

**UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ**

**Fakulta humanitních studií**

**Institut mezioborových studií Brno**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Brno 2010**

**Lysá Marie**

**UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ**

**Fakulta humanitních studií**

**Institut mezioborových studií Brno**

**Komunikace pracovníků veřejné správy s veřejností**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Vedoucí bakalářské práce:**

Mgr. Lenka Pipová

**Vypracovala:**

Marie Lysá

**Brno 2010**

## **Prohlášení**

Prohlašuji tímto, že jsem bakalářskou práci na téma „Komunikace pracovníků veřejné správy s veřejností“ zpracovala samostatně a použila jsem literaturu uvedenou v seznamu použitých pramenů a literatury, který je součástí této bakalářské práce.

Elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné.

V Brně 30.3.2010

.....

Marie Lysá

## **Poděkování**

Děkuji tímto Mgr. Lence Pipové za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.

Také bych chtěla poděkovat svému manželovi a dětem za morální podporu a pomoc, kterou mi poskytli při zpracování bakalářské práce, ale i během celého studia a které si nesmírně vážím.

Marie Lysá

*„ Jak velký rozdíl může být mezi tím, co si myslím, co chci říci, co se domnívám, že říkám, co skutečně říkám, co vy chcete slyšet, co slyšíte, a jak mě pochopíte a kolik obtíží v komunikaci to přinese. „*

*Bernard Weber*

# OBSAH

<b>Úvod</b> .....	<b>2</b>
<b>1. Komunikace</b> .....	<b>4</b>
1.1 Charakter komunikace.....	5
1.2 Motivace ke komunikaci .....	6
1.3 Fáze komunikace.....	7
1.4 Komunikační prostředky .....	8
<b>2. Rozdělení komunikace</b> .....	<b>10</b>
2.1 Přímá a nepřímá komunikace .....	11
2.2 Verbální komunikace .....	12
2.3 Písemná komunikace.....	13
2.4 Neverbální komunikace.....	14
<b>3. Problémy při komunikaci</b> .....	<b>18</b>
3.1 Hlavní příčiny nedorozumění .....	19
3.2 Konflikt a řešení konfliktu při komunikaci .....	20
3.3 Asertivita při komunikaci .....	21
3.4 Efektivní komunikace.....	22
<b>4. Veřejná správa</b> .....	<b>24</b>
4.1 Rozdělení veřejné správy.....	25
4.2 Česká správa sociálního zabezpečení.....	27
4.3 Okresní správy sociálního zabezpečení.....	28
4.4 Komunikace zaměstnanců veřejné správy s veřejností .....	29
4.5 Etika a etický kodex zaměstnanců veřejné správy .....	33
4.6 Etický kodex zaměstnanců ČSSZ .....	35
4.7 Komunikace pracovníků ČSSZ s veřejností .....	36
<b>5. Poznatky a názory na komunikaci z praxe</b> .....	<b>40</b>
<b>Závěr</b> .....	<b>46</b>
<b>Resumé</b> .....	<b>48</b>
<b>Anotace</b> .....	<b>49</b>
<b>Klíčová slova</b> .....	<b>49</b>
<b>Literatura a prameny</b> .....	<b>50</b>
<b>Internetové zdroje</b> .....	<b>51</b>
<b>Seznam příloh</b> .....	<b>51</b>

# Úvod

Komunikace je nedílnou součástí našeho života a provází nás již od narození. V komunikaci je skryta podstata fungování celé společnosti a vzájemných mezilidských vztahů. Smyslem každé komunikace je dorozumět se, přijímat a předávat informace a tím navazovat kontakt s ostatními lidmi. Každý z nás denně vstupuje do nejednoho komunikačního procesu a to s různým cílem a motivací. Výsledek tohoto procesu záleží vždy pouze a jenom na průběhu komunikace. A pro komunikaci pracovníků veřejné správy s veřejností toto tvrzení platí dvojnásob.

Téma bakalářské práce jsem si vybrala z důvodu dlouholeté praxe přímo ve veřejné správě, a to na jednom z oddělení Okresní správy sociálního zabezpečení ve Žďáře nad Sázavou.

*Cílem bakalářské práce je blíže popsat a přiblížit pojem komunikace jako nedílné součásti činnosti pracovníků veřejné správy. Převážnou částí každodenní pracovní náplně pracovníků veřejné správy je právě komunikace a kontakt s veřejností. Proto hlavní dovedností, kterou by měl ovládat každý pracovník veřejné správy, by měla být schopnost dobře komunikovat, a to nejen ústní, ale i písemnou formou a zároveň umět správně používat i komunikační technologie.*

Ve své bakalářské práci se dále zabývám charakteristikou veřejné správy jako celku a i jejím členěním na státní správu a samosprávu. Veřejná správa vlivem společenských změn prošla a nadále prochází významnými změnami. Činností veřejné správy se v podstatě rozumí správa věcí veřejných a ve veřejném zájmu, tedy obecně služba občanům. A právě v souvislosti s tímto vymezením je ze strany veřejnosti předpokládáno, že pracovníci veřejné správy budou při své činnosti profesionální, nestranní a čestní.

K naplnění těchto očekávání jsou na samotné pracovníky veřejné správy kladeny vysoké nároky nejen po stránce profesní, ale i morální. Proto se ve své bakalářské práci zabývám pojmem etika a etický kodex, a to konkrétně Etickým kodexem pracovníků veřejné správy a zaměstnanců České správy sociálního zabezpečení. Zároveň uvádím i další prostředky, které slouží k podpoře profesionálního, etického a morálního chování pracovníků veřejné správy.

Bakalářská práce je rozdělena do pěti základních kapitol. První kapitola je věnována objasnění pojmu komunikace. Dále se tato kapitola zabývá charakterem komunikace, motivací ke komunikaci, fázemi komunikace a komunikačními prostředky, které vedou naše jednání a chování určitým směrem a k určitému cíli.

Druhá kapitola je zaměřena na rozdělení a členění komunikace. Zároveň obsahuje i stručný popis verbální a neverbální komunikace, včetně charakteristiky nejzákladnějších typů neverbální komunikace. Kapitola pojednává i o písemné komunikaci jako nedílné součásti činnosti pracovníků veřejné správy.

Třetí kapitola popisuje problémy při komunikaci, hlavní příčiny nedorozumění a konfliktů, včetně možnosti jejich řešení. Během své dlouholeté praxe jsem se setkala s mnoha případy, kdy právě málo cílená komunikace byla příčinou vzniklého a mnohdy i nepříjemného konfliktu. Proto se v této kapitole zabývám i asertivním jednáním a efektivní komunikací.

Ve čtvrté kapitole vymezuji pojem veřejná správa a její členění na státní správu a samosprávu. Rovněž zde uvádím charakteristiku České správy sociálního zabezpečení a okresních správ sociálního zabezpečení. Tato kapitola je rovněž zaměřena na kodex pracovníků veřejné správy a kodex zaměstnanců ČSSZ a na potřebu rozvoje komunikačních schopností a dovedností pracovníků veřejné správy spojenou se schopností používat nové komunikační technologie.

Poslední pátá kapitola v sobě zahrnuje poznatky a názory na komunikaci s klienty z jednotlivých oddělení Okresní správy sociálního zabezpečení ve Žďáře nad Sázavou, včetně dvou případových studií komunikace s klienty oddělení osob samostatně výdělečně činných.

V práci jsem použila metodu obsahové analýzy dostupné literatury k dané tématice, včetně studia interních materiálů ČSSZ. K potvrzení svých závěrů jsem připojila dvě případové studie.



# 1. Komunikace

Slovo komunikace je odvozeno z latinského slova „*communicare*“, (které pravděpodobně pochází ze slova *communis* – společný) a znamená – sdělovat, předávat, oznámit, ale i přijímat, radit se – tedy dorozumívat se obecně. Zjednodušeně lze říci, že komunikace je proces ve kterém někdo někomu něco sděluje, tedy výměna informací mezi dvěma nebo více lidmi, proces dorozumívání, společenský styk, proces přenosu a příjmu sdělení od jedné osoby k osobě druhé. Ke sdělování - komunikaci dochází všude tam, kde se lidé setkávají a nemusí jít pouze o předávání informací, při komunikaci si sdělujeme také své pocity, emoce, přání apod.

Při každé komunikaci ovlivňujeme toho s kým komunikujeme a zároveň jsme i my ovlivňováni tím, kdo komunikuje s námi. Při tom platí výrok Paula Watzlawicka: ***„Nelze nekomunikovat. Každé chování je komunikace. A proto, že neexistuje nechování, nemůže neexistovat komunikace“.***<sup>1</sup>

Komunikace v sobě skrývá podstatu fungování celé společnosti a vzájemných mezilidských vztahů. Do komunikace se prolínají postoje, názory, povaha a emoce zúčastněných. Prostřednictvím komunikace můžeme poznat charakter i intelekt určitého člověka. Člověk disponuje rozsáhlými možnostmi, které může při komunikaci využít i zneužít. Komunikováním člověk může měnit nejen sám sebe, ale i lidi kolem sebe.<sup>2</sup>

Mezilidská komunikace je však i filosofie, věda a v jistém slova smyslu také umění. Lidské slovo je dar a říci správné slovo v pravou chvíli je umění. Ne každý umí správně a pohotově vyjádřit a zformulovat, to co má právě na mysli. Někdy stačí jedno nesprávně zvolené slovo nebo gesto a už může dojít k nepochopení či dokonce ke konfliktu. A přitom příčinou vzniklého nedorozumění mohou být potíže s komunikací, například v důsledku trémy, ostychu nebo špatné vyjadřovací schopnosti.

---

<sup>1</sup> Watzlawick, P. – teoretik a uznávaná kapacita v oblasti komunikace, rodinné terapie a obecné psychoterapie

<sup>2</sup> Vybíral, Z. Psychologie komunikace. 1. vyd. Praha: Portál, 2005, s. 21

## 1.1 Charakter komunikace

Schopnost komunikace získává člověk již v prenatálním období a tato schopnost patří mezi nejdůležitější a nejužitečnější naše znalosti a dovednosti. Dobrá schopnost komunikace je nejdůležitějším aktivem, ať jde o osobní, společenský nebo pracovní život. Prostřednictvím komunikace na sebe vzájemně působíme, řešíme problémy, nacházíme nové nápady, předáváme si informace a dělíme se o poznatky a zkušenosti. V tomto smyslu komunikace ovlivňuje nejen toho, s kým komunikujeme, ale zároveň jsme my sami ovlivňováni tím, kdo komunikuje s námi.<sup>3</sup>

Sociální komunikace je sdělování a sdílení informací mezi dvěma a více lidmi a vyplývá z potřeby člověka vyměňovat si informace s jinými lidmi a integrovat s nimi. Je to podmínka sociální existence člověka.

Ke sdělování – výměně informací dochází všude tam, kde se lidé setkávají. I tam, kde nic verbálně neřekneme, sdělujeme právě to, že nechceme nic oznámit. Obsahem komunikace při setkání mohou být:

- *zprávy a informace* – informací se stává jen to co je nové, neznámé,
- *postoje k problému i posluchači* – ze sdělení je možné vyčíst nejen náš postoj k tomu o čem hovoříme, tak i k tomu s kým hovoříme,
- *své sebepojetí – za koho se považujeme* – chceme, aby toto pojetí uznala i druhá strana, jedná se o základ procesu sociální komunikace,
- *náznak dalšího průběhu vzájemných vztahů a pravidla vzájemného styku,*
- *co si přejeme* - říkáme to nejen slovně ale i nonverbálně.<sup>4</sup>

Člověk nežije sám na pustém ostrově. I v tom případě by se však dřív nebo později pokusil navázat spojení s okolním světem. Člověk žije ve společnosti, ve společenství dalších lidí, kteří jsou mu více či méně blízcí. A tak není divu, že ho také zajímá, co si druzí lidé myslí, jak vnímají a hodnotí určité události a jevy.

A protože se zajímáme o ostatní lidi, považujeme za užitečné vědět o jejich názorech – znát je. Tyto více či méně uvědomované znalosti zpětně utvářejí naše vztahy k okolí a jejich **základním principem je vzájemná komunikace.**<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> DeVito, J.A. Základy mezilidské komunikace. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001, s. 27

<sup>4</sup> Sýkora, F. Úvod do studia předmětu Sociální komunikace. Brno: IMS, 2003, s. 4-5

<sup>5</sup> Foret, M. Komunikace s veřejností. 1. vyd. Brno: MU, 1994, s. 9-11

## 1.2 Motivace ke komunikaci

Motivaci komunikovat má každý člověk, i když v různé intenzitě a potřebě. Motivace komunikovat bývá závislá na řadě okolností, např. zda je nám druhý člověk sympatický, zda si s ním rozumíme, zda jsme dobře naladěni nebo unavení, zda ovládáme jazyk partnera. Ke komunikaci nás většinou vede některá z forem motivace:

- **kognitivní** - při které chceme nebo potřebujeme něco sdělit, vyjádřit, podělit se o myšlenku, znalost, o to co jsme se dozvěděli,
- **zjišťovací a orientační** – ptáme se na informace, abychom se lépe vyznali v tématu nebo v názorech druhého člověka,
- **sdužovací** - tato motivace slouží k navazování vztahů, protože člověk potřebuje mít pocit sounáležitosti, jistoty, že není na světě sám, že někam a k někomu patří,
- **sebpotvrzovací** - tím, že druhý člověk s námi mluví – komunikuje, nám dává potvrzení toho, že máme pro něj určitou cenu a tím si rozvíjíme a potvrzujeme své mínění sami o sobě, stáváme se sami sebou,
- **adaptační** - kterou vyjadřujeme svou pozici v sociálním světě a svou životní i profesní roli, komunikováním se přizpůsobujeme okolí,
- **přesilová** - často komunikujeme pouze z potřeby uplatnit se, upoutat na sebe pozornost a předvést se,
- **požitkářská** - někdy máme chuť se rozptýlit a uniknout od starostí.<sup>6</sup>

**Motivaci ke komunikaci má každý člověk**, ať už mluvíme nebo píšeme, snažíme se něco sdělit, vyjádřit, předat své myšlenky někomu dalšímu, snažíme se dosáhnout nějakého cíle. K pěti hlavním cílům komunikace dle J.A. DeVita patří:

- **učit se** – získávat znalosti o druhých, o světě, ale i o sobě,
- **spojovat** – vytvářet vztahy s druhými, vzájemně na sebe reagovat,
- **pomáhat** – naslouchat druhým, nabízet jim řešení,
- **ovlivňovat** – posilovat nebo měnit postoje nebo chování druhých,
- **hrát si** – těšit se z okamžitého prožitku.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Vybíral, Z. Psychologie komunikace. 1. vyd. Praha: Portál, 2005, s. 32-35,

<sup>7</sup> DeVito, J.A. Základy mezilidské komunikace. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001, s. 33

## 1.3 Fáze komunikace

Při každé komunikaci vzniká komunikační vztah mezi komunikátorem (sdělovatelem) a komunikantem (příjemcem). Komunikační vztah je vlastně proces přenosu – sdělení.

Rozlišujeme **šest fází komunikace**, přičemž v každé z nich může docházet k různým „šumům“ nebo k nedostatečné zpětné vazbě, tj. k úbytku informací nebo k jejich deformaci:

**1) ideová geneze** – tj. vznik, zrod nápadu, myšlenky, obsah mysli komunikátora (bývá někdy mylný, pokud vychází ze špatných předpokladů),

**2) zakódování** – vyjádření myšlenky v symbolech, slovech, znacích, pohybech (zde bývá často špatně strukturovaný text, nesrozumitelná, nepřesná slova),

**3) přenos** – pohyb symbolů od vysílajícího k příjemci, vedení vysílacího obsahu (během přenosu může dojít i k posunu informací do jiné roviny, než bylo myšleno a také k překroucení informace),

**4) příjem** – okamžik, kdy symboly dojdou k příjemci (je důležité, aby příjemce byl schopen racionálně naslouchat a aby byl dobře soustředěn, zároveň nesmí dostat tak velké množství informací, že je ani nestačí vnímat),

**5) dekódování** – proces příjemcova výkladu, interpretace přijatých symbolů (často dojde k nepochopení informace, k jejímu unáhlenému hodnocení v důsledku sugestibility a zvýšené emotivity příjemce, omyly při dekódování jsou častější při použití cizích slov, odborných termínů apod., kdy je zpráva příliš složitá),

**6) akce** – chování, činnost příjemce vyvolaná přijatou zprávou, využití informace.<sup>8</sup>

Komunikace nespočívá v pouhém přenosu informací, aby komunikační akt měl určitý dopad, efekt na příjemce, musí tento porozumět smyslu a významu sdělení. Proto je důležité, aby sdělovatel - komunikátor použil takové komunikační prostředky, které příjemce zná a může tak informaci porozumět.

