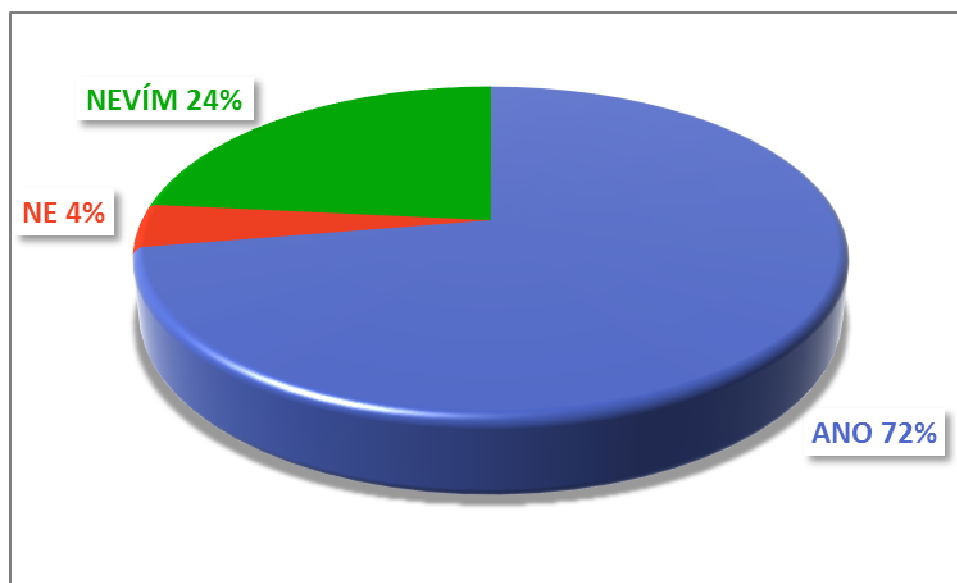
otázka č. 8: Umíte efektivně jednat i s pasivním klientem? (graf č. 5)

Graf č. 4 Jste vždy pečlivě připraven(a) na plánované jednání?

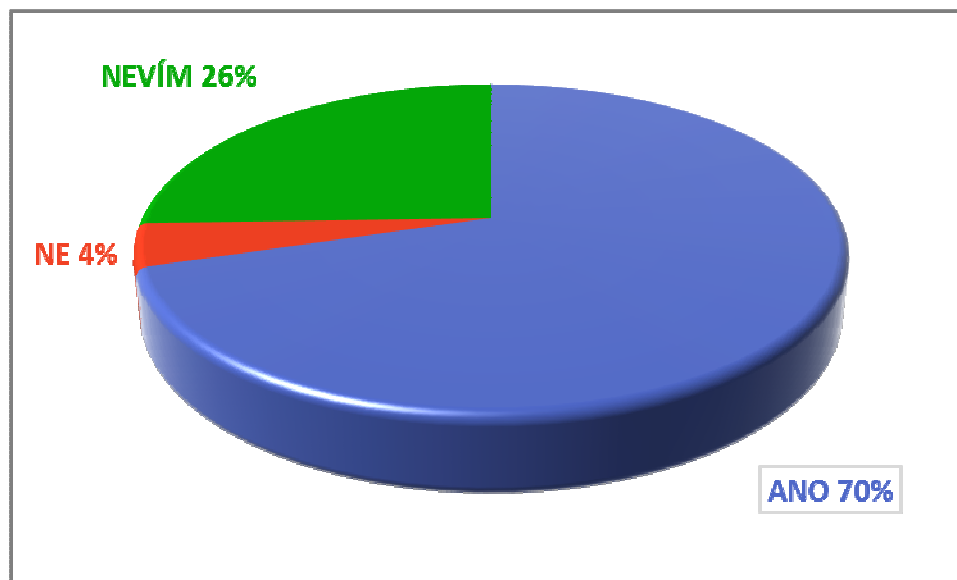
Na otázku, týkající se přípravy na naplánované jednání s klientem odpovědělo kladně 38 dotázaných, tedy 81%, 2 dotázaní odpověděli záporně, což jsou 4%, a 7 dotázaných, tedy 15%, zvolilo variantu odpovědi nevím.

Graf č. 5 Dokážete pružně reagovat na úroveň znalostí a osobnost klienta?

Tento graf znázorňuje schopnost pružné reakce na úroveň znalostí a osobnost klienta, protože na Okresních správách sociálního zabezpečení své záležitosti vyřizují jak účetní či daňoví poradci, tak i lidé se základním vzděláním nebo cizinci. Na výše uvedenou otázku odpovědělo ano 32 dotázaných, což činí 68%, odpověď ne uvedli 2 dotázaní, tedy 4%, a variantu nevím zvolilo 13 dotázaných, tedy 28%.

