

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI  
PEDAGOGICKÁ FAKULTA  
Ústav pedagogiky a sociálních studií

**LENKA HOVADOVÁ**

Obor: Pedagogika-veřejná správa  
3.ročník – prezenční forma

**ETIKETA VEŘEJNÉ SPRÁVY**

**Bakalářská práce**

Vedoucí práce: PhDr. Lenka Holá, Ph.D.

Olomouc 2010

**Prohlášení**

*Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a že jsem použila jen uvedených zdrojů a literatury.*

V Olomouci dne 14.4. 2010

.....

## **Poděkování**

*Děkuji PhDr. Lence Holé, Ph.D. za její podněty, názory a rady ,které mi jako vedoucí mé bakalářské práce poskytovala při jejím zpracování.*

# Obsah

Úvod.....	6
-----------	---

## TEORETICKÁ ČÁST

<b>1 Charakteristika základních pojmů.....</b>	<b>8</b>
1.1 Veřejná správa.....	8
1.2 Komunikace .....	10
1.3 Kultura .....	11
1.4 Společenský styk.....	13
1.5 Etika .....	13
1.6 Etiketa .....	15
<b>2 Etika a etiketa ve veřejné správě .....</b>	<b>17</b>
2.1 Kodex etiky zaměstnanců ve veřejné správě .....	17
2.2 Vzájemný vztah etiky a etikety .....	18
2.3 Význam etikety ve veřejné správě .....	19
<b>3 Aktéři jednání ve veřejné správě .....</b>	<b>21</b>
3.1 Zaměstnanci veřejné správy .....	21
3.1.1 Jednání a chování mezi zaměstnanci veřejné správy .....	22
3.1.2 Oblékání u zaměstnanců veřejné správy .....	24
3.1.3 Typy zaměstnanců veřejné správy .....	26
3.2 Klient veřejné správy .....	27
3.2.1 Druhy klientů veřejné správy .....	28
<b>4 Jednání zaměstnanců veřejné správy s klientem .....</b>	<b>31</b>
4.1 Komunikace .....	31
4.2 Pozdrav .....	36
4.3 Představování .....	37
4.4 Oslovování a titulování .....	38
4.5 Vykání a tykání .....	39
4.6 Vliv prostředí .....	40
4.7 Strategie jednání.....	41

## PRAKTICKÁ ČÁST

<b>5 Srovnání různých úrovní veřejné správy.....</b>	<b>43</b>
--	-----------

5.1 Vymezení cíle práce .....	43
5.2 Popis vzorku .....	43
5.3 Popis užití metody a vlastního průzkumu .....	45
5.4 Vlastní průzkum .....	46
5.5 Diskuse .....	53
<b>Závěr praktické části .....</b>	<b>54</b>
<b>Závěr .....</b>	<b>56</b>
<b>Seznam literatury .....</b>	<b>58</b>
<b>Seznam příloh .....</b>	<b>62</b>

## Úvod

Chování a jednání lidí mezi sebou ve společnosti je proces, který nás provází na každém kroku jak v běžném, soukromém, tak i v pracovním životě. V soukromém životě se lidé řídí vlastním přesvědčením, hodnotami, zkušenostmi, potřebami, normami a různými pravidly. Na základě těchto pravidel, znalostí a hodnot se pak snaží ve společnosti jednat s ostatními. V pracovním životě můžou dát lidé na své zkušenosti, přesvědčení, ale jejich jednání by mělo být podmíněno znalostí pravidel etikety a jejich dodržováním. Jednání s druhými na pracovišti se vtaňuje především k nadřízeným, podřízeným, spolupracovníkům či klientům. Interakce mezi těmito lidmi by měla probíhat na profesionální úrovni. Profesionální úroveň nelze postavit pouze na odborných znalostech pracujících. Měla by být určitým způsobem usměrňována. Usměrňována různými pravidly, pravidly slušného chování.

Etiketě, etice či etiketě a etice v pracovním styku se věnuje mnoho autorů. Věnují se i některé publikace etice či etiketě veřejné správy? Ano, jsou autoři, kteří se těmto problematikám věnují, jen jich není tolik. Jsou spíše vzácné, ojedinělé. Vzhledem k tomuto zjištění, jsem se zaměřila právě na etiketu ve veřejné správě. Snažila jsem se z obecných pravidel společenského chování vytvořit pravidla společenského chování pro zaměstnance veřejné správy. Nebylo snadné získané informace ucelit a nezabředávat do zbytečností, protože problematika etikety je velmi obsáhlá. Pokusila jsem se do této bakalářské práce, na základě prostudování použité literatury a svého pohledu, vnést to nejdůležitější pro jednání zaměstnanců veřejné správy s klientem v rámci dodržování etikety. Další důležitou motivací, proč jsem se chtěla zabývat tímto tématem, bylo, že studuji obor zaměřený na veřejnou správu. Chtěla jsem se tímto zpracováním bakalářské práce svému oboru přiblížit a zjistit, co vše musí zaměstnanci veřejné správy znát a používat v rámci etikety.

Bakalářská práce je rozdělena do pěti kapitol. V první kapitole se budu věnovat nejprve charakteristice základních pojmů. Pokusím se vysvětlit pojmy veřejná správa, komunikace, kultura, společenský styk, etika a etiketa. Po přiblížení základních pojmů bude následovat druhá kapitola, kde se budu zabývat etikou a etiketou ve veřejné správě. Vysvětlím důležitost Kodexu etiky zaměstnanců ve veřejné správě. Dále objasním, zda mezi sebou etika a etiketa mají nějaký vztah.

V poslední podkapitole přiblížím význam etikety ve veřejné správě. V třetí kapitole se začnu konkrétně věnovat problematice etikety u zaměstnanců veřejné správy. Pokusím se popsat aktéry veřejné správy, kterými jsou zaměstnanci veřejné správy a klienti veřejné správy. Čtvrtá kapitola přiblíží jednání zaměstnance veřejné správy s klientem. Seznámí nás s tím, jak by měli zaměstnanci s klienty správně komunikovat, jak pozdravit, kdo se má dřív představit, kdo koho jak oslovovat apod. Poslední kapitola spadá do praktické části. Pokusím se na základě získaných údajů zjistit, zda jsou dvě různé úrovně veřejné správy rozdílné v dodržování pravidel slušného chování u svých zaměstnanců.

Hlavním cílem bakalářské práce je přiblížit a objasnit problematiku dodržování pravidel slušného chování u zaměstnanců veřejné správy. Dílčím cílem, který jsem si stanovila, je poukázat na důležitost postavení etiky a etikety ve veřejné správě. Cílem praktické části je zjistit rozdíly dodržování pravidel slušného chování u zaměstnanců veřejné správy mezi různými úrovní veřejné správy.

# TEORETICKÁ ČÁST

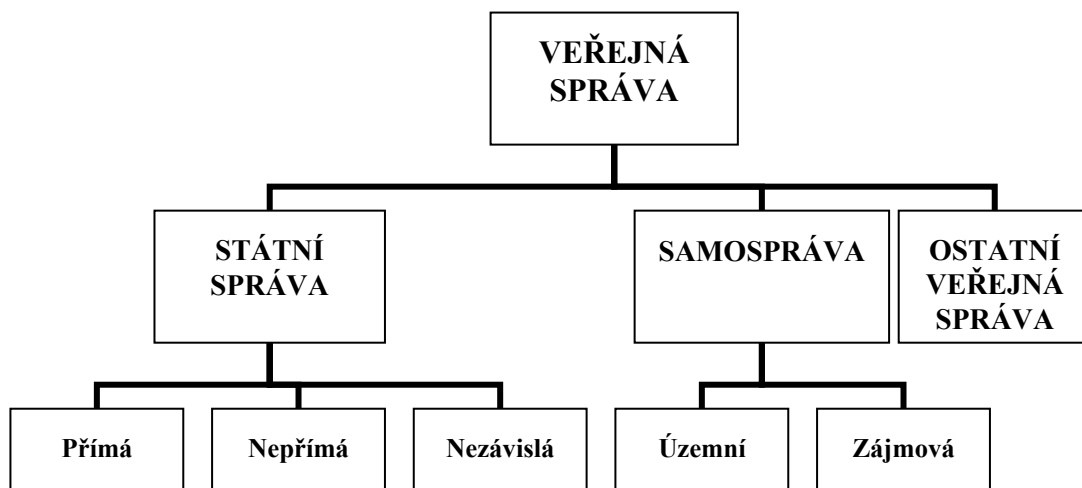
## 1 Charakteristika základních pojmů

V této kapitole se zaměříme na charakteristiku pojmů, které se k danému tématu vztahují a které jsou nedílnou součástí bakalářské práce. Dozvíme se, co který pojem znamená, jak vznikl a proč je důležité znát jeho význam. Budeme se věnovat pojmům etika, etiketa a veřejná správa, které jsou základním a neodmyslitelným pilířem práce. Dále se pozastavíme nad pojmy společenský styk, komunikace a kultura. Uvedeme je z toho důvodu, protože jsou nedílnou součástí lidského života a buď přímo nebo nepřímo souvisejí s předešlými pojmy a tudíž je nelze opomenout.

### 1.1 Veřejná správa

Abychom tento pojem upřesnili, můžeme uvést, že „*veřejná správa představuje soustavu institucí a řídicích a výkonných činností, které vyplývají z objektivní potřeby uspořádané společnosti*“ (Rektořík a kolektiv, 2007, s. 73).

Rozdělení(organizaci) veřejné správy si názorně ukážeme v následujícím schématu:



(Hendrych, 2007, s. 177)



Veřejnou správu lze chápat ve dvou směrech:

- smysl organizační(formální pojetí)- veřejná správa je brána jako síť státních orgánů a jiných subjektů, které veřejnou správu vykonávají,
- smysl funkční(materiální pojetí) - veřejná správa je chápána jako činnost. (Dědič, 1995,s. 198).

Nejčastěji je vymežována veřejná správa v materiálním pojetí. Veřejnou správu v materiálním pojetí lze chápat dvojím způsobem : negativně a pozitivně.

- Pozitivní vymezení: popis jevů, které můžeme pokládat za správní činnost.
- Negativní vymezení: toto vymezení vyjadřuje, že veřejná správa je souborem činností, které nelze určit ani jako zákonodárné ani jako soudní(Masařík, Kricner, 2008, s. 9).

