UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ
Institut mezioborových studií Brno

Specifika komunikace s klientem v prostředí České správy sociálního zabezpečení

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vedoucí bakalářské práce:
doc. Ing. Antonín Řehoř, CSc.

Vypracovala:
Renata Kostrhunová

Brno 2011

Prohlášení

Prohlašuji tímto, že jsem bakalářskou práci na téma „Specifika komunikace s klientem v prostředí České správy sociálního zabezpečení“ 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 dne 30. března 2011 …….

Renata Kostrhunová

Poděkování

Děkuji tímto doc. Ing. Antonínu Řehořovi, CSc. za velmi vlídný a chápavý přístup a užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

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

Renata Kostrhunová

Motto:

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

(Argyle a Trower, 1979)[1]

[1] Citováno z: Vybíral, Z. Psychologie lidské komunikace. 1. vyd. Praha: Portál, 2000, s. 17

OBSAH

Úvod **2**

1. **Mezilidská komunikace** **4**

1.1 Funkce lidského komunikování a motivace k němu 5

1.2 Sdělování jako základ sociální komunikace 8

1.3 Kontext komunikace, komunikační dovednosti a zpětná vazba 10

1.4 Formy komunikace 13

2. **Členění veřejné správy a její charakter** **19**

2.1 Veřejná správa – pojem a struktura 19

2.2 Vztah veřejnosti a veřejné správy 20

2.3 Česká správa sociálního zabezpečení - součást veřejné správy 24

3. **Specifika komunikace s klientem v ČSSZ** **27**

3.1 Cíle, formy a prostředky komunikace v ČSSZ 28

3.2 Sociální událost jako specifikum komunikace s klientem 39

3.3 Etický kodex zaměstnanců ČSSZ 46

4. **Komunikace s klientem v praxi** **48**

4.1 Poznatky z každodenní praxe 48

4.2 Případové studie 50

Závěr **61**

Resumé **64**

Anotace **65**

Seznam použité literatury **66**

Seznam příloh **68**

Úvod

Komunikace je nezbytnou součástí každodenního života člověka a podmínkou fungování lidské společnosti vůbec. Jejím smyslem je dorozumívání, přijímání a předávání informací a tím i navazování kvalitních mezilidských vztahů. Člověk, neovládající alespoň základní komunikační dovednosti, může být ve svém sociálním okolí handicapován, tato neznalost může způsobovat potíže při navazování vztahů s ostatními jedinci či skupinami, hůře se prezentuje, prosazuje apod. Tento nedostatek se může projevovat postupným vyčleňováním ze společnosti, nejistotou, trémou či uzavřeností. Komunikace je proces, do nějž vstupujeme denně s různými cíli a motivací, jehož průběh a výsledek závisí nejen na situaci, v níž se uskutečňuje, ale především právě na komunikačních dovednostech účastníků tohoto procesu. V profesi úředníka veřejné správy by měla být schopnost správně a efektivně komunikovat nedílnou součástí jeho erudice. Každodenní interakce, probíhající mezi úředníkem a jeho klientem přináší své výsledky, ale zahrnuje také určitá úskalí – faktory ovlivňující její kvalitu a úroveň.

Téma své bakalářské práce „Specifika komunikace s klientem v prostředí České správy sociálního zabezpečení“ jsem zvolila proto, že v jedné z nejnižších organizačních složek této organizace, kterou je Okresní správa sociálního zabezpečení Břeclav, pracuji již 14 let a z každodenní praxe vím, jak důležitou úlohu komunikace hraje.

Cílem bakalářské práce je poukázat na zásadní význam komunikace ve vztahu „pracovník veřejné správy – klient“ a charakterizovat ji jako nezbytnou a nedílnou součást práce úředníka. Vzhledem ke skutečnosti, že klientem České správy sociálního zabezpečení je ve většině případů člověk, ocitající se v mnohdy tíživé sociální situaci, má komunikace s ním určitá specifika. Způsob jejího vedení vyžaduje ze strany úředníka nejen velkou míru odborné erudice, ale také citlivosti, empatie, trpělivosti a pochopení. V této souvislosti je kladen důraz na etický rozměr činnosti státního úředníka.

Již samotný popis působnosti určuje službu klientovi jako hlavní důvod existence České správy sociálního zabezpečení (dále jen ČSSZ) a je tedy nutné reagovat na potřeby a očekávání klientů. Ačkoliv klienti nehradí ve většině případů naše služby přímo, většina z nich jsou plátci daní a za peníze, které odevzdají státu, očekávají od úředníků odpovídající zacházení. Lidé chtějí mít pocit, že organizace, která od nich bere peníze, si je z hlediska úrovně poskytovaných služeb skutečně zaslouží. V konečném důsledku lze říci, že ten, kdo platí náš plat, je vlastně náš klient. Ten hodnotí nejen naši odbornost, ale také náš postoj a schopnost přijmout jeho žádost za svou. Mnohdy je obraz organizace na veřejnosti tvořen například médii nebo pověstí, která koluje mezi lidmi. A tak jediný způsob, jak klient může sám posoudit ČSSZ, je na základě kontaktu s jejími zaměstnanci. Každé setkání je jakýmsi „okamžikem pravdy“, během kterého se klient rozhoduje, jak naše organizace funguje.

Práce je rozdělena do čtyř základních kapitol. První kapitola je věnována objasnění pojmu komunikace a funkcím lidského komunikování. Dále se zabývá významem zpětné vazby či kontextu při sdělování, pojmem komunikační dovednosti a základními formami komunikace. Druhá kapitola je zaměřena na základní rozdělení veřejné správy a začlenění České správy sociálního zabezpečení jako jednoho z jejích subjektů, včetně charakteristiky její činnosti. Dále je v ní také charakterizován vztah veřejnosti a veřejné správy, včetně základních zásad pro výkon její činnosti.

Ve třetí kapitole jsou popsány konkrétní způsoby komunikace ČSSZ s veřejností a její specifika. Zabývá se cíli, formami a prostředky komunikace, charakteristikou interní a externí komunikace. Jsou zde také popsány základní požadavky na způsob jednání a chování státního úředníka formou etického kodexu. Čtvrtá kapitola zahrnuje poznatky z každodenní praxe úředníka Okresní správy sociálního zabezpečení včetně čtyř případových studií komunikace s klienty oddělení osob samostatně výdělečně činných, oddělení důchodového pojištění a lékařské posudkové služby.

Při zpracování práce jsem použila obsahovou analýzu dostupné literatury k dané tématice, včetně studia interních materiálů ČSSZ. Využila jsem také zkušenosti a poznatky, získané dlouholetou praxí i v rámci různých seminářů a školení, jichž jsem se zúčastnila.

1. Mezilidská komunikace

Komunikace souvisí s vývojem člověka od prvopočátků a je jedním z nejdůležitějších projevů jeho vývoje. Uskutečňuje se všude tam, kde se osobně setkává člověk s člověkem. Je jednou z dimenzí sociálního styku, jehož prostřednictvím se realizují, vytvářejí a mění jak interpersonální, tak společenské vztahy. Komunikační stránka sociálního styku spočívá nejen v přenášení informací, a to jak mluvením, mimoslovními způsoby či svými činy, ale také v jejich formování, zpřesňování a rozvíjení. Aktivita je vyvíjena nejen na straně toho, kdo hovoří, ale také na straně naslouchajícího. V důsledku této oboustranné aktivity, jejímž vrcholem je dialog, se zároveň rozvíjí vzájemný vztah mezi účastníky sociálního styku. Slovo komunikace pochází z latinského „communicare“ a znamená činit něco společným, dorozumívat se, něco si navzájem sdělovat. Komunikovat znamená tedy předávat něco druhému, doručovat, propůjčovat, dávat a přijímat, tedy navzájem se sdílet.[2]

Podle Mikuláštíka (2003) je potřeba komunikace jednou z nejdůležitějších lidských potřeb. Žít znamená komunikovat, nekomunikovat znamená zemřít. Pokud si chceme při komunikaci věřit, jestliže máme spoléhat sami na sebe a mít sebedůvěru, je důležité snažit se komunikaci lépe porozumět, to znamená vědět, jak funguje nejen ve výjimečných situacích, ale i v těch, které si normálně ani neuvědomujeme. Jedinci s dobrými komunikačními dovednostmi dosahují mnohem častěji povýšení, dovedou se snadněji prosazovat ve spolupráci s jinými lidmi.[3]

Foret (1994) vysvětluje pojem komunikace jako základ veškerých vztahů mezi lidmi, proces sdělování, přenosu a výměny významů a hodnot, které zahrnují nejen oblast informací, ale rovněž další projevy a výsledky lidské aktivity, jako jsou např. umělecké výtvory, formy chování apod. „Předmětem komunikace může být jakýkoliv výtvor (lidský i přírodní, verbální i neverbální, hmotný i duševní) představený (prezentovaný) jednou osobou nebo institucí a vnímaný druhou stranou. A právě toto představení a případnou reakci druhé strany chápeme jako komunikaci.“[4]

[2] Křivohlavý, J. Jak si navzájem lépe porozumíme. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1988, s. 12, 19 - 20
[3] Mikuláštík, M. Komunikační dovednosti v praxi. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 16 - 17
[4] Foret, M. Komunikace s veřejností. 1. vyd. Brno: MU, 1994, s. 18

1.1 Funkce lidského komunikování a motivace k němu

Každý komunikační akt plní nějakou funkci. Zrealizováním této funkce získává komunikace smysl, tzn., že to, co je sděleno, nabývá pro člověka určitého významu. Podle Vybírala (2000) mezi čtyři základní funkce komunikování patří:

- **informativní** funkce – jejím účelem je předat zprávu, doplnit jinou, oznámit, prohlásit něco,
- **instruktážní** funkce – dát recept, navést, zasvětit,
- **persuasivní** funkce – přesvědčit, ovlivnit, získat někoho na svou stranu, přimět naslouchajícího, aby změnil názor,
- **zábavní** funkce – pobavit, rozveselit druhého i sebe, rozptýlit se.[5]

Uvedené funkce nejsou ohraničené, vzájemně se prolínají, v běžných situacích se nevyskytuje mnoho pouze informativních nebo oznamovacích komunikačních výměn. Velmi často jde o přesvědčování nebo instruktáž i tam, kde je sdělení nabízeno jako pouhé informování. To může být případ tzv. „neobjektivního zpravodajství" různých masmédií, kdy je v informaci obsažený, ale nepřímo vyjádřený záměr navést příjemce na to, co si má z informace vyvodit, co si má nad ní pomyslet. Jestliže se komunikující zaměří více na formu než na obsah, může být další funkcí jeho komunikace exhibice, upoutání pozornosti ke své osobě.

Dle Mikuláštíka (2003) plní komunikace také další funkce:

- **vzdělávací a výchovnou** – je uplatňovaná zejména prostřednictvím institucí,
- **socializační a společensky integrující** – napomáhá vytváření vztahů mezi lidmi, navazování kontaktů, posilování pocitu sounáležitosti; komunikace závisí též na společenské úrovni člověka, na tom, v jakých společenských vrstvách se nachází a do jakých chce patřit, přičemž každá z vrstev má odlišný způsob komunikace a nejedná se pouze o rozdělení podle majetku, vzdělání, společenského statusu, ale také podle věku, podle vyspělosti člověka,
- **funkci osobní identity** – komunikace nám pomáhá ujasnit si spoustu věcí o sobě samém, uspořádat si své názory, postoje, osobní aspirace,

[5] Vybíral, Z. Psychologie lidské komunikace. 1. vyd. Praha: Portál, 2000, s. 22 - 26

- **poznávací** funkci – souvisí s funkcí informativní, je naplňována spíše z pohledu komunikanta (toho, kdo přijímá vyslanou zprávu), umožňuje nám sdělovat si své plány, každodenní zážitky a tudíž prostřednictvím zkušeností jiných lidí absorbovat informace, které bychom vlastními zkušenostmi nebyli schopni v takové šíři prožít,
- **svěřovací** funkci – sdělováním důvěrných informací nám komunikace pomáhá zbavovat se vnitřního napětí, překonávat těžkosti, poskytuje možnost probrat s někým své myšlenky, sdílet pocity, které člověka trápí, je pro každého jedince velmi důležitá,
- **úniková** funkce – slouží k odreagování se od starostí, shonu, umožňuje „jen tak" si popovídat o neutrálních tématech, když je člověk sklíčený.[6]

Jako o jakýchsi skrytých funkcích komunikace je možné mluvit také o motivech, které nás k ní vedou. Motivace komunikovat je přítomna v každém člověku, v různé intenzitě, kolísající a závisící na různých okolnostech – zda si s komunikačním partnerem rozumíme, zda je nám sympatický, ovládáme – li jeho jazyk, zda se s ním chceme podělit o to, co se nachází v naší mysli.

Cože nás tedy motivuje ke komunikování?

- **Motivace kognitivní** - potřebujeme nebo chceme někomu něco sdělit, podělit se o své znalosti, zkušenosti, myšlenky, máme potřebu něco „předat".
- **Motivace sdružovací** - chceme uspokojit potřebu kontaktu, navázat vztah. Lidská spokojenost ve velké míře závisí právě na uspokojení potřeby komunikovat, někam přináležet. Člověk musí pocítit sounáležitost, aby se ujistil, že k někomu patří, s někým si rozumí, není na světě sám.
- **Motivace sebepotvrzovací** - mluvením s druhými lidmi i sami v sobě nacházíme a potvrzujeme si svou vlastní identitu, upřesňujeme a zpevňujeme si mínění o sobě samých. Mínění, které o sobě máme, si utvrzujeme např. tím, že si v opakovaných sporech „stojíme za svým".
- **Motivace adaptační** – komunikací signalizujeme svoji sociální roli, mluvíme proto, abychom tuto roli hráli, potvrzovali její přijetí, vyjadřovali svou

[6] Mikuláštík, M. Komunikační dovednosti v praxi. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 21 - 22

konformitu, nebo také proto, abychom se konvencím vzpírali – hrajeme tak různé komunikační hry. Tím dochází k naší sociální integraci, adaptaci na společenský řád.

- **Motivace přesilová** – je vedena uspokojením potřeby uplatnit se, máme snahu předvést to, o čem předpokládáme, že nám může zjednat obdiv, úctu, respekt, chceme vyniknout v porovnání s jinými lidmi.
- **Existenciální motivace** – důvodem komunikace může být i snaha o udržování psychického zdraví – potřebujeme zahnat nudu, vyhnout se depresi.
- **Motivace požitkářská** – máme potřebu bavit se, utéci od starostí, odpočinout si.[7]

Komunikujeme tedy vždy s určitým záměrem, když mluvíme nebo píšeme, snažíme se předat své myšlenky někomu dalšímu a dosáhnout určitého cíle. Dle J. A. De Vita (2008) sleduje většina forem komunikace pět hlavních cílů:

- Učit se - získávat znalosti o druhých, o světě a o sobě.
- Spojovat - vytvářet vztahy s dalšími lidmi, vzájemně na sebe reagovat.
- Pomáhat - naslouchat ostatním a nabízet jim řešení.
- Ovlivňovat - posilovat či měnit postoje nebo chování druhých.
- Hrát si - těšit se z okamžitého zážitku.[8]

Tak, jako nás výše uvedené důvody motivují ke komunikaci, je pro člověka naprosto přirozená i občasná nechuť s někým mluvit, potřeba odpočinout si od kontaktů, stáhnout se do samoty. To se pravidelně stává především lidem, kteří každodenně mluví s mnoha jinými, musí o nich přemýšlet, řešit mezilidské problémy – lékaři, učitelé, řídící pracovníci, úředníci a mnozí jiní. Pokud však vyhýbání se jakýmkoliv lidským kontaktům a vymizení motivace komunikovat trvá déle, může být známkou nějaké abnormality.

[7] Vybíral, Z. Psychologie lidské komunikace. 1. vyd. Praha: Portál, 2000, s. 24 - 25
[8] De Vito, J.A. Základy mezilidské komunikace. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2008, s. 51

1.2 Sdělování jako základ sociální komunikace

Lidé komunikují, tedy něco sdělují, všude tam, kde dochází k jejich setkávání. Zde platí v plné míře to, co bylo výstižně řečeno Paulem Watzlawickem[9]: *„Nelze nekomunikovat. Každé chování je komunikace. A proto, že neexistuje nechování, nemůže neexistovat komunikace"*. Jinými slovy řečeno, při setkání dvou lidí dochází vždy k výměně informací mezi nimi, tedy sdělování, a i když druhému člověku slovy nic neříkáme, sdělujeme mu tím právě to, že mu nechceme nic říci. U každého sdělení (komuniké) rozlišujeme jeho obsah – tedy co sdělujeme a formu – jak to sdělujeme. Existují lidé, od nichž se toho moc nedozvíme, zaujmou nás však vybroušeným projevem, působivou formou. Je příjemné je poslouchat, když ale jejich řeč skončí, marně přemýšlíme, o čem to vlastně hovořili. Naproti tomu existují řečníci odborně velmi zdatní, ale jejich projev je neskonale nudný. Jejich zajímavé myšlenky zanikají v nezájmu, protože mají sice „co" říci, ale nevědí „jak" to říci.

Podle Štěpaníka (2005) je sdělení vždy určeno „někomu" a mělo by tedy toho „někoho" respektovat. Také by mělo mít respekt k zákonitostem vnímání. Všichni vnímáme selektivně, z mnoha podnětů, které nás obklopují, vybíráme podle svého zaměření, orientace, zájmů. Sdělení vždy musí zohledňovat svého adresáta – jeho postavení, potřeby, motivy, mentalitu. Komuniké je informace, kterou máme doručit tak, aby jí příjemce porozuměl a pokud možno jednal v souladu s jejím záměrem. To je zásada, kterou musí respektovat každý, kdo chce jiné oslovit. Nejvíce ceněna bývají sdělení jasná, stručná, konkrétní, celistvá. Mají být podávána tak, aby oslovila a zapůsobila příznivým a pozitivním dojmem. Předpokladem úspěšné komunikace je zvládnutí všech složek sdělení:

- vím, čeho chci sdělením dosáhnout (snahová složka),
- chci sdělit informaci a chci se dozvědět informaci (kognitivní složka),
- snažím se vyvolat příznivou emocionální odezvu (emoční složka).

Dobrý řečník by měl mít neustále na paměti, že komunikuje nejen rozum, ale také cit a vůle, a že druhé neoslovíme jen obsahem, ale také formou.[10]

[9] Americký psycholog, psychoterapeut a filosof, který se věnoval teorii komunikace
[10] Štěpaník, J. Umění jednat s lidmi 2. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 17 - 21

„Co“ si tedy spolu navzájem sdělujeme, když se setkáme? Co je obsahem sociální komunikace?

- *Zprávy a informace* – informací je pro člověka jen to, co ještě nevěděl, co je pro něj „novinka“. Vychází z odlišných souborů znalostí lidí, kteří se setkají.
- *Svůj postoj k věci, o níž hovoříme* – druhým lidem nesdělujeme pouze fakta, vždy se přitom také nějak chováme, a to prozrazuje, jaký máme postoj ke sdělované informaci. Ten se projeví např. v tónu hlasu, výrazu našeho obličeje, pohledu našich očí.
- *Svůj postoj k posluchači* – ten se také projeví v našem chování – všemi projevy nonverbální komunikace vyjadřujeme svou úctu a vážnost k němu, nebo naopak neúctu.
- *Své sebepojetí* - navzájem si sdělujeme i to, za koho se považujeme. Jednou naznačujeme, že jsme informovaní a zkušení – chceme být považování za chytré, podruhé zase dáváme najevo, že něco nevíme a neznáme – chceme, aby nás partner vnímal jako relativně neznalé. V obou případech mu předkládáme určitý obraz sama sebe.
- *Kvalitu našeho vzájemného vztahu* – při setkání dáváme druhému najevo, v jakém vztahu k němu jsme, zda ho považujeme za někoho blízkého nebo naopak za toho, koho si nechceme pustit příliš blízko k tělu.
- *Pravidla hry* – snažíme se vnést do jednání určitý řád, např. pravidlo určující předávání slova v rozhovoru, které stanoví, že druhý bude mlčet, pokud já mluvím. Prosazování těchto pravidel není snadné, každý člověk může mít rozdílnou představu o průběhu setkání.
- *Žádosti* – každý člověk má v každou chvíli mnoho přání, potřeb a při setkání s jiným tato přání či potřeby sdělujeme, a to jak slovně, tak mimoslovně.

Druhou stránkou sdělení je jeho forma, tzn. „jak“ si sdělujeme informace.

- *Slovy (verbálně)* – používáme řeč, tedy nejen slova samotná, protože až teprve jejich spojování do vět tvoří základ řeči, teprve až věty dávají slovům úplnější a přesnější význam.