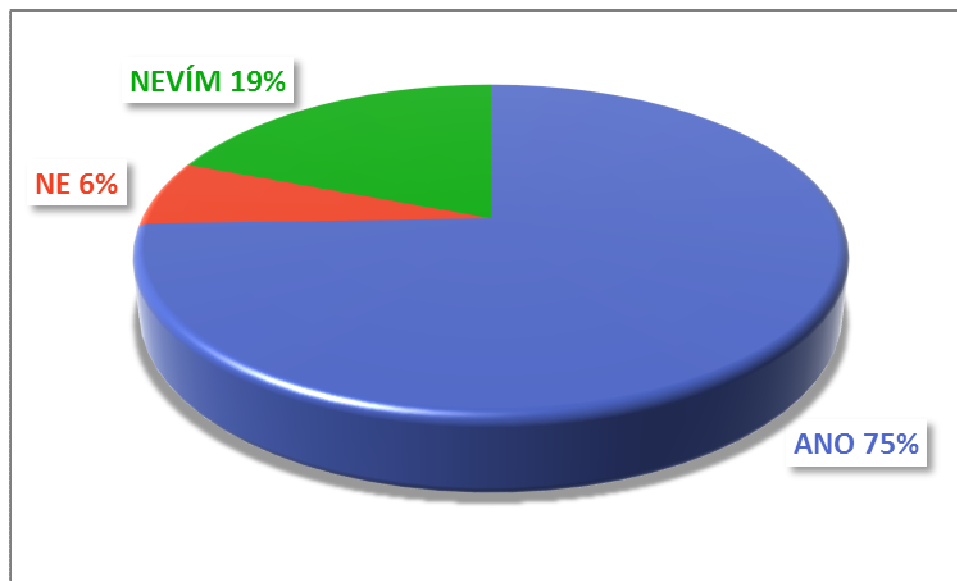
Graf č. 6 Umíte i laikovi vysvětlit odborné termíny?

Graf č. 3 znázorňuje, zda si dotázaní úředníci na OSSZ v Havlíčkově Brodě myslí, že umí i laikovi vysvětlit odborné pojmy. Kladně odpovědělo 34 úředníků, tedy 72%, záporně 2 úředníci, tedy 4%, odpověď nevíم uvedlo 11 dotázaných úředníků, tedy 24%.

Graf č. 7 Dokážete klienta přesvědčit o správnosti svého názoru?

Velmi podobné odpovědi jako u dvou předešlých grafů jsem získala i na otázku, zda dotázaní umí přesvědčit klienta o správnosti svého názoru. Zde kladně odpovědělo 33 respondentů, tedy 70%, záporně 2 respondenti, tedy 4%, možnost nevíم zvolilo 12 respondentů, což je 26% z celkového počtu.

Graf č. 8 Umíte efektivně jednat i s pasivním klientem?



Také u dotazu na schopnost efektivní komunikace s pasivně se projevujícím klientem odpovědělo souhlasně 35 dotázaných, což představuje 75%, záporně odpověděli 3 dotázaní, tedy 6%, nevědělo 9 dotázaných, tedy 19%.

HYPOTÉZA č. 2: Zaměstnanec OSSZ umí vést rozhovor, který se přenesse do emocionální roviny.

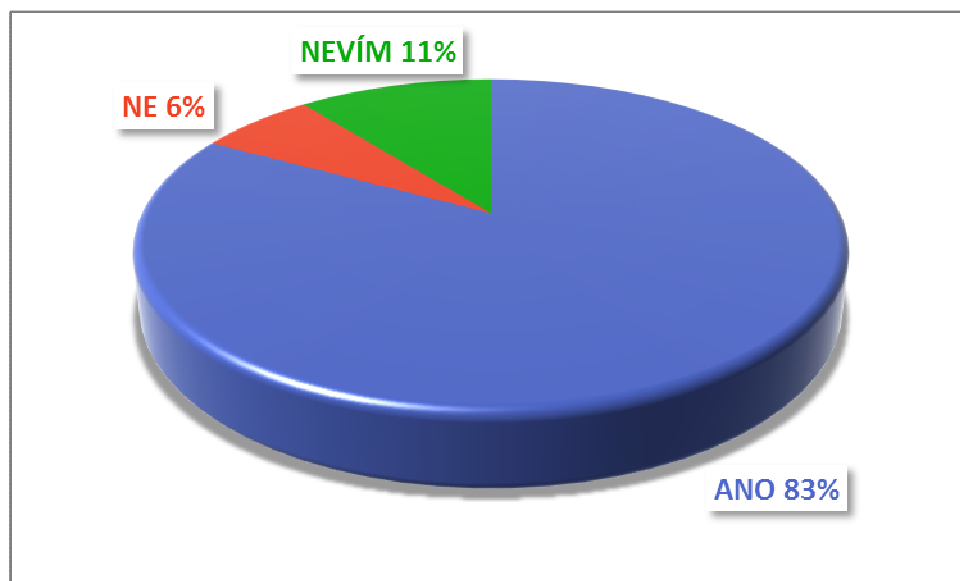
otázka č. 9: Dokážete s konfliktním klientem jednat věcně a bez emocí? (graf č. 6)

otázka č. 10: Promítáte svoji momentální fyzickou či psychickou nepohodu do práce s klientem? (graf č. 7)

otázka č. 11: Vnímáte emocionální vyjadřování klienta jako útok na svoji osobu? (graf č. 8)