---

<sup>8</sup> Kohoutek, R. Sociální psychologie. Brno: IMS, 2004, s. 134

## 1.4 Komunikační prostředky

*Jazyk a řeč* je základním a specificky lidským prostředkem komunikace, a to jak ve formě mluvené, tak i ve formě psané. Aby kdokoliv z nás mohl vyjádřit jakoukoliv myšlenku, potřebuje k tomu nejen dobrou slovní zásobu - umět mluvit a vyjadřovat se, ale umět i naslouchat a mlčet, protože komunikace je vždy závislá na aktérech, kteří mohou být různě komunikačně nadaní. Někteří lidé jsou „rození řečníci“ – schopnost mluvit jim byla dána do vínku, naproti tomu jsou lidé, kteří nedokáží správně zformulovat myšlenku či větu, a pro něž je komunikace problémem.

Podstatou komunikace je *řeč*, kdy člověk sděluje ve slovech, dohodnutých značkách a symbolech své myšlení druhým lidem. Řeč je to čím se člověk liší od ostatních živočichů. Z řeči se postupně vyvíjela komunikace a ta se stala neoddelitelnou součástí našeho života. Řeč a řečové schopnosti se vytváří už v útlém dětství. Je mnoho vědních oborů, které se zajímají o naši řeč: lingvistika, fonetika a fonologie, gramatika, paralingvistika, stylistika, pragmatika, estetika, rétorika, atd.

U řeči pozorujeme vedle obsahové stránky, také její stránku formální, kterou studuje *paralingvistika* – ta se zabývá především vlastnostmi hlasu, tempem řeči, melodií řeči a artikulací, plynulostí řeči, správnou výslovností a chybami v řeči. Není totiž důležité jenom to, co říkáme, ale také jakým způsobem to říkáme. Zvuk a tón našeho hlasu, kterým mluvíme může změnit i význam našeho sdělení.<sup>9</sup>

Schopností a dovedností správně používat řeč – mluvené slovo se zabývá *rétorika*. Je to vlastně věda o mluvení a umění mluvit, nauka o řečnictví a řečnickém umění. Vznik této vědy je v Řecku, kde slovo „*Rhetor*“ označovalo člověka, který dovedl mluvit mistrovsky. Posléze se toto slovo používalo pro toho, kdo vyučoval ostatní k mistrovství v řeči, tedy pro učitele „rétoriky – vědy o mluvení a umění mluvit“.

Zejména u pracovníků, jejichž denní pracovní režim je nemyslitelný bez komunikace s lidmi, se vyžaduje skutečná kvalifikace, dovednost a mistrovství v komunikaci. Součástí této kvalifikace je právě rétorika, která napomáhá pracovníkům

---

<sup>9</sup> Černý, V. *Řeč těla*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, s. 131

k tomu, aby jejich řeč byla *mistrovským nástrojem, příjemným od prvního oslovení, nástrojem získávajícím a ne lhostejným či dokonce odpuzujícím*.<sup>10</sup>

K úspěchu v jednání však s pouhým uměním mluvit nevystačíme. Pro úspěšnou komunikaci je důležité, abychom průběžně sledovali dopad našich slov na posluchače, všímali si projevů jeho zájmu či nezájmu, úrovně pozornosti, pracovali se zpětnou vazbou a přizpůsobovali obsah i formu našich sdělení druhé straně. Pokud tak nečiníme, může se stát, že „mluvíme do větru“ či „vzduchoprázdna“.<sup>11</sup>

Pocit, že nás druhá strana neposlouchá, nevnímá, nevěnuje nám pozornost a tím zároveň nechápe co jí chceme svým sdělením říci, bývá pro nás často stresující a mnohdy je i důvodem pro vznik konfliktu, nedorozumění či bariérou pro další komunikaci a jednání.

Mezilidská komunikace je nejen výměnou informací, ale také vyjádřením pocitů, vztahů a emocí. Proto ke komunikačním prostředkům patří i neverbální výrazové projevy jako jsou gesta, mimika, pohyby, postoje, apod.

Do komunikačních prostředků řadíme také prostředky veřejné čili masové komunikace. K nejrozšířenějším masovým médiím patří tisk, rozhlas, televize, internet. Můžeme sem zařadit i mobilní telefony, telefony, faxy, ale i filmy, reklamy, billboardy, apod. Specifičnost masové komunikace je v rychlosti sdělení informací a vysokém počtu příjemců, ale také v jednosměrnosti informace. U masové komunikace nedochází k přímému kontaktu mezi sdělovatelem a příjemcem informace. Negativní stránkou masové komunikace je mnohdy velký a ne vždy pouze pozitivní vliv na vědomí lidí.

Jak již bylo uvedeno výše, základním a specificky lidským prostředkem naší lidské komunikace je jazyk a řeč. Při komunikaci není důležité pouze to co sdělujeme nebo nám je sdělováno, ale také jak je nám to sdělováno. Může se stát, že obsahu vlastního sdělení neumíme dát přiměřenou formu, druhý pak může chápat naše sdělení jinak, než bychom si přáli. Záleží na tom jak umíme pracovat s hlasem. Dobré vyjadřovací schopnosti patří mezi hlavní předpoklady dobré komunikace a úspěšného jednání s lidmi.

---

<sup>10</sup> Kohout, J. Rétorika – Umění mluvit a jednat s lidmi. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995, s. 11-12

<sup>11</sup> Štěpaník, J. Umění jednat s lidmi 2 – Komunikace. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 9

## 2. Rozdělení komunikace

*Sociální komunikace*, která probíhá v lidské společnosti vyplývá z potřeby člověka vyměňovat si, sdělovat a přijímat informace.

Sociální komunikace může být:

- *přímá a nepřímá*,
- *oboustranná* (dialog) nebo *jednostranná* (monolog),
- *soukromá* (mezi dvěma nebo více osobami) nebo *veřejná* (masová komunikace).

Další členění sociální komunikace je na:

- *intrapersonální*, kterou vede jednotlivec sám se sebou – „*mluvení sama se sebou*“,
- *interpersonální*, kdy jeden člověk sděluje něco druhému člověku a střídají se role vypravěče a posluchače,
- *veřejná – masová komunikace*, která probíhá prostřednictvím tisku, televize, rozhlasu, ale také i prostřednictvím internetu, apod.. Masová komunikace je specifická tím, že přenos informace – komunikace je umožněna v krátké době velkému množství lidí.<sup>12</sup>

Nejpoužívanější dělení komunikace je na *verbální komunikaci – slovní komunikaci* – komunikace slovem i písmem a *neverbální komunikaci – nonverbální komunikaci* – tedy komunikace „*beze slov*“ zejména pomocí gest, mimik, pohybů těla.

Dalším základním druhem komunikace je *komunikace písemná*, která se v dnešní době v převážné většině používá v komunikaci mezi organizacemi, firmami a úřady. Písemná komunikace se v současnosti uskutečňuje buď klasickou písemnou formou nebo formou elektronickou. Velmi rozšířeným a běžným druhem komunikace je *telefonická komunikace*, která zaujímá významné místo nejen v činnosti pracovníků veřejné správy. Telefon, a to zejména mobilní, dnes využívá prakticky každý člověk.

---

<sup>12</sup> Kohoutek, R. Sociální psychologie. Brno: IMS, 2004, s. 132-133

Do *elektronické komunikace* můžeme mimo telefonů, mobilních telefonů, telefaxů v současnosti zařadit především komunikaci prostřednictvím internetu, e-mailů a pomocí elektronické pošty přes e-podatelný (tento druh komunikace je zatím typický pouze pro komunikaci veřejnosti - klientů s úřady). U mladých lidí je v dnešní době oblíbené především zasílání a předávání informací, vzkazů a textových zpráv pomocí SMS, ICQ a přes internetové volání Skype.

## 2.1 Přímá a nepřímá komunikace

*Přímá komunikace* je součástí našeho každodenního života a pro většinu z nás je naprosto nenahraditelná. Do této komunikace lidé zapojují nejen své zkušenosti, ale i své emoce.

Přímá sociální komunikace se uskutečňuje přímým sociálním kontaktem a bezprostředním stykem účastníků komunikace, ať už se jedná o komunikaci verbální či neverbální. Přímá sociální komunikace zaujímá své specifické postavení, neboť komunikující mohou vzájemně ovlivňovat jeden druhého, všimnout si reakcí a signálů druhé osoby a na základě zjištění, jak je jejich sdělení druhou osobou přijímáno, mohou své jednání přizpůsobit dané situaci. Přímou sociální komunikaci - „tváří v tvář“, často ovlivňuje vzhled a vystupování člověka, vzájemné sympatie či antipatie, prostředí, předsudky. Svou roli mohou sehrát také komunikační bariéry, jako je ostýchavost či uzavřenost a schopnost či neschopnost naslouchat.<sup>13</sup>

*Nepřímá komunikace*, zejména masová sociální komunikace probíhá bez osobní účasti aktérů komunikace. Probíhá zprostředkovaně přes určitý komunikační kanál, který slouží k přenosu informací a jehož prostřednictvím spolu lidé komunikují. U nepřímé komunikace lidé mezi sebou komunikují například prostřednictvím dopisu, telefonu, mobilu, počítače, internetu, k přenosu informací slouží také televize a rozhlas. Na rozdíl od přímé komunikace má nepřímá komunikace tu výhodu, že zachycuje informace „bez šumu“, nedochází tedy k různým deformacím informací.

V komunikaci pracovníků veřejné správy s veřejností je samozřejmostí, že se střídá komunikace přímá s komunikací nepřímou. Při osobním jednání s klientem

---

<sup>13</sup> Černý, V. Řeč těla. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, s. 13-14,



jde většinou o komunikaci přímou, značný podíl však také zahrnuje komunikace nepřímá a to prostřednictvím telefonátů, dopisů, písemných žádostí, ale i dotazů zasílaných na e-mailové adresy pracovníků nebo na elektronické podatelny. Cílem obou komunikací, které se vzájemně prolínají a doplňují, je vyřešit nějaký problém nebo poskytnout určitou informaci, ať už při osobním jednání či zprostředkovaně.

## 2.2 Verbální komunikace

*Verbální komunikace* je specificky lidským typem komunikace a zároveň jde o nejvýznamnější a nejvíce používaný způsob předávání a přijímání informací. Výhodou verbální komunikace je, že aktéři komunikace mohou na danou informaci bezprostředně reagovat. Pod pojmem verbální komunikace si představíme především jazyk - řeč, mluvené slovo. Patří sem však i psané slovo.

Kvalita verbální komunikace je závislá na slovní zásobě daného jedince a jeho schopnosti ji umět používat. U verbální komunikace oceňujeme zřetelnou výslovnost, přiměřenou hlasitost, příjemně znějící hlas, tempo řeči, které není monotónní a umožňuje dobré porozumění. K nežádoucím jevům naopak patří špatná artikulace, příliš tichý nebo naopak nadměrný hlučný projev, překotné nebo naopak uspávající tempo řeči. Po obsahové stránce řeči si ceníme především srozumitelnosti, stručnosti, jasnosti a věcnosti. Není vhodná zdlouhavost, rozvláčnost, zabíhavost, přílišný detailismus nebo „přeskakování myšlenek“.<sup>14</sup>

**Aby naše mluvené slovo bylo pro druhou stranu co nejvíce srozumitelné, je důležité respektovat komu je sdělení určeno, čeho se týká a co chceme řečí dosáhnout.** Srozumitelnost by měla být základním principem verbální komunikace. Podle příjemce našeho sdělení bychom měli tedy volit vhodné jazykové a výrazové prostředky. V dnešní době při komunikaci mnozí lidé rádi používají cizí slova nebo slova převzatá z cizích jazyků. Při používání těchto slov a výrazů by měla být vždy zvažována vhodnost a účelnost jejich použití, aby byly pro druhou stranu srozumitelné a nebyly příjemcem pocíťovány negativně. Sdělení - komunikace by neměla obsahovat vulgární výrazy.

---

<sup>14</sup> Štěpaník, J. Umění jednat s lidmi 2 – Komunikace. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 40-41

K *dobrym radám* komunikace patří:

- *není důležité, co se říká, ale co se tím míní,*
- *nemůžete chtít říkat někomu něco, pokud tomu sami nerozumíte,*
- *nejdříve je nutné věci rozumět, a teprve potom to můžeme vysvětlovat druhým.*<sup>15</sup>

## 2.3 Písemná komunikace

*Písemná komunikace* je typicky lidskou aktivitou a je dalším základním druhem komunikace, kterou člověk běžně používá. Existuje řada situací, které vyžadují a pro které je písemná komunikace výhodnější než komunikace ústní, telefonická či osobní. Jedná se především o komunikaci úřední, kde je nezbytné a nutné tato písemná sdělení uchovávat pro další potřebu do budoucna při řešení složitějších záležitostí nebo i z legislativních důvodů, kde se v některých případech, podle platných právních norem, bez písemných dokumentů ani neobejdeme. Při úředních jednáních je často nutné ústní dohody písemně zaznamenat, protože se tak zabrání jejich dodatečné nepřesné reprodukci. Písemnosti tedy zpřesňují a dokumentují výměnu informací.<sup>16</sup>

V současné době se k písemné komunikaci stále více využívá výpočetní technika, která sice má své výhody např. v tom, že umožňuje automatické opravování chyb a generování a překopírování textů, které se při ručním psaní často rutinně opisovaly, ale na druhou stranu postrádá individuální a emoční charakter ručního psaní. Při písemné komunikaci by se mělo brát v úvahu, že sdělení má být obsahově srozumitelné, jelikož se nejedná o přímý komunikační kontakt, a nelze něco zpětně vysvětlovat. Písemný projev by měl mít určitou formu, úpravu, správný pravopis i vhodný jazyk, který je vizitkou pisatele.

Podle J. Vymětala *písemná komunikace, tak jako komunikace verbální, vyžaduje zřetelnost, úplnost, stručnost, správnost a zdvořilost*. Stejně důležité je používání jasného, přímočarého a stručného vyjadřování, které je pro příjemce zcela srozumitelné a jednoznačné. Úplnosti dosáhneme kontrolou písemnosti, zda skutečně obsahuje vše co jsme chtěli vyjádřit a zda jsme nevynechali něco podstatného.

<sup>15</sup> Foret, M. Komunikace s veřejností. 1. vyd. Brno: MU, 1994, s. 29

<sup>16</sup> Vymětal, J. Průvodce úspěšnou komunikací. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 205

Mezi hlavní požadavky patří správnost písemné komunikace, která se týká především gramatiky.

Nedílnou součástí písemné komunikace by měla být i zdvořilost, která dělá vizitku a dobré jméno jak jednotlivci, tak organizaci. ***Vhodné oslovení, poděkování a zakončení má v písemné komunikaci podobný význam jako první dojem při neverbální komunikaci.***<sup>17</sup>

## 2.4 Neverbální komunikace

*Neverbální (nonverbální) komunikace* je komunikace beze slov. I když neřekneme ani slovo, naše tělo vyšle zprávu druhým. Děje se tak prostřednictvím způsobů držení těla a jeho pohybů, výrazů obličeje, pohledů a pohybů očí, změn vzdáleností mezi komunikujícími, signálů ovládnutí prostoru, druhu oděvu a jeho barev, dotyků, rychlosti a hlasitosti řeči, a dokonce i způsobem, jakým komunikující zachází s časem.<sup>18</sup>

**Každý člověk při komunikaci používá celou řadu nonverbálních projevů, kterými doplňuje a zdůrazňuje své sdělení.**

Často přeceňujeme komunikaci verbální a naopak nedoceňujeme komunikaci nonverbální. Nonverbální projevy přitom nezřídka vyjadřují duševní stavy, pocity, emoce, afekty, prožitky a myšlenky člověka ryzeji a pravdivěji než verbálně.<sup>19</sup>

Neverbální komunikace je historicky starší než komunikace verbální. Již od vzniku lidstva se člověk domlouval posunky, mimikou obličeje a neartikulovanými zvuky, těmito způsoby dokázali lidé vyjádřit prakticky vše co potřebovali. Neverbální komunikaci můžeme pozorovat i u zvířat. Na dorozumění beze slov jsme často odkázáni například při komunikaci s cizincem, pokud dobře neovládáme jeho řeč, ve velmi hlučném prostředí apod.. Neverbální komunikaci, stejně tak jako řeč, si osvojujeme již v dětství.