- *Mimoslovně (nonverbálně)* – pohledy očí jsme schopni říci tolik, kolik bychom nemohli vyjádřit slovy, ani kdybychom na to měli desetkrát tolik času. Stejné je to s mimikou, výrazy obličeje, gesty, pohyby a postoji těla, oddálením či přiblížením, tónem hlasu atd.
- *Sdělování činy* – komunikujeme nejen tím, co říkáme, ale také tím, jak jednáme, co děláme a jak se chováme.[11]

1.3 Kontext komunikace, komunikační dovednosti a zpětná vazba

Úroveň a kvalita komunikačního procesu není ovšem dána pouze tím, co sdělujeme a jakým způsobem tak činíme. Je velmi silně ovlivněna také **kontextem**, v němž se uskutečňuje a **komunikačními dovednostmi** jeho účastníků. Důležitou roli hraje také **zpětná vazba**, kterou poskytuje.

Kontext komunikace

Charakter a kvalita komunikace jsou dány nejen obsahem a formou sdělení, ale také kontextem, v němž se komunikace uskutečňuje, přičemž kontextem rozumíme prostředí, které do značné míry určuje význam každého verbálního i neverbálního sdělení. Stejná slova nebo chování mohou nabývat úplně jiných významů, pokud jsou použity v odlišných souvislostech. Např. otázka „Jak se máš?“ může při běžném setkání na ulici vyjadřovat pouze zdvořilostní formalitu, zatímco stejný dotaz v nemocničním prostředí při návštěvě přítele vyjadřuje projev zájmu o jeho zdraví. Pokud bychom odloučily samotnou informaci od kontextu, bylo by téměř nemožné z nich samotných vyvozovat, jaký mají mít smysl.

Podle J. A. De Vita (2008) kontext ovlivňuje nejen to, co říkáme, ale také způsob, jakým se vyjadřujeme. Komunikujeme tedy různě, podle kontextu, ve kterém se právě nacházíme. Rozlišuje čtyři základní typy kontextu, které se navzájem ovlivňují, přičemž každý z nich ovlivňuje všechny ostatní a je ovlivňován všemi ostatními:

[11] Křivohlavý, J. Jak si navzájem lépe porozumíme. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1988, s. 14 - 19

- **fyzický** kontext – představuje hmotné nebo konkrétní prostředí (na sportovním utkání se člověk bude chovat jinak než např. na pohřbu),
- **kulturní** kontext – zahrnuje hierarchii hodnot, životní způsob, projevy chování a způsob komunikace určité skupiny (pravidla, která v rámci skupiny určují, co se považuje za správné, co za nesprávné),
- **sociálně - psychologický** kontext - ten úzce souvisí s postavením jednotlivých účastníků komunikačního aktu, jejich autoritou ve skupině a se vztahy mezi nimi, s normami skupiny nebo organizace (při formální večeři v domě svého šéfa mluvíme jinak, než při neformálním setkání s přáteli),
- **časový** kontext – vyjadřuje pozici sdělení v posloupnosti událostí, např. pokud nám někdo podá zprávu o úmrtí příbuzného, nemluvíme poté tak, jako kdyby nás informoval o své výhře v loterii.[12]

Černý (2007) zařazuje ke kontextu také vizáž člověka, vzájemné sympatie či antipatie účastníků komunikace, nebo také předsudky. Podmínky, za kterých komunikační výměna probíhá, nutí člověka přizpůsobit způsob vyjadřování i výrazové prostředky okolnostem specifické situace, a to tak, aby byla v souladu s očekáváním předpokládaného příjemce sdělení.[13]

Komunikační dovednosti

Ve výše uvedeném textu je často používán pojem komunikační dovednosti (kompetence), proto považuji za nutné tento pojem specifikovat podrobněji. Domnívám se, že vedle odborných vědomostí je jedním z dalších předpokladů úspěchu také umění jednat s lidmi – tedy dobře a efektivně komunikovat. Být nejen sám sebou, ale také spolupracovníkem, členem týmu, tím, kdo se dokáže přiměřeným způsobem prezentovat a prosadit. Takový je požadavek nejen doby dnešní, ale zcela jistě platil v každé době.

Vymětal (2008) tyto dovednosti (kompetence) charakterizuje jako soubor všech mentálních předpokladů, které člověka činí schopným komunikovat, realizovat komunikační procesy a hodnotit na nich účast jiných. Jedná se tedy zejména o souhrn

[12] De Vito, J. A. Základy mezilidské komunikace. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2008, s. 34
[13] Černý, V. Řeč těla. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, s. 13 - 14

úrovně mluveného projevu, emočních kompetencí, zdravé sebejistoty, sebepoznání a poznání komunikačních partnerů. K základním komunikačním dovednostem řadí zejména mluvení, poslouchání a naslouchání, čtení, psaní a vnímání neverbální komunikace.[14]

Dle J. A. De Vita (2008) mezi základní komunikační dovednosti patří:

- **dovednost prezentovat sama sebe** – jako člověka důvěryhodného, přístupného a sebejistého,
- **dovednost vztahová** – pomáhá navazovat mezilidské vztahy, spolupracovat ve skupině a udržovat vzájemné vazby,
- **dovednost vést rozhovory a pohovory** – umožňuje komunikovat s jinými lidmi za účelem získávat informace, úspěšně se předvést,
- **dovednost prezentace** – umět sdělovat informace malým i velkým skupinám posluchačů a ovlivňovat tak jejich postoje a chování,
- **dovednost komunikovat v malé skupině a vůdcovská dovednost** – pomáhají být platným členem nebo vůdcem různě zaměřených skupin,
- **mediální gramotnost** – umožňuje stát se kritickým uživatelem masových medií, která nás každodenně obklopují.[15]

Poskytování zpětné vazby

Nedílnou součástí sociální komunikace je vedle samotného sdělování i zpětná vazba vlastních sdělení. Zpětnou vazbu člověk vnímá nejen od sebe samého (tím, že se slyšíme, cítíme, jak se pohybujeme, vidíme, co píšeme), ale především od druhých lidí. Ta může mít různé formy, od zamračení nebo úsměvu přes souhlasný či odmítavý výraz až po poklepání po zádech nebo ránu pěstí do obličeje. Zpětná vazba je informací pro mluvčího o tom, jak jeho sdělení působí na posluchače. Na jejím základě potom může mluvčí své sdělení přizpůsobovat a upravovat, měnit jeho obsah i formu. Například když se někdo směje našemu vtipu (dává nám pozitivní zpětnou vazbu), může nás to přimět k vyprávění dalšího, zatímco pokud je jeho reakce negativní (žádný smích, bezvýrazný pohled), přejde nás chuť ve sdělování pokračovat.

[14] Vymětal, J. Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 25
[15] De Vito, J.A. Základy mezilidské komunikace. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 28

Vymětal (2008) hovoří o funkcích zpětné vazby – regulační, poznávací, sociální, podpůrné, inspirující, provokující. Charakter zpětné vazby závisí na druhu sdělení. Může odesílatele informovat např. o tom:

- že příjemce porozuměl sdělení,
- že bude reagovat požadovaným způsobem,
- že potřebuje další doplňující informace,
- že s odesílatelem souhlasí či nesouhlasí,
- zda odeslané sdělení vyvolalo zamýšlený účinek.

Účinky zpětné vazby mohou být jak efektivní, tak i neefektivní. Srovnání obou typů je uvedeno v tabulce č. 1.

Efektivní zpětná vazba	**Neefektivní zpětná vazba**
Pomáhá odesílateli i příjemci	Pokořuje odesílatele i příjemce
Určitá a přesná	Všeobecná
Popisná	Soudící
Užitečná	Nevhodná a nepřiměřená
Aktuální a včasná	Neaktuální
S radostí slyšená	Vyvolává obranné postoje
Jasná	Nesrozumitelná
Podložená a relevantní	Nepřesná

Tabulka č. 1 Srovnání efektivní a neefektivní zpětné komunikační vazby [16]

1.4 Formy komunikace

Komunikace může mít velmi proměnlivou podobu a širokou škálu možností, které může komunikátor v různých kombinacích užívat a měnit. Záleží na dovednostech mluvčího, jak dokáže kombinovat nejvhodnější způsoby, které respektují situaci a záměr komunikační výměny, odlišnosti partnera, se kterým komunikuje, kterého přesvědčuje, ke kterému promlouvá. Jednotlivé formy mezilidské komunikace nejsou užívány jako oddělené metody působení jednoho člověka na druhého, ale vytvářejí celek, jsou jednotlivými složkami komunikačního projevu. Celá řada druhů komunikace

[16] Vymětal, J. Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 35

je spojována v jedné prezentaci jako podpůrné působení, mnohdy i nekontrolovaně a neúmyslně.

Komunikaci je možné dělit podle mnoha nejrůznějších kritérií. Jedno z nejzákladnějších rozlišení, kdy kritériem je osobní přítomnost či nepřítomnost mluvčího a naslouchajícího, je dělení na komunikaci:

- **přímou** – je uskutečňována prostřednictvím osobního a bezprostředního styku účastníků komunikační výměny, tzv. „tváří v tvář“,
- **nepřímou** – probíhá bez osobní účasti partnerů, zprostředkovaně.

Podle použitých komunikačních prostředků je rozdělena:

- na **verbální** – vyjadřování myšlenek pomocí mluvené a psané řeči, tedy soustavy znaků, jimž jsou přiřazeny určité významy,
- na **neverbální** (nonverbální) – všechny ostatní komunikační prostředky, jejichž základem není slovo.

Podle počtu účastníků komunikačního aktu dělíme komunikaci:

- na **intrapersonální** – tzv. vnitřní monolog nebo dialog, může mít formu vnitřní neartikulované řeči nebo hlasitého projevu, může být projevem nemoci, vnitřních rozporů nebo formou přípravy na závažnější komunikaci, odesílatelem i příjemcem je jeden a tentýž člověk,
- na **interpersonální** – komunikace mezi dvěma lidmi, má formu dialogu, rozhovoru, je při ní využívána zpětná vazba,
- na **skupinovou komunikaci** – je komplikovanější než interpersonální, účastní se jí více komunikátorů, kteří chtějí něco sdělovat,
- na **masovou komunikaci** – mluvčí předává sdělení širšímu obecenstvu, obecně jsou za prostředky masové komunikace považovány noviny, časopisy, knihy, rádio, televize, internet.

Mikuláštík (2003) dále dělí komunikaci podle míry kontroly projevu ze strany komunikátora na záměrnou, nezáměrnou, podle hodnotícího projevu na pozitivní a negativní, podle emočních projevů na afektivní a agresivní apod.[17]

Verbální a neverbální komunikace

Naše sdělení jsou jakési balíky, které jsou složené z verbálních i neverbálních signálů, které se navzájem doplňují a podporují. Své pocity, např. strach, nevyjadřujeme pouze slovně, ale za účasti celého zbytku těla. Když mluvíme srdečně a vesele, příjemce sdělení v naší tváři nevidí mimicky vyjádřený hněv. Při vyjadřování myšlenek a pocitů fungujeme jako celek, při komunikaci používáme dva hlavní systémy signálů – verbální i neverbální, protože slova se nedají odloučit od neslovních složek komunikace.

Projevy verbální i neverbální komunikace mohou být v určitých situacích rozporné. Chování lidí často neodpovídá tomu, co říkají, nastává tedy rozpor mezi slovem a tím, jak se člověk chová. U naslouchajícího taková situace může vyvolat rozpaky, neboť si není jistý, jak má chápat to, co mu bylo řečeno, nebo zda se nesnaží mluvčí něco skrývat. V takovém případě je možné považovat neverbální sdělení za věrohodnější než to, co bylo řečeno slovy.[18]

Verbální komunikace

Verbální komunikací je míněno vyjadřování pomocí slov, prostřednictvím jazyka. Může být přímá nebo zprostředkovaná, mluvená nebo psaná. Je nezbytnou součástí sociálního života, je nezbytnou součástí myšlení. Kdokoliv musí být na určitou dobu nějakým způsobem izolován, bez možnosti komunikace s jinými lidmi, prožívá to jako strádání. Když o někom říkáme, že rozumí našemu jazyku, pak to znamená, že rozumí našim myšlenkám. Porozumění je jádrem pochopení významu, je to oboustranný proces, tzn., že mluvčí zodpovídá za jasné vyjádření myšlenky a posluchač se musí snažit pochopit co možná nejpřesněji to, co mu mluvčí sděluje. Význam řeči tedy určují lidé, ne slova. Jazyk nám pomáhá určovat to, jak vidíme, jak vnímáme, jak smýšlíme o světě, o realitě kolem sebe.

[17] Mikuláštík, M. Komunikační dovednosti v praxi. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 32 - 33
[18] Mikuláštík, M. Komunikační dovednosti v praxi. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 113

Jazyk je specificky lidským a základním prostředkem naší komunikace. Není důležité pouze to, co sdělujeme nebo co je sdělováno nám, tedy obsah, ale velký důraz musíme klást také na formu v řečové komunikaci. Pokud chceme řečí dosáhnout požadovaného účinku a také rozpoznat, co sděluje druhá strana nám, musíme dbát na formu vyjádření – zřetelně vyslovovat, mluvit přiměřeně hlasitě, správně intonovat, zvolit tempo řeči, které není monotónní, avšak umožňuje dobré porozumění a stejně pečlivě vnímat uvedené aspekty u komunikačního partnera. Jedno a totéž slovo či obsahově stejná věta může být v důsledku jiného „podání" vnímána zcela jinak. Způsobem, kterým je slovo proneseno, projevíme náš skutečný vztah k partnerovi v komunikaci, nebo naše emoce – sympatie, antipatie, averzi.[19]

Důležitý význam má pro verbální komunikaci jazykové prostředí, ve kterém se uskutečňuje a také styl našeho vyjadřování. Jinak mluví učitel ve škole, kněz v kostele, studenti na kolejích. Slova, která používáme, jsou určována našimi dosavadními zkušenostmi, tedy vším, co jsme prožili. Slova se učíme proto, abychom dovedli vyjádřit své myšlenky, myšlení a jazyk jsou na sobě vzájemně závislé. Způsob, jakým přemýšlíme, i způsob, jakým se vyjadřujeme, jsou si velmi blízké a vytvářejí náš charakteristický styl. Ten je výsledkem naší volby slov a jejich spojování do vět. Neliší se pouze od člověka k člověku, ale i jedna a tatáž osoba používá více odlišných stylů v závislosti na jazykovém prostředí. Abychom mohli komunikovat efektivně, musíme tedy svůj jazyk měnit vhodně a přiměřené právě prostředí, ve kterém se nacházíme. Jazyk, který funguje v jedné situaci, může být naprosto nevhodný v situaci jiné.

Přímá sociální komunikace je součástí našeho každodenního života ve společnosti. Její velkou výhodou je skutečnost, že nám dovoluje ovlivňovat druhé. Prakticky ihned při ní vidíme bezprostřední reakci na naše sdělení, což nám umožňuje měnit svoji taktiku. Prostřednictvím zpětné vazby můžeme kontrolovat potencionální účinek sdělení a využít tak dobu komunikace mnohem účinněji. Naproti tomu **nepřímá sociální komunikace,** probíhající zprostředkovaně, bez osobní účasti partnerů, předpokládá technické rozšiřování prostřednictvím sdělovacích prostředků. V rámci komunikačního aktu tedy není možná bezprostřední reakce partnerů, protože k odpovědi

[19] Štěpaník, J. Umění jednat s lidmi 2., 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 35 - 41

na aktivitu původce sdělení dochází s určitým časovým odstupem, zpětná vazba je tedy zpožděná. [20]

Přestože se díky dnešním komunikačním technologiím neustále zdokonalují a vylepšují prostředky nepřímé komunikace, pro člověka zůstává stále nejdůležitější komunikace přímá. Je nedílnou součástí každodenní práce úředníka ve veřejné správě a v rámci každodenní praxe se potvrzuje fakt, že bezprostřední kontakt je mnohem účinnější a efektivnější při řešení požadavků a problémů klienta, než komunikace „na dálku".

Neverbální komunikace

Bývá nejčastěji označována jako „řeč těla", protože komunikujeme, i když nemluvíme. Zahrnuje veškeré projevy, které nesignalizujeme pomocí slov. Neverbální komunikace je ve srovnání s komunikací pomocí slov starší jak z pohledu vývoje lidstva, tak z pohledu vývoje jedince. Od prvních hodin života zprostředkovává dítěti kontakt s matkou a záleží pouze na její citlivosti a vnímavosti, jak dobře dokáže jeho signálům porozumět. A stejně je tomu i u dospělého člověka, neverbálně vyjadřujeme své duševní rozpoložení, pocity, emoce, prožitky nebo myšlenky často výstižněji, než prostřednictvím slov a vypovídací schopnost tohoto způsobu komunikování je velmi vysoká. Lze z ní získat informace, které nám mluvčí nezamýšlí vědomě sdělit, tedy sdělit nechce.

Mezi základní formy neverbální komunikace patří:

- **Paralingvistika** – spadá sem vše, co se týká časové charakteristiky řeči (rychlost projevu, délka pomlk, chyby v řeči, apod.), hlasové dimenze (hlasitost, tón hlasu, intonace) a zvuků (pazvuky, nejazykové zvuky).
- **Mimika** – proměny, odehrávající se v lidském obličeji, kterými člověk vyjadřuje průběh myšlení nebo svůj vnitřní stav (kontrakce obličejových svalů, pohyby celé hlavy).
- **Vizika** – pohledy očí je možné vyjádřit vnitřní hnutí a podpořit vyřčená slova (délka očního kontaktu, pohyby očí, obočí i souvisejících svalů).

[20] Černý, V. Řeč těla. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, s. 14

- **Haptika** – oblast neslovní komunikace, která se odehrává v oblasti dotyků, nejčastějším a společensky přijatelným dotykem je podání ruky, podle jehož charakteru můžeme partnera identifikovat, sděluje, jaké je jeho postavení, kdo je a co chce (sílou stisku, jeho délkou apod.).
- **Gestika** – jejím základním prvkem jsou gesta, zejména pohyby prstů, rukou, nohou a hlavy, které doprovázejí slovní projev a kterým přikládáme nějaký význam.
- **Kinezika** – obecně zahrnuje pohybovou stránku komunikace, hodnotí tedy spontánní pohyby těla nebo některých jeho částí v určitém prostoru a čase jakožto specifické signály.
- **Posturologie** – zabývá se komplexně držením těla, jeho napětím a uvolňováním, náklony, směrem natočení těla a konfigurací všech jeho částí, vychází ze základního poznatku, že lze nemluvit, ale nelze nezaujmout žádnou polohu těla a žádný postoj.
- **Proxemika** – je založena na posuzování vzdálenosti mezi komunikujícími, na skutečnosti, že každý člověk potřebuje a vyžaduje určitý prostor, určitou distanci od ostatních, aby se cítil pohodlně a bezpečně.
- **Vzhled a úprava zevnějšku** – oděv kromě ochrany svého nositele vysílá také informace o osobnosti člověka, jeho sociálním statusu, fyzický vzhled si každý člověk více či méně upravuje a podle toho je vnímán svým okolím. [21] [22]

Komunikace beze slov probíhá především na nevědomé úrovni, a pokud jí dokážeme správně porozumět, stává se jedinečným zdrojem informací o partnerech, s nimiž jednáme. Zároveň je také vizitkou, kterou se my sami představujeme svému okolí. Špatný čtenář neverbálních signálů se ochuzuje o příjem důležitých sdělení a častěji se proto dopouští chybných odhadů druhých lidí.

[21] Černý, V. Řeč těla. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, s. 11 – 12, 135
[22] Vymětal, J. Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 57 - 71

2. Členění veřejné správy a její charakter

„Moudrým vládcem není rozvážný filantrop, natož bystrý filosof, ale ten, kdo si osvojí technologii vládnutí. Prvním projevem moudrosti je při správě věcí veřejných umění sebekázně, sebeovládání, schopnosti vyslechnout i sebevětší nehoráznost, nic věcného neříci a příjemně se při tom usmívat“. (Šen Pu-chaj: Šen-c´ - nejstarší specializovaná učebnice správní vědy a politiky, Čína, 3. stol. př. n. l.)[23]

2.1 Veřejná správa – pojem a struktura

Pod pojmem „správa“ obecně rozumíme záměrnou činnost či soubor takových činností, jejichž výkon směřuje k určitému cíli. Je vykonávána v určitém organizačním systému a zaměřuje se především na řízení fungování tohoto systému, respektive jeho prvků. Tyto činnosti směřují jak k řešení konkrétních problémů jednotlivých občanů, tak i k zabezpečení fungování společnosti jako celku. Z tohoto hlediska její základní dělení představuje rozlišení na správu **soukromou** a **veřejnou** dle toho, k jakým cílům její činnosti směřují, zda soukromým či veřejným.

Základním charakteristickým rysem soukromé správy je skutečnost, že může zavazovat pouze osoby, které jsou v určitém specifickém vztahu k dané správě (např. zaměstnanci podniku), zatímco správu veřejnou lze chápat jako správu veřejných záležitostí ve veřejném zájmu. Rozdíl mezi těmito dvěma sférami je především v tom, že veřejná správa je mnohem silněji vázána právem než soukromá a navíc je nositelem tzv. veřejné moci, tzn. možnosti vydávat právní akty pro regulaci chování fyzických a právnických osob, a to i v případě, že tyto osoby nejsou subjektu veřejné správy nijak podřízeny.[24]Pojem veřejná správa lze tedy chápat ve dvou rovinách: jednak jako činnost (spravování, organizování, řízení), pak hovoříme o výkonu veřejné správy, jednak jako druh instituce, tzn. organizační jednotky, vykonávající veřejnou správu, tedy vykonavatelé veřejné správy. Jejím charakteristickým rysem je, že zajišťuje spojení mezi občany a státem.