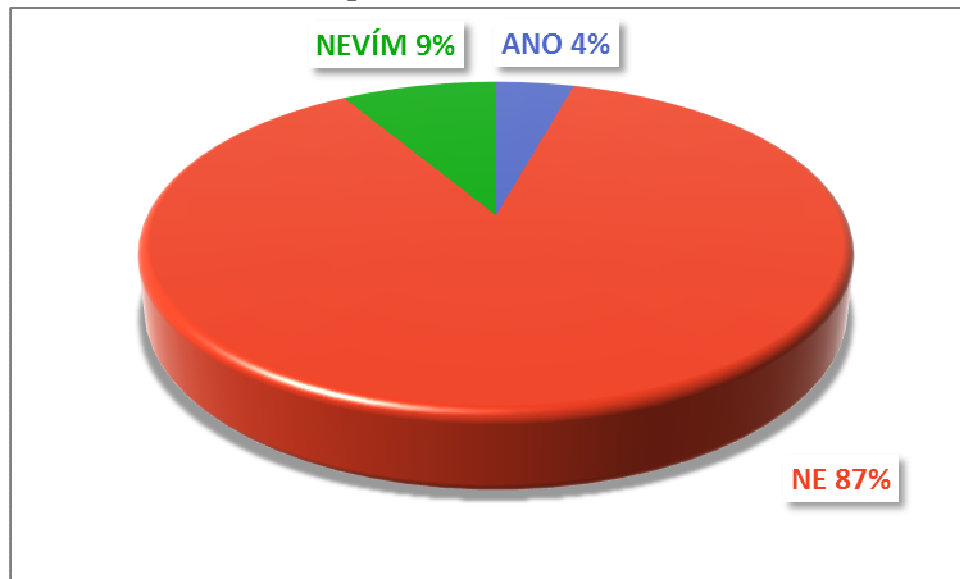
otázka č. 12: Umíte sdělit i nepříjemné rozhodnutí? (graf č. 9)

Graf č. 9 Dokážete s konfliktním klientem jednat věcně a bez emocí?



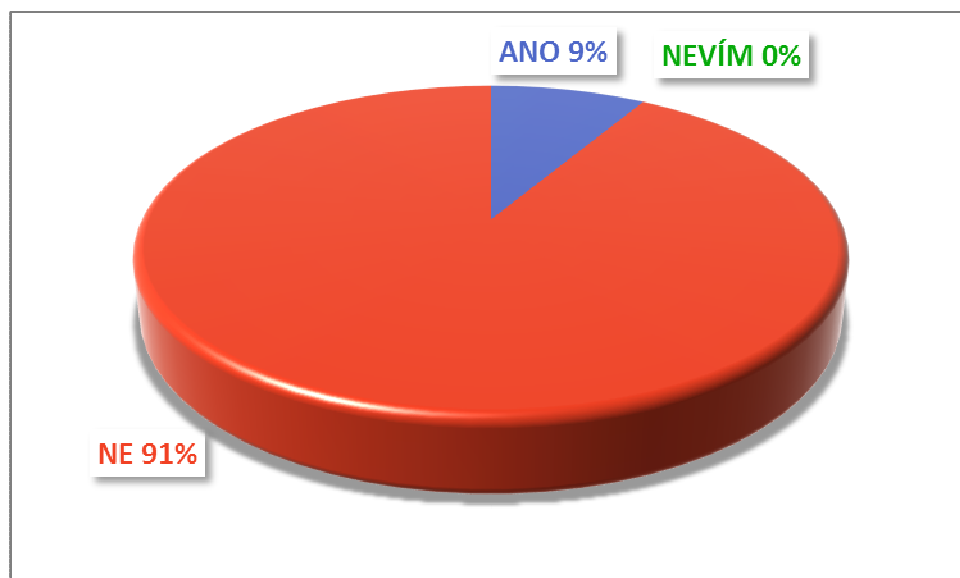
Tato otázka měla zmapovat, zda dotázaní úředníci umí s konfliktním klientem jednat věcně a nenechají se unést emocemi. Naprostá většina, konkrétně 39 dotázaných, tedy 83%, uvedla, že s konfliktním klientem jednat umí, 3 dotázaní, tedy 6%, uvedlo, že tuto schopnost nemá a 5 dotázaných, tedy 11%, si vybralo odpověď neví.

Graf č. 10 Promítáte svoji momentální fyzickou či psychickou nepohodu do práce s klientem?



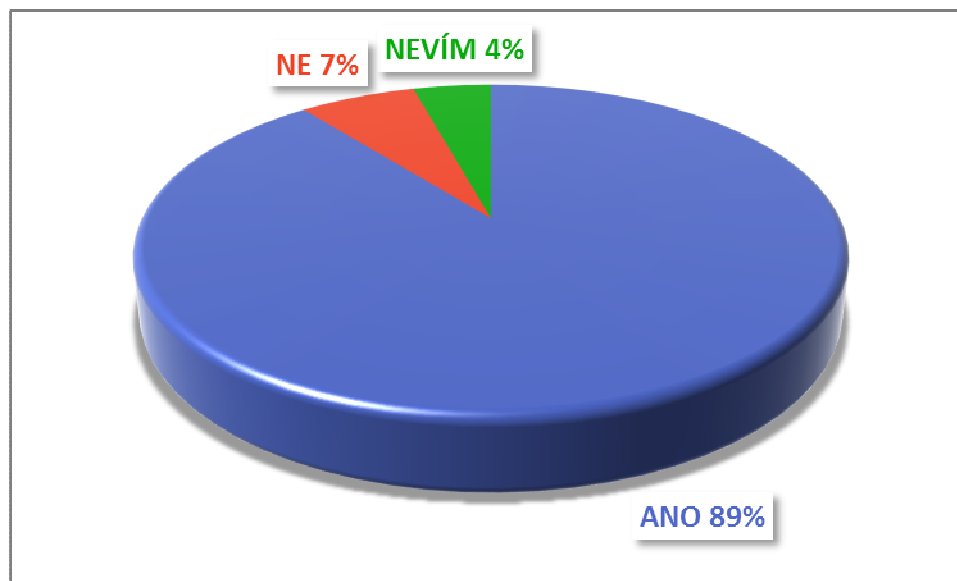
Tento graf vypovídá o tom, zda respondenti do jednání s klientem promítají svoji případnou špatnou náladu či fyzickou nepohodu. Kladně odpověděli 2 respondenti, což představuje 4%, 41 respondentů, tedy 87%, odpovědělo záporně a 4 oslovení, tedy 9%, odpovědělo, že neví.