Podíváme-li se na činnost veřejné správy, zjistíme, že je to sumární název zvláště pro úkoly, které má veřejná správa plnit. Dále formy, ve kterých je veřejná správa provozována, pravidla jednání, kterými je poutána při svém rozhodování, hospodaření s majetkem, kontrolní činnosti a financování. Činnost veřejné správy se řídí určitými striktně stanovenými pravidly. Na činnost veřejné správy navazují její úkoly. Úkoly veřejné správy představují otázky, které jsou centrem pozornosti celého státního společenství nebo jeho jednotlivých částí(města, regionu apod.). Tyto záležitosti odpovídají a jsou spojeny s dlouhodobými cíli, o kterých bylo dohodnuto, že jde o cíle sledující veřejné zájmy a proto byly politicky deklarovány jako veřejné úkoly(Hendrych, 2007, s. 59 a 60).

Veřejná správa má také své funkce. Funkce veřejné správy lze klasifikovat jako směry či zaměření činnosti veřejné správy, ve kterých se realizují základní úkoly spějící k dosažení cílů veřejné správy. Funkce lze členit na obecné a dílčí. Obecné vyjadřují skutečnost, že je veřejná správa jedinečnou formou společenského řízení. Dílčí funkce jsou okruhy určitých činností, kterou veřejná správa vykonává(Masařík, Kricner, 2008, s. 72 a 73).

Veřejnou správu můžeme tedy chápat jako instituci, budovu, kterou nacházíme na určitém místě, s daným nápisem, názvem (krajský úřad, finanční úřad, apod.).

Z druhého hlediska, spíše používaného, je veřejná správa brána jako činnost, která je považována za nositele státu. Na základě toho, že je veřejná správa chápána jako činnost, má také své funkce a úkoly, které by měla plnit. Veřejná správa je tu pro veřejnost, tudíž pro všechny lidi, občany, a na základě zákona by měla s jejich problémy a potřebami pracovat.

## 1.2 Komunikace

Člověk se z biologického hlediska pohybuje po zemi přibližně 100 000 let. Tělesné postoje, zvuky, gesta a mimika byly první podobou lidské komunikace. Můžeme říci, že to byla jakási prapůvodní forma neverbální komunikace. Vznik, vývoj a rozvoj řeči je vědci uváděn do doby člověka kromaňonského (Kovářová, Špačková, 2008, s. 4)

Definovat komunikaci není zcela jednoduché. Z hlediska pojetí se liší i definice různých autorů. Pojetí, která zdůrazňují hlavně předávání informací nebo vzájemný kontakt komunikujících, jsou zúžená (Juříčková, 2008, s. 9). Takovou definici můžeme najít i u Smejkal (1989, s. 47), který uvádí, že „*komunikací rozumíme sdělování zpráv v mezilidském styku*“. Hrbek (2008, s. 9) uvádí, že slovo komunikace vychází z latinského *communicare*, což znamená někomu něco dát, vyměňovat si informace, sdílet něco s někým. Na základě toho je sociální, tedy mezilidská komunikace „*výměna informací mezi lidmi, včetně změn a formování informace, také zkreslování informace*“. Komunikaci můžeme chápat v užším pojetí, pro nás v zásadním, jako vyměňování a sdělování informací mezi lidmi, kde se dané informace můžou a nemusí zdeformovat.

Představitelé paloaltské školy komunikaci vnímají jako médium pozorovatelných manifestací lidských vztahů. Neberou komunikaci pouze jako řeč, ale především jako veškeré lidské chování. Nesmíme zapomenout, že komunikace je především proces, který má svůj určitý průběh. Tento průběh se odvíjí od toho, kdo se v komunikaci setká, co si chtějí říci, sdělit, jaký je prostředek tohoto sdělení a jeho porozumění (Juříčková, 2008, s. 9,10).

Cíle komunikace můžou být rozdílné, pestré. Většinou jimi jsou výměna informací, snaha změnit nebo utvrdit vztahy mezi lidmi a relativní společenské

postavení, potřeba či snaha prosadit svůj či skupinový zájem, vyřešit nějaký spor nebo problém, ale hlavně chuť se bavit, pobavit buď společně nebo i na úkor druhého. Jaké budou cíle komunikace také hlavně záleží na lidech. Každý člověk může mít na shodně chápaný cíl různý názor nebo třeba pouze může mít rozdílnou náladu( Plamínek, 2008, s. 46).

Komunikace nemusí být postavena jen na dorozumívání se prostřednictvím řeči, mluveného jazyka, ale také můžeme komunikovat beze slov, pouhým pohybem či postojem těla. Ale o těchto možnostech a druzích komunikace se dozvíme v poslední, čtvrté kapitole(Smejkal, 1998, s. 48).

### **1.3 Kultura**

Pojmem kultura se zabývá mnoho autorů, a tudíž můžeme najít i spoustu definic kultury. Není lehké vybrat pouze jednu z definic a brát ji za správnou. Každý, kdo se tímto pojmem zabývá, se na něho dívá z jiného hlediska. Autoři věnující se kultuře hledají její význam v různých oborech(například v psychologii, sociologii apod.).

Kulturu však nebudeme definovat ve všech možných způsobech, ale shrneme různá pojetí do jedné věty, která vystihuje nejdůležitější, nejzákladnější význam tohoto pojmu. Kulturu tedy považujeme za vše, co vlastní lidé, co vytvářejí, co si myslí a čemu se věnují jako členové určité společnosti. Pod pojmem kultura si z hlediska předcházejícího zjištění můžeme představit něco, co je vytvořeno člověkem a ne přírodou, tedy ne biologickou stránkou. Také kultura, stejně jako etiketa, je rozdílná v rámci státu, národa, rodiny apod. Nejvýznamnějším zdrojem kultury je náboženství. Například východní náboženství obsahují řadu způsobů, díky kterým se může člověk stát lepším. Jde především o rituály, způsob života a mediaci(Šroněk, 2001,s. 10, 28, 29).

Základem osobních, společenských, obchodních a pracovních styků s partnery z jiných zemí nejsou jen znalosti jazykové a některé specifické znalosti. Znalost kultury a mentality obyvatel těchto zemí je stejně důležitá. Znalost kultury a způsobů chování příslušníků jiné země nám usnadňuje pochopení druhé strany a hlavně vzájemnou komunikaci(Hrbek, 2008, s. 14).

V euro-americkém světě dříve ztělesňovala obecný kulturní kontext bible a něco z dějin řecko-latinského starověku. Dějiny řecko-latinského středověku se tehdy učily podrobně na všech středních školách. V dnešní době ovšem tyto obecné kulturní zásady začínají v našem společenství mizet. Evropské země jsou navzájem rozdílné a nedozrají zřejmě rychle k jednotné kultuře. I přesto ale mají velmi mnoho společného. Mezikulturní komunikace má napomoci tomu, abychom místo konfrontací byli schopni dialogu(Bouzek, 2008, s. 124, 125).

Na základě publikace Pravidla mezinárodního bontónu od A.Wellnitzové(2006, s. 40, 41, 89, 92, 106) si uvedeme příklady rozdílnosti kultury v určitých zemích.

Gesta:

- Islámské a asijské země- chodidla považují za nejnižší část těla. Urážející je pro ně, když je natáhnete proti druhé osobě.
- Thajsko- tady je nejvyšší částí těla hlava, protože v ní sídlí duše. Dotýkat se hlavy je zde nepřipustné, i kdyby to bylo malé dítě.
- Indonésie- zde působí ruce opřené v bok nebo zkřížené na prsou urážlivě.
- Česká republika- u nás chápeme kroužek vytvořený palcem a ukazováčkem „okay“. V Brazílii tento znak znamená pohlavní styk.

Komunikace

- Velká Británie- vždy označovat obyvatele Skotska, Walesu nebo Severního Irska jako Brity, ne jako Angličany. Neříkat nic překvapivě a naráz.
- Francie- jsou to velcí vlastenci, proto je dobré co nejvíce mluvit francouzsky, velmi si na to potrpí.
- Maďarsko- humor je pro ně důležitý, avšak neomalené a jízlivé vtipy rádi nemají.

Při návštěvě cizí země, tudíž i jiné kultury, je důležité pamatovat na to, že zde do jisté míry reprezentujeme svoji vlast. Ze zásady by si každý měl zachovat dobré způsoby. Před odcestováním do jiné země bychom se měli informovat o kultuře dané země. Většina případů, kdy cizinec poruší zvyky, tabu, či mravy jiné země pramení z jeho neznalosti, nikoliv ze zlé vůle(Wellnitz,2006, s. 13).

## 1.4 Společenský styk

Rozdělením těchto slov budou vedle sebe stát pojmy společnost a styk. Společnost je v nejjednodušším slova smyslu skupina dvou a více lidí a styk je považován za synonymum interakce, tedy vzájemného střetu mezi lidmi. Definici společenského styku používají autoři vesměs stejnou. Pro srovnání si uvedeme definici I. Šroňka a J. Čipákové. Šroněk(1995, s.13) uvádí, že *společenský styk považujeme za vzájemný styk osob ve společnosti, která je pojímána v nejširším smyslu*“. Čipáková(2005, s. 7) definuje společenský styk takto: *„společenský styk je interakce dvou či více osob ve společnosti“*. Společenský styk je, zjednodušeně řečeno, styk osob ve společnosti.

Společenský styk má také svá pravidla, která tvoří soubor norem. Tato pravidla můžeme rozlišit na základě toho, kdy se dějí(v čase) a kde se dějí(v místě). V prvním případě jde o to, že se pravidla na základě času mění, některá jsou považována za zastaralá a pomíjivá, proto zanikají a vznikají nová. Pravidla, která souvisejí s místem, kde jsou dodržována, jsou obzvláště rozdílná z důsledku kultury dané země či národnosti(Šroněk, 1995, s.15). Například v České republice je oční kontakt důkazem toho, že druhého vnímáme, posloucháme, avšak v asijských zemích je oční kontakt nepřipustný.

## 1.5 Etika

Etika jako pojem vychází z řeckého slova „ethos“. Toto řecké označení v češtině chápeme jako zvyk, mrav, obyčej. Z hlediska předchozího zjištění, že pojem etika vychází z řeckého slova, můžeme kořeny etiky najít již ve starověkém Řecku. Největší historický podíl na utvoření etiky, jako vědy o tom, jak se lidé chovají ve společnosti, má bezesporu Aristoteles. Nicméně, abychom mohli etiku pojmut za vědu, je důležité, aby měla předmět zkoumání a tím je morálka. Jelikož se etika zabývá morálkou, bylo by dobré tento pojem objasnit, abychom porozuměli, čemu se vlastně etika věnuje. Morálka nám říká, co je dobré, správné a i naopak, co je špatné, nevhodné(Jankovský, 2003, s.21).