[23] Citováno z: Pomahač R., Vidláková O. Veřejná správa. 1. vyd., Praha: C. H. Beck, 2002, str. 4
[24] Dolista, J., Ježek, R. Etika zaměstnance veřejné správy. 1. vyd., Č. Budějovice: VŠ evropských a regionálních studií, 2006, s. 19 - 20

Základ organizace veřejné správy tvoří státní správa, územní a zájmová samospráva i další subjekty, pověřené výkonem veřejné správy (fondy, veřejné nadace, fyzické osoby, jimž byly svěřeny určité úkoly veřejné správy např. na základě veřejnoprávních smluv).[25]

Státní správa je jádrem veřejné správy a lze ji z hlediska věcného vnímat jako realizaci výkonné moci ve státě, spočívající především v poskytování služeb veřejného zájmu a v provádění zákonů. Z hlediska organizačního je tvořena ústředními, oblastními a místními správními úřady. Její základní funkcí je aplikace zákonů, rozhodování o konkrétních právech a povinnostech fyzických a právnických osob při výkonu správy, ale také provádění státní politiky a sledování státních zájmů.

Samospráva je část veřejné správy, kterou nevykonává stát. Územní samospráva je vykonávána územními samosprávnými celky (obce, kraje) a vykonává veřejnou správu jak v rámci samostatné působnosti (řízení svých záležitostí), tak v rámci přenesené působnosti (plní úkoly státní správy, které jsou na ni delegovány zákonem). Zájmová samospráva reprezentovaná profesními komorami (lékařská, stomatologická, advokátní apod.) také zasahuje svými činnostmi do sféry veřejné správy – komory vydávají osvědčení či licence, bez nichž nelze dané povolání vykonávat, a také formou interních aktů stanovují určitá pravidla, která mají význam i pro jiné osoby, než jsou členové komory (např. ve vztahu k pacientům). Zájmy osob, které nejsou členy komor a také veřejné zájmy jsou chráněny tím, že komory vykonávají dozor nad výkonem povolání svých členů.

2.2 Vztah veřejnosti a veřejné správy

Veřejná správa v České republice prošla v uplynulých dvaceti letech výraznými změnami. Přechod od socialismu k demokratickému společenskému zřízení s sebou přinesl také strukturální přestavbu centralizované státní správy v decentralizovanou správu veřejnou, zásadní reformu činností správy, zahrnující též snahu o přeškolování pracovníků státních aparátů ve smyslu změny jejich postojů a návyků z totalitní doby.

[25] Dolista, J., Ježek, R. Etika zaměstnance veřejné správy, 1. vydání, Č. Budějovice: VŠ evropských a regionálních studií, 2006, s. 20

S tím je také spjata změna vztahu veřejnosti a veřejné správy. Zatímco v období před listopadem 1989 bylo občanům ze strany státu především nařizováno a zakazováno, dnes se stávají partnery, uživateli, klienty. Administrativa se vzdává svého nadřazeného postavení a stále více vystupuje jako poskytovatel služeb, jsou hledány cesty k lepší a otevřenější spolupráci s občany. Stále dominantnějším se stává požadavek na povinnost orgánů veřejné správy skládat účty veřejnosti, tzn. vysvětlovat učiněná rozhodnutí a nést za ně odpovědnost a na zajištění jejich schopnosti reagovat na očekávání občanů, že jejich potřeby a požadavky budou vyslyšeny a bude na ně brán zřetel.

Mezi primární požadavky na výkon veřejné správy patří především výkon činnosti v podobě služby občanům a veřejnosti, dále transparentnost, demokratičnost, efektivnost a ekonomičnost. Důraz je kladen také na společenský a morální kredit úředníků veřejné správy. Základní zásady, na kterých by spravování věcí veřejných mělo vždy fungovat, definoval veřejný ochránce práv v tzv. „principech dobré správy". Označují takový postup státních orgánů a institucí, který je v souladu se zákonem, vychází z ústavních zásad a obecných právních principů, pravidel morálky, společenských očekávání a zároveň není svévolný, účelový, neefektivní či liknavý.

Principy dobré správy:

1. **Soulad s právem** – úřady mají vždy postupovat v souladu s právním řádem České republiky, předpisy aplikovat v jejich vzájemné souvislosti, respektovat stanoviska nadřízeného úřadu a judikaturu soudů.

2. **Nestrannost** – všechny osoby jsou si před orgánem veřejné správy rovny, úředníci nečiní žádné rozdíly v zacházení s nimi, snaží se oprostit od předsudků. Stížnost na určitého úředníka řeší vždy jiný úředník než ten, vůči němuž je stížnost směřována, výsledek prošetření stížnosti pak vychází z porovnání tvrzení obou stran a objektivně zjištěných skutečností.

3. **Včasnost** – úřad vyřídí každé podání v přiměřeném a rozumném čase, bez zbytečných průtahů, u řízení, zahajovaných z moci úřední, tak učiní bezodkladně, jakmile se dozví o důvodu jeho zahájení.

4. **Předvídatelnost** – úřad vždy rozhoduje v souladu s tím, jak rozhodoval podobné případy v minulosti nebo jak rozhoduje obdobné případy nadřízený úřad. Pokud se od své dosavadní praxe odchýlí, uvede to ve svém rozhodnutí a náležitě svůj postup odůvodní. Nejdůležitější závěry a poznatky ze své činnosti zveřejňuje, přičemž struktura dokumentů úřadu má být přehledná, aby se v nich občané mohli snadno orientovat.

5. **Přesvědčivost** - úředník při řízení poskytuje všem účastníkům řízení přiměřené informace o zjištěných skutečnostech a o jejich povinnostech vůči úřadu, podává informace o činnosti úřadu tak, aby účastníci plně pochopili účel řízení, orientovali se v jeho průběhu a mohli využívat svá procesní práva. Úředník informuje takovým způsobem, aby nikoho neuvedl v omyl a komunikuje s osobami vždy s přihlédnutím k jejich dorozumívacím a intelektuálním schopnostem. Úřední dokumenty mají být psány jednoduchým a jasným jazykem, aby jim osoby snadno porozuměly. Písemné rozhodnutí úřadu je vždy řádně odůvodněné, přehledné, srozumitelné a jednoznačné. Dotčené osoby jsou v něm poučeny o možnosti použití opravných prostředků proti rozhodnutí, úřad je povinen učinit vše pro to, aby se osoba, které se rozhodnutí týká, o něm vždy dozvěděla. Povinností úřadu je také informovat veřejnost o přípravě rozhodnutí obecného dosahu a dát jí možnost vyjádřit se k němu.

6. **Přiměřenost** – do práv a oprávněných zájmů osob je úřadem zasahováno pouze v míře nezbytné pro dosažení účelu řízení, ve stejné míře požaduje také součinnost dotčených osob. Úřad při rozhodování zohledňuje mimořádnou situaci osob, o jejichž právech a povinnostech rozhoduje, a to vždy tak, aby úřední postup nebyl nepřiměřeně tvrdý. Zákony musí být aplikovány způsobem, který nevede k nesmyslným výsledkům a sleduje cíle, zamýšlené zákonodárcem.

7. **Efektivnost** – úřady jsou povinny řešit záležitosti občanů vždy uceleně. Pokud některý z jeho organizačních útvarů obdrží podání, které mu nepřísluší řešit, postoupí jej věcně příslušnému útvaru a občana o tom informuje. Jestliže stejnou věc řeší několik útvarů souběžně, vzájemně si předávají informace o svém postupu a činnosti koordinují. Každý úřad musí být ve své činnosti důsledný a řešit věci skutečně, nikoliv pouze formálně. K jeho povinnostem patří i následná kontrola realizace svých rozhodnutí.

8. **Odpovědnost** – správní orgán se nesmí vyhýbat rozhodnutí ve věci, spadající do jeho kompetence. Jestliže se dopustí při své činnosti chyby, jasně a výslovně ji přizná, písemně se za ni dotčené osobě omluví a přijme opatření k její nápravě, v případě vzniku škody způsobené nesprávným úředním postupem poučí osobu o možnosti žádat náhradu této škody. Veřejné prostředky jsou vynakládány pouze v takovém rozsahu, který zabezpečuje dosažení účelu řízení. Úředníci jsou povinni předcházet škodám na zdraví a majetku jak soukromých osob, tak státu. Jsou povinni zachovávat mlčenlivost o všech skutečnostech, o kterých se v průběhu výkonu své činnosti dozvěděli.

9. **Otevřenost** – dotčené osoby jsou oprávněny nahlížet do všech úředních dokumentů a pořizovat si jejich kopie, přičemž úřad je povinen dodržovat zásady spisové služby tak, aby byl vždy schopen dokumenty dohledat. Tento přístup může být omezen pouze z důvodu ochrany osobních údajů, soukromí či oprávněných zájmů jiných osob, utajovaných informací nebo obchodního tajemství. Při jakékoliv formě styku s adresáty veřejné správy musí úředníci, kteří konkrétní záležitosti vyřizují, uvádět své jméno, funkci a telefonní či e-mailový kontakt, budovy úřadů musí být vybaveny informačním systémem pro snadnou orientaci klientů a pro možnost identifikace úředníků na jejich pracovištích. Umístění úřadní desky úřadu musí být na viditelném místě, zřetelně označeném.

10. **Vstřícnost** – úředníci se chovají ke klientům s respektem a zdvořile, jejich sdělením věnují náležitou pozornost, na všechna podání adekvátně reagují s výjimkou anonymních. Vždy se snaží klientům pomoci k dosažení cílů, které sledují svými podáními. Je naprosto nepřípustné, aby úředníci jakkoliv narušovali lidskou důstojnost občanů, neboť si musí být vždy plně vědomi skutečností, že náplní jejich práce je služba veřejnosti.[26]

[26] http://www.ochrance.cz/stanoviska-ochrance/principy-dobre-spravy/: Principy dobré správy, [31. 1. 2011]

2.3 Česká správa sociálního zabezpečení - součást veřejné správy

Poslání České správy sociálního zabezpečení (dále jen ČSSZ):

„ČSSZ je moderní úřad, nositel sociálního pojištění, jenž efektivně funguje způsobem, který odpovídá moderním technologiím 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“.[27]

Česká správa sociálního zabezpečení fakticky vznikla jako orgán státní správy 1. září 1990, a to sloučením Úřadu důchodového zabezpečení, České správy nemocenského pojištění, Správy nemocenského pojištění Svazu českých a moravských výrobních družstev a také začleněním zaměstnanců odborů sociálních věcí a zdravotnictví bývalých národních výborů. Legislativně je její vznik zakotven v zákoně ČNR č. 210/1990 Sb., o změnách v působnosti orgánů České republiky a o změně zákona č. 20/1966 Sb.,o péči o zdraví lidu, kterým byl novelizován zákon ČNR č. 114/1988 Sb., o působnosti orgánů ČSR v sociálním zabezpečení.[28]

ČSSZ je samostatná rozpočtová organizace podřízená Ministerstvu práce a sociálních věcí, které koordinuje a usměrňuje provádění sociálního zabezpečení a řídí a kontroluje ČSSZ. Je definována jako orgán sociálního zabezpečení, který provádí sociální zabezpečení a vztahují se na něj povinnosti a oprávnění, které právní předpisy ukládají pro správní orgány nebo orgány státní správy. Jako organizační složka státu má v rámci své působnosti nebo výkonu předmětu činnosti podle zvláštních právních předpisů právo jednat jménem státu. V jejím čele je ústřední ředitel, kterého jmenuje a odvolává ministr práce a sociálních věcí.[29]

Organizačně je ČSSZ členěna na **ústředí**, sídlící v Praze, pracoviště ČSSZ, která mají úřady v určených městech podle svých územních obvodů, územními

[27] http://www.cssz.cz/cz/o-cssz/dokumenty/: Poslání a strategické cíle ČSSZ pro období 2008 - 2011, [3. 2. 2011]
[28] Časopis Národní pojištění, 8 - 9/2010, ročník 41, Praha: ČSSZ, s. 1
[29] http://www.cssz.cz/cz/o-cssz/dokumenty/: Statut ČSSZ a okresních správ sociálního zabezpečení, s. 1 - 2, [3. 2. 2011]

organizačními jednotkami ČSSZ jsou okresní správy sociálního zabezpečení (dále jen OSSZ), Pražská správa sociálního zabezpečení a Městská správa sociálního zabezpečení Brno se svými územními pracovišti. **Pracoviště ČSSZ** jsou územními organizačními jednotkami ČSSZ, které zajišťují pro OSSZ daného územního obvodu společné činnosti, zejména v oblasti ekonomicko-správní a personální, vykonávají vůči OSSZ určené řídící a metodické činnosti. OSSZ se podílejí ve vymezených oblastech na realizaci sociálního zabezpečení v okruhu své působnosti.

Krédem ČSSZ je být moderní, klientsky orientovanou institucí, která plně využívá nejmodernější informační a komunikační technologie – ČSSZ to definuje ve svém poslání (uvedeno výše). Jedná se o největší a zcela výjimečný finančně správní subjekt státní správy s ročním objemem příjmů a výdajů více než 704 miliard korun. Spravuje záležitosti více než 8 milionů 200 tisíc klientů, z toho jsou více než 2 miliony 800 tisíc důchodců. ČSSZ vyplácí důchody do 84 zemí.[30]

Předmětem činnosti ČSSZ a jejích územních organizačních jednotek je především rozhodování o dávkách důchodového pojištění (pokud o nich nerozhoduje jiný orgán sociálního zabezpečení) a výplata těchto dávek, dále zabezpečení výplaty dávek nemocenského pojištění (nemocenské, peněžitá pomoc v mateřství, vyrovnávací příspěvek v těhotenství a mateřství a ošetřovné) pro prakticky celou pracující populaci České republiky.[31] K prioritním úkolům ČSSZ patří výběr pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti od organizací, malých organizací, osob samostatně výdělečně činných a osob dobrovolně pojištěných, čímž tento správní orgán zajišťuje více než jednu třetinu příjmů státního rozpočtu. Mezi další důležité činnosti patří kontrola dodržování režimu dočasně práce neschopných pojištěnců, vydávání tiskopisů pro stanovené oblasti sociálního zabezpečení včetně informační a publikační činnosti, shromažďování údajů, tvořících datovou základnu příslušných informačních systémů sociálního zabezpečení či poskytování odborné

[30] Časopis Národní pojištění, 8-9/2010, ročník 41, Praha: ČSSZ, s. 1
[31] http://www.cssz.cz/cz/o-cssz/dokumenty/: Statut ČSSZ a okresních správ sociálního zabezpečení, s. 1 - 2, [4. 2. 2011]

pomoci jak klientům, tak oprávněným orgánům a organizacím a vyřizování jejich podnětů a stížností. [32]

Nedílnou součástí ČSSZ je i **lékařská posudková služba** (dále jen LPS), jejíž lékaři posuzují zdravotní stav a pracovní schopnost fyzických osob pro účely sociálního zabezpečení (zjištění invalidity) a pro účely poskytnutí dávek a mimořádných výhod podle jiných právních předpisů (pro další systémy sociálního zabezpečení) při zjišťovacích a kontrolních lékařských prohlídkách. Posudkoví lékaři posuzují a hodnotí vliv nemocí, úrazů či postižení občanů na jejich pracovní schopnost. Dále LPS vykonává kompetence spojené s kontrolou posuzování dočasné pracovní neschopnosti ošetřujícími lékaři pro účely nemocenského pojištění. Pro tyto účely nevydává rozhodnutí, ale jako expertní útvar vypracovává posudky o zdravotním stavu a pracovní schopnosti občanů, které jsou podkladem pro vydávání rozhodnutí ČSSZ.[33]

Po vstupu České republiky do Evropské unie plní ČSSZ také úkoly, vyplývající z mezinárodních úmluv o sociálním zabezpečení. Podle koordinačních nařízení Evropské unie je styčným orgánem vůči zahraničním institucím pro peněžité dávky v nemoci a mateřství, důchody a posuzování příslušnosti k právním předpisům jak ve sféře zaměstnanců organizací, tak ve sféře osob samostatně výdělečně činných. Na všech svých pracovištích má zřízena Kontaktní místa EU, kde odborníci, zaměstnanci ČSSZ, vyškolení na problematiku EU řeší dotazy a podání dle předpisů, týkajících se Evropské unie.[34]

[32] http://www.cssz.cz/cz/informace/informacni-materialy/vyrocni-zpravy.htm: Výroční zpráva 2009, s. 11, [4. 2. 2011]
[33] ÚZ č. 810, Sociální pojištění 2011, Ostrava: Nakladatelství Sagit, s. 300, § 8 z.č. 582/1991 Sb., o organizaci a provádění sociálního zabezpečení
[34] http://www.cssz.cz/cz/informace/svobodny-pristup-k-informacim/vyrocni-zpravy-z-oblasti-poskytovani-informaci.htm: Výroční zpráva o činnosti ČSSZ v oblasti poskytování informací za rok 2009, [13. 2. 2011]

3. Specifika komunikace s klientem v ČSSZ

Na tom, jak plní ČSSZ jako orgán veřejné správy své úkoly a funkce, závisí i její vnímání veřejností. Důležité jsou výsledky její činnosti, ale hodně záleží také na tom, jaký je vztah jejích zaměstnanců ke klientům, jak se jedná nejen s nimi, ale také např. s jejich příbuznými a nejbližšími rodinnými příslušníky. Velmi často používaným protiargumentem vůči tvrzení, že mnohé správní orgány nefungují tak, jak by si veřejnost přála, je poukazování na nedostatek finančních prostředků, které do nich plynou ze státního rozpočtu, což se následně odráží v nedostatečném technickém vybavení a platovém nedocenění pracovníků. To je sice s přihlédnutím k současné ekonomické situaci státu oprávněný argument, ale na druhé straně je třeba přiznat, že i s danými financemi a technickým vybavením je vždy možné udělat něco víc pro to, aby se veřejnost cítila spokojenější. Slušné jednání, ochota a vstřícnost úředníka nejsou nijak finančně náročné a přitom dokáží zlepšit nejen mezilidské vztahy, ale třeba i náladu klienta, jeho psychický stav, který již sám o sobě může v mnohém napomoci a dodat sílu při nemoci či řešení jiné závažné životní situace.

Základem a předpokladem kvalitní činnosti úřadu jsou kvalitní zaměstnanci. V oblasti poskytování služeb veřejného zájmu jim nemůže stačit pouze odborná kvalifikace v daném oboru, nedílnou součástí jejich vzdělávání by měla být také průprava v jednání s klienty a vytváření vztahů k nim, neboť bez náležitých schopností komunikovat s lidmi nemohou svoji práci vykonávat na žádoucí profesionální úrovni. Je možné pochopit, že naše možnosti v oblastech veřejné správy nejsou zatím na takové úrovni, jako ve vyspělejších zemích. Co je však možné měnit a zlepšovat téměř okamžitě a co prakticky nic nestojí, jsou právě přístupy k veřejnosti.

Žádnému z pracovníků veřejné správy nic nebrání v tom, aby jednal s klientem otevřeně, dokázal vyslechnout jeho názory a choval se k němu slušně, poctivě a odpovědně. To je jeden ze základních znaků, který pro každého občana dělá demokratickou společnost demokratickou společností. Vztah orgánů státní správy k veřejnosti vychází z určitého jednotného principu, vyplývajícího ze skutečnosti, že všechny tyto instituce jsou zde z důvodu poskytování služeb veřejnosti a jsou financovány z veřejných prostředků, avšak každá z nich je určitým způsobem

specifická, ať už např. určitými jedinečnými formami vzájemné komunikace či situacemi, v nichž se zde občan ocitá.[35]

3.1 Cíle, formy a prostředky komunikace v ČSSZ

Základními cíli jednotné komunikace ČSSZ je především dosažení:

- efektivní interní komunikace,
- efektivní externí komunikace s veřejností a jinými orgány veřejné správy,
- dobrých vztahů s veřejností.

Pro účinnou komunikaci využívá ČSSZ jednak lidské zdroje, jednak moderní informační a komunikační technologie. Velmi rozšířená je elektronická forma komunikace i telefonický styk prostřednictvím moderních call center. Jak uvnitř organizace, tak ve vztahu k veřejnosti i jiným subjektům veřejné správy, musí neustále docházet k vzájemné výměně informací, důležité je také ověřování a hodnocení zpětné vazby. Zaměstnanci, kteří za ČSSZ vystupují na veřejnosti, musí dodržovat pravidla jasnosti a srozumitelnosti komunikace a dbát na to, aby jejich slova byla v souladu s jejich činy. Stejně tak organizace jako celek musí vždy slaďovat své zájmy se zájmy veřejnosti, naslouchat jí a korigovat svůj postup tak, aby nedocházelo ke konfliktům. Prioritním cílem jednotné komunikace je tedy především to, aby postoje a chování veřejnosti směřovaly především ve prospěch ČSSZ.

