

Česká zemědělská univerzita v Praze

Institut vzdělávání a poradenství

Katedra profesního a personálního rozvoje



**Česká zemědělská
univerzita v Praze**

Návrh vzdělávacího programu a možnosti jeho realizace

Bakalářská práce

Autor: Jana Stecherová

Vedoucí práce: doc. PhDr. Radmila Dytrtová, CSc.

2022

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jana Stecherová

Specializace v pedagogice
Poradenství v odborném vzdělávání

Název práce

Návrh vzdělávacího programu a možnosti jeho realizace

Název anglicky

Design of educational program and possibilities of its implementation

Cíle práce

Cílem bakalářské práce je vytvořit návrh vzdělávacího programu pro pracovníky úřadu práce zaměřený na komunikační dovednosti v oblasti jednání s problémovými klienty.

Metodika

Na základě studované literatury a provedeného dotazníkového šetření bude navržen vzdělávací program pro cílovou skupinu a posouzeny možnosti jeho realizace v praxi.

Doporučený rozsah práce

Určeno pravidly pro psaní závěrečných prací.

Klíčová slova

Vzdělávací program, komunikace, problémový klient

Doporučené zdroje informací

EVANGELU, Jaroslava Ester. Krizová komunikace: efektivní zvládnání krizových a zátěžových situací. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2013. 95 s. Monografie. ISBN 978-80-7418-175-7.

HEGER, Vladimír. Komunikace ve veřejné správě. Vyd. 1. Praha: Grada, 2012. 256 s. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3779-9.

LOŠŤÁKOVÁ, Olga. Empatická a asertivní komunikace: jak zvládat obtížné komunikační situace. První vydání. Praha: Grada, 2020. 171 stran. ISBN 978-80-271-2227-1.

VNOUČKOVÁ, Lucie. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Vydání první. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2017. 374 stran. Monografie. ISBN 978-80-87839-76-8.

WEINIG, Silke. Jak vycházet s problémovými lidmi: domluvte se s choleriky, věčnými kritiky a dalšími nevyrovnanými lidmi. První české vydání. Praha: Grada, 2020. 158 stran. ISBN 978-80-271-1777-2.

Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – IVP

Vedoucí práce

doc. PhDr. Radmila Dytrtová, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra profesního a personálního rozvoje

Elektronicky schváleno dne 28. 5. 2021

Mgr. Jiří Votava, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 28. 5. 2021

Ing. Karel Němejc, Ph.D.

Pověřený ředitel

V Praze dne 22. 03. 2022

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci **Návrh vzdělávacího programu a možnosti jeho realizace** vypracovala samostatně a citovala jsem všechny informační zdroje, které jsem v práci použila a které jsem rovněž uvedla na konci práce v seznamu použitých informačních zdrojů.

Jsem si vědoma, 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, ve znění pozdějších předpisů, především ustanovení § 35 odst. 3 tohoto zákona, tj. o užití tohoto díla.

Jsem si vědoma, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím s jejím zveřejněním podle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a to i bez ohledu na výsledek její obhajoby.

Svým podpisem rovněž prohlašuji, že elektronická verze práce je totožná s verzí tištěnou a že s údaji uvedenými v práci bylo nakládáno v souvislosti s GDPR.

V dne

.....
(podpis autora práce)

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí mé bakalářské práce doc. PhDr. Radmile Dytrtové, CSc. za její erudované vedení, cenné rady, podněty a čas, který mi během zpracovávání mé bakalářské práce věnovala. Zároveň bych ráda poděkovala svým nejbližším, své rodině a přátelům, kteří mě podporovali po celý čas studia.

Abstrakt

Bakalářská práce na téma Návrh vzdělávacího programu a možnosti jeho realizace se zabývala tvorbou návrhu vzdělávacího programu v podobě tří denního kurzu, který jsem nazvala „Kurz komunikačních dovedností pro státní úředníky“. Cílová skupina kurzu byla zaměřena specificky, a to na pracovníky kontaktního pracoviště Úřadu práce Pelhřimov.

V teoretické části se bakalářská práce věnovala základní terminologii, která se vztahovala k tématu. Nejprve byla objasněna charakteristika veřejné správy, státních zaměstnanců a státní služby. Dále práce pojednávala o vzdělávacím systému státních zaměstnanců a o komunikaci.

Praktickou část představovalo dotazníkové šetření, které analyzovalo vzdělávací potřeby pracovníků. Získaná data od respondentů byla vyhodnocena a výsledkem bylo potvrzení faktu, že komunikační dovednosti jsou při výkonu služby státního zaměstnance velmi potřebné a měly by se neustále rozvíjet. Na základě těchto dat byl sestaven návrh vzdělávacího programu se všemi jeho náležitostmi jako je cíl vzdělávacího kurzu, profil účastníka a absolventa, obsah vzdělávání, formy a metody výuky, organizační zabezpečení a závěrečná evaluace. V závěru praktické části jsem popsala možnost využití návrhu v praxi.

Klíčová slova

vzdělávací program, komunikace, problémový klient

Abstract

Bachelor thesis on the subject of “Design of Educational Program and Possibilities of its Implementation“ was concerned with the creation of the design of an educational program in the form of a three-day course, which was named “Course of Communication Abilities for State Officials“. The target group of this course was the contact office employees of employment department in Pelhřimov.

The theoretical part of the paper covered basic terminology related to the topic. The first part characterized terms: public administration, state officials, and state service. In the next part, the educational system for state employees and communication was described.

The practical part was mainly aimed towards the questionnaire, which analyzed the educational needs of the employees. Gathered data was evaluated, and the result confirmed that communication abilities are needed in state official service, and they should keep being improved. Based on the collected data, the design of educational program was crafted with all its necessities, such as the aim of the educational course, the profile of a participant and a graduate, the content, form and methodology of education, organization, and final evaluation. At the end of the practical part, the possibility of implementation in practice was described.

Keywords

Educational program, Communication, Difficult Client

OBSAH

ÚVOD.....	8
TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	10
1 Cíl a metodika.....	10
2 Veřejná správa.....	11
2.1 Principy veřejné správy.....	12
2.2 Státní správa.....	13
2.2.1 Přímí vykonavatelé státní správy.....	13
2.2.2 Nepřímí vykonavatelé státní správy.....	13
2.3 Samospráva.....	14
2.4 Státní služba a státní zaměstnanec.....	15
3 Vzdělávání státních zaměstnanců.....	18
3.1 Druhy vzdělávání.....	18
3.1.1 Vstupní vzdělávání úvodní.....	18
3.1.2 Vstupní vzdělávání následné.....	19
3.1.3 Průběžné vzdělávání.....	19
3.1.4 Vzdělávání představených.....	19
3.1.5 Jazykové vzdělání.....	20
4 Komunikace.....	21
4.1 Co je komunikace.....	21
4.2 Formy komunikace.....	22
4.2.1 Verbální komunikace.....	23
4.2.2 Paralingvistika.....	23
4.2.3 Neverbální komunikace.....	24
4.3 Funkce komunikace.....	29
4.4 Neadekvátní komunikace.....	29

4.5	Bariéry komunikace	30
4.6	Nejčastější chyby v komunikaci.....	32
4.7	Chyby a nedostatky ve vnímání lidí.....	33
4.8	Efektivní pro-klientská komunikace	35
4.8.1	Aktivní naslouchání	36
4.8.2	Asertivita jako prostředek efektivní komunikace	37
PRAKTICKÁ ČÁST		39
5	Charakteristika kontaktního pracoviště ÚP Pelhřimov.....	39
6	Návrh vzdělávacího programu a jeho jednotlivé kroky	40
6.1	Dotazníkové šetření jako analýza vzdělávacích potřeb	40
6.1.1	Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření.....	41
6.2	Identifikace vzdělávacích potřeb.....	52
6.3	Cíl vzdělávacího programu	53
6.4	Profil účastníka.....	53
6.5	Profil absolventa.....	54
6.6	Obsah vzdělávání	54
6.6.1	Učební osnova.....	54
6.6.2	Časový harmonogram programu	55
6.7	Volba forem a metod.....	57
6.8	Organizační zabezpečení.....	58
6.9	Způsob zakončení a návrh způsobu evaluace	59
7	Možnost realizace vzdělávacího programu.....	61
ZÁVĚR.....		62
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ		64
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK, GRAFŮ		67
SEZNAM PŘÍLOH.....		68

ÚVOD

Pro svou bakalářskou práci jsem si zvolila téma Návrh vzdělávacího programu a možnosti jeho realizace. Práce se zabývá vzdělávacím programem, který jsem nazvala "Kurz komunikačních dovedností pro státní úředníky". Pro tvorbu návrhu tohoto programu jsem se rozhodla na základě rostoucí agresivity klientů úřadu práce (dále jen ÚP) v mém okolí, kterou však zaznamenávají zaměstnanci ÚP ČR po celé republice.

Cílovou skupinu kurzu jsem proto zaměřila specificky na pracovníky ÚP. Ti jsou z hlediska rozdělení veřejné správy státními úředníky. Veřejnou správu lze nazvat službou veřejnosti, a tak od ní občané v pozici klientů vyžadují kvalitní služby. Z tohoto důvodu je nutné, aby byli zaměstnanci jakékoliv služby kvalifikovaní. Státní správa k zajišťování a zvyšování své odbornosti a profesionality ukládá státním zaměstnancům povinnost prohlubovat si, případně zvyšovat své vzdělání. Činí tak legislativně, a to Zákonem č. 234/ 2014 Sb., o státní službě.

Největší část incidentů, k nimž dochází nejčastěji v prostorech kontaktních pracovišť ÚP ČR, představují verbální útoky. Jsem přesvědčena, že právě komunikace je základem pro konstruktivní řešení konfliktů i pro kvalitu našich vztahů s okolím. Je nedílnou součástí našich životů, o to důležitější roli hraje v kontaktu občana s veřejnou správou, která má vliv na každého z nás. Od státních zaměstnanců je předpokládána vysoká odbornost, spolehlivost a v neposlední řadě profesionální přístup. Rozvoj komunikačních dovedností tak považuji v dnešní době za nezbytný, protože v mnoha profesích se komunikace stala jedním z "pracovních nástrojů".

Koncepce práce se v teoretické části zabývá charakteristikou veřejné správy, státní správy i samosprávy, dále pak blíže vysvětluje pojem státní služba, státní zaměstnanec a jeho služební poměr. Samostatnou kapitolou je vzdělávání státních zaměstnanců, které je vymezeno legislativou. Dále je práce zaměřena na oblast komunikace, v rámci níž jsou popsány obecné pojmy komunikace, její formy a funkce. Jsou specifikovány komunikační bariéry, nejčastější chyby v komunikaci i ve vnímání lidí, zásady a prostředky efektivní komunikace apod. Praktickou část tvoří vzdělávací program, který byl vytvořen podle analýzy výsledků dotazníkového šetření. Dotazník distribuovaný státním úředníkům byl prvním krokem mého návrhu vzdělávacího

programu a sloužil jako identifikace vzdělávacích potřeb konkrétního ÚP. Závěr práce obsahuje popis využitelnosti v praxi. Součástí bakalářské práce jsou i přílohy, a to dotazník „Analýza vzdělávacích potřeb“, dále prezentace ukázkové hodiny a návrh evaluačního dotazníku.

TEORETICKÁ VÝCHODISKA

1 Cíl a metodika

Cílem bakalářské práce bylo vytvořit návrh vzdělávacího programu pro pracovníky ÚP zaměřený na komunikační dovednosti v oblasti jednání s problémovými klienty.

V teoretické části byly na základě studované literatury zaměřené na fungování veřejné správy objasněny základní pojmy a principy veřejné správy, především státní správy. Dále byl vysvětlen systém vzdělávání státních zaměstnanců, kterými jsou pracovníci ÚP. Po vyjasnění tohoto vzdělávacího systému jsem se zaměřila na význam komunikace jako nástroje pro spolupráci a zamezení konfliktních situací.

Obsahem praktické části byl vlastní návrh vzdělávacího programu. Tomu předcházela analýza vzdělávacích potřeb cílená na jeden konkrétní úřad práce, a to ÚP Pelhřimov. Analýza i identifikace vzdělávacích potřeb byla provedena pomocí dotazníkového šetření. Součástí návrhu vzdělávacího programu byla i prezentace ukázkové hodiny, která je zařazena jako příloha bakalářské práce. Dále je v příloze zařazen i návrh evaluačního dotazníku. Na závěr jsem zhodnotila možnost realizace kurzu.

2 Veřejná správa

“Veřejná správa nemá ústavní ani zákonnou definici. Neexistuje žádný právní předpis, který by se jí souhrnně zabýval” (Brůna, 2003, s. 3). Správou se rozumí záměrná činnost sledující dosažení určitého cíle. V obecném smyslu se dá správa rozdělit na **veřejnou** a **soukromou**. Soukromá správa jedná v zájmu soukromém, naopak veřejná v zájmu veřejném. Na rozdíl od soukromé správy je výkon veřejné správy více spoután právním řádem. Je více vázán, kontrolován a regulován (Vstupní vzdělávání následné, kapitola 1, 2021, s. 3).

Veřejnou správu lze chápat ve funkčním pojetí a v organizačním pojetí. **Funkčním pojetím** se myslí veřejná správa jako činnost a **organizačním pojetím** souhrn institucí. Činnosti veřejné správy jsou opravdu rozmanité a provází nás takřka nepřetržitě, aniž bychom si to uvědomovali. Příkladem může být činnost matričních úřadů, které asistují při narození i smrti člověka, dále v souvislosti se sňatky či změnou jména. Veřejnou správu je možno nazvat službou nejširší veřejnosti, protože slouží fyzickým osobám, státním i soukromým podnikům, státu, obcím, krajům a dalším nejrůznějšími institucím (Brůna, 2003, s. 4–9).

“Každá organizovaná činnost nutně vyžaduje, aby byla přiřazena nějakému subjektu, který se tak stane jejím nositelem a současně subjektem odpovědným za její výkon. Toto obecné organizační pravidlo platí i pro oblast veřejné správy, která ve svých konkrétních projevech musí být přičitatelná jednoznačně určitému subjektu. V podstatě nejde o nic jiného než o propojení dvou aspektů veřejné správy, totiž materiálního (úkoly) a formálního (organizační struktura)” (Vstupní vzdělávání následné, kapitola 1, 2021, s. 4).

“Za subjekty veřejné správy jsou považovány zejména:

- stát,
- jiné subjekty, o nichž to stanoví ústava nebo zákon,
- veřejnoprávní korporace,
- veřejné ústavy a veřejné podniky,
- státní fondy,
- nadace a nadační fondy,
- obecně prospěšné společnosti,

- veřejné výzkumné instituce.

Subjekty veřejné správy nesou odpovědnost za plnění veřejných úkolů. Stát vykonává státní správu přímo prostřednictvím svých úřadů/orgánů. Pokud je vykonavatelem státní správy jiný subjekt než stát, činí tak na základě přenesené působnosti. Stát v tomto případě vykonává veřejnou správu nepřímou, zejména prostřednictvím její delegace na obce a kraje” (Vstupní vzdělávání následné, kapitola 1, 2021, s. 5).

2.1 Principy veřejné správy

Pro organizaci veřejné správy je charakteristických pět organizačních principů. Prvním z těchto principů je princip **centralizace a decentralizace**. Pro centralizovanou veřejnou správu je typické soustředění moci v rukou státu. Oproti tomu decentralizovaný systém je založen na přenosu moci z jednoho subjektu na subjekty jiné, tedy ze státu na od něj odlišné veřejnoprávní korporace.

Dalším principem je **koncentrace a dekoncentrace**. Tento princip je ještě dále rozdělen na horizontální a vertikální. Horizontální koncentrace znamená přidělení všech úkolů ze stejné úrovně jednomu úřadu. Opakem je horizontální dekoncentrace, kdy dochází k rozdělení působnosti mezi organizační složky na stejné úrovni, tedy stojící vedle sebe. Vertikální koncentrace a dekoncentrace spočívá v rozdělení působnosti a pravomoci mezi nižší (dekoncentrace) a vyšší (koncentrace) úroveň v rámci jedné organizační struktury.

Třetím principem je **monokratický a kolegiální** princip. Monokratický princip je typický pro státní správu a spočívá v tom, že orgán veřejné správy je navenek představován jedinou fyzickou osobou, která má rozhodovací pravomoc. Kolegiální princip je typický pro samosprávu, kde je pravomoc rozdělena mezi skupinu osob a rozhodnutí se provádí na základě společné vůle.

Volební a jmenovací princip je čtvrtým a předposledním principem veřejné správy. Zatímco u volebního principu dochází k ustavování orgánu veřejné správy pomocí volby, princip jmenovací představuje ustavování jmenováním.

Posledním principem je princip **územní a resortní**. Územní princip znamená, že je působnost správních orgánů vymezena pomocí územních hranic k určitému území.

Resortní princip lze chápat jako omezení na určité záležitosti (Kadečka, Rigel, 2009, s. 3-4).

2.2 Státní správa

Státní správa je ta část veřejné správy, která je uskutečňována státem a svým charakterem představuje realizaci moci výkonné. Podstatou výkonného charakteru státní správy je provádění zákonů, které přijala legislativa. Státní správa má vedle výkonného charakteru také podzákonný a nařizovací charakter. Podzákonný charakter znamená, že státní správa je vázána zákony a řídí se jejich obsahem. Nařizovací charakter nejvýrazněji vyjadřuje mocenskou pozici a vrchnostenské postavení orgánů státní správy ve vztahu k těm, vůči nimž je vykonávána. Značí tedy, že normativní i individuální správní akty, které státní správa vydá, jsou závazné a vynutitelné vůči svým adresátům (Brůna, 2003, s. 11-12).

2.2.1 Přímí vykonavatelé státní správy

Mezi přímé vykonavatele státní správy, kteří ji provádějí bezprostředně a jménem státu se řadí:

- “vláda,
- prezident republiky,
- ministerstva a jiné ústřední orgány státní správy,
- další správní úřady s celostátní působností,
- bezpečnostní sbory,
- správní úřady” (Vstupní vzdělávání následné, kapitola 1, 2021, s. 30).

2.2.2 Nepřímí vykonavatelé státní správy

Státní správu však nevykonávají pouze orgány státu, ale rovněž veřejnoprávní korporace nebo i soukromé osoby fyzické či právnické, jimž byl výkon státní správy propůjčen na základě zákona (Kadečka, Rigel, 2009, s. 5). Brůna (2003, s. 12) dodává, že “v takovém případě hovoříme o přenesené státní správě ze státu na nestátní subjekty (obce nebo kraje), resp. o přenesené působnosti obcí a krajů”.

Jedná se tedy o nepřímé vykonavatele státní správy, kterými jsou:

- “orgány krajů (krajský úřad, zvláštní orgány kraje, rada kraje),
- orgány obcí (obecní úřady, pověřené obecní úřady, úřady obcí s rozšířenou působností, komise rady obce, zvláštní orgány obce, rada obce),
- právnické a fyzické osoby soukromého práva” (Vstupní vzdělávání následné, kapitola 1, 2021, s. 30).

2.3 Samospráva

Ve spojitosti s územně samosprávnými celky je potřeba dotknout se pojmu samospráva, ačkoli to není ústřední téma mé bakalářské práce. Samospráva je částí veřejné správy, která je nezávislá na celku společenské organizace a je oddělená od státní správy (Mates, 2001, s. 123). Je vykonávána vlastním jménem, na vlastní odpovědnost a využívá vlastních prostředků. Od státu se odlišuje jednak tím, že jejím subjektem je veřejnoprávní korporace od státu odlišná, a jednak tím, že její činnost se zaměřuje na řešení vlastních záležitostí. I v již zmiňovaných organizačních principech je mezi státní správou a samosprávou rozdíl. V samosprávě převažuje princip kolejality, princip decentralizace a princip volební (Sedláček, 2015).

Nejobsáhlejším druhem samosprávy je **územní samospráva**. Územní samosprávné celky jsou územním společenstvím občanů žijících v daném správním obvodu, které má právo na vlastní samosprávu. Při plnění svých úkolů chrání veřejný zájem a pečují o všestranný rozvoj svého území a o potřeby svých občanů. Státní správa zasahuje do jejich činnosti pouze, vyžaduje-li to ochrana zákona, a to jen zákonem stanoveným způsobem.