Graf č. 11 Vnímáte emocionální vyjadřování klienta jako útok na svoji osobu?



Ke shora uvedené otázce nikdo z respondentů nezvolil variantu odpovědi neví, 43 dotázaných, tedy 91%, odpovědělo ne, 4 dotázaní, tedy 9%, odpovědělo ano.

Graf č. 12 Umíte sdělit i nepříjemné rozhodnutí?



Z grafu č. 9 je patrné, že výrazné většině oslovených nedělá potíže sdělit rozhodnutí, které je nepříjemné. Na výše uvedenou otázku odpovědělo kladně 42 respondentů, což činí 89%, zápornou odpověď zvolili 3 respondenti, což je 7%, odpověď nevíم uvedli 2 respondenti, tedy 4%.

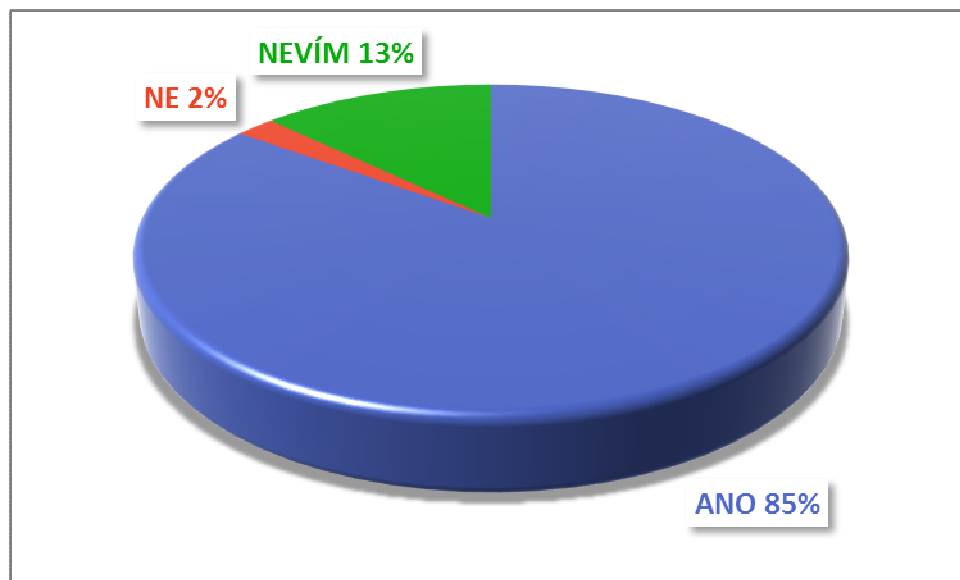
HYPOTÉZA č. 3: Zaměstnanec OSSZ má zájem rozvíjet své komunikační schopnosti.

otázka č. 13: Myslíte si, že efektivní komunikaci se lze naučit? (graf č. 10)

otázka č. 14: Považujete proškolení ke komunikaci s klientem formou vstupního e-learningového kurzu za dostatečné? (graf č. 11)

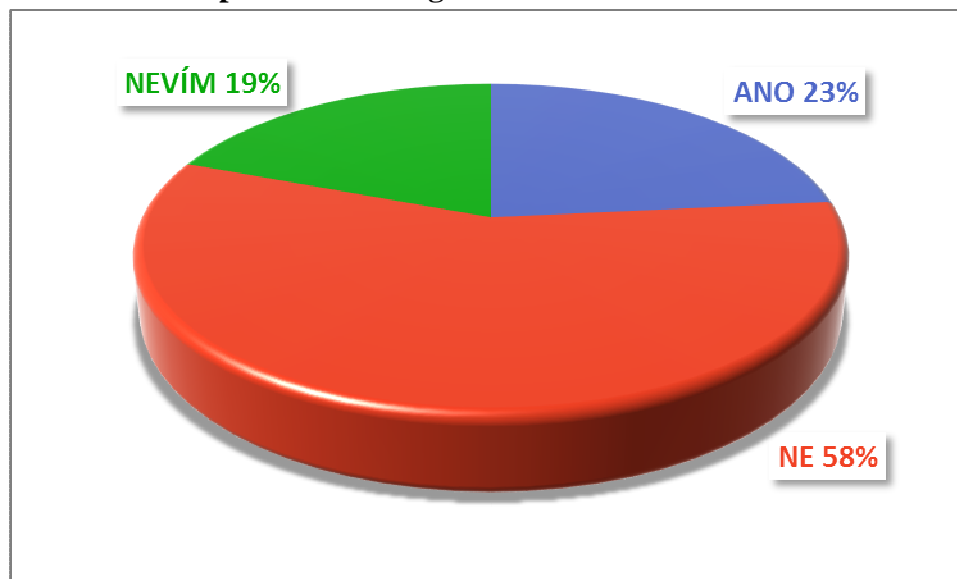
otázka č. 15: Uvítal (a) byste další vzdělání vedoucí k rozvoji komunikačních dovedností? (graf č. 12)

Graf č. 13 Myslíte si, že efektivní komunikaci se lze naučit?



