

Efektivní komunikace pracovníků České správy sociálního zabezpečení s klienty

Simona Leschingerová

Bakalářská práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií


INSTITUT
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ BRNO

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií
Institut mezioborových studií
akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Simona Leschingerová**
Osobní číslo: **H128338**
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Sociální pedagogika**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Efektivní komunikace pracovníků České správy
sociálního zabezpečení s klienty**

Zásady pro vypracování:

Zadané a zvolené téma bude zpracováno podle pokynů obsažených v SR UTB ve Zlíně č. 7/2014, včetně příloh, případně podle dalších materiálů. 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 sociální komunikaci, druhy komunikace;
- na proces komunikace a komunikaci na ČSSZ;
- na problémy při komunikaci, řešení a zvládání konfliktních situací s problémovými klienty.

Součástí práce bude případová studie.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

DeVito, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 512 s. ISBN 978-80-247-2018-0.

Křivohlavý, J. *Konflikty mezi lidmi*. 2. vyd. Praha: Portál, 2002, 192 s. ISBN 80-7278-642-5.

Mareš, J., Křivohlavý, J. *Sociální a pedagogická komunikace ve škole*. 1. vyd. Praha: SPN, 1989, 164 s. ISBN 80-04-21854-7.

Mikuláščík, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 328 s. ISBN 978-80-247-2339-6.

Plamínek, J. *Řešení konfliktu a umění rozhodovat*. 1. vyd. Praha: Argo, 1994, 198 s. ISBN 80-85794-14-4.

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

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Renata Oralová

Institút mezioborových studií

Datum zadání bakalářské práce:

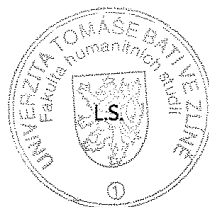
15. prosince 2014


Termín odevzdání bakalářské práce:

30. dubna 2015

Ve Zlíně dne 15. prosince 2014


doc. Ing. Anežka Lengalová, Ph.D.
děkanka




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

Prohlašuji, že

- 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;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v příruční knihovně Fakulty humanitních studií Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a jeden výtisk bude uložen u vedoucího práce;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že 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;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnaní případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Brně 20.4.2015

SITONA LESCHINGEROVA
Jméno, příjmení a podpis diplomanta

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá problematikou efektivní komunikace pracovníků České správy sociálního zabezpečení s klienty. Zaměřuje se na komunikaci úředníka s klienty. V teoretické části je popsána mezilidská komunikace, sociální komunikace, proces komunikace a situace vyskytující se v praxi. Praktická část zobrazuje rozhovory s respondenty. Cílovou skupinou jsou všichni zaměstnanci pracující ve veřejné správě nebo v sociálních službách.

Klíčová slova: Komunikace, sociální komunikace, Česká správa sociálního zabezpečení, klient, asertivní chování, verbální a neverbální komunikace, rozhovor, problémový klient, konflikt.

ABSTRACT

Bachelor thesis deals with the issue of effective communication workers Czech Social Security Administration with clients. It focuses on the communications officer with clients. The theoretical part is described interpersonal communication, social communication, communication process and the situation occurring in practice. The practical part shows interviews with respondents. The target group includes all employees working in public administration or social services.

Keywords: Communication, social communication, The Czech Social Security Administration, client, assertive behavior, verbal and nonverbal communication, interview, problematic clients, conflict.

Vřele děkuji Mgr. Renatě Oralové za odbornou metodickou pomoc, kterou mi ve svém volném čase poskytla ke zpracování mé bakalářské práce. Velice si této pomoci vážím.

Ráda bych poděkovala celé své rodině za psychickou podporu a trpělivost, bez které bych tuto práci nebyla schopna vypracovat.

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

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 MEZILIDSKÁ KOMUNIKACE	11
1.1 TEORIE KOMUNIKACE.....	11
1.2 VYJADŘOVACÍ SCHOPNOSTI – VERBÁLNÍ, NEVERBÁLNÍ.....	18
1.3 SOCIÁLNÍ KOMUNIKACE	23
1.4 DRUHY CHOVÁNÍ.....	24
2 SPECIFIKA KOMUNIKACE S KLIENTY NA ČSSZ	26
2.1 ASERTIVNÍ JEDNÁNÍ S KLIENTY	27
2.2 SITUACE VYSKYTUJÍCÍ SE V PRAXI.....	31
2.3 DISTANČNÍ KOMUNIKACE.....	33
2.4 UMĚNÍ NASLOUCHAT.....	35
3 STRATEGIE A TAKTIKA PŘI ŘEŠENÍ KONFLIKTU S KLIENTY	39
3.1 PROBLÉMOVÝ KLIENT	39
3.2 ZPŮSOBY ŘEŠENÍ KONFLIKTU	40
3.3 ZVLÁDÁNÍ KONFLIKTU METODOU VZÁJEMNÉHO ŘEŠENÍ PROBLÉMU	42
II PRAKTICKÁ ČÁST	43
4 VÝZKUM EFEKTIVNÍ MEZILIDSKÉ KOMUNIKACE PRACOVNÍKŮ ČSSZ S KLIENTY	44
4.1 CÍL A METODA VÝZKUMU	44
4.2 POPIS RESPONDENTŮ	45
4.3 ROZHOVORY A ANALÝZA	45
4.4 VYJÁDŘENÍ K ZÁVĚRU VÝZKUMU.....	53
ZÁVĚR	54
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	56
SEZNAM OBRÁZKŮ	60
SEZNAM PŘÍLOH	61

ÚVOD

Na světě nejsme sami. Od narození až do smrti se setkáváme a komunikujeme s různými lidmi. Jeden je hovořící a druhý naslouchající. Rodič s dítětem, manžel s manželkou, chlapec s děvčetem, nadřízený s podřízeným, pedagog s žákem, sociální pracovník s klientem... Do styku s druhými lidmi přicházíme každý den. Vyhledáváme druhého člověka z důvodu pomoci. Pomoci, když si nevíme rady, potřebujeme poradit, rozhodnout se pro správné řešení. Nebo jen hledáme přátelský rozhovor, kdy v určité situaci potřebujeme „vrbu“.

Předpoklady pro komunikaci jsou vrozené. Na základě těchto předpokladů se učíme komunikovat s ostatními. Naše komunikace s lidmi je ovlivněna tím, jak se k nám druzí chovají. Obtížné situace nás dostávají do emočně přehnaných reakcí, které nepomohou nám a ani druhým. Komunikační dovednosti nám pomáhají v běžném životě. Můžeme již v zárodku předejít stresujícím situacím a konfliktům. Někteří lidé si pletou asertivitu s agresivitou, chovají se egoisticky, manipulativně a snaží se porazit druhého. Ale asertivita je úplně něco jiného. Asertivní člověk prosazuje svá práva a respektuje práva druhých, neponižuje. Asertivní chování pomáhá zvládat konflikty, hledat přijatelná řešení, přináší pocit uspokojení. Spočívá ve schopnosti činit jasná rozhodnutí, trvat si na svém, nenechat se vmanipulovat do činností a rozhodnutí, se kterými nesouhlasíme. Přispívá k pozitivním interpersonálním vztahům.

Cílovou skupinou, které by tato bakalářská práce mohla pomoci, jsou všichni zaměstnanci pracující ve veřejné správě nebo v sociálních službách. Ve veřejné správě je komunikace základním nástrojem dorozumívání s klienty. Ze své praxe mohu potvrdit, že chodí klienti v různých životních situacích s problémy, které vyžadují odbornou pomoc. Kvalitní služby poskytujeme klientovi nejen po odborné stránce, ale i po té lidské. Vzdělání v oboru sociální pedagogika přispívá ke zlepšení situace, prevenci, poradenství úředníka ke klientovi. Jako sociální pedagog jsem teoreticky i prakticky připravena prostřednictvím sociální pedagogiky k odborné pomoci a ke zlepšení služeb klientovi. V poslední době přibývá případů, kdy byl úředník napaden klientem. Někteří klienti se domnívají, že pracovníci úřadu jednájí v jejich záležitostech ze své vůle a nechtějí si připustit, že každý úředník se musí řídit právní úpravou, jenž je pro něj závazná.

Cílem teoretické části bakalářské práce bude zaměření na možnosti a metody mezilidské komunikace s klienty, které nám pomáhají předcházení konfliktních situací během komunikace.

Teoretická část obsahuje tři kapitoly. V první kapitole vymezují pojem mezilidské komunikace, sociální komunikace, druhy komunikace - verbální, neverbální a druhy chování. V druhé kapitole se snažím nastínit proces komunikace a specifika komunikace na České správě sociálního zabezpečení. Zabývám se zde asertivním chováním, jak správně vést rozhovor a používat distanční komunikaci a jak klientovi správně naslouchat. Ve třetí kapitole jsem se zaměřila na problémové klienty a konfliktní situace, které se nejčastěji vyskytují a jejich zvládnutí metodou vzájemného řešení problému.

Praktická část je členěna do čtyř podkapitol.

Cílem praktické části bude popsání konkrétních situací šesti respondentů z řad klientů ČSSZ a jejich kontakt s úřadem a zjištění, jak často navštěvují úřad. Jaký byl přístup úředníka nebo úřednice. Zda byli respondenti na úřadě vyslyšeni nebo odmítnuti a příjemně překvapeni ochotou, pochopením a pomocí ze strany úředníka. A jestli využívají možnost komunikovat s úřadem elektronicky.

Téma mezilidské komunikace je úzce spjata se sociální pedagogikou, protože komunikace je nezbytnou součástí začleňování člověka do společnosti. Člověk se začleňuje do společnosti od raného dětství.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MEZILIDSKÁ KOMUNIKACE

„Nelze nekomunikovat. Každé chování je komunikace. A proto, že neexistuje nechování, nemůže neexistovat komunikace.“

Paul Watzlawick

Nejdříve je třeba se seznámit s pojmem komunikace a srozumitelně si vysvětlit systém mezilidské komunikace. Základními formami komunikace je mluvení a naslouchání. Člověk tuto činnost vykonává neustále. Chceme-li být v komunikační činnosti dobří, snažíme se neustále zdokonalovat a prohlubovat své znalosti a osvěžovat vědomosti. Komunikace může fungovat bezproblémově, ale je i plno překážek, na kterých může ztroskotat.

Jakékoli chování je komunikací. Základní vlastností chování je, že chování nemá žádný protiklad. Z toho vyplývá, že neexistuje ne-chování a ať se člověk chová jakkoliv, nemůže ne-komunikovat.¹

1.1 Teorie komunikace

„Lidská společnost představuje síť vztahů mezi lidmi. Přirovnáváme-li ji k síti rybářské, pak uzly představují lidi a provázky či lana vztahy mezi nimi. Ale co to vlastně je, toto lanovní v lidském světě? Jedna odpověď je, že je to komunikace.“

Argyle a Trower, 1979

Komunikace je pojem, který má mnoho použití. Patří k základním potřebám nejen lidí, ale i zvířat. Je latinského původu a znamená něco spojovat. Může být jako označení pro přemístování materiálu, lidí, informací od jednoho člověka k druhému. Komunikačními prostředky mohou být dopravní prostředky, telefon, počítač, jazyk. Termín komunikace je i spjat s používáním nějakého jazyka, lze ji označit jako dorozumívání. Je v historickém významu jedním z nejdůležitějších projevů člověka. A nezbytná k efektivnímu sebevyjadřování. Je přenosem a výměnou informací v mluvené, psané a obrazové formě, která se realizuje mezi lidmi. Komunikace je prostředek pro vytváření a ovlivňování lidí.

¹ WATZLAWICK, P. *Pragmatika lidské komunikace: interakční vzorce, patologie a paradoxy*. Brno: Newton, 2011, s. 51.

K obohacení přispěla i kybernetika, kde je komunikace předávána informacemi mezi komunikantem a komunikátorem online. 21. století má tedy velký význam pro prodej, uchování, získávání a nákup informací.²

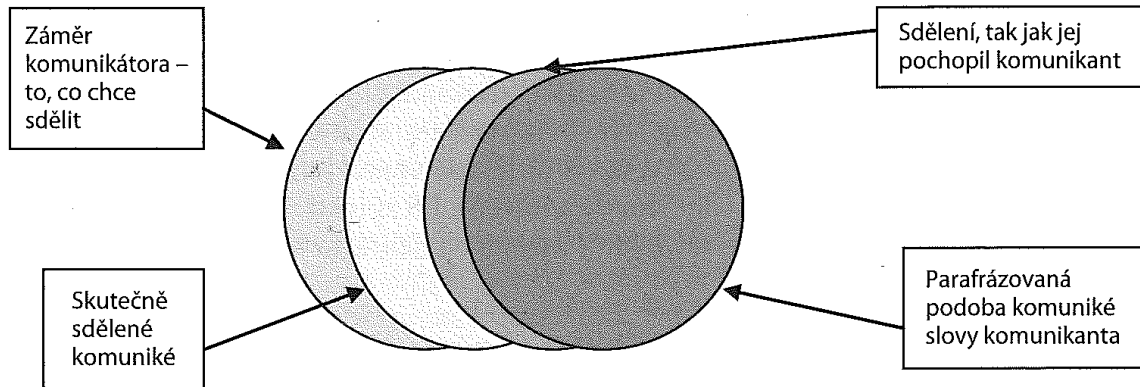
Podle Mikulaščíka hranice mezi jednotlivými funkcemi komunikace nejsou jednoznačné. Rozdělení komunikace nám význam umožní pochopit. Tyto charakteristiky jsou společné pro všechny možné způsoby a formy komunikace.

- Funkce informativní – předávání informací, dat, faktů mezi hovořícími.
- Funkce instruktivní – návod, jak něco udělat; vysvětlení významů, popis postupu.
- Funkce přesvědčovací – záměrně působit na člověka, aby změnil svůj názor, postoj.
- Funkce posilovací a motivující – jde o posilování vztahu k vlastním potřebám.
- Funkce zábavná – jde o to rozesmát, pobavit, vytvářet pocit pohody a spokojenosti.
- Funkce vzdělávací a výchovná – uplatňovaná zejména prostřednictvím institucí.
- Funkce socializační a společensky integrující – vytváření vztahů mezi lidmi.
- Souvztažnost – fakta jsou dávana do určitých souvislostí, lépe je pochopíme.
- Funkce osobní identity – JÁ, kdo jsme, v co věříme, kam směřujeme.
- Poznávací funkce – poznatky jiných lidí, které sami nejsme schopni prožít.
- Funkce svěřovací – slouží ke zbavování napětí, těžkostí, empatická snaha.
- Funkce úniková – chceme s někým pohovořit, odreagovat se, když jsme sklíčení.³

² MIKULAŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2010, s. 15-20.

³ MIKULAŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2010, s. 21-22.

Obrázek: 1 Znárodnění postupu deformování informací, které jsou předávány od jedné osoby ke druhé



Zdroj: MIKULAŠTÍK, M. 2010, s. 25.

Komunikace patří k základním potřebám lidí. Umožňuje přežít, prosadit se, porozumět. Je to nejčastější aktivita člověka. Pomocí komunikace přenášíme informace mezi sdělujícími a příjemcem. Díky komunikaci vyjadřujeme své pocity, jsme schopni předávat informace, vysvětlovat, popisovat, navazovat vztahy s druhými lidmi a navzájem se ovlivňovat. Cílem komunikace je učit se a nabírat nové poznatky o sobě, o druhých, o světě kolem sebe a posilovat chování a postoje druhých lidí.

Řeč je nejdůležitější částí komunikace, učíme se jí od nejranějšího věku od svých rodičů. Je nejdůležitějším faktorem našich životních i profesních úspěchů. „*Řeč je konkrétní jazykovou dovedností. Jazyk je prostředkem poznávání, protože umožňuje určitý způsob zpracování informací i jejich uchování a předávání. Na jazykových funkcích se podílí mnohé oblasti mozku, jejich rozsah a lokalizace jsou do určité míry individuálně specifické. Vývoj jazykových kompetencí závisí na interakci vrozených dispozic a kvality stimulace.*“⁴

Součásti komunikačního procesu

Komunikační záměr je záměr (intence) komunikátora.

⁴ VÁGNEROVÁ, M. *Základy psychologie*. Praha: Karolinum, 2010, s. 122.

Komunikátor (může to být jednotlivec, instituce, kolektiv) je ten, kdo vysílá komuniké (zprávu, informaci) komunikantovi. Do svého sdělení promítá svou osobnost, v jaké je náladě, jaké má zkušenosti, znalosti, vlastní postoje. Informace proto mohou být neúplné, zkreslené.

Komunikant (příjemce, recipient, adresát informace) je ten, co zprávu od komunikátora přijímá. Jeho vnímání zprávy je také ovlivněno vlastními zkušenostmi, prožitky, kulturními návyky. Měl by mít připravené otázky, aby se v případě, že něčemu nerozumí, mohl zeptat. Neměl by si domýšlet a slyšet jen to, co chce slyšet.

Vyslaná zpráva, myšlenka, sdělení, pocit komunikátorem komunikantovi nazýváme **komuniké**. Může mít podobu verbální i neverbální. Každý člověk může chápat zprávu jiným způsobem, může být ovlivněn kontextem a komunikačním šumem.

Komunikační šum je to, co bylo v průběhu komunikace k poslané původní zprávě přidáno, způsobuje zkreslení sdělení – vliv hluku, nedostatečné znalosti.

Komunikační zpráva se předává pomocí **komunikačního jazyka**. I když lidé mluví stejnou řečí, neznámá to, že si musí rozumět. Význam slov mohou odlišně chápat. Známá slova, znaky, symboly, kterým rozumíme a objektivně chápeme jejich základní význam, nazýváme **denotace**. **Konotativní význam** slova je dán subjektivním vnímáním. Jazyk je produktem kultury a může mít různou úroveň kvality, např. jazyk spisovný, slang, dialekt. Jsou také jazyky umělé (např. Morseova abeceda, kouřové signály,...), odborné a vědecké (matematické, chemické nebo logické symboly). Důležitý je proces kódování a dekódování. Kódování záleží na znalosti jazyka a schopnostech přizpůsobit se mluvou partnerovi, aby rozuměl. Dekódování je velmi obtížné mezi odlišnými kulturami.

Komunikační kanál je cesta, kterou je informace posílána. Při rozhovoru tváří v tvář jsou hlavním kanálem zvuky, pohyby těla, pohledy, dotyky, vůně, příjemný hlas. Působí na nás více smyslů.

Zpětná vazba neboli **feedback** je reakce na přijatou zprávu. Je velmi důležitá při komunikaci, protože udržuje účastníky v komunikační situaci a dává informaci, zda je zpráva přijata a chápána. Každý člověk je jinak chápavý a vnímavý. Při osobním kontaktu je vyšší pravděpodobnost porozumění.

Komunikační prostředí je prostor, kde se komunikace odehrává. Komunikace je ovlivněna osvětlením, hlukem, kolik je přítomno lidí, jak je velká a uspořádaná místnost, jestli je nám člověk sympatický.

Kontext je situace, ve které komunikace probíhá. Může být vnitřní (jak na nás komuniké působí) a vnější (stimuly, které na nás působily dříve i nyní). Poznání kontextu je pro nás velmi důležité. Pokud jsme nepozorní, nevnímáme komunikaci, může se stát, že neporozumíme, co nám chtěl druhý říci.⁵

Druhy komunikace

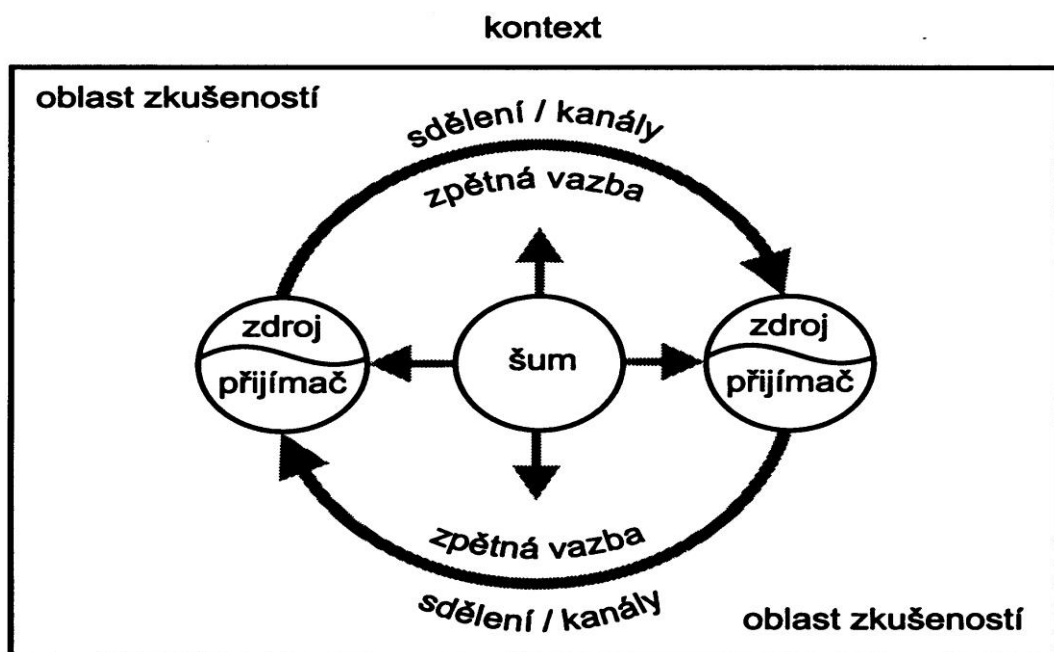
Komunikace má mnoho podob. Záleží na komunikátorovi, kterou si vybere. Jeho možnosti se odvíjí od jeho zkušeností, nálady, úmyslu, s kým hovoří. Komunikátor by však neměl zapomínat na asertivitu, tolerantnost a trpělivost v naslouchání jiných. Nedělat předčasné závěry, nenechat se předčasně ovlivnit například tím, jak je klient oblečený nebo jestli je nám na první pohled sympatický, tzv. haló efekt.

- Záměrná – komunikátor ví, co říká a má vše pod kontrolou.
- Nezáměrná – komunikátor svůj projev změnil důsledkem změny emocí.
- Vědomá – komunikátor ví, co a jak říká.
- Nevědomá – komunikátor nemá svůj projev pod kontrolou.
- Kognitivní – komunikátor hovoří racionálně, logicky, smysluplně.
- Afektivní - komunikátor, který působí na city, emoční projevy.
- Pozitivní – komunikátor jedná pozitivně, i když říká věci nepříjemné, negativní.
- Negativní – komunikátor, který jedná odmítavě, u druhé strany vyvolá také negativní reakci.
- Shodná – mezi komunikujícími lidmi panuje shoda jak obsahově, tak i formálně.
- Neshodná – účastníci rozhovoru jsou v rozporu.
- Asertivní – účastníci komunikace respektují svá práva navzájem.

⁵ MIKULAŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2010, s. 24-28.

- Agresivní – komunikátor jedná sobecky, útočně.
- Manipulativní – komunikátor jedná neférovým stylem.
- Pasivní – komunikátor jedná uhýbavě, bojácně.
- Intropersonální – vnitřní monolog nebo dialog.
- Interpersonální – komunikace mezi dvěma lidmi.⁶

Obrázek: 2 Základní schéma interpersonální komunikace



Základní schéma interpersonální komunikace

Zdroj: DEVITO, J. A. 2008, s. 33.

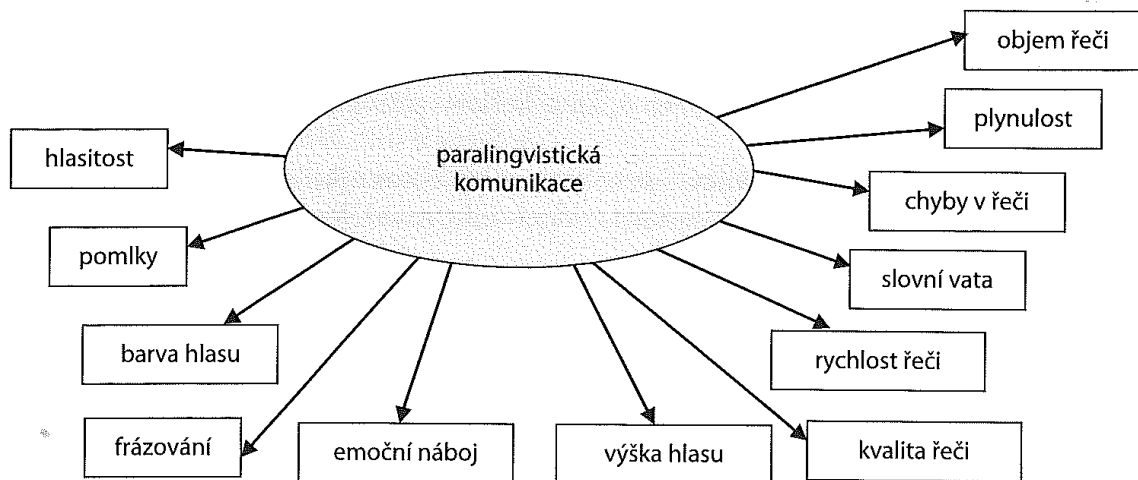
- Skupinová – více komunikátorů.
- Masová – mluvčí předává zprávy širšímu obecnstvu.
- Interkulturní – komunikace mezi lidmi z rozdílných kultur.
- Dyadická intimní – mezi dvěma lidmi, kteří komunikují srdcem.

⁶ MIKULAŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2010, s. 31-32.

- Dyadická, jednostranně řízená – komunikace mezi dvěma lidmi, jeden je submisivní.
- Jednosměrná – autoritativní přístup, komunikátor a komunikant roli nemění, jeden mluví a druhý poslouchá.
- Dvousměrná – střídají se v roli komunikátora a komunikanta.
- Komplementární – doplňování rolí mezi hovořícími, např. vedoucí – podřízený.
- Tváří v tvář – komunikující hovoří proti sobě.
- Postranní – dozvídání se informací od jiných lidí (z doslechu).
- Zprostředkovaná – komuniké se přenáší pomocí médií.
- Psaná – pomocí novin, časopisů, knih, nástěnek.
- Verbální – prostřednictvím slov.
- Neverbální – mimoslovní, slouží jako doplněk verbální komunikaci.
- Činem – svůj názor, pomoc dokázat svými činy.
- Paralingvistická – svrchní tón řeči.
- Agování – jedná se o vyhýbavou komunikaci, člověk reaguje nepřiměřeně.
- Metakomunikace – komunikace o komunikaci.⁷

⁷ MIKULAŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2010, s. 33-35.

Obrázek: 3 Paralingvistická komunikace



Zdroj: MIKULAŠTÍK, M. 2010, s. 34.

1.2 Vyjadřovací schopnosti – verbální, neverbální

Verbální komunikaci používáme denně. Je založená na znakovém systému. Pro vyjádření a předání symbolů užívá slova. Může být přímá, zprostředkovaná, mluvená, psaná, živá, reprodukována. Důležitým předpokladem je sdílení určitého jazykového systému a pravidel. Předpokladem je chápání významu jednotlivých slov. Každá sociální skupina si utváří a užívá svůj specifický systém vyjádření a slovních spojení. Tatož slova můžou mít za různých okolností a v jiném prostředí rozdílný význam. Ústní komunikace nám umožňuje rychlou reakci. Slovy vyjádříme přesněji to, co posluchači chceme sdělit. Verbální komunikace je nejvýznamnější formou mezilidské komunikace. Mluvený projev dotváříme barvitostí, tónem hlasu, gesty, mimikou. Neverbální komunikace je důležitá, přesto že je spíše doplňující, ale nedá se jedna od druhé odloučit.