Územní celek je vymezen hranicí území obce (Vstupní vzdělávání následné, kapitola 1, 2021, s. 51-52). Dle článku 99 Ústavy České republiky (1993) tvoří územní samosprávu obce jako základní územní samosprávné celky a kraje jako vyšší územní samosprávné celky. “U územní samosprávy se nejedná o hierarchickou strukturu, resp. o nadřízenost a podřízenost, neboť každý územní samosprávný celek má své samostatné kompetence, do kterých jiný územní samosprávný celek nemůže zasahovat” (Veřejná správa, s. 27). Rozlišuje se zde působnost samostatná a přenesená. “V České republice byl zvolen tzv. spojený model veřejné správy, tzn. že

obce a kraje vykonávají vedle samostatných působností také státní správu v přenesené působnosti” (Veřejná správa, s. 27).

Pro úplnost je nutné v krátkosti zmínit zvláštní druh samosprávy, kterou je **profesní a zájmová samospráva**. K této formě samosprávy patří zejména profesní a zájmové komory, těmi jsou např. Advokátní komora, Česká lékařská komora, Notářská komora apod (Mates a kol., 2001, s. 123–124).

2.4 Státní služba a státní zaměstnanec

Cílovou skupinu mého návrhu na vzdělávací program tvoří pracovníci ÚP, proto považují za důležité nejprve objasnit, jakými právními úpravami a pravidly je jejich pracovní výkon regulován. Úřad práce je jedním ze služebních úřadů (Seznam služebních úřadů, 2019, s. 3), proto se nyní budu zabývat pojmy jako je státní služba, státní zaměstnanec a jeho služební poměr.

Státní službou se rozumí výkon státní správy ve správních úřadech (Státní služba, 2021). Mates (2001, s. 123) dodává, že jde o označení právní úpravy zvláštních vztahů mezi státem a jeho úředníky, přičemž tyto vztahy mají veřejnoprávní povahu. Je tomu tak, protože služební poměr vzniká veřejnoprávním aktem a nikoli smlouvou, jako v soukromé oblasti. Služební poměr je zakládán a ukončován jednostranným rozhodnutím služebního úřadu a jedním z účastníků tohoto vztahu je orgán veřejné moci, účastníci daného vztahu tedy nemají rovné postavení (Vstupní vzdělávání následné, kapitola 3, 2021, s. 64).

Dle studijních podkladů, které úředníkovi slouží k přípravě na obecnou část úřednické zkoušky (Vstupní vzdělávání následné, kapitola 3, 2021, s. 62) je státní zaměstnanec svým ustavením do služebního poměru povolán k aktivní účasti na výkonu státní správy. Správní úřad, v němž státní zaměstnanec vykonává službu, je služebním úřadem.

Státní zaměstnanec je dle zákona č. 234/2014 Sb. (§6) “fyzická osoba, která byla přijata do služebního poměru a zařazena na služební místo nebo jmenována na služební místo představeného k výkonu některé z činností uvedených v § 5”. Zaměstnanci jsou poskytnuty jak práva, tak uloženy povinnosti a omezení. Mezi zmíněné povinnosti patří například povinnost dodržovat při výkonu služby služební kázeň, kterou když

státní zaměstnanec poruší, je odpovědný za kárné provinění (Vstupní vzdělávání následné, kapitola 3, 2021, s. 62).

Každému státnímu zaměstnanci přísluší služební označení, které se stanovuje na základě jeho vzdělání. “ Pro služební místo státního zaměstnance se stanovným:

- středním vzděláním s výučním listem je služební označení referent,
- středním vzděláním s maturitní zkouškou je služební označení odborný referent,
- vyšším odborným vzděláním je služební označení vrchní referent,
- vysokoškolským vzděláním získaným studiem v bakalářském studijním programu je služební označení rada,
- vysokoškolským vzděláním získaným studiem v magisterském studijním programu je služební označení odborný rada nebo vrchní rada” (Zákon č. 234/2014 Sb., § 7).

Rozdíl v označení státního zaměstnance nastává na ministerstvu a v Úřadu vlády. “V ministerstvu se místo služebního označení odborný rada použije služební označení ministerský rada a v Úřadu vlády vládní rada; místo služebního označení vrchní rada se použije služební označení vrchní ministerský rada a v Úřadu vlády vrchní vládní rada” (Zákon č. 234/2014 Sb., § 7).

Volné služební místo se obsazuje na základě výběrového řízení, které se vyhlašuje na úřední desce a poté zveřejňuje v informačním systému státní služby (Výběrová řízení, 2021). Na rozdíl od pracovního poměru, který vzniká dnem nástupu do práce, **služební poměr** vzniká dnem, který je uveden v rozhodnutí o přijetí. V den, kdy zaměstnanec nastoupí do služby, skládá služební slib. Ten je vykonán, pokud po přečtení slibu státní zaměstnanec prohlásí „Tak slibuji!“ a podepíše se na úředním záznamu o složení služebního slibu. Služební poměr je zpravidla vykonáván jako poměr na dobu neurčitou, státní zaměstnanec však musí úspěšně složit úřednickou zkoušku, a to do jednoho roka od přijetí do služby. Na dobu určitou jsou přijímány osoby, které nahrazují dočasně nepřítomného zaměstnance nebo které doposud úspěšně nevykonaly úřednickou zkoušku (Služební poměr, 2021).

Zákon o státní službě (Zákon č. 234/2014 Sb., § 1) upravuje:

- “právní poměry státních zaměstnanců vykonávajících ve správních úřadech státní službu,
- organizační věci státní služby,
- služební vztahy státních zaměstnanců,
- odměňování státních zaměstnanců,
- řízení ve věcech služebního poměru,
- organizační věci týkající se zaměstnanců ve správních úřadech v základním pracovněprávním vztahu”.

Zákon o státní službě se nevztahuje na člena vlády a jeho poradce, náměstka člena vlády, stejně jako na ostatní zaměstnance pracující pro člena vlády nebo jeho náměstka. Dále zákon nepůsobí například vůči předsedům a místopředsedům některých správních úřadů a zaměstnancům zařazených v bezpečnostním sboru. Zákon se rovněž netýká těch zaměstnanců, kteří vykonávají činnosti, které nejsou (státní) službou - např. pomocné a manuální práce (Státní služba, 2021). Taxativní výčet nalezneme v Zákonu č. 234/2014 Sb., § 2. Věcným garantem, který odpovídá za implementaci zákona o státní službě je Ministerstvo vnitra – sekce pro státní službu (Státní služba, 2021).

3 Vzdelávání státních zaměstnanců

Za účelem zvyšování odbornosti státní správy je vzdělávání státních zaměstnanců upraveno zákonem o státní službě, který se zmiňuje o prohlubování vzdělání, zvýšení vzdělání a o služebním volnu k individuálním studijním účelům.

Státní zaměstnanec má právo i povinnost své vzdělání prohlubovat. **Prohlubováním vzdělání** se myslí vstupní vzdělávání, průběžné vzdělávání, vzdělávání představených a jazykové vzdělávání, které budu rozvádět podrobněji níže jako konkrétní druhy vzdělávání. Rozsah prohlubování vzdělání státního zaměstnance určuje služební orgán, přičemž vychází především z výsledku služebního hodnocení zaměstnance. Toto vzdělání je považováno za výkon služby, a tudíž za něj přísluší státnímu zaměstnanci plat.

Zákon dále upravuje poskytování **služebního volna k individuálním studijním účelům**. Za dobu čerpání služebního volna, které se stanovuje v rozsahu 6 dnů výkonu služby v kalendářním roce, se zaměstnanci plat nekrátí.

Státní zaměstnanec má také možnost si své vzdělání **zvýšit** či rozšířit, a to zejména studiem na vyšší odborné škole, vysoké škole nebo vysláním na studijní pobyt. Pokud tak činí na náklady služebního úřadu, je k tomu nutné získat povolení služebního orgánu. Zaměstnanec, který se vzdělává na náklady služebního úřadu, se zavazuje k povinnosti setrvat po stanovenou dobu po ukončení studia nebo studijního pobytu ve služebním poměru (Vzdělávání státních zaměstnanců, 2021).

3.1 Druhy vzdělávání

Na zákon o státní službě navazuje Ministerstvo vnitra, které plní koordinační roli v oblasti vzdělávání státních zaměstnanců a stanovuje tzv. rámcová pravidla vzdělávání (Obecné informace, 2021). Tato pravidla mimo jiné blíže specifikují již zmíněné druhy vzdělávání:

3.1.1 Vstupní vzdělávání úvodní

Tento typ vzdělávání je povinný pro všechny nově přichozí státní zaměstnance, přičemž se zahajuje ihned po nástupu do služby a ukončuje se do tří měsíců od zařazení

nebo jmenování na služební místo. Výjimkou je seznámení se s právy a povinnostmi, které vyplývají z právních předpisů týkající se bezpečnosti, ochrany zdraví a požární ochrany. S těmito pravidly musí být zaměstnanec obeznámen v den nástupu do služby. Smyslem vstupního vzdělávání úvodního je poskytnout základní informace o služebním úřadu, tedy o etickém kodexu, používaných informačních technologiích, ochraně lidských práv apod. (Služební předpis, 2015, s. 5).

3.1.2 Vstupní vzdělávání následné

Vstupní vzdělávání následné se zaměřuje na přípravu k vykonání obecné i zvláštní části úřednické zkoušky. Zaměstnanec se na vykonání zkoušky připravuje samostudiem za pomoci studijních textů a odborné literatury. Toto vzdělání je rovněž povinné pro nově příchozího úředníka, pokud nemá již vykonanou úřednickou zkoušku např. z předchozího zaměstnání. Podáním žádosti o vykonání úřednické zkoušky zaměstnanec potvrzuje, že je na zkoušku adekvátně připraven, a následné vstupní vzdělání je tímto považováno za absolvované (Služební předpis, 2019, s. 3).

3.1.3 Průběžné vzdělávání

Průběžné vzdělávání probíhá zpravidla po ukončení vstupního vzdělávání úvodního a je zajišťováno průběžně po celou dobu trvání služebního poměru s ohledem na požadavky kladené na dané služební místo (Vzdělávání státní správy, 2016). Jeho cílem je prohloubit znalosti státních zaměstnanců v návaznosti na již absolvované vzdělání, anebo může vést k osobnímu či odbornému rozvoji zaměstnance (Služební předpis, 2015, s. 6). V rámci průběžného vzdělávání je realizována většina vzdělávacích akcí služebního úřadu (Služební předpis, 2019, s. 3).

3.1.4 Vzdělávání představených

Zákon o státní službě (Zákon č. 234/2014 Sb., § 9) uvádí, že představený je státní zaměstnanec, který má pravomoc vést podřízené státní zaměstnance, ukládat služební úkoly, kontrolovat jejich výkon služby a další obdobné činnosti.

Specifika tohoto vzdělávání lze upravit služebním předpisem. Co se týče forem realizace vzdělávací akce, bývá preferována realizace na základě identifikace vzdělávacích potřeb konkrétního představeného (Služební předpis, 2019, s. 4). Cílem

vzdělávání představených je osvojení základních obecných kompetencí pro výkon této pozice. Jedná se zejména o rozhodovací schopnost a schopnost týmové spolupráce, umění prezentovat, motivovat, řešit konflikty apod. (Služební předpis, 2015, s. 6).

3.1.5 Jazykové vzdělání

V případě, že je na služebním místě stanoven požadavek znalosti cizího jazyka, služební úřad zabezpečí zaměstnanci jazykové vzdělání. Cílem jazykového vzdělání je osvojení nebo prohloubení daného cizího jazyka. Vzdělávání bude ukončeno složením standardizované jazykové zkoušky (Služební předpis, 2015, s. 7).

4 Komunikace

Mezi hlavní témata mé bakalářské práce se řadí i téma komunikace. Je tomu tak, protože komunikace se dá považovat za jeden z “pracovních nástrojů” pracovníka ÚP. Státní zaměstnanec je v každodenním kontaktu s druhými lidmi, a tak by měly být jeho komunikační dovednosti na profesionální úrovni. Slovní útoky ze strany klientů jsou téměř na denním pořádku na všech kontaktních pracovištích ÚP ČR. Úředník by tak měl mít kvalitní průpravu pro jejich zvládnutí. Měl by znát pravidla efektivní komunikace a asertivního chování. Další relevantní znalostí je vědět, jak a zda reagovat na osobní útoky. To vše v souladu s etickým kodexem, který je úředník povinen dodržovat. Etický kodex (2022, s. 1-6) vymezuje a podporuje žádoucí zásady chování úředníků a vstřícný proklientský přístup, aby tak prohloubil důvěru veřejnosti ve veřejnou správu. Zaručuje úředníkovu profesionalitu, nestrannost, mlčenlivost, efektivitu a mnoho dalšího.

Komunikace může posilovat nebo naopak tlumit emoce a formovat postoje. Dokáže každého člověka, nejen klienta ÚP, popudit, vyprovokovat, ale také zbrzdit v jeho odhodlání a jednání.

Pro interpersonální komunikaci má velký význam praktický nácvik, který může absolvovat kdokoli, a to na seminářích či kurzech formou aktivizačních a zážitkových metod.

4.1 Co je komunikace

Původ slova komunikace nalezneme v latinském *communicare*, což znamená něco spojovat, společně něco sdílet. V užším slova smyslu rozumíme komunikaci proces sdělování či výměnu informací od jednoho člověka k druhému na základě určitého znakového systému. V širším slova smyslu znamená komunikace nejen sdělování obsahů, ale i vztah, sdílení bytí (Moslerová, 2004, s. 6).

Dle Vymětala (2008, s. 22, 23) však obecně platná definice komunikace neexistuje, většina autorů ji popisuje s přihlédnutím ke svému konkrétnímu zaměření, a proto se v nejrůznějších odborných publikacích setkáváme nejčastěji s definicemi jako:

- „Proces přenosu a výměny informací v jakékoliv formě, realizovaný mezi lidmi a projevující se nějakým účinkem.
- Opatření, která směřují k dosažení žádoucího výsledku.
- Proces vzájemného porozumění a výměny významů pomocí systému symbolů“.

4.2 Formy komunikace

Rozlišujeme dvě základní formy komunikace, které se vzájemně doplňují. První formou je komunikace verbální, která může mít podobu jak ústní, tak písemnou. Druhou formou je neverbální komunikace neboli komunikace beze slov” (Jadrná, 2019).

“A. Mehrabian říká, že vyvolat sympatii, či antipatii je možno několika způsoby. Největší účinek přikládá:

- faciálnímu chování, mimice a pohybům očí (55 %),
- následně se zmenšuje nebo zvětšuje vzdálenost, podle toho, zda se vytváří sympatie či antipatie,
- pak hrají důležitou roli svrchní tóny řeči (melodie hlasu, rytmus, hlasitost, výška...38 %),
- verbální obsah (7 %)” (Mikuláščík, 2010, s. 98).

V některých situacích mohou být verbální a neverbální projevy v rozporu. Lidé často říkají něco, čemu pak neodpovídá jejich chování. Rozpor mezi slovy a chováním se označuje jako dvojná vazba. Za věrohodnější bychom v takových situacích měli považovat spíše neverbální sdělení, protože to bývá často nevědomé a nepodléhá takové sebekontrolé jako verbální projev (Mikuláščík, 2010, s. 98).

To, co Mikuláščík (2010, s. 98) označuje za dvojnou vazbu, jiní autoři jako například Pužejová (2020) nazývají nekongruentní komunikací. Naopak pokud jsou slovní i mimoslovní signály v sociální interakci v souladu, označujeme komunikaci za kongruentní. Co se týče neverbální komunikace státního úředníka, jeho chování by mělo být vždy vzhledem k jeho profesionalitě kongruentní. V žádném případě by jeho jednání a vystupování nemělo být záměrně matoucí.

4.2.1 Verbální komunikace

“Verbální komunikací je míněno vyjadřování pomocí slov, prostřednictvím jazyka. Verbální komunikace může být přímá nebo zprostředkovaná, mluvená nebo psaná, živá nebo reprodukováná. Je nezbytnou součástí sociálního života, je nezbytnou podmínkou myšlení” (Mikuláščík, 2010, s. 98).

Ústní komunikace dává možnost okamžité zpětné vazby, pružnosti komunikace a identifikaci neverbálních a emočních projevů. Nevýhodou pak může být časová náročnost, vliv komunikačních šumů, bariér apod. (Vymětal, 2008, s. 112).

Verbální forma komunikace může mít kromě již zmíněné mluvené podoby také **psanou a vizuální podobu**. Hlavním vyjadřovacím prostředkem psané řeči je písmo, pro které v dnešní době volíme spíše elektronickou cestu. Kromě dopisů, zpráv a směrnic jsou proto používanějšími možnostmi přenosu psané komunikace mobilní a počítačové sítě. Oproti mluvené podobě má psaná podoba výhodu v přenosu velkého množství informací za poměrně krátkou chvíli. Úředník státní správy by měl být však pozorný i v časové tísní, aby své sdělení formuloval vždy jasně a nedocházelo ke zbytečným konfliktům mezi ním a klienty. Absencí neverbální stránky řeči, která má velmi rozsáhlou informační hodnotu, může docházet ke komunikačním šumům a nesprávnému dekódování zpráv. Psané podobě řeči chybí bezprostřední osobní kontakt, a tak se její obsah nedá měnit podle kontextu situace a reakcí příjemce (Moslerová, 2004, s. 22).

Vizuální podoba poskytuje přenos informací na základě vizuálních podnětů a záznamů. Může to být vše, co vizuálně konkretizuje a upřesňuje informace, např. výrazy, gesta, grafy. K běžným vyjadřovacím prostředkům řadíme především obrazy, barvy nebo geometrické tvary (Moslerová, 2004, s. 22).

4.2.2 Paralingvistika

Součástí ústní verbální komunikace jsou paralingvistické jevy. “Jedná se o mimojazykový faktor, který dokresluje verbální komunikační projev a v řadě příkladů i charakterizuje osobnost mluvčího” (Vymětal, 2008, s. 115).

Ač jsou tyto jevy mimoslovní, na slova jsou přímo vázány. Jde o hlasitost projevu, rychlost řeči, tónovou výšku, barvu hlasu a intonaci, přestávky v řeči, akcent, kvalitu řeči a slovní vatu (Jadrná, 2019). Vymětal (2008, s. 115) mezi základní prvky paralingvistické komunikace řadí k již zmíněným ještě objem řeči, emoční zabarvení projevu, členění řeči a chyby v projevu.

Paralingvistika se zabývá vším, co doprovází slovní projev. Tím, co řečník zdůrazňuje, zeslabuje nebo zpochybňuje, dává najevo svůj postoj, zaujetí, sympatii či zlobu (Mikuláščík, 2010, s. 103).

4.2.3 Neverbální komunikace

Co na nás neprozradí naše slova, to na nás prozradí naše tělo. Rakouský psycholog a výzkumník Paul Watzlawick navrhl pět axiomů, tedy tvrzení, které se předem pokládají za platné, pro efektivní komunikaci. Prvním z nich je právě tvrzení, že nelze nekomunikovat, tzv. Watzlawickův axiom (Peterková, 2008, s. 1). I Sigmund Freud vyjádřil názor, že "ten, kdo má oči, aby viděl a uši, aby slyšel, se může přesvědčit, že žádný smrtelník nedokáže nic utajit. Jestliže jeho rty mlčí, hovoří svými konečky prstů, jeho skryté myšlenky z něho prosakují ven každým pórem" (Neverbální komunikace, 2021). Poznatky z neverbální komunikace mohou státnímu úředníku přijít vhod, pokud chce například působit na klienty sebejistě nebo jen potřebuje zjistit, zda je k němu jeho komunikační partner zcela upřímný.

Kinezika

Každý člověk má své charakteristické pohyby, kterými se dá identifikovat. Přesně tím se zabývá kinezika, která hodnotí spontánní pohyby těla nebo některých jeho částí v určitém prostoru a čase. Způsob a množství pohybů nám dávají informaci o temperamentu i momentální dispozici. Mohou být hodnoceny jako pomalé – rychlé, plynulé – trhavé, cílevědomé – neuvědomělé. O člověku s prudšími pohyby pak můžeme usoudit, že bude razantnější ve většině svého konání (Vymětal, 2008, s. 57-58). Státní zaměstnanec ÚP má tedy určitou možnost rozpoznat, v jakém duchu bude probíhat jednání s klientem, který právě přichází, například z jeho chůze či gest.