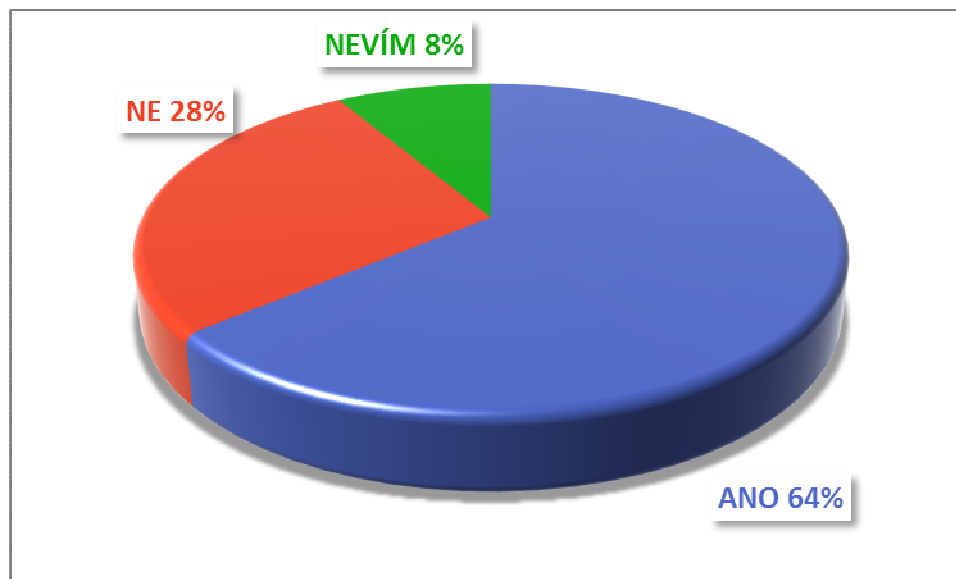
Odpovědi na tuto otázku ukázaly, že 40 respondentů, tedy 85%, si myslí, že je možné naučit se efektivní komunikaci, 1 respondent, tedy 2%, si myslí, že to možné není a 6 respondentů, tedy 13%, neví, zda je možné se naučit komunikovat efektivně.

Graf č. 14 Považujete proškolení ke komunikaci s klientem formou vstupního e-learningového kurzu za dostatečné?



Tato otázka má zmapovat názor dotazovaných úředníků na dostatečnost a efektivnost povinného e-learningového kurzu ke komunikaci s klienty. Za dostatečný jej považuje 11 dotázaných, což je 23%, za nedostatečný 27 dotázaných, což představuje 58%, 9 dotázaných neví, to se rovná 19%.

Graf č. 15 Uvítal(a) byste další vzdělání vedoucí k rozvoji komunikačních dovedností?



Poslední graf představuje míru zájmu respondentů o případné další vzdělávání v oblasti rozvoje komunikačních dovedností. 30 respondentů, tedy 64%, projevilo zájem, 13 respondentů, tedy 28%, zájem nemá a 4 respondenti, což představuje 8%, neví, zda by o vzdělání v oblasti komunikace měli zájem.

Vyhodnocení hypotéz

V souladu s cíli této bakalářské práce byly vytvořeny tři hypotézy, které budou na základě analýzy výsledků dotazníkového šetření potvrzeny nebo vyvráceny.

H1: Zaměstnanec OSSZ jedná profesionálně a sebejistě.

K první hypotéze se vztahovaly otázky č. 4, 5, 6, 7 a 8. Vyhodnocením získaných odpovědí jsem zjistila, že u všech těchto otázek odpověděla kladně nadpoloviční většina respondentů. Tuto hypotézu je možné považovat za potvrzenou.

H2: Zaměstnanec OSSZ umí vést rozhovor, který se přeneso do emocionální roviny.

K této hypotéze směřují otázky č. 9, 10, 11 a 12. Na otázky č. 9 a 12 odpověděla nadpoloviční většina dotázaných kladně. Na otázky č. 10 a 11 odpověděla výrazná většina dotázaných záporně. Na základě vyhodnocení těchto otázek lze i druhou hypotézu potvrdit.

H3: Zaměstnanec OSSZ má zájem rozvíjet své komunikační schopnosti.

K poslední hypotéze se vztahují otázky č. 13, 14 a 15. Na otázky č. 13 a 15 odpověděla nadpoloviční většina respondentů kladně. Na otázku č. 14 odpověděla nadpoloviční většina respondentů záporně. Z těchto výsledků vyplývá, že i tato hypotéza je potvrzená.

ZÁVĚR

Závěr by měl být shrnutím podstatného a zdůrazněním výsledků práce.

V teoretické části práce se podařilo vymezit stěžejní pojmy související s tématem sociální komunikace, její druhy, prvky, úhly pohledu různých autorů na tuto problematiku. Dále je charakterizována struktura a základní kompetence ČSSZ, postoje široké veřejnosti ke státní správě, nejběžnější způsoby komunikace v prostředí OSSZ i některé problematické situace související s komunikací s klientem, ke kterým v praxi dochází.