Janovský(2003, s. 22)chápe etiku jako *„filozofickou vědu o správném způsobu života, vycházející z racionálních přístupů a snaží se nalézt, popřípadě i zdůvodnit, společné a obecné základy, na nichž morálka stojí*. Čipáková uvádí, že etika je

*„soubor principů jednání, které je v souladu se svědomím člověka a společnosti, s názorem na chování a jednání lidí z hlediska dobra a zla, správnosti a nesprávnosti“.* Z hlediska těchto dvou definic můžeme říci, že etika poukazuje na hodnoty jedince ve společnosti a jejich dodržování a dle toho se snaží ve společnosti uchopit dobro a zlo.

Etika se pokouší do určité míry objasnit, proč je dané chování správné či nesprávné. Cílem etiky není pouze určovat mravní příkázání či povinnosti, ale hlavně nacházet pro jedince daná, ustálená kritéria, podle kterých by mohl bez problémů rozpoznat, co je mravné a co ne. Hlavním a nejdůležitějším etickým předpokladem je neochvějná vůle jednajícího jedince, který se dle vlastního uvážení rozhoduje, zda se bude chovat tak či onak (Goldmann, Cichá, 2004, s.7).

V každé době jsou stanoveny určité zásady, obecné platné zákonitosti, kterými se daná doba zabývá. Také jsou dány určité tradice, které na dané obecně platné zákonitosti navazují a odrážejí daný stav společnosti. Mezinárodní dokumenty se v dnešní době nejen hlásí k lidským právům, ale mluví i o lidských povinnostech. Nynější uspořádání světa potřebuje novou etiku odpovědnosti. Měla by být založena na nezbytném minimu společných humánních hodnot, postojů a kritérií, kterým by mohli dát za pravdu všechny národy a všechna společenství. Důležitá je snášenlivost, tolerance a partnerství, které jsou pro lidstvo prospěšné (Nytrová, Pikálková, 2007, s. 27).

Etika, která se nachází především na průsečíku filosofie, psychologie, teologie a antropologie, je nesmírně důležitá pro zdraví společnosti. Na jejím základě hledáme, vztah, odpovědnost vůči ostatním lidem, věcem. Etika, ať už jakákoliv, je postavena před otázkou, v čem a kde hledat smysl lidského života. Člověk se tudíž ptá po poslední integritě mravní povinnosti a štěstí (Nytrová, Pikálková, 2007, s. 28, 29).

Etiku tedy můžeme pojmout za vědu, která zkoumá morálku a morální soudy. Pokud je etika věda, chápeme ji tedy obzvláště jako teorii. Nicméně, i teorie je pro život člověka důležitá, a proto by se na ni nemělo zapomínat.

## 1.6 Etiketa

Kdysi dávno byl člověk součástí určitého seskupení, tlupy, a aby mezi sebou ve skupině vycházeli, museli začít respektovat její normy. Tyto normy se bezpochyby stávaly vítanými či nevítanými z hlediska jejich důsledků. Pokud pro skupinu znamenala některá norma nebezpečí, byla zavrhnuta a naopak (Špaček, 2005, s. 6).

Etiketa je definována mnoha autory. Každý autor ji definuje způsobem sobě vlastním, ale každá definice má vesměs stejný význam. Můžeme tedy porovnat definici Šronka a Smejkal. Šroněk (1995, s. 19) uvádí, že etiketa je „*souhrn pravidel a zvyklostí chování ve společnosti, který nemá ráz jednou daných neměnných zákonů. Jde o výsledek zvyků, které se vytvářely řadu generací a vytvářejí se nadále a které jednotlivá společenství přijala*“. Smejkal (1998, s. 16) za etiketu označuje tzv. „*slušné chování, společenské chování, které je považováno za souhrn společenských zvyklostí, které nám umožňují efektivně přežít a chránit se před společenskými úrazy*„. Obě tyto definice vycházejí ze stejného poznání, a to že se jedná o dodržování zvyklostí, které byly dány minulými generacemi a budou dány i budoucími generacemi. Pokud tyto zvyklosti nedodržíme, jediné co nám hrozí je společenská nepříjemnost.

Etiketa se jako projev chování a jednání mezi lidmi utvářela už za doby Aristotela, když člověka nazval jako tvora společenského-zoon politikon (Špaček, 2005, s.6). Šroněk (1995, s.17, 20-21) uvádí, že jako slovní označení bychom etiketu zařadili do starofrancouzského slova „estiquer“. Toto slovo má význam „upevnit“, „přípevnit“. Před mnoha lety se pravidla, kterými se lidé měli řídit, vystavovala na veřejném místě, měla jednodenní ráz a dle nich se během dne řídili. Etiketa v českých zemích se prvně začal zabývat Dr. Guth-Jarkovský. Byl to on, kdo poprvé začal komplexně popisovat do velkých detailů pravidla společenského chování pro tehdejší českou měšťanskou šlechtu. Po přečtení jeho děl, čtenář zjistí, že vesměs jediné co se liší v názorech a radách u dodržování pravidel slušného chování od dnešní doby, je jazyk, který Guth-Jarkovský ve svých dílech používal. Z předešlého zjištění můžeme nabýt dojmu, že ačkoliv se Guth-Jarkovský zabýval „etiketou“ v 19. a 20. století, můžeme se jeho radami a postřehy řídit i v nynější době, což dokazuje mnoho autorů jako např. I. Šroněk nebo V. Smejkal, kteří z jeho děl dodnes čerpají.

Ke společenskému chování by měla patřit i jakási konvenční zdvořilost. Společenské formule nemusíme vždy pronášet se zaujetím, nadšením a upřímně, ale nevyhneme se jim. Etiketa formalizuje vztahy mezi lidmi. I kdybychom si totiž upřímně nemysleli to, co druhému říkáme, prospějeme tím jemu i ostatním. Etiketa je v dané historické době výrazem mezilidského chování, kde odráží charakteristické rysy určité doby. Soubor norem, které upravují chování ve společnosti, se utvářel a utváří po staletí. Přebíral z minulých dob to, co bylo stále potřebné a aktuální, a vytvářel pravidla nová(Špaček, 2005, s. 7, 9).

Ivo Mathé(Mathé, Vašák, 2006, s. 50) uvádí, že když má člověk určité zázemí, zdravý rozum, vzdělání a hlavně si váží druhých, tak vlastně etiketa není nic jiného než právě toto. Protože, kdyby se lidé chovali slušně a k tomu používali zdravý rozum, nemuseli by studovat poučky, o slušném chování. Tyto poučky jsou dle něj právě o kombinování zdravého rozumu s ověřenými dobrými zvyky.

Můžeme tedy říci, že etiketa je mezi lidmi známá už odpradáвна, kdy se mezi sebou lidé stýkali a řešili společenské situace dle různých pravidel. Jen její název se vyvinul až později. Etiketa nám říká, jak bychom se měli chovat a co je v určitých situacích správné(v souladu s pravidly slušného chování). Pokud tak neučiníme, žádné sankce jako v případě porušení práva nám nehrozí. Pravidla etikety nejsou pro každý národ, zemi či světadíl stejné. V České republice můžeme určité chování považovat za naprosto běžné, neškodné, avšak v zemi s jinou národní mentalitou může totéž jednání znamenat prohřešek vůči dané kultuře. Etiketa je tu proto, aby se lidé snažili porozumět druhým a uměli se ve společnosti chovat s vkusem a taktem. Je na každém člověku, jestli se pravidly etikety bude řídit nebo ne. V rámci mezilidských vztahů by nebylo od věci, kdyby se etiketou řídila většina populace už jen kvůli tomu, že bychom se vyhnuli tolika nepříjemným a trapným situacím.



## **2 Etika a etiketa ve veřejné správě**

V druhé kapitole se budeme už podrobněji zajímat o problematiku etikety ve veřejné správě. Na začátku uvedeme důležitost Kodexu etiky zaměstnanců veřejné správy, jelikož nastoluje jakýsi pořádek ve veřejné správě a snaží se jeho obsahem předejít chybné činnosti zaměstnanců veřejné správy. Zjistíme také, jaký vztah mezi sebou mají etika a etiketa. V poslední podkapitole se budeme věnovat významu etikety ve veřejné správě, protože kdyby etiketa ve veřejné správě smysl neměla, bylo by do jisté míry zavádějící psát tuto bakalářskou práci.

### **2.1 Kodex etiky zaměstnanců ve veřejné správě**

Nejdříve si definujme pojem kodex. Kodex je systematický nebo volný souhrn pravidel určitých oblastí. Kodexy nemají zákonný podtext, ale na zákony většinou navazují. Etický kodex by měly mít všechny oblasti, které pomáhají a jsou ve styku s lidmi. Lékaři, záchranáři, advokáti, sociální pracovníci, policie či hasiči (Goldmann, Cichá, 2004, s. 9; Šroněk, 1995, s. 192).

Kodex etiky zaměstnanců ve veřejné správě je přílohou k usnesení vlády ze dne 21. března 2001 č. 270. Skládá se z preambule a sedmi článků. Každý článek se zaměřuje na jiný problém, který může nastat v rámci jednání zaměstnance veřejné správy s klientem. Například článek 3 pojednává o střetu zájmů. Tento článek zaměstnanci veřejné správy říká, že je nepřípustné dopustit se střetu zájmů. Dále definuje, co spadá pod pojem střet zájmů a jak má zaměstnanec veřejné správy postupovat, pokud si myslí, že by měl na nějaké činnosti soukromý zájem. Pokud se podíváme na článek 5, zjistíme, že se zabývá problematikou Darů a jiných nabídek. Tento článek má zaměstnanci veřejné správy vštípit, že braní jakýchkoliv pozorností či darů je nežádoucí. Také nabádá zaměstnance, aby se v soukromém životě chovali tak, aby jejich práci ve veřejné správě nemohl nikdo zpochybnit (Kodex etiky zaměstnanců ve veřejné správě).

Kodex etiky zaměstnanců ve veřejné správě v České republice má tedy původ z roku 2001, kdy vznikl jako odpověď veřejné správy na narůstající potřeby veřejnosti, která žádala větší jednotnost, efektivnost, odpovědnost a spuštění etických standardů ve veřejné správě. Smyslem kodexu je napomáhat tomu, aby byly

standards jednání a chování zaměstnanců veřejné správy vhodné vůči klientům (občanům), kteří od veřejné správy předpokládají, že vystupuje profesionálně. Kodex etiky zaměstnanců veřejné správy nemá v České republice závazný podtext, není tedy jeho porušení sankcionováno zákonem, avšak jeho zachování může vést k vyššímu kulturnímu stupni v rámci vzájemného postoje mezi občany a zaměstnanci v okruhu veřejné správy. Můžeme říci, že hlavní funkcí tohoto kodexu je dosažení kultivovanosti prostředí ve veřejné správě. Tento kodex by se měl brát jako doplněk vnitřního, organizačního řádu určité organizace ve veřejné správě. Důležité je nezaměňovat tyto dva předpisy. Pro upevnění postavení a naplnění funkce kodexu etiky zaměstnanců veřejné správy je důležité, aby o jeho existenci věděli jak zaměstnanci dané organizace či instituce, tak i veřejnost.