---

<sup>17</sup> Vymětal, J. Průvodce úspěšnou komunikací, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 206

<sup>18</sup> DeVito, J.A. Základy mezilidské komunikace. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001, s. 125

<sup>19</sup> Kohoutek, R. Sociální psychologie. Brno: IMS, 2004, s. 137

Jestliže je možné nemluvit, není možné se nijak neprojevat. Nelze signalizovat takřkajíc „nic“, i svým mlčením, nehnutým obličejem a celkovým postojem těla něco sdělujeme. Míra výrazovosti je u řady lidí různá. „**Člověk může přestat mluvit, nemůže však přestat komunikovat svým tělem**“, zde musí něco říct. Lidé se liší v tom, kolik toho řeknou o sobě, o vztahu k ostatním beze slov. Tónem hlasu, tím, jak se zatváří, pohledy, ...<sup>20</sup>

Neverbální projev nebo-li řeč těla odkrývá, co si daná osoba opravdu myslí. Mezi nejčastěji používané způsoby neverbální komunikace patří:

- *mimika – výrazy obličeje,*
- *gesta – řeč rukou,*
- *vizika - řeč očí,*
- *haptika – dotyky,*
- *kinezika – pohyby - řeč těla,*
- *posturika – držení, postoj těla,*
- *proxemika – vzdálenost a zaujímání pozice v prostoru,*
- *paralingvistika – využití lidského hlasu - tónem řeči,*
- *úprava zevnějšku.*

**Mimikou** označujeme výraz obličeje a jeho změny, které odráží – zrcadlí naše emoce. Mimika dokáže vyjádřit nejen radost, štěstí, spokojenost, souhlas, sympatie, ale také neštěstí, smutek, překvapení, strach, hněv, znechucení a pohrdání.<sup>21</sup> Mimika má značný význam v komunikaci, svým velkým množstvím různých výrazů dokáže informovat o emocích a psychickém stavu člověka.

K nejzákladnějšímu a dalo by se říci, že v komunikaci nejdůležitějšímu mimickému projevu, patří úsměv, který ve správném okamžiku umí překonávat i bariéry mezi komunikujícími a změnit průběh komunikace.

---

<sup>20</sup> Vybíral, Z. Psychologie komunikace. 1. vyd. Praha: Portál, 2005, s. 85

<sup>21</sup> Vymětal, J. Průvodce úspěšnou komunikací. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 62

*Gesta* jsou pohyby rukou, prsty, nohou a hlavou, které doprovází řeč, ale mohou ji i zastoupit. Gesta napomáhají dokreslit a zvýraznit naše myšlenky, pocity a představy a umocňují působivost našeho sdělení. Gesta o nás hodně vypovídají, hrají velice důležitou roli především při vytváření tzv. prvního dojmu. Správným gestem můžeme protějšku naznačit, že se nám líbí nebo naopak, že o něj nestojíme.

*Vizika nebo-li oční kontakt* je rovněž velmi důležitou složkou komunikace. Pohledy očí nejen předáváme a přijímáme celou řadu sdělení, ale rovněž se ujišťujeme, že nás druhá osoba vnímá, že je s námi v kontaktu. Pohled bývá prvním kontaktem, který mezi dvěma osobami proběhne a je prokázané, že se déle díváme na osoby, které máme rádi, které jsou nám sympatické a se kterými si přejeme komunikovat. Pohledy - řeč očí tvoří základ mimoslovní komunikace.<sup>22</sup>

*Haptika* označuje komunikaci dotyky. Jde o sdělení, které probíhá bezprostředním tělesným kontaktem s druhým člověkem. Nejčastějším příkladem komunikace dotykem je podání ruky, které vyjadřuje nejen zdvořilostní společenský, ale i přátelský pozdrav. Schopnost správně podat ruku ve správném okamžiku je velmi důležitá, protože tento akt sděluje, jaké je postavení dané osoby, kdo je a co chce.

I podle charakteristických a specifických pohybů těla, jimiž může být určitý typ chůze, postoj a držení těla můžeme odhadnout momentální rozpoložení, náladu i psychický stav člověka. Polohou těla můžeme vyjádřit nejen přátelský či nepřátelský postoj k druhému člověku, ale také zda máme či nemáme zájem o komunikaci. Těmito typickými vlastnostmi se zabývá *kinezika a posturika neboli posturologie*.

*Proxemika* se zaměřuje na vzdálenost, blízkost nebo odstup v mezilidské komunikaci. Každý člověk má kolem sebe svůj určitý osobní prostor, ve kterém se cítí bezpečně a pohodlně, a jehož narušení může vyvolat pocit nejistoty a napětí. Velikost tohoto prostoru není u všech lidí stejná a je ovlivňována charakterem setkání. Proto dodržování patřičného odstupů, vzdálenosti od druhých osob patří mezi důležité formy neverbální komunikace. Obecně udržujeme větší vzdálenost od neznámých lidí, než u lidí se kterými se dobře známe.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Černý, V. Řeč těla. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, s. 117-125

<sup>23</sup> Černý, V. Řeč těla. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, s. 43-49

*Paralingvistika* zkoumá využití lidského hlasu. Hlas je důležitou součástí naší komunikace. Není důležité jenom to co říkáme, ale také jakým způsobem. Tón našeho hlasu může naprosto změnit význam našeho sdělení. Ostrý pronikavý hlas sice může přitahovat pozornost, ale zároveň na nás působí i rušivě, rovněž tak i příliš hlasitý rozhovor bývá vnímán spíše negativně. Oproti tomu, pokud někdo hovoří příliš potichu, nemusí být dobře vnímán. Správný tón hlasu, plynulost, pomlky a frázování významně ovlivňují příjem a pochopení sdělení.<sup>24</sup>

---

*Úprava zevnějšku* - neverbální komunikace se netýká jen našeho jednání, vystupování, ale i vnějšího dojmu, stylu oblečení, celkové upravenosti. Vzhled velmi silně ovlivňuje utváření prvního dojmu. Ne nadarmo se říká, že „šaty dělají člověka“, ač si to mnoho lidí nepřipouští, většina přikládá velkou váhu právě prvnímu dojmu, který je často rozhodující pro celou komunikaci a jednání. První dojem si většinou vytváříme během několika minut, protože vystupování, vzhled a oděv mají velkou výrazovou moc a schopnost. I vlastnosti člověka lze sdělovat prostřednictvím vzhledu. Vzhled a oblečení má svůj význam nejen v komunikaci s jinými lidmi, ale zároveň je důležitý i pro svého nositele, hraje důležitou úlohu při utváření a udržování vlastního obrazu člověka.<sup>25</sup>

---

---

<sup>24</sup> Černý, V. Řeč těla. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, s. 127-131

<sup>25</sup> Vymětal, J. Průvodce úspěšnou komunikací. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 73-93

### 3. Problémy při komunikaci

Komunikace je ovlivňována nejen vzájemným vztahem mezi komunikujícími, ale také chováním a způsobem jednání obou komunikujících stran. Důležitým faktorem je rovněž téma rozhovoru, místo a čas, prostředí kde ke komunikaci dochází, ale i osobní motivace a cíle jednotlivých účastníků komunikace. Jelikož komunikace je složitý proces a i situace, při kterých komunikace vzniká a probíhá jsou velmi rozmanité, je obtížné zvládat komunikaci bez nedorozumění.

*Problémy v komunikaci* mohou vznikat jednak z nedostatečně rozvinuté komunikační dovednosti, ale také z našich nepřesných interpretací partnerova chování. V problémových situacích se často objevují **komunikační zlozvyky** – nevhodná forma sdělení. Oboustranná výměna komunikačních zlozvyků vytváří konfliktní komunikaci. Komunikační zlozvyky můžeme rozdělit na zlozvyky, které se objevují při naslouchání a zlozvyky, které se objevují při sdělování.

U komunikačních zlozvyků při naslouchání vzniká u příjemce nedorozumění zpravidla proto, že podkládá pod obsah sdělení něco, co v něm „chce slyšet“, předpokládá skrytý význam, který ve sdělení není. Ke komunikačním zlozvykům při naslouchání patří zejména čtení myšlenek, které je jedním z nejtypičtějších zlozvyků, dále sem můžeme zařadit přerušování a skákání do řeči, nereagování na sdělení, ale i neverbální odmítání, při kterém posluchač nesleduje očima řečníka, otáčí se k němu bokem, zády nebo dělá grimasy. Všechny tyto zlozvyky mohou být pro druhého člověka nepříjemné, ponižovat ho a dokonce ho i rozhněvat.

I při sdělování se můžeme dopustit mnoha zlozvyků, a to především neupřímnosti, nejasnosti a nekonkrétnosti sdělení, kdy druhá strana sdělení nerozumí a musí si ho nějak vysvětlit. Do výčtu těchto zlozvyků můžeme zařadit i tendenci hodnotit situaci nadsazeně, čili přehánět, dále překrucování skutečnosti, nesoulad verbální a neverbálního projevu, kdy řečník gesty a výrazem sděluje odlišné informace než slovy, dále únik od tématu, a v neposlední řadě přehnané emoční reakce, které představují neúměrné emoční vzplanutí po neadekvátním podnětu.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Praško, J., Prašková, H. Asertivitou proti stresu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, s. 44-52

### 3.1 Hlavní příčiny nedorozumění

Při naší každodenní komunikaci a interakci s ostatními lidmi může dojít při přenosu a přijímání informace k chybě, díky které dochází k *nedorozumění – konfliktu*. Konflikt je většinou reakcí na určitou situaci, která se dané osobě nelíbí a se kterou není z různých důvodů spokojená.

Každé nedorozumění, a to nejen v komunikaci, ale i celkově v mezilidských vztazích má určitý podnět a příčinu. Jelikož každý z nás je jedinečná osobnost s vlastní individualitou, názory, cíli a emocemi, může být nedorozumění způsobeno mnoho faktory. Na počátku nedorozumění–konfliktu se faktorem může stát únava, stres, emoce dané osoby, nedůvěra k druhé osobě, rušivé vlivy při komunikaci čili komunikační šum nebo komunikační bariéry.

J. Vymětal ve své publikaci vyjmenoval celou řadu **komunikačních bariér**, mezi hlavní bychom mohli zařadit:

- nesprávné kódování nebo dekódování sdělení,
- nadměrné, nekompletní a neadekvátní informace,
- selhání zpětné vazby – chybí jistota, že bylo sdělení správně pochopeno,
- konflikty mezi jednotlivci – emocionální bloky vlivem minulých negativních zkušeností,
- verbální schopnosti – potíže s výstižným formulováním myšlenek,
- nenaslouchání,
- projevy zásadního nesouhlasu a neshody již v průběhu sdělení,
- emocionální a psychologické bloky jako například zlost, neúcta,
- zesměšňování – absence úcty a slušnosti, atd.<sup>27</sup>

K nedorozumění z důvodu nesprávné komunikace může docházet nejen mezi lidmi, kteří spolu denně přicházejí do styku při pracovní činnosti, ale i mezi blízkými lidmi. Každý člověk se denně ocitá v různé životní situaci a v různém citovém rozpoložení. Vhodně a citelně zvolená komunikace může tedy předejít nepříjemným situacím a zbytečným konfliktům jak v pracovním životě, tak i mezi blízkými lidmi.

---

<sup>27</sup> Vymětal, J. Průvodce úspěšnou komunikací. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 37



## 3.2 Konflikt a řešení konfliktu při komunikaci

*Konflikt* (z lat. *confligó, conflictum*) je střetem názorů, postojů, hodnot, zájmů, nebo-li souboj protichůdných tendencí. Může se odehrávat uvnitř jedince nebo při jednání s jinými lidmi. Je přirozeným jevem jak v běžném rodinném i profesním životě, náleží k životu a je jeho přirozenou součástí.<sup>28</sup> Samozřejmě, že nejlepší je konfliktům předcházet, to platí i pro komunikaci pracovníků veřejné správy s veřejností.

Bohužel však takového ideálního stavu nelze docílit, protože někteří lidé mají zvlášť silné tendence k vyvolávání konfliktů. V takových případech hovoříme o konfliktogenních neboli konfliktotvorných osobnostech, o oponentech ze zásady.<sup>29</sup> Velkou roli zde hraje také naše osobní typologie. Extroverti dávají zřetelně najevo své mínění a názory a často se dostávají do zbytečných sporů. Lidé introvertní jsou uzavřeni do sebe a každý konflikt pro ně bývá nepříjemnou záležitostí.

*Řešení konfliktů* nebývá příjemné. Při řešení konfliktu je důležité, aby se pozornost zaměřila především na obsah problému a vyloučily se emoce, domněnky a předpoklady. Mnoho konfliktů vzniká ze zbytečných nedorozumění, někdy stačí ke změně postoje našeho protějšku jen použití jiných slov. Pro jakékoliv jednání, tedy i konfliktní, je lepší pokud k němu přistupujeme otevřeně a s ochotou ke kompromisu. Velmi důležité je druhou stranu vyslechnout, snažit se jí pochopit, najít způsoby řešení a pomoci jí. Při řešení konfliktů bychom měli umět argumentovat a být přesvědčiví, ale také umět naslouchat a klást otázky.<sup>30</sup>

*Umění naslouchat* patří mezi jednu z hlavních komunikačních dovedností. Je nejjednodušším způsobem získávání informací a sdělení. Naslouchání nám pomáhá navazovat a udržovat vztahy s druhými lidmi a rovněž nám umožňuje získávat o nich poznatky, může ovlivňovat postoje a chování druhých. Lidé většinou více respektují a oblíbí si toho, kdo je pozorný a vstřícný. Aktivním nasloucháním dáváme druhému najevo, že jsme mu rozuměli a zda to, co říkal, přijímáme. Ochota naslouchat vyvolává v druhém jedinci příjemné a pozitivní pocity, jednak zlepšuje jeho pohodu a jednak nám

<sup>28</sup> Štěpáník, J. Umění jednat s lidmi 3 – Stres, frustrace a konflikty. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 106

<sup>29</sup> Kohoutek, R. Sociální psychologie. Brno: IMS, 2004, s. 54

<sup>30</sup> Štěpáník, J. Umění jednat s lidmi 3 – Stres, frustrace a konflikty. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 157-159

umožňuje se od něho více dozvědět. K aktivnímu naslouchání patří i umění klást otázky. Pokud umíme položit vhodné otázky rozhovor plyne hladce.

Velmi důležitou součástí naslouchání je rovněž empatie, která je základem pro porozumění druhého člověka. Při empatickém naslouchání sdělujeme druhému člověku, že ho chápeme a že se snažíme do jeho situace vžít.<sup>31</sup>

Stálou platnost má rovněž stará zásada: „*Jednejme s lidmi tak, jak si přejeme, aby lidé jednali s námi*“. Přitom jde pouze o to, abychom projevovali a pěstovali vlastnosti, které tvoří základ dobrých mezilidských vztahů a usnadňují komunikaci, jako například: *zdvořilost, slušnost, tolerance, respekt k druhému, solidnost, korektnost, dochvilnost, plnění daných slibů apod.*<sup>32</sup>

### 3.3 Asertivita při komunikaci

Předpokladem pozitivní a bezkonfliktní komunikace je *asertivita*. *Asertivita je nenásilné, vlídné, ale pevné, sebejisté a otevřené vyjadřování a prosazování svého názoru, za respektování slušnosti, taktu a ohleduplnosti, aniž by byla omezována svoboda a práva partnera.*<sup>33</sup>

Asertivita je tedy styl jednání a efektivní komunikace, kdy slušně a v rámci norem společenského chování můžeme dosáhnout určitého cíle. Asertivní člověk přebírá plnou odpovědnost za svoje chování a jednání, většinou přímo říká, co cítí a o co mu jde, jak situaci vnímá, co si o ní myslí. Asertivní člověk má přiměřené sebevědomí, nepovyšuje se a zásadně se neponižuje, respektuje partnera a umí naslouchat. Když udělá chybu umí ji přiznat, umí přistoupit na kompromisy, působí uvolněně a srozumitelně.<sup>34</sup> Asertivita znamená tedy především:

- slušnost a zdvořilost
- pravdivou argumentaci
- stručnost a jednoznačnost názorů
- poučenost o vlastních nárocích.