V praktické části práce je vyhodnoceno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci OSSZ v Havlíčkově Brodě, týkající se přístupu k práci s klientem a zájmu o vzdělávání v oblasti komunikace. Výsledky vypovídají o dobré profesní úrovni oslovených kolegů a o jejich zájmu zdokonalit se v oblasti komunikace s klienty. Může to být odrazem subjektivního hodnocení sebe sama, ale zároveň odrazem toho, že člověk bez jisté míry komunikačních dovedností a bez schopnosti pracovat s lidmi by tuto práci zřejmě nemohl vykonávat dlouhodobě a s dobrými výsledky. Jsem si vědoma, že dotazníky, ve kterých se respondenti vyjadřují ke své práci a hodnotí svůj přístup ke klientovi, nemohou být zcela objektivní. Bylo by vhodné znát také názor „druhé strany“ a požádat o vyplnění obdobného dotazníku lidi, kteří na OSSZ přijdou řešit své záležitosti. Po zvážení všech okolností jsem od tohoto záměru upustila. Brala jsem v úvahu fakt, že klienti na našem pracovišti zpravidla řeší nepříjemné a tíživé situace, a proto jsou často pod vlivem emocí. S vědomím těchto skutečností jsem považovala za nevhodné žádat své kolegy, aby klientům, se kterými vedou náročná jednání např. o přiznání pozůstalostního důchodu či zablokovaném bankovním účtu, nabízeli k vyplnění dotazník.

V kritických úvahách nad možnostmi, jak získat názory od klientů OSSZ, lze zvážit možnost využití kvalitativní výzkumné strategie, provedené metodou rozhovorů. Chráška spatřuje výhodu rozhovoru oproti jiným výzkumným postupům v navázání osobního kontaktu mezi tazatelem a dotazovaným. Kontakt tváří v tvář nabízí možnost blíže se seznámit s motivy, názory a postoji respondenta. Podle reakcí respondenta na kladené otázky lze průběh rozhovoru podle potřeby řídit a korigovat.⁸⁹ Domnívám se, že vhodně vedeným rozhovorem by bylo možné částečně eliminovat negativní emoční naladění klienta, což při dotazníkovém šetření může být problematičké.

⁸⁹ CHRÁSKA, M., *Metody pedagogického výzkumu*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 182.

Další možnosti hlubšího zkoumání komunikace mezi zaměstnanci OSSZ s klienty by mohla přiblížit komparace s výsledky obdobného výzkumu provedeného na dalších pracovištích OSSZ, např. ve větších městech, Brno, Ostrava apod.

ČSSZ je prezentována jako proklientsky orientovaná organizace a na tomto svém obrazu systematicky pracuje. Je faktem, že její služby využije prakticky každý, ať už jednorázově či pravidelně. Mezi vytyčenými cíli pro daný kalendářní rok nikdy nechybí požadavek na zkvalitňování komunikace s veřejností, probíhají projekty na začleňování nových komunikačních technologií, a to v součinnosti se zástupci dotčených subjektů. ČSSZ určuje jakýsi komunikační rámec závazný pro její územní jednotky. Těžiště konkrétní práce s klientem spočívá na Okresních správách sociálního zabezpečení. Úředníci by vedle odborné způsobilosti měli disponovat i komunikačními dovednostmi a empatií, protože jejich klienty jsou často lidé v obtížné životní, sociální či ekonomické situaci. Zde spatřuji prostor pro využití poznatků sociální pedagogiky, protože tento obor se, mimo jiné, zabývá řešením krizových situací a poskytováním pomoci a informací těm, kdo je potřebují. Sociální pedagogika neopomíjí ani sociální komunikaci, protože interakce mezi lidmi bez ní ani není možná.

Práce ve státní správě má na zaměstnance vysoké nároky. Pro tuto oblast je dnes typické velké množství legislativních změn, které se do činnosti promítají a nutí úředníky k neustálému vzdělávání. S novými právními úpravami souvisí změny pracovních postupů a následně i počítačových programů, což někdy vede ke krizovým situacím. Je požadována flexibilita, efektivnost a ekonomičnost, kladný a empatický vztah ke klientům.

Česká správa sociálního zabezpečení se svými územními jednotkami je významná instituce a potýká se s nejrůznějšími problémy, ale jsem přesvědčena, že převážná většina jejích zaměstnanců splňuje výše uvedené požadavky, které jsou na ně kladeny.