Gestika

“Gestem rozumíme výrazný pohyb některé části těla, nejčastěji rukou. Forma a výraz gest závisí na temperamentu, tradici a kulturní příslušnosti jedince” (Rymešová, 2018, s. 112). Většinu gest lze rozdělit do tří skupin na základě jejich vypovídající schopnosti:

- **gesta ilustrativní** (dokreslují v prostoru verbální výklad, ukazujeme jimi směr, vysvětlujeme),
- **gesta regulační** (upozorňujeme jimi na něco nebo někoho, ukazujeme na někoho prstem, hrozíme, tišíme),
- **gesta znaková** (vyjadřují zkrácenou neverbální formou určité sdělení, například kruh palce a ukazováčku – vše je OK, palec dolů – je to špatné.)“ (Vymětal, 2008, s. 59).

Pokud chceme udělat dobrý první dojem, měli bychom mít pod kontrolou i naše gesta, která toho na nás mohou hodně prozradit. Vypovídají totiž o našem vnitřním stavu a emocích. Například způsob, jakým člověk podává a tiskne ruku při pozdravu, zanechává v druhých významný dojem (Tiziana, Adamczyk, 2005, s. 36).

Mimika

“Mimika je nauka o významu obličejových svalů” (Jadrná, 2019). Člověk mimikou vyjadřuje své momentální duševní rozpoložení a tok myšlenek, a tak pokud se nám někdo zahledí do tváře, může získat přesný dojem o tom, co se v nás právě odehrává.

Z hlediska mimiky můžeme rozdělit obličejovou část na tři zóny, těmi jsou:

- čelo a obočí,
- oči,
- nos a ústa (Rymešová, 2018, s. 111).

Obecně platí, že horní část tváře je ukazatelem nepříjemných stavů psychiky, zatímco dolní část tváře naopak těch příjemných. “V odborné literatuře se uvádí, že v 79 % stačí vidět čelo osoby a obočí, abychom identifikovali překvapení, v 67 % rozeznáme strach a smutek pouze z očí, v 98 % případů stačí vidět dolní část obličeje, abychom rozeznali štěstí” (Vymětal, 2008, s. 62). Zóna očí je pro nás tak důležitá, že se jí zabývá samostatná oblast neverbální komunikace, a to vizika.

Vizika

Tato oblast neverbální komunikace se odehrává prostřednictvím našich pohledů. “Význam očního kontaktu vyplývá ze skutečnosti, že lidé, kteří nejsou s mluvčím v přímém vizuálním kontaktu, hodnotí dojem z jeho projevu o 50 % hůře” (Vymětal, 2008, s. 64). Dle Rymešové (2018, s. 111) je významným aspektem hodnocení signálů viziky především délka zrakového kontaktu. Pomocí té můžeme interpretovat výrazy dominance či agresivity nebo naopak podřízenosti a nejistoty. V roli naslouchajícího bychom měli zrakově sledovat mluvčího 80-90 % doby, kdy k nám mluví a v roli mluvčího věnovat posluchačům své pohledy asi 50 % celkového času.

Haptika

“Termínem haptika označujeme komunikaci prostřednictvím doteku. Sdělování tak probíhá bezprostředním kontaktem kůže na kůži nebo i přes oděv” (Pužejová, 2020). Stejně jako u všech projevů neverbální komunikace, i u haptiky platí, že jejich užití je ovlivněno mnoha faktory, jako je věk, pohlaví, temperament, zkušenosti, aj. Kulturní odlišností jsou společensky akceptovatelné zóny haptického doteku.

Nejčastějším společensky přijatelným dotekem je pozdrav podáním ruky, který jsem zmiňovala už v oblasti gestikulace. Zařazujeme ho však i do haptiky, protože se jedná o záležitost hmatu. Při podávání ruky se soustředíme na několik charakteristických parametrů, těmi jsou síla a délka stisku, natočení dlaně, pokrčení nebo napnutí loktu podávané ruky, frekvence rozkmitu potřesu a dále místa uchopení (Vymětal, 2008, s. 66). Podle Rymešové (2018, s. 113) má vše svůj význam, a tak se může stát i z pouhého podání ruky zastrašovací předehra pro obchodní jednání. Příliš dlouhý a silný stisk totiž naznačuje dominanci a převahu. Naopak příliš slabý a krátký stisk vyjadřuje nejistotu. Jako optimální délku stisku uvádí Vymětal (2008, s. 67) 6 sekund. Ruce by se přitom měly setkat v horizontální úrovni a první by ji měl podávat člověk s vyšším statutem (žena, šéf, starší člověk).

Proxemika

Pojem proxemika označuje druh neverbální komunikace, skrze kterou komunikujeme s druhými pomocí vzdálenosti. Rozlišujeme přiblížení či naopak oddálení jednak v rovině **horizontální**, tak v rovině **vertikální**.

Horizontální rovina řeší vzdálenost komunikačních partnerů v centimetrech například mezi jejich špičkami bot a také vytyčuje proxemické zóny. Vertikální rovina věnuje pozornost převýšení. K tomu dochází v případech, kdy jeden sedí a druhý stojí, když mluví dospělý s dítětem nebo například osobou na vozíku. Potřebujeme-li vůči někomu zaujmout dominantní postavení, zvolíme takovou pozici, ve které budeme mít oči na vyšší úrovni než druhý člověk, se kterým konverzujeme. Tohoto poznatku z neverbální komunikace může pracovník ÚP využít v situaci, kdy na něj klient například začíná zvyšovat hlas, stoupá si a celkově se projevuje agresivně. V tu chvíli může úředník dát najevo svým postavením se ze židle, že se nenechá zastrašit a jeho oči zůstávají ve stejné rovině jako oči jeho klienta.

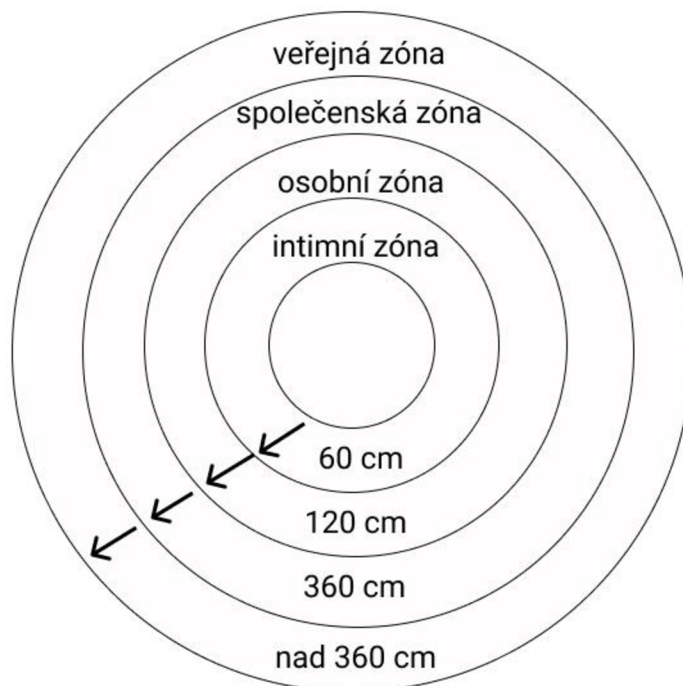
Jak už jsem zmínila, v horizontální rovině rozlišujeme čtyři proxemické zóny. Tyto zóny a ostatně i samotný pojem proxemika stanovil americký antropolog Edward T. Hall (Borg, 2012, s. 153). Autoři se v názoru na přesné vymezení komunikační vzdálenosti různí a uvádí ho odlišně. Dle mého názoru je to přirozené a vyplývá z toho, že každý má jinou představu o pomyslné hranici, která odděluje náš osobní a jiný prostor kolem nás. Vzdálenosti, které jsou nám příjemné a které udržujeme, závisí obvykle na:

- “extroverzi a introverzi jedince,
- emocionálním vztahu jedinců (sympatie, nenávisť),
- formální pozici (nadřízený, podřízený),
- kultuře a etniku (rasové předsudky apod.)” (Vymětal, 2008, s. 68).

Vymětal (2008, s. 68-69) rozeznává zóny následovně:

- **intimní zóna** – od úplného dotyku do 30-60 cm. Je vyhrazena pouze pro nejbližší osoby, jako je rodina, partner, dobří přátelé.
- **osobní zóna** – od 30-60 cm do 1,2. Prostor typický pro osobní, ale i pracovní jednání. V této zóně si lidé třesou rukou.
- **společenská zóna** - 1,2 m do 3,6. Tuto vzdálenost udržujeme s lidmi, které neznáme tak dobře, ale občas se s nimi setkáváme. Příkladem může být praktické cvičení na vysoké škole.
- **veřejná zóna** – nad 3,6 m. Jde především o komunikaci s velkou skupinou lidí, kteří se obvykle neznají. Mohlo by jít o projev politika na veřejném prostranství nebo vystoupení herce na jevišti.

Obrázek 1: Proxemické zóny



Zdroj: Vlastní zpracování podle Vymětala (2008, s. 68-69)

V souvislosti s proxemickými zónami může dojít k situaci, kdy se k nám někdo přiblíží příliš blízko a nám to není příjemné. Vstoupí do naší intimní zóny, a my bychom ho raději udrželi spíše v té osobní, a tak přirozeně couvneme. Tímto přibližováním a oddalováním mezi komunikačními partnery dochází k tzv. “proxemickému tanci”. Ten končí ideálně kompromisem, tedy vzájemně vyhovující vzdáleností pro oba zúčastněné (Pužejová, 2020).

Posturologie

Posturologie, někdy nazývaná také posturika, se zabývá komplexním držením těla, jeho napětím nebo uvolněním, směry natočení těla, polohou těla a konfigurací jeho jednotlivých částí (Vymětal, 2008, s. 70). Pužejová (2020) tvrdí, že “pokud jsou komunikující ve shodě, nebo jsou si vzájemně sympatičtí, lze zaznamenat tendenci k nevědomému napodobování postoje. Hovoříme o tzv. „zrcadlení“, kdy zaujmeme podobnou (kongruentní) polohu těla. V případě nesouhlasu s názory našeho protějšku, stejně jako v případě nesympatií, se naše postoje liší (nekongruentní kompozice)”.

4.3 Funkce komunikace

Komunikační výměna nemusí mít pouze jednu funkci. Může se jednat o kombinaci vícero funkcí naráz, protože se svými významy překrývají a nemají přesné hranice.

Mezi hlavní funkce našeho komunikování patří především funkce:

- **informativní** – předat nějakou informaci, doplnit jinou,
- **instruktážní** – někoho navést, zasvětit,
- **přesvědčující/ persuazivní** – působit na jiného člověka se záměrem změnit jeho postoj či názor,
- **zábavní** – rozveselit druhého nebo sebe (Jadrná, 2019).

Dalšími funkcemi jsou například socializační, vzdělávací, výchovná, motivující, poznávací apod. (Mikuláščík, 2010, s. 22). Funkce komunikace, která probíhá mezi pracovníkem ÚP a jeho klientem, bude v první řadě informativní či instruktážní.

4.4 Neadekvátní komunikace

Jednou z hlavních podmínek pozitivního vztahu veřejnosti k institucím veřejné správy je kvalita komunikace. Je nutné systematicky sledovat veřejné mínění, a především rozvíjet komunikační schopnosti a dovednosti úředníků, kteří instituci před veřejností reprezentují. O zvýšení kvality poskytovaných služeb se snaží i samotná koncepce s názvem “Klientsky orientovaná veřejná správa 2030“ věnující se rozvoji veřejné správy. V rámci průzkumu veřejného mínění z října 2020, které pro Ministerstvo vnitra ČR realizovala společnost IPSOS, bylo zjištěno, že lidský faktor je klíčový. Pokud totiž respondenti zažili něco negativního při kontaktu s veřejnou správou, byl to zejména nevstřícný a arogantní přístup úředníka. Podle výsledků uvedeného průzkumu je s fungováním veřejné správy v České republice spokojeno pouhých 23 % respondentů. Z hlediska chování úředníka jsou nespokojeni zejména se státními úřady (Sláma, 2021).

K neadekvátní komunikaci dochází i ze strany klientů ÚP, nicméně tu nelze eliminovat tak efektivně jako u zaměstnanců. Výsledkem konfliktních situací je trvalé napětí a stres na pracovišti. V souvislosti s rostoucím počtem útoků, a to nejen těch verbálních, zavádí ÚP ČR další bezpečnostní opatření. Mezi taková opatření se řadí

například vyšší počet pracovníků v kancelářích, SOS tlačítka, pravidelné návštěvy městské a státní policie a mnoho dalšího (Zprávy, 2020).

Za neadekvátní typy komunikace jsou podle Řezáče (1998, s. 123, 124) považovány:

- **Destruktivní komunikace** je příznačná snahou podlomit pozici a rozrušit partnerovy postoje a názory. Základním motivem je snaha o destrukci, nikoli o konstrukci nového, kvalitnějšího názoru.
- **Autoritářská komunikace** vychází z autokratického vnučování vlastních názorů druhému s cílem vytvořit jeho závislost v myšlení nebo v jednání.
- Při **disjunktivní komunikaci** dochází k odpoutání od vlastního smyslu komunikace a od jádra jejího obsahu. Bývá provázena zlehčováním, povrchním chováním, ironií.
- **Rezistentní komunikace** bývá zpravidla projevem nedůvěry nebo odmítání partnera. Příjemce pasivně vyslechne sdělení, ale nezpracuje jej a neodpovídá na řečené žádným vlastním sdělením ani aktivitou.
- **Pseudokomunikace** je jakousi „jakoby-komunikací“. Jedná se například o situaci jedinců, kteří spolu musí komunikovat, ačkoli by se společně komunikaci v případě možnosti vyhnuli.
- **Nonkomunikace** znamená absenci komunikace při formální přítomnosti jedinců.

Další typologie neadekvátní komunikace také podle Řezáče (1998, s. 123, 124) uvádí rozdělení:

- **Podrobivá komunikace** je zaměřena na zachování klidu i za cenu neustálého vyjadřování souhlasu, omlouvání se a usmiřování.
- **Karatelská komunikace** bývá spojena s neustálým napomínáním, kritizováním, odmítáním.
- **Chladná komunikace** je ryze racionální, korektní, ale bez citu, monotónní.
- **Irelevantní komunikace** je komunikace nevěcná, odvádějící pozornost jinam.

4.5 Bariéry komunikace

Každý, kdo chce komunikovat, se občas setkává s problémy a překážkami, které mu komplikují proces interpersonální komunikace. Uvědomování si těchto problémů,

kteře nazýváme bariéry komunikace, je prvním krokem k jejich překonání a vyrovnání se s nimi.

Primárně můžeme komunikační bariéry dělit na interní a externí. **Interní bariéry** jsou dány osobnostními problémy komunikujícího. Jednou z nejčastějších je obava z neúspěchu, která se může projevit chvěním hlasu či sníženou kontrolou stylistiky projevu. Dále sem řadíme například nesoustředěnost, fyzické nepohodlí, skákání do řeči, nesympatie vůči komunikačními partnerovi. Rozdíly v úrovni verbálního projevu mohou být dány také kulturou, odlišností v podobě slangu, nářečí nebo také rozdílností ve slovní zásobě účastníků. **Externí bariéry** se pak objevují jako rušivý element přicházející z vnějšího prostředí. Patří sem nejen hluk, nezvyklé prostředí, vyrušování třetí osobou, ale také vizuální rozptylování, organizační či demografické bariéry (Mikuláščík, 2010, s. 36).

Podle Moslerové (2004, s. 38) se v literatuře setkáme nejčastěji s rozdělením komunikačních bariér do čtyř základních typů, které jsou dle mého názoru nejpřehlednější.

- **Fyzikální komunikační bariéry** vyplývají z vnějšího prostředí a nezávisí na účastnících komunikačního procesu. Typickým příkladem pro tuto kategorii je hluk, nejasný tisk v textu nebo špatné osvětlení. Existují také fyziologické bariéry, které se již účastníků týkají. Jsou to různé vady sluchu, zraku, poruchy řeči.
- **Znalostní bariéry** pramení z nedostatku informací či jazykové neznalosti. Co se týče jazykové neznalosti, nemusí se jednat pouze o cizí řeč, ale i o jazyk používaný v odborných profesních kruzích. Je důležité, aby mluvčí zvolil adekvátní jazyk vzhledem k jeho posluchačům. Tímto pravidlem by se měl řídit i úředník, aby jeho komunikace nepůsobila na klienty nadřazeně a krkolomně.
- **Interakční bariéry** vznikají neuspokojivou interakcí či vztahem mezi komunikujícími.
- Čtvrtým a posledním typem jsou **transkulturní bariéry**, které nastávají v důsledku rozdílných kulturních, sociálních, náboženských, etnických a dalších životních podmínek účastníků komunikace.

Podle Doležala (2009, s. 271, 272) můžeme rozdělit bariéry z hlediska aktérů dialogu na bariéry **na straně mluvčího** a bariéry **na straně posluchače**. Mluvčí se může dopustit chyb jako jsou například příliš rychlá mluva, tichý či monotónní hlas, neschopnost přesně vyjádřit myšlenku, nejasnost projevu, chybějící oční kontakt a gestikulace. Na druhé straně posluchač nemusí být ochoten naslouchat a dávat pozor. Dále může mluvčímu “skákat” do řeči, orientovat se na detaily místo na celkovou zprávu nebo nemusí umět klást přesné otázky a poskytovat zpětnou vazbu.

4.6 Nejčastější chyby v komunikaci

Nejčastějšími chybami v komunikaci se zabývá Foret (2000, s. 9), který představuje následující výčet pochybení, na něž bychom si měli dávat pozor:

- „překroucení informace v průběhu toku kanálem,
- komunikační zahlcení, které nastává v případech, kdy adresát obdrží tolik informací, až je nestačí vnímat,
- nevhodně zvolený kanál, kdy například rozsáhlý a složitý materiál předčítáme posluchačům, zatímco by ho mohli daleko lépe pochopit ve vizuální (tištěné, zobrazené) podobě,
- nevhodně zvolené místo a čas pro komunikaci,
- neschopnost vnímat druhé a jejich problémy, a když už by partner byl ochoten naslouchat, vnímá pouze to, co se mu hodí,
- neochota zabývat se problémem a jednat o něm,
- podcenění neverbální stránky komunikace”.

Také Štěpaník (2003, s. 126, 127) upozorňuje na časté chyby, kterých se můžeme dopustit, a to zejména při řečovém projevu. Patří k nim snaha hrát si na něco, čím nejsme. Pokud jsme tedy zvyklí mluvit pomaleji a rozvázněji, nepředstírejme dynamické rychlíky. Vyvarovat bychom se měli užívání přemíry cizích slov a souvětí bez konce. Snažme se nepoužívat parazitní slůvka, která do sdělení nepatří. K dalším nešvarům patří ehm, éé a jiné nefunkční zvuky, které se upevní, zautomatizují a následně se špatně odstraňují. Chybou bývá i tichá řeč nebo špatná artikulace. Lidé přijímají tichou řeč za nedostatek sebedůvěry, a nevěnují proto dostatečnou pozornost obsahu sdělení.

4.7 Chyby a nedostatky ve vnímání lidí

Pokud zůstaneme u chyb, kterých se můžeme dopustit, zjistíme, že mohou nastat nejen v samotné komunikaci, ale i v našem vnímání druhých lidí. Podle Mikuláščíka (2010, s. 69) se mnohdy jedná o chyby nevědomé, a tak pokud se jimi budeme zabývat a dostaneme je do oblasti vědomí, je větší pravděpodobnost, že je dovedeme překonat.

Proces, při kterém jedinec usuzuje z vnějších projevů druhého jedince o jeho vnitřních psychických charakteristikách, aby mohl lépe reagovat na jeho chování, se označuje jako sociální percepce. Nejedná se tedy jen o pozorování toho, co vnímáme, ale i o hodnocení (Hlušička, 2016). Sociální vnímání rovněž není záležitostí pouze racionální, má subjektivní charakter. Do procesu nám vstupuje osobnost každého člověka, a tak druhé vnímáme na základě našich názorů a přesvědčení (Moslerová, 2004, s. 39). Hlušička (2016) upozorňuje, že “naše vnímání podléhá jistým ustáleným zákonitostem, které ho mohou do značné míry ovlivňovat. Jedná se například o myšlenkové zkratky, které fungují jako určité zjednodušování pro efektivní rozhodování, v okamžicích, kdy nemáme dostatek času či informací.” Může se tedy stát, že pokud nemáme dostatek času na zjištění informací o druhé osobě, využijeme tuto mentální zkratku jako rychlé a efektivní hodnocení, které nám ušetří energii a umožní se rychle a snadno zorientovat v sociálním prostředí. Mezi časté chyby patří:

Haló efekt

Haló efekt je jednou z nejčastějších chyb v posuzování lidí, a tak je nejznámější. Místo celkového hodnotícího pohledu na druhou osobu se hodnocení zaměří na nějaký výrazný znak osoby, který odpoutává pozornost od dalších zjevných charakteristik (Řezáč, 1998, s. 102). Haló efekt způsobuje, že pak jedince vnímáme pod vlivem prvního dojmu velmi dlouhou dobu, nejsme schopni korigovat své postoje a dívat se na druhou osobu objektivněji (Moslerová, 2004, s. 39).