(www.mvcr.cz, c2005)

Abychom si přiblížili význam a smysl Kodexu etiky zaměstnanců ve veřejné správě, uvedeme na závěr této podkapitoly citaci z jeho preambule:

*„Základními hodnotami, které má každý zaměstnanec veřejné správy ctít a vytvářet tak základ pro vybudování a udržení důvěry veřejnosti, jsou zákonnost při rozhodování a rovný přístup ke všem fyzickým i právnickým osobám. Zaměstnanec veřejné správy má zájem na efektivním výkonu veřejné správy, a proto si dalším vzděláváním prohlubuje svoji odbornost.“* (Kodex etiky zaměstnanců ve veřejné správě přikládáme v příloze č.1)

## **2.2 Vzájemný vztah etiky a etikety**

V první kapitole jsme definovali etiku jako vědu zabývající se morálkou a morálními hodnotami, soudy. Etiketu jsme popsali jako soubor norem a zvyklostí ve společnosti, které nemají ráz jednou daných platných zákonů.

Etika se tedy projevuje po stránce morální, kdežto etiketu bereme jako formální jednání jedince a soubor udávající pravidla, podle kterých by se měli lidé ve společnosti chovat. Zjednodušeně se dá říci, že etika je teorie a etiketa praxe. Etiketa by měla z morálních (etických) hodnot vycházet, jelikož mezi těmito obory platí přímá vazba, a tudíž dohromady působí jako samostatný celek. Dodržování etiky a etikety je na svobodném rozhodnutí jedince, proto jsou obě dvě těžko vynutitelné. Pokud se ale řídíme společenským chováním a dodržujeme jeho hodnoty bez

etického cítění a jednání, pak toto společenské chování vyzní naprázdno(Holoubek, 2004).

Pojmy etika a etiketa se často zaměňují. Etika, jak už jsme uvedli, je věda, filozofická disciplína, která zkoumá mravnost, morálku, v minulosti se jí říkalo mravouka. Etiketa není věda. I když mají odlišný význam, najdeme mezi nimi určitou souvislost. V oblasti zkoumání morálky se objevují i mezilidské vztahy, uznávání hodnot jiných osob, kultur. Pravidla pro zmíněné chování formuluje etika. Etiketa určuje lidské chování v konkrétních situacích. Přitom vede k empatii, ohleduplnosti, a tak naplňuje funkci etiky - věnovat se hodnotám morálky v určité společnosti a vést k úctě k člověku(Špaček, 2008, s. 5, 6).

Etika a etiketa na sebe navazují. Kde je etické myšlení, cítění a chování, mělo by plynule následovat i dodržování pravidel společenského chování. Morální zásady člověka souvisí s jeho charakterem, a proto by pro takového člověka mělo být snazší se jak etikou, tak etiketou řídit. Ve veřejné správě je tato návaznost obou pojmů stejně důležitá. V některých firmách, podnicích, státních institucích se zaměstnanci snaží etiku ctít, brát ji na vědomí a dle toho se v rámci etikety snaží chovat nejen ke klientům, ale i ke svým kolegům a nadřízeným. Znat a umět použít etiku a etiketu ve správnou dobu je ve styku s lidmi, obzvláště v rámci veřejné správy, nezbytné a důležité.

### **2.3 Význam etikety ve veřejné správě**

Etiketa má ve společnosti právoplatně své místo. Dodržování pravidel slušného chování nám umožňuje ve společnosti jednat s taktem a ohleduplně vůči druhým lidem. Etiketa nás např. učí, jak se chovat v divadle, v kině, na návštěvě u známých nebo při významných událostech. To vše nám zjednodušuje život, dokážeme tak „vybruslit“ z nepříjemných situací či naopak příjemnou atmosféru navodit. Ve veřejné správě má etiketa o to větší význam, protože zaměstnanci veřejné správy jsou konfrontováni nejen se svými kolegy či nadřízenými, ale hlavně s klienty veřejné správy. Zaměstnanci veřejné správy jsou ve styku s lidmi více než kdokoliv jiný, a proto má etiketa ve veřejné správě své místo.

Problematika předešlých podkapitol nás zavádí k myšlence, že etiketa ve veřejné správě význam má. Kodex etiky zaměstnanců ve veřejné správě vypovídá o tom, že je důležité, aby zaměstnanci uměli s klienty zacházet a jednat s nimi na základě nějakých pravidel. Vztah etiky a etikety, a to že na sebe navazují a doplňují se, už jen podtrhuje důležitost Kodexu etiky zaměstnanců ve veřejné správě, a tudíž i jeho návaznost k dodržování pravidel etikety. Etika a etiketa by měly mít ve veřejné správě náležitě své místo. Bez nich by mohlo jednání v rámci veřejné správy pozbýt jakoukoliv hodnotu, důvěryhodnost, rovnocennost, korektnost a v neposlední řadě profesionalitu

Není náhoda, že se tolik autorů věnuje problematice etikety. Mnoho publikací pojednává o tom, kdo má před kým společenskou přednost, jak se zdravít, jak se mají oblékat muži a ženy, jak správně stolovat atd. Ale také nezapomínají na etiketu v pracovním prostředí. Uvádí například, jak jednat s kolegy, nadřízenými či klienty, jak by měla vypadat místnost, kde s klienty jednají, jak se chovat u přijímacího pohovoru, jak správně používat etiketu písemného projevu atd. Publikace „Bontón pracovníka státní a veřejné správy“ nám dokazuje, že etiketa ve veřejné správě význam má. Zabývá se problematikou pravidel etikety ve veřejné a státní správě. Snaží se obecné rady v oblasti etikety vyzvednout a přenést do prostředí veřejné správy. Pro znázornění uvedeme část z úvodu této publikace: „*Chceme více sledovat potřeby člověka, který je veřejně činný, který více přichází do styku s lidmi, který v rámci svého zaměstnání či volbami daného úřadu musí vyřizovat nejrůznější občanské potřeby a záležitosti*“ (Soldát, 1992, s. 1)

### **3 Aktéři jednání ve veřejné správě**

Třetí kapitola nás zavede do problematiky vzájemných vztahů mezi zaměstnanci, vedoucími a v nemalé řadě klienty ve veřejné správě. Etiketa ve veřejné správě se utváří prostřednictvím chování a jednání zaměstnanců veřejné správy s klienty. Klienti a zaměstnanci veřejné správy jsou základním pilířem vzájemného jednání, proto se je pokusíme v této kapitole přiblížit.

#### **3.1 Zaměstnanci veřejné správy**

Označení zaměstnanci jsme vybrali z toho důvodu, že již zmíněný Kodex etiky zaměstnanců ve veřejné správě toto označení používá. Zaměstnanci veřejné správy jsou také jen lidé, kteří mají svůj soukromý život a na základě svého soukromého života a zkušeností jsou držiteli odlišných hodnotových souborů. Hodnotový systém zaměstnanců veřejné správy je nejvýznamnější složkou v etice a etiketě veřejné správy. Tyto hodnoty vycházejí z odlišného původu, který může například zahrnovat rodinné prostředí a začáteční socializaci úředníků, vzdělání, výběr povolání, školení v rámci příchodu do nového pracoviště, působení politického prostředí (Chapman, 2003, s.139).

Za základní požadavky na budoucí zaměstnance ve veřejné správě jsou považovány odbornost, loajalita k zaměstnavateli (obec, úřad, stát apod.), nestrannost a také politická neutralita. Ověřit si požadavky kladené na uchazeče má možnost budoucí zaměstnavatel ve výběrovém řízení. Jeho výsledek má pak rozhodující roli v přijetí uchazeče. Není důležité pouze sledovat předešlé požadavky na uchazeče. V rámci výběru zaměstnanců ve veřejné správě je na místě sledovat jejich bezúhonnost a morální předpoklady pro výkon veřejné správy. Tím, že se uchazeč stane zaměstnancem veřejné správy, přijímá roli, v rámci které se úřednické povolání vyznačuje těmito znaky:

- jemu svěřená funkce má být vykonávána nestranně
- plnit úkoly na základě a v mezích právních předpisů
- reprezentovat stát a mít zvláštní odpovědnost vůči veřejnosti
- správní činnost vykonávat jako trvalé a hlavní povolání (Hendrych, 2007, s. 142, 143).

V České republice byla v roce 1999 připravována koncepce pracovníků ve veřejné správě. Cílem této navrhované koncepce bylo dosažení kvalitního výkonu veřejné správy jako veřejné služby. To znamená, že by zaměstnanci veřejné správy neměli být pouze odborníky ve své profesi, ale k tomu by měli mít schopnost asertivity, umět efektivně komunikovat, schopnost umět zvládat krizové situace a také se dále chtít vzdělávat. Dalším cílem kvality a jejího hodnocení bylo, že občan se má brát jako klient a veřejná správa je služba občanovi. Z hlediska předchozích údajů vznikla Koncepce přípravy pracovníků veřejné správy, která byla schválena vládním ustanovením č.601 z 16.června 1999(Pauerová, 1999, s. 26).

Odborné znalosti zaměstnanců veřejné správy by měli být doplněny i o znalosti z jiných oblastí. Díky této Koncepci přípravy pracovníků veřejné správy, Kodexu etiky zaměstnanců ve veřejné správě a dalších předpisů, návrhů se toto snažení stává více realistické. Znalost etikety by měla zaměstnance veřejné správy připravit správně reagovat v různorodých situacích. Avšak každý zaměstnanec veřejné správy musí nejdříve začít u sebe, u svých hodnot a až poté řešit problémy svých klientů.

### **3.1.1 Jednání a chování mezi zaměstnanci veřejné správy**

Dodržování pravidel společenského chování není důležité pouze v rámci vztahu zaměstnanec veřejné správy a klient, ale je namístě, abychom se zajímali o problematiku vztahů na pracovišti. Zachovávání etikety a její používání z hlediska vztahů mezi spolupracovníky a nadřízenými je velmi podstatné. Ať už zaměstnanec veřejné správy sdílí kancelář s kolegou či nikoli, vždy musí brát ohled na ostatní spolupracovníky. Vždyť během dne musí zajistit mnoho úkolů a bez střetu s dalšími zaměstnanci by to nebylo možné. Zaměstnanci veřejné správy, jako každý jiný zaměstnanec, tráví většinu času na pracovišti. Proto je důležité vytvořit si s ostatními vřelé, přátelské a slušné vztahy. Na pracovišti by měly platit určité normy společenského styku, aby usnadňovaly společné soužití zaměstnanců.