„Specifičnost užívání jazyka je dána i osobnostními zvláštnostmi, rysy osobnosti:

- **introvert** mluví málo, a když mluví, tak klidně, tiše, bez emočního akcentu;
- **extravert** mluví hodně, většinou řekne vše, co má na srdci;
- **egoista** mluví hlavně o sobě, co udělal, co by udělal, co si o tom myslí....;

- *autokrat prosazuje tvrdě své názory a myšlenky, vyžaduje, aby se mu co nejvíce lidí podřídilo, nepřipouští diskusi;*
- *submisivní osobnost se naopak poddává, nestaví se do opozice, je konvenční;*
- *liberál je nestranný, k řešení a diskusi o problémech přistupuje alternativně, své názory říká jako jednu z možností, nemluví do věcí jiných lidí.“⁸*

Verbální komunikace je vyjadřovaná slovy prostřednictvím jazyka v určitém prostředí. Jazyk používaný v jednom prostředí nemusí být vhodný v jiném prostředí. Způsob, jakým spolu hovoří v uvolněné atmosféře zaměstnanci mezi sebou, není vhodný pro komunikaci zaměstnanec s klientem. Jde o to, hlídat si míru kultivovanosti i ve stylu mluvení. Styl je ovlivněn určitým postavením člověka ve společnosti.

„Jazykové prostředí je tvořeno čtyřmi základními prvky:

- *lidmi,*
- *jejich úmysly,*
- *komunikačními pravidly, s jejichž pomocí dosahují svých úmyslů,*
- *skutečně používanou řečí v dané situaci.“⁹*

Dobrý řečník uplatňuje i paralingvistické prvky. Hlasitost verbálního projevu určuje, zda je projev pro poslouchajícího nepříjemný nebo příjemný. Při delším projevu je dobrá hlasitost obměňovat, aby se zabránilo monotónnosti. Tichá řeč působí, že je komunikátor stydlivý, nejistý. Hlasitá řeč značí sebevědomí, ale i špatné sebeovládání. Každý z nás má jinou výšku tónu hlasu a zabarvení. Důvěryhodněji působí člověk mluvící hlasem hlubším. Rychlost verbálního projevu může být pomalá, středně rychlá, velmi rychlá. Nejobtížněji bývá vnímána řeč velmi rychlá, neboť poslouchající se musí více soustředit a díky únavě pozornost po čase upadá. Hovořící by měl tempo řeči měnit, významné informace říkat pomaleji a zřetelněji. Rychlé tempo řeči je charakteristické pro temperamentní lidi

⁸ MIKULAŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2010, s. 99.

⁹ MIKULAŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2010, s. 100.

a naopak pomalé tempo řeči bývá projevem váhavosti, rozvahy, věcnosti, vyrovnanosti. Paralingvistických prvků, které mohou působit na řeč řečníka, je celá řada.

Neverbální komunikace je mimoslovní komunikace mezi lidmi, která je vědomě či nevědomě předávána jedním člověkem na druhého prostřednictvím mimoslovních sdělení. Většinou neverbální projevy nebývají tak kontrolovány jako řeč, odehrávají se někdy i na nevědomé úrovni. Neverbální komunikace bývá součástí verbální komunikace. Někdy stačí pouze náznak mimiky nebo gesta a není potřeba žádných slov.

Neverbální komunikaci využíváme k tomu, abychom podtrhli naši řeč, její tempo, zdůraznění vysloveného, ale také abychom řeč nahradili. Ustálených neverbálních prostředků se používá při ceremoniálech a rituálech např. pozdrav na uvítanou, při loučení, na masových setkáních, kdy svým potleskem a pískotem dáváme najevo své emoce a samozřejmě i v umění, např. pantomima či tanec.¹⁰

„U neverbálního chování je třeba vědět:

- *že největší význam mají neverbální projevy v oblasti obličeje a hlavy,*
- *na druhém místě jsou to pohyby rukou a paží,*
- *a teprve pak pohyby a pozice těla a nohou.“¹¹*

Podle DeVita kombinujeme verbální a neverbální sdělení. **Zdůrazňujeme** díky neverbální komunikaci část verbální. Zvýšíme hlas a při tom zvedneme prst. **Doplňujeme** nuancemi verbální sdělení, které to postrádá. Při úsměvném vyprávění přidáme úsměv. Úmyslně **popíráme** neverbálním signálem své sdělení. Například při vyprávění mrkneme na znamení, že to není pravda. **Regulujeme** a řídíme konverzaci neverbálním sdělením, kde gestem naznačíme, že ještě náš monolog nekončí. **Opakujeme** neverbálním signálem, třeba pohy-

¹⁰ VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. Praha: Portál, 2005, s. 90.

¹¹ MIKULAŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2010, s. 107.

bem ruky, abychom opustili místnost. Neverbální komunikace **nahrazuje** verbální komunikaci například vrtěním hlavy jako nesouhlas. ¹²

Mimika

Je to pohyb svalů v obličeji, které zvýrazňují emoce. Výrazněji pohyblivá je dolní polovina obličeje se rty a méně pohyblivá je horní část obličeje, tj. čelo, oči, nos. Co hovořící prožívá, jaký má vztah k posluchači, signalizuje odlišným způsobem mimiky. Vyjadřuje nejen momentální psychický stav, ale i charakteristický výraz jedince, např. člověk vypadá zamračeně, ale neznamená to, že je naštvaný.

Gestika

Dokresluje verbální sdělení pohybem rukou, nohou a hlavy. V mnoha případech máme naučená dvě tři gesta, která opakujeme, a která nijak nesouvisí s verbálním projevem. Historicky jsou gesta prvotní komunikační složkou.

Posturika

Je to vzájemná poloha těl účastníků sdělení, která signalizuje emoční vztah obou partnerů. Držení těla, náklon, poloha nohou, rukou, hlavy, natočení těla.

Kinezika

Každý z nás má určité specifické pohyby, podle kterých jsme rozpoznatelní už na dálku. Jde o spontánní pohyby různých částí našeho těla.

Pohledy

Oční kontakt hraje velmi důležitou roli v komunikaci.

Proxemika

Tento pojem označuje při komunikaci vzdálenost partnerů, jak vertikálně tak i horizontálně.

¹² DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada, 2008, s. 152-153.

Osobní teritorium

Určitý ochranný prostor, který nás obklopuje. U každého z nás se liší ve vztahu k různým osobám. Osobní prostor si v komunikaci každý z nás chrání. Může to být způsobem natočení těla, přehlížením osoby, nepouštění osoby ke slovu.

Haptika

Často se stává při komunikaci, že se lidé dotýkají. Tyto doteky mohou mít význam sdělení, které si lidé předávají formálně i neformálně. Mezi kamarády je to dotyk přátelský. Mezi partnery je to tělesný kontakt intimní. Nejčastější je podání ruky, pohlazení, poplácání po rameni, políbení, přátelské pošťouchnutí.

Chronemika

Je to způsob neverbální komunikace, jak zacházíme s časem ve vztahu k druhým lidem, např. jak je člověk dochvilný, kolik věnuje času druhým lidem.

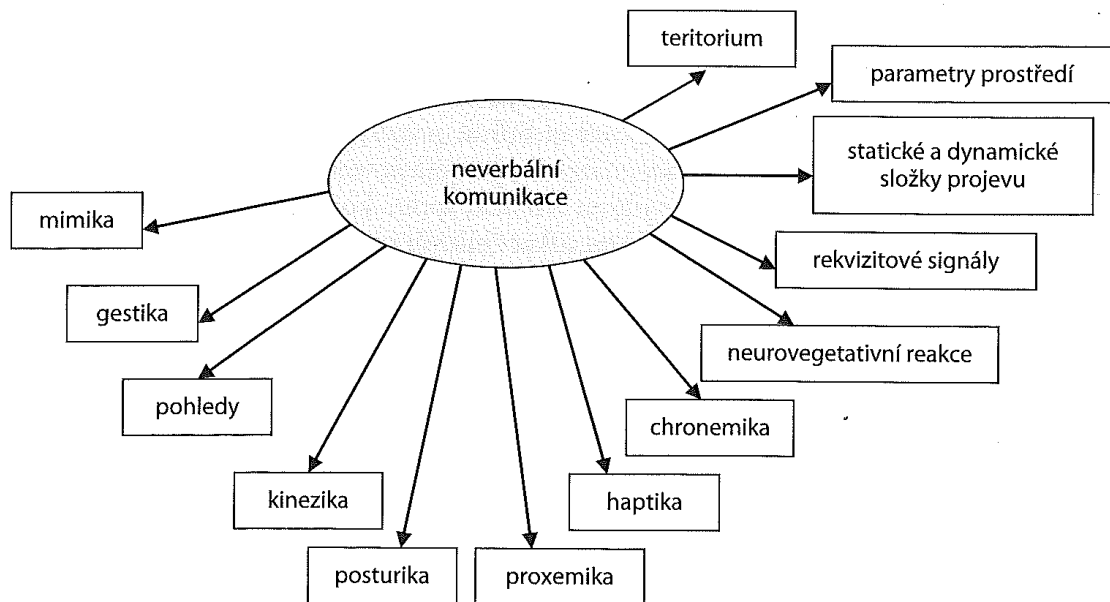
Neurovegetativní reakce

Jde o reakce, kdy na určité podněty člověk reaguje fyziologickými změnami - zvýšením tlaku, pocením, dýcháním, třesem rukou, zčervenáním, zblednutím.

Rekvizitové prostředky a celkový image

Určité předměty mohou ovlivnit či rozptýlit komunikaci. Můžou to být brýle, které si neustále posouváme na nose nebo tužka, se kterou si hrajeme v ruce. A celková image člověka.

Obrázek: 4 Neverbální komunikace



Zdroj: MIKULAŠTÍK, M. 2010, s. 34

1.3 Sociální komunikace

Sociální komunikace je proces vzájemného sdělování i přijímání informací mezi dvěma nebo více lidmi prostřednictvím mluvené nebo psané řeči. Je důležitou podmínkou života ve společnosti a vyplývá z potřeb člověka. Přerušování komunikace a izolace může vyvolat psychické potíže. Taková dlouhodobá nezaměstnanost nebo samota člověka izoluje od každodenního kontaktu s lidmi. Sociální komunikace je prostředkem vstupu do vztahů. Společenské vztahy se tvoří na základě určitého objektivního postavení ve společenském systému (pedagog x žák, zaměstnanec x zaměstnavatel, sociální pracovník x klient, lékař x pacient).

Z latiny můžeme přeložit slovíčko „communicare“ - na něčem společném s někým se podílet. Komunikace tedy znamená, že si navzájem něco předáváme, sdílíme.¹³

¹³ SÝKORA, F. *Úvod do studia předmětu SOCIÁLNÍ KOMUNIKACE*. Brno: Institut mezioborových studií, 2008, s. 5.

„Komunikace je složitý, komplexní sociální jev, který je nutno vidět v širších souvislostech sociální interakce, nikoli jen formálně jako výměnu určitých informací, sdělení, signálů. Člověk získává schopnost sociální komunikace (interakce) už v prenatálním období vývoje. Sám termín komunikace vznikl z latinského communis (společné). Jestliže komunikujeme, snažíme se navázat s někým „společenství“, pokoušíme se mu sdělit informaci, myšlenku, mínění nebo postoj.“¹⁴

Známe řadu forem mezilidské komunikace. **Intrapersonální komunikace** je činnost, kterou vedeme sami se sebou. Například uvažujeme o svých rozhodnutích a výsledcích. Řekneme si, že se nám předchozí rozhovor povedl. **Interpersonální komunikace** probíhá interakcí s osobou, se kterou máme nějaký druh vztahu. Tato komunikace může probíhat tváří v tvář nebo i písemně. **Rozhovor** je druh komunikace, kde jsou kladeny otázky a díky odpovědím, se dozvídáme něco o druhých. Komunikace v **malých skupinách** je o pěti až deseti lidech, se kterými máme určitý společenský vztah. **Veřejná komunikace** slouží k informovanosti a přesvědčování velké skupiny lidí. Komunikace mezi řečníkem a posluchači má i zpětnou vazbu. Komunikace zprostředkovaná **počítačem** je interpersonální komunikace. Jedná se o různé blogy, chaty, email. **Masová komunikace** vychází z jednoho zdroje a je určená pro široké publikum. Nejvýznamnějšími jsou noviny, televize, časopisy, rozhlas.¹⁵

1.4 Druhy chování

V poslední době přibývá i extrémních případů, kdy byl zaměstnanec správy sociálního zabezpečení napaden klientem. Takovéto chování a jednání klientů není etické a ani zákonné. Pro kvalitní komunikaci je velmi důležité, aby aktéři uměli nejen dobře komunikovat, ale aby i odhadli a zvolili správný způsob chování. Každý člověk se v průběhu svého života dostává do různých rolí. Každá role odpovídá určité pozici a podle ní se člověk chová. Chování klienta, který přijde na úřad, může být naučené a v první chvíli nepoznáme jeho skutečnou tvář. Při komunikaci, která směřuje agresivním nebo pasivním směrem,

¹⁴ KOHOUTEK, R. a kolektiv. *Základy sociální psychologie*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 1998, s. 22.

¹⁵ DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada, 2008, s. 29-30.

nám klient ukáže své pravé chování. V praxi se setkáváme s různými druhy klientů. Agresivní klient trvá na svých právech na úkor druhých. Svou hrubostí ukazuje svou sílu a vynucuje si pozornost. Pasivní klient je nejistý, málomluvný. Asertivně jednající klient je zdravě sebevědomý a zná svá práva.

Psychologové rozlišují několik forem chování:

Expresivní chování vyjadřuje spontánní, ryzí chování. Člověk se chová upřímně, má své vlastní zdravé názory a postoje. Adaptivní chování je opakem.

Adaptivní chování je účelové, přizpůsobivé. Lidé se chovají neexpresivně, maskují skutečné prožívání, chovají se určitým způsobem přijatelně pro danou skupinu.

Sociální chování je chování lidí ve společenských skupinách.

Prosociální chování vyjadřuje chování lidí ve prospěch druhých bez očekávání jakékoli odměny.

Disociální chování je typické pro určité vývojové období – nástup do školy, puberta. Lidé se odchylojí od obvyklých způsobů chování neposlušností, negativismem, zlozvyky.

Asociální chování je chování odchylojící se od etických, sociálních a pedagogických norem. Nejedná se ještě o trestnou činnost. Činnosti osob s tímto druhem chování jsou záško-
láctví, toxikomanie, sebepoškozování.