Efektivní interní komunikace

Dobré vztahy s klienty, které ČSSZ považuje za zásadní, nemohou být dosaženy pouze prostřednictvím pracovníků, kteří se s nimi přímo setkávají. Bez vnitřní podpory a fungujících vztahů uvnitř organizace by bylo velmi obtížné poskytovat kvalitní službu externímu klientovi. Každý pracovník ČSSZ na své pracovní pozici poskytuje určité služby, ať už se jedná o přípravu podkladů, vyhledávání nebo předávání určitých informací, až po konkrétní hmotné služby, jako je například zajišťování kancelářských potřeb či nábytku pro své pracovníky, kteří jsou v přímém kontaktu s externími klienty.

[35] Foret, M. Komunikace s veřejností. 1. vyd. Brno: MU, 1994, s. 16

Interní komunikací rozumíme nepřetržitý proces vzájemného sdělování a výměny informací uvnitř organizace, tedy jak jejich předávání, tak přijímaní, včetně příslušné zpětné vazby. Efektivní je interní komunikace tehdy, jestliže všichni zaměstnanci mají pocit, že jsou dobře informování o činnosti ČSSZ a že jsou považováni za její významnou součást. Výsledkem kvalitní interní komunikace je potom spokojený zaměstnanec a tím i spokojený klient, její cílovou skupinou jsou tedy jak všichni zaměstnanci ČSSZ, tak i veřejnost.

Celkový přehled o činnostech ČSSZ zvyšuje motivaci zaměstnanců, jejich informovanost a tím i jistotu při jednání s veřejností i jinými subjekty. Efektivní interní komunikace je zajišťována především prostřednictvím vedoucích pracovníků, kteří svým podřízeným pravidelně poskytují aktuální a v kontextu jejich práce zásadní informace z jednání, probíhajících uvnitř ČSSZ, porad vedení nebo celostátních porad ČSSZ. Významným prostředkem pro informování zaměstnanců je interní elektronická síť – intranet. Jeho součástí jsou zejména:

- informace o aktuálním dění v ČSSZ,
- informace jednotlivých organizačních útvarů,
- kontakty na jednotlivé zaměstnance,
- tiskové informace – monitoring médií, stanoviska vedení, tiskové zprávy,
- konference – možnost diskuse uvnitř ČSSZ,
- materiály, projednávané na poradách vedení,
- odkazy na důležité webové stránky podle potřeby zaměstnanců,
- Grafický manuál ČSSZ, který stanovuje pravidla jednotného designu pro podobu tiskovin, razítek, orientační systémy apod.

Zvláštní postavení v této oblasti má odbor komunikace ČSSZ, který hodnotí vnitřní komunikaci a také zajišťuje převod vybraných interních informací do sféry externí.

Externí komunikace a dobré vztahy s veřejností

Základním pojmem v oblasti externí komunikace je tzv. externí klient. Rozumí se jím každý, kdo není zaměstnancem ČSSZ a v nějaké podobě využívá služeb, které ČSSZ nabízí a poskytuje. Je jím zpravidla buď fyzická osoba, nebo zástupce právnické osoby, přicházející do úřadu s různými nároky a s tím souvisejícími různými očekáváními, ale také média či ostatní orgány tuzemské či zahraniční veřejné správy. Každý zaměstnanec ČSSZ, který poskytuje služby externím klientům, má podstatný vliv na to, jak bude veřejnost vnímat instituci jako celek a jak bude s jejími službami spokojena. Klient totiž obvykle nevidí a ani nemůže vidět veškeré souvislosti a návaznosti, které ovlivňují výkon práce každého pracovníka. Přesto, nebo možná právě proto si vytváří celkový dojem o fungování ČSSZ právě na základě vzájemného setkání s konkrétním zaměstnancem. Efektivní je externí komunikace tehdy, pokud je jejím prostřednictvím vyřešen klientův problém či žádost.

Dobré vztahy s veřejností, tzv. PR (public relations), jsou budovány na základě práce s veřejností, a to především prostřednictvím zaměstnanců územních organizačních jednotek, ale i managementu instituce. Smyslem této aktivity je pomoci organizaci přizpůsobit se jejímu okolí, dosáhnout toho, aby ČSSZ byla ze strany občanů a organizací vnímána jako otevřená, vstřícná a důležitá instituce, která poskytuje vysoce kvalitní a efektivní služby prostřednictvím korektně jednajících zaměstnanců. Dobrých vztahů s veřejností se snaží ČSSZ dosáhnout především tím, že vedoucí zaměstnanci motivují své podřízené tak, aby neustále pracovali na svém přístupu a chování ke klientovi, dodržováním etického kodexu zaměstnanců a dobrou dostupností informací o všech činnostech, které ČSSZ zajišťuje.

Při poskytování informací veřejnosti vychází ČSSZ ze základního předpokladu, že je zde proto, aby sloužila lidem, a z tohoto důvodu používá dostupné komunikační prostředky, spolupracuje s médii, veřejností i ostatními orgány veřejné správy.

Rozdělení externí komunikace v ČSSZ:

A) *podle formy:*

- **Komunikace s laickou veřejností** – uskutečňuje se prostřednictvím jednotlivých pracovišť ČSSZ, informační kanceláře ústředí, call center.
- **Pracovní cesty zaměstnanců ČSSZ** – komunikace probíhá při kontrolní činnosti v organizacích a malých organizacích, při kontrole dočasně práce neschopných zaměstnanců, vedoucí pracovníci se zúčastňují jednání s tuzemskými i zahraničními partnery v oblasti sociálního zabezpečení.
- **Komunikace s odbornou veřejností** – organizační složky ČSSZ pořádají semináře, školení či konference pro odbornou veřejnost, kterých se účastní jak odborníci z ČSSZ, tak zástupci jiných orgánů veřejné správy či organizací, ale i novináři.
- **Komunikace s médii** – za ČSSZ vystupuje v médiích tiský mluvčí, veškerý kontakt s médii zabezpečuje odbor komunikace. Zdroji informací pro média jsou tiskové zprávy, tiskové konference a briefingy, tisková sdělení a prohlášení aj.
- **Webové stránky –** jsou určeny především pro poskytování informací široké veřejnosti, ČSSZ na nich pravidelně informuje nejen své klienty:
    - o své činnosti na jednotlivých odborných úsecích a výsledcích své práce,
    - o změnách zákonů a nařízení, které se týkají činnosti ČSSZ,
    - o kontaktech na jednotlivá pracoviště včetně podmínek pro elektronickou komunikaci,
    - o používaných tiskopisech včetně jejich šablon,
    - o spolupráci s ostatními institucemi státní správy včetně zahraničních,
    - o volných pracovních pozicích v ČSSZ a vypsaných veřejných zakázkách,
    - je zde umístěna úřední deska pro vyvěšování určených písemností, umožňující klientům dálkový přístup aj.

- **Publikační činnost -** především vydávání časopisu Národní pojištění, který je specifickou formou komunikace ČSSZ, je odborným časopisem, pokrývá širokou problematiku sociálního zabezpečení a další související témata, je také nástrojem propagace práce ČSSZ. Je určen jednak pro zaměstnance ČSSZ, jednak pro odbornou veřejnost, malé a velké organizace, osoby samostatně výdělečně činné, školy, jejichž výuka souvisí s tématy sociálního zabezpečení. ČSSZ také vydává publikace, letáky či příležitostné materiály, které vycházejí podle potřeby a věnují se přesně vymezenému tématu.

B) *podle použitých prostředků:*

- **Osobní jednání** – běžná pracovní komunikace, rozhovory, semináře.
- **Písemná** – dopisy, časopis Národní pojištění, letáky, publikace.
- **Elektronická** – e-mail, fax, webové stránky, e-podání, datové schránky.
- **Telefonická** – telefonáty.

Elektronická komunikace

Základní filosofií ČSSZ je efektivní a účelné využívání moderní technologie současné informační společnosti a výlučná orientace na kvalitu služeb, poskytovaných klientovi. Jejím cílem je kompletní přebudování systémů s centralizovanými databázemi a decentralizovaným výkonem služeb, neboť pouze takto lze vytvořit prostředí, umožňující uspokojit požadavky klienta na jakémkoliv dislokovaném pracovišti. V rámci této filosofie chce ČSSZ své činnosti vykonávat:

- *co nejblíže ke klientovi* – tj. nezávisle na místě s dostupností individuální základny pro každého jednotlivce,
- *efektivně a hospodárně* – tzn. ukládání informací o klientovi na jediném místě tak, aby byla zabezpečena co největší míra ochrany těchto dat, jejich centrální aktualizace a spravování,
- *spolehlivě a bezpečně* – tak, aby realizace činností ČSSZ byla maximálně spolehlivá při rozumné míře nákladů.

Moderní informační technologie hrají v celé činnosti ČSSZ důležitou roli. Ve vztahu ke klientovi má tato instituce určeny následující prioritní cíle:

- přiblížení agendy zákazníkovi a odstranění závislosti na místě bydliště,
- zrychlení vyřizování podání, zejména žádostí o dávky,
- umožnění elektronické komunikace pro široký rozsah činností,
- vyřizování většiny agend, včetně zahraničních, na všech kontaktních místech,
- zabezpečení ochrany osobních údajů. [36]

V oblasti elektronické komunikace umožňuje ČSSZ svým klientům zasílat podání prostřednictvím **elektronické podatelny**, systému **datových schránek** a zcela specifickým způsobem elektronické komunikace je tzv. **e-podání**, realizované přes Portál veřejné správy.

Elektronická podatelna

Je určena k zasílání dokumentů e-mailem, které mohou být opatřeny uznávaným elektronickým podpisem. To, zda uznávaný elektronický podpis musí být připojen, záleží na tom, podle jakého zákona je podání učiněno (obecné dotazy podle zákona č. 106/1999, o svobodném přístupu k informacím, nemusí být podpisem opatřeny, podání dle zákona o nemocenském nebo důchodovém pojištění ano). Pokud má mít tedy podání prvky, jimiž lze odesílatele jednoznačně identifikovat, pak je podpis nezbytný.

Elektronická podatelna je přístupná z veřejné datové sítě Internet, tzn., že její adresa je dána jako běžná e-mailová adresa a jako taková je dosažitelná běžným způsobem odesílání elektronické pošty. Výhodou tohoto způsobu komunikace je, že do něj může poslat zprávu téměř kdokoliv. Stačí mít libovolný e-mailový účet, který lze získat zdarma bez potřeby jakéhokoliv ověření.[37] Pracovnice podatelny e-mail zpracuje a předá k vyřízení příslušnému organizačnímu útvaru, přičemž zasílá potvrzující informaci o přijetí zprávy odesílateli, která má vlastně charakter dodejky.

[36] http://www.cssz.cz/cz/o-cssz/dokumenty/,]: Koncepce restrukturalizace informační a komunikační infrastruktury, s. 5 – 59, [13. 2. 2011]
[37] Časopis Národní pojištění, 6/2009, ročník 40, Praha: ČSSZ, s. 33 - 34

Tato informace obsahuje zaručený elektronický podpis oprávněného pracovníka podatelny a datum a čas, kdy byla zpráva přijata. Všechna pracoviště ČSSZ v celé republice disponují vlastní elektronickou podatelnou, jejich adresy jsou zveřejněny na webu ČSSZ, včetně podmínek pro zasílání zpráv.

Datová schránka

Zavedení systému datových schránek bývá označováno jako revoluce v komunikaci veřejné správy s občany. ČSSZ zpřístupnila svým klientům tento systém na základě zákona č. 300/2008., o elektronických úkonech a autorizované konverzi dokumentů v říjnu 2009. Pro efektivní komunikaci úřadu jsou schránky zřízeny na všech pracovištích včetně ústředí. [38]

Datová schránka (dále jen DS) je elektronické úložiště, které je určeno k elektronické komunikaci mezi orgány veřejné moci navzájem a dále orgány veřejné moci a fyzickými či právnickými osobami. Je provozována prostřednictvím Internetu, správcem informačního systému DS je Ministerstvo vnitra, provozovatelem Česká pošta, a.s. jako držitel poštovní licence. Provozovatel je garantem doručení datové zprávy do schránky adresáta, zásilka se považuje za doručenou okamžikem přihlášení majitele do DS, nepřihlásí - li se do 10 dnů ode dne doručení zprávy do schránky, považuje se za doručenou posledním dnem této lhůty. Datová schránka není e-mailová schránka, jejím prostřednictvím nelze komunikovat s jednotlivými úředníky, ale pouze s úřadem jako institucí.[39]

Oproti elektronickým podatelnám je systém DS vysoce uzavřený a přístup je možné získat jen na základě ověřovací procedury stanovené zákonem, např. u fyzické osoby musí být podána žádost, obsahující její úředně ověřený podpis. Každé podání tak lze jednoznačně svázat s odesílatelem, je tedy jednoznačně určena jeho identita. Zásadním prvkem tohoto systému je uznání elektronických dokumentů jako rovnocenných s papírovými a zajištění jejich bezpečnosti. Pracoviště ČSSZ provádějí také autorizovanou konverzi dokumentů z moci úřední prostřednictvím systému Czech POINT.

[38] http://www.cssz.cz/cz/informace/media/tiskove-zpravy/tiskove-zpravy-2009/cssz-zavedeni-datovych-schranek-nema-zadny-vliv-na-dorucovani-prostrednictvim-portalu-verejne.htm, [13. 2. 2011]
[39] Časopis Národní pojištění, 6/2009, ročník 40, Praha: ČSSZ, s. 33 - 34

V období od 1. července 2009, kdy byl systém datových schránek spuštěn, do 20. prosince 2010 bylo zpřístupněno celkem 401 012 DS, z čehož 365 406 schránek zřídily právnické osoby, 17 581 osoby fyzické, 10 352 podnikající fyzické osoby a 7 673 orgány veřejné moci. Odesláno bylo 29 584 762 zpráv, přičemž úspěšnost doručení přihlášením byla 96,6 %. [40]

E - Podání

V rámci transformace ČSSZ na moderní úřad zavedla tato instituce v r. 2005 jako první instituce státní správy elektronické podání, tzv. e - Podání dokumentů prostřednictvím Portálu veřejné správy. V uvedeném roce nabyla účinnosti novela zákona o důchodovém pojištění, kterou byla zaměstnavatelům uložena povinnost zasílat ČSSZ každoročně „Evidenční listy důchodového pojištění“ (dříve byly zasílány až po skončení pracovního poměru). Pro ČSSZ tato skutečnost znamenala novou povinnost ročně zpracovat asi čtyři miliony dokladů a e – Podání bylo novým, moderním řešením této situace. [41]

Tento prověřený systém přijímání a zpracování dat garantuje:

- dostupnost 24 hodin denně 7 dní v týdnu,
- informaci o stavu podání - jeho přijetí či zamítnutí se odesílatel dozví okamžitě,
- možnost okamžité opravy a opětovného zaslání podání,
- hospodárnost - odpadá nutnost tisku formulářů a jejich zasílání na úřad,
- vysokou míru zabezpečené přenášených dat – pomocí šifrovacího certifikátu, který slouží výhradně pro komunikaci s ČSSZ a podávající jím šifruje údaje tak, aby je mohl přečíst výhradně server v ČSSZ. [42]

E - podání lze realizovat prostřednictvím Internetu, data jsou poté předávána do informačních systémů k dalšímu zpracování. Kromě rychlosti přenosu je velkou výhodou tohoto způsobu komunikace i fakt, že data jsou přenášena přímo

[40] Časopis Národní pojištění, 2/2011, ročník 42, Praha: ČSSZ, s. 49
[41] Časopis Národní pojištění, 4/2009, ročník 40, Praha: ČSSZ, s. 33
[42] http://www.cssz.cz/cz/e-podani/, [14. 2. 2011]

do příslušných programových aplikací ČSSZ a dokumenty již není nutné zpracovávat ručně. Klient se musí před uskutečněním prvního e - Podání zaregistrovat na příslušném pracovišti ČSSZ, každé e - Podání musí být opatřeno zaručeným elektronickým podpisem, který má univerzální použití při komunikaci s mnoha orgány veřejné správy.

V současné době ČSSZ přijímá touto formou různé dokumenty v jednotlivých oblastech:

- **Oblast důchodového pojištění** – Evidenční listy důchodového pojištění, Potvrzení o studiu nebo o teoretické a praktické přípravě.
- **Oblast nemocenského pojištění** – Oznámení o nástupu do zaměstnání, Příloha k žádosti o dávku nemocenského pojištění, Přihlášky/odhlášky zaměstnanců.
- **Oblast pojistného na sociální zabezpečení** – Přehled o výši pojistného za příslušný rok.
- **Osoby samostatně výdělečně činné** – Přehled o příjmech a výdajích OSVČ za příslušný rok. [43]

ČSSZ preferuje komunikaci prostřednictvím e – Podání, protože aktuální informace v elektronické podobě z oblasti jak nemocenského, tak důchodového pojištění jsou naprosto nezbytné pro vedení tzv. **registru pojištěnců**. Tento je veden v ČSSZ od r. 2006 a každý pojištěnec v něm má své **individuální konto** (IKP). Občané si mohou jedenkrát ročně zažádat o vydání výpisu informací z tohoto konta, tzv. informativního osobního listu důchodového pojištění a na jeho základě zjistit, jaké doby pojištění pro budoucí důchod mají v evidenci ČSSZ vedeny. Takovéto informace zkracují vyřízení důchodů, protože lidé si mohou včas zajistit či dohledat chybějící doklady o zaměstnání a také zjednodušují komunikaci se zahraničními nositeli pojištění v případě, že byl občan v průběhu pracovního procesu pojištěn ve více zemích. [44]

[43] http://www.cssz.cz/cz/e-podani/druhy-e-podani/, [14. 2. 2011]
[44] http://www.cssz.cz/cz/informace/media/tiskove-zpravy/tiskove-zpravy-2009/cssz-bude-vyuzivat-i-nadale-e-podani-prostrednictvim-portalu-verejne-spravy.htm, [14. 2. 2011]

Naprostou novinkou v uvedené oblasti je tzv. **eNeschopenka**, jejíž pilotní testování ČSSZ úspěšně završila v závěru ledna 2011. Tato služba e – Podání je určena ošetřujícím lékařům v ordinacích, nemocnicích nebo jiných zdravotnických zařízeních, jimž umožňuje předávat elektronicky veškeré informace o vzniku, změně nebo ukončení dočasné pracovní neschopnosti a tím zjednodušit administrativu. Výhodou je tedy nejen úspora času, ale i finančních prostředků – není nutné vyplňovat „neschopenku" ručně, údaje se načítají přímo z lékařské evidence, lékař nemusí vyzvedávat ani zasílat papírové tiskopisy. V případě chyby je možné údaje rychle opravit (taktéž elektronickou cestou), lékař má možnost odesílat je do ČSSZ hromadně, např. jedenkrát denně.[45] Tato nová služba je v současné době zatím pouze alternativou k zasílání papírových tiskopisů. Do budoucna má však ČSSZ velký zájem o rozšíření této služby mezi co největší počet lékařů, aby bylo možné dosáhnout větší efektivity jak práce úřadu, tak práce lékařů a také omezit na minimum počet chyb, ke kterým i při velké pečlivosti dochází ručním přepisováním údajů, jak ze strany lékaře, tak i ČSSZ. Tento systém díky rychlejšímu zpracování dat v konečném důsledku přispěje také k pružnějšímu poskytování dávek klientům. [46]

Zavedení systému e – Podání se ukázalo jako služba pro ČSSZ velmi výhodná a ze strany klientů velmi žádaná. Poznatky z praxe ukazují, že její zřejmě největší výhodou je velká časová úspora, která je patrná především při vyšším počtu zaměstnanců. Vyhotovení a zaslání většího počtu např. evidenčních listů důchodového pojištění prostřednictvím této aplikace trvá účetním řádově hodiny, kdežto při jejich ručním vyhotovování jde spíše o dny. Elektronická komunikace je pro dnešní dobu charakteristická a klienti ČSSZ, zejména zaměstnavatelé, vnímají elektronický přenos informací jako jeden ze znaků moderní a kvalitní instituce. Domnívám se, že z hlediska rozsahu možností pro klienty a také z pohledu propracovanosti systému je e - Podání předností ČSSZ oproti ostatním úřadům státní správy.

[45] http://www.cssz.cz/cz/informace/media/tiskove-zpravy/tiskove-zpravy-2011/eneschopenka-odzkousena-od-lekare-az-po-vyplaceni-davek.htm, [11. 2. 2011]
[46] Časopis Národní pojištění, 11/2010, ročník 41, Praha: ČSSZ, s. 33

Call centra

Další specifickou formou komunikace, kterou ČSSZ využívá, je provoz tzv. Call center. Úřad má zřízena dvě, pro oblast důchodového pojištění v Praze a pro oblast nemocenského pojištění ve Zlíně. Operátoři, napojení na centrální evidence ČSSZ, zodpovídají dotazy občanů a pomáhají řešit problémy, týkající se podmínek nároku, zpracování či výplaty dávek nemocenského a důchodového pojištění. Poskytují klientům informace týkající se mezinárodních smluv o sociálním zabezpečení, a pokud byl občan ČR pojištěn i v cizině, poskytují také konzultace o změnách, které nastávají v souvislosti se změnou legislativy. Dále přijímají urgence, týkající se zejména délky řízení o dávkách a jejich výplaty.