Chyba centrální tendence

K této chybě dochází zejména při posuzování většího množství osob nebo při větším množství hledisek. Hodnotitel se vyhýbá krajnímu (kladnému i zápornému) hodnocení a uchyluje se k používání průměrné či střední hodnoty (Hlušička, 2016). Moslerová (2004, s. 40) nazývá tuto chybu “tendencí k průměru”.

Chyba kontrastu

Vnímající srovnává projevy chování pozorovaných lidí ne s objektivními měřítky, nýbrž se sebou samotným a svými schopnostmi či předpoklady. Pokud budeme srovnávat tři velmi výkonné pracovníky se čtvrtým průměrným, bude se nám zdát podprůměrný, ačkoliv je jen průměrný (Mikuláščík, 2010, s. 71).

Předsudky

Vnímání na základě předpojatosti jak vůči konkrétnímu člověku, tak vůči národnosti, rase, pohlaví a třeba i barvě vlasů. Předsudky jsou vlastně nezdůvodněné, ale staly se z nich poměrně pevné postoje, které jsme si vytvořili např. pod vlivem neoprávněně generalizované zkušenosti (Řezáč, 1998, s. 103).

Projekce

Podle Hlušičky (2016) je obvyklé, že přisuzujeme lidem, se kterými se vidíme poprvé, hodnoty, které ve skutečnosti patří nám. Přisuzujeme jim naše vlastní názory, schopnosti a promítáme do nich sami sebe.

Pygmalion efekt

Účinek tohoto jevu se nachází v očekávání. Čím vyšší máme vůči lidem očekávání, tím lepších výsledků dosáhnou. Hodnocený má tendenci se identifikovat s pozicí, do které je stavěn a začne se chovat, jak to od něj druzí očekávají (Hlušička, 2016).

Golem efekt

Tento efekt je opakem Pygmalion efektu, jedná se o negativní očekávání. Může působit natolik sugestivně a manipulativně, že hodnocení lidé nevědomě přistupují na jejich předurčenou roli (Hlušička, 2016). Kern, Mehl a kol. (1999, s. 185) upozorňují, že “je důležité přemýšlet o tom, nakolik ovlivňuje náš dojem o člověku pozitivní nebo negativní očekávání, které vůči němu máme”.

Toto jsou ty nejčastější chyby, se kterými se můžeme v literatuře setkat, ale existuje celá řada dalších. Štěpaník (2003, s. 73) nás upozorňuje, že lidé se řídí především vnějším dojmem, a tak bychom měli věnovat pozornost i úsilí tvorbě dojmu, který chceme vyvolat. Zároveň však apeluje, abychom se nenechali zmást pouhým dojmem, kterým se na nás ostatní snaží zapůsobit.

4.8 Efektivní pro-klientská komunikace

Veřejná správa se profiluje jako služba veřejnosti, a tak od ní občané v pozici klientů právem vyžadují kvalitní služby (Brůna, 2003, s. 8–9). Špaček (2021, s. 209-212) poukazuje na fakt, že rozhodující vliv na dobrou pověst jakékoliv firmy či instituce nemá generální ředitel, toho klienti obvykle nikdy nepotkají. Vliv mají zaměstnanci, kteří jsou v každodenním styku s klienty. Právě ti by se měli soustředit na to, aby uspokojili klientovy komunikační potřeby. Každý klient má přirozeně jinou povahu i odlišný důvod k návštěvě úřadu, avšak co všechny klienty pojí dohromady, jsou tři sociálně komunikační potřeby. Ty mají všichni společné. Jsou jimi potřeba být vítán, potřeba být důležitý a potřeba najít porozumění. Jestliže úředník naplní zmíněné potřeby a zároveň vyřídí věcné záležitosti, kvůli kterým klienti přišli, můžeme jeho komunikaci považovat za efektivní. Zároveň by dle Vymětala (2008, s. 26-28) měla efektivní komunikace splňovat nejzákladnější požadavky, kterými jsou zřetelnost, stručnost, správnost, zdvořilost a úplnost.

Špaček (2021, s. 211-212) dále doporučuje, jak klientovy komunikační potřeby naplnit. Potřeba **být vítán** zahrnuje ujištění ze strany úředníka, že je klient na správném místě a že nepřichází v nevhodnou dobu. Nejsnáze dáme najevo, že je někdo vítán zvednutím očí a navázáním očního kontaktu. Odložíme práci, kterou děláme a usmějeme se. Uspokojení další klientovy potřeby **být důležitý** spočívá v respektu k jeho osobnosti. Ten projevíme, budeme-li oslovovat klienta jménem nebo titulem. Také aktivní naslouchání, které popisují podrobněji v další kapitole, svědčí o důležitosti klientova sdělení. Třetí a poslední potřebou, kterou by se měl úředník snažit uskutečnit, je **najít porozumění**. Klient očekává ze strany úředníka pochopení svého problému. To můžeme dát najevo pečlivými poznámkami nebo ubezpečením, že mu s problémem rádi poradíme. Co se týče naší neverbální komunikace, na kterou bychom měli myslet po celou dobu, Řezáč (1998, s. 126, 127) připomíná důležitost fyzického postoje. Ten by měl vycházet z „otevřených pozic“, tzn. končetiny nejsou překříženy, a to i pokud sedíme. Vhodné je i mírné naklonění dopředu ve směru k partnerovi, tím projevujeme vstřícnost a pozornost.

Tématu efektivní komunikace se věnuje i Vybíral (2000, s. 214-218), který ji nazývá zdravou komunikací. Zároveň uvádí tyto její charakteristiky:

- **bezprostřednost reakce** – reagujeme ihned, neodkládáme odpovědi na pozdější dobu,
- **kognitivní přizpůsobování** – přizpůsobujeme se slovnímu i mimoslovnímu repertoáru druhého,
- **zájem o druhého** – dáváme jej najevo pozorným nasloucháním, přátelským pohledem i hlasem, svou trpělivostí a také vlastním angažováním v průběhu komunikace,
- **reciprocita (vzájemnost)** – každý má možnost se vyjádřit přibližně stejnou měrou,
- **humor** – využíváme ho jen v adekvátních situacích,
- **tříkrát ne** – nezahrnujeme druhého nadbytkem požadavků, přílišnou kritikou a nevyjadřujeme zklamání příliš často či dramaticky,
- **podpora vývoje a flexibility** – otevřenost komunikace, můžeme navázat na přerušovaný hovor,
- **konzistence interakcí** – snažíme se chovat obdobně tomu, jak jsme již předtím jednali a nevybočit z daného pojetí,
- **pozitivní komunikace** – téměř každý výrok zformulovaný v záporu je možno přeformulovat na pozitivní.

4.8.1 Aktivní naslouchání

Aktivní naslouchání je jednou z komunikačních dovedností, ve které se trénuje řada odborníků jako jsou pracovníci na linkách důvěry, učitelé či psychoterapeuti. Stejně tak by ho měli trénovat i pracovníci ÚP, aby u nich jejich klienti našli porozumění a připadali si důležití. Vymětal (2008, s. 48) prohlašuje, že schopnost naslouchat není jen otázkou běžného příjmu sdělení, ale je strategickou dovedností, kterou můžeme uplatňovat jak v každodenním životě, tak v nejrůznějších pracovních pozicích. “Aktivní naslouchání se vyznačuje určitou iniciativou. Není jen slyšením, ale i viděním. Není jen příjmem informací, ale i pokusem o jejich zpracování do určitého přehledu a smysluplného obrazu. Není jen lhostejným záznamem emocí, ale empatickým souzněním” (Křivohlavý, 1993, s. 53). Metoda aktivního naslouchání má na člověka pozitivní vliv. Klient, který se nám svěřuje, může pociťovat vděčnost,

že je někdo ochoten ho vyslechnout a neodsuzovat ho (Vybíral, 2000, s. 101). Vymětal (2008, s. 49, 50) uvádí jako nejčastější chyby, kterých se můžeme dopustit:

- skákání hovořícímu do řeči,
- dokončování vět za hovořícího,
- přisvojování si práva usměrňovat komunikaci,
- bloumání očima po okolí,
- kritizování.

Proto bychom se měli řídit určitými požadavky aktivního naslouchání. DeVito (2001, s. 90) předkládá tři jednoduché techniky, které nám pomohou se naučit aktivně naslouchat. Jsou jimi **parafrázování myšlenek mluvčího, vyjadřování pochopení a kladení otázek**. První technika nám říká, že bychom měli vlastními slovy zopakovat, co si podle našeho názoru mluvčí myslí a co cítí. To napomůže lepšímu vzájemnému porozumění a projevení pozornosti. Díky druhé technice, ve které vyjadřujeme pochopení pocitů druhého, získává jedinec objektivnější pohled na své pocity. Zároveň mu tím nabízíme možnost rozhovořit se o nich ve větší míře a upřesňovat je. Třetí a poslední technikou je vyptávání se. Mluvčímu bychom měli poskytovat dostatečnou stimulaci, aby své myšlenky a pocity rozváděl. V závěru potvrzujeme náš zájem o druhého a poskytujeme efektivní zpětnou vazbu.

4.8.2 Asertivita jako prostředek efektivní komunikace

Jde o způsob komunikace, při níž jedinec prosazuje své myšlenky, názory, postoje a city otevřeně, upřímně a přiměřeně situaci. Respektuje při tom asertivní práva svá i práva ostatních (Moslerová, 2004, s. 50). Pojem asertivita bývá v mnoha případech uveden ve spojitosti se schopností sebeprosazování se. Být asertivní ale znamená mnohem více. Pomáhá nám respektovat druhou stranu a ctít její důstojnost. Také zvyšuje pravděpodobnost konstruktivního přístupu při řešení konfliktů. Podle Mikuláščíka (2010, s. 80-81) zlepšuje asertivita kvalitu komunikace na pracovišti a přispívá k lepší spolupráci v týmu. Lahnerová (2009, s. 12, 13) uvádí, že asertivní jednání vychází z předpokladu, že je možné osvojit si schopnosti, dovednosti a techniky, které nám umožní překonat působení emocí. Díky tomu si zachováme sebeúctu a sebekontrolu i tehdy, když máme dojem, že přestáváme situaci zvládat.

Asertivní práva

V roce 1950 zformuloval americký psychoterapeut Andrew Salter základní zásady asertivity do deseti práv, přičemž i po více než padesáti letech neztratila nic na svém významu a jsou stále aktuální (Lahnerová, 2009, s. 56). Moslerová (2004, s. 52) připomíná, že asertivní práva má každý z nás a že je důležité naučit se je vzájemně respektovat. Tato práva nám poskytují možnost jednat otevřeně a cíleně, ale zároveň slušně. Umožňují nám se vyznat v sobě i v druzích.

Deset základních asertivních práv podle Andrewa Saltera zní:

- „Právo sám posuzovat své vlastní chování, myšlenky i emoce a být za ně a jejich důsledky sám odpovědný.
- Právo nenabízet žádné výmluvy ani omluvy ospravedlňující naše chování.
- Právo dělat chyby a být za ně odpovědný.
- Právo dělat nelogická rozhodnutí.
- Právo měnit svůj názor.
- Právo posoudit, zda a nakolik jsme zodpovědní za řešení problémů druhých lidí.
- Právo být nezávislý na dobré vůli ostatních.
- Právo říci: „Já nevím.“
- Právo říci: „Já ti nerozumím.“
- Právo říci: „Je mi to jedno.“ (Lahnerová, 2009, s. 56).

Asertivní povinnosti

Každé právo s sebou nese určitou povinnost. Aby se jednalo o asertivitu a ne sobectví, musíme ostatním přiznávat stejná práva jako sami vyžadujeme. Lahnerová (2009, s. 61-63) uvádí seznam sedmi takovýchto povinností:

- chápat ostatní lidi,
- ovládat své emoce,
- umožnit jiným chovat se asertivně,
- snažit se naslouchat druhým,
- vážit si názorů jiných,
- naučit se přistoupit na kompromis,
- přiznat omyl a napravit ho.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 Charakteristika kontaktního pracoviště ÚP Pelhřimov

Mou praktickou část bakalářské práce, tedy návrh vzdělávacího programu, jsem zaměřila na ÚP Pelhřimov. Záměrně jsem vybrala jedno konkrétní kontaktní pracoviště, aby byla cílová skupina co nejspeciřičtější a měla společné charakteristiky. Tvorba návrhu probíhala na základě zjištěných vzdělávacích potřeb na tomto pracovišti, kde jsou zajišťovány následující služby:

- „zprostředkování zaměstnání,
- státní sociální podpora,
- hmotná nouze,
- sociální služby, příspěvek na péči,
- dávky pro osoby se zdravotním postižením,
- trh práce, zahraniční zaměstnanost, volná místa,
- náhradní výživné“ (Kontaktní pracoviště, 2022).

ÚP Pelhřimov sídlí na adrese: Pražská 2462, 393 01 Pelhřimov a ředitelem je Mgr. Josef Hejda, který mi pomohl s distribucí dotazníkového šetření. Ke kontaktnímu pracovišti ÚP Pelhřimov patří detašované pracoviště (dále DP), a to DP Kamenice nad Lipou, DP Pacov (Kontakty, 2022).

6 Návrh vzdělávacího programu a jeho jednotlivé kroky

Jak jsem již předeslala, praktickou částí mé bakalářské práce je návrh vzdělávacího programu s názvem „Kurz komunikačních dovedností pro státní úředníky“. Tento návrh vychází z metodiky tvorby vzdělávacích programů.

Bartoňková (2010, s. 115-116) usuzuje, že efektivita vzdělávacího kurzu je do jisté míry zajištěna systematickým projektováním, tj. plánováním. Při tvorbě vzdělávacího projektu je třeba si odpovědět na otázky: Proč? Koho? Co? Kdy? Jak? Kdo? Kde? Zač? Z těchto otázek vyplývá, že projekt se bude skládat z následujících kroků:

1. Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb,
2. Interpretace výsledků analýzy vzdělávacích potřeb:
 - a) formulace cílů,
 - b) stanovení profilu účastníka a absolventa,
 - c) určení vzdělávacího obsahu,
 - d) tvorba studijních materiálů.
3. Volba forem, metod a technik vzdělávání,
4. Přehled lektorů,
5. Organizační zabezpečení,
6. Materiální, technické a finanční zabezpečení, předkalkulace,
7. Návrh způsobu evaluace.

Na základě těchto kroků je sestaven můj návrh kurzu komunikačních dovedností pro státní úředníky.

6.1 Dotazníkové šetření jako analýza vzdělávacích potřeb

Prvním a nejdůležitějším krokem projektování jakýchkoliv vzdělávacích aktivit je analýza vzdělávacích potřeb. Údaje sloužící jako podklad pro analýzu vzdělávacích potřeb pracovníků ÚP Pelhřimov jsem získala kvantitativní metodou, dotazníkovým šetřením. To patří k nejrozšířenějším formám sběru dat, protože nabízí mnoho výhod. Umožňuje nám například oslovit větší počet lidí a je časově i finančně nenáročný. Respondent má na své odpovědi dostatek času, a tak si je může důkladně promyslet.

Před samotnou distribucí dotazníku jsem se rozhodla provést jeho pilotáž, abych tak ověřila jeho správnost a srozumitelnost. Pilotáž jsem realizovala na vybrané skupině

3 tazatelů, kterými byli pracovníci ÚP v městě mého bydliště. Zaslouhou jejich postřehů jsem upravila znění otázky č. 9. Z původního znění otázky nevyplývalo, za jakou dobu mají respondenti agresivitu klientů hodnotit, a proto jsem blíže specifikovala „za dobu Vašeho působení v úřadu“. Dále jsem přidala k otázce č. 18 výběr možné odpovědi „prostory nerozhodují“, která v dotazníku před pilotáží chyběla.

Následně bylo mým záměrem dotazník distribuovat mezi státní úředníky, konkrétně mezi pracovníky kontaktního pracoviště ÚP Pelhřimov. Nejprve jsem dotazníkové šetření projednala s ředitelem daného kontaktního pracoviště, který poslal můj dotazník ke schválení Generálnímu ředitelství ÚP ČR. Na základě souhlasu k distribuci byl dotazník šířen elektronickou formou. ÚP Pelhřimov zaměstnává celkem 51 státních zaměstnanců (vyjma detašovaných pracovišť) a dotazník vyplnilo 33 z nich, tedy více než polovina.

Dotazník byl sestaven z 20 otázek, jejichž cílem bylo:

- blíže identifikovat respondenty,
- zhodnotit vzdělávání, které doposud absolvovali,
- zjistit, jaké mají zkušenosti s konfliktními situacemi,
- analyzovat úroveň komunikačních dovedností,
- rozpoznat organizační požadavky.

Dotazníkové šetření probíhalo ve dnech od 11.2.2022 do 22.2.2022., odpovědi byly anonymní.

6.1.1 Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření

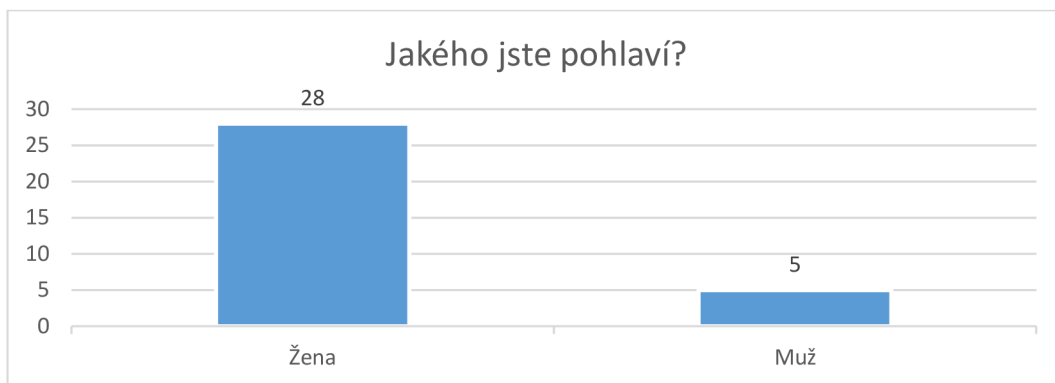
Po uplynutí lhůty pro vyplňování dotazníků jsem přešla k vyhodnocování odpovědí. Počet respondentů, kteří zodpověděli mé otázky, byl 33 (100 %). Pro lepší názornost jsem výsledné odpovědi respondentů zaznamenala v grafické podobě. Jednotlivé hodnoty jsou uvedeny konkrétním počtem a vychází z absolutní četnosti. Pro kompletní znázornění je využita i relativní četnost a v závorkách jsou uvedeny hodnoty procentuálně.

Otázka č. 1: Jakého jste pohlaví?

V prvé řadě je nezbytné popsat strukturu respondentů dle pohlaví, jež znázorňuje obrázek č. 2, graf rozdělení dle pohlaví. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že se

analýzy vzdělávacích potřeb zúčastnilo 28 žen (85 %) a 5 mužů (15 %). Z výsledku se dá usoudit, že je v daném služebním úřadu zaměstnáno více žen než mužů, což je pro úřednickou profesi poměrně příznačné.

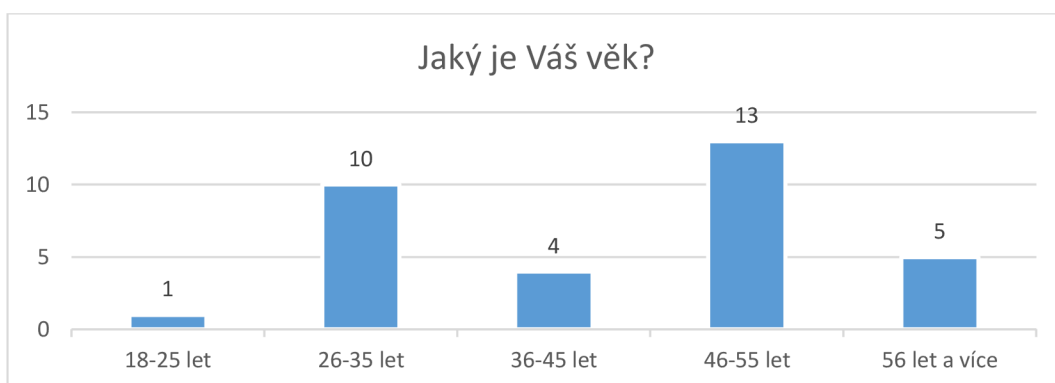
Graf 1: Pohlaví



Otázka č. 2: Jaký je Váš věk?