Zpracování tohoto tématu mi pomohlo lépe se zorientovat v dané problematice a potvrdit význam komunikace při práci ve veřejné správě. Každodenní uplatňování komunikačních schopností a dovedností má v této sféře velký podíl na utváření dobrých vztahů a kvalitně odvedené práci.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ADAIR, J., Efektivní komunikace, Praha: Alfa Publishing, s.r.o., 2004, 175 s., ISBN 80-86851-10-9.
- [2] BAKOŠOVÁ, Z., Sociální pedagogika, Bratislava: Slovenské pedagogické nakladatelství: Mladé letá s.r.o., 2005, 165 s., ISBN 80-10-00485-5.
- [3] BAVELAS, J. B., JACKSON, D. D., WATZLAWICK, P., Pragmatika lidské komunikace, Praha: Newton Books, a.s., 2010, 283 s., ISBN 978-80-87325-00-1.
- [4] ČERNÝ, V., Reč těla, Brno: Computer Press, a.s., 2009, 281 s., ISBN 978-80-251-2449-9.
- [5] DE VITO, J. A., Základy mezilidské komunikace, Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, 502 s., ISBN 978-80-247-2018-0.
- [6] ERNEKER, J., Sociální komunikace ve veřejné správě, České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2008, 136 s., ISBN 978-80-86708-66-9.
- [7] GABURA, J., Komunikácia pre pomáhajúce profesie, Bratislava: Univerzita Komenského, 2010, 194 s., ISBN 978-80-223-2752-7.
- [8] HARTLEY, M., Řeč těla v praxi, Praha: Portál s.r.o., 2004, 103 s., ISBN 80-7178-844-9.
- [9] HAYES, N., Základy sociální psychologie, Praha: Portál s.r.o., 2007, 166 s., ISBN 978-80-767-283-6.
- [10] HEGER, V., Komunikace ve veřejné zprávě, Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, 256 s., ISBN 978-80-247-3779-9.
- [11] CHRÁSKA, M., Metody pedagogického výzkumu, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 265 s., ISBN 978-80-247-1369-4.
- [12] JANÁČKOVÁ, L., Praktická komunikace pro každý den, Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, 111 s., ISBN 978-80-247-2479-9.
- [13] JANDA, P., Vnitrofiremní komunikace, Praha: Grada Publishing, a.s., 2004, 128 s., ISBN 80-247-0781-0.

- [14] KAŠPAROVÁ, E., KOMÁRKOVÁ, R., SURYNEK, A., Základy sociologického výzkumu, Management press, 2001, 159 s., ISBN 80-7261-038-4.
- [15] KELLER, J., Úvod do sociologie, Praha: Sociologické nakladatelství, 2009, 204 s., ISBN 978-80-86429-39-7.
- [16] KLAPETEK, M., Komunikace, argumentace, rétorika, Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, 247 s., ISBN 978-80-247- 2652-6.
- [17] KOMÁRKOVÁ, R., SLAMĚNÍK, I., VÝROST, J., Aplikovaná sociální psychologie III, Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 2001, 222 s., ISBN 80-247-0180-4.
- [18] KŘIVOHLAVÝ, J., Jak si navzájem lépe porozumíme, Praha: Nakladatelství Svoboda, 1988, 236 s.
- [19] KŘIVOHLAVÝ, J., MAREŠ, J., Sociální a pedagogická komunikace ve škole, Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1989, 148 s., ISBN 80-40-21854-7.
- [20] LACA, S., Sociální pedagogika, Brno: Institut mezioborových studií, 2011, 211 s.
- [21] MIKULÁŠTÍK, M., Komunikační dovednosti v praxi, Praha: Grada Publishing, 2003, 361 s., ISBN 80-247-0650-4.
- [22] MUCHA, I., Sociologie – základní texty, Pelhřimov: Tiskárna a vydavatelství 999, 2004, 302 s., ISBN 80-86391-13-2.
- [23] MUSIL, J., Úvod do sociální a masové komunikace, Praha: Vysoká škola J. A. Komenského, 2004, 46 s.
- [24] OLEJNÍČEK, A., Výcvik asertivního jednání, Brno: Institut mezioborových studií, 2003, 66 s.
- [25] QUISOVÁ, S., Sociální komunikace v pomáhajících profesích, Opava: Slezská univerzita v Opavě, 2009, 73 s., ISBN 978-80-7248-551-2.
- [26] PECH, J., Řeč těla a umění komunikace, Praha: NS Svoboda s.r.o., 2009, 138 s., ISBN 978-80-205-0606-1.
- [27] PELIKÁN, J., Základy empirického výzkumu pedagogických jevů, Praha: Karolinum, 2007, 255 s., ISBN 978-80-7184-569-0.
- [28] PLAŇAVA, I., Průvodce mezilidskou komunikací, Praha: Grada Publishing a.s., 2005, 145 s., ISBN 80-247-0858-2.

- [29] ŘEHOŘ, A., Metodologie I, Brno: Institut mezioborových studií, 2009, 74 s.
- [30] SCHNEIDER, M., SCHNEIDEROVÁ, A., Komunikační dovednosti, Ostrava: Ostravská univerzita, 2010, 84 s., ISBN 978-80-7368-268-2.
- [31] SLAMĚNÍK, I., VÝROST, J. Sociální psychologie, Praha: ISV – nakladatelství, 1997, 275 s., ISBN 80-85866-20-X.
- [32] SVATOŠ, T., Kapitoly ze sociální a pedagogické komunikace, Hradec Králové: Gaudeamus, 2002, 175 s., ISBN 80-7041-604-1.
- [33] SÝKORA, F., Úvod do studia předmětu sociální komunikace, Brno: Institut mezioborových studií, 2008, 34 s.
- [34] ŠTĚPANÍK, J., Umění jednat s lidmi 2, Praha: Grada publishing, a.s., 2005, 161 s., ISBN 80-247-0844-2.
- [35] VÍZDAL, F., Sociální psychologie I, Brno: Institut mezioborových studií, 2010, 139 s.
- [36] VYBÍRAL, Z., Psychologie komunikace, Praha: Portál s.r.o., 2005, 319 s., ISBN 80-7178-998-4.
- [37] VYMĚTAL, J., Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi, Praha: Grada Publishing a.s., 2008, 322 s., ISBN 978-80-247-2614-4
- [38] Rozhodnutí ústředního ředitele ČSSZ č. 16/2012 z 23. 8. 2012, č.j.: 15-1322-22.8.2012/2257.
- [39] Směrnice ústředního ředitele ČSSZ č. 22/2011 z 15.9.2011, č.j. 101-1324-12.9.2011/2199.