Call centrum nemocenského pojištění ve Zlíně bylo zřízeno na sklonku roku 2009 z důvodu enormního nárůstu dotazů k problematice nemocenského pojištění v souvislosti s přijetím zákona č. 187/2006 Sb., účinným od 1. ledna 2009 a za rok své činnosti vyřídilo více než 63 tisíc dotazů. Podle této nové právní úpravy převzala ČSSZ výplatu nemocenských dávek prakticky pro všechny zaměstnance (dříve vyplácel zaměstnavatel), takže zejména pro organizace s více než 25 zaměstnanci byl tento způsob zcela nový.[47]

Vzhledem ke skutečnosti, že obě zařízení vyřizují specifické dotazy klientů, jsou místa operátorů obsazena fundovanými odborníky v dané oblasti, kteří musí být vybavení také odpovídajícími komunikačními kompetencemi. Kvalita lidského potenciálu je pro správnou a efektivní funkčnost každého call centra velmi důležitá.

[47] http://www.cssz.cz/cz/informace/media/tiskove-zpravy/tiskove-zpravy-2011/vice-nez-63-tisic-dotazu-vyridilo-za-rok-sve-cinnosti-call-centrum-nemocenskeho-pojisteni.htm, [14. 2. 2011]

3.2 Sociální událost jako specifikum komunikace s klientem

S vývojem lidské společnosti se neustále mění životní podmínky člověka a vznikají stále nová rizika a krizové situace, vyvolávající zásadní sociální změny. Lidé se mohou dostávat do různých rizikových situací a je pro ně často obtížné až nemožné, aby sami dokázali nést důsledky takových událostí. Pojem sociální událost je možné definovat jako osobní či životní situaci, při níž je člověku potřeba pomoci ze společenských prostředků. Takovou událostí je např. nemoc, úraz, úmrtí, narození dítěte, invalidita apod. Každá vyspělá společnost se těmto problémům věnuje a snaží se stále více prosazovat jejich společenské odstraňování – vytváří jakýsi systém společenské péče, jehož účelem je předcházet, zmírňovat či odstraňovat následky tíživých sociálních událostí, v nichž se občané mohou ocitnout. Systém sociálního zabezpečení je součástí sociální politiky každého státu. [48]

Také ČSSZ je jedním ze subjektů systému společenské péče, protože největší rozsah její činnosti zahrnuje výběr pojistného na sociální zabezpečení a následné vyplácení dávek v **systémech nemocenského a důchodového pojištění.** Tento systém je založen na principu vzájemné i mezigenerační solidarity. Stát jej organizuje a občané do něj v době své ekonomické aktivity vkládají finanční prostředky a tím se ve většině případů povinně, za určitých okolností i dobrovolně, pojišťují proti případné budoucí sociální události. Do systému přispívají také zaměstnavatelé. Z takto získaných prostředků potom ČSSZ zajišťuje výplatu dávek v případě:

- **ztráty výdělku v důsledku nemoci krátkodobé i dlouhodobé nebo mateřství** – z nemocenského pojištění se poskytuje nemocenské, peněžitá pomoc v mateřství, ošetřovné a vyrovnávací příspěvek v těhotenství a mateřství, [49]
- **ve stáří, při invaliditě a úmrtí životního partnera (manžela-manželky) či úmrtí živitele (rodiče)** – v systému důchodového pojištění je poskytován důchod starobní (předčasný starobní), invalidní, vdovský a vdovecký, sirotčí.[50]

[48] Kejdová, M., Vaňková, Z., Právo a sociální politika, Brno: IMS, 2007, s. 114
[49] ÚZ č. 810, Sociální pojištění 2011, Ostrava: Sagit, s. 46, § 4 z. č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění

Subsystémem důchodového pojištění je penzijní připojištění, což je dobrovolné spoření občanů na stáří, případně pro případ invalidity nebo úmrtí, se státním příspěvkem, ale toto připojištění není součástí činnosti ČSSZ, má komerční charakter. Společenská péče státu tedy spočívá v tom, že pomáhá občanům, jejichž životní potřeby nejsou dostatečně zabezpečeny a kteří vzhledem ke svému zdravotnímu stavu, věku, či určité jiné specifické události, nemohou sami překonat nepříznivé životní situace.

Řešení uvedených problémů je velmi úzce spjato se sférou komunikace. Prožívání člověka v tíživé sociální situaci je velmi často doprovázeno napětím, strachem, nejistotou či obavami z budoucnosti. V komunikaci se extrémní situace mohou projevovat různě. Stres, který je velmi často doprovází, se může projevovat buď vyčerpáním, nebo podrážděním. Komunikace člověka se potom vyznačuje buď totální apatií, strnulostí, nebo naopak zvýšeným tempem, kdy naléhavě žádá o pomoc, chaotičností, zbrklostí úsudku, výraznou emocionální reakcí (křik, pláč), mnohdy až agresí. Pokud situace nedospěje ke zklidnění a následnému řešení, může být vyústěním celková vyčerpanost člověka, někdy i důvodem k sebevraždě, či pokusu o ni. [51]

Pro výkon práce úředníka, v jehož činnosti je každodenní kontakt s lidmi dominující, a zvláště, ocitají – li se tito lidé ve složité osobní situaci, je velmi důležité umět odhadnout jejich osobnost, jejich možnou reakci, být schopen empatie a pokusit se vcítit do jejich myšlení a cítění. Umění jednat s lidmi má být součástí jeho profese, ne jen jakýmsi bonusem, něčím navíc, ale nedílnou součástí odborné erudice. Člověk se mu může naučit do té míry, do jaké chce a ví jak na to. Do vínku jsou každému z nás dány jakési genetické předpoklady k tomu, abychom si osvojili jazyk, jímž se mluví kolem nás a s námi. Ovšem samotné tyto předpoklady, třeba i nadprůměrné, ještě kvalitně komunikujícího člověka nestvoří. Komunikační vlohy, realizující se primárně v rodinném kruhu a později v kontaktech s jinými lidmi se postupně rozvíjejí, formují a zcela jistě se mohou i zhoršovat, ba přímo deformovat.

---

[50] ÚZ č. 810, Sociální pojištění 2011, Ostrava: Sagit, s. 25, § 4 z. č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění

[51] Plaňava, I. Průvodce mezilidskou komunikací, 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2005, s. 119

ČSSZ věnuje oblasti vzdělávání svých zaměstnanců velkou pozornost. V současné době noví zaměstnanci, případně zaměstnanci nově zařazení na příslušnou odbornou agendu, získávají základní teoretické znalosti v kurzech elektronického vzdělávání samostudiem. Bohužel je nutné konstatovat, že největší pozornost je věnována proškolování zaměstnanců v oblasti znalostí samotné odborné agendy a v souvislosti s legislativními změnami. Vzdělávání na téma jednání s klientem je sice také součástí elektronických kurzů, ale na základě vlastní zkušenosti si troufám tvrdit, že jeho efektivita ve srovnání s kurzem, realizovaným formou osobní výuky zkušeným lektorem a prostřednictvím modelových situací, které návštěvník kurzu musí osobně řešit, je nesrovnatelně nižší. Elektronický kurz je sice završen jakýmsi závěrečným testem, který se vyhodnocuje a podle jeho výsledků se konstatuje, zda účastník obstál či nikoliv. Je však absolvován prostřednictvím neosobní výpočetní techniky, navíc je zpracován formou testu, tzn., že nabízené odpovědi svou formulací často samy navádějí k výběru té správné z nich. Zatímco pokud zaměstnanec absolvuje několikatýdenní kurz, uskutečňovaný mimo pracoviště, zpravidla ve školicím středisku k těmto účelům určenému a je postaven do určitých situací, byť modelových, kdy musí sám a bezprostředně reagovat (i když je v tu chvíli jeho protějškem jiný kolega, ne klient), je jeho reakce jiná než v komunikaci s počítačem. Vede k mnohem hlubšímu zamyšlení se nad tím, jak se mám zachovat, jak mám komunikovat. Navíc pokud udělá chybu, je zde odborník, který na ni upozorní a navíc vysvětlí, proč byla jeho reakce chybná a jaké je správné řešení. To nabízený kurz elektronického vzdělávání neumí.

Podle výroční zprávy ČSSZ za r. 2009 bylo uspořádáno dvoudenní školení telefonických dovedností a třídenní tréninkový program „Jednání s klientem a zvládání stresu“ pouze pro 24 zaměstnanců Call center, které ČSSZ provozuje. Budeme-li vycházet z faktu, že tato instituce měla k 31. 12. 1999 8906 zaměstnanců, zdá se mi tento počet neúměrně nízký.[52] Důvodem, proč se v této oblasti upřednostňuje tzv. e-learningový způsob vzdělávání před kurzem, uskutečňovaným pod vedením odborného lektora, je samozřejmě nedostatek finančních prostředků, protože při srovnání obou variant z hlediska nákladovosti jednoznačně vítězí elektronická forma. Domnívám se, že v této oblasti má ČSSZ vůči svým zaměstnancům určitý dluh.

[52] http://www.cssz.cz/cz/informace/informacni-materialy/vyrocni-zpravy.htm: Výroční zpráva za rok 2009, s. 19 – 20, [16. 2. 2011]

V profesi, jejíž podstatou je poskytování služeb veřejnosti, má-li se dělat dobře a účinně, je nezbytně nutné, aby ji vykonávali opravdoví, kvalifikovaní profesionálové, což znamená, že mají osvojený soubor postupů a dovedností, které k této profesi patří, včetně dovedností komunikačních. Při vzájemné interakci, jejíž kontext tvoří takové skutečnosti jako nemoc, zdravotní postižení či úmrtí jsou nejdůležitějšími z nich asertivní chování a schopnost empatického naslouchání.

Asertivita neboli způsob zdravého sebeprosazování, znamená schopnost člověka přesně vyjádřit své vlastní stanovisko, jasně definovat o co mu jde, jak celou situaci vidí, co si o ní myslí, dát najevo svá přání a požadavky. Asertivita se v komunikaci úředníka projevuje klidným vystupováním, kdy jak jeho slovní, tak i mimoslovní projev působí uvolněným dojmem, bez napětí. Takový člověk kolem sebe vytváří pohodu a čiší z něho jistota i proto, že se dobře orientuje v sociální situaci. Pokud se zmýlí nebo se mu něco nepovede, dokáže se za chybu omluvit a neviní z neúspěchu druhé, respektuje obecně přijímané morální zásady. [53]

Empatické naslouchání je způsob, jak porozumět druhému člověku a jak dávat zpětnou vazbu. Naslouchající odkládá vlastní pocity a vcítí se do pocitů toho, kdo se mu svěřuje, poslouchá nejen smyslovými orgány, ale i srdcem. Empatie zvyšuje sebepoznání, její úroveň závisí na charakterových (vůle, soucit …) a temperamentových vlastnostech člověka (trpělivost, orientace na lidi). Podstatou empatie je komunikace, přičemž nejlepší situací pro ni je dialog. Schopnost empatie závisí na vývojové úrovni osobnosti, na velkém množství zážitků, vztahů, vzorců chování, jimiž je jedinec ovlivňován. Není to vlastnost trvalá, v průběhu života se může různým způsobem měnit.[54]

Je nutné si neustále uvědomovat, že výsledek komunikace je ovlivňován různými faktory – nedůvěrou, strachem, únavou, vlivem konkrétní situace jedince, emoční atmosférou, problémy s vyjádřením myšlenky apod. Nesmíme zapomínat, že při ní nejde pouze o výměnu informací, ale jedná se o složitou vzájemnou interakci, v níž na jedné straně stojí konkrétní lidská osobnost se svými přáními, představami a očekáváním a směřuje vůči jiné lidské osobnosti, která má také svá subjektivní

[53] Duplinský, J., Brychtová, Š. Komunikace ve veřejné správě, Univerzita Pardubice, 2004, s. 59
[54] Mikuláštík, M. Komunikační dovednosti v praxi. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 103 - 104

očekávání a představy. Jediným možným způsobem, jak dosáhnout toho, aby komunikační akt, uskutečňovaný v interakci úředník versus klient byl kvalitní a efektivní, je uvědomovat si na obou stranách sociální kontexty, komunikační bariéry a usilovat o jejich překonávání a respektování, zkrátka dodržovat pravidla úspěšné komunikace, osvědčená v praxi:

- autenticita – být sám sebou, neskrývat se za úřad a funkci,
- respekt k druhé osobě, neskrývat se za fráze a obecnosti, být konkrétní,
- srozumitelně formulovat, vyjadřovat se stručně, nepoužívat příliš odborné výrazy,
- raději doporučovat, než přikazovat, dodržet slovo,
- redukovat napětí, akceptovat kritiku.[55]

Při každodenním výkonu své činnosti se zaměstnanci ČSSZ velmi často setkávají se dvěma skupinami klientů, které ve sféře komunikace vykazují určitá specifika. Jsou jimi lidé v seniorském věku a lidé s určitým zdravotním handicapem.

Komunikace se seniory

Lidé v seniorském věku, přicházející na úřad zpravidla podat žádost o starobní důchod, se nacházejí v období značných změn. Mnozí z nich se do důchodu těší, mnozí však cítí tento krok jako nedobrovolnou nutnost, ke které byli víceméně donuceni okolnostmi. Většina tak řeší některou z otázek: Jak se vyrovnat se změnou svého sociálního statusu? Jak si poradit se zhoršeným ekonomickým standardem, se ztrátou prestiže, kterou nabízela jejich pozice v zaměstnání? Jak žít bez povinnosti chodit denně do práce či jak měnit způsob života a neupadnout do neustálého lenošení? Jak se připravit na stále zřejmější hrozbu ztráty životního partnera či přátel? Mnohdy se obávají sociální izolace, toho, že je mladší generace bude považovat za méněcenné, obtěžující bytosti. Charakteristické pro ně je, i když ne ve všech případech, že rádi vyprávějí. Při setkání, byť je jeho charakter úřední, se spontánně rozpovídají o uvedených tématech, někdy i s pláčem. Ze strany úředníka je žádoucí, aby dokázal

[55] Duplinský, J., Brychtová, Š. Komunikace ve veřejné správě. Univerzita Pardubice, 2004, s. 50 - 51

naslouchat, projevil zájem, umožnil starému člověku sdělovat a nevyvolával v něm pocit, že svým vyprávěním někoho obtěžuje, i to je podle mého názoru součástí poskytované služby. Je dobré s nimi komunikovat s uvědomováním si traumatu stáří a s tolerancí k jejich stížnostem na choroby, osamělost, deprese či umírání.

A o čem staří lidé nejraději mluví? O tom, co by dělali a udělali, kdyby mohli, rádi vzpomínají na aktivity středního věku, kdy žili „naplno“, byli na vrcholu výkonnosti, plní nadějí a plánů, vyprávějí o tom, jak vypadala města či vesnice před tím, než prošla přestavbami a změnami, velice rádi slyší jakoby mimochodem pronesené poznámky, že vypadají dobře, vkusně se oblékají a že jim to stále dobře myslí. Při komunikaci s nimi je však také nutné brát v úvahu možné problémy, související s věkem, především snížení výkonnosti krátkodobé paměti či méně pružné až těžkopádné myšlení. Mívají zpravidla potíž s tím, že jim myšlenky tzv. „utíkají“ a často zapomenou, co bylo před chvílí řečeno.

Se seniory je tedy potřeba mluvit pomalu, někdy také více hlasitě, s trpělivostí a dobrou vůlí. Je potřeba mít na zřeteli, že to, co jsme nyní my mladší, byli oni nedávno, a co jsou teď oni, budeme i my – a to brzy. Čas neuvěřitelně letí, což se nám mladším možná teď nezdá, oni to však už ví zcela jistě. [56]

Komunikace se zdravotně postiženými

Řada lidí zdravotní postižení získá následkem úrazu nebo nemoci, mnozí s ním však žijí už od narození. Těmto lidem při jednání nejde o prokazování lítosti ze strany úředníků, ale o vytvoření takových podmínek, které je nebudou odsuzovat do role prosebníků, které jim jejich život usnadní. Při komunikaci úřadu s nimi nejde pouze o projevy ohleduplnosti a slušnosti, které by ostatně měly být samozřejmé při styku se všemi občany, ale o vytvoření rovnocenného prostředí. Zpravidla prvním signálem, který zdravotně handicapovaný člověk při setkání s úřadem vnímá, je to, jak je pro něj snadný či naopak nesnadný přístup k informacím.

Úřad s občanem komunikuje i prostřednictvím stavebních úprav a zavedením opatření, která usnadňují pohyb postižených lidí po úřadu bez nutnosti se neustále

[56] Plaňava, I. Průvodce mezilidskou komunikací. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2005, s. 113

vyptávat, nebo žádat o pomoc. Pro většinu pracovišť ČSSZ je dnes samozřejmostí bezbariérový přístup a výtah v budově, který umožňuje snadný pohyb těchto lidí. Součástí většiny z nich je i elektronické signalizační zařízení, ovládané ze strany klienta univerzálním elektronickým klíčem, jímž může i např. před budovou úřadu spustit zvukovou a světelnou signalizaci a pověřený pracovník (zpravidla pracovník informačního centra) mu poskytne potřebnou pomoc.

Co však na většině pracovišť ČSSZ dosud chybí, jsou informační systémy pro nevidomé a slabozraké, jakými disponují např. pracoviště úřadů práce či státní sociální podpory. Jde o tzv. informační kiosky, zařízení, které takto postiženým lidem umožňuje komunikovat se systémem prostřednictvím osobního rádiového vysílače. Po jeho zmáčknutí kiosek začne „mluvit" pomocí hlasového syntezátoru, který převádí výstupy z obrazovky do hlasové podoby. Klient pak ovládá kiosek ze speciální slepecké klávesnice a zařízení nahlas čte informace z obrazovky. [57]

Zdravý člověk si jen velmi těžce uvědomuje, jak frustrující je pro postiženého člověka závislost na pomoci ostatních, mnohdy víc, než samotné postižení. Nepřijatelný a naprosto lidsky nesprávný je ze strany úřadu takový postoj, že pro ty „chudáky" něco uděláme, dělící občany na „silné a slabé". Takový postoj naprosto nerespektuje jejich sílu, která se projevuje denně při překonávání překážek v touze žít plnohodnotný život. S klientem zdravotně postiženým je tedy nutné jednat jako s dospělým a svéprávným člověkem, nikoliv s přehnanou mírou soucitu. Je nutné mu podávat srozumitelné a přesné informace, při jednání se obracet přímo na něj, nikoliv pouze na jeho případný doprovod, který mu sice může usnadnit pohyb či domluvu, nemůže však za něj rozhodovat. Právě takové jednání úředníka v něm vyvolává pocity vyřazenosti. Důležité je také dodržovat dohodnuté termíny, protože čas má u postižených lidí trochu jiný rozměr než u zdravých, je často určován sníženou pohyblivostí či bolestmi.[58]

Komunikace se zdravotně postiženými klienty je pro úředníka náročnější zvýšenou potřebou trpělivosti, ale i odborných znalostí a schopnosti přesně formulovat daný problém. O to víc však její úroveň pomáhá vytvářet pozitivní obraz úřadu, protože

[57] Časopis Národní pojištění, 4/2010, ročník 41, Praha: ČSSZ, s. 35
[58] Dolista, J., Ježek, R. Etika zaměstnance veřejné správy. 1. vyd., Č. Budějovice:VŠ evropských a regionálních studií, 2006, s. 34

tito lidé jsou mnohem vnímavější na pozitivní přístup, dokážou jej ocenit a interpretací svých zkušeností tak vylepšují mínění o úřadu i mezi ostatní veřejností.

3.3 Etický kodex zaměstnanců ČSSZ

Každá organizace má stanovena určitá pravidla chování a požadované kvality svých zaměstnanců. Etický kodex pracovníků ČSSZ je základním dokumentem principů morálky a chování, který vychází z Kodexu etiky zaměstnanců ve veřejné správě, schváleným vládou v roce 2001. Etické normy v něm obsažené navazují na právní normy, předpokládají jejich plnění a stanoví daleko náročnější požadavky, než ty, které vyplývají z právního řádu.

Etický obsahuje sedm článků:

- **Základní ustanovení** – zákonnost při rozhodování a rovný přístup ke všem klientům.
- **Obecné zásady jednání zaměstnanců.**
- **Jednání s klienty** – klient je středem naší pozornosti a naším společným cílem je maximální uspokojení jeho požadavků.
- **Jednání se spolupracovníky** – jsme jeden tým, předáváme si zkušenosti, vzájemnou podporou a spoluprací vytváříme podmínky pro profesionální službu našim klientům.
- **Protikorupční jednání** – rozhodování ve věcech klientů zakládáme na profesionálním přístupu k věci. Jakékoliv přijímání sebemenších darů, úsluh a laskavostí je nepřípustné.
- **Zneužití úředního postavení** – jednáme vždy v souladu s platnými zákony, dodržujeme obecně platné etické a morální principy.