<sup>31</sup> Praško, J., Prašková, H. Asertivitou proti stresu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, s. 133-140

<sup>32</sup> Štěpaník, J. Umění jednat s lidmi 2 – Komunikace. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 159

<sup>33</sup> Vymětal, J. Průvodce úspěšnou komunikací. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 144

<sup>34</sup> Praško, J., Prašková, H. Asertivitou proti stresu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, s. 21-22

*Asertivita je komunikační dovedností*, která nás učí umět mezi sebou komunikovat a řešit situace v klidu a s rozmyslem. Je to styl jednání, které není ani pasivní, ale ani agresivní.

Asertivně jednající člověk by měl vystupovat klidně a uvolněně, měl by umět vysvětlit o co mu jde, jaké jsou jeho cíle a představy, co si o čem myslí a umět prosadit své požadavky. Tam, kde je požadavek pro něho nepřijatelný, měl by umět říci i ne. Zároveň by měl mít pozitivní postoj k druhým lidem, umět jim naslouchat, respektovat je a přistoupit i na kompromisy.

### 3.4 Efektivní komunikace

Podle J. Vymětala komunikace hraje velmi významnou úlohu při určování a uspokojování sociálních požadavků jednotlivců i skupin. Rozhodující a ještě významnější roli má komunikace v pracovním procesu. Podle odborné literatury spočívá 85 % osobního úspěchu v umění jednat s lidmi a pouze 15 % ve znalostech.<sup>35</sup>

Mnoho konfliktů vzniká ze zbytečných nedorozumění, a přitom někdy stačí ke změně postoje našeho protějšku jen použití jiných slov. Důležitým prvkem komunikace je *správné oslovení*, které navazuje kontakt a do jisté míry určuje charakter komunikace. Především u komunikace pracovníků veřejné správy s veřejností – klienty, je vhodné, pokud si zapamatujeme jméno klienta a při oslovení ho používáme – navazujeme tím dojem, že klienta hned od prvního okamžiku jednání vnímáme.

Při komunikaci by pracovník veřejné správy vždy měl dbát na to, aby se nedopouštěl zbytečných komunikačních chyb, aby sladil svůj verbální projev s neverbálním a jeho sdělení směřovala k patřičnému cíli. Velmi důležitou roli při komunikaci hraje také etika a vystupování. Pracovník veřejné správy by měl svým vystupováním a jednáním vzbuzovat důvěru, měl by mít patřičné odborné znalosti a z komunikace by měla být patrná snaha pomoci klientovi. Přitom však pracovník veřejné správy musí dodržovat dané předpisy a postupy.

---

<sup>35</sup> Vymětal, J. Průvodce úspěšnou komunikací. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 26-27

**Efektivita komunikace** má být podle M. Foreta podmiňována těmito body:

- *důvěryhodností – komunikace je založena na atmosféře důvěry a víry, kdy příjemce spoléhá na sdělovatele a kompetentnost jeho informačních zdrojů v dané problematice,*
- *kontext má odpovídat sdělení, nikoliv s ním být v rozporu, neboť efektivní komunikace vyžaduje podporu sociálního prostředí,*
- *obsah – sdělení musí mít pro příjemce význam, musí odpovídat jeho vlastnímu systému hodnot, musí být relevantní pro jeho situaci,*
- *jasnost – sdělení musí být vyjádřeno v jednoduchých pojmech,*
- *schopnost veřejnosti – komunikace musí počítat se schopnostmi veřejnosti, proto je nejefektivnější, jestliže vyžaduje co nejmenší úsilí na straně příjemce, což předpokládá znát jeho dosažitelnost, zvyky a znalosti.<sup>36</sup>*

Pro efektivní komunikaci se musí pracovník veřejné správy snažit navázat s klientem dobré vztahy, které jsou základem porozumění a spolupráce. Komunikace se stává efektivní a přesvědčivou v případě, pokud se její záměr shoduje s účinkem a podstata nebo cíl komunikace byl splněn.

---

<sup>36</sup> Foret, M. Komunikace s veřejností. 1. vyd. Brno: MU, 1994, s. 27-28

## 4. Veřejná správa

Pojem *veřejná správa* vznikl již v římském právu – „*administratio rei publica*“ nebo-li „*správa věcí veřejných*“ a stal se východiskem pro vyjádření tohoto pojmu v příslušných jazycích.

Charakteristickým rysem veřejné správy bylo a je, že zajišťuje spojení mezi občany a státem. Veřejná správa během své historie prošla mnoha změnami a současný obsah pojmu veřejná správa je výsledkem tohoto vývoje. Historicky se veřejná správa členila na správu vnitřní, správu vojenskou, správu finanční, správu zahraniční a správu justiční. Původně se veškerá veřejná správa nazývala *policíí* a od tohoto označení bylo upuštěno teprve v období tzv. policejního státu, kdy se termín policie začal vztahovat pouze na vnitřní správu. Postupem času se veřejná správa vyvíjela a například již v 70. letech 19. století se ve francouzské veřejné správě rozšířilo chápání a uplatňování veřejné správy jako výkonu veřejné moci v pojetí tzv. „*service public*“, v důsledku čehož při veřejné správě nevystupovala do popředí nařizovací moc, nýbrž praktické zabezpečování veřejných záležitostí.<sup>37</sup>

*Veřejná správa* je základním pojmem správního práva. Správní právo patří mezi nejvýznamnější subsystemy českého právního řádu. Jeho cílem a posláním je upravovat postavení a chování subjektů práva ve vztazích, které vznikají a uskutečňují se v souvislosti s realizací *výkonné moci ve státě ve sféře veřejné správy*.<sup>38</sup>

Pro výkonnou moc je přitom charakteristické, že se jedná o *veřejnou moc*, jejíž výkon představuje právě veřejná správa. Ta se dělí na moc státní, která je vykonávána prostřednictvím státních orgánů – tedy státní správu a na zbývající veřejnou moc, která je státem v příslušném rozsahu svěřena subjektům nestátního charakteru ke správě veřejných záležitostí, zde se jedná o subjekty územní samosprávy.<sup>39</sup>

Veřejnou správou tedy rozumíme správu věcí veřejných nebo věcí, které mají tento charakter. Hlavním cílem a úkolem je především služba veřejnosti – občanům,

---

<sup>37</sup> Průcha, P. Základy správního práva a veřejné správy. 2. vyd. Brno: MU, 1998, s. 25-26

<sup>38</sup> Průcha, P. Základy správního práva a veřejné správy. 2. vyd. Brno: MU, 1998, s. 5

<sup>39</sup> Průcha, P. Základy správního práva a veřejné správy. 2. vyd. Brno: MU, 1998, s. 27-30

organizování chodu veřejných záležitostí a ochrana veřejných zájmů, přičemž ji lze vykonávat jen na základě zákona, v jeho mezích a způsobem, který stanoví zákon.

## 4.1 Rozdělení veřejné správy

Veřejná správa se člení dle subjektů, které jsou nositeli a vykonavateli veřejné správy. Podle tohoto hlediska dělíme veřejnou správu na **státní správu a samosprávu**. U státní správy je nositelem i vykonavatelem veřejné správy přímo stát a státní orgány. Samospráva je vykonávána nepřímo, a to prostřednictvím subjektů, které k tomu byly zmocněny zákonem. Jedná se o veřejnoprávní korporace, sem patří kraje a krajské úřady, obce a obecní úřady, dále to jsou veřejnoprávní fondy, veřejnoprávní oborové a zájmové organizace, jako jsou advokátní, lékařské a jiné profesní komory. Z organizačního hlediska je každý orgán veřejné správy relativně samostatnou organizační jednotkou veřejné správy, která má své kompetence, svou působnost a pravomoc.

**Státní správa** je veřejnou správou uskutečňovanou státem prostřednictvím jednotlivých příslušných orgánů státní správy, přičemž v každé společnosti zorganizované ve stát je **státní správa nezastupitelnou součástí veřejné správy** a je odvozena od samotné podstaty, postavení a poslání státu. Je jednou z forem činností státu a jejím posláním je realizace výkonné moci státu. Státní správa je svou povahou organizující a mocensko-ochranou činností státu.<sup>40</sup>

Státní správa v sobě účelně spojuje nejen činnost výkonnou, ale i činnost podzákonou a nařizovací. Výkonný charakter státní správy spočívá především v tom, že plněním svých úkolů státní správa zabezpečuje a provádí výkonnou moc státu, protože hlavním posláním a podstatou státní správy je právě provádění zákonů.

Podzákoný charakter činnosti státní správy je projevem principu vázanosti správy zákony, které jednak provádí a jejichž obsahem se také řídí. Vedle zákonů se však řídí i normativními správními akty, čili obecně závaznými právními předpisy, k jejichž vydávání zmocňuje veřejnou správu Ústava ČR.

---

<sup>40</sup> Průcha, P. Základy správního práva a veřejné správy. 2. vyd. Brno: MU, 1994, s. 31

Nařizovací činností státní správy se rozumí vztah subjektů státní správy vůči jejím objektům a vyjadřuje mocenskou převahu orgánů státní správy ve vztahu k těm, vůči nimž je státní správa vykonávána a projevuje se v závaznosti aktů státní správy pro jejich adresáty. Výkonný, podzákonný a nařizovací charakter státní správy tak představuje různé aspekty její činnosti, které spolu vnitřně velmi úzce souvisí, a které teprve společně vytvářejí její charakteristiku.<sup>41</sup>

Orgány státní správy mají svou hierarchii – princip nadřízenosti a podřízenosti. Rozlišujeme ústřední a místní, popř. vyšší a nižší orgány státní správy:

- **vláda** – podle Ústavy ČR je nejen vrcholným orgánem výkonné moci, ale i vrcholným ústředním orgánem státní správy.
  
- **ústřední orgány státní správy** - vykonávají svou působnost a pravomoc na celém území státu. Mají rovněž pravomoc vydávat v rámci zákona nařízení jako obecně závazné právní akty. Ústředními orgány státní správy jsou jednotlivá ministerstva a další ústřední orgány státní správy jako je např. Český statistický úřad, Český úřad zeměměřičský a katastrální, Česká obchodní inspekce, Státní úřad pro jadernou bezpečnost, apod.
  
- **územně specializované orgány státní správy** – jsou zřizovány zákonem a jde o specializované orgány, přímo odvozené od některých ústředních orgánů státní správy. Tyto orgány se specializují jen na některý úsek státní správy nebo jeho část, či jen na některé činnosti nebo na zvláštní funkci výkonu státní správy. Jsou podřízeny ústřednímu orgánu státní správy se shodným oborem působnosti, územně působí na celém území státu a jsou zpravidla územně strukturované. Patří sem:
  - *krajské správy, okresní a obvodní oddělení Policie ČR,*
  - *celní ředitelství a úřady,*
  - *finanční ředitelství a finanční úřady,*
  - *úřady práce,*
  - *okresní správy sociálního zabezpečení,*
  - *katastrální úřady, atd.*<sup>42</sup>

<sup>41</sup> Průcha, P. Základy správního práva a veřejné správy. 2. vyd. Brno: MU, 1994, s. 31-34

<sup>42</sup> Průcha, P. Základy správního práva a veřejné správy. 2. vyd. Brno: MU, 1994, s. 111-117

**Samospráva** je částí veřejné správy, která není vykonávána státem, ale veřejnoprávními subjekty s postavením orgánů veřejné správy. Jde o subjekty, které jsou označovány jako veřejnoprávní korporace, které vykonávají veřejnou správu svým jménem a ve své působnosti, a správa jimi vykonávaná má povahu samosprávy. Samospráva se na jedné straně svými metodami a formami působení liší od státní správy, na druhé straně však vykazuje některé rysy podobné se státní správou, a jejím posláním je spoluzabezpečovat výkon správy státu. Specifickou charakteristikou pro samosprávu je na jedné straně její nezávislost na státu, avšak na druhé straně je samospráva podrobena státnímu dohledu.<sup>43</sup>

Samospráva se člení na územní samosprávu a zájmovou samosprávu. Do územní samosprávy patří především obce jako základní územní samosprávné celky a kraje jako vyšší územní samosprávné celky. Zájmová samospráva je tvořena advokátními, lékařskými, hospodářskými komorami, apod. Patří sem i další subjekty, jako např. veřejné fondy, veřejné nadace, ale i soukromé osoby, pokud jim byly svěřeny některé úkoly veřejné správy.

## 4.2 Česká správa sociálního zabezpečení

Společenská a ekonomická transformace po roce 1989 se výrazně promítla také do oblasti sociálního zabezpečení. Bylo zapotřebí změn, a proto zákonem ČNR č. 210/1990 Sb., o změnách v působnosti orgánů ČR v sociálním zabezpečení a o změně zákona č. 20/1966 Sb., o péči o zdraví lidu, byla s účinností od 1. září 1990 ustanovena **Česká správa sociálního zabezpečení** (dále jen ČSSZ) jako správní úřad s celostátní působností. Sloučila v sobě bývalý Úřad důchodového zabezpečení v Praze, Českou správu nemocenského pojištění a Správu nemocenského pojištění Svazu českých a moravských výrobních družstev. Stejně jako to bylo za první republiky, sloučila v jedno nemocenské a důchodové pojištění.

ČSSZ jako správní úřad, který provádí sociální zabezpečení je organizační složkou státu a má právo v rámci svojí působnosti nebo výkonu předmětu činnosti podle zvláštních předpisů jednat jménem státu.<sup>44</sup>

<sup>43</sup> Průcha, P. Základy správního práva a veřejné správy. 2. vyd. Brno: MU, 1994, s. 36-40

<sup>44</sup> Statut ČSSZ a okresních správ sociálního zabezpečení, dostupné na: <http://www.cssz.cz/cz/o-cssz/dokumenty/>



ČSSZ patří mezi největší a výjimečné finančně správní instituce státní správy. Je právnickou osobou způsobilou jednat vlastním jménem a svými právními úkony nabývat práv a brát na sebe povinnosti. Resortně podléhá Ministerstvu práce a sociálních věcí a je v podstatě řídicím orgánem v oblasti sociálního pojištění, zejména v oblasti důchodů a nemocenského pojištění. Při výkonu své činnosti se řídí právními předpisy, příkazy a pokyny MPSV, ale zároveň se podílí na návrzích a vydávání obecně závazných právních předpisů a metodických pokynů v oblasti sociálního zabezpečení. V rámci své působnosti ČSSZ plní velmi obsáhlou řadu úkolů a činností. Jednotlivé kompetence jsou uvedeny v zákoně č. 582/1991 Sb., o organizaci a provádění sociálního zabezpečení.

### 4.3 Okresní správy sociálního zabezpečení

Okresní správy sociálního zabezpečení (dále jen OSSZ) **jsou vnitřními organizačními jednotkami ČSSZ** a mají některé specifické pravomoci. OSSZ byly rovněž ustanoveny dnem 1. září 1990 na základě výše citovaného zákona č. 210/1990 Sb., a byly zřízeny pro obvody shodné s územními obvody okresů. Po zrušení okresních úřadů existují i nadále jako institut územního členění státu. Na celém území Prahy vykonává působnost Pražská správa sociálního zabezpečení spolu se svými územními pracovišti.

K hlavním úkolům OSSZ patří vedle vyplácení nemocenských dávek i výběr pojistného na sociální zabezpečení a státní politiku zaměstnanosti, dále sepisování žádostí o důchod, vedení evidence důchodového a nemocenského pojištění OSVČ, a mnoho dalších. Vedle toho poskytují OSSZ v souladu s příslušnými právními předpisy oprávněným orgánům, organizacím a klientům odbornou pomoc, vyřizují jejich žádosti, stížnosti a podněty a provádějí informační činnost. Tyto kompetence a úkoly jsou rovněž uvedeny již ve výše citovaném zákoně.

Všechna pracoviště OSSZ jsou tvořena z několika oddělení, jsou to např. důchodové oddělení, nemocenské oddělení, oddělení osob samostatně výdělečně činných, kontrolní oddělení, právní oddělení a oddělení lékařské posudkové služby, přičemž každé z uvedených oddělení má svou specifickou charakteristiku a náplň práce.

## 4.4 Komunikace zaměstnanců veřejné správy s veřejností

Pojem „*veřejná správa je službou veřejnosti*“ je přímo stanoven v § 4 zákona č. 500/2004 Sb., Správního řádu. Dle znění tohoto ustanovení *každý, kdo plní úkoly vyplývající z působnosti správního orgánu, má povinnosti se k dotčeným osobám chovat zdvořile a podle možností jim vycházet vstříc*. V důvodové zprávě k tomuto ustanovení se zmiňuje, že zákonodárce se tímto ustanovením pokusil do zákona vtělit zásady norem slušného chování, etických či jiných zásad správního orgánu k dotčené osobě.