#### ***Nadřízený a podřízený***

Vedoucí by měl ve všech podřízených vyvolávat pocit důležitosti a cennosti a samozřejmě by měl svými vědomostmi, zkušenostmi, morálními zásadami a charakterem být příkladem pro své podřízené. Stejně jak se prezentuje svým podřízeným, by se měl prezentovat i na veřejnosti. Hlavně vedoucí by měl dodržovat

pravidla společenského styku, umět je použít a jít svým podřízeným za vzor. Vedoucí na svém místě by měl znát své podřízené, nezatěžovat je soukromými problémy, umět vést a rozhodovat a ne postrkovat své zaměstnance. Nedílnou součástí nadřízeného je také umění mluvit, být kritický, ale zároveň umět na svoji osobu kritiku přijmout. Pokud chceme na pracovišti docílit slušnosti a vřelosti, není to jen věc vedoucího, ale celého kolektivu. Zaměstnanci se musí ke svému nadřízenému chovat zdvořile a dbát jeho nařízení, jelikož je to dle etikety společensky významnější osoba. Náklonnost k nadřízenému by se měla projevovat jen v rámci pracovních vztahů, neměly by se míchat osobní a pracovní vztahy dohromady. Pokud se někdo z podřízených s vedoucím zná, tykáni je na místě pouze mezi čtyřma očima, ve společnosti více zaměstnanců musí podřízený vedoucímu vykat, i když si v soukromém životě tykají (Smejkal, 1998, s. 118-119; Pejčoch, 2000, s. 159-160).

### ***Spolupracovníci***

Na pracovišti se může sejít mnoho rozdílných lidí rozličných povah, koníčků, znalostí, tradic, zkušeností či nedostatků. Tito lidé, spolupracovníci, na sebe vzájemně působí ať už přímo či nepřímo svým chováním, jednáním, myšlením. Spolupracovníci tráví v kolektivu mnoho času, je tedy nezbytné, aby dodržovali pravidla etikety a řídili se jimi. Zaměstnanci veřejné správy, a nejen ti, by měli se svými spolupracovníky vycházet přátelsky, brát je za sobě rovné, uznávat je, pomáhat si, nepomlouvat je za zády a také být vůči pomluvám imunní. Každý zaměstnanec má svůj pracovní prostor a ten by měli spolupracovníci respektovat. Neohleduplnost některých spolupracovníků je dána jejich zlozvyky a rozmary a také tím, že si neuvědomují, že je to druhému nepříjemné. Odkládat si věci na stůl svého kolegy nebo si jeho věci brát a ani se nezeptat je velmi neslušné. Zvláště v rámci dobré atmosféry by spolupracovníci měli dbát na osobní prostor každého na pracovišti. Pokud dojde mezi spolupracovníky k prohřešku či omylu, není problém to mezi sebou vyřešit. Horší je to v situaci, kdy se na místě neohleduplného kolegy ocitne klient. Takovéto jednání potom musí zaměstnanec veřejné správy taktně přejít (Pejčoch, 2000, s. 164; Smejkal, 1998, s. 115, 118; Schlegel, 2006, s. 21 ,22; Wolff, 2007, s. 17).

Přátelství, tolerance, ohleduplnost, kompromis, to vše je předpoklad, že vztah mezi nadřízeným a podřízeným a mezi spolupracovníky bude kvalitní. Kvalitní vztah na pracovišti se také odráží do soukromého života zaměstnanců veřejné správy a především do jednání s klienty. Jak mezi sebou budou zaměstnanci veřejné správy vycházet a jak se k sobě budou chovat, se může promítnout i do chování vůči klientům. Proto by měli zaměstnanci veřejné správy dbát na vytváření kvalitních vztahů na pracovišti doprovázené dodržováním pravidel etikety.

### **3.1.2 Oblékání u zaměstnanců veřejné správy**

Pořekadlo „Šaty dělají člověka“ je bezesporu pravdivé. Styl oblékání nám o každém člověku vypoví něco jiného, ať už pozitivního či negativního. Oblékání má také svou minulost, historii, která se odvíjela od dané situace ve společnosti v průběhu vývoje lidstva. Samotné oblékání nemá jen povahu estetickou, ale také ochrannou (chrání nás před nepřízní počasí) a tu nezákladnější, že ukryvá naši nahotu před světem. Ať už je to dobře či špatně, oděv je první, čeho si na druhém všimneme. Většinou člověk člověka hodnotí podle prvního dojmu a oblečení je na každém člověku nejvýraznější. Oblékání je důležité v běžném životě, při běžných událostech a o to více je důležitější v zaměstnání. Zaměstnanci veřejné správy by hlavně měli na první pohled vypadat seriózně a odpovědně, proto jsou vytvářeny různé směrnice, které nepřikazují přímo uniformitu, ale doporučují takové oblečení, které by občany a klienty neodpuzovalo a nepohoršovalo. Hlavním znakem oblečení by tedy měla být čistota a vhodnost (Šroněk, 2002, s. 88; Smejkal, 1998, s. 139; Šťastný, 2005, s. 43).

Zaměstnanci veřejné správy by neměli pravidla společenského chování v rámci oblékání podceňovat a brát je na lehkou váhu. Je velmi důležité, aby dbali doporučení svých nadřízených a věděli, že se mají oblékat střídmě, neprovokativně a vhodně. Ne každému klientovi je příjemné jít pro radu za člověkem, který má na první pohled drahé oblečení a dává tím najevo svou nadřazenost. Na druhou stranu také není vhodné chodit do zaměstnání v džínách a teniskách, což u druhých lidí nevyvolá seriózní pocit. Nejlepší řešení je zlatá střední cesta.

#### ***Muži***

U mužů je základem oblek, respektive kalhoty a sako z různých látek. Jestli bude jednořadé či dvouřadé je na každém jednotlivci. Košile by měla samozřejmě ladit



s barvou obleku. Nejdůležitější ozdoba muže v profesním styku- kravata- by měla být výhradně vyrobena z látky a měl by jich mít každý muž co nejvíce a střídat nejlépe každý den jinou. Boty by měly samozřejmě sedět k obleku, mohou být i jiné barvy než černé. Obuv musí být čistá, vyleštěná, není vhodná sportovní obuv(Soldát, 1992, s. 42; Šroněk, 1995, s. 113,114).

### ***Ženy***

U žen oblečení podléhá více módě než u mužů. Doporučuje se vesměs kostým, ať už kalhotový či sukňový, ale to spíše platí u vedoucích pozic. Zaměstnankyně veřejné správy by se měly oblékat nenuceně, přirozeně. Společenské oblečení do zaměstnání by mělo být klasické, střízlivé. Nejlepší variantou jsou společenské kalhoty či sukně doplněné různými halenkami, svetry či elegantnějšími tričky. Doplněné o punčochy vhodné barvy a střevíce, které ladí s oblečením. Nesmíme také zapomenout na věk zaměstnankyň. Mladá dívka se bude oblékat úplně jinak než starší žena, každá by měla přihlídnout ke svému věku. Starší žena by si neměla do práce vzít minisukni a halenku s výstřihem a mladá dívka by neměla používat šatník svých babiček, i když mnohokrát se člověk setká s opakem(Smekal, 1998, s. 141; Soldát, 1992, s. 44; Šroněk, 1995, s. 116).

Zaměstnanci veřejné správy by se měli oblékat na základě povahy klientů, kteří je navštěvují. Jinak se bude oblékat sociální pracovnice, která pracuje v terénu, a jinak zaměstnanec úřadu práce na podatelně. Neopominutelným bodem spojeným s oblékáním je dodržování hygieny. Upravenost na straně žen i mužů, čistota, zdravý vzhled, svěží výraz a voňavý dojem jsou základem společenského uznání. V daném oblečení by se měli zaměstnanci dobře cítit a být si v něm jistí(Smekal, 1998, s. 142).

Vhodné, čisté a střídmé oblečení a upravený zevnějšek zaměstnanců veřejné správy je dobrým předpokladem pro první vzájemný kontakt s klientem. Dodržování etikety v rámci oblékání není přece tak náročné a nevyžaduje mnoho času. Vždyť ani zaměstnanci veřejné správy nejsou rádi, když za nimi chodí klienti neupravení a nepříliš vábně vonící. Rozhodně se do oblečení vyplatí investovat, čas, peníze i představitost.

### 3.1.3 Typy zaměstnanců veřejné správy

Jak už bylo v této práci řečeno, na pracovišti se sejde mnoho lidí rozdílných povah, charakteristik, zkušeností, návyků, názorů atd. Je mnoho typů lidí. Nejčastěji se uvádí 16 základních osobnostních typů. Z toho 8 typů je založeno na introverzní osobnosti a 8 typů na extroverzi. Na základě O. Kroegera (2004, s. 137-161) si uvedeme několik typů, které by mohly u zaměstnanců veřejné správy převažovat:

1. **ISTJ** - introvertně-smyslový typ s převahou posuzování a myšlení. Chová se odpovědně, vnímá objektivně, plánuje a přiřazuje. Chová se loajálně jak k zaměstnavateli, tak k blízkým. Poskytuje objektivitu, hmatatelné výsledky, praktickou činnost a samostatnost.
2. **INFP** – mají smyslovou a introverzní preferenci, s kterou vnímají svět subjektivně a snaží se pomáhat jiným. Pomocnou ruku zde hraje extroverze s preferencí intuice-abstraktní pozorování a možnosti.
3. **ESTP** – tento typ se zakládá na realismu. Zaměřuje se na lidi a věci. Je to smyslový typ založený na vnímání a myšlení. Dokáže řešit spolehlivě problémy. Někdy se ovšem neřídí pravidly a dává přednost své inteligenci.
4. **ESTJ** – přístup tohoto typu spočívá v převaze smyslů, objektivitě a plánování. Jsou to přizpůsobiví, spolehliví a prakticky založení lidé. Jsou dobří v organizování a dodržování pravidel.

V předešlém odstavci jsme si uvedli některé základní osobnostní typy lidí. Nyní se pokusíme přiblížit některé specifické povahy, které můžeme najít přímo na pracovišti. Tyto vlastnosti zaměstnanců budeme čerpat z L. Millera (2008, s. 37, 44, 80,81).