Další identifikační otázka se zabývala rozdělením pracovníků podle věkových skupin. Největší zastoupení představuje 13 respondentů (39 %) ve věkovém rozhraní mezi 46 a 55 lety. Druhou nejpočetnější skupinou byli respondenti ve věku 26-35 let, kterých bylo celkem 10 (30 %). Další skupinu tvořili respondenti ve věku 56 let a více (15 %). Věkové rozmezí 36-45 let je zastoupeno počtem 4 zaměstnanců (12 %) a skupinu ve věku 18-25 let reprezentoval pouze 1 respondent (3 %).

Graf 2: Věkové kategorie

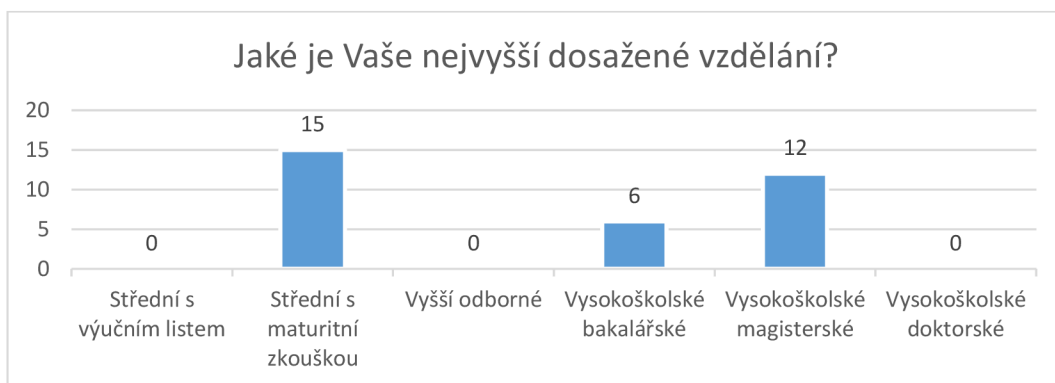


Otázka č. 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Třetí identifikační otázka je zaměřena na dosažené vzdělání. Největší zastoupení má skupina zaměstnanců se středním vzděláním ukončeným maturitní zkouškou, tvoří ji celkem 15 zaměstnanců (45 %). Jen o dva respondenty méně (36 %) představuje

skupina vysokoškolsky vzdělaných s magisterským titulem. Vysokoškolské bakalářské vzdělání uvedlo 6 respondentů (18 %). Dále byla do analýzy zahrnuta možnost středního vzdělání s výučním listem, vyšší odborné i vysokoškolské doktorské vzdělání, ale tyto odpovědi žádný z respondentů neuvedl.

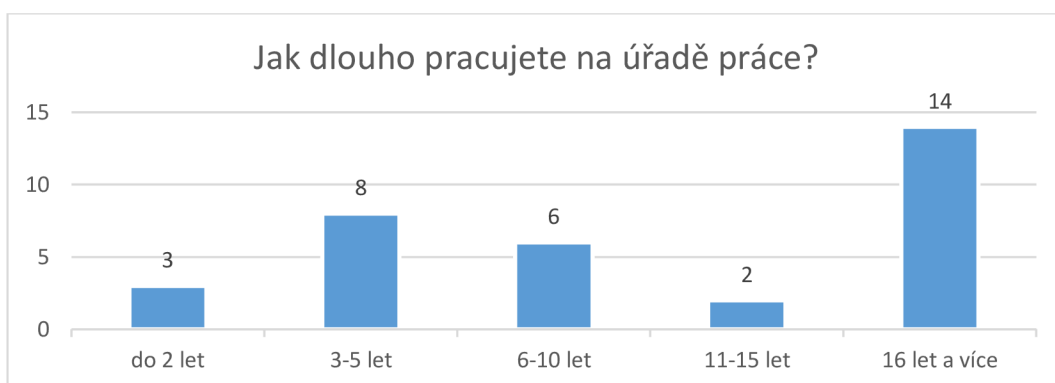
Graf 3: Dosažené vzdělání



Otázka č. 4: Jak dlouho pracujete na úřadě práce?

Tato otázka se týkala počtu let odpracovaných na ÚP. Až 14 (42 %) z 33 respondentů (100 %) uvedlo dosaženou praxi 16 a více let. Z tohoto výsledku lze konstatovat, že státní zaměstnanci tohoto kontaktního pracoviště ÚP budou vysoce odborně zdatní. Skupinu zaměstnanců, kteří zde pracují krátce do 2 let, tvoří pouze 3 respondenti (9 %). Početní zastoupení zbylých skupin je možné shlédnout v grafu níže.

Graf 4: Dosavadní praxe



Otázka č. 5: Který typ vzdělávání jste v průběhu pracovního poměru na úřadě práce absolvoval/a?

Otázkou č. 5 se začínala analýza vzdělávacích potřeb zaměřovat na jednotlivé okruhy, které se pojí s poskytovaným vzděláváním. Graf typů vzdělávání představuje

jednotlivé typy vzdělávání, které úředníci absolvují. Každý pracovník ÚP se vzdělává podle ročního studijního plánu, který vychází z výsledků služebního hodnocení.

Tato otázka byla výčtová, tzn. respondenti nabízejí možnost vybrat jednu nebo více odpovědí. Z tohoto důvodu není relativní četnost odpovědí 100 %, ale celých 239 %. Nejhojněji navštěvovanými jsou vzdělávací kurzy v rámci průběžného vzdělávání. Výsledek není nijak překvapivý, jelikož vzdělávací aktivity v rámci průběžného vzdělávání se konají několikrát ročně. Oproti tomu vstupní vzdělávání absolvuje státní zaměstnanec pouze jednou, a to při nástupu do služby.

Graf 5: Typy vzdělávání

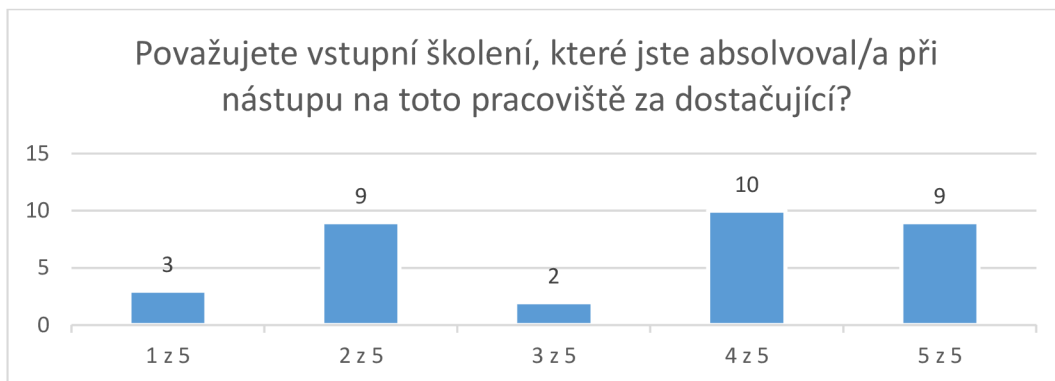


Otázka č. 6: Považujete vstupní školení, které jste absolvoval/a při nástupu na toto pracoviště za dostačující?

V rámci této otázky měli respondenti možnost ohodnotit kvalitu povinného vstupního vzdělávání. Vybírali na hvězdičkové škále od 1 do 5, přičemž 1 hvězdička znamenala zcela nedostačující a 5 hvězdiček zcela dostačující. K prostřední hodnotě 3 hvězdiček z 5 se uchýlili pouze 2 respondenti (6 %). Nejpočetnější skupina 10 respondentů (30 %) byla se vstupním školením poměrně spokojená a zvolila 4 z 5. Avšak

zanedbatelný není ani počet 9 respondentů (27 %), kteří se uchýlili k negativnějšímu hodnocení, a to k výběru možnosti 2 z 5.

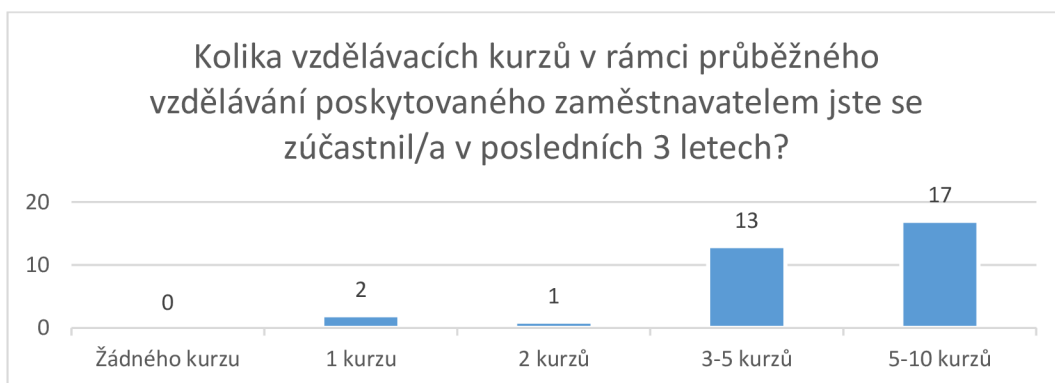
Graf 6: Hodnocení vstupního školení



Otázka č. 7: Kolika vzdělávacích kurzů v rámci průběžného vzdělávání poskytovaného zaměstnavatelem jste se zúčastnil/a v posledních 3 letech?

Z výsledků této dotazníkové otázky vyplývá, že se úředníci zúčastňují vzdělávacích kurzů poměrně často. Více než polovina, tedy 17 respondentů (52 %), absolvovala 5-10 kurzů v rámci posledních 3 let. Možnost absolutní neúčasti na kurzu nezvolil nikdo.

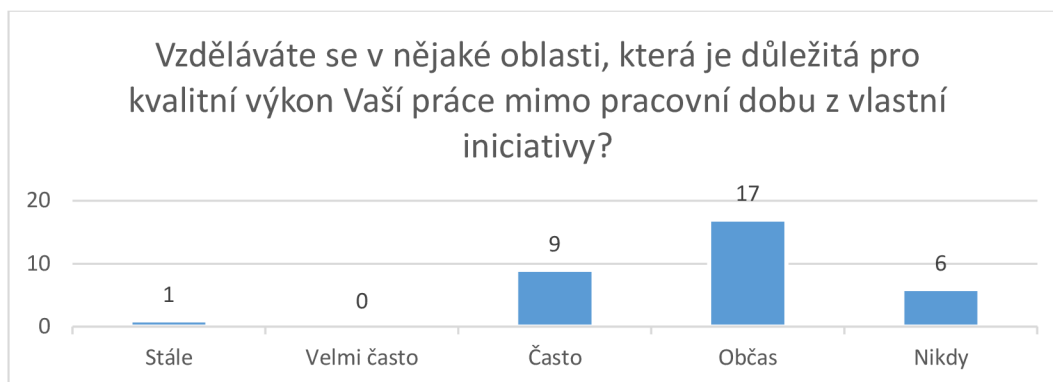
Graf 7: Průběžné vzdělávání



Otázka č. 8: Vzděláváte se v nějaké oblasti, která je důležitá pro kvalitní výkon Vaší práce mimo pracovní dobu z vlastní iniciativy?

Pouze 1 respondent (3 %) v dotazníku uvedl, že se vzdělává ze své vlastní iniciativy stále. Často se vzdělává mimo svou pracovní dobu 9 respondentů (27 %) a možnost „občas“ zvolilo nejvíce zaměstnanců, a to 17 (52 %). Možnost výběru odpovědi „nikdy“ vybralo 6 respondentů.

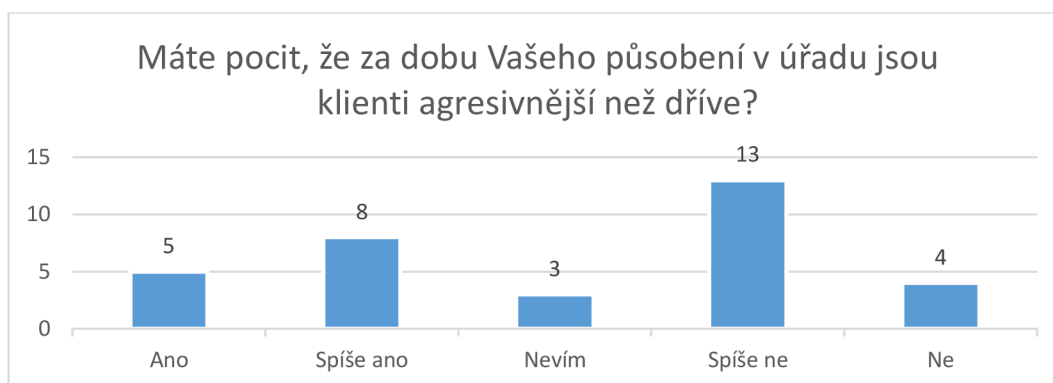
Graf 8: Vzdělávání mimo pracovní dobu



Otázka č. 9: Máte pocit, že za dobu Vašeho působení v úřadu jsou klienti agresivnější než dříve?

V rámci této otázky bylo využito Likertovy škály, která je složena z výroků reprezentující míru souhlasu respondenta. K prostřední hodnotě „nevím“ se uchýlilo nejméně respondentů, a to 3 (9 %). Nejpočetnější byl výběr odpovědi „spíše ne“, kterou uvedlo 13 zaměstnanců (39 %). Dále 8 respondentů (24 %) zvolilo odpověď „spíše ano“. Z grafu je patrné, že ke krajním hodnotám se přiklání méně respondentů.

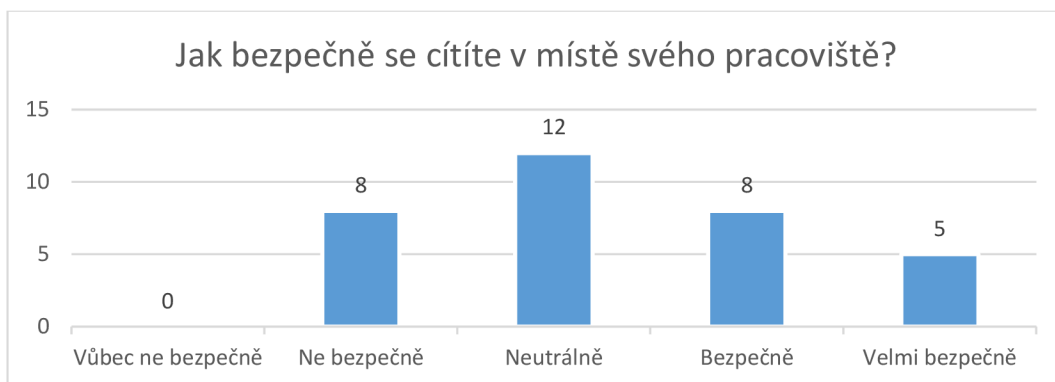
Graf 9: Agresivita klientů



Otázka č. 10: Jak bezpečně se cítíte v místě svého pracoviště?

Opětovně měli respondenti možnost výběru odpovědi na škále a uchylovali se především k prostředním hodnotám. Stejný počet 8 odpovědí (24 %) můžeme zaznamenat jak u možnosti „ne bezpečně“, tak i u možnosti „bezpečně“. Pozitivním výsledkem je fakt, že žádný z respondentů nezvolil krajní hodnotu „vůbec ne bezpečně“. Avšak za povšimnutí stojí pouhých 5 respondentů (15 %), kteří se na pracovišti cítí velmi bezpečně.

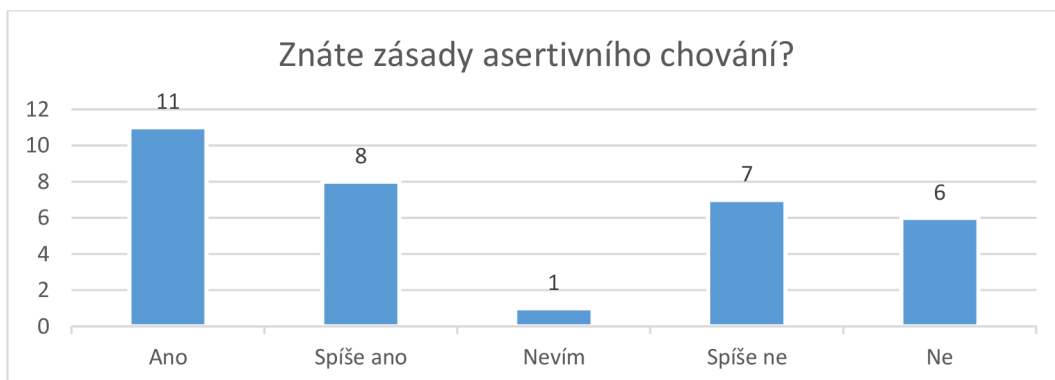
Graf 10: Bezpečnost pracoviště



Otázka č. 11: Znáte zásady asertivního chování?

V rámci této otázky se k průměrné hodnotě uchýlil jen jeden respondent (3 %). Na škále odpovědí se k možnosti „spíše ne“ a „ne“ přiklání dohromady až 13 respondentů (39 %). Odpovědi „spíše ano“ a „ano“ zvolilo dohromady 19 zaměstnanců (58 %).

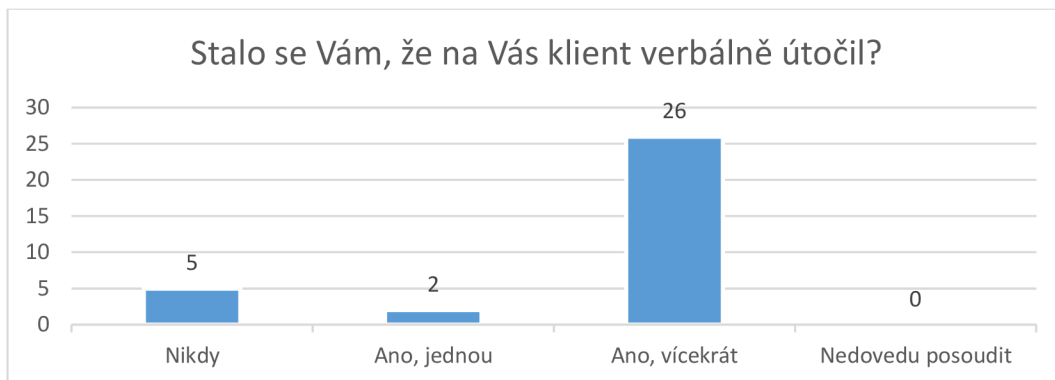
Graf 11: Znalost asertivního chování



Otázka č. 12: Stalo se Vám, že na Vás klient verbálně útočil?

Tato otázka se zabývá slovním napadením ze strany klientů. Dle výsledků je zřejmé, že k verbálnímu útoku dochází běžně. Až 26 respondentů (79 %) uvedlo, že verbální útok zažili dokonce vícekrát. Výjimečně jednou se s ním setkali 2 respondenti (6 %) a pouze 5 respondentů nebylo klientem slovně napadeno nikdy. Výsledek této otázky vnímám jako zásadní pro účel zpracování návrhu vzdělávacího programu zaměřeného na rozvoj komunikačních dovedností.

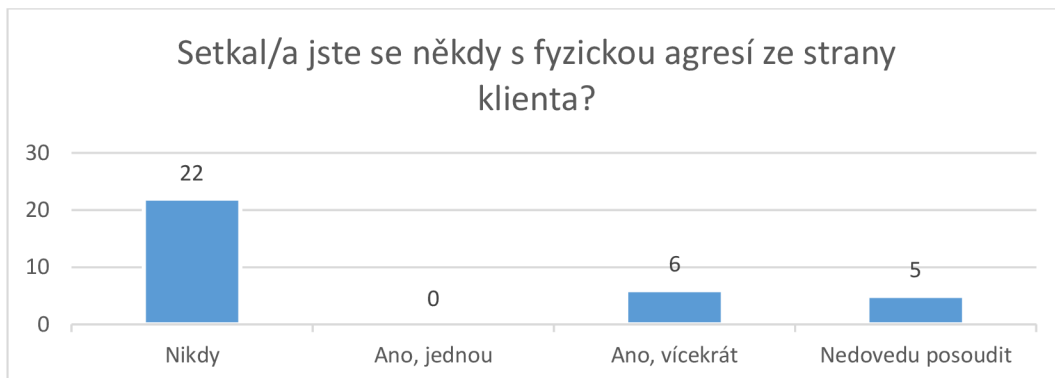
Graf 12: Verbální útok



Otázka č. 13: Setkal/a jste se někdy s fyzickou agresí ze strany klienta?