- **Závaznost etického kodexu** – kodex je součástí vnitřních norem ČSSZ a je závazný pro všechny zaměstnance.[59]

Plné znění Etického kodexu zaměstnanců ČSSZ je uvedeno v příloze č. 1

[59] http://www.cssz.cz/cz/o-cssz/kariera/eticky-kodex.htm, [16. 2. 2011]

4. Komunikace s klientem v praxi

Komunikace s klientem je primární oblastí v činnosti ČSSZ a zejména potom Okresních správ sociálního zabezpečení (dále jen OSSZ), které jsou v rámci organizace jednotkami jakéhosi „přímého výkonu činnosti“. Jejich zaměstnanci, na rozdíl od krajských pracovišť či ústředí, přicházejí do styku s lidmi denně. Přesto, že dnešní vyspělé komunikační technologie umožňují ve stále větším rozsahu využívat různých forem elektronického či telefonického kontaktu, nejčastěji je stále využívána ústní komunikace v osobním styku. Tato je na jedné straně náročnější jak z hlediska času, tak i na zvládání možných konfliktních situací. Na straně druhé však umožňuje okamžitou zpětnou vazbu a následnou reakci, což může vést k lepšímu pochopení a řešení dané situace.

4.1 Poznatky z každodenní praxe

OSSZ jsou rozděleny na menší organizační útvary - oddělení, z nichž každý má specifickou náplň činnosti. A právě ta často ovlivňuje i průběh a úroveň komunikace. Pracovníci jednotlivých oddělení přicházejí do kontaktu s klientem více či méně a od toho se odvíjí jejich zkušenosti a poznatky. Méně problematickým se jeví jednání např. na oddělení důchodového pojištění v případě, že je klientem senior, žádající o přiznání řádného starobního důchodu. Takový člověk zpravidla přijímá tuto životní skutečnost klidně a mnohdy s radostným očekáváním. Problémy mnohem často nastávají v kontaktu s lidmi, žádajícími přiznání některého ze stupňů invalidního důchodu, protože jejich subjektivní představa o závažnosti zdravotního stavu je často odlišná od verdiktu posudkového lékaře, který v úzké spolupráci s tímto oddělením rozhoduje o přiznání či nepřiznání dávky. V této oblasti se v mnohem větší míře projevují emoce klientů, ale také schopnost empatického jednání ze strany úředníků.

Za poměrně bezproblémovou lze považovat i komunikaci na oddělení kontroly, jehož náplní je posuzování správnosti odvodové povinnosti v oblasti sociálního zabezpečení u podniků a organizací v příslušném okrese. Ze strany klienta je uskutečňována zpravidla prostřednictvím účetních, kteří jsou dobře obeznámení s povinnostmi, vyplývajícími z příslušných právních předpisů. Naopak ke konfliktním

situacím dochází poměrně často na oddělení nemocenského pojištění či oddělení osob samostatně výdělečně činných v souvislosti s výplatou nemocenských dávek. Klienti jsou na těchto dávkách často existenčně závislí a pozdní výplata či zánik nemocenského pojištění, jejichž důvodem může být chyba jak na straně klienta či zaměstnavatele, tak na straně úřadu, jsou často zdrojem vyhrocených komunikačních aktů.

Poměrně náročná z hlediska komunikace je práce oddělení vymáhání pojistného, do jehož kompetence spadá vymáhání pohledávek vůči ČSSZ. Přestože jsou klienti včas informováni např. o zahájení výkonu rozhodnutí, včetně všech právních důsledků, z takového kroku vyplývajících, zpravidla na tyto informace nereagují. Komunikovat začínají většinou až při realizaci takového výkonu, při zahájení exekuce. I přes snahu pracovnic vyjít jim vstříc a nabídku alternativ řešení jejich situace je většina klientů značně nespokojená. Slovní napadání těchto pracovnic, vzrůstající agresivita a dokonce i výhružky fyzickou likvidací nejsou žádnou výjimkou. Na druhé straně je nemálo těch, kteří se snaží úřednice ovlivnit tzv. „hraním na city“, často zoufalým pláčem a barvitým popisováním své zoufalé situace. Zde se ve velké míře projeví komunikační dovednosti úředníků a důležité je také individuální posuzování každého klienta, protože ne všichni se do takové situace dostávají vlastní vinou v důsledku neplnění zákonných povinností.

Komunikace úředníka s klientem je vzájemnou interakcí, tzn., že svým jednáním ovlivňují jeden druhého. Pracovníci ČSSZ se snaží předcházet konfliktům s klienty svým slušným chováním, odborností a vstřícností. Zejména v poslední době se však téměř všechna pracoviště OSSZ setkávají s klienty, kteří slovně napadají zaměstnance, pokud není vyhověno jejich požadavkům. Zaměstnanci jsou přímo vystaveni často nevybíravému chování klientů, což bohužel většinou pramení z neznalosti zákonné úpravy o sociálním zabezpečení a z negativního postoje klienta vůči úředníkům státní správy obecně. Slovní agresivita, vulgární výrazy, často i vyhrůžky směrem k zaměstnancům či jejich rodinám jsou poměrně častou součástí komunikačního aktu ze strany občana. V některých případech jsou vystaveni i náznakům fyzického napadení, ojediněle i skutečnému fyzickému útoku.

Pokud má klient své záležitosti v pořádku a úředník je profesionálem, je na dobré úrovni i jejich jednání. Bylo by však velmi nelogické a nepravděpodobné tvrdit, že je tomu tak vždy. Obě strany jsou jen lidé, mající své osobní problémy,

špatnou náladu, pod jejímž vlivem podléhají převážně negativním emocím, svoji roli sehrává také nedostatek odpovědnosti a neplnění povinností či nedostatečná úroveň odborných znalostí. Tyto skutečnosti mohou vyústit v konflikt, jehož následkem bývá stížnost ze strany klienta, vyjádřená ústně či písemně.

4.2 Případové studie

Pro názornost faktu, jak silně ovlivňuje komunikace vztahy mezi lidmi v pozitivním i negativním směru uvádím čtyři případové studie komunikace s klienty oddělení osob samostatně výdělečně činných (dále jen OSVČ), oddělení důchodového pojištění a lékařské posudkové služby.

Stížnost na nevhodné chování pracovníka oddělení OSVČ

V průběhu měsíce března, tedy v období, kdy OSVČ mají povinnost podat Přehled o příjmech a výdajích ze své činnosti za předchozí kalendářní rok, se na oddělení dostavila klientka, aby splnila svoji zákonnou povinnost nejen za sebe, ale také za svého manžela a dceru. Po půlhodinovém čekání byla oslovena příslušným referentem, který její přehled následně zpracoval. Problém nastal v okamžiku, kdy předložila i přehledy za rodinné příslušníky. Na to zareagoval pracovník OSSZ následovně (cituji ze stížnosti): „*V té chvíli se na mě pan K. osopil, proč chodím s formuláři v pondělí, proč jsem nepřišla až v úterý nebo ve čtvrtek, že ho zdržuji a že lidé za mnou čekají frontu. Odpověděla jsem, že nemohu vědět, který den mám chodit a který ne, a že pokud by si manžel a dcera nesli Přehledy sami, stejně by lidé frontu čekali, jako když jim to já vezmu najednou. Při oznámení, že nesmím platit jako OSVČ větší zálohy, než jsou určené a na můj dotaz „Proč“, mi odsekl – „Já jsem si to nevymyslel!“. Tomu já neříkám seriózní odpověď. Může mi snad slušně sdělit, jaký zákon toto upravuje apod.“*.

Klientka si přišla stěžovat na chování pana K. nejprve osobně k vedoucí oddělení, které sdělila, že referent byl neochotný, nevstřícný a že žádá nápravu. Ještě tentýž den podala stížnost také písemně. Protože průběh celé situace, tak jak jej klientka vylíčila, byl potvrzen i dalším zaměstnancem tohoto oddělení, vedoucí panu K. jeho chování ihned vytkla. Konstatovala také, že to nebylo poprvé. Bylo mu doporučeno

okamžitě změnit pracovní přístup ke klientům, zaměřit se na věcné, neemotivní projednávání jejich záležitostí a zvýšit pracovní výkonnost a flexibilitu.

Klientka ve své stížnosti velmi důrazně vyžadovala informaci, jak bude záležitost řešena a jaké důsledky budou pro referenta vyvozeny – cituji: „*Chci ale vědět, jak jste celou záležitost vyřešili a jaký postih z nelidského chování vyplyne pro jmenovaného nepříjemného zaměstnance. Nechápu, jak může na tomto úseku v kontaktu s klienty pracovat. Měl by si vzít příklad ze všech ostatních pracovnic – děvčat – všechny bez rozdílu věku usměvavé, ochotné, milé, příjemné. Pan K. mrzout a bručoun, ale pokud si dovolí odhánět a kritizovat tímto stylem klienty, to už je neodpustitelné, o galantnosti už raději nemluvím. Jako účetní pracuji 15 let. Téměř denně jednám s pracovníky všech institucí a úřadů – FÚ, VZP, banky, MÚ …, ovšem s tak arogantním a neprofesionálním přístupem jsem se setkala až nyní, při jednání s panem K.. To on jako pracovník státní instituce by tady měl být pro nás a ne my pro něho, a ještě nám dávat najevo, jak ho obtěžujeme a zatěžujeme.“*

Podání bylo v souladu s příslušnou interní směrnicí zaevidováno. Následně jej projednal ředitel OSSZ ve spolupráci s vedoucí oddělení OSVČ s dotčeným zaměstnancem. Dle sdělení některých ostatních pracovníků OSSZ si na jeho chování stěžovali klienti i v rámci jednání na jiných odděleních, odmítali s ním být v kontaktu a požadovali vyřízení záležitostí u jiného referenta. On sám se ke stížnosti vyjádřil v tom smyslu, že své chování nepovažuje „*za až tak hrozné*“, argumentoval slovy: „*paní na mě zvyšovala hlas a tím mě vyprovokovala“*.

Šetření prokázalo odůvodněnost stížnosti a bylo konstatováno, že referent se opakovaně při jednání s klienty skutečně choval nevhodným, neprofesionálním způsobem s výraznými projevy arogance, neochoty, neporozumění a necitlivého jednání i v závažných osobních situacích klientů. V tomto smyslu bylo zasláno ředitelem OSSZ písemné vyjádření klientce společně s omluvou a pracovníkovi oddělení byla předložena písemná výzva k odstranění nedostatků v jeho práci. Kromě postihu v podobě snížení osobního příplatku na dobu tří měsíců byl upozorněn i na skutečnost, že při nesjednání nápravy jeho chování a jednání může být vůči němu uplatněna výpověď z pracovního poměru.

Tento případ je ukázkou toho, že schopnost jednat s lidmi je jedním ze základních předpokladů pro výkon práce úředníka veřejné správy a ne každý je schopen tuto práci vykonávat. Uvedený referent byl podle vyjádření svých kolegů člověk velmi sečtělý, jeho znalost odborné problematiky a právních předpisů byla na velmi vysoké úrovni. Zároveň byl však uzavřený, introvertní, kontakt a komunikace s lidmi pro něj představoval nepříjemnou součást práce, klienti jej podle jeho slov „*otravovali*“. Takové skutečnosti je nutné brát v potaz již v počátku práce s lidskými zdroji, při přijímání nových pracovníků. V jiné oblasti činnosti, při níž by nepřicházel do přímého kontaktu s klienty, by zcela jistě bylo možné jeho odborný potenciál využít mnohem lépe. Takové oblasti však na OSSZ téměř neexistují. Pan K. v současné době již není zaměstnancem OSSZ, pracovní poměr ukončil na vlastní žádost. Pro větší autenticitu je uvedeno plné znění stížnosti v příloze č. 2.

Nesouhlas klienta s výkonem exekučních srážek z důchodu

Při telefonickém rozhovoru bylo pracovnici oddělení důchodového pojištění sděleno klientem, že obdržel písemné oznámení o zahájení exekučních srážek z jeho starobního důchodu. Do telefonu křičel, téměř nepustil pracovnici ke slovu, když jej požádala o sdělení jeho celého jména a data narození, aby si mohla údaje vyhledat v databázi, sdělil jí klient: „I *kdy jsem velmi vážně nemocný, přijdu si to s vámi vyříkat osobně a to teprve uvidíte, co dovedu“*.

Po ukončení telefonického rozhovoru se pracovnici přece jen podle sděleného příjmení podařilo vyhledat spisovou dokumentaci klienta, o kterého by se mohlo jednat, a důkladně si ji prostudovala, aby se mohla na ústní jednání s ním připravit. Zjistila, že nařízený výkon rozhodnutí o srážkách z jeho starobního důchodu je už druhý v pořadí a že předchozí exekuce z dřívější doby ještě není ukončena, protože dosud nebyla uhrazena celá dlužná částka. Obě byly nařízeny v souvislosti s dluhem u splátkových společností, z dokumentace vyplývá, že klient si na splátky koupil zájezd do zahraničí a poměrně drahou elektroniku. V případě obou dlužných částek nezaplatil ani jednu splátku.

Asi za dvě hodiny po telefonickém rozhovoru do kanceláře pracovnice důchodového oddělení rázně, bez předchozího zaklepání a vyzvání vstupuje muž

v seniorském věku, a aniž by reagoval na pozdrav pracovnice, velmi hlasitě oznamuje: *„To jsem já, ten co vám před chvílí telefonoval*“. V jedné ruce třímá písemné rozhodnutí, mává jím, v druhé ruce drží stařeckou hůl. Velmi hlasitě požaduje okamžité zrušení srážek z jeho důchodu. *„Takový nepořádek* (klient použil vulgární výraz pro tento význam) *jsem ještě neviděl. Kdejakého h…..* (opět následuje vulgární výraz*) stát živí a mě, starého nemocného člověka sprostě okrádáte*“. Pracovnice jej klidným hlasem vyzývá, aby se posadil, a ujišťuje ho, že se pokusí s ním problém probrat a vysvětlit mu a odůvodnit celý postup ČSSZ v jeho záležitosti. Přitom také vnímá, že z muže je poměrně silně cítit alkohol.

V tuto chvíli vstupuje do jednání i vedoucí oddělení, která se snaží klienta uklidnit se slovy: *„Křikem se nic nevyřeší, posaďte se a podíváme se společně, co se s tím dá dělat*“. Muž nereaguje, slova úřednic téměř nevnímá, intenzita jeho hlasu se stupňuje, křičí na obě pracovnice, že neodejde, dokud mu neposkytnou finanční prostředky. *„Mám jet do lázní a nezbyla mi kvůli vám ani koruna, všecko jste mi ukradli, vy d……..* (opět vulgární výraz*). Já jsem celý život dřel, vy si tu sedíte v teplíčku a válíte si za moje peníze p…..* (vulgární výraz).“ Svůj monolog následně doplní úderem holí do stolu. Pracovnice jej opět vyzývá k tomu, aby se uklidnil, že jinak bude nucena zavolat hlídku městské policie a zároveň namítá, že pokud by klient řádně splácel své pohledávky, nemuselo k takové situaci vůbec dojít. *„Tak ty na mě chceš volat policajty, ty m….*“. V tom okamžiku k ní muž přistoupí blíž a napřaženou holí chce pracovnici udeřit. Tomu zabrání přítomná vedoucí, která křikne do vedlejší kanceláře na kolegyni, aby zavolala policii.

Klient se zřejmě zalekne a opouští kancelář. Ještě na chodbě je slyšet jeho vulgární nadávky a vyjádření: „*Všechny tady jednou postřílím a bude klid*“. Opouští budovu OSSZ, podle svědků nezvykle svižně nastupuje do zaparkovaného automobilu a odjíždí. Hlídka policie nakonec přivolána nebyla.

Tento případ jasně ukazuje, že někdy ani vlídnost, ochota a vstřícnost nejsou úředníkům příliš platné. V takových situacích může mít úředník nespočet školení a kurzů pro jednání s klientem a jediným řešením je nechat klienta „vyřádit“ a nadávky tzv. spolknout. Zvláště, jedná-li se o ženu – úřednici, která disponuje zpravidla menší fyzickou silou a nedokázala by se útoku ubránit. Určitým řešením by pro takové případy

bylo využívání služeb „ochranky“, což by mohlo mít jednak na mnohé klienty preventivní psychologický vliv, jednak by bylo možné ochranku přivolat již v momentě, kdy se situace vyhrotí a vznikne slovní konflikt. Tím by se zabránilo možnému fyzickému napadení zaměstnance. Zavedení elektronického bezpečnostního systému, kdy si může zaměstnanec v situaci, v níž se cítí ohrožen pomocí tlačítka přivolat pomoc, by také znamenalo určitou formu ochrany pracovníků, jednajících s agresivními klienty. Obě řešení jsou však finančně poměrně náročná a vezmeme-li v úvahu počet pracovišť ČSSZ v rámci celé České republiky, je víceméně jasné, proč nejsou realizována. Práce úředníka se tak mnohdy stává i velmi rizikovou.

V této souvislosti je nutné poznamenat, že otázka exekucí na dávky důchodového pojištění je velmi aktuální. V souladu s obecným trendem zadlužování domácností dochází i ke stále častějšímu zadlužování u příjemců důchodů. ČSSZ jako plátce důchodu je subjektem, u něhož exekutor nejsnadněji a nejlaciněji realizuje exekuci. Mnoho lidí v seniorském věku se do takových problémů dostává v důsledku své důvěřivosti, často až naivity, kdy se poměrně snadno nechávají přesvědčit k podepisování pro ně velmi nevýhodných smluv. Tato oblast může být podle mého názoru i oblastí pro působnost sociální pedagogiky. V rámci různých poraden pro seniory je možné podávat jim informace ze sociální či právní oblasti a tím posilovat jejich právní vědomí, aby tak snadno nepodléhali nátlaku a byli si vědomi možných následků, jaké např. podpis úvěrové smlouvy může přinášet.

Stížnost na chování posudkového lékaře

Klientka referátu lékařské posudkové služby se dostavila k ředitelce OSSZ, do jejíž působnosti uvedený referát spadá s tím, že ji chce informovat o nevhodném chování posudkového lékaře. Já jsem byla k jednání přizvána jako vedoucí oddělení vnitřní správy, do jehož kompetence patří evidence stížností a podnětů klientů. Klientka hned v úvodu trvala na tom, že nechce, aby se z jednání u ředitelky pořizoval jakýkoliv písemný či zvukový záznam. I po našem opakovaném ujištění, že se nemusí ničeho obávat a takový postup je naprosto běžný, trvala na svém s odůvodněním: „*Nechci, aby se mi pan doktor nějak mstil, on je tam od nás*“ (má stejné místo trvalého bydliště)

a že chce paní ředitelku pouze informovat, aby se předešlo opakování takového chování. „*Přece se nemůže takto k lidem chovat*“, namítala.

Jednalo se o klientku ve věku kolem padesáti let, která byla v té době poživatelkou plného invalidního důchodu (dnes invalidita 3. stupně). Dle jejího sdělení jí byl důchod přiznán po těžkém pracovním úrazu, při kterém utrpěla devastaci levé ruky a předloktí. Už na pohled bylo zřetelné, že ruka je téměř nehybná, paní do dlaně nemohla nic uchopit. Byly jasně viditelné i problémy s chůzí, opírala se při ní o hůlku.

Na základě výzvy referátu lékařské posudkové služby se klientka dostavila ke kontrolní lékařské prohlídce. Zde jí posudkový lékař sdělil, že na plný invalidní důchod již nebude mít nárok, protože podle aktuálního lékařského nálezu se její zdravotní stav zlepšil natolik, že již nesplňuje podmínky pro přiznání plné invalidity. Klientce byla vzápětí předložena k podpisu žádost o částečný invalidní důchod. Z tohoto sdělení byla dle vlastního vyjádření „*úplně vykolejená*“ a v první chvíli vůbec nemohla uvěřit, že svůj verdikt myslí lékař vážně. Lékaři namítla, že se vůbec necítí lépe, má velké problémy s chůzí a její levá ruka je nehybná. V důsledku těchto problémů není schopna si najít jakékoliv zaměstnání, o což se v minulosti několikrát pokoušela. Lékař jí na to údajně odvětil: *„Lidé k nám chodí s daleko horšími problémy než s takovými prkotinami a přesto si nestěžuj. Máte přece pravou ruku zdravou, tak si snadno najdete nějakou lehčí práci“.*

Klientka byla z chování lékaře rozrušená, podle jejích slov byl „*nepříjemný*“, měla dojem, že ho svými otázkami obtěžuje a zdržuje, že se jí chce co nejrychleji „*zbavit*“. Když před ni na stůl položil žádost o částečný invalidní důchod, pouze jí ukázal řádek, na který se má podepsat, aniž by ji nechal text přečíst. Klientka se lékaře dotázala, jak mohl tak snadno rozhodnout o změně ve stupni její invalidity, aniž by provedl prohlídku jejího zdravotního stavu. Na to jí odpověděl: „*A co bych na vás jako měl vidět. V dokumentaci je to jasně napsané a to mi stačí. Tady to podepište, venku je plno lidí, já nemám dnes jenom vás*“. Šokovaná paní předložený formulář podepsala a z místnosti odešla. Její následující kroky vedly právě do kanceláře ředitelky OSSZ.