1. **Závislý zaměstnanec**- pracovní interakci berou více osobně než jiní zaměstnanci. Díky jejich přehnané závislosti na potvrzení ostatních, přehnané reakce na kritiku, atd. trpí v práci napětím a stresem. Očekávají od ostatních, že je budou vést správným směrem. Proto jsou dobří oddaní pracovníci, ale jen do určité míry.
2. **Histriónský zaměstnanec**- prezentují se jako upřímně sympatické a mezilidsky zainteresované osobnosti. Vyhledávají pozornost, potřebu vzrušení. Rozhodují se na základě intuice a dojmů.

3. **Obsedantně-kompulzivní zaměstnanec**- potrpí si na detaily, přesnost, jasnost. Mezilidské interakce vnímají jako prostředek, který vede k dokončení jejich práce.

Další autoři, kteří se věnují typům, vlastnostem a povahám zaměstnanců na jejich pracovišti, jsou A. J. Bernstein s S. C. Rozenem(1993, s. 5, 6, 10, 11, 48, 92, 94, 96).

1. **Rebel** - rebelové, ač se to může zdát podivné, jsou na většině pracovišť nezbytní pro svou schopnost představitosti, tvůrčí schopnosti a důvtipu. Na druhou stranu svým nadřizeným dělají problémy svým odsuzujícím postojem k autoritám.
2. **Důvěřivec** – je svému zaměstnání oddán. Důvěřivci jsou pro svoji oddanost, pilnou práci a dodržování pravidel na pracovišti nepostradatelní, avšak pro svůj růst na jinou pozici jim chybí potřebná dravost.
3. **Soutěživec**- jsou to vůdčí osobnosti, bojovníci, kteří řídí jednání a mají dohled nad finanční stránkou pracoviště. Soutěživci se vyznaží v chaosu, díky jejich schopnosti umění využít pravidla. Soutěživci jsou nároční na ostatní kolegy, podřízené, ale co jim nelze vytknout je, že jsou o to dvakrát náročnější a tvrdší na sebe.

Každý z uvedených typů je jiný, má jiné priority, vlastnosti, lepší a horší stránky. Nemůžeme tedy vybrat pouze jeden typ z uvedených rozdělení, který by splňoval ideál. Všichni autoři, ze kterých jsme získali informace, čerpali ze svých zkušeností, odborné literatury a znalostí. Mají pravdu, můžeme se setkat s různými typy lidí. Pouze bychom je neměli brát za striktně dané a jednosměrné. Zaměstnanec veřejné správy je přece člověk, který má plno různých vlastností, povah a charakteristik. Měli bychom si tedy ze všech předložených rozdělení vzít jen takové vodítko, návod, jaký může zaměstnanec veřejné správy být.

### 3.2 Klient veřejné správy

V této kapitole se budeme věnovat klientům, a proto si nejdříve tento pojem vysvětlíme. Klient je člověk, který vyhledává pomoc při řešení svého problému. Klientem můžeme rozumět osobu, která má například problémy najít práci, tudíž vyhledá úřad práce, aby jí na tomto pracovišti pomohli problém vyřešit. Vesměs bývají klienti lidé, kteří s problémem docházejí dlouhodobě a nikoliv jednorázově.

Vezměme si zmiňovaný úřad práce. Lidé na úřad práce chodí proto, aby jim pomohli vyřešit problém nezaměstnanosti, což není proces jednorázový. Musí docházet na úřad práce každý měsíc a dokládat různá potvrzení atd. Jednání s těmito klienty končí, až jim úřad práce najde zaměstnání nebo si práci najdou sami a oznámí to na příslušném úřadě práce. Klientem se tedy může stát kdokoliv z nás, ať už dobrovolně či nedobrovolně (Juříčková, 2008, s. 14).

### 3.2.1 Druhy klientů veřejné správy

Klienti, stejně jako zaměstnanci veřejné správy, jsou jen lidé s různými vlastnostmi, hodnotami, prioritami. Základními charakteristikami lidí, s kterými se můžeme setkat, jsou extrovert, introvert. Dále sangvinik, flegmatik, melancholik a choleric. Dle V.Černého (2009, s. 81, 82, 238, ) si uvedeme stručné charakteristiky těchto typů:

- **Extrovert**- společenský, sociabilní typ. Má hodně přátel. Vyhledává situace, které jsou vzrušující. Reaguje impulzivně, spontánně. Někdy mívá sklon k agresivitě, je aktivní, optimistický. Nekontruluje se a vždy není spolehlivý.
- **Introvert**- samotářský, tichý typ. Dává přednost klidu u knihy před setkáním s lidmi. Plánuje dopředu, je opatrný. Je spolehlivý, neztrácí nervy. Někdy je až pesimistický.

Z těchto dvou typů pak vznikají čtyři temperamentové typy:

- **Melancholik**(nevyrovnaný introvert)- je nedůvěřivý, ukázněný, roztržitý. Ve vztahu k druhým lidem je věrný, srdečný, ale také nejistý a urážlivý. Bývá nevýrazný, pesimistický, vážný. K druhým lidem mívá hluboké city.
- **Choleric**(nevyrovnaný extrovert)- je energický, vášnivý, tvrdohlavý. Bývá zásadový, vnímavý, živý. V pracovním životě má velké pracovní schopnosti, ale jeho výkonnost je nerovnoměrná.
- **Sangvinik**(vyrovnaný extrovert)- je komunikativní, otevřený, smělý. Někdy může být i lehkomyšlný, nestálý. Jeho přednosti jsou, že je pohotový, podnikavý, optimistický apod. V zaměstnání je aktivní, rozhodný, ale také povrchní.

- **Flegmatik**(vyrovnaný introvert)- je samostatný, přizpůsobivý, neovlivnitelný. Problémová je jeho lhostejnost, apatičnost, malá výřečnost. Umí být ale také trpělivý, klidný, rozvážný.

Veřejná správa je také poradenskou činností, kterou provádí v rámci institucí a zaměstnanců veřejné správy. Uvedeme některé typy klientů, s kterými se můžeme setkat v rámci této poradenské činnosti. Budeme se zabývat zvláště klienty s rizikovým chováním, protože s těmi se zaměstnanci veřejné správy střetávají častěji než s klienty přístupnými a bezproblémovými. Na základě V. Juříčkové (2008, s. 48-51) a J. Gabury(1995, s. 82, 84-86)si uvedeme tyto typy:

1. **Mlčlivý klient**- mlčení u klienta může signalizovat nejistotu, nedůvěru, úzkost vůči cizímu prostředí. Na druhou stranu může být toto mlčení spojeno s nesouhlasem návštěvy. Je důležité, aby zaměstnanci veřejné správy na klienta netlačili, nenutili ho do rozhovoru.
2. **Klient s manipulativním chováním**- manipulativní jednání v této situaci považujeme spíše s negativním rázem. Klient se chová tak, že chce zaměstnance veřejné správy záměrně ovládat nečestnými způsoby ve svůj prospěch, chce si zajistit nějaké výhody, a nebo aby na něj bylo hleděno v lepším světle.
3. **Klient s agresivním chováním**- tito klienti mohou svoji agresi dávat najevo buďto slovně nebo fyzicky. Agresivní typy klientů se dají ještě rozdělit do dalších tří typů:
  - *agresivní typ s úzkostnými vlastnostmi*- bývá upjatý, kusý, dotčený s bojovným pohledem
  - *klient s narcistně agresivním chováním*- tento klient se projevuje nadřazenými gesty a mimikou, velikášstvím, ironií, používá ostrou kritiku, rád se poslouchá a nahlas vyjadřuje svůj vliv
  - *agresivní typ s bezohledným chováním*- klient s tímto chováním mívá robustní postavu, je od pohledu nepřátelský, podezřívavý, používá sprosté výrazy. Chová se hlučně, výbušně, vztahovačně, je nechápavý a pomalý v myšlení.

S každým z těchto základních typů se můžeme setkat i u klientů veřejné správy. Stejně tak se můžeme setkat s typy klientů, které jsme si popsali v druhém rozdělení. Ať už je klient jakýkoliv typ, má jakoukoliv povahu či charakter, je potřeba k němu přistupovat individuálně. Můžou být dva klienti stejného typu (např. dva introverti nebo sangvinici), ale každý z nich bude na základě svých zkušeností, pocitů a hodnot určitou situaci vnímat jinak. To samé platí například u mlčenlivého klienta. Nelze jednat se stejnými typy klientů totožně, pouze obdobně, a jak nám to situace dovolí.

## **4 Jednání zaměstnanců veřejné správy s klientem**

V této poslední kapitole se zaměříme na problematiku jednání zaměstnanců veřejné správy s klientem. Rozebereme konkrétní situace, ať už se jedná o pozdrav, oslovení, představování až po řešení problémových situací s klienty. V této kapitole bude důležité uvést, jak by jednání zaměstnance veřejné správy s klientem mělo vypadat a čeho by se měli zaměstnanci veřejné správy i klienti vyvarovat, aby jednání zdárně skončilo. Jednání zaměstnanců veřejné správy s klientem by se mělo odvíjet od pravidel společenského chování. Z těchto pravidel vycházet a dle těchto pravidel se řídit.

### **4.1 Komunikace**

Komunikací jako pojmem jsme se zabývali v první kapitole. Uvedli jsme, že komunikace je vzájemné sdělování informací v mezilidském styku. Komunikací se lidé navzájem dorozumívají. Komunikace slouží jako sdělovací prostředek, ale i jako prostředek k navazování nových vztahů. Komunikace je rozdělována na verbální a neverbální. Při jednání zaměstnance veřejné správy s klientem se bezpochyby setkáváme s oběma typy komunikace a proto je nezbytné, abychom si je podrobněji popsali. Těmto druhům komunikace se tedy budeme věnovat v následujících podkapitolách a doplníme podkapitolou o dialogu.

#### ***Komunikace verbální***

Verbální komunikace můžeme být použita v rámci slov, písemným projevem a ústním projevem. Prostřednictvím verbální komunikace získáváme zkušenosti a dovednosti, nebo je naopak předáváme druhým. Verbální komunikace se zaměřuje na přímé sdělení druhému. U verbální komunikace je důležité, aby všichni zúčastnění byli naladěni na stejnou „notu“, aby každý nemluvil o něčem jiném. Nástrojem verbální komunikace je řeč. Pojem řeč je zahrnut v lingvistických projevech, tedy jazykových, a na druhé straně v projevech mimolingvistických, do kterých můžeme zařadit např. vlastnosti hlasu. Obecné projevy, které doprovázejí slovní vyjadřování a mohou přispět buďto k našemu úspěchu, sdělnosti či neúspěchu, jsou zabarvení, hlasitost a tón hlasu, rychlost slovní produkce, délka pomlky, pauzy či chyby v řeči (kokaňání, zadržování). Každý z těchto obecných projevů by se měl projevat v řeči umírněně a vždy přiměřeně k situaci. Slovní vyjadřování se také nemůže obejít

bez emotivního zabarvení a doprovodu neverbálních prostředků(Matějka, 1999, s. 53; Smejkal, 1998, s.52, 54; Wieke, 2006,s. 12).