Situace, kdy dojde až k fyzické agresi ze strany klienta, je mimořádná, a tak ji většina respondentů nezažila. Je závažnější, že se s ní setkala 6 pracovníků (18 %) dokonce vícekrát. Dále byla v nabídce možnost odpovědi „nedovedu posoudit“, kterou zvolilo celkem 5 respondentů (15 %).

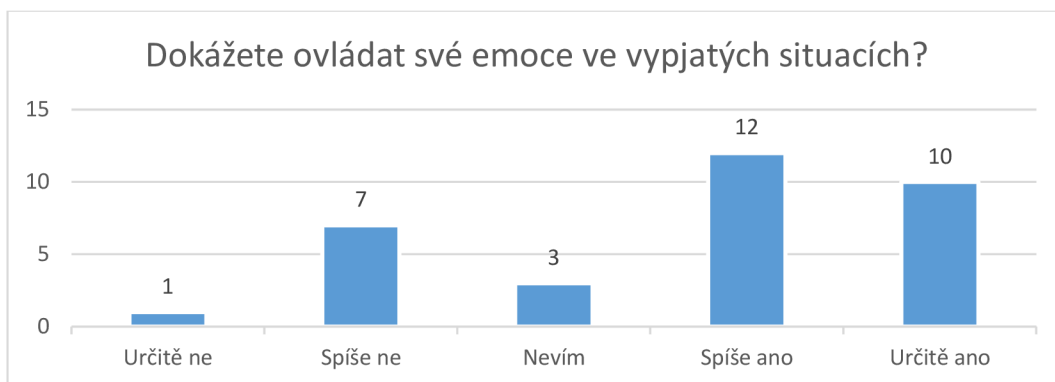
Graf 13: Fyzická agrese



Otázka č. 14: Dokážete ovládat své emoce ve vypjatých situacích?

Touto otázkou bylo zjišťováno, zda jsou pracovníci ÚP připraveni na konfliktní situace a zůstávají v nich klidní. Respondenti hodnotili své postoje opět na škále a více z nich se přiklání k pozitivním názorům ohledně ovládnutí svých emocí. Jen jeden respondent (3 %) ví s určitostí, že na vypjaté situace není připravený, dalších 7 respondentů (21 %) uvedlo odpověď „spíše ne“ a 3 úředníci (9 %) nevědí.

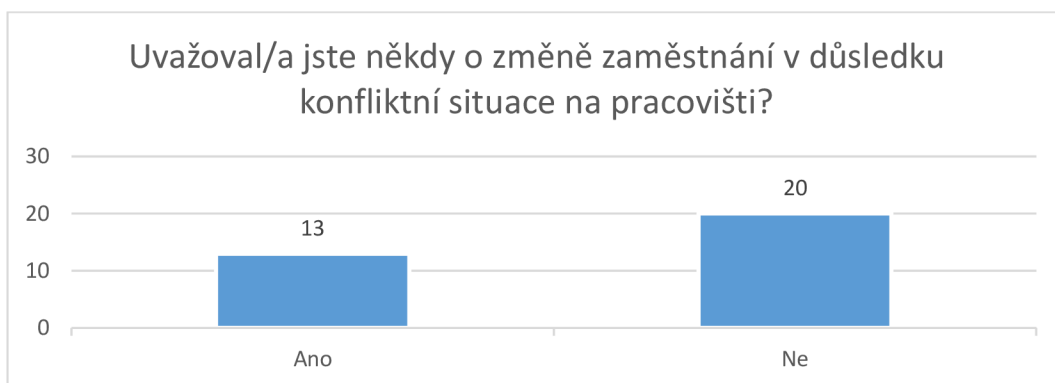
Graf 14: Zvládání vlastních emocí



Otázka č. 15: Uvažoval/a jste někdy o změně zaměstnání v důsledku konfliktní situace na pracovišti?

Výsledky otázky č. 15 naznačují, že je potřeba zaměstnance ÚP více připravit na zvládání konfliktních situací, které mohou běžně nastat. Státních zaměstnanců daného kontaktního pracoviště, jež na tuto otázku odpověděli „ano“, je 13 (39 %). Počet respondentů, kteří uvedli, že v důsledku konfliktu na pracovišti uvažovali o změně zaměstnání, není zanedbatelný. Zbýlých 20 (61 %) respondentů o takové změně neuvažovalo.

Graf 15: Změna zaměstnání

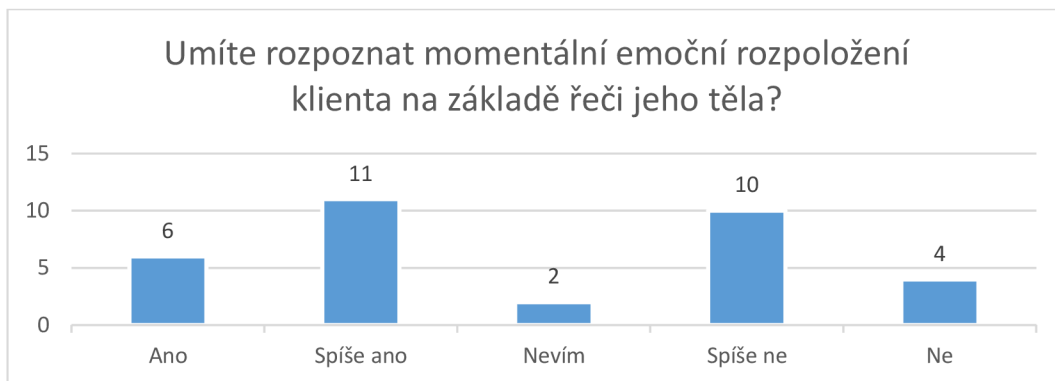


Otázka č. 16: Umíte rozpoznat momentální emoční rozpoložení klienta na základě řeči jeho těla?

Tato otázka se zabývala úrovní znalosti neverbální komunikace. Ta nám může prozradit mnoho o vnitřním emočním rozpoložení klienta. Výsledky z této dotazníkové otázky byly poměrně vyrovnané na obou stranách škály. Výjimkou je prostřední hodnota „nevím“, kterou se rozhodli zvolit 2 respondenti (6 %). Největší

zastoupení má skupina, která vybírala odpověď „spíše ano“, avšak jen o jednoho respondenta méně má skupina s odpovědí „spíše ne“.

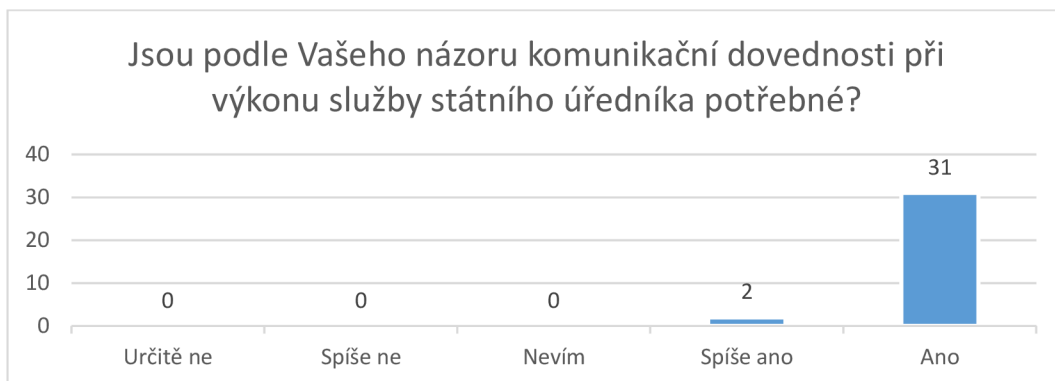
Graf 16: Neverbální komunikace



Otázka č. 17: Jsou podle Vašeho názoru komunikační dovednosti při výkonu služby státního úředníka potřebné?

Zde se všichni respondenti shodli na kladné odpovědi. 31 z nich (94 %) uvedlo krajní hodnotu „ano“, zbylí 2 respondenti (6 %) vybrali „spíše ano“. Komunikační dovednosti jsou tedy pro výkon jejich profese velice potřebné. Z těchto výsledků lze konstatovat, že o kurz komunikačních dovedností by byl pravděpodobně velký zájem.

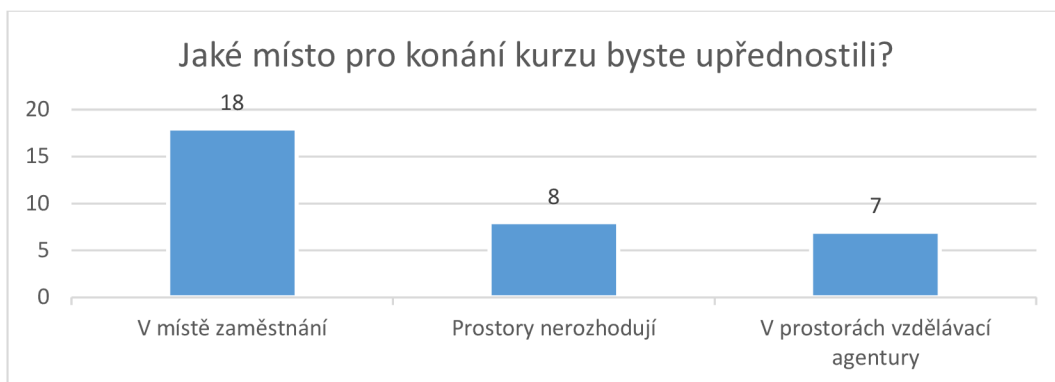
Graf 17: Komunikační dovednosti



Otázka č. 18: Jaké místo pro konání kurzu byste upřednostnili?

Otázka č. 18 zjišťovala, jaké místo pro konání vzdělávacích aktivit by respondenti preferovali. Z grafu lze vyčíst převaha zájmu o konání vzdělávacího kurzu v místě zaměstnání, tedy na kontaktním pracovišti ÚP Pelhřimov. Pouze 7 respondentů (21 %) by upřednostnilo konání v prostorách vzdělávací agentury a dalších 8 (24 %) uvedlo, že preference nemají.

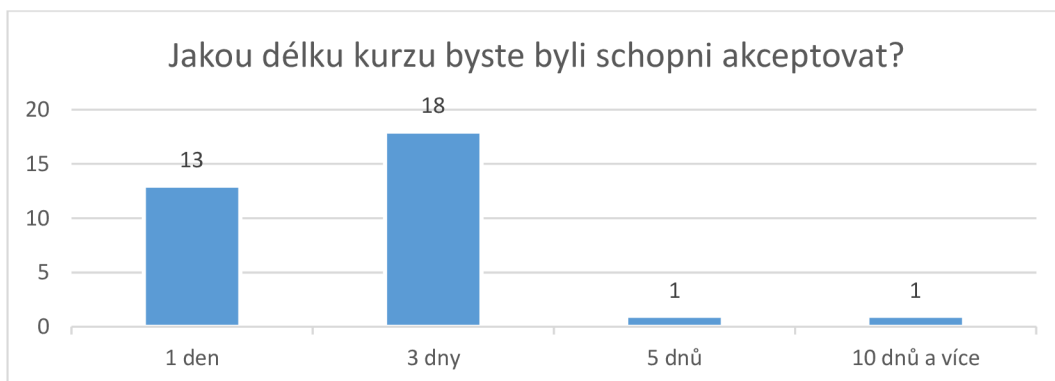
Graf 18: Místo konání kurzu



Otázka č. 19: Jakou délku kurzu byste byli schopni akceptovat?

Cílem této otázky bylo zjistit, jak dlouhého kurzu by se chtěli pracovníci účastnit. Největší zastoupení představuje skupina 18 respondentů (55 %), kteří zvolili odpověď „3 dny“. Druhá skupina s 13 respondenty (39 %) představuje zájem o kurz v délce jednoho dne. O delší kurz jeví dohromady jen 2 respondenti (6 %). Z tohoto výsledku vyplývá, že efektivita kurzu a motivace účastníků ke vzdělávání bude zachována, pokud kurz nepřesáhne 3 dny.

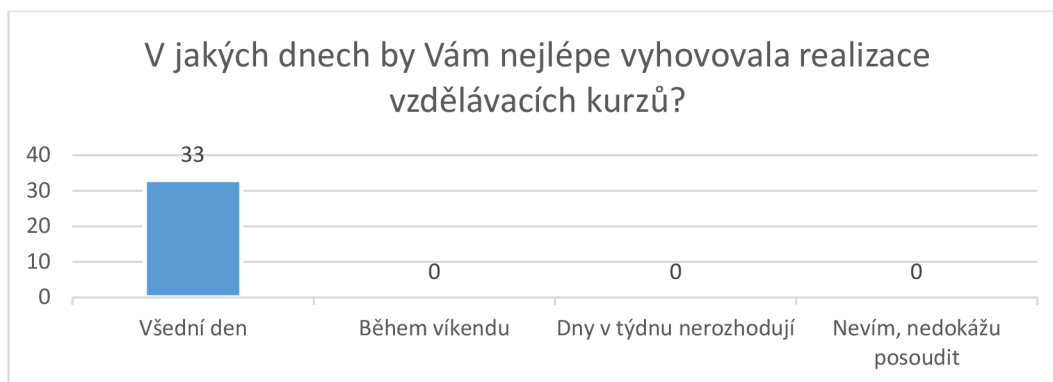
Graf 19: Délka kurzu



Otázka č. 20: V jakých dnech by Vám nejlépe vyhovovala realizace vzdělávacích kurzů?

Poslední otázka šetřila, jaký by byl nejvhodnější termín konání vzdělávacího kurzu. Všechny 33 respondenty se jednohlasně shodlo na realizaci ve všední den. Z tohoto důvodu kurz neproběhne o víkendu.

Graf 20: Termín realizace kurzu



6.2 Identifikace vzdělávacích potřeb

Dle výsledků dotazníkového šetření jsem usoudila, že vzdělávací kurz komunikačních dovedností by byl pro cílovou skupinu, tedy pracovníky ÚP Pelhřimov, přínosem. Z dotazníkové otázky č. 8 vyplývá, že respondenti se vzdělávají i ve svém volném čase, aby tak zkvalitnili svůj pracovní výkon. Dá se tedy předpokládat, že nepostrádají motivaci se vzdělávat i nadále.

Na základě otázek č. 9-11 jsem došla k závěru, že někteří pracovníci vnímají své klienty jako agresivnější, než bývali v předchozích letech. Také by bylo žádoucí, aby se na svém pracovišti cítila „velmi bezpečně“ většina pracovníků nejen 15 % respondentů. Větší pocit bezpečí by jim mohl dodat praktický nácvik strategií ke zvládnutí konfliktů. Nezanedbatelné procento respondentů si není jisté nebo vůbec nezná zásady asertivního chování. Z tohoto důvodu jsem se rozhodla posílit jeho teoretickou znalost i praktickou dovednost a zařadit ho do učebního plánu vzdělávacího programu.

Otázkou č. 12 a 13 jsem zjišťovala s jakou mírou agrese se pracovníci setkávají. Značná část respondentů uvedla, že se se slovním útokem setkala vícekrát. Bohužel mi v dotazníku chybí otázka, která by zjišťovala frekvenci verbálních útoků. Fyzická agrese ze strany klientů je výjimečná, přesto se s ní několik státních zaměstnanců setkalo opakovaně. V souvislosti s verbálními útoky jsem hodnotila rozvoj komunikačních dovedností jako velice potřebný. Pracovníci by měli pravidelně podstupovat prakticky zaměřené kurzy či tréninky, které je naučí konfliktům nejen předcházet, ale i je efektivně zvládat, pokud k nim opravdu dojde.

Z vyplývajícího kontextu otázek č. 14, 15 jsem došla k myšlence, že do kurzu zařadím i téma zaměřené na zvládání vlastních emocí a doporučení na správné ošetření vlastní psychiky po konfliktu.

V závěru dotazníkového šetření jsem zjišťovala, jaké mají pracovníci organizační požadavky, abych je mohla naplnit. Konkrétně vyplynul požadavek na konání kurzu v místě jejich zaměstnání, a to ve všedních dnech. Co se týče délky kurzu, nejpočetnější byl výběr odpovědi „3 dny“, které jsou vzhledem k povaze kurzu vyhovující.

6.3 Cíl vzdělávacího programu

Cílem kurzu je:

- zvýšit profesionální přístup zaměstnanců ÚP v oblasti komunikace, a to zejména v konfliktních a obtížných situacích,
- seznámit účastníky se základními komunikačními pravidly,
- demonstrovat specifické komunikační dovednosti (např. aktivní naslouchání),
- naučit účastníky rozpoznat druh a příčinu konfliktu, předejít mu nebo vybrat účinnou strategii jeho řešení,
- rozlišit typy problémových klientů a blíže je charakterizovat,
- popsat asertivní práva i povinnosti a předvést správné asertivní chování,
- analyzovat své chování v zátěžové situaci,
- aplikovat různé techniky psychohygieny v rámci prevence stresu i jako ošetření po emočně vyčerpávající situaci.

Mimo jiné je cílem kurzu obohatit účastníky o příklady z praxe a podpořit jejich sebereflexi. Aby zůstal zachován individuální přístup, je maximální kapacita kurzu navržena pro 10 účastníků. Díky tomuto nízkému počtu účastníků vznikne prostor pro vzájemnou interakci a praktické nácviky.

6.4 Profil účastníka

Účastníkem kurzu je státní zaměstnanec ÚP Pelhřimov, který se běžně setkává s náročnými klienty a dostává se s nimi do konfliktních situací, které sám neumí řešit. Vstupním předpokladem je tedy služební či pracovní poměr na daném kontaktním

pracovišti. Dále je účastník znalý etického kodexu úředníků, kterým se musí při výkonu své práce řídit. Účastník nezná nebo neumí využívat v praxi zásady asertivního chování. Na konci pracovní doby je zaměstnanec často emočně vyčerpaný, fyzicky unavený či vystresovaný.

6.5 Profil absolventa

Absolvent kurzu:

- definuje pravidla efektivní komunikace,
- dokáže vlastními slovy vyjádřit základní principy verbální a neverbální komunikace,
- aplikuje specifické techniky komunikace, tj. naslouchání, mlčení, zrcadlení,
- rozpozná jednotlivé signály neverbální komunikace a rozumí jejich významu,
- odhalí příčinu daného konfliktu a využívá konkrétní strategie jeho řešení,
- vyjmenuje typologii problematických klientů,
- určí projevy agrese klientů,
- popíše asertivní chování,
- prokáže znalost základních technik psychohygieny.

6.6 Obsah vzdělávání

6.6.1 Učební osnova

Kurz je rozvržen do tří dní. Dále se vzdělávací program dělí na výukové bloky, které je možné shlédnout v tabulce učební osnovy níže. Prezentace ukázkové hodiny výukového bloku „Strategie zvládání konfliktů a umění slovní sebeobrany“ je součástí bakalářské práce jako jedna z příloh.

Tabulka 1: Učební osnova

Kurz komunikačních dovedností pro státní úředníky		
Disciplína	Osnova	Čas (hod.)
Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	- Poučení	0,5
Dílčí cíl: Absolvent dodržuje zásady bezpečnosti práce.		
Komunikace	- Efektivní komunikace, - Specifické komunikační dovednosti, - Neverbální složka komunikace.	7,5
Dílčí cíl: Absolvent kurzu vysvětlí význam komunikace, identifikuje kritéria efektivní komunikace, rozumí signálům řeči těla.		
Náročné komunikační situace	- Konflikt a jeho příčiny, - Strategie zvládnání konfliktů a umění slovní sebeobrany, - Typologie problematických klientů, - Jaký jsem osobnostní typ.	8
Dílčí cíl: Absolvent rozlišuje druhy konfliktu a využívá jednotlivé strategie jeho řešení. Dále charakterizuje typy problematických klientů a zná svůj osobnostní typ.		
Posilněte sami sebe	- Asertivní jednání, - Emoce a jejich role v chování a prožívání, - Sebeovládání, zvládnutí vlastního hněvu, - Čas na psychohygienu.	8
Dílčí cíl: Absolvent vyjmenuje asertivní desatero, rozliší emoční a racionální typ člověka, správně ventiluje vztek i frustraci, využívá základní techniky psychohygieny.		