Antisociální chování je chování jedince proti společenskému jednání, svými důsledky poškozují nejen sebe, ale i společnost. Jedná se o trestnou činnost, ohrožující nejvyšší hodnoty a to i včetně lidského života.¹⁶

¹⁶ VÍZDAL, F. *Základy psychologie*. Brno: Institut mezioborových studií, 2009, s. 26.

2 SPECIFIKA KOMUNIKACE S KLIENTY NA ČSSZ

*Krédem ČSSZ je být moderní, klientsky orientovanou institucí, která plně využívá nejmodernější informační a komunikační technologie. ČSSZ to definuje ve svém **Poslání**:*

„ČSSZ je moderní úřad, nositel sociálního pojištění, jenž efektivně funguje způsobem, který odpovídá moderním technologiím informační společnosti třetího tisíciletí a je prodchnut výlučnou orientací na vytvoření maximální hodnoty pro klienta, a tím dosažení co nejvyššího splnění jeho očekávání a co nejvyšší míry jeho spokojenosti.“¹⁷

Česká správa sociálního zabezpečení (dále jen „ČSSZ“) je ve státní správě ČR finančně správní institucí, která spravuje agendu zhruba 8,5 milionu klientů. Přínos do státního rozpočtu je více než 1/3 všech příjmů. Jsou to peníze, které vybírá pravidelně na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti. ČSSZ spravuje agendu výběru pojistného, provádí výplatu důchodového a nemocenského pojištění, posuzuje zdravotní stav pomocí lékařské posudkové služby a provádí všechny správní činnosti s tím související. ČSSZ tvoří ústředí ČSSZ, dále regionální pracoviště ČSSZ, okresní správy sociálního zabezpečení (OSSZ), Pražská správa sociálního zabezpečení (PSSZ) a Městská správa sociálního zabezpečení Brno a jejich územní pracoviště (MSSZ). Všechny organizační jednotky a útvary ČSSZ jsou pod vedením ředitele, dále pak i územní pracoviště Pražské správy sociálního zabezpečení a Městské správy sociálního zabezpečení Brno mají pouze své vedoucí.¹⁸ Organizační struktura ČSSZ je uvedena v příloze.

Ve veřejné správě se stále ve větší míře uplatňuje proklientský (na klienta orientovaný) přístup. Komunikace s klientem bývá často kritizována nejen ze strany veřejnosti, ale i médií a proto je jí důležité věnovat velkou pozornost. Náročnost komunikace s klientem spočívá zejména v tom, že předem není známa osobnostní charakteristika klienta a ani motivace jeho jednání. Spokojenost klienta ovlivňuje lidský přístup a materiální služba. Důle-

¹⁷ Profil organizace [online]. Praha: Česká správa sociálního zabezpečení, 2015 [cit. 2015-03-13 11:46]. Dostupné z: <http://www.cssz.cz/cz/o-cssz/profil-organizace/>.

¹⁸ Profil organizace [online]. Praha: Česká správa sociálního zabezpečení, 2015 [cit. 2015-04-05 16:32]. Dostupné z: <http://www.cssz.cz/cz/o-cssz/profil-organizace/>.

žitý je vztah mezi klientem a pracovníkem. Klient by měl mít k pracovníkovi důvěru, pocit, že není na obtíž. Mohou nastat situace, které vyžadují speciální dovednosti a znalosti a chceme-li v nich obstát, musíme poznatky aplikovat v praxi. Poskytovat kvalitní služby klientovi by měli komunikativně, psychologicky, sociologicky a pedagogicky zdatní zaměstnanci úřadů a institucí. Ve veřejné správě kodex etiky zaměstnanců definuje jednání s klienty jako činnost, kterou zaměstnanec vykonává na odborné úrovni bez jakýchkoliv předsudků. Většinou přichází klient k jednání s určitou nejistotou, strachem nebo poslední dobou dokonce rozzloben. Pozitivním neverbálním signálem je „*gesto nabídnuté židle*“, které u klienta zmírní strach z jednání, pomůže zklidnit rozčilení a navodí příjemnou atmosféru. Ve velké míře je důležité pochopit motivy jeho jednání. Empatické jednání by nemělo chybět žádnému zaměstnanci. Efektivní komunikace pracovníků s klienty je základním požadavkem, protože čas, který je pro jednání určený, by měl být účelně využit. Každé jednání musí mít svůj úvod, vlastní děj a závěr. Na začátku jednání je vždy důležité ujistit klienta, že je na správném místě, kde mu bude poskytnuta odborná konzultace. S klientem hovoříme jasně, srozumitelně, klademe jasné otázky, aktivně nasloucháme. Během konverzace je důležité vyhnout se moralizování a osobním soudům, mít pravdu za každou cenu nebo odbíhat od podstaty rozhovoru. Nevhodně zvolená slova mohou klienta urazit nebo dokonce nenávratně poškodit. Pracovníci by měli vycházet z úcty k druhému, být ohleduplní a respektovat projev klienta. To vše pomáhá dosáhnout úspěšného cíle. Cílem je klientovi poskytnout radu a pomoci vyřešit problém. Klient by měl skoro vždy odcházet spokojený. Správně komunikovat se lze naučit nácvikem komunikačních technik a dovedností.¹⁹

2.1 Asertivní jednání s klienty

V roce 1950 byly v USA poprvé publikovány principy asertivity A. Salterem, který říkal „Věř sám sobě“ a zdůrazňoval individualismus v názorech a postojích. Asertivita je komunikační styl, jehož podstatou je věcná a neústupná komunikační dovednost. Nebýt ani agresivní a ani pasivní. Správně komunikačně manévrovat ve vypjatých sociálních kontaktech a při rozepřích. V počátcích rozvoje asertivity bylo šest základních technik, které

¹⁹ Národní pojištění 3/2012. Odborný měsíčník České správy sociálního zabezpečení. Ročník 43, rok 2012, s. 34-36.

říkaly – člověk by měl dát najevo své pocity, vyjádřit co cítí. Nenosit kamennou tvář, používat mimiku. Nebát se říct „ne“. Neschovávat se za „my“, ale užívat „já“. Umět přijímat pochvalu. Nebát se improvizovat a spontánně jednat. Člověk znalý asertivního jednání dokáže věcně čelit nejen kritice, ale i manipulaci a afektovaným a agresivním výpadům, které jsou namířeny vůči němu. Asertivní trénink je určen pro plaché, neprůbojné jedince, kteří se cítí zahanbeni neúspěchem, snaží se být nenápadní, neprosazující svůj názor. Druhou skupinou jsou lidé, kteří reagují na kritiku podrážděně, rychle vyletí, druhému se snaží vše hned oplácet, vracet. Ani tito lidé neumějí prosadit svůj názor, protože jen rozčileně křičí a každého odradí. Salter v 50. letech doporučil i asertivní trénink snadno zčervenajícím a hloubavě přemýšlejícím jedincům.²⁰

„Jedná se o trénink, jak se:

- *vyjadřovat;*
- *nebojácně se prosadit;*
- *bránit.*“²¹

Součástí tréninku jsou i metody, které můžeme použít.

- **Metoda stále se opakující zvukové smyčky.** Představme si přeskakující poškozenou gramofonovou desku. Při komunikaci stojíme za svým názorem, neustupujeme a nenecháme si ho vymluvit. Stále dokola v drobných obměnách neústupně opakujeme, dokud nedosáhneme svého cíle.
- **Technika otevřených dveří** spočívá v tom, že jeden z komunikujících ustoupí a nechá útočícímu partnerovi volný prostor, nechá ho vyprávět, zbavit se agrese. Tím vezmeme útočnickovi vítr z plachet. Snažíme se vyjadřovat souhlas, ale nic neslibovat a naslouchat, neodporovat. Po jeho slovním útoku se chytíme iniciativy a snažíme se dotazovat na podrobnosti. Požadujeme vysvětlení. Cílem je, aby se útočník zklidnil a slovně vyčerpal.

²⁰ VYBÍRAL, Z. *Psychologie lidské komunikace*. Praha: Portál, 2000, s. 204-206.

²¹ VYBÍRAL, Z. *Psychologie lidské komunikace*. Praha: Portál, 2000, s. 205.

- **Sebeotevření** je další metoda výcviku asertivity. Člověk se snaží zbavovat studu, mluvit sám za sebe. Stát za svými názory, nejen pozitivními - říci si o laskavost, ale umět vyjádřit i negativní pohnutky - nesouhlas, neklid, rozladění.
- **Metoda tmavých brýlí** je další často používanou asertivní metodou. Spočívá v tom, že člověk jednoduše dělá, že nevidí, neslyší, nevnímá, nereaguje na výroky útočícího partnera a tím nepodněcuje další agresivní chování útočníka.

Dnešní publikace o asertivitě vyjmenovávají deset základních asertivních práv, které můžeme využívat. Žádné z práv by se nemělo přehánět a nemělo by se zapomínat zejména na etiku.

Deset asertivních práv:

- spoléhat se na vlastní názor;
- udělat něco pro druhého pouze ze své svobodné vůle;
- rozhodnout se i nelogicky, nejsme povinni vysvětlovat, proč jsme se tak rozhodli;
- mít právo chovat se nezávisle na tom, zda se to druhým líbí nebo ne;
- právo chybovat a být za chyby odpovědný;
- právo měnit názor;
- právo neomlouvat se;
- právo říci, že nevím;
- právo říci, že tomu nerozumíme a nemít při tom špatný pocit;
- právo říci, že je mi to jedno.

Rozhovor je komunikace mezi dvěma či více osobami, které mají mezi sebou nějaký vztah a navzájem se ovlivňují prostřednictvím otázek a odpovědí. Rozhovor nám umožňuje rychlou reakci mezi tazatelem a dotazovaným. Pokud někdo něčemu nerozumí, může požádat o bližší vysvětlení. Získáváme rychlé informace a sdílíme pocity s lidmi. Interpersonální komunikaci můžeme rozdělit na osobní a neosobní

Osobní komunikace se týká rozhovoru mezi dvěma lidmi (může být i více účastníků), kteří se znají, jsou důvěrně spojeni. Jejich konverzace bude mít podobu nezávaznou, podle pravidel, které si sami určili. Například oslovení, fyzická vzdálenost, dotyky představují jedinečný systém komunikace, který si sami stanovili.

Neosobní komunikace probíhá mezi lidmi, kteří se neznají. Jednotlivci na sebe reagují podle rolí, kterou momentálně zastávají a komunikují podle společenských pravidel.

Rozhovor, který má formu interpersonální komunikace, můžeme rozdělit na několik druhů rozhovorů.

- **Neformální rozhovor** nám připomíná konverzaci na obecné téma, kde otázky vznikají v průběhu rozhovoru.
- **Řízený rozhovor** můžeme přirovnat k rozhovoru v televizi. Téma je zvolené vždy dopředu, ale konkrétní otázky jsou formulovány právě probíhající interakcí a to zajišťuje pružnou a dynamickou situaci.
- **Standardní otevřený rozhovor** spočívá v nejednoznačných otázkách, které jsou pokládány v jasném pořadí. Používá se při pohovorech o zaměstnání.
- **Kvantitativní rozhovor** je založen na otázkách, které odpovídají předem stanoveným kategoriím a obsahují velkou možnost výběru odpovědí, které si může dotazovaný na určité škále možností vybrat. Tento typ rozhovoru je dobrý pro dotazování se velkého množství informací, například v přehledu spokojenosti zákazníka.

Jak začít rozhovor, aby byl co nejuspěšnější jak pro klienta, tak i pro nás? Při osobním kontaktu s klientem bychom si měli dávat pozor na náš emocionální postoj ke klientovi. Regulovat naše antipatie a vliv „halo efektu“. Na úvod konverzace je obvyklé slušně pozdravit. Při osobním kontaktu probíhá komunikace nejen verbálně ale i neverbálně. Podáváme ruku, díváme se klientovi do očí, usmějeme se a navodíme příjemnou atmosféru k rozhovoru. Vybídneme klienta k nastolení tématu, se kterým k nám přišel. Ze začátku je dobré poskytnout mu čas na to, aby se vyjádřil. Necháme klienta vypovídat a neskáčíme mu zbytečně do řeči. Snažíme se vytvořit přátelské klima a aktivně naslouchat. Namísto jsou jen ty otázky, které vyplývají z řeči klienta. Otázky otevřené vedou k rozvíjení rozhovoru, klient se rozpovídá do hloubky. Vyhýbáme se otázkám uzavřeným, na které se odpo-

vídá jednoslovně. Ani ten nejvážnější rozhovor, by neměl trvat příliš dlouho z důvodu přetížení hovořícího i naslouchajícího. V závěru je dobré si zopakovat krátký přehled toho, co nám klient řekl, co jsme mu doporučili, možnosti nápravy. Pokud se jedná o rozsáhlejší problém, domluvíme si další schůzku. Na závěr klienta ujistíme, že vše dobře dopadne a bude rychle vyřešeno.

Setkáváme se i se situacemi, kdy klientovi musíme sdělit nepříjemnou zprávu, že jeho případ nelze uspokojivě vyřešit. Při rozhovoru bychom neměli tuto skutečnost odsouvat, měli bychom být ke klientovi upřímní a nezhoršovat situaci. Můžeme začít větou: „Vím, že se Vám to nebude líbit, ale...“ Fakta jasně pojmenujeme, a ujistíme se, že byla informace pochopena. Pro klienta to může mít negativní důsledky, a tak se snažíme vyjádřit i své vlastní pocity. Předem nemůžeme odhadnout, jaké emotivní reakce negativní zpráva v klientovi vyvolá, proto je naším úkolem dát klientovi prostor a uznat právo reakce na nepříznivou zprávu. Postupně se emoce na špatnou zprávu částečně uklidní.²²

2.2 Situace vyskytující se v praxi

V praxi se setkáváme s různými druhy klientů, co se týče věku, vzdělání, národnosti. Někdy nevíme, s jakým požadavkem k úředníkovi přijde klient pro radu nebo pomoc. Záleží také i na emočním rozpoložení klienta. Klient může přicházet s různými obavami, strachy z neznámého prostředí, nízkým sebevědomím nebo naopak s výbušnou náladou. Aby sociální komunikace probíhala co nejlépe, snažíme se používat asertivní vyjednávání a asertivně se chovat. Vyhnout bychom se měli „halo efektu“, tedy antipatiím nebo sympatiím podle vzhledu na první pohled. Každá osoba je jedinečná, a pokud přichází klient s obavami, snažíme se tyto šumy odstranit a navodíme optimální atmosféru. Projevy nervozity patří k neverbálním projevům komunikace a může se jednat o poklepávání si nohou, nervózní pohyby prstů.²³ Snažíme se být empatičtí a aktivně nasloucháme. Rozhovor vedeme s klientem v poklidném duchu a snažíme se dojít v komunikaci ke kompromisu. Pokusíme

²² Scharlau, Ch. *Trénink úspěšné komunikace: Jak uspět v každém rozhovoru v práci i osobním životě*. Praha: Grada, 2010, s. 99-100.