V praxi to znamená, že pracovník správního úřadu, musí účastníkům – klientům vždy vykat a při jednání s nimi nezvyšovat hlas ani nereagovat na jejich popudlivé či hysterické argumenty a výjevy. Neměl by se s nimi dohadovat a je povinen bez jakékoliv osobní reakce strpět i urážky či invectivy z jejich strany. Pracovník správního úřadu dále nesmí účastníky – klienty odbývat, skákat jim do řeči či se rozhovoru vyhýbat nebo se zapírat, a při telefonickém rozhovoru přerušit rozhovor odložením telefonu apod. Za všech okolností musí pracovník správního úřadu *zachovat důstojnost veřejného činitele či pracovníka jednajícího jménem státu*, který správní úřad reprezentuje.<sup>45</sup>

Ve výkonu povolání v duchu veřejné služby, která by měla být cílem každého úředníka, by se v činnosti veřejné správy měly zobrazit i *principy dobré správy*.

Tyto principy vycházejí nejen z obecných právních předpisů a ústavních zásad, ale i z morálních pravidel a společenských očekávání. *Dobrá správa* by měla označovat takový postup úřadu, který je nejen v souladu se zákonem, ale zároveň mu nelze vytknout liknavost, neefektivnost, vyhýbavost a jiné nežádoucí znaky. Shrnutí těchto základních principů provedl veřejný ochránce práv. Využil přitom především vlastních zkušeností za dobu existence institutu veřejného ochránce práv a Evropský kodex dobré správní praxe Evropské unie. Toto shrnutí má deset bodů, které obsahují: *soulad s právem, nestrannost, včasnost, předvídatelnost, přesvědčivost, přiměřenost, efektivnost, odpovědnost, otevřenost a vstřícnost*.<sup>46</sup>

---

<sup>45</sup> Ondruš, R. Správní řád. Praha: Linde a.s., 2005, s. 515

<sup>46</sup> Jedná se pouze o základní specifikaci jednotlivých bodů. Jejich podrobné znění je uvedeno na stránkách ombudsmana: <http://www.ochrance.cz/cinnost/sprava.php>

Protože veřejná správa je především službou občanům a jejím hlavním úkolem je poskytování a předávání informací veřejnosti a komunikace s veřejností, velká pozornost v oblasti veřejné správy je zaměřena na činnosti a postavení úředníků - zaměstnanců těchto správ. Veřejnou správu si bez „úředníků“ asi těžko dovedeme představit, protože jejich práce a činnost představuje základ každé veřejné správy. Společenské změny, které v našem státě po roce 1989 proběhly se významně promítly nejen do jejich postavení a činnosti, ale i do pohledu veřejnosti-občanů na úřady a úředníky. Troufám si říci, že ze strany veřejnosti došlo ke snížení prestiže a autority úředníků, a klienti úředníky do jisté míry vnímají spíše jako osoby, které jim poskytují „určitý veřejný servis“.

J.Dublinský uvádí, že podle zveřejněných výsledků různých anketních výzkumů mezi návštěvníky - klienty úřadů veřejné správy, by pracovníci veřejné správy měli mít **následující žádoucí vlastnosti:**

- *všestrannou vzdělanost a vysokou odbornou znalost,*
- *pozitivní charakterové vlastnosti jako je zodpovědnost, důslednost, přátelské a vstřícné chování s respektem k jednající straně,*
- *adaptabilitu, pružnost a tvořivost,*
- *klid, trpělivost, emocionální vyrovnanost a nadhled,*
- *dobré komunikační schopnosti a dovednosti.*<sup>47</sup>

Právě na tom, jak veřejná správa plní své funkce a úkoly, závisí i její vnímání veřejností. Negativní hodnocení pracovníků veřejné správy, je většinou výsledkem špatných zkušeností z jednání na úřadech. Významným spolutvůrcem veřejného mínění občanů o kvalitě výkonu veřejné správy jsou i hromadné sdělovací prostředky.

Jelikož občané požadují efektivnější veřejnou správu, zabývají se tímto požadavkem nejen samotné orgány veřejné správy, ale především i vláda ČR, která dne 11.7.2007 na svém zasedání schválila strategii „*Efektivní veřejná správa a přátelské služby Smart Administration*“, kde je mimo jiné uvedeno, že veřejná správa v ČR je primárně pojata jako služba občanovi, naplňuje principy dobrého vládnutí, funguje efektivně a výkonně.

---

<sup>47</sup> Dublinský, J., Brychtová, Š. Komunikace ve veřejné správě. 1. vyd. Univerzita Pardubice, 2004, s. 10

V tomto dokumentu se vláda zavázala podniknout kroky směrem ke zlepšení veřejné správy a kvality jí poskytovaných služeb tak, aby veřejná správa nebyla jen chápána, ale skutečně i fungovala, jako „služba“ občanům a dosáhlo se tak v očích občanů pozitivnějšího vnímání úředníků i celé veřejné správy, přičemž z hlediska kvality veřejné správy je nejčastěji zmiňován tzv. klientský přístup veřejné správy k občanovi jako zákazníkovi a uživateli veřejných služeb.<sup>48</sup>

—  
Globálním cílem strategie Efektivní veřejné správy a přátelské veřejné služby je:

*„Prostřednictvím zefektivnění fungování veřejné správy a veřejných služeb podpořit socioekonomický růst ČR a zvýšit kvalitu života občanů.“<sup>49</sup>*

—  
Jedním z cílů již uvedené Strategie je také přiblížení veřejné služby občanovi a zajištění její maximální dostupnosti a kvality s důrazem na bezpečný a jednoduchý přístup k veřejným službám prostřednictvím sítě Internet. Elektronizace procesních úkonů ve veřejné správě by měla vést ke zrovnoprávnění listinné formy s formou elektronickou a umožnit bezpečnou komunikaci mezi úřady a veřejností a optimalizovat interní procesy veřejné správy s využitím informačních komunikačních technologií.<sup>50</sup> V praxi to znamená vybudování kontaktních míst veřejné správy, ale i univerzálního místa, kde bude možné činit veškerá podání vůči orgánům veřejné správy a zároveň i získávat informace a potřebné údaje.

Pro vyřizování záležitostí klienta se jako velmi účelné jeví využívání informačních a komunikačních technologií, které na jedné straně snižují náročnost komunikace mezi úřady veřejné správy a na druhé straně zlepšují přístupnost úřadů a komunikaci fyzických i právnických osob s orgány veřejné moci. Mezi základní kroky patřilo přijetí *zákona č. 365/2000 Sb., o informačních systémech veřejné správy*. Tento zákon souvisel nejen s reformou veřejné správy, která směřovala ke zvýšení komfortu občana, ale především s vytvořením legislativních předpokladů pro efektivní a bezpečné využívání informací z informačních systémů veřejné správy a s vytvářením, provozem a rozvojem těchto informačních systémů.<sup>51</sup>

<sup>48</sup> <http://www.google>, dostupné na : <http://www.smocr.cz/data/.../08c580bb-9cf9-4275-bac8-213844bc257c.doc>

<sup>49</sup> <http://www.google>, dostupné na : <http://www.smocr.cz/data/.../08c580bb-9cf9-4275-bac8-213844bc257c.doc>

<sup>50</sup> <http://www.google>, dostupné na : <http://www.smocr.cz/data/.../08c580bb-9cf9-4275-bac8-213844bc257c.doc>

<sup>51</sup> Státní správa, dostupné na: <http://www.statnisprava.cz/rstsp/redakce.nsf/i/informatika>

Posunem k odstranění administrativní zátěže bylo i od 1.8.2006 zřízení **Centrálních registračních míst (CRM)**, které působí při obecních živnostenských úřadech po celé České republice. Tato CRM slouží především ke komunikaci státu s podnikateli a umožňují jim zahájení podnikání během několika dní. Vedle ohlášení živnosti, zde podnikatel může rovněž podat přihlášku k daňové registraci, oznámit ČSSZ zahájení samostatné výdělečné činnosti, včetně podání přihlášky k důchodovému pojištění a nemocenskému pojištění, a dále provést i oznámení příslušné zdravotní pojišťovně či úřadu práce. Podnikateli přitom postačí vyplnit pouze jediný formulář, protože informační systémy a databáze jednotlivých úřadů jsou propojeny s Registrem živnostenského podnikání.<sup>52</sup>

Od začátku roku 2008 je realizován projekt **Czech POINT** (Český Podací Ověřovací Informační Národní Terminál), čili univerzální kontaktní místo služeb pro fyzické a právnické osoby, kde je možné učinit veškeré podání vůči orgánům veřejné správy, získávat údaje vedené v dostupných centrálních registrech a evidencích a získávat informace o průběhu všech řízení, která jsou s danou osobou vedena. Projekt Czech POINT by měl přinést značné ulehčení komunikace občanů se státem, jeho cílem je zrychlení a zpřístupnění služby občanům, aby se postupně odbouralo zdlouhavé cestování po úřadech a sjednotilo se vyřizování na jedno místo, tak aby „obíhala data a ne občan“. Ten by v konečné fázi projektu mohl své záležitosti vyřizovat i z domova prostřednictvím internetu.<sup>53</sup>

Mezi další typy komunikace zaměstnanců veřejné správy s veřejností patří také komunikace prostřednictvím **e-podatelen** a často využívanou formou komunikace jsou **e-mailové schránky**, kde lze komunikovat přímo s jednotlivými úředníky. Novinkou od roku 2009 je zřízení datových schránek, které prozatím slouží v největší míře pouze k odesílání a přijímání dokumentů mezi orgány veřejné moci. Tento způsob komunikace nahrazuje klasický způsob doručování v listinné podobě.

I když prioritou je rozvoj a provoz těchto technologií, jedním z předpokladů fungování těchto systémů je i zvládnutí používání technických novinek všemi zaměstnanci veřejné správy, což u starších úředníků způsobuje mnohdy problémy.

<sup>52</sup> MPO, Centrální registrační místa, dostupné na : <http://www.mpo.cz/dokument18255.html>

<sup>53</sup> Czech POINT, dostupné na: <http://www.czechpoint.cz/web/index.php>

## 4.5 Etika a etický kodex zaměstnanců veřejné správy

*„Činnost veřejné správy je zrcadlem spokojenosti občanů a kde tedy jinde by měly být etické principy nejen dodržovány, ale i vytvářeny a dále šířeny, než u pracovníků sféry, která je službou lidem a která by jim měla být vzorem a určitým měřítkem...“<sup>54</sup>*

—

Vlivem společenských změn a s „novým pohledem“ veřejnosti na veřejnou správu a její úředníky značně vzrostl zájem o etiku ve veřejné správě. V důsledku nárůstu korupce ve veřejné správě, která je bohužel projevem neetického chování úředníků, veřejnost nabyla mylného dojmu, že úředníci jsou zkorumpovaní a úplatní. Samozřejmě, že se v činnosti některých úředníků mohou objevit určité nedostatky a chyby, protože i *úředník je pouze člověk a ne stroj*, ale i tak nelze pod tento názor zahrnout veškeré zaměstnance veřejné správy. Existuje však celá řada pracovníků veřejné správy, kteří jsou při své činnosti – komunikaci s klienty milí, tolerantní a odborně zdatní, a na druhé straně existují jistě i takoví úředníci, kteří mají s komunikací potíže, utrhují se na klienty a není vždy příjemné s nimi jednat.

J. Dolista uvádí, že se vztah české veřejnosti k veřejným institucím vyznačoval určitou krizí důvěry, která byla důsledkem reformy a transformace veřejné správy při níž došlo nejen k rozsáhlé reformě právních předpisů, ale i k zásadní reformě činnosti veřejné správy. Ta mimo jiné obsahovala i přeškolení a mnohde i výměnu pracovníků správních aparátů, a snahu o změnu jejich postojů a návyků z totalitní doby. Výkon veřejné správy byl svěřen jednak státní správě a jednak obcím, kde zpočátku nebyla vytvořena potřebná koncepce rozvoje státní správy a samosprávy.

V poslední době se však podle J. Dolisty vztah občanů k veřejné správě začíná měnit k lepšímu, a to nejen v důsledku vytváření rovnoprávného prostředí a postavení mezi pracovníky veřejné správy a klienty, ale především naplňováním *etických zásad pracovníků veřejné správy*, kteří by při výkonu své činnosti podle těchto zásad měli jednat profesionálně, nestranně a čestně.

---

<sup>54</sup> Dolista, J. Etika zaměstnance veřejné správy. 1. vyd. České Budějovice: VŠERS, 2006, s. 7-29

Slovo *etika* pochází z řeckého slova „ethos“ a znamená mrav, zvyk, obyčej nebo též teorie morálky. Obecně lze říci, že etika zkoumá co je správné a co je špatné, co by lidé měli dělat na základě zákonů, povinností, závazků, čestnosti a ctnosti.

*„Etika se vztahuje k dobře založeným normám toho, co je správné a co špatné, popisuje co by lidé měli dělat, a to formou zákonů, povinností, závazků a norem. Etické normy zahrnují takové ctnosti a hodnoty jako je poctivost, spravedlnost, čestnost, zdvořilost, soucit a loajalitu...“*<sup>55</sup>

Etické chování zaměstnanců veřejné správy není středem zájmu jen laické veřejnosti, ale i vlády České republiky. Ta z důvodu výše uvedeného negativního vnímání úředníků veřejné správy veřejností, ale i jako odpověď na vzrůstající požadavky občanů na vyšší odpovědnost a efektivnost zaměstnanců veřejné správy, přijala usnesením vlády České republiky ze dne 21.3.2001, **Kodex etiky zaměstnanců ve veřejné správě**. Jeho účelem je podporovat žádoucí standardy chování zaměstnanců ve veřejné správě a informovat veřejnost o chování, jež je oprávněná od zaměstnanců ve veřejné správě očekávat.

**Základními hodnotami**, které má každý zaměstnanec veřejné správy dodržovat, ctít a vytvářet tak základ pro vybudování a udržení důvěry veřejnosti, **jsou** podle uvedeného Kodexu **zákonost při rozhodování a rovný přístup ke všem fyzickým i právnickým osobám**.

Kodex obsahuje 7 článků, které se týkají nejen etických, ale i obecných zásad při výkonu veřejné služby, jako jsou například *vysoká odborná úroveň, korektní jednání, nepřipuštnost střetu soukromého zájmu zaměstnance veřejné správy s jeho postavením, nestranný způsob jednání, zákaz přijímání darů, pozorností a jiných nabídek, zákaz zneužití postavení a oznámení nepřipustné činnosti*.

Cílem etického chování zaměstnanců veřejné správy je zvýšení jejich prestiže a pozitivního vnímání širokou veřejností, protože právě etické chování pomáhá vytvářet pozitivní obraz úřadu a zároveň napomáhá dobré a otevřené komunikaci. Tohoto cíle lze dosáhnout pouze tak, že orgány veřejné správy budou věnovat větší pozornost

---

<sup>55</sup> dostupné na <http://cs.wikipedia.org/wiki/Etika>

dodržování zásad zakotvených v etických kodexech a podněcovat žádoucí chování a jednání svých zaměstnanců, například pravidelným hodnocením zaměstnanců.

Kodexy etiky ve veřejné správě odrážejí vzrůstající požadavky veřejnosti po větší efektivnosti, etických standardech a porozumění zaměstnanců veřejné správy pro požadavky občanů.<sup>56</sup>

—

## 4.6 Etický kodex zaměstnanců ČSSZ

ČSSZ tak jako ostatní orgány veřejné a státní správy, rovněž vydala *Etický kodex zaměstnanců ČSSZ*, který vychází z výše citovaného Kodexu etiky zaměstnanců ve veřejné správě. Preambule Etického kodexu zaměstnanců ČSSZ uvádí, že jeho účelem je stanovit žádoucí standardy chování zaměstnanců ČSSZ a informovat veřejnost o chování, jež je oprávněna očekávat od zaměstnanců ČSSZ.

Posláním ČSSZ jako nositele sociálního pojištění, je nejen profesionálně, ale i hospodárně zajištěná správa prostředků sociálního pojištění, která na jedné straně zaručuje jejich účelné využití a na straně druhé komfort účastníků pojištění.

*„Toto poslání vyžaduje profesionálně výkonné zaměstnance, vědomě respektující vnitřní etické hodnoty, pravidla a normy zaměstnanecké kultury, které dotvářejí pozitivní obraz úřadu u klientů a veřejnosti“.*<sup>57</sup>

—

Etický kodex je v tomto smyslu základním dokumentem principů morálky a chování zaměstnanců ČSSZ. Obsahuje 7 článků, které ve své podstatě stanovují:

1. základní ustanovení o výkonu práce zaměstnance ČSSZ
2. obecné zásady jednání a plnění pracovních úkolů a povinností
3. zásady jednání s klienty
4. zásady jednání se spolupracovníky
5. zákaz korupčního jednání
6. zákaz zneužití úředního postavení
7. závaznost etického kodexu .