V zájmu objektivity chtěla paní ředitelka po vyslechnutí klientčiny verze přizvat k jednání i zmíněného lékaře, což klientka rezolutně odmítla. Nechtěla se opětovně s lékařem osobně setkat, požádala pouze o radu, jak postupovat, aby její případ znovu posoudil jiný lékař posudkové služby, pokud možno v úplně jiném okrese. Paní ředitelka jí všechny informace, potřebné k tomuto kroku poskytla, s klientkou se rozloučila a sdělila jí, že bude následně informována o dalším postupu v celé záležitosti.

Ředitelku OSSZ pochopitelně zajímala i lékařova verze celé situace. Ten však již nebyl přítomen na pracovišti, proto pozvala do své kanceláře tajemnici posudkové služby, která byla kontrolní prohlídce také přítomna. Ta po kratším zdráhání více méně potvrdila to, co sdělila klientka. Lékař byl paní ředitelkou k vysvětlení vyzván následující den a podle jejích slov „*se nesnažil ani moc zapírat*“. Přiznal, že stížnost klientky byla oprávněná, a že mu „*ujely nervy*“. Omlouval se za své neprofesionální chování s odůvodněním, že v osobním životě prochází těžkou krizí, způsobenou rozvodem manželství a vyhrocenými spory o majetek a výchovu dětí. Ředitelka mu jeho chování důrazně vytkla s dovětkem, že se nesmí již víckrát opakovat a trvala na zaslání jeho osobního omluvného dopisu klientce. Ten skutečně lékař v brzké době zaslal.

Jestliže pro pracovníky ČSSZ platí, že empatické chování má být součástí jejich každodenní práce, pro pracovníky lékařské posudkové služby toto platí několikanásobně. Ač byly důvody lékaře možná lidsky pochopitelné, jeho chování bylo neomluvitelné a nepřípustné. Klienti, přicházející na toto oddělení vyřídit své záležitosti jsou lidé nemocní, často trpící v důsledku svého zdravotního stavu nejen na těle, ale také na duši. Od lékařů očekávají pomoc a pochopení, svými rozhodnutími často rozhodují o dalším osudu nemocného člověka. Necitlivé chování, nebo dokonce nemístná bagatelizace jejich zdravotního stavu, je pro ně mnohem více citlivá a zraňující, než pro člověka zdravého.

Poděkování klientky za pomoc při registraci samostatné výdělečné činnosti

Před několika lety jsem jako referentka oddělení osob samostatně výdělečně činných zaslala výzvu ke splnění ohlašovací povinnosti jedné z klientek. Stalo se tak v rámci rozsáhlé kontrolní akce, při níž byly ve spolupráci s Finančními úřady

porovnávány databáze daňových poplatníků, vykazujících příjmy a výdaje ze samostatné výdělečné činnosti (dále jen SVČ), s databází podnikajících fyzických osob, registrovaných u ČSSZ. Tato klientka, jíž bylo 78 let, dle údajů Finančního úřadu vykonávala SVČ, ale u ČSSZ registrována nebyla. Přibližně za dva dny od odeslání výzvy se uskutečnil telefonický hovor mezi klientkou a mnou. Paní se mi roztřeseným hlasem představila a sdělila mi charakteristickým místním nářečím: „*Dostala jsem od vás dopis a su z něho na mrtvicu. Já nevím, z čeho tů pokutu zaplatím*“ (dopis obsahoval také informaci o možné sankci v případě nesplnění povinnosti). „*Dyt já su na všecko tak pořádná, nikdy sem neměla žádné nepříjemnosti na úřadech a včil toto. Já enom maluju vajíčka a mašle a mám z teho pár korun*“, sdělila mi klientka už plačtivým hlasem. Ujistila jsem ji, že žádnou pokutu nedostane, pokud zašle či jinak doručí potřebné vyplněné formuláře, které jí velmi ráda zašlu poštou na adresu jejího bydliště. Paní mi sdělila: „*Já radši dojedu za vama, stejně bych si s tym sama nevěděla rady*“.

Po několika dnech se po nesmělém zaklepání a mém vyzvání objevila ve dveřích mé kanceláře typická jihomoravská „stařenka“ v kroji, velmi podobná té mojí vlastní. Přivítala jsem ji a nabídla, ať se posadí. „*Paní, já už z teho kolik nocí nespím, snáď mňa za to nezavřů*“, řekla vystrašeným hlasem. Opakovaně jsem ji ujišťovala, že určitě ne a zeptala se, zda má vyplněné ony formuláře, které jsem jí zasílala. Z tašky vytáhla obálku s tiskopisy, které samozřejmě vyplněné nebyly. Znovu jsem ji ujistila, že nemusí mít z ničeho strach a nabídla jí tužku, abychom formuláře vyplnili společně. Její ruka se nervozitou třásla tak, že jsem raději údaje vyplnila sama, společně jsme je potom zkontrolovali.

Z následujícího rozhovoru vyplynulo, že klientka nemá ještě zřejmě splněnu stejnou povinnost vůči zdravotní pojišťovně a jelikož přijela na OSSZ z poměrně vzdálené obce okresu a byla z celé záležitosti opravdu hodně vystrašená, zvedla jsem telefon a zavolala na nejbližší pobočku příslušné pojišťovny. Po stručném vylíčení situace klientky mi pracovnice pojišťovny sdělila, že paní skutečně nemají v evidenci a rozhodně ji v budoucnu budou také vyzývat a bylo by dobré, aby si povinnost splnila co možná nejdříve. Byla velmi ochotná a domluvili jsme se, že klientce vytisknu formuláře z internetových stránek pojišťovny, vyplníme společně nejdůležitější údaje,

klientka je zašle přímo na jméno oné referentky a ona doplní chybějící údaje, případně paní kontaktuje telefonicky.

Po následném vyplnění všech formulářů se klientka velmi uklidnila a rozpovídala. Během následující zhruba půlhodiny jsem se dozvěděla, že žije sama, a malování kraslic je jejím velkým koníčkem, kterým se zabývá už od útlého mládí. Sdělila mi poměrně dopodrobna spoustu informací o své rodině, dětech a vnucích, svých zdravotních problémech a také, že zanedlouho podstoupí rozsáhlou operaci kyčelního kloubu, ze které má velké obavy. Byla to skutečně nesmírně milá a laskavá paní a setkání s ní bylo velmi příjemné. Opakovaně mi při loučení děkovala a ujistila mě: „*Příští rok dojedu zas, aspoň si udělám výlet. Já su furt sama a nemám si kolikrát ani s kým povykládat"*.

Po několika měsících, bylo to v období před Velikonocemi, vstoupila tato klientka, podpírána francouzskými holemi a svým synem, do mé kanceláře znovu. Přivítala jsem je a trochu překvapeně se zeptala, co potřebují, že u nás už má paní vše v naprostém pořádku. Na to mi ona už ne roztřesenou rukou podávala maličký balíček se slovy: „*Tady máš děvčico za to, žes na mňa byla tak hodná. Kdyby takových ludí bylo na světě víc, hned by sa nám lepší žilo*". Přiznám se, že mě přemohly emoce a byla jsem v rozpacích, jak zareagovat. Nechtěla jsem paní urazit, když dárek odmítnu, ale zároveň jsem si uvědomovala, že pokud jej přijmu, poruším pravidla, stanovená v rámci „etického kodexu". Dilema za mne vyřešila má přímá nadřízená, která přišla do kanceláře a byla svědkem této situace. S jejím svolením jsem poděkování klientky ve formě malé pozornosti přijala. V balíčku byla krásná velikonoční kraslice, která mi dodnes připomíná toto setkání.

Tento případ neuvádím v žádném případě proto, abych sama sebe prezentovala jako ideálního úředníka. Ani já jsem, zvláště v počátku své úřednické kariéry, nedokázala v některých případech zcela ovládat své emoce a nepřenášet své osobní problémy na klienta ve formě určitého napětí. Dnes se za takové chování stydím a už bych jej zcela jistě neopakovala. Chci tímto případem poukázat na to, že právě v takových chvílích si člověk i po mnoha letech praxe naplno uvědomuje význam své práce. Poskytujeme službu veřejnosti, a pokud si to situace žádá a jestliže jsme už skutečnými profesionály, poskytneme ji i s určitou přidanou hodnotou.

To, že uděláme pro své klienty i něco navíc, co sice nespadá do našich povinností, ale druhému člověku pomůže, by nemělo být zase až tak výjimečnou záležitostí. Vždyť se mnohdy jedná pouze o pár minut našeho času. V setkání s onou paní byla taková dávka lidskosti, dobroty a laskavosti, že pro mě bylo nejen tenkrát, ale po mnoha letech stále je, tou nejlepší odměnou za moji práci.

Je nutné zdůraznit, že počet písemných pozitivních ohlasů na chování a jednání pracovníků ČSSZ značně převažuje nad těmi negativními. Zatímco kritické stížnosti se vyskytují téměř ojediněle, těch pochvalných přicházejí desítky ročně. ČSSZ je zveřejňuje na své interní komunikační síti. Pro ilustraci z některých uvádím krátké úryvky, jejich plné znění je uvedeno v přílohách č. 3 – 6 (vzhledem ke skutečnosti, že nedisponuji souhlasem vedení ČSSZ se zveřejňováním konkrétních údajů, nejsou zveřejněna jména klientů, zaměstnanců ČSSZ, ani identita jednotlivých pracovišť):

- „*Rád bych alespoň tímto dopisem poděkoval pracovníkům vymáhacího oddělení za velice příjemné, vstřícné a profesionální jednání. Jsem již v důchodu a jsem v nezáviděníhodné situace dlužníka, ale přesto mi tito pracovníci trpělivě vysvětlili všechny možnosti s ohledem na moji momentální situace finanční i zdravotní. …někdy narážím na úřadech na neúčast a lhostejnost. Zde jsem se setkal s pochopením a účastí*.“ (příloha č. 3)

- „*U paní G. jsem se setkal s nevšednou trpělivostí, vstřícností a zájmem moji záležitost vyřešit k mé spokojenosti, což se jí také nakonec povedlo. Proto chci touto formou poděkovat za skutečně profesionální přístup k obyčejnému člověku, jako jsem já*.“ (příloha č. 4)

- „*Z minulých dob mám většinou nepříjemné zkušenosti a to i z jiných úřadů. (Neochota, nezájem, arogance, jak je možné, že něco nevím, nebo nemám. Kdy většina z nás se snaží minimalizovat jednání s úřady). .... Začínám se zbavovat obav z jednání na úřadech, když vidím, že dochází ke značným změnám v přístupu v jednání, lidskosti a pochopení. Mohu jen říct, že opravdu máte zaměstnance, za které se nemusí Vaše správa stydět*.“ (příloha č. 5)

- „*V této těžké době jsem si vyřizoval kontroly u lékaře a žádal o invalidní důchod a setkal se s neuvěřitelnou ochotou a velmi vstřícným chováním pracovnic Soc. správy v R. : Vždy když jsem potřeboval pomoc a radu, se vším mi poradily a nad rámec svých možností pomohly. Proto bych rád poděkoval za jejich laskavost a velkou pomoc, kterou člověk ocení hlavně ve chvíli, kdy mu je nejhůře a moc lidí vám svou pomoc nenabízí*.“ (příloha č. 6)

Ze strany úředníka by měl být vždy dodržován profesionální přístup, zahrnující nejen asertivní způsob jednání, ale i potřebnou dávku empatie. Jsem přesvědčena o tom, že většina zaměstnanců OSSZ tento způsob jednání uplatňuje, že nechávají v prvé řadě klientovi dostatečný prostor pro interpretaci jeho problému a vyjádření jeho názoru a trpělivě a opakovaně vysvětlují podstatu problému i možné způsoby jeho řešení.

V praxi se stává naprosto běžně, že dva různí klienti si úředníkova stejná gesta, stejné výrazy i stejné pohledy do očí vyloží naprosto odlišným způsobem. Není divu, pokud si uvědomíme, co všechno ovlivňuje proces komunikace: lidé jednají a reagují na základě své minulosti, dřívějších postojů, kulturních návyků či momentální fyzické a psychické pohody. Naší odpovědností jako zaměstnance ČSSZ je být v procesu komunikace tím profesionálem, který dobře ovládá jak roli „vysílače“, když klientovi informace sdělujeme, tak roli „přijímače“, když mu naslouchám. Hlavním znakem profesionálně vedeného rozhovoru je neustálé vědomí cíle. Tím naším je pomoc při řešení klientova problému či žádosti.

Závěr

Slovo je dar, ne každý z nás však umí s tímto darem správně nakládat, správně vyjádřit a zformulovat své myšlenky. Špatně volená slova mohou způsobit nepochopení mezi lidmi či dokonce konflikt, příčiny nedorozumění mohou být různé – nedostatek komunikačních kompetencí, dovedností, zkušeností, tréma, ostych či špatné vyjadřovací schopnosti. A právě na získání takovýchto dovedností a zkušeností je v dnešní společnosti, která je označována jako společnost informační či znalostní, tedy taková, v níž je kvalita života i perspektiva ekonomického rozvoje závislá na informacích a jejich správném využití, kladen velký důraz.

V každodenním životě se setkáváme s nedostatky, nepřesnostmi, pochybeními i nejasnostmi v obvyklé komunikaci, které ztěžují jednoznačné pochopení sdělovaných informací. Je nezbytné, aby lidé prostřednictvím komunikace dokázali nejen předávat informace, ale také přesvědčit, emotivně působit, získávat a tím vším upevňovat vzájemné vztahy. Každý, kdo chce v dnešním světě uspět, tzn. realizovat své představy a dosáhnout svých cílů, se bez komunikace neobejde.

Cílem mé bakalářské práce bylo přiblížit proces komunikace z hlediska jeho obsahu a poukázat na skutečnost, že její role ve vztahu mezi úředníkem veřejné správy a klientem je klíčová. Domnívám se, že tento cíl se podařilo naplnit. Komunikační dovednosti, uplatněné ve všech formách komunikace a umění jednat s lidmi, musí tvořit nejen nedílnou součást profesní erudice zaměstnanců ČSSZ, ale hlavní předpoklad pro výkon této práce. Vzhledem ke skutečnosti, že klienty této organizace jsou ve velké míře lidé, ocitající se v tíživé sociální situaci, má velký význam také etický rozměr práce jejích zaměstnanců. Ten by se mimo jiné měl projevovat ve zvýšené míře empatie, citlivosti, trpělivosti a pochopení pro situaci a požadavek klienta. Přestože není vše vždy zcela dokonalé a je možné najít i negativní příklady, jsem přesvědčená o tom, že převážná většina zaměstnanců této organizace se chová v souladu s výše uvedenými požadavky. O tom svědčí i převaha písemných pozitivních ohlasů nad těmi negativními.

V loňském roce uplynulo 20 let o založení ČSSZ. Je tedy již „dospělou dámou“, která se snaží být zcela ponořená jen do své vlastní práce. V každodenním shonu jí bohužel někdy nezbývá čas na vlastní image a přesvědčivější pozitivní prezentaci na veřejnosti. V důsledku toho ztrácí pod tíhou některých momentálně klientsky závažných problémů své sebevědomí. Jedná o některé případy nedodržování správních lhůt v rozhodovací činnosti v oblasti důchodového pojištění, počáteční problémy spojené se zavedením nového zákona o nemocenském pojištění či neuspokojivou situací v provádění exekucí, která je v současné době kritickým místem v činnosti ČSSZ, klientsky zcela právem velmi negativně a emotivně hodnoceným. Důvody vzniku těchto problémů tkví především ve velkém množství přijatých legislativních změn v poměrně krátké době, extrémním nárůstu nových exekučních příkazů i v podcenění a neřešení stavu bývalým vedením.

Nové vedení ČSSZ nastartovalo již v závěru loňského roku proces změn. Je nutná především změna myšlení, opuštění zakonzervovaného stavu. Není možné si myslet, že to, co jsme se naučili na počátku své pracovní kariéry, nám postačí až do jejího konce. Doba, v níž žijeme je náročná a vyžaduje v oblasti veřejné správy lidi vzdělané, flexibilní, ochotné přijímat operativně změny i rizika a často nepřiměřenou zátěž při řešení havarijních situací. Já osobně jsem přesvědčená, že ČSSZ tuto základnu ve své podstatě má. Je pochopitelné, že v kolektivu více než 8 500 zaměstnanců nejsou všichni stejní. Nemálo zaměstnanců ČSSZ začalo ve veřejné správě pracovat již před rokem 1989, kdy společenské zřízení stavělo orgány státní správy do pozice jakési mocenské nadřazenosti nad občanem – stát přikazoval, občan poslouchal. S tím souvisí i určité návyky, vzorce chování úředníka k občanovi, který je však už dnes klientem, zákazníkem, rovnocenným partnerem. A proto je nezbytné špatné návyky měnit. Na to je potřeba neustále klást důraz a umožňovat zaměstnancům získávat nové poznatky a zkušenosti formou školení na téma komunikace a jednání s klientem.

Většina zaměstnanců ČSSZ se snaží společně pracovat na zdokonalení své činnosti s maximálním důrazem na klientský komfort. V této snaze nám velmi významným způsobem může pomoci i sociální pedagogika. Jejím cílem je plně rozvíjet osobnost člověka ve všech směrech a například posilování právního vědomí občanů

je pro oblast důchodového a nemocenského pojištění velmi důležitá. Pokud bude klient znát svá práva, ale i povinnosti, bude v jeho komunikaci s úředníkem větší prostor pro plnohodnotný dialog a pokud narazí na jednoho z těch neprofesionálních, bude se moci mnohem účinněji domoci svých práv. Jedním z velmi aktuálních témat je také měnící se vztah mladé generace k seniorům. Zatímco dříve byla starým lidem prokazována úcta a vážnost, dnes se projevuje stále více jakási mezigenerační nevraživost. Stále více mladých lidí chápe seniory jako ekonomickou zátěž a zdroj problémů, který jim odčerpává peníze. Vysvětlovat jim, že tomu tak není, učit mladé lidi projevovat city, empatii, nacházet mezigenerační vazby, je podle mého názoru jedním z nových úkolů výchovně vzdělávacího procesu a tím i sociální pedagogiky. Vždyť i z jejich řad možná vzejdou budoucí úředníci, kteří budou při výkonu svého povolání se seniory komunikovat.

Resumé

Bakalářská práce se zabývá tématikou komunikace zaměstnanců veřejné správy s veřejností se specifickým zaměřením na Českou správu sociálního zabezpečení. Je rozdělena do čtyř základních kapitol. První z nich je věnována charakteristice procesu mezilidské komunikace. Je zaměřena na funkce komunikování a motivy, které člověka k tomuto způsobu dorozumívání vedou. Je zde objasněn komunikační akt z hlediska obsahu a formy, tedy co a také jak sdělujeme, společně se zdůrazněním kontextu, v jakém se komunikace odehrává a charakteristikou komunikačních dovedností člověka. V této části práce jsem dále popsala jednotlivé formy komunikace a její členění dle různých kritérií.

Druhá a třetí kapitola bakalářské práce je zaměřena na vymezení pojmu veřejná správa a charakteristiku její struktury. Objasňuje vývoj vztahu veřejné správy a veřejnosti v uplynulých dvaceti letech s důrazem na tzv. principy dobré správy. Jsou zde také charakterizovány základní požadavky na způsob jednání a chování státního úředníka formou etického kodexu. V této části práce se již konkrétně věnuji České správě sociálního zabezpečení (dále jen ČSSZ) jako součásti veřejné správy a popisuji jednotlivé způsoby, jakými její pracovníci komunikují s celou veřejností i s konkrétními klienty. Důraz je zde kladen na specifikum klienta jako člověka, ocitajícího se v kontextu určité sociální události z oblasti důchodového a nemocenského pojištění. Pozornost je v této části také věnována zvláštnostem komunikace se seniory a zdravotně postiženými klienty. Čtvrtá kapitola je věnována případovým studiím, které popisují konkrétní komunikační akty mezi úředníky ČSSZ a jejich klienty.

Komunikace je mocným a účinným nástrojem, působícím v mezilidských vztazích. Jejím prostřednictvím je možné vyřešit účinně problém, ale také vyvolat nedorozumění či konflikt. Vše záleží na tom, v jakých rukou se onen nástroje nalézá. Ne vždy se při své práci setkáváme s klientem, který je ochoten vést dialog a bohužel i v našich řadách se ojediněle vyskytují neprofesionálové. Práce však také poukazuje na to, jak málo stačí k tomu, aby klient odcházel z úřadu jako z dobré restaurace. Spokojen a s příjemným pocitem, že za své peníze, zaplacené úředníkům prostřednictvím daní, dostal to, co požadoval – kvalitní produkt.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá problematikou komunikace mezi pracovníky veřejné správy a občanskou veřejností. Charakterizuje komunikaci s klienty jako základní a nedílnou součást každodenní práce úředníků České správy sociálního zabezpečení a určitá specifika jejích klientů. Je zaměřena na objasnění pojmů veřejná správa, etický kodex a prezentaci moderních komunikačních technologií, které jsou v komunikačním procesu využívány.

Klíčová slova

Komunikace, kvalita komunikace, klient, veřejná správa, etický kodex, Česká správa sociálního zabezpečení, empatie, komunikační dovednosti, specifika komunikace.