Verbální komunikace je v rámci jednání zaměstnance veřejné správy s klientem nejdůležitější složkou. Zaměstnanci veřejné správy řečí vyjadřují, co po klientovi chtějí, jak mu chtějí pomoci. Proto by měli zaměstnanci veřejné správy dbát na správnou výslovnost, mluvit spisovně, vyhýbat se chybám v řeči a téma hovoru vždy přizpůsobit dané situaci. Každý klient je jiný, a proto musí při verbálním projevu zaměstnanci veřejné správy dbát na to, co klientovi sdělují a jakým způsobem to sdělují.

### ***Komunikace neverbální***

Neverbální komunikace je mnohem starší než komunikace verbální. K mimoslovní komunikaci dochází dříve a častěji než ke komunikaci slovní. Předtím, než se spolu začnou dva lidé bavit, vysílají k sobě různé signály(z postoje těla, výrazu tváře). Podle toho zjistíme, v jakém emocionálním rozpoložení se druhý nachází a poté se do komunikace s protějškem pustíme či nikoli. Prostřednictvím neverbální komunikace vysíláme o své osobě zprávy a podněty druhým, ale také díky neverbální komunikaci získáváme informace o druhých lidech. Neverbální signály mají schopnost vyzvednout a podpořit náš slovní projev, ale i naopak může neverbální komunikace popřít naše slova bez našeho vědomí. Neverbální komunikace je sdělována prostřednictvím gest, tělesného kontaktu, vzájemné blízkosti či oddálení, mimiky, úpravou člověka atd.(Smejkal, 1998, s. 48; Hartley, 2004, s. 7).

Z hlediska jednání zaměstnanců veřejné správy s klientem je obzvláště důležitá neverbální komunikace utvářena prostřednictvím blízkosti či oddálení, mimiky(výrazu obličeje), upravenosti, postojem a gesty, tedy vesměs vším. Při jednání s klientem by měl zaměstnanec veřejné správy působit sebevědomě, pozitivně a měla by z něj vyzařovat jistota. To vše docílíme vzpřímeným, ale uvolněným postojem těla. Poté zaměstnanci veřejné správy docílí sebejistoty, která má na klienta bezpochyby pozitivní vliv(Hartley, 2004, s. 18; Smejkal, 998, s. 49). Na základě předešlých údajů si přiblížíme některé projevy neverbální komunikace:



- *Blízkost či oddálení*- každý z nás má okolo sebe vyznačenou hranici vzdálenosti, kterou považuje za své území a pokud mu ho někdo jiný naruší může to vést až ke konfliktu. Zaměstnanci veřejné správy by tedy měli respektovat intimní zónu klienta, do které by neměli zasahovat. Stejně tak by měl klient brát ohled na intimní zónu zaměstnance veřejné správy. Jednání zaměstnance veřejné správy a klienta by mělo probíhat v zóně společenské(1,2-3,6m). Společenský prostor nezasahuje do soukromí druhého. V této zóně se obě strany cítí pohodlně. (Hartley, 2004, s. 44; Smejkal, 1998, s. 49)
- *Mimika*- je spojena s výrazem naší tváře. Poprvé, když vstoupí klient do místnosti, si zaměstnanec veřejné správy všimne jeho výrazu tváře. Dle toho usoudí, v jakém rozpoložení se nachází a co od něho může očekávat. Na druhé straně i zaměstnanci veřejné správy by měli dbát na svůj výraz obličeje, aby klienty svým výrazem neodradili. Řada vlastností se dá vysledovat právě z jednotlivých výrazů tváře.(Juříčková, 2008, s. 32, Hartley, 2004, s. 18; Smejkal, 1998, s. 51).
- *Oční kontakt*- musí zaměstnanec veřejné správy s klientem dodržovat a kontrolovat, zda se z výchozího očního kontaktu nestává „civění“ . Pohled do očí by neměl trvat pořád a bez přerušování. Sledovat oči partnera by se mělo často a uváženě(Kovářová, Špačková, 2008, s. 15; Smejkal, 1998, S. 51).
- *Gesta*- Prvkem sdělení není pouhá gestikulace, ale také její dynamika(rychlost, zaměření gest). Gesta by měli zaměstnanci veřejné správy v rámci jednání s klientem omezit na minimum, aby náhodou nedošlo k trapné situaci, kdy nepřiměřenou gestikulací ohrožují klienta(Smejkal, 1998, s. 49).

Neméně důležitým prvkem neverbální komunikace u zaměstnanců veřejné správy je úprava a vzhled, kterým jsme se věnovali v předešlé, třetí, kapitole. Neverbální komunikace u zaměstnanců veřejné správy působí na klienty bezprostředně při setkání. Proto je podstatné, aby se zaměstnanci veřejné správy při jednání s klientem vyhýbali takovým situacím, které by mohli klienta zneklidnit či naštvat. Neverbální komunikace hraje důležitou roli při společenském styku. Zaměstnanci veřejné správy

by si měli její pravidla osvojit. Pak se můžou vyvarovat chybám a vyčíst kladné či záporné signály ze strany klienta.

### ***Dialog***

Dialog je forma rozhovoru. Rozhovor může vést i více než dvě osoby, což není tak běžné. Většinou spolu komunikují dva lidé a další jedinci na tento dialog navazují. Rozhovory provázejí náš život při nejrůznějších situacích a příležitostech.

- Rozhovor slouží k orientování se v prostředí nám blízkém nebo naopak cizím. Rozhovor bývá používán k získání co nejvíce objektivních údajů o určitém jevu.
- Dialogy vedou k vyjasnění a objasnění různých problémů v mezilidských vztazích. Dialog by také neměl být jen sdělováním poznatků, ale hlavně by mělo jít o zpětnou vazbu.

Dialog vedou účastníci záměrně a měly by být oba dva srozuměni, čeho se bude dialog týkat, aby nenastala situace, že pro jednoho z účastníků nebude mít vedení dialogu cenu. (Grecmanová a kol, 1998, s. 224; Nytrová, Pikálková, 2007, s. 40; Wieke, 2006, s. 12)

*„ Dialog je vždycky příležitostí, která může přispět vzájemnému vztahu obou zúčastněných. Někdy se může stát, že my s druhým chceme rozmlouvat a domníváme se, že by to bylo ku prospěchu věci, on však stejný pocit mít nemusí“ (Dupuy, 2002, s. 10). Dialog můžeme také chápat jinak. Dle O. Nytrové, M. Pikálkové (2007, s. 41, 42) „ v dialogu jde sice také v rozsáhlé míře o to, k čemu se vztahují myšlenky účastníků, ale nezůstává jen u střetu různých pojetí a názorů na „totéž“, nýbrž všichni partneři se dobrovolně vystavují tíže argumentů těch druhých, a to pod normou ještě nedosaženého cíle, jímž je poznání pravdy.“ Dialog může tedy přispět k vzájemným vztahům účastníků a umožnit jim, že se dozví něco nového, co si nikdo z nich s sebou nepřinesl.*

Dialog musí vždy někdo začít a někdo ukončit, v případě jednání zaměstnanec veřejné správy s klientem by to měl být zaměstnanec veřejné správy. Během jednání by měl dialog korigovat a usměrňovat tam, kam potřebuje. V průběhu jednání s klientem musí zaměstnanec veřejné správy nechat prostor klientovi, aby se vyprávěl, ale stále musí mít na paměti, aby z dialogu nevznikl monolog klienta.

Střídání mluvčího v dialogu často naznačují neverbální signály(např.zvednutí prstu, odkašlání...) ale většinou střídání mluvčího určují otázky a odpovědi(Wieke, 2006, s. 27).

Dialog není jen komunikování navzájem, má také svá pravidla a fáze, které by neměly být opomenuty. E. Dupuy( 2002, s. 20, 35) uvádí tyto fáze:

- Představení- kdy s klientem zaměstnanec veřejné správy naváže kontakt a uvede téma rozhovoru nebo i naopak klient uvede téma rozhovoru, kterým se budou v průběhu jednání zabývat, a stanoví si cíl, kterého chtějí dosáhnout.
- Zjišťování- kde prostřednictvím zrcadlového efektu( Umožňuje druhého účastníka dialogu přimět k tomu, aby se vzhledem k tomu, co nám řekl, zeptal sám sebe, jaké postoje vyjádřil v dialogu.) se snaží uhodnout omezení, záměry a potřeby klienta.
- Záměr- zaměstnanec veřejné správy se snaží prostřednictvím zrcadlového efektu vyvolat pozitivní motivaci vůči cíli, který si stanovili na začátku.
- Akce- kdy se zhodnotí výsledek a vytyčí závazky a kroky, které budou následovat pro splnění daného cíle.

Během vedení dialogu zaměstnance veřejné správy s klientem by obě dvě strany měly být ochotny vést dialog, umožnit druhé straně vyjadřovat se svobodně a přemýšlet, stále mít na paměti téma dialogu a držet se ho, vycházet při jednání z aktivního naslouchání druhé straně apod.(Dupuy, 2002, s. 36).

Jednání zaměstnance veřejné správy s klientem může být realizováno formou rozhovoru nebo dialogu. Rozhovor by se měl použít tehdy, když zaměstnanec veřejné správy potřebuje od klienta získat objektivní údaje o určitém jevu. Dialog může použít, když by se obě dvě strany chtěli dozvědět něco nového, co ani jeden z nich doposud nevěděl. Záleží tedy na zaměstnanci veřejné správy a dané situaci, jestli zvolí formu rozhovoru nebo dialogu.

## 4.2 Pozdrav

Pozdrav je nejzákladnější a nejvíce používaný projev při společenském styku. Pozdravem setkání či jednání s jinými osobami začínáme a také končíme. Pozdravem vyjadřujeme druhým poctu, přízeň, úctu nebo přátelství. Při setkání dvou lidí hraje pozdrav důležitou roli z hlediska prvního dojmu. Současně pozdravem můžeme vyjádřit naši náladu i vztah, který navzájem sdílíme. U pozdravu je nejdůležitější vědět, kdo koho první zdraví, aby se předešlo nedorozumění (Smejkal, 1998, s. 71; Šroněk, 1995, s. 33).