²³ SÝKORA, F. *Úvod do studia předmětu SOCIÁLNÍ KOMUNIKACE*. Brno: Institut mezioborových studií, 2008, s. 25.

se najít cíle a co nejlepší řešení pro klienta. Někdy se stává, že si klient stojí za svým požadkem, který v rámci svých pracovních povinností nejsme schopni na počkání splnit. Nejčastěji se v praxi osvědčila metoda pokažené gramofonové desky. Neustále klidným opakováním prosazujeme to, co je z našich možností nejpříjemnějším řešením. Po chvíli to klient pochopí a už s námi dále nemanipuluje.

V sociální sféře se často setkáváme s klienty s fyzickým, smyslovým, či mentálním postižením a s klienty se sociálním handicapem. S lidmi tělesně postiženými, kteří jsou schopni komunikace, se snažíme jednat „normálně“. Vždy se při komunikaci obracíme na klienta, ne na jeho doprovod. Při komunikaci s lidmi se zrakovým postižením je důležité jednat přímo. Oslovovat je jménem, popisovat slovně co právě děláme nebo chceme udělat. Komunikace s klientem se sluchovým postižením vyžaduje zvláštní přístup. Snažíme se mluvit pomalu a zřetelně. Je důležité se ujisti, že nám klient „rozumí“. ²⁴ U klientů s poruchami řeči (koktání, šepot, ráčkování) je důležitá míra taktu a slušnosti. Lidé s nižším intelektem bývají často zmatení, nerozhodní, špatně se orientují, proto se jim snažíme vše řádně vysvětlit a nasměrovat je, popřípadě pomoci s vyplňováním formulářů. Důležitá je informovanost nejen o povinnostech, ale i nárocích klienta tak, aby nedošlo k žádnému zanedbání. S handicapovanými klienty jednáme srozumitelně, citlivě, neděláme ukvapené závěry, neodsuzujeme. Důležitá je trpělivost a snaha vše vysvětlit a odpovědět na jejich otázky.²⁵

Rozsáhlou skupinou klientů na správě sociálního zabezpečení jsou senioři. Jak správně komunikovat s člověkem zralého věku, o čem rádi mluví a co při komunikování s nimi neopomíjet? Senioři musí zvládat období výrazných změn, které jsou spojené s úbytkem sil, tělesným i psychickým stárnutím. Někteří se jen těžko zbavují zahořklosti vůči mladším generacím a těžko snášejí změny, které jim přináší každodenní životní situace. Správnou metodou komunikace můžeme přispět k pozitivnímu rozhovoru mezi námi a člověkem zralého věku. Starší lidé se rádi rozpovídají při vzpomínání na minulost. Někteří si důsled-

²⁴ Národní pojištění 10/2012. Odborný měsíčník České správy sociálního zabezpečení. Ročník 43, rok 2012, s. 34-36.

²⁵ Národní pojištění 11/2012. Odborný měsíčník České správy sociálního zabezpečení. Ročník 43, rok 2012, s. 30-33.

kem samoty stěžují na nemoci, osamělost, rodinu, která je opustila a jiné životní vyhocené situace. V komunikaci se seniory dáváme přednost krátkodobému potěšení. Poskytujeme jim srozumitelné informace. Vyslechneme jejich problémy, snažíme se projevovat zájem o jejich osobu, hovoříme srozumitelně, hlasitě, pomalu a tím je podpoříme v dalším jednání. U některých seniorů bychom měli brát v úvahu i jejich krátkodobou paměť. Nesmíme se tedy zlobit, pokud se nás na určitou část jednání zeptají ještě jednou. Důležité je si na seniory udělat čas, mít trpělivost a dobrou vůli.²⁶

V praxi se snažíme s klienty jednat s respektem a dobrým úmyslem. Z neznalosti se můžeme dopouštět mnohých chyb. Je podstatné nedávat takovému klientovi nálepku, nemůžeme rozumět překážkám v jeho životě. Předsudky, se kterými přistupujeme k lidem s určitou odlišností nebo handicapem, mohou být větší překážkou než samotné postižení. Přístupem ke klientovi musíme brát ohled na jeho zdravotní stav, je potřeba si vyčlenit dostatek času, myslet na různé překážky prostředí a nezapomínat i na přítomnost jeho doprovodu.²⁷

2.3 Distanční komunikace

Distanční komunikace je komunikace na dálku.

Telefonování je nejrychlejší prostředek spojení na dálku s klientem. V krátkém čase vyřešíme mnohé problémy a sdělení, která mohou být informační, koordinační, přesvědčovací. Na začátku služebního hovoru je důležité se představit – z jaké voláme organizace, naše jméno a pozdrav. Před začátkem hovoru je dobré mít nachystané poznámky, abychom nezapomněli, co chceme volanému sdělit. Volanou osobu oslovujeme na začátku i konci hovoru jménem. Mluvíme srozumitelně a zřetelně. I při telefonování je důležité pamatovat na první dojem. Během hovoru se snažíme být přátelští a příjemní. Je to zdvořilé a vypovídá to o tom, že nám na volaném záleží. Do telefonu se usmíváme, protože úsměv se promítne do verbálního sdělení a celou komunikaci pozitivně poznamená. Délku telefonního

²⁶ PLAŇAVA, I. *Průvodce mezilidskou komunikací: přístupy – dovednosti - poruchy*. Praha: Grada, 2005, s. 109-113.

²⁷ Národní pojištění 10/2012. Odborný měsíčník České správy sociálního zabezpečení. Ročník 43, rok 2012, s. 34.

hovoru určuje volající. I při telefonování je dobré naslouchat. Dospějeme-li k nějaké dohodě, vše si zopakujeme, aby nedošlo později k nedorozumění. Pokud nemůžeme kontaktovat konkrétní osobu z důvodu marného pokusu o dosažení spojení, nebo není na svém pracovišti, necháme vzkaz. Vzkaz můžeme zanechat u kolegy, na ústředně nebo recepci a také na záznamníku nebo v hlasové schránce. Zvláštním druhem telefonování jsou dnes moderní telefonické porady nebo konference. Je to nejrychlejší spojení účastníků, kteří jsou každý na jiném konci světa a cestování i strávený tím čas by byly velmi nákladné. Je to rychlé, levné, jednoduché, přenáší se pomocí internetu.

E-mail je díky internetu další rychlý prostředek, jak zprávu co nejdříve doručit příjemci. Měl by být po formální stránce jako dopis. Dodržujeme pravopis, psaní velkých písmen i interpunkci. Pro přehlednost a zdůraznění důležitosti můžeme v těle e-mailu používat barevné označení. Pokud posíláme přílohu, zkontrolujeme si, zda nám jde otevřít a zda je to ten správný dokument. Zadáme adresu zoho, komu ho budeme posílat. Do předmětu napíšeme stručný název čeho se e-mail týká, aby příjemce na první pohled poznal důležitost e-mailu. Před odesláním ještě vše zkontrolujeme a po odeslání si ověříme, zda byl náš e-mail úspěšně přijat. Není tedy těžké pochopit, proč je e-mail upřednostňovaným způsobem komunikace. Můžeme před odesláním text upravovat a kontrolovat, zpráva je ihned doručena, stojí nás to méně než místní hovor, můžeme využít zaslání i k několika příjemcům najednou, můžeme posílat soubory potřebné ke zprávě, sami si rozhodneme, kdy zprávu pošleme, kdy si ji přečteme, určíme si prioritu, který příjemce a odesílatel je pro nás důležitý.²⁸

E-podání je služba ČSSZ klientům. Tato služba umožňuje elektronickou cestou zasílat vybrané formuláře. Aby klient mohl využívat služby e-podání, je potřeba vlastnit počítač, internet, datovou schránku anebo zakoupený uznávaný elektronický podpis. Pokud si klient neví rady s odesláním, může se obrátit na technickou pomoc call centra pro e-podání. Každému zde poradí s instalováním certifikátu, řeší problémy s komunikací IT systémů a instalací programu využívajících služeb e-Podání. Dále podávají informace o stavu doru-

²⁸ TAYLOROVÁ, S. *E-mailová etiketa: podrobný rádce, jak efektivně využívat elektronickou poštu v profesním i v soukromém životě a psát zdvořilé, jasné a srozumitelné zprávy*. Praha: Knižní klub, 2009, s. 7.

čení e-Podání. V případě zamítnutí formulářů nebo technické chyby rádi poradí a vysvětlí, jak má klient postupovat dále. Snaží se odpovídat na dotazy k jiným elektronickým podáváním jako je e-podatelná nebo doručování do datových schránek. E-komunikaci jako službu můžeme pojmenovat jako činnost uspokojující určitou lidskou potřebu, jejímž výsledkem je užitečný efekt. Tato služba uspokojující kolektivní potřeby je hrazena z veřejných zdrojů. Podstatou této služby je efektivní využití dálkového elektronického spojení získáním užítku jak pro klienta, tak i pro jeho poskytovatele.²⁹

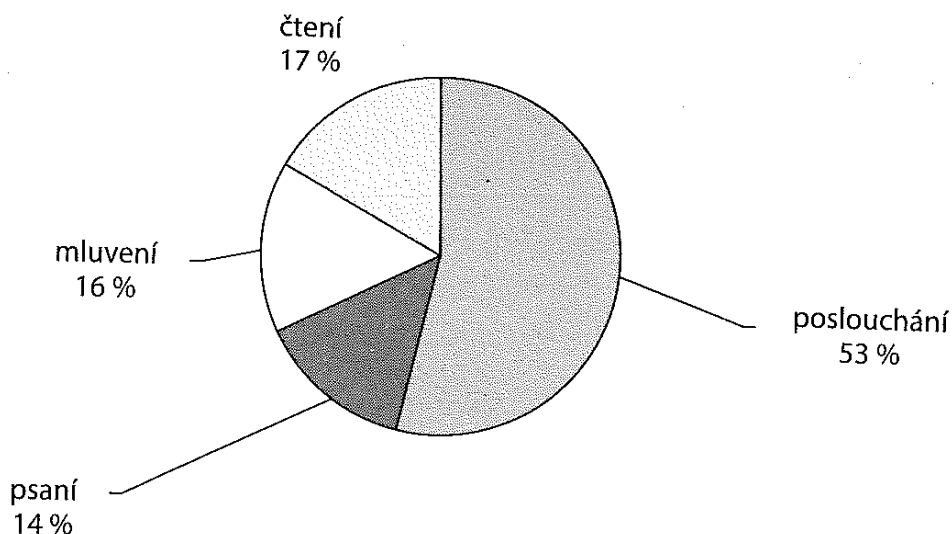
2.4 Umění naslouchat

„Cílem naslouchání je doslova stát se jedním velkým uchem – vnímat hovořícího všemi smysly a chápat ho jako celek.“

Wilfred Weber

Aktivní naslouchání druhého člověka se vyznačuje určitou iniciativou. Je to dovednost, kterou se můžeme naučit. Je důležité hovořícího vyslechnout a porozumět mu. Zvláště, když se jedná o klienty, kteří přicházejí s určitým problémem. Dostali se do situace, kdy si sami nemůžou poradit, nebo po odborné stránce hledají odpovědi na otázky. V takové situaci jsou klienti vystaveni stresu a je důležité je s úctou vyslechnout. Jde o to, abychom jim mohli svým jednáním co nejvhodněji vyjít vstříc. Je to nejdůležitější fáze osobního rozhovoru. Je rozdíl mezi nasloucháním a slyšením. Můžeme někoho slyšet, ale nevnímáme ho. **Slyšení** je fyziologickou záležitostí. **Naslouchání, poslouchání** je psychologickou záležitostí. Patří mezi čtyři základní komunikační dovednosti – mluvení, psaní, čtení, poslouchání. Naslouchání nás nenechá v klidu. Snažíme se pochopit a porozumět tomu, kdo k nám hovoří. Je to dovednost, která se nejhůře učí a věnujeme mu čas, úsilí, pozornost.

²⁹ Národní pojištění 4/2015. Odborný měsíčník České správy sociálního zabezpečení. Ročník 46, rok 2015, s. 35.

Obrázek: 5 Podíl využívání různých komunikačních dovedností

Zdroj: MIKULAŠTÍK, M. 2010, s. 86.

Podle J. Křivohlavého známe tři způsoby naslouchání - **ušima, očima a srdcem**.

Nasloucháme tomu, co je řečeno slovy. Každé slovo, které **slyšíme**, nemá jen jediný význam, mohlo by se stát, že klienta špatně pochopíme. Máme-li porozumět, co určitým výrokem myslel, je dobré mu zopakovat výklad toho, co nám řekl a zda to považuje za správné. Klient se cítí mnohem lépe, když je pochopen a vyslyšen. Slyšíme nejen slova, ale i jakým způsobem jsou vyslovena. Pomáhá to dotvořit celkový obraz toho, co je řečeno.

Svrchní tóny řeči:

- Hlasitost – na stydlivost a nesmělost usuzujeme při příliš tiché řeči, naopak při příliš hlasité řeči na agresivitu a snahu o nadvládu hovořícího nad naslouchajícím.
- Důraz – kladený na určité slovo ve větě, monotónní povídání.
- Rychlost řeči – hovořící může být silně motivován a slova z něho tryskají a na druhé straně je hovořící nervózní a slova z něho vycházejí velmi pomalu.
- Pomlky, přestávky, pauzy.³⁰

³⁰ Křivohlavý, J. *Povídej – naslouchám*. Praha: Návrat, 1993, s. 23-31.