- [40] ČSSZ informuje: Elektronické podání předepsaných tiskopisů [cit. 3.11.2013] <http://www.cssz.cz/cz/o-cssz/informace/media/tiskove-zpravy/tiskove-zpravy-2013/2013-06-27-cssz-informuje-elektronicke-podani-predepsanych-tiskopisu.htm>.
- [41] Profil organizace [cit. 3.11.2013] <http://www.cssz.cz/cz/o-cssz/profil-organizace/>.
- [42] Výroční zpráva 2012 [cit. 3.11.2013] http://www.cssz.cz/NR/rdonlyres/A1301F7E-24AD-4CF9-8650-52EE3B158EE2/0/cssz_vz_2012.pdf.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

OSSZ Okresní správa sociálního zabezpečení

ČSSZ Česká správa sociálního zabezpečení

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 Pohlaví respondentů.....	55
Graf č. 2 Věk respondentů	56
Graf č. 3 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů.....	57
Graf č. 4 Jste vždy pečlivě připraven(a) na plánované jednání?	58
Graf č. 5 Dokážete pružně reagovat na úroveň znalostí a osobnost klienta?.....	58
Graf č. 6 Umíte i laikovi vysvětlit odborné termíny?	59
Graf č. 7 Dokážete klienta přesvědčit o správnosti svého názoru?	59
Graf č. 8 Umíte efektivně jednat i s pasivním klientem?.....	60
Graf č. 9 Dokážete s konfliktním klientem jednat věcně a bez emocí?.....	61
Graf č. 10 Promítáte svoji fyzickou či psych. nepohodu do práce s klientem?	62
Graf č. 11 Vnímáte emocionální vyjadřování klienta jako útok na svoji osobu?.....	62
Graf č. 12 Umíte sdělit i nepříjemné rozhodnutí?	63
Graf č. 13 Myslíte si, že efektivní komunikaci se lze naučit?	64
Graf č. 14 Považujete školení ke kom. s klientem formou e-learn. kurzu za dostatečné?...	65
Graf č. 15 Uvítal(a) byste další vzdělání vedoucí k rozvoji kom. dovedností?	66

SEZNAM PŘÍLOH

P I Dotazník

PŘÍLOHA P I:

DOTAZNÍK

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

dovolte, abych Vás požádala o vyplnění níže uvedeného dotazníku, který je důležitým základem výzkumu zaměřeného na komunikaci mezi klienty a zaměstnanci OSSZ v Havlíčkově Brodě, prováděného v rámci praktické části bakalářské práce při bakalářském studiu oboru Sociální pedagogika na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně, Fakultě humanitních studií, Institutu mezioborových studií v Brně.

Dotazník je zcela anonymní, jeho výsledky budou použity výhradně pro potřeby bakalářské práce a údaje v něm zjištěné nebudou dále šířeny. Při vyplňování dotazníku se řiďte, prosím, tímto jednoduchým postupem - pozorně si otázku přečtete a označte znakem „X“ Vámi zvolenou variantu vedle nabízené odpovědi.

Velice si vážím času, který věnujete vyplnění dotazníku, a děkuji za ochotu.

Štěpánka Holoubková

1. Pohlaví:

- žena
 muž

2. Věk:

- 21 – 30
 31 – 40
 41 – 50
 51 – 60
 61 a více

3. Nejvyšší dosažené vzdělání:

- střední bez maturity
 střední s maturitou
 vyšší odborné
 vysokoškolské

4. Jste vždy pečlivě připraven(a) na plánované jednání?

- ano
 ne
 nevím

5. Dokážete pružně reagovat na úroveň znalostí a osobnost klienta?

- ano
 ne
 nevím

6. Umíte i laikovi vysvětlit odborné termíny?

- ano
- ne
- nevím

7. Dokážete klienta přesvědčit o správnosti svého názoru?

- ano
- ne
- nevím

8. Umíte efektivně jednat i s pasivním klientem?

- ano
- ne
- nevím

9. Dokážete s konfliktním klientem jednat věcně a bez emocí?

- ano
- ne
- nevím

10. Promítáte svoji momentální fyzickou či psychickou nepohodu do práce s klientem?

- ano
- ne
- nevím

11. Vnímáte emocionální vyjadřování klienta jako útok na svoji osobu?

- ano
- ne
- nevím

12. Umíte sdělit i nepříjemné rozhodnutí?

- ano
- ne
- nevím

13. Myslíte si, že efektivní komunikaci se lze naučit?

- ano
- ne
- nevím

14. Považujete proškolení ke komunikaci s klientem formou vstupního e-learningového kurzu za dostatečné?

- ano
- ne
- nevím

15. Uvítal(a) byste další vzdělání vedoucí k rozvoji komunikačních dovedností?

- ano
- ne
- nevím