Annotation

The bachelor thesis deals with question of communication between employees of the public administration and civil society. It characterises communication with clients as essential and integral part of everyday work of The Czech Social Security Administration officers and describes certain specifics of its clients. It explains notions of public administration, ethics code and presentation of modern communication technologies which are used in communication process.

Key words

Communication, quality of communication, client, public administration, ethics code, The Czech Social Security Administration, empathy, communication skills, specifics of communication.

Seznam použité literatury

1. *ZÁKON č. 582/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů, o organizaci a provádění sociálního zabezpečení.* ÚZ č. 810, Sociální pojištění 2011, Ostrava: Nakladatelství Sagit, ISBN 978-80-7208-827-0.

2. *ZÁKON č. 187/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů, o nemocenském pojištění*. ÚZ č. 810, Sociální pojištění 2011, Ostrava: Nakladatelství Sagit, ISBN 978-80-7208-827-0.

3. ČERNÝ, V. *Řeč těla*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, 254 s., ISBN 978-80-251-1658-6.

4. DE VITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha:Grada Publishing, 2008, 420 s., ISBN 978-80-247-2018-0.

5. DOLISTA, J., JEŽEK, R. *Etika zaměstnance veřejné správy*. 1. vyd. Č. Budějovice: VŠ evropských a regionálních studií, 2006, 122 s., ISBN 80-86708-20-9.

6. DUPLINSKÝ, J., BRYCHTOVÁ, Š. *Komunikace ve veřejné správě*. Univerzita Pardubice, 2004, 72 s., ISBN 80-7194-653-2.

7. FORET, M. *Komunikace s veřejností*. 1. vyd. Brno: MU, 1994, 206 s., ISBN 80-210-1034-7.

8. KEJDOVÁ, M., VAŇKOVÁ, Z. *Právo a sociální politika*. Brno: IMS, 2007, 176 s.

9. KOHOUT, J. *Rétorika – umění mluvit a jednat s lidmi*. 2. Vydání. Praha: Management Press, 1998, 159 s., ISBN 80-85943-54-9.

10. KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak si navzájem lépe porozumíme*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1988, 235 s.

11. MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, 361 s., ISBN 80-247-0650-4.

12. PLAŇAVA, I. *Průvodce mezilidskou komunikací.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, 146 s., ISBN 80-247-0858-2.

13. POMAHAČ, R., VIDLÁKOVÁ, O. *Veřejná správa*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002, 278 s., ISBN 80-7179-748-0.

14. ŠTĚPANÍK, J. *Umění jednat s lidmi 2*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, 161 s., ISBN 80-247-0844-2.

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

16. VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*: Efektivní komunikace v praxi. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 328 s., ISBN 978-80-247-2614-4.

17. Časopis *Národní pojištění*, ročník 40, 41, 42, Praha: ČSSZ, 2009, 2010, 2011.

Internetové zdroje

18. http://www.cssz.cz/cz/o-cssz/

19. http://www.ochrance.cz/stanoviska-ochrance/principy-dobre-spravy/

20. http://www.statnisprava.cz/rstsp/ciselniky.nsf/i/d0096

21. http://www.mpsv.cz/cs/

Seznam příloh

Příloha č. 1: Etický kodex zaměstnanců České správy sociálního zabezpečení

Příloha č. 2: Stížnost klientky

Příloha č. 3: Poděkování od klienta OSSZ

Příloha č. 4: Poděkování od klienta OSSZ

Příloha č. 5: Poděkování od klientky OSSZ

Příloha č. 6: Poděkování od klienta OSSZ

Příloha č. 1 Etický kodex zaměstnanců České správy sociálního zabezpečení

ČESKÁ SPRÁVA SOCIÁLNÍHO ZABEZPEČENÍ

Etický kodex

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 právnickým 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 využívaní 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 předsudků 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, přihlíženje 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 osoby, skupiny 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 žádna 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 oplatit 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.

Příloha č. 2 Stížnost klientky

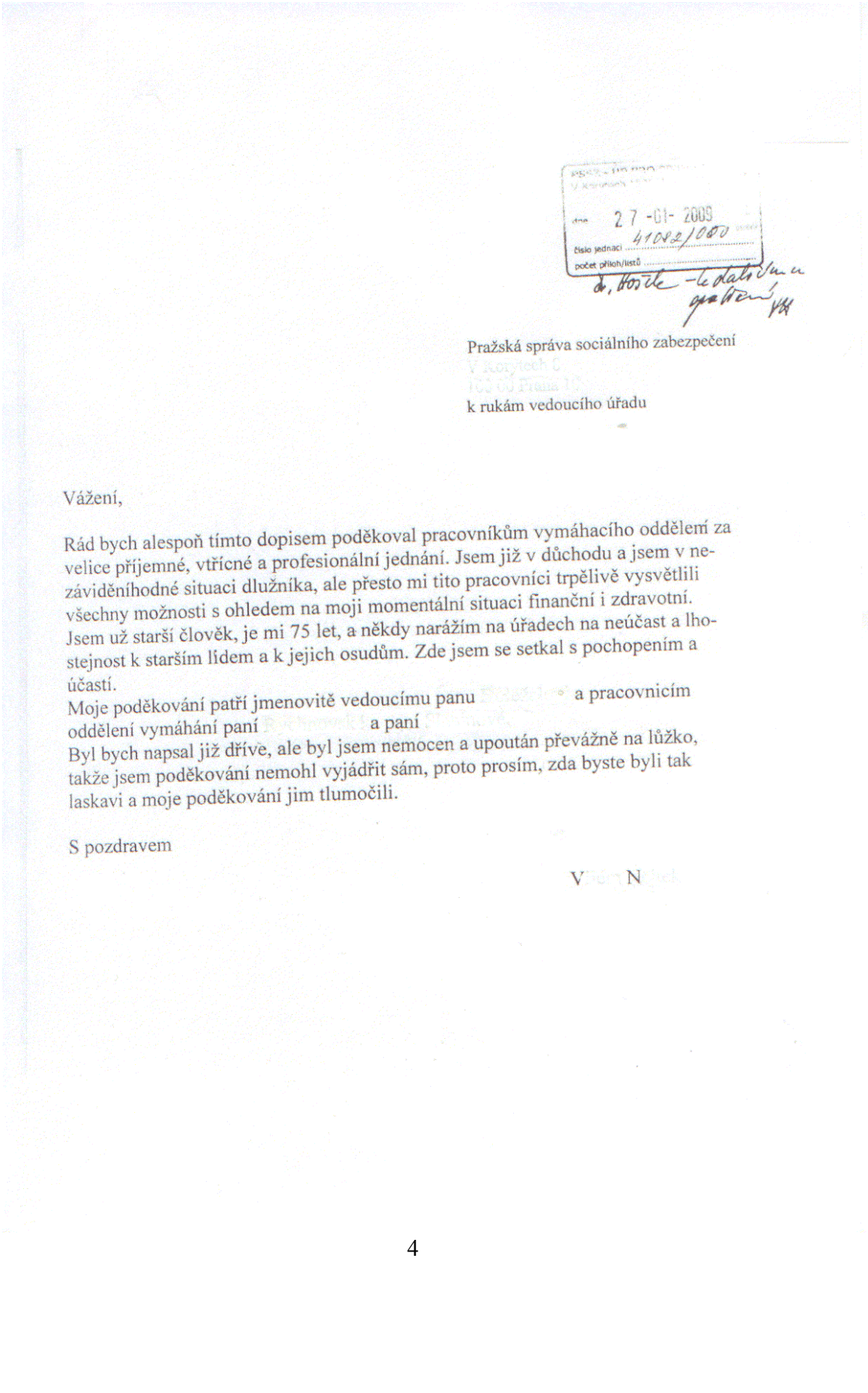
Okresní správa sociálního zabezpečení
Nádražní 1121

Věc: Stížnost- J K

Dne 16.3.2009 mezi 10-11 hod. jsem byla podat na OSSZ v Přehled o příjmech a výdajích OSVČ za rok 2008. Po cca 30 minutách čekání jsem byla zavolána k okénku č. 4, k panu J K Můj přehled zpracoval bez řečí. Problém nastal v okamžiku, kdy jsem předložila Přehled i za manžela a dceru. V té chvíli se na mě pan K osopil, proč chodím s formuláři v pondělí, proč jsem nepřišla až v úterý nebo ve čtvrtek, že ho zdržuji a že lidé za mnou čekají frontu. Odpověděla jsem, že nemohu vědět, který den mám chodit a který ne, a že pokud by si manžel a dcera nesli Přehledy sami, stejně by lidé frontu čekali, jako když jim to já vezmu najednou.
Na neprofesionální chování pana K jsem ihned po odchodu od jeho okénka informovala ústně paní , za přítomnosti paní . Chci ale vědět, jak jste celou záležitost vyřešili a jaký postih z nelidského chování vyplyne pro jmenovaného nepříjemného zaměstnance. Nechápu, jak může na tomto úseku v kontaktu s klienty pracovat. Měl by si vzít příklad ze všech těch ostatních pracovnic- děvčat- všechny bez rozdílu věku usměvavé, ochotné, milé, příjemné. Pan K mrzout a bručoun, ale pokud si dovolí odhánět a kritizovat tímto stylem klienty, to už je neodpustitelné, o galantnosti už raději nemluvím.
Jako účetní pracuji 15 let. Téměř denně jednám s pracovníky všech institucí a úřadů- FÚ, VZP, banky, MÚ…, ovšem s tak arogantním a neprofesionálním přístupem jsem se setkala až nyní, při jednání s panem K . To on jako pracovník státní instituce by tady měl být pro nás a ne my pro něho, a ještě nám dávat najevo, jak ho obtěžujeme a zatěžujeme.
Při oznámení, že nesmím platit jako OSVČ větší zálohy, než jsou určené a na můj dotaz „Proč", mi odsekl-„Já jsem si to nevymyslel!" Tomu já neříkám seriózní odpověď. Může mi snad slušně sdělit, jaký zákon toto upravuje apod.
Pokud má pan K nějaké osobní problémy, ať si své stresy nevylévá na slušné lidi. Na podobné jednání nejsem zvyklá a jak jsem se informovala, nejsem jediná, kdo má k tomuto jeho přístupu výhrady.
Z výše uvedených důvodů žádám o sdělení, zda bylo s p. K jednáno a jak jste situaci se jmenovaným vyřešili.

Děkuji.

Příloha č. 3 Poděkování od klienta OSSZ



dne 27 -01- 2009
číslo jednací 41082/000
počet příloh/listů

Pražská správa sociálního zabezpečení
V Korytech 8
100 00 Praha 10
k rukám vedoucího úřadu

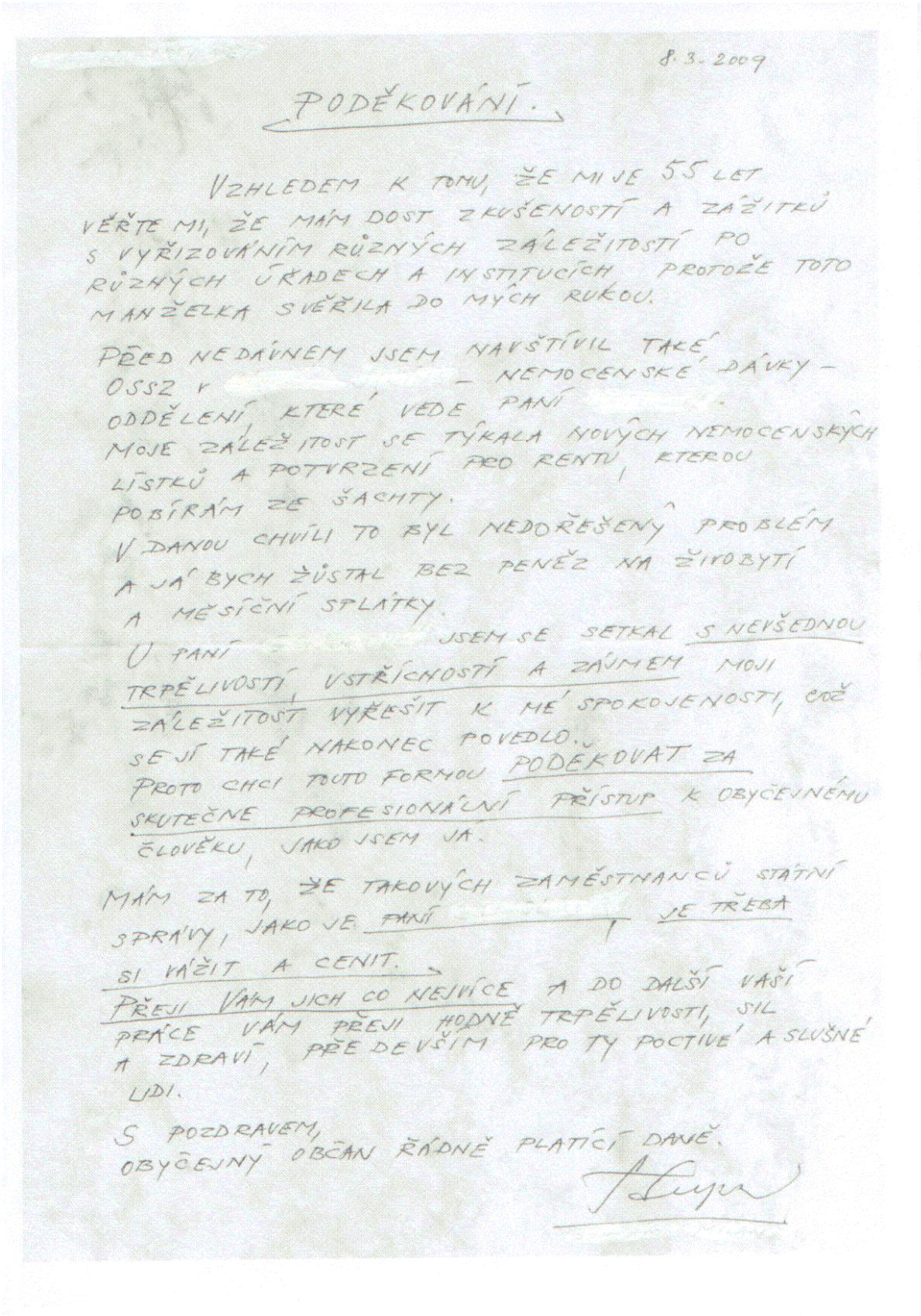
Vážení,

Rád bych alespoň tímto dopisem poděkoval pracovníkům vymáhacího oddělení za velice příjemné, vtřícné a profesionální jednání. Jsem již v důchodu a jsem v nezáviděníhodné situaci dlužníka, ale přesto mi tito pracovníci trpělivě vysvětlili všechny možnosti s ohledem na moji momentální situaci finanční i zdravotní. Jsem už starší člověk, je mi 75 let, a někdy narážím na úřadech na neúčast a lhostejnost k starším lidem a k jejich osudům. Zde jsem se setkal s pochopením a účastí.
Moje poděkování patří jmenovitě vedoucímu panu [illegible] a pracovnicím oddělení vymáhání paní [illegible] a paní [illegible]
Byl bych napsal již dříve, ale byl jsem nemocen a upoután převážně na lůžko, takže jsem poděkování nemohl vyjádřit sám, proto prosím, zda byste byli tak laskavi a moje poděkování jim tlumočili.

S pozdravem

V[illegible] N[illegible]

Příloha č. 4 Poděkování od klienta OSSZ



8. 3. 2009

PODĚKOVÁNÍ.

VZHLEDEM K TOMU, ŽE MI JE 55 LET VĚŘTE MI, ŽE MÁM DOST ZKUŠENOSTÍ A ZÁŽITKŮ S VYŘIZOVÁNÍM RŮZNÝCH ZÁLEŽITOSTÍ PO RŮZNÝCH ÚŘADECH A INSTITUCÍCH, PROTOŽE TOTO MANŽELKA SVĚŘILA DO MÝCH RUKOU.

PŘED NEDÁVNEM JSEM NAVŠTÍVIL TAKÉ OSSZ v [redacted] – NEMOCENSKÉ DÁVKY – ODDĚLENÍ, KTERÉ VEDE PANÍ [redacted]. MOJE ZÁLEŽITOST SE TÝKALA NOVÝCH NEMOCENSKÝCH LÍSTKŮ A POTVRZENÍ PRO RENTU, KTEROU POBÍRÁM ZE ŠACHTY. V DANOU CHVÍLI TO BYL NEDOŘEŠENÝ PROBLÉM A JÁ BYCH ZŮSTAL BEZ PENĚZ NA ŽIVOBYTÍ A MĚSÍČNÍ SPLÁTKY.

U PANÍ [redacted] JSEM SE SETKAL S NEVŠEDNOU TRPĚLIVOSTÍ, VSTŘÍCNOSTÍ A ZÁJMEM MOJI ZÁLEŽITOST VYŘEŠIT K MÉ SPOKOJENOSTI, ČOŽ SE JÍ TAKÉ NAKONEC POVEDLO. PROTO CHCI TOUTO FORMOU PODĚKOVAT ZA SKUTEČNĚ PROFESIONÁLNÍ PŘÍSTUP K OBYČEJNÉMU ČLOVĚKU, JAKO JSEM JÁ.

MÁM ZA TO, ŽE TAKOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ STÁTNÍ SPRÁVY, JAKO JE PANÍ [redacted] JE TŘEBA SI VÁŽIT A CENIT. PŘEJI VÁM JICH CO NEJVÍCE A DO DALŠÍ VAŠÍ PRÁCE VÁM PŘEJI HODNĚ TRPĚLIVOSTI, SIL A ZDRAVÍ, PŘEDEVŠÍM PRO TY POCTIVÉ A SLUŠNÉ LIDI.

S POZDRAVEM,
OBYČEJNÝ OBČAN ŘÁDNĚ PLATÍCÍ DANĚ.

Příloha č. 5 Poděkování od klientky OSSZ

From: L Bu
Sent: Thursday, March 26, 2009 11:03 AM
To: B L (FN)
Subject: Poděkování

Vážená paní ředitelko,

rozhodla jsem se Vám napsat a poděkovat, některým Vašim zaměstnancům za práci a komunikaci s veřejnosti.
A to jmenovitě paní a Ing.

S paní jsem se setkala v minulosti při vyřizování dokladů na Vaší OSSZ, kdy byla velice ochotná a vstřícná a jednání s ní bylo příjemné.

Z minulých dob mám většinou nepříjemné zkušenosti a to i z jiných úřadů. (Neochota, nezájem, arogance, jak je možné, že něco nevím nebo nemám. Kdy většina z nás se snaží minimalizovat jednání s úřady).

V loňském roce jsem na Vaší pobočce v vyřizovala doklady, týkající se žádosti o částečný invalidní důchod.
Komunikace probíhala s p. Ing. , byť jsem pod ní abecedně nepatřila. Byla velmi příjemná, ochotná a vstřícná. Snažila se mi co nejlépe poradit, a zajistila věci, které ani nemusela. Za to bych jí ráda poděkovala.

Začínám se zbavovat obav z jednání na úřadech, když vidím, že dochází ke značným změnám v přístupu v jednání, lidskosti a pochopení.

Mohu jen říct, že opravdu máte zaměstnance, za které se nemusí Vaše správa stydět.

S pozdravem a přáním hezkého dne

L B

Příloha č. 6 Poděkování od klienta OSSZ

Okresní správa soc. zabezpečení
R[illegible]

Věc : P O D Ě K O V Á N Í

Vážení,

v roce 2006 jsem si pádem ze střechy způsobil pracovní úraz. V důsledku toho jsem byl na několik měsíců upoután na invalidní vozík a za poslední čtyři roky podstoupil šest operací. Poté, co mě opustila žena, přišel o práci, o firmu a nejbližší přátele, jsem si fyzicky, ale hlavně psychicky sáhl na dno svých sil. V této těžké době jsem si vyřizoval kontroly u lékaře a žádal o invalidní důchod a setkal se s neuvěřitelnou ochotou a velmi vstřícným chováním pracovnic Soc. správy v R[illegible].
Vždy když jsem potřeboval pomoc a radu, se vším mi poradily a nad rámec svých možností pomohly. **Proto bych rád poděkoval za jejich laskavost a velkou pomoc**, kterou člověk ocení hlavně ve chvíli, kdy mu je nejhůře a moc lidí vám svou pomoc nenabízí.
Myslím si, že tyto dámy, byly jednou z mála věcí, které ovlivnily můj boj s nemocí a nepřízní osudu vše nevzdat. A to hlavně proto že jejich ochota a snaha byla pro mne motivující a dodávala mi sílu se vším bojovat.
Ještě jednou moc děkuji dámám ze Sociální péče v Rokycanech, č. dveří 109 - lékařská posudková služba.
Jmenovitě:
p. [illegible]
p. [illegible]
p. [illegible]
a všem jejich kolegyním ze soc. správy v Rokycanech.
Věřím, že nejsem jediný, který má tuto zkušenost a doufám, že i nadřízení těchto dam jsou si vědomi jak důležité je pro nemocného potkat lidi, kteří dělají svojí práci s citem.

Moc děkuji
M[illegible] K[illegible]

V [illegible] 17. prosince 2010