Podle Křivohlavého a podnětů A. Škarbové můžeme podle způsobu mluvy usoudit, s jakým **typem osoby** hovoříme:

- Psychopat – hovoří krátce, tvrdě, rázně, dost agresivně.
- Psychastenik – hovoří barvitě, snaží se být originální za každou cenu.
- Úzkostná osoba – dává krátké odpovědi.
- Hysterická osoba – mění téma hovoru, mění intonaci, hovoří v afektu.
- Submisivní osobnost – snadno se druhému poddává, skrývá se za klišé a fráze.
- Neurotik – snadno odbíhá od tématu, hýří frázemi.
- Introvert – toho moc nenamluví, je klidný a tichý.
- Extrovert – namluví toho mimořádně hodně, nadělá hodně řečí.
- Egoista – hovoří o sobě, o svém názoru, zkušenosti.
- Autokrat – dává sám příkazy, nejraději by sám vládl, nepřipouští diskusi.
- Liberál – chová se ke všemu lhostejně, nestranně, nic nekomentuje.³¹

Naslouchání není jen o sluchu, i když je prvořadný. Při osobním setkání máme hovořícího v zorném poli. Můžeme ho pozorovat **očíma**. Výraz obličeje nám poskytne jeho emoce. Může se stát, že nám nastaví určitou masku. Nám by však jeho emoce neměly uniknout. Jestli je klient klidný, rozčilený, nervózní, nespokojený, nejistý... Neverbální projevy jsou velmi důležité při naslouchání.

V době bdění věnujeme 70% času komunikaci a z toho 33% tomu, co sami říkáme a 42% tomu, že posloucháme.³²

Naslouchat bychom měli všemi smysly. Do hloubky. **Srdcem**. Být empatictí. Snažit se o porozumění hovořícího.

³¹ Křivohlavý, J. *Povídej – naslouchám*. Praha: Návrat, 1993, s. 27-28.

³² VAN PELTOVÁ, N. *Umění komunikace*. Praha: Advent-Orion, 2002, s. 44.

Umění naslouchat druhému je důležitou komunikační dovedností. Představme si ji jako pozorné vnímání klientovy výpovědi, nejen z hlediska obsahu, ale i formy, jakou je sdělována. Zvládneme-li naslouchat, ušetříme si konflikty vyplývající z nebezpečného způsobu ústního vyjadřování.³³

³³ VALIŠOVÁ, A. *Komunikace a vzájemné porozumění: hry pro dospívající*. Praha: Grada, 2005, s. 61.

3 STRATEGIE A TAKTIKA PŘI ŘEŠENÍ KONFLIKTU S KLIENTY

Pracuji na Městské správě sociálního zabezpečení jako administrativní pracovnice. Každý den se dostávám do kontaktu s klienty. Klienty si nevybírám, stává se jím ten, kdo se na mě obrátí. Každý klient je důležitý. Za klienta je považována osoba využívající jakýchkoli služeb. Klienta nelze vymezit pouze podle věku, temperamentu, inteligence, zdravotního stavu nebo sociálního postavení. Přístup ke klientovi je jedním z kritérií zvládnání problémové osoby. Nevladatelným může být např. klient manipulativní nebo agresivní.

3.1 Problémový klient

Důležitým cílem úspěšné komunikace je asertivním chováním dosáhnout uspokojivého řešení problému pro obě strany. Klienta i úředníka. Potřebujeme se vyhnout agresivnímu, pasivnímu a manipulativnímu chování. Komunikace je cesta, kterou mezi lidmi proudí informace. Aby byla tato cesta nejschůdnější, záleží na tom, kdo tuto informaci předává a kdo ji přijímá. Ten, kdo informaci předává, do ní podvědomě či vědomě promítá své názory, nálady, zkušenosti. Člověk přijímající zprávu je svými zkušenostmi a názory ovlivněn a slyší jen to, co chce. Pro úspěšnou komunikaci je dobré rozpoznat a naučit se bránit manipulativnímu chování. Manipulace ze strany klientů je někdy používána, pokud chce klient dosáhnout nestandardním způsobem okamžité vyřešení jeho případu. Je důležité důrazně manipulaci odmítnout a upozornit klienta na možné důsledky a snažit se nalézt schůdné řešení v rámci zákona. I když úředník manipulátora nebo agresora rozezná, nemůže s ním přestat komunikovat. V soukromém životě bychom opustili místnost a dál s takovým člověkem nekomunikovali. Ale jako profesionálové mu dáme najevo, že jsme jeho taktiku odhalili a udržujeme si zdravý odstup.

Agresivní člověk je vždy připraven k útoku. Prosazuje se bez ohledu na druhé, které zraňuje a ponižuje. Často moralizuje a ví vše nejlíp. Rád káže a sám si neumí přiznat vlastní chybu. Vždy za vše mohou druzí. Agresivním chováním agresor prosazuje sebe na úkor druhých. Pokořuje ostatní a nedbá jejich práva. Pokud nemá úspěch, za své neúspěchy obviňuje okolí. Bývá neoblíbený a často sám. Jeho vysoké sebevědomí je jen zástěrkou komplexů. Agresivním chováním si uleví, ale druhé tím trápí. Prosazuje svoje názory silou

a hrubostí. K vlastnostem agresora patří nejen hrubá slova, hluchost či moralizování, ale také sarkasmus, ironie, znehodnocování. Často používá zastrašování a vyhrožování.

Manipulativní člověk se snaží dosáhnout všeho oklikou. Apelováním a jakým si citovým vydíráním se snaží přimět slušného člověka k tomu, aby se choval, jak chce on. Manipulace je nečestná a tito lidé nemívají upřímné vztahy. Je vnímána jako negativní jev. Pro hysterické osobnosti je manipulativní chování typické. K manipulaci manipulátor používá pláč, křik, výčitky, lichotky, sliby, moralizování a mnoho dalších taktik. Manipulátor se snaží činit druhého zodpovědným za vývoj a řešení situace.

Pasivní člověk je stále nejistý, omlouvá se a ustupuje ostatním. Vyhýbá se vyjádření jakéhokoliv svého názoru. Myslí si, že ho ostatní jen využívají a obviňuje je z agresivity. Většinou využíván je, ale i on si potom vybije vztek na někom slabším. Naříká si na osud. Neumí se prosadit, stále se omlouvá, chybí mu sebejistota. Pasivní chování se projevuje i na jeho těle. Chodí s ohnutými zády, má sklopené oči, mluví váhavým tenkým ukňouraným hlasem.³⁴

3.2 Způsoby řešení konfliktu

Vojtěch Černý ve své publikaci uvádí praktické rady k řešení konfliktu. Již při prvních příznacích konfliktu je dobré zahájit jeho řešení a snažit se vyloučit násilné řešení sporu. V nejlepším případě je dobré převést spor na problém a snažit se omezit počet jeho účastníků. Urychleně zahájíme jednání a nabídneme druhé straně možnost motivace dosažení pozitivních výsledků jednání a snažíme se akceptovat závěr jednání.³⁵ Konflikt je obvykle vnímán jako střet něčeho s něčím, vnáší do spokojených vztahů nestabilitu.³⁶

³⁴ Praško, J.; Prašková H. *Asertivitou proti stresu*. Praha: Grada, 1996, s. 18-21.

³⁵ Černý, V. *Jak jednat s různými typy lidí: příručka pro manažery i běžný život*. Brno: BizBooks, 2012, s. 196.

³⁶ Plamínek, J. *Jak řešit konflikty*. Praha: Grada, 2006, s. 12.

Podle rolí lidí v konfliktech můžeme rozdělit:

- Intrapersonální konflikty - je to konflikt náš, osobní, vnitřní.
- Interpersonální konflikty - jsou to konflikty alespoň mezi dvěma osobami.
- Skupinové konflikty - jsou to konflikty mezi lidmi uvnitř skupiny.
- Meziskupinové konflikty - jsou to konflikty mezi dvěma skupinami osob.³⁷
- Extrapersonální konflikty - probíhají mimo oblast lidské působnosti, příroda a konflikty jako vzorová řešení a nacházení podobenství.³⁸

Nikdy nevíme, kdy se do konfliktu dostaneme, a tudíž není možné se vždy konfliktu vyhnout. Nejjednodušší je nedělat nic a čekat, že se konflikt sám vyřeší. Spolupráce mezi lidmi bývá aktivním řešením konfliktů.

Pasivita je řešení, na které se spoléháme, když si myslíme, že se problém vyřeší spontánně sám od sebe během času. Je to velmi nebezpečné řešení, protože může mít nepříznivé následky pro všechny zúčastněné, tzv. dělat mrtvého brouka.

Násilí je řešení sporů, které překračuje meze. Je krajně nevhodné. Může jít jak o fyzické, tak i o psychické násilí.

Delegace je řešení konfliktu vnější autoritou. Účastníci konfliktu požádají vnější autoritu, aby rozhodla za ně. Nevýhodou je, že ono mocenské rozhodnutí bývá přijato s rozpaky a protistrany nemusí být ztotožněny s rozhodnutím.

Jednání je řešení konfliktu za pomoci diskuse. Výhoda je, že proces i rozhodnutí je v rukou účastníků konfliktu. S výsledkem by měli být spokojeni všichni účastníci.³⁹

Jak by mělo řešení konfliktní situace vypadat podle Mikulašíka:

- V první fázi by si měli účastníci konfliktu vyjasnit a rozebrat problém ze svého pohledu, jaký to má na ně dopad a jaká jsou fakta.

³⁷ KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. Praha: Portál, 2008, s. 20.

³⁸ PLAMÍNEK, J. *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. Praha: Argo, 1994, s. 13.

³⁹ PLAMÍNEK, J. *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. Praha: Argo, 1994, s. 14-19.

- V druhé fázi by měli účastníci konfliktu problém posoudit společně a uvědomit si rozdílné vnímání druhé strany. Kde najdou protistrany odlišnosti, je důležité přistoupit k možným ústupkům na jedné i na druhé straně. Je potřeba najít kompromis.
- Ve třetí poslední fázi by mělo zaznít řešení s posouzením míry spokojenosti obou účastníků.⁴⁰

3.3 Zvládání konfliktu metodou vzájemného řešení problému

O úspěchu a neúspěchu při řešení interpersonálních konfliktů rozhoduje způsob, jakým k němu účastníci přistupují. V praxi je nejdůležitější se vyvarovat agresivity, neochoty a ustrašenému chování. Na vztek klienta reagujeme klidně a dáváme si pozor na sarkasmus, ironii a náznak posměchu nebo pohrdání, jenž by mohlo působit jako rozbuška. Pokud se klient chová agresivně nebo manipulativně, snažíme se uvolnit vlastní napětí nádechem a výdechem.

- Zachováváme si nadhled nad danou situací.
- Ujasníme si klientovy potřeby a nabídneme mu, aby možné řešení našel on.
- Objasníme naše možnosti k vyřešení problému.
- Na vyřešení problému si uděláme dostatek času.
- Snažíme se najít společné řešení.
- Odsouhlasíme si s klientem, že dohodnutému řešení rozumí.
- Pozitivně zhodnotíme výsledek rozhodnutí.
- Vždy se snažíme pozitivně myslet. Klient nás uvidí v lepším světle a vzbudíme v něm důvěru, že i zdánlivě nepříjemnou situaci jsme schopni vyřešit.

⁴⁰ MIKULAŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2010, s. 235.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 VÝZKUM EFEKTIVNÍ MEZILIDSKÉ KOMUNIKACE PRACOVNÍKŮ ČSSZ S KLIENTY

Česká správa sociálního zabezpečení provází klienty od narození až do konce života. Poskytuje komplexní informace k upokojení potřeb klienta. Využitím vyspělé techniky dostávají klienti rychlý a bezpečný přístup k individualizovaným informacím. Kvalitní a rychlé služby vedou ke spokojenému klientovi. Další zárukou spokojeného klienta je komunikativní a vstřícný zaměstnanec úřadu. Komunikace s klienty je náročná v tom, že není známa motivace a charakteristika klienta.

4.1 Cíl a metoda výzkumu

Vzhledem ke zkoumanému tématu jsem zvolila kvalitativní výzkum. Ve výzkumu se zabývám efektivní komunikací pracovníků s klienty. Na začátku výzkumného procesu je sběr dat.⁴¹ Pro zpracování zkoumaného vzorku byla zvolena metoda rozhovoru – tváří v tvář. Zkoumaný vzorek je skupina šesti respondentů, se kterými se setkávám na Městské správě sociálního zabezpečení v Brně (dále jen „úřad“). V praktické části bakalářské práce se budu soustředit na shromažďování informací o klientech - kazuistiky a jejich zkušenosti s návštěvou úřadu. Kazuistiky byly vytvořeny na základě doplňujících otázek, které jsou uvedeny v příloze. *Cílem praktické části bude popsání konkrétních situací šesti respondentů a jejich kontaktu s úřadem. Zjištění, jak často navštěvují úřad, jaký byl přístup úředníka nebo úřednice, zda byli na úřadě vyslyšeni nebo odmítnuti a zda byli klienti příjemně překvapeni ochotou, pochopením a pomocí ze strany úředníka a zda využívají možnost komunikovat s úřadem elektronicky.* Chci si ověřit, jak se názory a postoje u každého respondenta jednotlivě budou lišit, co je k tomu vedlo a jaká je jejich konkrétní zkušenost s úředníky.

Výzkumné otázky:

- 1) Jak často navštěvujete úřad?
- 2) Jaký byl přístup úředníka/úřednice?
- 3) Byl/byla jste vyslyšen(a) nebo odmítnut(a)?
- 4) Používáte elektronickou komunikaci při komunikaci s úřadem?

⁴¹ DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum, 2002. s. 287.