---

<sup>56</sup> Dolista, J. Etika zaměstnance veřejné správy. 1. vyd. České Budějovice: VŠERS, 2006, s. 57-59

<sup>57</sup> Etický kodex zaměstnanců ČSSZ – dostupný na <http://www.cssz.cz/cz/o-cssz/dokumenty/>



Poslední článek stanovuje, že kodex jako součást vnitřních norem ČSSZ je závazný pro všechny zaměstnance ČSSZ.

Vedle citovaného Etického kodexu vydala ČSSZ i protikorupční opatření a program k zamezení neetického chování a jednání zaměstnanců, ale i program a strategie pro transformaci ČSSZ *v moderní úřad, jenž efektivně funguje způsobem, který odpovídá moderním informačním technologiím a je vlídným úřadem státní správy s klientským přístupem a informační otevřeností...*<sup>58</sup>

## 4.7 Komunikace pracovníků ČSSZ s veřejností

*„Česká správa sociálního zabezpečení je moderní úřad, nositel sociálního pojištění, jenž efektivně funguje způsobem, který odpovídá technologiím informační společnosti třetího tisíciletí, a je prodchnut výlučnou orientací na vytvoření maximální hodnoty pro klienta a tím dosažení co nejvyššího splnění jeho očekávání a co nejvyšší míry jeho spokojenosti“*<sup>59</sup>

ČSSZ, která je největší správní institucí státní správy ČR, spravuje záležitosti a věci téměř 8 milionů pojištěnců - klientů. Od doby svého vzniku prošla mnohými změnami, ať už v oblasti zákonů, vedení, způsobu práce či vnitřního uspořádání, vždy však pro ní bylo a je prvořadým cílem motto – *„Lidé na prvním místě...“*. K naplňování tohoto cíle by především měli přispívat *odborné znalosti, komunikační schopnosti a zároveň i velká míra empatie zaměstnanců ČSSZ*, kteří by svou práci měli chápat jako službu veřejnosti.

**Komunikace i v ČSSZ představuje prakticky podstatu veškeré činnosti.** Při výkonu činnosti zaměstnanců ČSSZ se nejedná pouze o externí komunikaci s občany – klienty, ale i o komunikaci s dalšími orgány státní správy, veřejné správy a i se zástupci samospráv. K hlavním typům komunikace zaměstnanců ČSSZ patří komunikace přímá – ústní, dále komunikace písemná a telefonická, a v současné době ve značné míře i elektronická komunikace prostřednictvím e-mailů a e-podatelen. Tyto typy komunikace se navzájem prolínají a doplňují.

<sup>58</sup> Poslání a strategické cíle ČSSZ pro období 2008-2011- dostupné na <http://www.cssz.cz/cz/o-cssz/dokumenty/>

<sup>59</sup> Publikace vydaná k výročí 15 let od vzniku ČSSZ, Praha, 2005, s. 10

Nejčastější formou komunikování však u zaměstnanců ČSSZ stále zůstává bezprostřední ústní komunikace. Jak již bylo uvedeno, kompetence a činnost ČSSZ představuje velmi obsáhlou oblast, která se převážně dotýká sociální sféry občanů jako je vyplácení nemocenských dávek, posuzování zdravotní stavu, sepisování žádostí o důchod apod., což do jisté míry určuje nejen specifickou, ale i závažnost této komunikace a velmi široké pole působnosti mezi klienty a zaměstnanci ČSSZ.

Veřejnost od zaměstnanců veřejné a státní správy, tedy i od zaměstnanců ČSSZ očekává, že budou při výkonu své činnosti profesionální, nestranní a čestní. Z tohoto důvodu jsou na zaměstnance ČSSZ, ale i zaměstnance všech orgánů státní i veřejné správy kladeny stále vyšší nároky na kvalitu jejich práce a činnosti.

Při komunikaci s klienty musí zaměstnanci ČSSZ dodržovat nejen dané právní normy a předpisy, etické normy, ale zároveň se i snažit včas, bezproblémově a s potřebnou dávkou profesionality a slušného chování vyřídit a vyřešit požadavky klientů – občanů tak, aby nebyli vnímáni jako „byrokratičtí úředníci“.<sup>60</sup> Protože právě úředník je ten, kdo zajišťuje výkon státní správy a s kým je nejčastěji spojována činnost samotného úřadu.

Z tohoto důvodu je velmi důležitá nejen jeho profesní úroveň a vzdělávání, ale i patřičné komunikační dovednosti a schopnosti. Podle mého názoru, ale i osobních zkušeností, značný podíl na *negativním vnímání úřadu očima klienta* má i nízká znalost předpisů a legislativních norem ze strany klientů, která často vede ke zbytečným konfliktům mezi zaměstnanci státní správy a občany. A právě patřičná komunikační dovednost, může vést ke zkvalitnění komunikačních procesů a pozitivních postojů veřejnosti k „úřadům“.

Proto je nejen ze strany ČSSZ, ale i celé veřejné správy, věnována zvýšená pozornost profesnímu vzdělávání zaměstnanců, a i rozvoji komunikačních schopností a dovedností. ČSSZ v profesním rozvoji zaměstnanců vychází z vlastních vzdělávacích programů, které jsou zaměřeny na rozvoj klíčových kompetencí jednotlivých skupin zaměstnanců. Noví zaměstnanci, ale i stávající zaměstnanci, získávají základní

---

<sup>60</sup> Pojem byrokracie a byrokratický úředník představuje pro většinu lidí složité vyřizování záležitostí, které jim komplikuje a znepríjemňuje jejich život. Za tímto nelichotivým názorem jsou buď negativní zkušenosti občanů při styku s některými úředníky spojené s neochotou, nepružností a neefektivitou., ale mnohdy i pouhé vyžadování zákonných povinností, které někteří občané považují za svou újmu a výmysly úředníků... Dostupné na: <http://vido.blog.respekt.cz/c/39864/Jak-funguje-byrokracie.html>

teoretické znalosti samostudiem v kurzech elektronického vzdělávání a prostřednictvím prezenčních kurzů týkajících se příslušných odborných agend.

Celoživotní vzdělávání je v ČSSZ považováno za nejdůležitější součást personální strategie. Jsou vytvořeny projekty a programy, které pomáhají naplňovat tyto strategické cíle a záměry. Patří sem programy profesního rozvoje, jazykové programy, programy elektronického vzdělávání mezi kterými je zařazen i kurz jednání s klientem. V tomto kurzu mají možnost noví zaměstnanci získat nebo si rozšířit informace nejen o samotné ČSSZ, jejích cílech a prioritách, ale především o její orientaci na klienty a přístupu k nim. Hlavním cílem kurzu je zaměstnancům objasnit podstatu komunikace a její členění, důležitost správně vedeného jednání, vyjadřování, kladení otázek, ale i aktivního naslouchání, projevů empatie a asertivního jednání, včetně zvládnání konfliktních situací.

Ke zvýšení pozitivního názoru na komunikaci mezi státní správou a občany dochází i **zavedením nových informačních technologií do státní správy**. Pro ČSSZ, která zpracovává a uchovává enormní množství dat, mají informační technologie důležitou roli. Proto ČSSZ v souladu se svým posláním a strategickými cíli provádí elektronizaci procesních úkolů, která má vést k transformaci ČSSZ na moderní úřad s výkonnou komunikační infrastrukturou, která bude schopna poskytovat **efektivní a kvalitní služby klientům**.

Mezi hlavní strategické cíle patří zabezpečit elektronickou komunikaci správy, tj. výměnu dat a informací s klienty a externími subjekty při jakémkoliv jejich vzájemném vztahu a v jakékoliv fázi. ČSSZ své činnosti musí nutně provádět:

- **co nejbliže ke klientovi** - přiblížení agendy klientovi a odstranění závislosti na místě bydliště,
- **efektivně a hospodárně** - zrychlení vyřizování podání a žádostí a minimalizace oběhu papírových dokumentů,
- **spolehlivě a bezpečně** - spolehlivá komunikační infrastruktura.<sup>61</sup>

---

<sup>61</sup>Koncepce restrukturalizace informační a komunikační infrastruktury ČSSZ dostupné na: <http://www.cssz.cz/cz/o-cssz/dokumenty/>

Od roku 2004 přijímá ČSSZ v souladu s platnou legislativou od svých klientů některé formuláře v elektronické podobě prostřednictvím **e- Podání**. Jde o specifický informační kanál, kterým se dostávají data od klientů prostřednictvím Portálu veřejné správy do informačních systémů ČSSZ k dalšímu zpracování, a to v dostupnosti 24 hodin denně a 7 dní v týdnu.

Ze strany klientů je při komunikaci s ČSSZ stále častěji využíváno zasílání dotazů a podání přes e-podatelný a e-mailové schránky. Pro komunikaci s orgány veřejné moci slouží od roku 2009 datové schránky. Ke zkvalitnění služeb klientům ČSSZ byla v oblasti telefonické komunikace zřízena **Call centra**, která slouží k profesionalizaci telefonických informací o důchodovém a nemocenském pojištění.

Jako velice efektivní a účelné se pro ČSSZ jeví podávání oznámení podnikatelů přes již zmiňovaná centrální registrační místa živnostenských úřadů. V tomto konkrétním případě se jedná o zmírnění administrativní zátěže nejen ze strany klientů, ale i ze strany ČSSZ.

## 5. Poznatky a názory na komunikaci z praxe

Podstatou a základem činnosti ČSSZ a OSSZ, jak již bylo uvedeno výše, je komunikace s klienty. K nejčastější a k neúčinnější formě komunikace patří z pohledu pracovníků OSSZ přímá ústní komunikace. I když jsou v stále větší míře využívány i další formy komunikace, přímá ústní komunikace umožňuje klientovi, ale i zaměstnancům OSSZ bezprostřední zpětnou vazbu a reakci, která může vést k lepšímu pochopení a vyřešení dané problematiky a situace. Nevýhodou této komunikace z pohledu zaměstnanců OSSZ je nejen časová náročnost, ale především větší nároky na zvládnutí komunikace při řešení problémů a v konfliktních situacích. Naopak u telefonické komunikace, která je časově efektivnější, bývá nevýhodou právě chybějící bezprostřední kontakt, což někdy způsobuje, že si klient při telefonické komunikaci dovolí více používat i negativní emoční výroky.

Každé oddělení OSSZ má svou specifickou charakteristiku a náplň práce, a tak i názory a poznatky na komunikaci s klienty od pracovníků těchto oddělení jsou různé.

Například z pohledu důchodového oddělení, které se svou náplní práce dotýká značně závažné a osobní stránky člověka, jako je jeho zdravotní stav a odchod do důchodu, na můj dotaz ohledně komunikace s klienty, bylo pracovníky tohoto oddělení uvedeno, že při sepisování žádostí o důchod, a to nejen starobních, vdovských a vdoveckých, ale i invalidních bývá komunikace s klienty v převážné většině bezkonfliktní. Komunikace zaměstnanců tohoto oddělení je do značné míry závislá na projevech emocí klientů, ale i na projevech empatie ze strany pracovníků tohoto oddělení.

Rovněž tak kontrolní oddělení, které má ve své náplni práce kontrolu odvodu pojistného na sociální zabezpečení v rámci všech podniků a organizací na našem okrese, považuje komunikaci s klienty vcelku za bezproblémovou. Snadnější komunikace tohoto oddělení s klienty je dána specifickým znakem tohoto oddělení. Komunikace zde probíhá převážně přes účetní firem a podniků, které jsou ve velké míře obeznámeny s platnou legislativou i jejími změnami.

Nejzrůsáhlejší informace na můj dotaz k průběhu komunikace s klienty, mi poskytly pracovnice oddělení vymáhání pojistného. Podle jejich názoru se jednání a komunikace s klienty dá často nazvat problémovým a konfliktním, což z největší části způsobuje jejich náplň práce.

Do kompetence a náplně práce tohoto oddělení patří zahajování výkonů rozhodnutí, včetně návrhů na soudní výkony. Přestože všichni klienti jsou písemně informováni, že je proti nim veden výkon rozhodnutí se všemi právními důsledky, většina klientů na tyto informace nereaguje. Až ve chvíli, kdy dochází k realizaci výkonu rozhodnutí, začínají tito klienti s oddělením komunikovat. Ačkoliv se jim pracovnice snaží všemožně vyjít vstříc a nabízet možné alternativy řešení jejich situace, bývá většina klientů značně nespokojená. U některých vzrůstá i agresivita, slovně napadají pracovnice tohoto oddělení a staly se i případy, kdy jim klienti vyhrožovali i fyzickou likvidací. Část klientů se snaží naopak „hrát na city“, pláčív a barvitě popisují svou zoufalou situaci.

U obou typů klientů nechávají pracovnice vyjádřit jejich názor a pouze asertivní technikou pokažené gramodesky - tedy znovu a znovu, jim opakují výši jejich dluhu a nabízejí možná řešení. Obdobná situace na tomto oddělení probíhá i při telefonické komunikaci, kdy opět pouze menší část klientů se snaží svůj problém řešit konstruktivně.

Rovněž tak na oddělení osob samostatně výdělečně činných (dále jen OSVČ), kde pracuji i já, se pracovnice dostávají často do problémové i konfliktní komunikace s klienty. Do náplně práce našeho oddělení patří evidence důchodového i nemocenského pojištění OSVČ, včetně účtování jejich plateb na tato pojištění. Právě ohledně plateb na důchodové a nemocenské pojištění dochází v největší míře k nedorozumění a konfliktům, které však mají bohužel nejčastěji podstatu v neznalosti právních předpisů a zákonů ze strany klientů.

I na oddělení OSVČ se mnohdy při jednání ze strany klientů objevují agresivní výroky a chování, výhrůžky a projevy emocí. Pracovnice oddělení při těchto reakcích musí dodržovat nejen profesionální přístup, do značné míry používat i asertivní jednání a v určitých případech musí umět projevit také i empatii.

Stejným způsobem jednání, jaké bylo popsáno u pracovníků oddělení vymáhání pojistného, tak i pracovníci oddělení OSVČ nechávají své klienty v první řadě vyjádřit svůj názor a problém. Trpělivě a ve většině případů rovněž znovu a znovu opakují podstatu problému a možnost jeho řešení. Záleží samozřejmě vždy na typu a charakteru klienta. U některých klientů stačí menší míra komunikace a vysvětlování daného problému, u některých klientů vysvětlování probíhá delší dobu, ale jsou samozřejmě klienti, kde i po časově a psychicky náročné komunikaci nedojede k vysvětlení a vyřešení problému.

Pro názornost uvádím dvě případové studie komunikace s klienty oddělení OSVČ:

### **Telefonický nesouhlas se zákonnou povinností odvodu pojistného**

Při telefonickém rozhovoru se dozvídám od klienta, že nesouhlasí se sdělením, které mu bylo zasláno referentkou oddělení, o tom, že mu vznikla zákonná povinnost odvodu pojistného na důchodové pojištění za minulý rok a zároveň i povinnost platit zálohy na pojistné pro letošní rok. Klient mi rozhořčeně sděluje, že podnikání není jeho hlavní činností, je zaměstnán a pojistné mu sráží jeho zaměstnavatel a on si pouze touto činností přivydělává při zaměstnání, *takže žádné pojistné a ani zálohy platit nebude.*

Po zjištění jeho osobních údajů v evidenci klientovi sděluji, že bohužel za minulý rok předkročil zákonem stanovenou částku, která mu zakládá povinnost odvodu pojistného, a že sdělení, které mu zaslala příslušná referentka je v pořádku. Na toto mé sdělení klient zareaguje ještě rozhořčeněji a sdělí mi, že se u mne zastaví osobně, abychom dali věci do pořádku. Po ukončení telefonického rozhovoru jsem si vyhledala spisovou dokumentaci uvedeného klienta a připravila se na jednání s ním.

Druhého dne se klient dostavil do mé kanceláře. Již z prvního dojmu usuzuji, že klient není již tak rozezlený, jako při včerejším telefonickém hovoru. Snažím se proto této situace ihned využít, klienta příjemně přivítat a jednat empaticky, ale i asertivně. Klientovi sděluji, že jsem celou záležitost prověřila a že jsem ze strany referentky neshledala žádné pochybení.