6.6.2 Časový harmonogram programu

Tabulka 2: Harmonogram 1. dne

1. den		
Téma	Od – do	Čas (min.)
Přivítání, poučení o BOZP	8:00 – 8:30	30
Efektivní komunikace - 9 zásad efektivní komunikace, - faktory ovlivňující efektivní komunikaci,	8:30 – 10:30	120

- způsoby pozitivní komunikace, - technika kladení otázek.		
Přestávka	10:30 – 10:40	10
Specifické komunikační dovednosti - umění aktivního naslouchání, - parafráze a zrcadlení pocitu, - „já – sdělení“, - otázky.	10:40 – 12:20	100
Přestávka na oběd	12:20 – 13:00	40
Neverbální složka komunikace - co je řeč těla, - jak rozumět signálům řeči těla, - jak cíleně využívat řeč těla.	13:00 – 16:00	180

Tabulka 3: Harmonogram 2. dne

2. den		
Téma	Od – do	Čas (min.)
Konflikt a jeho příčina - co je to „konflikt“, - druhy konfliktů, - analýza konfliktu pomůže jeho řešení, - 10 kroků vedoucích ke zklidnění situace.	8:00 – 9:30	90
Přestávka	9:30 – 9:40	10
Strategie zvládání konfliktů a umění slovní sebeobrany - první pomoc při setkání s komplikovaným klientem, - technika ohrané gramofonové desky, - odmítnutí nereálných požadavků, - metoda otevřených dveří, - reakce na oprávněnou i neoprávněnou kritiku, - věcné námitky, - ukončování rozhovorů.	9:40– 12:00	140
Přestávka na oběd	12:00 – 12:40	40
Typologie problematických klientů - podivínské a excentrické osobnosti, - dramaticko-emocionální osobnosti, - úzkostlivé, závislé a kompulzivní osobnosti.	12:40 – 14:40	120
Jaký jsem osobnostní typ? - MBTI test	14:40 – 16:00	80

Tabulka 4: Harmonogram 3. dne

3. den		
Téma	Od – do	Čas (min.)
Asertivní jednání - představení asertivního desatera, - strategie výhra-výhra, - diagnostika vlastního stylu jednání ve vypjatých situacích, - zásady přijímání a předávání kritiky, - asertivní „NE“ bez pocitů viny.	8:00 – 10:00	120
Přestávka	10:00 – 10:10	10
Emoce a jejich role v chování a prožívání - racionální versus emoční typ, - limbický systém – amygdala a neocortex.	10:10 – 11:45	95
Přestávka na oběd	11:45 – 12:25	40
Sebeovládání, zvládnutí vlastního hněvu - užitečné techniky – ventilace vzteku, frustrace, - 5 kroků boje s vlastním hněvem a zlostí.	12:25 – 14:00	95
Čas na psychohygienu - duševní hygiena jako prevence pracovního stresu, - tělo a duše v rovnováze, - silné stránky, - malé triky s velkým účinkem - rychlá krizová intervence.	14:00 – 15:45	105
Vyplnění hodnotícího dotazníku, předání certifikátů a rozloučení	15:45 – 16:00	15

6.7 Volba forem a metod

Formou vzdělávacího kurzu je prezenční výuka, tedy přímý kontakt lektora s účastníky. Výuka je koncipována jako kombinace přednášek a cvičení s jasným zaměřením na cíl a na praktickou využitelnost získaných odborných znalostí a dovedností. Využívá se interaktivních metod – diskuse, brainstorming, řešení modelových situací a cvičení s hraním rolí. Vše probíhá v bezpečné atmosféře založené na dobrovolnosti.

6.8 Organizační zabezpečení

Lektorské zabezpečení

Lektor je renomovaný odborník na danou problematiku, který disponuje odpovídajícím vzděláním a praktickými zkušenostmi. Lektorské praxi se věnuje 10 let a má bohaté zkušenosti s prezentováním a vedením skupinových kurzů. Je tedy schopný předat své znalosti, dovednosti a zkušenosti adekvátním způsobem. Využívá metody aktivního tréninku, které jsou založeny zejména na praktických zkušenostech a vědomostech. Činnost lektora je zajištěna smluvně.

Místo a termín konání kurzu

Na základě výsledků dotazníkového šetření proběhne kurz v prostorech ÚP Pelhřimov, který sídlí na adrese: Pražská 127, 393 01 Pelhřimov. Zde je k dispozici plně vybavená vzdělávací místnost, která je pro účel kurzu i veškeré vzdělávací aktivity dostačující.

Jelikož se respondenti analýzy vzdělávacích potřeb jednohlasně shodli na termínu realizace kurzu ve všedních dnech, stanovila jsem termín konání na 12. – 14. 9. 2022, tedy od pondělí do středy.

Materiální a technické zabezpečení kurzu

Pronájem prostor je zajištěn smluvně s ÚP Pelhřimov. Celé tři dny se účastníci schází v místnosti, kde je uspořádání konferenčních židlí do tvaru písmene U. Každá židle má svůj sklopný stolek pro případ, že by si chtěli účastníci psát své poznámky nebo vyplňovali pracovní listy. Mezi technické vybavení patří projekční plátno, datový projektor, notebook lektora a flipchart.

Co se týče materiálního zabezpečení programu, nejprve účastníci podepíší docházkový list a obdrží jednoduchá skripta se základní terminologií a definicemi, se kterými se v průběhu výuky setkají. Ukázka vzdělávacího obsahu těchto skript k jednomu z témat je k nahlédnutí v příloze mé bakalářské práce. Dále účastníci pracují se zadáními a pracovními listy, které slouží jako podklady pro různá cvičení. K dispozici mají poznámkový blok a psací potřeby. Pro závěrečnou část kurzu jsou vytištěny certifikáty a hodnotící dotazníky.

Občerstvení, které mají účastníci v ceně kurzu, je řešeno formou standardní nabídky cateringu. K dispozici bude káva, čaj, voda, slané a sladké pečivo, ovoce a zelenina. Každý den je účastníkům hrazen oběd v nedaleké restauraci.

Finanční zabezpečení

Níže je vypracovaná finanční rozvaha jako předkalkulace vzdělávacího kurzu za předpokladu obsazení 10 účastníky.

Tabulka 5: Finanční rozvaha

Finanční rozvaha					
Předpokládané náklady			Předpokládané výnosy		
Druh nákladu	Cena za jednotku (Kč)	Cena celkem (Kč)	Druh výnosu	Cena za jednotku (Kč)	Cena celkem (Kč)
Tisk výukových materiálů	25/osoba	250	Cena kurzu	4500	45 000
Psací potřeby	15/osoba	150			
Občerstvení	230/osoba/den	6 900			
Pronájem prostor a vybavení	2000/den	6 000			
Mzda lektora	700/hod.	16 800			
Celkové náklady		30 100	Celkové výnosy		45 000
Zisk = 14 900 Kč					

Náklady na tisk výukových materiálů jsou včetně tisku hodnotících dotazníků a certifikátů. V ceně lektora je zahrnuta i jeho příprava na kurz, vytvoření výukových materiálů a doprava na místo. Do ceny občerstvení patří občerstvení nabízené o přestávkách, dále obědy v nedaleké restauraci.

6.9 Způsob zakončení a návrh způsobu evaluace

Tento kurz není zakončen závěrečnou zkouškou a neověřují se získané znalosti a dovednosti. Účastník obdrží certifikát jako potvrzení o účasti ve vzdělávacím programu.

V průběhu výuky všech lekcí bude lektor pozorovat práci jednotlivých účastníků. Na základě cíleného pozorování a rozhovoru s účastníky rozhodne, zda účastník disponuje potřebnými kompetencemi a doporučí možnosti dalšího rozvoje.

Dalším cílem evaluace je zjištění, zda se účastníkům kurz líbil. Předmětem evaluace bude edukační prostředí, výběr a rozsah jednotlivých disciplín, lektor, organizační zajištění výuky a studijní materiály. Ověření proběhne formou dotazníkového šetření bezprostředně po skončení vzdělávacího programu. Sběr dat bude anonymní, avšak povinný. Evaluační dotazníky jsou v každém případě hodnotné, protože s jejich výsledky se dále pracuje a vzdělávací program se tak stále zkvalitňuje. Návrh konkrétního evaluačního dotazníku je v příloze mé bakalářské práce.

7 Možnost realizace vzdělávacího programu

Vzdělávací plány státních zaměstnanců vycházejí z výsledků jejich služebního hodnocení a plánují se na celý rok dopředu. Zaměstnanci mají právo i povinnost si prohlubovat své vzdělání, a protože je vzdělávání považováno za výkon služby, přísluší jim za něj plat. Z tohoto důvodu musí být vzdělávání opravdu kvalitní a dobře promyšlené i naplánované. Právě proto je z velké části vzdělávání poskytováno Institutem pro veřejnou správu Praha, kde jsou jednotlivé kurzy akreditovány.

Myslím si, že můj návrh vzdělávacího programu má potenciál uspět, pokud by se prověřil a akreditoval. Je sestaven zejména pro pracovníky ÚP Pelhřimov, u kterých byla provedena analýza a identifikaci vzdělávacích potřeb. Dle mého názoru by ho však mohla využít všechna pracoviště ÚP, jelikož se dle zveřejněných průzkumů s podobnými případy setkávají státní zaměstnanci po celé ČR.

Z hlediska stanovení konkrétního organizačního zabezpečení jakým je například výběr termínu a místa konání kurzu, je eventuelní možnost realizace v praxi zároveň součástí návrhu vzdělávacího programu.

ZÁVĚR

Bakalářská práce na téma „Návrh vzdělávacího programu a možnosti jeho realizace“ se zabývala vytvořením návrhu vzdělávacího programu v podobě tří denního kurzu. Tento kurz s názvem „Kurz komunikačních dovedností pro státní úředníky“ byl určen primárně pro pracovníky kontaktního pracoviště ÚP Pelhřimov.

V teoretické části byla popsána veřejná správa a její fungování. Vzhledem k cílové skupině vzdělávacího programu jsem se zaměřila především na státní správu. Dále jsem se zabývala vzdělávacím systémem státních zaměstnanců, který je vymezen legislativně a popsala jsem druhy vzdělávání. Následovala kapitola komunikace, ve které jsem představila její definice a rozdělila ji na formy, konkrétně na verbální a neverbální. V rámci dalších podkapitol se objevily témata jako funkce komunikace, neadekvátní komunikace, bariéry a nejčastější chyby, a to nejen v komunikaci, ale i ve vnímání lidí. Závěrem této části byla popsána efektivní pro-klientská komunikace. V průběhu části o komunikaci jsem se také snažila komentovat jednotlivá témata tak, aby byla zřejmá jejich praktická využitelnost pro státní zaměstnance.

V praktické části jsem nejprve stručně charakterizovala kontaktní pracoviště ÚP Pelhřimov, které jsem si vybrala pro mé podrobnější šetření a spolupráci. Samotnému návrhu vzdělávacího programu předcházela výběr konkrétní metodiky tvorby vzdělávacích programů a vymezení jednotlivých kroků návrhu. Prvním z těchto kroků byla analýza a identifikace vzdělávacích potřeb pracovníků. K tomu sloužila data od respondentů, která jsem získala dotazníkovým šetřením, a to elektronickou formou po konzultaci s ředitelem ÚP Pelhřimov. Na základě výsledků od respondentů následovalo určení cíle vzdělávacího programu, profilu účastníka i absolventa kurzu a obsahu vzdělávání. Tento obsah, který je pro větší názornost znázorněn v tabulkách, byl vymezen v učební osnově a v podrobném časovém harmonogramu tří dní. Co se týče obsahu konkrétních výukových bloků, součástí příloh bakalářské práce je prezentace jednoho z nich. Dále jsem vytyčila formy a metody výuky, popsala lektorské zabezpečení a stanovila místo a termín konání kurzu. Na závěr jsem vypracovala finanční rozvahu jako předkalkulaci vzdělávacího kurzu a také specifikovala podmínky závěrečné evaluace. Konkrétní návrh evaluace je k nahlédnutí v příloze mé bakalářské práce.

Domnívám se, že cíl a smysl práce stanovený v zadání byl naplněn a výsledky mé práce jsou využitelné v praxi. Konkrétní návrh vzdělávacího programu by mohl být inspirací při tvorbě budoucích kurzů pro státní zaměstnance.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

MONOTEMATICKÉ PUBLIKACE

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

BORG, James. *Řeč těla: Jak poznat co kdo doopravdy říká*. Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4474-2.

FORET, Miroslav. *Jak komunikovat se zákazníkem: co a jak chci sdělit, jakou cestou, příklady z českého prostředí*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000. 200 s. Praxe manažera. Business books. ISBN 80-7226-292-9.

KERN, Hans, Christine MEHL, Hellfried NOLZ, Martin PETER a Regina WINTERSPERGER. *Přehled psychologie*. Portál, 1999. ISBN 80-7178-426-5.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi: 2. doplněné a přepracované vydání*. Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.

MOSLEROVÁ, Nikola. *Interpersonální komunikace*. Ostrava: Ostravská univerzita, Pedagogická fakulta, 2004. ISBN 80-7042-692-6.

RYMEŠOVÁ, Pavla a Kateřina CHAMOUTOVÁ. *Průvodce psychologií osobnosti a sociální psychologií*. 2018. ISBN 978-80-213-2433-6.

ŘEZÁČ, Jaroslav. *Sociální psychologie*. Paido, 1998. ISBN 80-85931-48-6.

ŠPAČEK, Ladislav. *Byznys etiketa a komunikace: jak být úspěšným manažerem, politikem, realitním makléřem, finančním poradcem, úředníkem veřejné správy*. Vydání druhé, revidované a doplněné. Praha: Euromedia Group, 2021. 373 stran. Universum. ISBN 978-80-242-7366-2.

TIZIANA, Bruno a Gregor ADAMCZYK. *Řeč těla: Jak neverbálně působit na druhé a rozumět řeči těla*. Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1313-6.

VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie lidské komunikace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2000. 263 s. ISBN 80-7178-291-2.

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi*. Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

DOLEŽAL, Jan a kol. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. 526 s. Expert. ISBN 978-80-247-4275-5. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/projektovy-management-podle-ipma-744>

Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy [online]. Ministerstvo vnitra České republiky, 1-6 [cit. 2022-02-19]. Dostupné z: https://www.cuzs.cz/userfiles/documents/Legislativa/Etický_kodex_uredniku_a_zaměstnancu_veřejne_spravy.pdf

HLUŠIČKA, Petr. *Chyby ve vnímání druhých. Firemní sociolog: vedení a vztahy ve firmě* [online]. 2016 [cit. 2021-11-22]. Dostupné z: <https://www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/377-chyby-ve-vnimani-druhych>

JADRNÁ, Monika. *Sociální komunikace a výcvik sociálních dovedností. Inovace VOV: portál inovace vyššího odborného vzdělávání* [online]. 2019 [cit. 2021-9-27]. Dostupné z: <https://www.vovcr.cz/odz/ekon/434/page00.html>

Kontaktní pracoviště Pelhřimov. Úřad práce ČR [online]. 2022 [cit. 2022-02-26]. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/pelhrimov>

Kontakty na zaměstnance. Úřad práce ČR [online]. 2022 [cit. 2022-02-26]. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/web/cz/kontakty-na-zamestnance-134>

Neverbální komunikace, vyjádření moci a dominance | Občankáři. *Občankáři | Asociace učitelů občanské výchovy* [online]. Copyright © 2021 Asociace učitelů občanské výchovy a společenských věd [cit. 2021-12-06]. Dostupné z: <https://www.obcankari.cz/edukacni-material-neverbalni-komunikace-vyjadreni-moci-dominance>

PETERKOVÁ, Michaela. *Komunikace z pohledu psychologie* [online]. 2008, 1-4 [cit. 2022-02-15]. Dostupné z: <https://www.psychotesty.psyx.cz/texty/psychologie-mezilidske-komunikace.htm>

PUŽEJOVÁ, Yveta. *Komunikace. Inovace VOV: portál inovace vyššího odborného vzdělávání* [online]. [cit. 2021-10-17]. Dostupné z: <https://www.vovcr.cz/odz/zdrav/128/page00.html>

SLÁMA, David. *Větší orientace veřejné správy na klienta. Deník veřejné správy* [online]. 2021 [cit. 2022-02-20]. Dostupné z: <http://denik.obce.cz/clanek.asp?id=6821339>

Zprávy: Tak vy mi nedáte podporu?! Agresivita klientů úřadu práce roste. I když jim hrozí vězení. E-mostecko.cz [online]. 2020 [cit. 2022-02-20]. Dostupné z:

<http://www.e-mostECKo.cz/zpravy/most/152555-tak-vy-mi-nedate-podporu-agresivita-klientu-uradu-prace-roste-i-kdyz-jim-hrozi-vezeni>

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK, GRAFŮ

Seznam obrázků:

Obrázek 1: Proxemické zóny	28
----------------------------------	----

Seznam tabulek:

Tabulka 1: Učební osnova	55
Tabulka 2: Harmonogram 1. dne	55
Tabulka 3: Harmonogram 2. dne	56
Tabulka 4: Harmonogram 3. dne	57
Tabulka 5: Finanční rozvaha.....	59

Seznam grafů:

Graf 1: Pohlaví	42
Graf 2: Věkové kategorie.....	42
Graf 3: Dosazené vzdělání	43
Graf 4: Dosavadní praxe	43
Graf 5: Typy vzdělávání	44
Graf 6: Hodnocení vstupního školení	45
Graf 7: Průběžné vzdělávání	45
Graf 8: Vzdělávání mimo pracovní dobu	46
Graf 9: Agresivita klientů	46
Graf 10: Bezpečnost pracoviště	47
Graf 11: Znalost asertivního chování.....	47
Graf 12: Verbální útok	48
Graf 13: Fyzická agrese	48
Graf 14: Zvládání vlastních emocí.....	49
Graf 15: Změna zaměstnání	49
Graf 16: Neverbální komunikace.....	50
Graf 17: Komunikační dovednosti.....	50
Graf 18: Místo konání kurzu.....	51
Graf 19: Délka kurzu	51
Graf 20: Termín realizace kurzu	52

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník "Analýza vzdělávacích potřeb"	1
Příloha 2: Prezentace ukázkové hodiny	5
Příloha 3: Návrh evaluačního dotazníku.....	16

Příloha 1: Dotazník "Analýza vzdělávacích potřeb"

Analýza vzdělávacích potřeb

Vážené respondentky, vážení respondenti,

dovoluji si Vás oslovit a požádat o spolupráci ve formě vyplnění tohoto dotazníku, který slouží jako podklad pro mou bakalářskou práci na téma "Návrh vzdělávacího programu a možnosti jeho realizace".

Účast ve výzkumu je anonymní a dobrovolná. Všechna získaná data budou využita výhradně v praktické části bakalářské práce k sestavení vzdělávacího programu s názvem "Kurz komunikačních dovedností pro státní úředníky".

Za Vaši ochotu a čas věnovaný vyplnění dotazníku Vám předem děkuji.