4.2 Popis respondentů

Respondenty jsem vybrala náhodným výběrem. Jedná se o šest respondentů. Jsou to klienti navštěvující úřad. Jsem přesvědčena, že k zvolenému tématu komunikace mají co říci. Jedná se o klienty různých profesí a odkryjí nám, s čím se v praxi setkávají. Rozhovory byly tvořeny leden – březen 2015 a byly zaznamenány terénními poznámkami – „field notes“.⁴² Postupně byly přepisovány do počítače. Rozhovory vznikaly v kavárně. Doplňující otázky pomohly k získání podrobnějších informací o respondentech. Z důvodu ochrany osobních údajů jsou jména změněna.

A) pan Michal, osoba samostatně výdělečně činná, kuchař, pohlaví muž, věk 43 let

B) paní Jana, zaměstnaná v daňové kanceláři, mzdová účetní, pohlaví žena, věk 55 let

C) pan Karel, jednatel společnosti, stavebnictví, pohlaví muž, věk 40 let

D) paní Lenka, sociální pracovnice, pohlaví žena, věk 35 let

E) paní Věra, starobní důchodce, pohlaví žena, věk 70 let

F) pan Petr, osoba samostatně výdělečně činná, stavební dělník, pohlaví muž, věk 28 let

4.3 Rozhovory a analýza

Rozhovory a kazuistiky

A) pan Michal, osoba samostatně výdělečně činná, kuchař, pohlaví muž, věk 43 let

Pan Michal je kuchař. Má 43 let, je ženatý a s manželkou vychovává dítě. Pracoval několik let v zahraničí a po narození potomka se rozhodl, že zůstane pracovat v České republice. Založil si živnostenský list a pronajal si na malém městě restaurační zařízení. Začátky jeho podnikatelské činnosti byly v kladných číslech. Pracoval jako kuchař a mohl si dovolit zaměstnávat zaměstnance. Potíže nastaly po roce 2009, kdy v rámci celosvětové krize, začali lidé šetřit a na malém městě je hned poznat, když lidé přestanou navštěvovat restaurační zařízení. Přesto že se jedná o restaurační zařízení, které je situováno na malém městě,

⁴² DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum, 2002. s. 312.

výše nájmu začala být neúnosnou položkou. Několikrát byl pan Michal jednat na městském úřadě o snížení nájmu. Bylo mu vyhověno vždy o několik tisíc. Což jeho situaci moc nezlepšovalo. Postupem času musel propustit veškeré zaměstnance a s manželkou se snažili provozovat podnik sami. Situace začala být kritická a dostával se do stále větších dluhů. Rozhodl se odstoupit od smlouvy a ukončit výdělečnou činnost. Pan Michal se nechal zaměstnat a s manželkou splácí dluhy. Po odhlášení posledního zaměstnance panu Michalovi vznikl dluh za dřívější neplacení pojistného za zaměstnance. Na našem úřadě mu byl povolen splátkový kalendář. S panem Michalem jsem každý měsíc v telefonickém kontaktu, kdy si odsouhlasíme přijetí plateb na splátkový kalendář.

1) Jak často navštěvujete úřad?

Odpověď: Respondent odpověděl, že v této době, kdy už není živnostník, úřad tak často nenavštěvuje, jen je každý měsíc s referentkou v telefonickém kontaktu. Ověřuje si, zda přišla splátka na splátkový kalendář.

2) Jaký byl přístup úředníka/úřednice?

Odpověď: Respondent uvádí, že přístup úřednice byl vstřícný.

3) Byl jste vyslyšen nebo odmítnut?

Odpověď: Respondent uvádí, že byl v situaci, kdy mu byla poskytnuta výhoda v povolení splátkového kalendáře a v tom případě byl vyslyšen.

4) Používáte elektronickou komunikaci při komunikaci s úřadem?

Odpověď: Respondent uvádí, že elektronickou komunikaci s úřadem nepoužívá.

B) paní Jana, zaměstnaná v daňové kanceláři, mzdová účetní, pohlaví žena, věk 55 let

Paní Jana pracuje jako účetní ve firmě, která zpracovává mzdy nemalé klientele. Zpracovává mzdy několika klientů, za které na základě plné moci chodí vyřizovat na úřad potřebné náležitosti. Jak sama říká, je nekonfliktní typ a když se chce, tak se dá vyjít s každým.

Paní Jana je velmi aktivní a práce ji baví. Před nedávnem ji těžce onemocněla maminka, přemýšlela, že by s ní zůstala doma. Ale nedovedla si představit, že by byla bez zaměstnání a nebyla součástí pracovního kolektivu. Celý život je aktivní a v pracovním procesu. Paní Jana je velmi komunikativní a pracovitá. Domluvila se se zaměstnavatelem, že bude částečně pracovat z domova – home office. Pravidelně paní Jana dochází na správu sociálního zabezpečení pro vyřizování potvrzení o bezdlužnosti pro určitého zaměstnavatele. Je s referentkou v telefonním spojení, když posílá e-podáním tiskopisy za zaměstnavatele.

1) Jak často navštěvujete úřad?

Odpověď: Respondentka odpověděla, že na úřad chodí minimálně jednou týdně.

2) Jaký byl přístup úředníka/úřednice?

Odpověď: Respondentka odpověděla, že ne vždy se dostane ke stejné úřednici, ale přístup byl vždy profesionální a nemůže si stěžovat.

3) Byla jste vyslyšena nebo odmítnuta?

Odpověď: Respondentka odpověděla, že byla vždy vyslyšena.

4) Používáte elektronickou komunikaci při komunikaci s úřadem?

Odpověď: Respondentka odpověděla, že elektronickou komunikaci s úřadem používá. Některé předepsané tiskopisy posílá e-podáním, to jí ušetří čas, který stráví na cestách po úřadech. Tvrdí ale, že není nad lidský kontakt a neumí si představit, že by seděla jenom u počítače a s lidmi osobně vůbec nejednala.

C) pan Karel, jednatel společnosti, stavebnictví, pohlaví muž, věk 40 let

Pan Karel je majitelem a jednatelem stavební společnosti. Tuto činnost provozuje již přes dvacet let. Jak sám říká, ve stavebnictví jste jednou nahoře a jednou dole. Stavební práce jsou spíše sezónní a tak od jara do podzimku má diář přeplněný, zima je klidnější. Jelikož je jeho firma známá, nemá o zakázky nouzi. Shánění zakázek pro svou firmu je jeho hlavní

pracovní náplní. Jako majitel ale nesmí usnout na vavřínech a veškerou činnost a komunikaci s úřady si většinou vyřizuje sám. Pan Karel pravidelně přichází s žádostí o vyřízení potvrzení o bezdlužnosti. Pokud má za zaměstnance uhrazené měsíční odvody včas, je mu potvrzení vydáno. Stává se, že měsíční odvody nemá zaplacené v termínu, je tedy potřeba doplatit drobné penále na pokladně v úředních hodinách. Pan Karel, než jde vyřídit potvrzení, vždy dopředu zavolá a zjistí si u referentky, jaký je stav jeho firmy. Naučil se komunikovat s referentkou dopředu, než přijde na úřad a není tedy překvapený, když má k úhradě penále.

1) Jak často navštěvujete úřad?

Odpověď: Respondent odpověděl, že vzhledem k častým výběrovým řízením, kde je potřeba dokládat potvrzení o bezdlužnosti (ne starší jak tři měsíce), musí navštěvovat úřad každé tři měsíce.

2) Jaký byl přístup úředníka/úřednice?

Odpověď: Respondent odpověděl, že přístup úřednice hodnotí kladně. Jednání a přístup je rychlý, bez průtahů. Zavolám. Přijdu. Vyzvednu. Odcházím.

3) Byl jste vyslyšen nebo odmítnut?

Odpověď: Respondent odpověděl, že se mu nestalo, že by byl se svým požadavkem odmítnut. Vždy ho překvapuje rychlost vyřízení dokladu. Proč to prý tak nejde na ostatních úřadech.

4) Používáte elektronickou komunikaci při komunikaci s úřadem?

Odpověď: Respondent odpověděl, že on elektronicky s úřadem nekomunikuje. Co potřebuje, si radši oběhá sám. Ale mzdová účetní některé tiskopisy elektronicky posílá přes datovou schránku a nemusí platit za známky.

D) paní Lenka, sociální pracovnice, pohlaví žena, věk 35 let

Paní Lenka pracuje ve veřejné správě v oblasti sociálních služeb. Vykonává terénní službu. Je ráda, že svým klientům může pomoci. Pravidelně za ně na základě plné moci chodí vyřizovat záležitosti, se kterými by si nemohoucí lidé dělali těžkosti. Vyřizuje jim přepočítávání důchodu, změnu výplaty dávek důchodu na jinou adresu, změnu výplaty dávek důchodu z poštovní poukázky na účet a obráceně, změny výplaty dávek důchodu do jiného zařízení, než v kterém dočasně klient pobývá a jiné činnosti, o které ji klienti požádají.

1) Jak často navštěvujete úřad?

Odpověď: Respondentka uvedla, že úřad navštěvuje každých 14 dní.

2) Jaký byl přístup úředníka/úřednice?

Odpověď: Respondentka uvedla, že na přístup úřednic si nemůže stěžovat. Vždy se k ní chovají mile a přístup k vyřízení jejího požadavku je vždy profesionální.

3) Byla jste vyslyšena nebo odmítnuta?

Odpověď: Respondentka uvedla, že se jí nestalo, že by nebyla vyslyšena, chválí vždy příjemné úřednice a jejich jednání.

4) Používáte elektronickou komunikaci při komunikaci s úřadem?

Odpověď: Respondentka odpověděla, že pokud se jedná o pracovní záležitosti, ze zákona elektronickou komunikaci mezi úřady používá, a když vyřizuje klientům záležitosti ohledně důchodů, radši jedná osobně na základě plné moci klientů.

E) paní Věra, starobní důchodce, pohlaví žena, věk 73 let

Paní Věra je důchodkyně. Starobní důchod pobírá už několik let. Kvůli dlouhodobé nemoci tatínka a péči o něj musela vstoupit do předčasného důchodu. Po smrti tatínka již byla ve starobní důchodu, ale její výše důchodu není moc vysoká, tak si paní Věra našla zaměstnání na poloviční úvazek. Paní Věra bydlela v nájemném domě 40 let, ale nový majitel

jí tak znepríjemňoval bydlení, že celou situaci vyřešila žádostí o místo v domově důchodců. Z důvodu delší čekací doby a naplněné kapacity, jí byl nabídnut nový sociální byt, kam se paní Věra nastěhovala. Špatná komunikace s bývalým majitelem bytu ji dohnala dokonce až k soudu. Paní Věra vyhledala bezplatnou právní pomoc, která jí s touto špatnou zkušeností pomohla. Bývalý majitel po ní požadoval částku za nájem určitého objektu, který neužívala. Soud dal paní Věře za pravdu a vyhrála ho. Paní Věra navštěvuje úřad z důvodu podávání žádosti o přepočítání důchodu, protože má aktivní zaměstnání.

1) Jak často navštěvujete úřad?

Odpověď: Respondentka odpověděla, že maximálně jednou za rok.

2) Jaký byl přístup úředníka/úřednice?

Odpověď: Respondentka odpověděla, že přístup úřednice jí mile překvapil, paní se k ní chovala slušně a vše jí řádně vysvětlila. Paní úřednice byla velmi ochotná, pomohla jí i s vyplněním formulářů.

3) Byla jste vyslyšena nebo odmítnuta?

Odpověď: Respondentka odpověděla, že byla vyslyšena a byla rychle vyřízena.

4) Používáte elektronickou komunikaci při komunikaci s úřadem?

Odpověď: Respondentka odpověděla, že s počítačem vůbec zacházet neumí a ani ho nemá, takže takovýto styl komunikace s úřadem nepoužívá.

F) pan Petr, osoba samostatně výdělečně činná, stavební dělník, pohlaví muž, věk 28 let

Pan Petr je ženatý a vychovává s manželkou jedno dítě. Manželka je na mateřské dovolené a on je živitelem rodiny. Jeho zaměstnání je časově náročné. Zakázky si vyhledává sám. Jezdí pracovat po celé republice. Obavy z komunikace na úřadě nemá. Pravidelně každý měsíc dochází na úřad na pokladu, kde si hradí měsíční zálohy na pojistné. Jednou za rok

přinese přehled o příjmech a výdajích a nechává si ho většinou zkontrolovat na přepážce u referentky, ke které patří.

1) Jak často navštěvujete úřad?

Odpověď: Respondent odpověděl, že každý měsíc, protože chodí zálohy na pojistné platit na pokladnu a jednou za rok donese přehled o příjmech a výdajích.

2) Jaký byl přístup úředníka/úřednice?

Odpověď: Respondent odpověděl, že přístup úřednice je standardní, paní úřednice na pokladně je velmi milá a upovídaná.

3) Byl jste vyslyšen nebo odmítnut?

Odpověď: Respondent odpověděl, že byl vždy vyslyšen a nestalo se mu, že když potřeboval něco vyřídit, že by byl odmítnut.

4) Používáte elektronickou komunikaci při komunikaci s úřadem?

Odpověď: Respondent odpověděl, že nevyužívá elektronickou komunikaci s úřadem. Přes týden pracuje mimo místo bydliště a tudíž nemá u sebe počítač a stejně by neměl co posílat. Jako osoba samostatně výdělečně činná podává přehled o příjmech a výdajích jednou za rok a to si sám dodá na podatelnu nebo na přepážku ke své referentce.

Analýza rozhovorů

Analýza rozhovorů byla provedena po zodpovězení výzkumných a doplňujících otázek, které podrobněji specifikovaly, jaké mají respondenti zkušenosti s komunikací a dorozumíváním se na úradě.

Pan Michal se dostal do situace, kdy se dluhy stávají neúnosné. Nepříznivá finanční situace, do které se dostal, se snažil řešit co nejlépe. Celou dobu komunikoval a nestrkal hlavu do písku. U takovýchto případů je důležitá komunikace jak osobní, tak i telefonická. Panu Michalovi bylo povoleno splácet dluh na základě žádosti o splátkový kalendář. Splátkový kalendář mu byl povolen. V této době úřad osobně nenavštěvuje, ale pravidelně každý měsíc je v telefonním styku s referentkou a ověřuje si bankovní přijetí a přiřazení platby ke splátkovému kalendáři. Přístup úřednice byl vstřícný. Elektronickou komunikaci s úřadem nepoužívá, vyřizuje svoje záležitosti telefonicky.