Jako důkaz mého tvrzení klientovi předkládám jím podaný a podepsaný přehled o příjmech z podnikání za uplynulý rok, kde je uvedený doplatek pojistného i zálohy spočteny ve stejné výši, tak jak bylo zasláno i příslušnou referentkou. Klient má sice z počátku snahu namítat, že uvedený tiskopis neviděl a nemohl ho tudíž podepsat, ale při dalším rozhovoru a jednání se však přiznává, že je možné, že to svému daňovému poradci podepsal, aniž by byl o uvedeném doplatku a zálohách z jeho strany informován.

Klientovi radím uvedený doplatek v co nejkratší době uhradit, aby nedošlo ke vzniku penále z neuhrazené částky.

Na konci našeho jednání se mi klient omlouvá za své včerejší nepříjemné jednání při telefonickém hovoru. Jako odpověď klientovi na jeho omluvu sděluji, že jsem ráda, že se celá záležitost vysvětlila, a že jsme předešli dalším nepříjemnostem. S přáním krásného dne klient opouští moji kancelář.

## **Ústní nesouhlas s vyměřeným doplatkem pojistného na důchodové pojištění a penále**

Po krátkém a výrazném zaklepaní do mé kanceláře vstupuje klientka – podnikatelka, která aniž by zaregistrovala mé pozdravení, spouští hlasitý a rozezlený monolog, jehož podstatou je zásadní nesouhlas s vyměřeným doplatkem pojistného na důchodové pojištění za minulý rok, včetně penále za pozdní platby, které právě obdržela u příslušné referentky.

Snažím se klientku v jejím monologu přerušit tím, že jí nabízím, aby se posadila, uvedla mi své iniciály a já mohla konkrétně zjistit příčinu jejího problému. Bohužel klientka opět nereaguje a neustále pokračuje ve svém monologu o tom „jaký jsme byrokratický úřad, který z ubohého podnikatele táhá jenom peníze, které nakonec skončí stejně bůhví kde“. Protože ona s určitostí ví, že má u nás zapláceno více peněz, než co my máme uvedeno ve své evidenci a my si s jejími penězi děláme co chceme.



K těmto výtkám se snažím klientce vysvětlit, že nikdo z nás si nemůže s jejími penězi dělat co by chtěl. Pokud platby pojistného k nám na OSSZ zasílá převodem z účtu, jsou okamžitě připsány do její evidence a žádná z pracovníků oddělení nemá přístup k tomu, aby mohla s těmito penězi manipulovat. A pokud má pochybnosti o tom, že nemá ve své evidenci připsány všechny platby, bylo by zapotřebí, aby se k nám dostavila s výpisy ze svého účtu, na jejichž základě s ní provedeme překontrolování jejich plateb na důchodové pojištění.

Na tento můj návrh klientka podrážděně reaguje, že nemá čas a ani peníze na to, aby za námi znovu jezdila, natož, aby nám vozila její soukromé výpisy z banky. Snažím se klientce vysvětlit, že bohužel bez její spolupráce a předložení těchto dokladů se nedá celá situace vyřešit.

Klientka reaguje slovy: *„tak to se teda ukáže, kdo má pravdu a uvidíte, že ten váš...“* (zde bohužel použila i vulgární výraz) *„dáte pěkně do pořádku“* a s prudkým bouchnutím dveří opouští kancelář.

Asi hodinu nato zvoní telefon a v něm se ozývá uvedená klientka, která opětovně zahajuje svůj hlasitý monolog. Jeho podstata je naprosto stejná, bohužel jenom vylepšená o to, že to konzultovala se svým daňovým poradcem, který se s ní shodl v tom, že máme u nás na OSSZ pěkný ... (opět použila onen vulgární výraz), a že ona to takhle nenechá a celou záležitost předá svému právníkovi.

Znovu se snažím klientce celou záležitost vysvětlit, ale moje snaha je marná, protože mě klientka skoro nepouští ke slovu a snad mě ani nevnímá. Celý rozhovor nakonec končí tak, že klientka opět bez jakéhokoliv rozloučení ukončuje telefonický hovor.

Bohužel klientka na mé doporučení nereagovala a na správu se prozatím nedostavila, a ani nezaplatila uvedený doplatek pojistného včetně penále, takže této klientce bude muset být vystaven platební výměr. Předpokládám, že toto bude dalším impulsem pro její konfliktní a emotivní komunikaci.

V případových studiích jsem se snažila ukázat dva typy komunikace, které jsou součástí naší práce. První případ se dá zařadit do běžnějších případů, tzn. že počáteční komunikace ze strany klienta bývá vznětlivá, emotivní a někdy i agresivní. Nejen já, ale i ostatní pracovníce oddělení OSVČ se snažíme s klientem od počátku komunikace jednat vlídně, ale i asertivně, na jeho emotivní či agresivní výjevy raději nereagovat, spíše klidně metodou zaseknuté gramofonové desky vysvětlovat příčinu nedorozumění a možnost vyřešení v mezích zákona. Tento způsob komunikace a jednání je v převážné většině úspěšný. Samozřejmě, že jsou situace, kdy se i přes snahu vyřešit záležitost ke spokojenosti obou stran toto nepodaří, tak jak jsem uvedla v druhém případě.

Za dobu své praxe na tomto oddělení, si nepamatuji žádný případ, který by i přes vyhrožování ze strany klienta, skončil opravdu stížností na jednání pracovníků našeho nebo i jiného oddělení OSSZ.

V rámci celé ČSSZ, podle jejích výročních zpráv, se 85 % podaných stížností týká především stížností na dlouhou dobu řízení v oblasti vyřizování žádostí o důchod ve spolupráci s cizím nositelem pojištění, dále to jsou stížnosti na srážky a exekuce prováděné z vyplácených důchodů a dávek, a v loňském roce značné procento tvořily stížnosti na opožděné výplaty nemocenských dávek nebo peněžité pomoci mateřství. Z celkového počtu stížností tvoří pouze 15 % jiné stížnosti do kterých ČSSZ zahrnuje stížnosti klientů na chování zaměstnanců ČSSZ – komunikaci s klienty nebo na nedostatečnou informovanost klienta ze strany zaměstnanců ČSSZ. V roce 2009 těchto stížností v rámci celé ČSSZ bylo celkem 154.

Vzhledem k tomu, že ČSSZ, jak jsem již uvedla výše, má ve své evidenci 8 milionů pojištěnců – klientů, myslím si, že se jedná o velmi nízké číslo a procento, které ukazuje nejen na profesionální, ale i lidský přístup zaměstnanců při komunikaci s veřejností.

## Závěr

Komunikace je složitý proces, který je závislý na mnoha faktorech a vyžaduje dlouhodobý trénink a praxi. Ve veřejné správě je komunikace s veřejností základem její činnosti, a proto je nutné, aby pracovníci veřejné správy své komunikační schopnosti neustále rozvíjeli tak, aby každý klient, ale i občan, který se obrátí na pracovníka veřejné správy s určitým požadavkem, získal maximum potřebných informací a co možná tou nejsrozumitelnější formou. Zároveň je však důležité, aby i pracovník veřejné správy mohl z komunikace klienta v co nejkratší době zjistit jeho požadavek a byl schopen správně zformulovat a předat jasnou informaci a odpověď.

Cílem mé bakalářské práce bylo poukázat na zásadní význam komunikace ve vztahu pracovník veřejné správy a klient – občan. Vzhledem ke specifickému postavení pracovníků veřejné a státní správy je nezbytné, aby si tito pracovníci uvědomovali jak důležitou roli v komunikaci s klientem zastávají. Měli by nejen umět zvolit správnou metodu a formu komunikace, ale zároveň také umět klienty přesvědčit, zaujmout a zapůsobit na ně, tedy ovládat komunikaci ve všech jejích podobách. Tyto schopnosti a dovednosti mají značný podíl na úspěšnosti komunikace, protože i tak zdánlivě jednoduchý proces, jakým se mezilidská komunikace může zdát, pak ve vztahu občan a úředník často přechází do roviny nedorozumění či případného konfliktu.

Správně zvolený způsob komunikace může tedy mnohdy předejít nepříjemným situacím, a to nejen co se týče samotné komunikace pracovníků veřejné správy s klienty, ale také následných řešení takto vzniklých nedorozumění a konfliktů. Při jednání pracovníků veřejné správy s klienty je vždy úředník tím, kdo by měl aktivně vést jednání, umět upoutat pozornost klienta a tím celé jednání vést správným směrem. Důležité je nejen zvolit správný styl vyjadřování, ale i umět naslouchat klientovi. Pracovník veřejné správy by měl být zdvořilý, nestranný a snažit se důsledně předcházet možným hrozícím konfliktům.

Na základě své dlouholeté praxe na oddělení okresní správy sociálního zabezpečení mohu potvrdit, že jedním ze základních měřítek hodnocení institucí veřejné a státní správy ze strany veřejnosti je právě úroveň komunikace. K tomu, aby pracovník veřejné správy vystupoval nejen profesionálně, ale i přívětivě a ochotně, může napomoci nejen profesionální a morální úroveň daných pracovníků, ale i znalosti asertivity a etiky, včetně cíleného rozvíjení komunikačních dovedností nejen verbálních i neverbálních, ale i schopností používat nové komunikační technologie.

Komunikace jako nedílná a běžná součást našeho života a vzájemných vztahů nás provází nejen v pracovním, ale i v soukromém životě. Smyslem každé komunikace je dorozumět se a navázat kontakt s druhými lidmi, pomáhat jim a tím vytvářet pozitivní mezilidské vztahy. V tomto smyslu je tedy každá komunikace ovlivňováním toho s kým komunikujeme, a zároveň i my jsme v každé komunikaci ovlivňováni tím, kdo komunikuje s námi.

Myslím si, že v dnešní uspěchané době se mnoho z nás nad významem a podstatou slova komunikace nezamýšlí a mezilidské komunikaci nevěnujeme dostatečnou pozornost. I ze své vlastní zkušenosti mohu potvrdit, že se mi mnohokrát stalo, že nejen klient v zaměstnání, ale i osoba při soukromé komunikaci, nevěnovala pozornost tomu co jí říkám nebo chci sdělit, a že se zde potvrdilo, jak důležité při komunikaci je umění aktivně naslouchat druhému člověku.

Ve své bakalářské práci se proto snažím poukázat na zásadní význam komunikace, a to z pohledu zaměstnanců Okresní správy sociálního zabezpečení ve Žďáře nad Sázavou, jejichž poznatky jsem uvedla v závěrečné části bakalářské práce, ale i z pohledu mé dlouholeté praxe na oddělení osob samostatně výdělečně činných, kdy mohu potvrdit, že komunikace v praxi je často velmi obtížná.

Na základě mých vlastních zkušeností bych zkonstatovala, že všechno záleží na lidech, na jejich zájmu, přístupu ke komunikaci a snaze vyřešit daný problém. Proto se domnívám, že je zapotřebí pracovat nejenom na zdokonalení komunikace institucí s občanskou veřejností, ale na zlepšení celkové mezilidské komunikace jako takové.

# Resumé

Bakalářská práce se zabývá problematikou komunikace pracovníků veřejné správy s veřejností a je rozdělena do pěti kapitol.

První tři kapitoly bakalářské práce jsou věnovány popisu pojmu komunikace, motivace a fáze komunikace a komunikačním prostředkům. Komunikaci jsem popsala jako každodenní proces, ve kterém dochází nejen ke sdělování a výměně informací, ale dochází zde i k interakci, čili vzájemnému působení a rozvíjení naší osobnosti jako takové. Dále jsem se zde věnovala jednotlivým fázím komunikace a komunikačním prostředkům, kdy jsem jako důležitý a prvořadý prostředek komunikace vyzvedla řeč.

Rovněž jsem zde provedla členění komunikace na přímou a nepřímou, písemnou, verbální a neverbální. U každé formy komunikace jsem popsala její nejdůležitější prvky, přičemž u neverbální komunikace jsem se zabývala nejčastěji používanými způsoby projevů našeho těla. Poslední kapitola této části je věnována problémům, které při komunikaci vznikají, tedy konfliktům a jejich řešení, včetně využití asertivity.

Druhá část bakalářské práce je zaměřena na vymezení pojmu veřejná správa a její členění. Je zde rovněž popsána charakteristika České správy sociálního zabezpečení, včetně okresních správ sociálního zabezpečení. V této části bakalářské práce se již konkrétně věnuji komunikaci pracovníků veřejné a státní správy z hlediska jejich specifického postavení, které spočívá ve „*službě veřejnosti*“ v návaznosti na dodržování vydaných etických kodexů i s ohledem na principy dobré správy.

Nové komunikační technologie a způsoby komunikování s klienty, které v této části bakalářské práce popisují, by měly vést nejen ke zjednodušení, ale především ke zkvalitnění a zrychlení práce zaměstnanců veřejné a státní správy, a v souvislosti s tím i ke zlepšení vztahů mezi občany a úředníky.

Právě kvalita komunikace orgánů a institucí veřejné a státní správy se neustále ukazuje jako základní a prvořadý faktor při utváření postojů a názorů široké veřejnosti k jednotlivým orgánům veřejné správy a jejím zaměstnancům.

## **Anotace**

Bakalářská práce charakterizuje komunikaci pracovníků veřejné správy s veřejností jako nedílnou součást jejich pracovní činnosti. Práce je zaměřena nejen na objasnění pojmu komunikace a její členění, ale i na pojmy veřejná a státní správa, etické kodexy zaměstnanců veřejné správy a nové technologie, které jsou při komunikaci s veřejností používány.

## **Klíčová slova**

Komunikace, verbální a neverbální komunikace, asertivita, veřejná správa, státní správa, Česká práva sociálního zabezpečení, etický kodex, komunikační technologie.

## **Annotation**

The thesis describes the communication between the public administration and the public as an integral part of their work. The thesis focuses on clarifying the concept of communication and its division, but also in terms of governance and public administration, codes of ethics for public employees and government and new technologies that are in communication with the public used.

## **Keywords**

Communication, verbal and nonverbal communication, assertiveness, public administration, public administration, a code of ethics, communication technologies.

## Literatura a prameny

1. ČERNÝ, V. *Řeč těla*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, 254 s., ISBN 978-80-251-1658-6
2. DE VITO, J.A. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001, 420 s., ISBN 80-7169-988-8
3. DOLISTA, J. *Etika zaměstnance veřejné správy*. 1. vyd. České Budějovice: VŠERS, 2006, 122 s., ISBN 80-86708-20-9
4. DUBLINSKÝ, J., BRYCHTOVÁ, Š. *Komunikace ve veřejné správě*. 1. vyd. Univerzita Pardubice, 2004, 72 s., ISBN 80-7194-653-2
5. KOHOUT, J. *Rétorika- umění mluvit a jednat s lidmi*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995, 124 s., ISBN 80-85603-92-6
6. KOHOUTEK, R. *Sociální psychologie*. Brno: IMS, 2004
7. FORET, M. *Komunikace s veřejností*. 1. vyd. Brno: MU, 1994, 206 s., ISBN 80-210-1034-7
8. PRAŠKO, J., PRAŠKOVÁ, H. *Asertivitou proti stresu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, 181 s., ISBN 80-7169-334-0
9. ONDRUŠ R., *Správní řád*. Praha: Linde, 2005
10. PRŮCHA, P. *Základy správního práva a veřejné správy*. 2. vyd. Brno: MU, 1994, 259 s., ISBN 80-210-0886-5
11. SÝKORA, F. *Sociální komunikace*. Brno: IMS, 2003
12. ŠTĚPANÍK, J. *Umění jednat s lidmi 2 – Komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, 164 s., ISBN 80-247-0844-2
13. ŠTĚPANÍK, J. *Umění jednat s lidmi 3 – Stres, frustrace a konflikty*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 168 s., ISBN 978-80-247-1527-8
14. VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005, 320 s., ISBN 80-7178-998-4
15. VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 328 s., ISBN 978-80-247-2614-4
16. Publikace vydaná k výročí 15 let od vzniku ČSSZ, Praha: ČSSZ 2005

## Internetové zdroje

17. <http://www.czechpoint.cz/web/index.php>
18. <http://www.cssz.cz/cz/o-cssz/dokumenty/>
19. <http://www.ochrance.cz/cinnost/sprava.php>
20. <http://www.mpo.cz/dokument18255.html>
21. <http://www.smocr.cz/data/.../08c580bb-9cf9-4275-bac8-213844bc257c.doc>
22. <http://www.statnisprava.cz/rstsp/redakce.nsf/i/informatika>
23. <http://vido.blog.respekt.cz/c/39864/Jak-funguje-byrokracie.html>
24. <http://cs.wikipedia.org/wiki/Etika>

## Seznam příloh

- Příloha č.1: Kodex etiky zaměstnanců ve veřejné správě  
Příloha č.2: Etický kodex zaměstnanců ČSSZ



# VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY



## USNESENÍ VLÁDY ČESKÉ REPUBLIKY

ze dne 21. března 2001 č. 270 + P

### ke Kodexu etiky zaměstnanců ve veřejné správě

Vazba na záznam z jednání vlády:

V l á d a

I. s c h v a l u j e Kodex etiky zaměstnanců ve veřejné správě uvedený v příloze tohoto usnesení (dále jen „Kodex“);

II. u k l á d á

1. členům vlády a vedoucím ústředních orgánů státní správy vydat Kodex pro potřeby jejich úřadů a seznámit s ním jejich zaměstnance,

2. přednostům okresních úřadů

a) vydat Kodex pro potřeby okresního úřadu a seznámit s ním jeho zaměstnance,

b) seznámit starosty obcí v obvodu své působnosti s tímto usnesením,

3. ministru vnitra vydat Kodex formou informativního materiálu pro veřejnost;

III. d o p o r u č u j e hejtmanům, primátorovi hlavního města Prahy, primátorům měst Kladno, České Budějovice, Plzeň, Karlovy Vary, Ústí nad Labem, Liberec, Hradec Králové, Pardubice, Jihlava, Brno, Zlín, Olomouc, Ostrava, Opava, Havířov a Most a starostům městských částí

1. seznámit zaměstnance jejich úřadů s Kodexem,

2. postupovat podle Kodexu,

3. v případě potřeby vydat pro jejich úřady vlastní etický kodex vycházející z Kodexu.