Jana Stecherová

studentka Institutu vzdělávání a poradenství

České zemědělské univerzity v Praze

1 Jakého jste pohlaví?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Žena Muž

2 Jaký je Váš věk?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- 18-25 let 26-35 let 36-45 let 46-55 let 56 let a více

3 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Střední s výučním listem Střední s maturitní zkouškou Vyšší odborné Vysokoškolské bakalářské Vysokoškolské magisterské Vysokoškolské doktorské

4 Jak dlouho pracujete na úřadě práce?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- do 2 let 3-5 let 6-10 let 11-15 let 16 let a více

5 Který typ vzdělávání jste v průběhu pracovního poměru na úřadě práce absolvoval/a?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Vstupní vzdělávání úvodní
 Vstupní vzdělávání následné
 Průběžné vzdělávání
 Vzdělávání představených/vedoucích
 Jazykové vzdělávání

6 Považujete vstupní školení, které jste absolvoval/a při nástupu na toto pracoviště za dostačující?

Nápověda k otázce: *Příčemž platí, že 1 hvězdička znamená zcela nedostačující a 5 hvězdiček zcela dostačující*

☆☆☆☆☆ / 5

7 Kolika vzdělávacích kurzů v rámci průběžného vzdělávání poskytovaného zaměstnavatelem jste se zúčastnil/a v posledních 3 letech?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Žádného kurzu
 1 kurzu
 2 kurzů
 3-5 kurzů
 5-10 kurzů

8 Vzděláváte se v nějaké oblasti, která je důležitá pro kvalitní výkon Vaší práce mimo pracovní dobu z vlastní iniciativy?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Stále
 Velmi často
 Často
 Občas
 Nikdy

9 Máte pocit, že za dobu Vašeho působení v úřadu jsou klienti agresivnější než dříve?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano
 Spíše ano
 Nevím
 Spíše ne
 Ne

10 Jak bezpečně se cítíte v místě svého pracoviště?

-2 -1 0 1 2

 Vůbec ne bezpečně Velmi bezpečně

11 Znáte zásady asertivního chování?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano Spíše ano Nevím Spíše ne Ne

12 Stalo se Vám, že na Vás klient verbálně útočil?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Nikdy Ano, jednou Ano, vícekrát Nedovedu posoudit

13 Setkal/a jste se někdy s fyzickou agresí ze strany klienta?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Nikdy Ano, jednou Ano, vícekrát Nedovedu posoudit

14 Dokážete ovládat své emoce ve vypjatých situacích?

	-2	-1	0	1	2	
Určitě ne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Určitě ano

15 Uvažoval/a jste někdy o změně zaměstnání v důsledku konfliktní situace na pracovišti?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano Ne

16 Umíte rozpoznat momentální emoční rozpoložení klienta na základě řeči jeho těla?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano Spíše ano Nevím Spíše ne Ne

17 Jsou podle Vašeho názoru komunikační dovednosti při výkonu služby státního úředníka potřebné?

	-2	-1	0	1	2	
Určitě ne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Určitě ano

18 Jaké místo pro konání kurzu byste upřednostnili?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- V prostorách vzdělávací agentury V místě zaměstnání Prostory nerozhodují

19 Jakou délku kurzu byste byli schopni akceptovat?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- 1 den 3 dny 5 dnů 10 dnů a více

20 V jakých dnech by Vám nejlépe vyhovovala realizace vzdělávacích kurzů?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*


- Všední den Během víkendu Dny v týdnu nerozhodují Nevím, nedokážu posoudit

Děkuji Vám za Váš čas a cenné odpovědi!

Příloha 2: Prezentace ukázkové hodiny

Strategie zvládání konfliktů a umění slovní sebeobrany

Kurz komunikačních dovedností pro
státní úředníky



Témata výukového bloku

9:40 – 12:00

- První pomoc při setkání s komplikovaným klientem
 - Jak raději nereagovat
 - Jak se zachovat
- Technika ohrané gramofonové desky
- Odmítnutí nereálných požadavků
- Metoda otevřených dveří
- Reakce na neoprávněnou kritiku
- Reakce na oprávněnou kritiku
- Věcné námítky
- Ukončování rozhovorů

Jak raději nereagovat

První pomoc při setkání s komplikovaným klientem

Neberte si věci osobně.

To, co druhý říká nebo dělá, souvisí mnohem více s ním než s vámi.

Nevybuchněte.

Nepřimějte tím cholerika, aby mlčel, ani zamlklého člověka, aby mluvil.

Neponižujte se.

Jak raději nereagovat

První pomoc při setkání s komplikovaným klientem

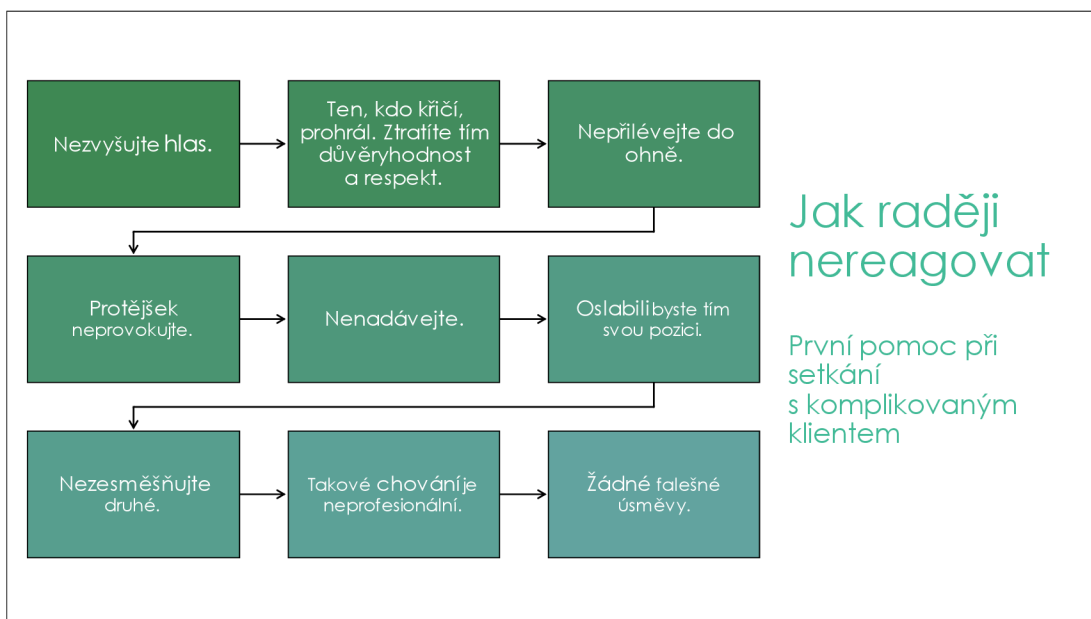
Dejte najevo o svůj postoj a zachovejte si důstojnost.

Nenechte se zastrašit.

Je třeba zachovat klid. Nebojte se nereagovat a zůstat pasivní.

Neospravedlňujte se.

Když se někdo ospravedlňuje, zpochybňuje výrok druhého a jeho pocit.

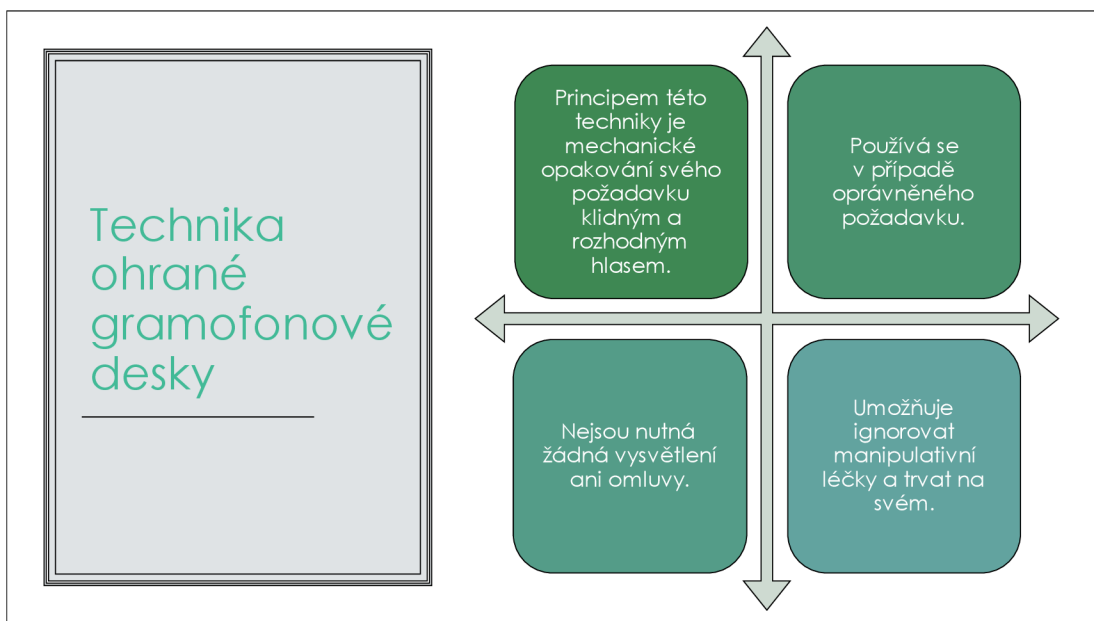
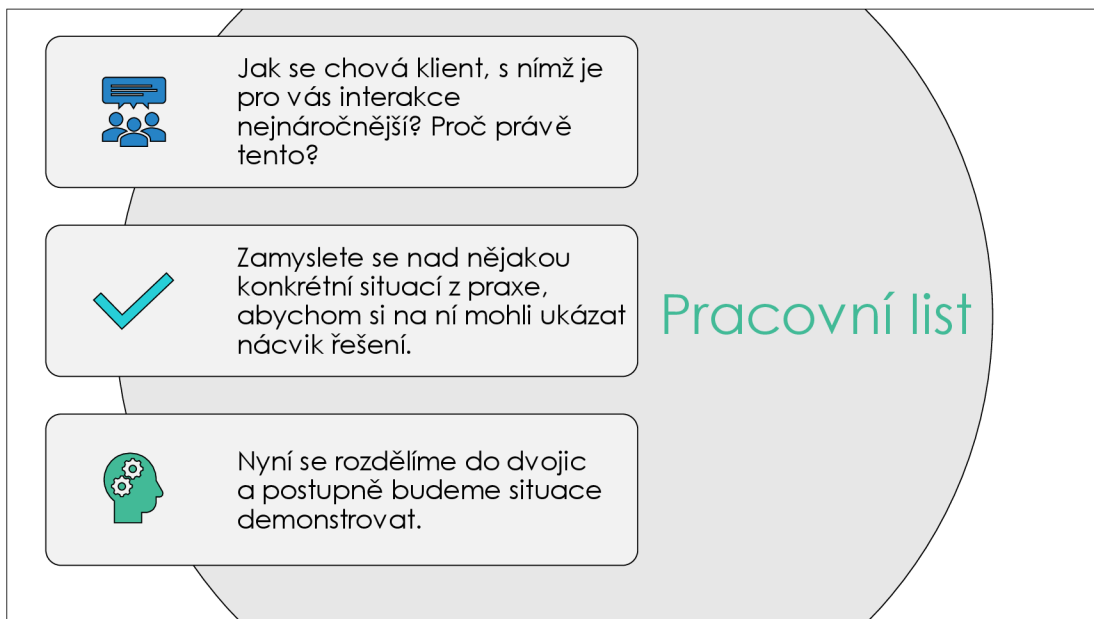


Jak se zachovat

První pomoc při setkání s komplikovaným klientem

Nechte svůj protějšek vybouřit.
 Buďte zdvořilí.
 Buďte uctiví.
 Nastavte hranice.
 Komunikujte jasně.
 Pečlivě pozorujte svůj protějšek.
 Dejte pozor na pokusy o manipulaci.

Ignorujte provokace.
 Pojmenujte konkrétní chování.
 Ptejte se.
 Překvapte svůj protějšek.
 Chvalte, kdykoliv je co chválit.
 Požádejte o přestávku na rozmyšlenou.
 Buďte vy tím lepším člověkem.

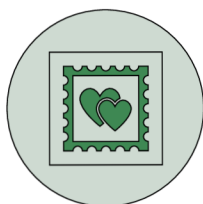


Pracovní list

- Hraní rolí
- Dvojice: zákazník x operátor
- Technika ohrané gramofonové desky
- Zadání:

Představte si, že chcete zrušit smlouvu u svého operátora, a to k poslednímu dni tohoto měsíce. Operátor vám nabízí relevantní kompenzaci a jiná řešení. Vaším cílem je smlouvu zrušit.

Odmítnutí nereálných požadavků



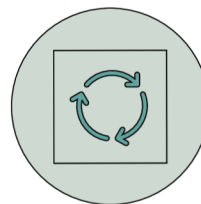
1. KROK

VY JÁDRÍME LÍTOST, ŽE NEMŮŽEME SPLNIT POŽADAVEK (STRUČNĚ, PEVNĚ, JASNĚ)



2. KROK

JEDNOZNAČNĚ DEFINUJEME, CO MŮŽEME UDĚLAT NEBO CO JE V DANÉ SITUACI NEJLEPŠÍ



3. KROK

TENTO POSTUP OPAKUJEME STÁLE DOKOLA, JSME KLIDNÍ A KLIENTA NEKRITIZUJEME, NEOBVIŇUJEME

Metoda otevřených dveří

01

Technika spočívá v tom, že přiznáme tu část výroku, která je pravdivá. Případně připustíme, že to tak druhý může vnímat a že má právo na svůj názor.

02

Tato technika výrazně otupí hrany.
Neříkáme, že souhlasíme, ale přitom s druhým nebojujeme.

Reakce na neoprávněnou kritiku

Používáme techniku otevřených dveří, tedy souhlasíme s tvrzením, ve kterém má kritik pravdu.

Stručně vyjádříme nesouhlas s neoprávněnou kritikou.

Neobhajujeme se a nevysvětlujeme – riziko defenzivy.

Doptáváme se a ujišťujeme se, že správně rozumíme.

Necháme druhého, aby na svůj omyl přišel SÁM.

Hovor ukončujeme pozitivně.

„Jsem rád/a, že jsme to společně vyřešili.“

Reakce na oprávněnou kritiku

Používáme jméno druhého v oslovení a co nejdříve přiznáme chybu (nejlépe dříve, než nás druhý napadne).

➤ „Pane Novotný, máte pravdu. Udělal/a jsem chybu.“

Vyjádříme empatii a stručně se omluvíme.

➤ „Mrzí mě, že vás moje chyba zdržela, omlouvám se.“

V případě potřeby přiznání stále opakujeme.

Nevysvětlujeme důvody chyby.

Zrcadlíme klientovy emoce.

➤ „Vidím, že jste naštvaný.“

Stručně popíšeme své emoce.

➤ „Je mi to líto / Jsem z toho nervózní“

Navrhne možnosti nápravy, které následně zrealizujeme.

Pozitivní závěr.

➤ „Děkuji za upozornění na chybu.“

Věcné námítky

Pokud se stane, že vás klient přeruší a vznesе věcnou námítku, nenechte se rozhodit a zvládněte ji pomocí 4 kroků:

Využijte empatii.

Upřesněte námítku.

Navrhněte řešení či další postup.

Ověřte přijetí řešení.

1. Využijte empatii

Dejte najevo,
že námitku
přijímáte.

„Děkuji vám za
názor. Říkáte,
že z vašeho
pohledu..?“

2. Upřesněte námitku

Doptejte se na
podstatu
námitky.

„Co tím přesně
myslíte?“

Upřesňující
otázkou získáte
čas na srovnání si
myšlenek.

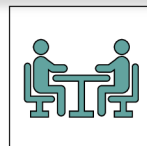
„Jestli tomu tedy
dobře rozumím,
jedná se vám
o to, že..?“

Porozumění
ověřujte pomocí
parafrází.

3. Navrhněte řešení či další postup



Jakmile pochopíte podstatu námítky, navrhněte druhému řešení.



Může se stát, že zjistíte, že nejste schopni námítku v průběhu této schůzky vyřešit. Domluvte se tedy na jiný termín, kdy budete pokračovat.

4. Ověřte přijetí řešení

Nezapomeňte na závěr shrnout, na čem jste se domluvili.

Ověřte si přijetí navrhovaného řešení, postupu.

„Vyhovuje vám tento postup?“

„Souhlasíte s mým návrhem?“

„Zodpověděl jsem vás dotaz?“

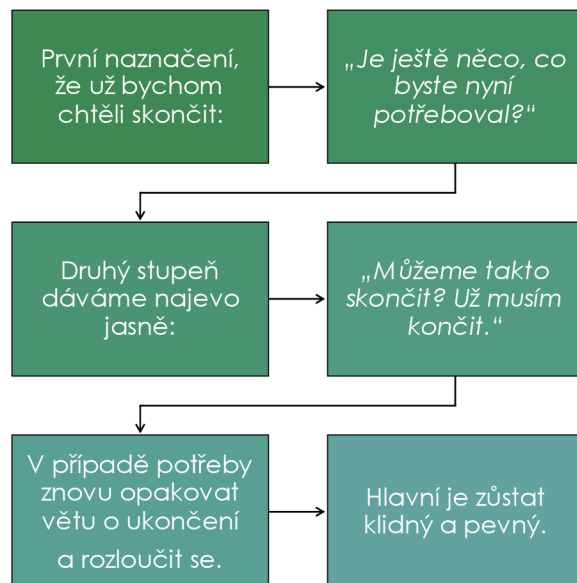
Pracovní list

Zadání:

Sepište nejčastější námitky vašich klientů a připravte si vhodnou otázku podle uvedeného vzoru.

Námítka	Otázka
Ted' není vhodná doba.	Kdy pro Vás bude nejbližší vhodný termín?

Ukončování rozhovorů



Individuální zamyšlení

- Co mě překvapilo?
- Co chci dělat jinak?
- Kdy s tím začnu?

Zdroje

- GRAMPOVÁ JANEČKOVÁ, Klára. Interní supervizní seminář Elpida o.p.s.: Jak komunikovat s problematickými klienty. 2021.
- LOŠŤÁKOVÁ, Olga. Empatická a asertivní komunikace: jak zvládat obtížné komunikační situace. První vydání. Praha: Grada, 2020. 172 stran. ISBN 978-80-271-2227-1.
- WEINIG, Silke. Jak vycházet s problémovými lidmi: domluvte se s choleriky, věčnými kritiky a dalšími nevyrovnanými lidmi. První české vydání. Praha: Grada, 2020. 158 stran. ISBN 97880-271-1777-2.
- WEISSOVÁ, Adéla. Co to je asertivita a jak jí docílit: Asertivní techniky [online]. 2019 [cit. 2022-03-04]. Dostupné z: <https://www.jobfairs.eu/magazin/co-to-je-assertivita-a-assertivni-chovani>

Příloha 3: Návrh evaluačního dotazníku

Evaluační dotazník

Dobrý den,

děkuji, že jste se zúčastnil/a kurzu komunikačních dovedností pro státní úředníky, který proběhl 12.9.2022 - 14.9.2022.

Zpětná vazba je pro zvalitnění vzdělávacího programu velmi důležitá, a proto prosím věnujte několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku.

Za Váš čas a cenné připomínky předem děkuji.

Jana Stecherová

studentka Institutu vzdělávání a poradenství

České zemědělské univerzity v Praze

1 Hodnocení kurzu

Nápověda k otázce: *Prosím označte jednotlivé výroky pomocí šikály od 1 (nejhorší) do 5 (nejlepší): 1 - naprosto nesouhlasím, 5 - naprosto souhlasím.*

	1	2	3	4	5
Obsah kurzu naplnil má očekávání.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poznátky a dovednosti uplatním ve své praxi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vzdělávací kurz byl organizačně dobře zajištěn.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Výukové prostory byly příjemné.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2 Hodnocení lektora

Nápověda k otázce: *Prosím označte jednotlivé výroky pomocí šikály od 1 (nejhorší) do 5 (nejlepší): 1 - naprosto nesouhlasím, 5 - naprosto souhlasím.*

	1	2	3	4	5
Lektor dokázal zaujmout a udržet mou pozornost.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lektor aktivizoval všechny účastníky kurzu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lektor srozumitelně vysvětlil téma.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lektor uměl aplikovat teoretické poznatky přímo do mé praxe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3 Hodnocení obsahu vzdělávání

Nápověda k otázce: *Prosím označujte jednotlivé výroky pomocí škály od 1 (nejhorší) do 5 (nejlepší): 1 - naprosto nesouhlasím, 5 - naprosto souhlasím.*

	1	2	3	4	5
Časová dotace výukových bloků byla dostatečná.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jednotlivé disciplíny na sebe logicky navazovaly.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Studijní materiály byly přehledné a jasné.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4 Prosím ohodnoťte následující aspekty kurzu:

	Vynikající	Dobré	Průměrné	Ne moc dobré	Špatné
Informace před zahájením kurzu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Technické zařízení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poměr teoretické výuky a praktických cvičení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dodržení časového harmonogramu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atmosféra kurzu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jídlo a nápoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5 S jakou pravěpodobností se zúčastníte dalších podobných událostí?

100% 75% 50% 25% 0%

6 Co se Vám na kurzu nejvíce líbilo?

7 Co se Vám na kurzu nejméně líbilo?

8 Jak byste celkově ohodnotili kurz?



Dobrý



Ucházející



Špatný

9 Kurz bych doporučil/a svým kolegům.

Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí

Ano Spíše ano Nevím Spíše ne Ne

10 Máte nějaké návrhy, které by mohly vylepšit pořádání budoucího kurzu?

Děkují za Váš čas věnovaný vyplnění dotazníku!