Paní Jana je mzdová účetní, která tuto činnost vykonává celý život. Její přístup a komunikace s úředníky je profesionální. Jak sama dodává celoživotní „běhání“ po úřadech je nejlepší učitel. Na úřad chodí pravidelně každý týden. Přístup úřednice hodnotí jako kladný a vždy byla vyslyšena. Elektronickou komunikaci s úřadem využívá, hlavně pro zasílání předepsaných tiskopisů. Elektronické podání jí ušetří čas, který by strávila na cestách. Uvedla ale, že není nad lidský kontakt, představa, že by musela jen sedět u počítače, je pro ni nepředstavitelná.

Pan Karel komunikuje s referentkami z úřadu každé tři měsíce. Je zběhlý v jednání na úřadech. Jako majitel firmy si důležité dokumenty vyřizuje sám a jeho postup je naučený a s komunikací na úřadě je bezkonfliktní. Jednání s úřednicí hodnotí kladně, vyřízení je rychlé a bez průtahů. On sám elektronickou komunikaci s úřadem nevyužívá.

Paní Lenka díky své profesi efektivně využívá své komunikační znalosti. Pravidelně navštěvuje úřad a využívá služeb pro své klienty. Na základě plné moci jí úřednice vždy vycházejí vstříc a jejich chování je profesionální. Nikdy se jí nestalo, že by nebyla vyslyšena a jednání úřednice si chválí. Elektronickou komunikaci využívá pouze při své práci, kde je komunikace mezi úřady povinná. Pokud se jedná o klienty, za ně chodí osobně vyřizovat záležitosti na základě plné moci.

Paní Věra navštěvuje úřad z důvodu podávání žádosti o přepočítání důchodu, protože má aktivní zaměstnání. Navštěvuje ho maximálně jednou za rok a úřednice na ni byla vždy

milá a pomohla jí i s vyplněním formulářů. Vyřízení žádosti proběhlo rychle. Elektronickou komunikaci nepoužívá, protože nevlastní počítač.

Pan Petr navštěvuje úřad každý měsíc. Přichází za účelem placení záloh na pojistném na pokladnu. Jednou za rok přinese přehled o příjmech a výdajích referentce na přepážku. Uvedl, že problém s komunikací na úřadě s úřednicí nemá a nikdy se mu nestalo, že by nebyl vyslyšen. Elektronickou komunikaci nevyužívá.

4.4 Vyjádření k závěru výzkumu

Vzhledem k tématu jsem použila na praktickou část bakalářské práce kvalitativní výzkum. Použity byly rozhovory a kazuistiky. Náhodným výběrem jsem měla k dispozici šest respondentů a čtyři výzkumné otázky týkající se hodnocení jednání zaměstnanců Městské správy sociálního zabezpečení v Brně. Z mého šetření vyplývá, že každý respondent má pozitivní zkušenost s jednáním na úřadě s pracovníkem státní správy. Žádný z respondentů nemá problém s komunikací na úřadě. Respondenti jsou na komunikační jednání s úředníkem připravení a vědí, co chtějí vyřídit. Každý respondent navštívil úřad, více jak polovina jej navštěvuje pravidelně vícekrát za rok. Všichni respondenti odpověděli, že komunikaci a přístup úřednic hodnotí kladně. Všichni respondenti byli vyslyšeni a se svými žádostmi nebyli ze strany úřednic odmítnuti. Vypadá to, že více než polovina respondentů má větší obavy z elektronické komunikace a tak si raději vyřizují důležité náležitosti osobně.

ZÁVĚR

V bakalářské práci jsem se zaměřila na téma, které je mi blízké, ke kterému mám vztah a chtěla jsem ho hlouběji prozkoumat. Je to více než deset let, co pracuji jako administrativní pracovnice na Městské správě sociálního zabezpečení v Brně. Hlavní část mé náplně práce je setkávání se s klienty. Komunikace a naslouchání je důležitou součástí mé činnosti. Klienty si nevybírám a nikdy nevím, v jakém rozpoložení se ke mně klient dostaví. Troška empatie a citlivá reakce na klientovy emoce vede k dosažení úspěšného cíle – spokojený klient. Problematika komunikace je stále častým diskutovaným tématem. Jsou klienti, kteří si myslí, že státní úřad a úředník stojí proti nim a jedná snad i schválně v jejich neprospěch, ale i my úředníci se musíme řídit platným právním řádem.

Ke zpracování teoretické části jsem využila zdroje odborné literatury, odborné časopisy, internetové zdroje a ty jsem uvedla v seznamu literatury. V první kapitole teoretické části se snažím objasnit pojem mezilidské komunikace, sociální komunikaci, druhy komunikace a druhy chování. V druhé kapitole se zaměřuji na proces komunikace a situace vyskytující se v praxi s klienty správy sociálního zabezpečení prostřednictvím asertivního jednání. Jak správně vést rozhovor, používání distanční komunikace a důležité téma umění naslouchat. Třetí kapitola pojednává o taktice při řešení konfliktu s klienty. Jak zvládat problémové klienty a způsoby řešení konfliktních situací. Teorii doplňuji i obrázky, které jsou použity z odborné literatury a jsou uvedené v seznamu obrázků. Při psaní teoretické části byla zodpovězena otázka efektivní komunikace s klienty. Jasně a zřetelně zde byly popsány možnosti a metody mezilidské komunikace s klientem. Jak efektivně komunikovat, jak správně naslouchat, jak zvládat útoky a jiné obtížné situace v rozhovorech a mnoho dalších rad a praktických příkladů, abychom dosáhli svého cíle – úspěšné efektivní mezilidské komunikace. Použitá literatura byla pro mě velkým přínosem, protože člověk se neustále učí a uvědomí si, že v některých případech v praxi mohl svou reakcí při komunikaci s klientem být efektivnější. Věřím, že tato práce, díky novým podnětům, bude pro mě pozitivní zkušeností.

Praktická část je rozdělena do čtyř podkapitol. V úvodu popisují cíl praktické části a výzkumné otázky. V druhé podkapitole popisují respondenty. A ve třetí podkapitole jsou uvedeny kazuistiky respondentů, jejich rozhovory a analýza. Závěr praktické části je sou-

částí čtvrté podkapitoly. Z důvodu ochrany osobních údajů jsou jména změněna. Z vyhodnocení šetření mě zaujalo a překvapilo, že respondenti mají pozitivní zkušenost s jednáním na úřadě, který pravidelně navštěvují. Žádný z respondentů nemá problém s komunikací na úřadě a vždy byli vyslyšeni.

Nikdo z nás není mistrem v umění komunikovat. Můžeme mít načteno a nastudováno nepřehrné množství literatury, která nám rozšíří obzory, ale každodenní realita nám dává poznat naše silné a slabé stránky. Komunikujeme s druhými, abychom dosáhli určitého cíle. Cílem komunikace je získávání informací o druhých a o světě, možná i o sobě samých. Ženy a muži komunikují, aby vytvořili vztahy, které uspokojí jejich potřeby. Pedagog s žákem, aby ho něco naučil. Sociální pracovník s klientem, aby mu pomohl. Komunikujeme proto, abychom navázali vztahy s lidmi. Není nad to, v pravý čas a na pravém místě pomoci slovem.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BAKOŠOVÁ, Z. *Sociálna pedagogika ako životná pomoc*. 3. vydání. Bratislava: Public promotion, 2008, 251 s. ISBN 978-80-969944-0-3.

BOOHER, D. *Komunikujte s jistotou*. (Přel. Loos J.) 1. vydání. Brno: Computer Press, 1999, 336 s. ISBN 80-7226-156-8.

ČERNÝ, V. *Jak jednat s různými typy lidí: příručka pro manažery i běžný život*. 2. vydání. Brno: BizBooks, 2012, 260 s. ISBN 978-80-265-0031-5.

DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. (Přel. Rezek J.) 1. vydání. Praha: Grada, 2008, 512 s. ISBN 978-80-247-2018-0.

DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. 3. vydání. Praha: Karolinum, 2002, 374 s. ISBN 80-246-0139-7.

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2. vydání. Praha: Portál, 2008, 408 s. ISBN 978-80-7367-485-4.

KOHOUTEK, R. a kolektiv. *Základy sociální psychologie*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 1998, 181 s. ISBN 80-7204-064-2.

KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. 2. vydání. Praha: Portál, 2008, 189 s. ISBN 978-80-7367-407-6.

KŘIVOHLAVÝ, J. *Povídej – naslouchám*. 1. vydání. Praha: Návrat, 1993, 105 s. ISBN 80-85495-18-X.

MIKULAŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. doplněné a přepracované vydání. Praha: Grada, 2010, 328 s. ISBN 978-80-247-2339-6.

NÁRODNÍ POJIŠTĚNÍ 3/2012. Odborný měsíčník České správy sociálního zabezpečení. Ročník 43, rok 2012, 47 s.

NÁRODNÍ POJIŠTĚNÍ 10/2012. Odborný měsíčník České správy sociálního zabezpečení. Ročník 43, rok 2012, 47 s.

NÁRODNÍ POJIŠTĚNÍ 11/2012. Odborný měsíčník České správy sociálního zabezpečení. Ročník 43, rok 2012, 47 s.

NÁRODNÍ POJIŠTĚNÍ 4/2015. Odborný měsíčník České správy sociálního zabezpečení. Ročník 46, rok 2015, 47 s.

ORGANIZAČNÍ STRUKTURA [online]. Praha: Česká správa sociálního zabezpečení, 2015 [cit. 2015-04-05 16:40]. Dostupné z: <http://www.cssz.cz/cz/o-cssz/profil-organizace/organizacni-struktura-CSSZ.htm>.

PLAMÍNEK, J. *Jak řešit konflikty: 27 pravidel pro efektivní vyjednávání*. 1. vydání. Praha: Grada, 2006, 132 s. ISBN 80-247-1591-0.

PLAMÍNEK, J. *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. 1. vydání. Praha: Agro, 1994, 198 s. ISBN 80-85794-14-4.

PLAMÍNEK, J. *Tajemství úspěchu*. 1. vydání. Praha: Grada, 2010, 192 s. ISBN 978-80-247-3658-7.

PLAŇAVA, I. *Průvodce mezilidskou komunikací: přístupy – dovednosti - poruchy*. 1. vydání. Praha: Grada 2005, 148 s. ISBN 80-247-0858-2.

PRAŠKO, J.; PRAŠKOVÁ, H. *Asertivitou proti stresu*. 1. vydání. Praha: Grada, 1996, 184 s. ISBN 80-7169-334-0.

PROFIL ORGANIZACE [online]. Praha: Česká správa sociálního zabezpečení, 2015 [cit. 2015-03-13 11:46]. Dostupné z: <http://www.cssz.cz/cz/o-cssz/profil-organizace/>.

RADVAN, E.; VAVŘÍK, M. *Metodika psaní odborného textu a výzkumu v sociálních vědách*. Brno: Institut mezioborových studií, 2012, 62 s. ISBN 978-80-87182-25-3.

SCHARLAU, CH. *Trénink úspěšné komunikace: Jak uspět v každém rozhovoru v práci i osobním životě*. (Přel. Thöndlová G.) 1. vydání. Praha: Grada, 2010, 112 s. ISBN 978-80-247-3301-2.

SÝKORA, F. *Úvod do studia předmětu SOCIÁLNÍ KOMUNIKACE*. Brno: Institut mezioborových studií, 2008, 34 s. ISBN není uvedeno.

TAYLOROVÁ, S. *E-mailová etiketa: podrobný rádce, jak efektivně využívat elektronickou poštu v profesním i v soukromém životě a psát zdvořilé, jasné a srozumitelné zprávy*. (Přel. Matějková L.) 1. vydání. Praha: Knižní klub, 2009, 173 s. ISBN 978-80-242-2679-8.

VÁGNEROVÁ, M. *Základy psychologie*. 1. vydání. Praha: Karolinum, 2010, 356 s. ISBN 978-80-246-0841-9.

VALIŠOVÁ, A. *Komunikace a vzájemné porozumění: hry pro dospívající*. 1. vydání. Praha: Grada, 2005, 138 s. ISBN 80-247-0842-6.

VAN PELTOVÁ, N. *Umění komunikace*. (Přel. Racek I.) 2. vydání. Praha: Advent-Orion, 2002, 205 s. ISBN 80-7172-804-7.

VÍZDAL, F. *Základy psychologie*. Brno: Institut mezioborových studií, 2009, 186 s. ISBN není uvedeno.

VYBÍRAL, Z. *Lži, polopravdy a pravda v lidské komunikaci*. 1. vydání. Praha: Portál, 2003, 175 s. ISBN 80-7178-812-0.

VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. 1. vydání. Praha: Portál, 2005, 319 s. ISBN 80-7178-998-4.

VYBÍRAL, Z. *Psychologie lidské komunikace*. 1. vydání. Praha: Portál, 2000, 264 s. ISBN 80-7178-291-2.

WATZLAWICK, P. *Pragmatika lidské komunikace: interakční vzorce, patologie a paradoxy*. (Přel. Janečková B.; Vybíral, Z.) 2. revidované vydání. Brno: Newton, 2011, 284 s. ISBN 978-80-87325-00-1.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Znárodnění postupu deformování informací, které jsou předávány od jedné osoby ke druhé.....	13
Obrázek 2 Základní schéma interpersonální komunikace.....	16
Obrázek 3 Paralingvistická komunikace.....	18
Obrázek 4 Neverbální komunikace.....	23
Obrázek 5 Podíl využívání různých komunikačních dovedností.....	36

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Doplnující otázky

Příloha č. 2: Organizační struktura ČSSZ

PŘÍLOHA P I: DOPLŇUJÍCÍ OTÁZKY

1. Jaký je Váš věk?
2. Jaká je Vaše profese?
3. S jakým konkrétním požadavkem chodíte na správu sociálního zabezpečení?
4. Vyřizujete si záležitosti na správě sociálního zabezpečení pro sebe nebo za druhou osobu?
5. Co Vás přimělo k vyřizování záležitostí na správě sociálního zabezpečení?

PŘÍLOHA P II: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ČSSZ