Provedou:

členové vlády a vedoucí  
ostatních ústředních orgánů  
státní správy,  
přednostové okresních úřadů,  
primátoři měst Kladno,  
České Budějovice, Plzeň,  
Karlovy Vary, Ústí nad Labem,  
Liberec, Hradec Králové,  
Pardubice, Jihlava, Brno,  
Zlín, Olomouc, Ostrava,  
Opava, Havířov, Most

Na vědomí:

hejtmani  
Předseda vlády

Ing. Miloš Z e m a n , v. r.

P ř í l o h a

k usnesení vlády

ze dne 21. března 2001 č. 270

# **K o d e x**

## **etiky zaměstnanců ve veřejné správě**

### **Preambule**

Základními hodnotami, které má každý zaměstnanec veřejné správy ctít a vytvářet tak základ pro vybudování a udržení důvěry veřejnosti, jsou zákonnost při rozhodování a rovný přístup ke všem fyzickým i právnickým osobám. Zaměstnanec veřejné správy má zájem na efektivním výkonu veřejné správy, a proto si dalším vzděláváním prohlubuje svoji odbornost.

Účelem Kodexu je podporovat žádoucí standardy chování zaměstnanců ve veřejné správě a informovat veřejnost o chování, jež je oprávněna od zaměstnanců ve veřejné správě očekávat.

### **Článek 1**

#### **Základní ustanovení**

1. Kodex je doporučením pro zaměstnance správních úřadů a pro zaměstnance územních samosprávných celků (dále jen „zaměstnanec“).
2. Zaměstnanec vykonává svou práci ve shodě s Ústavou České republiky, zákony a dalšími právními předpisy a zároveň činí vše nezbytné pro to, aby jednal v souladu s ustanoveními Kodexu.

### **Článek 2**

#### **Obecné zásady**

1. Výkon veřejné správy je službou veřejnosti, zaměstnanec ji vykonává na vysoké odborné úrovni, kterou si studiem průběžně prohlubuje, s nejvyšší mírou slušnosti, porozumění a ochoty a bez jakýchkoli předsudků.
2. Zaměstnanec jedná korektně s ostatními zaměstnanci úřadu i se zaměstnanci jiných úřadů veřejné správy.
3. Zaměstnanec činí rozhodnutí a řeší záležitosti objektivně na základě jejich skutkové podstaty, přihlížející pouze k právně relevantním skutečnostem, a bez zbytečných průtahů. Nejedná svévolně k újmě jakékoliv osoby, skupiny osob nebo orgánu či složky právnické osoby, ale naopak prosazuje práva a oprávněné zájmy občanů.

### **Článek 3**

#### **Střet zájmů**

1. Zaměstnanec nepřipustí, aby došlo ke střetu jeho soukromého zájmu s jeho postavením jako zaměstnance ve veřejné správě. Soukromý zájem zahrnuje jakoukoliv výhodu pro něj, jeho rodinu, blízké a příbuzné osoby a právnické nebo fyzické osoby, se kterými měl nebo má obchodní nebo politické vztahy.
2. Zaměstnanec se neúčastní žádné činnosti, která se neslučuje s řádným výkonem jeho pracovních povinností nebo tento výkon omezuje.
3. Pokud si není zaměstnanec jist, zda jde o činnost slučitelnou s jeho podílem na výkonu veřejné správy, projedná záležitost se svým nadřízeným.

#### **Článek 4** **Politická nebo veřejná činnost**

1. Zaměstnanec jedná při výkonu veřejné správy politicky nestranným způsobem.
2. Zaměstnanec nebude vykonávat takovou politickou nebo veřejnou činnost, která by mohla narušit důvěru občanů v jeho schopnost nestranně vykonávat své služební povinnosti.

#### **Článek 5** **Dary a jiné nabídky**

1. Zaměstnanec nevyžaduje ani nepřijímá dary, úsluhy, laskavosti, ani žádná jiná zvýhodnění, která by mohla ovlivnit nebo zdánlivě ovlivnit rozhodování ve věci, narušit profesionální přístup k věci, nebo která by bylo možno považovat za odměnu za práci, která je jeho povinností.
2. Zaměstnanec nedovolí, aby se v souvislosti se svým zaměstnáním ve veřejné správě dostal do postavení, ve kterém je zavázán oplatit prokázanou laskavost, nebo které jej činí přístupným nepatřičnému vlivu jiných osob.
3. Pokud je zaměstnanec v souvislosti s jeho zaměstnáním ve veřejné správě nabídnuta jakákoli výhoda, odmítne ji a o nabídnuté výhodě informuje svého nadřízeného.
4. Zaměstnanec se v soukromém životě vyhýbá takovým činnostem, chováním a jednáním, které by mohlo snížit důvěru ve veřejnou správu v očích veřejnosti, nebo dokonce zavdat příčinu k vydírání zaměstnance v důsledku jeho jednání v rozporu s právními předpisy nebo etickými normami.

#### **Článek 6** **Zneužití úředního postavení**

1. Zaměstnanec nevyužívá výhody vyplývající z jeho postavení, ani informace získané při výkonu veřejné správy pro svůj soukromý zájem. Je jeho povinností vyhnout se konfliktům zájmů i předcházet takovým situacím, které mohou podezření z konfliktu zájmů vyvolat.
2. Zaměstnanec nenabízí ani neposkytuje žádnou výhodu jakýmkoliv způsobem spojenou s jeho postavením ve veřejné správě, pokud to zákon neumožňuje.
3. Zaměstnanec neuvádí vědomě v omyl ani veřejnost ani ostatní zaměstnance v úřadu.
4. S informacemi získanými při výkonu veřejné správy zaměstnanec nakládá s potřebnou důvěrností a poskytuje jim příslušnou ochranu. Přihlíží přitom náležitě k právu veřejnosti na přístup k informacím v rozsahu daném příslušnými zákony.

#### **Článek 7** **Oznámení nepřipustné činnosti**

1. Zaměstnanec vynakládá veškeré úsilí, aby zajistil maximálně efektivní a ekonomické spravování a využívání finančních zdrojů, zařízení a služeb, které mu byly svěřeny. V případě, že zjistí ztrátu nebo újmu na majetku ve státním vlastnictví nebo na majetku ve vlastnictví územních samosprávných celků, podvodné či korupční jednání, oznámí tuto skutečnost nadřízenému vedoucímu zaměstnanci, popřípadě příslušnému orgánu činnému v trestním řízení.
2. V případě, že je zaměstnanec požádán, aby jednal v rozporu s právní úpravou, nebo způsobem, který představuje možnost zneužití úřední moci, odmítne takové jednání a oznámí tuto skutečnost svému nadřízenému



## Preambule

Účelem kodexu je stanovit žádoucí standardy chování zaměstnanců ČSSZ a informovat veřejnost o chování, jež je oprávněna od zaměstnanců ČSSZ, jako organizační složky státu, očekávat. Kodex vychází z Kodexu etiky zaměstnanců ve veřejné správě, který schválila vláda svým usnesením č. 270 ze dne 21. 3. 2001.

Posláním ČSSZ, jako nositele sociálního pojištění, je profesionálně a hospodárně zajištěná správa prostředků sociálního pojištění, která zaručuje jejich účelné využití na straně jedné a komfort účastníků pojištění na straně druhé. Toto poslání vyžaduje profesionálně výkonné zaměstnance, vědomě respektující vnitřní etické hodnoty, pravidla a normy zaměstnanecké kultury, kteří dotvářejí pozitivní obraz úřadu u klientů a veřejnosti.

Etický kodex je v tomto smyslu základním dokumentem principů morálky a chování zaměstnanců ČSSZ. Etické normy v něm obsažené navazují na normy právní, předpokládají jejich plnění a stanoví požadavky náročnější, než jaké vyplývají z právního řádu.

## Článek 1 - Základní ustanovení

Zaměstnanec vykonává svou práci ve shodě s Ústavou České republiky, zákony, dalšími právními předpisy a vnitřními normami ČSSZ.

Zákonnost při rozhodování a rovný přístup ke všem fyzickým i právníckým osobám jsou základními zásadami, které je povinen každý zaměstnanec ČSSZ dodržovat a vytvářet tak základ pro budování a udržení důvěry veřejnosti.

## Článek 2 - Obecné zásady jednání

V pracovní době se zaměstnanec věnuje výlučně plnění pracovních úkolů a povinností s plným vynaložením svých sil a schopností. K výkonu své pracovní činnosti přistupuje tvořivě a iniciativně, s veškerou svojí invencí. V rámci své kompetence činí vše pro úplné, přesné a včasné plnění svěřených pracovních úkolů. Odpovídá za spolehlivost a správnost dokladů, které vytváří. Neprovede ani nepřipustí, aby jiná osoba provedla do dokumentu nesprávný nebo zavádějící údaj.

Zaměstnanec usiluje o zajištění maximálně efektivního a ekonomického spravování a využívání finančních zdrojů, zařízení a služeb, které mu byly svěřeny.

V případě, že by zaměstnanec zjistil ztrátu nebo újmu na majetku ČSSZ, oznámí tuto skutečnost svému nadřízenému, popřípadě příslušnému orgánu činnému v trestním řízení.

Zaměstnanec se neúčastní žádné činnosti, která se neslučuje s řádným výkonem jeho pracovních povinností nebo tento výkon omezuje. Při výkonu činnosti politické nebo veřejné dbá, aby tato činnost nenarušila důvěru občanů v jeho schopnost nestranně vykonávat své pracovní povinnosti.

Pokud si není zaměstnanec jist, zda jde o činnost slučitelnou s výkonem jeho zaměstnání v ČSSZ, projedná záležitost se svým nadřízeným.

Zaměstnanec pečuje o úpravu svého zevnějšku a dbá, aby jeho oblečení odpovídalo postavení ČSSZ, kterou reprezentuje, jeho pracovnímu zařazení a místu výkonu práce.

Zaměstnanec i v mimopracovní době vystupuje tak, aby nesnižoval důvěru v ČSSZ v očích veřejnosti.

## Článek 3 - Jednání s klienty

Úkolem ČSSZ je co nejefektivnější služba veřejnosti. Společným cílem zaměstnanců je maximální uspokojení potřeb klientů. Zaměstnanec proto své pracovní činnosti vykonává na vysoké odborné úrovni, kterou je nutné si studiem průběžně prohlubovat, s nejvyšší mírou slušnosti, porozumění, ochoty a bez jakýchkoli předpokladů rasových, národnostních, náboženských, politických nebo jiných. Zaměstnanec jedná korektně, zdvořile a vstřícně s klienty, s ostatními zaměstnanci úřadu, se zaměstnanci jiných orgánů veřejné správy a jinými vnějšími partnery ČSSZ.

Zaměstnanec činí rozhodnutí a řeší záležitosti objektivně na základě jejich skutkové podstaty, přihlížející pouze k právně relevantním skutečnostem, a bez zbytečných průtahů. Pokud mu to právní předpisy umožňují, usiluje o urychlení a zjednodušení úředních postupů, dodržování termínů a maximální zkrácení zákonných lhůt ve prospěch klientů. Jedná tak, aby nezpůsobil újmu jakékoli osobě, skupině osob nebo orgánů či složky právnické osoby, ale naopak prosazuje práva a oprávněné zájmy občanů.

#### **Článek 4 - Jednání se spolupracovníky**

Společným úsilím vytvářejí zaměstnanci v pracovních týmech atmosféru spolupráce a důvěry. Rozdílnost v názorech nevyjadřují s osobní zaujatostí. Případné pracovní kolegiální spory řeší věcně, kultivovaně a otevřeně s přímými nadřízenými a jejich rozhodnutí respektují.

Vedoucí zaměstnanci uplatňují vůči zaměstnancům rovný přístup s důrazem na hodnocení dle odvedené práce. Jsou si vědomi nezbytnosti dobře připraveného a kvalifikovaného zaměstnaneckého potenciálu a umožňují zaměstnancům další vzdělávání v zájmu efektivní práce. Dohlížejí na využití odborných znalostí všech podřízených pracovníků a na jejich plnoprávné začlenění do pracovního kolektivu.

#### **Článek 5 - Protikorupční jednání**

Zaměstnanec nevyžaduje ani nepřijímá dary, úsluhy, laskavosti, ani žádná jiná zvýhodnění, která by mohla ovlivnit nebo zdánlivě ovlivnit rozhodování ve věci, narušit profesionální přístup k věci, nebo taková, jež by bylo možno považovat za odměnu za práci, která je jeho povinností.

Zaměstnanec jedná tak, aby se v souvislosti se svým zaměstnáním v ČSSZ nedostal do postavení, ve kterém by byl zavázán oplácet prokázanou laskavost, nebo které by ho činilo přístupným nepatřičnému vlivu jiných osob.

Pokud by byla zaměstnanci v souvislosti s jeho zaměstnáním v ČSSZ nabídnuta jakákoli výhoda, odmítne ji a o nabídnuté výhodě informuje svého nadřízeného.

#### **Článek 6 - Zneužití úředního postavení**

Zaměstnanec nevyužívá výhody vyplývající z jeho postavení, ani informace získané při výkonu zaměstnání pro svůj soukromý zájem. Soukromým zájmem se rozumí snaha o získání jakékoliv výhody pro něj, jeho rodinu, blízké a příbuzné osoby a právnické nebo fyzické osoby, se kterými měl nebo má obchodní nebo politické vztahy. Je jeho povinností vyhnout se konfliktům jeho soukromého zájmu s jeho postavením jako zaměstnance ČSSZ a předcházet takovým situacím, které mohou podezření z konfliktu zájmů vyvolat.

Zaměstnanec nenabízí ani neposkytuje žádnou výhodu jakýmkoli způsobem spojenou s jeho postavením v ČSSZ, pokud mu to neumožňuje zákon.

V případě, že by byl zaměstnanec požádán, aby jednal v rozporu s právní úpravou, nebo způsobem, který by představoval možnost zneužití úřední moci, musí takové jednání odmítnout a tuto skutečnost oznámit svému nadřízenému.

Informace získané při výkonu zaměstnání je třeba pokládat za důvěrné a poskytovat jim příslušnou ochranu při respektování práva veřejnosti na přístup k informacím v rozsahu daném příslušnými zákony.

Zaměstnanec neuvádí vědomě v omyl ani veřejnost, ani ostatní zaměstnance úřadu. Informace, které poskytuje klientům nebo jiným vnějším partnerům ČSSZ v zákonném rozsahu, musí být úplné, nezkreslené, pravdivé a srozumitelné. Ve veřejném vystupování dbá zaměstnanec vždy zájmů ČSSZ. Pokud k tomu není oprávněn z titulu své funkce, podává jakékoliv informace týkající se ČSSZ veřejným sdělovacím prostředkům pouze prostřednictvím tiskového mluvčího ČSSZ.

#### **Článek 7 - Závaznost etického kodexu**

Kodex jako součást vnitřních norem ČSSZ je pro zaměstnance závazný.