První zdraví vždy méně společensky významnější osoba společensky významnější osobu. Mladší zdraví staršího, muž ženu a podřízený nadřízeného. Společensky významnější osoba musí mít možnost rozhodnout se, s kým se pozdraví a s kým ne. V pracovním styku se můžeme setkat s výjimkami. Když mladší vedoucí potká staršího podřízeného, měl by být mladší nadřízený taktní a pozdravit staršího pracovníka. Samozřejmě takto jednat nemusí, ale měl by z hlediska taktu. Pokud se setkají dvě osoby stejné významnosti, platí to, že zdvořilejší z nich zdraví první (Smejkal, 1998, s. 75; Špaček, 2005, s. 18; Šroněk, 1995, s. 34).

Způsobů zdravení je spousta. Můžeme zdravit pouze slovně (dobrý den, na shledanou...), neverbálně (úklon hlavy, úsměv, podání ruky...) nebo oběma způsoby dohromady, což je při společenském styku nejběžnější. Způsob pozdravu velmi závisí na místní zvyklosti, v každé zemi se můžeme setkat s jiným druhem pozdravu (Smejkal, 1998, s. 73, 74).

Při jednání zaměstnance veřejné správy s klientem je pozdrav nejdůležitějším a prvním krokem k seznámení. Pozdrav v rámci jednání zaměstnance veřejné správy s klientem probíhá slovně, je doprovázen podáním ruky. Na začátku jednání pozdraví klient zaměstnance veřejné správy a poté následuje nabídnutí ruky klientovi od zaměstnance veřejné správy. Při styku zaměstnance veřejné správy s klientem platí, že vždy se pro podání či nepodání ruky rozhodne „úřední osoba“. Podání ruky vyznačuje úctu k druhému a ochotu k tomu vést jednání. Podání ruky by mělo být přiměřené, podávat musíme ruku celou, nelze podat pouze dva nebo tři prsty (Smejkal, 1998, s. 80; Šroněk, 1995, s. 35, 36).

Důležité při podání ruky je, aby zaměstnanec veřejné správy navázal s klientem oční kontakt a nepodával ruku přes překážku, jako je stůl. Měli by oba zúčastnění při pozdravu a podání ruky vstát. Zaměstnanci veřejné správy by si měli dávat pozor na to, aby zbytečně rukou klienta netřáslí a zbytečně ji moc netiskli, může to pak klienta uvést do rozpaků(Smejkal, 1998, s. 80; Špaček, 2005, s. 18)

Základem pozitivně laděného jednání zaměstnance veřejné správy s klientem je způsob pozdravu. Pozdrav, jakým se zaměstnanec veřejné správy bude prezentovat vůči klientovi a naopak, nastartuje průběh jednání. Upřímný a dobře laděný pozdrav dokáže navodit příjemnou atmosféru během jednání.

### **4.3 Představování**

Představování je po pozdravu další důležitý společenský akt, který nám napomáhá seznámit se s ostatními lidmi. Někdy můžeme také pozdrav s představováním spojit dohromady. Díky představování se stáváme pro druhou osobou známými. Představování je velmi obtížná oblast v rámci společenského styku. Hodně lidí si neví rady s tím, kdo se má představovat první a kdo koho představuje jako prvního v případě, když je v roli prostředníka. My se budeme zabývat tou snadnější, pochopitelnější částí a to je představování se ve dvojici, tedy mezi zaměstnancem veřejné správy a klientem(Špaček, 2005, s. 14; Šroněk, 1995, s. 44; Šťastný, 2005, s. 28).

Při jednání zaměstnance veřejné správy s klientem je představování úkonem k jeho dobrému otevření. Při představování se mezi dvěma osobami představuje první společensky méně významnější osoba osobě společensky významnější. V rámci jednání zaměstnance veřejné správy s klientem se tedy jako první bude představovat zaměstnanec veřejné správy. Může se stát, že klientem bude starší žena a zaměstnanec veřejné správy bude mladý muž. Potom by měl jako první pozdravit mladý muž starší ženu, z hlediska taktu a ohleduplnosti(Šroněk, 1995, s. 45; Špaček, 2005, s. 15; Šťastný, 2005, s. 28).

Představuje-li se tedy jako první klient a má titul před jménem, může se jím představit. Způsobem, jakým se klient představí, dává najevo, jak chce, aby ho zaměstnanec veřejné správy oslovoval. Pokud se představí i s titulem, bude

bezpochyby vyžadovat, aby ho tak i zaměstnanec veřejné správy oslovoval. Ze stylu věty, jak se klient představuje, se dá také vyčíst, zda si přeje během jednání vykat či tykat. Představovat se musí klient vždy ve stoje. Klient se představuje celým svým jménem a v náležitém pořadí. Nejdříve křestní jméno a poté příjmení. Při představování by měl klient své jméno vyslovovat pečlivě, zdvořile, pomalu a hlasitě. Případné nedorozumění, že by klientovo jméno zaměstnanec veřejné správy zkomolil či vůbec nepochytil, by nemuselo být příjemné (Pejčoch, 2000, s. 22; Smejkal, 1998, s. 86; Špaček, 2005, s. 17; Wolff, 2007, s. 35).

Zaměstnanci veřejné správy by v rámci dodržování pravidel společenského chování měli vědět, že se klient má představit jako první. Také by ale měli být připraveni na možnost, že se setkají se společensky významnější osobou. I když je zaměstnanec veřejné správy v pozici vyšší, měl by se taktně představit jako první a tím společensky významnějšímu klientovi projevit úctu. Podstatná je také reakce zaměstnance veřejné správy na představení klienta. Měl by se klientovi představit příjemným a milým způsobem, i když se klient takovým způsobem nepředstavil.

#### **4.4 Oslovování a titulování**

Oslovování a titulování spadá také do složitější části společenského styku, většina z nás si neví rady, kdy, koho a jak oslovit. To, jak druhého oslovujeme, se projevuje v našem vztahu k oslovovanému. Oslovením druhého člověka označujeme jeho totožnost a na tu je každý člověk pyšný, protože ho provází celý život. Poplést nebo překroutit někomu jméno, obzvláště klientovi, je velká netaktnost a hrubost. Pokud se nám klient představuje, měli bychom si jeho jméno, popřípadě tituly, velmi pečlivě zapamatovat, abychom pak neudělali při oslovení chybu. U nás se používá tzv. občanské oslovení, titul, kterými jsou: paní, slečna a pan. Při jednání zaměstnance veřejné správy s klientem se používá toto občanské oslovení a k tomu se připojí příjmení, titul nebo funkce (Smejkal, 1998, s. 94; Šťastný, 2005, s. 18).

Pokud se klient představí zaměstnanci veřejné správy pouze svým jménem a příjmením, bude ho zaměstnanec veřejné správy oslovovat „pane Mladý“. Pokud se ale představí s titulem, musí ho zaměstnanec veřejné správy oslovit titulem: „pane inženýre“. Oslovovat musí jak zaměstnanec veřejné správy, tak klient správným

pádem a to pátým, a to i tehdy, pokud se jim jméno po sklonění zdá neobvyklé (Špaček, 2005, s. 24).

Pokud zaměstnanci veřejné správy znají pravidla společenského chování a mají v sobě takt a dobré cítění, oslovit klienta správně by neměl být problém. Oslovit klienta nesprávně, bez titulu (pokud ho vyžaduje) či netaktně by si zaměstnanec veřejné správy neměl dovolit. Nesmíme ale také opomenout i klienty, kteří by měli zaměstnance oslovovat správně a vhodně, neboť si někteří z nich, na své tituly velmi potrpí. Pravidla etikety a jejich dodržování zabrání a předejdou rozpačitosti při vzájemném oslovování a umožní příjemné a kvalitní jednání.

#### **4.5 Vykání a tykání**

V rámci společenského styku je vykání a tykání nejméně obtížné a lehce zapamatovatelné. Vykání je projevem úcty a respektu k druhému jedinci. Vykání dodává mezi lidmi na vážnosti a důstojnosti. Tykání je spíše neformálního charakteru a používá se mezi známými, příbuznými, přáteli. Je pravda, že tykání může lidi otevřít a tím si navzájem více sdělí, ale na druhé straně ne vždy důležité zprávy či zjištění řekneme cizím lidem. S tykáním by tedy měli souhlasit obě strany a určitě by se předtím měli znát déle, než pouhých pět minut v tramvaji (Patočka, 2000, s. 49; Smejkal, 1998, s. 95).

Navrhnout tykání musí vždy společensky významnější osoba a tuto žádost o tykání by společensky méně významná osoba neměla odmítnout, i když jsou situace, kdy tak učinit může. Odmítnout tykání můžeme z toho důvodu, že by pro nás bylo nepřírozené a společensky významnější osoby si natolik vážíme, že by nám bylo tykání nepříjemné. Vždy je ale důležité tykání odmítnout s taktem a vkusem. Nadřizený si sám určuje, zda mu podřízený budou vykat nebo tykat (Smejkal, 1998, s. 96; Špaček, 2005, s. 25, 26).

V rámci jednání zaměstnance veřejné správy s klientem by mělo být tykání nepřijatelné. Vztah mezi klientem a zaměstnancem není na bázi přátelském či příbuzenském. Avšak pokud se navzájem znají a tykají si spolu i v soukromí, mohou si tykat i při jednání. Pokud by bylo tykání známému na místě klienta nepříjemné, měl by požádat zaměstnance veřejné správy o vykání. Z hlediska dodržování

pravidel slušného chování u zaměstnanců veřejné správy je důležité, aby svým klientům vykali. Vykáním dávají najevo respekt, úctu a ujišťují tím klienta, že bude jednání probíhat na profesionální úrovni.

#### **4.6 Vliv prostředí**

Prostředí, ve kterém jednání mezi zaměstnancem veřejné správy a klientem probíhá, hraje významnou roli. Není přeci nic horšího, než přijít do kanceláře zaměstnance veřejné správy, v které není k hnutí, je tam zápach a neuklizeno. Pro dobrý a příjemný pocit klienta při jednání je velmi podstatné, aby v místnosti, kde se jednání koná byl pořádek, hezky vymalováno (příjemnými a pozitivními barvami), světlo atd. Mělo by se vyvarovat zápachu, hluku a neumytých hrnků od kávy či čaje. Místnost tedy musí být prosvětlena, doplněna různými doplňky jako jsou rostliny, obrazy, hodiny, aby měli klienti ve chvílích „nouze“ kam sklopit zrak (Smejkal, 1998, s. 120).

Základním požadavkem na kulturu prostředí je hlavně čistota. Čistota by měla být všude, i tam kam klient nedohlídne. Dalším důležitým požadavkem je pořádek na pracovišti a upravenost prostředí. Zlepšení pracovního prostředí a vytváření příjemné atmosféry pro klienty může pomoci i zkrášlení a vyzdobení místnosti. Kromě upraveného a čistého prostředí je neméně důležité vytvářet co nejlepší podmínky pro orientaci klientů. Pro dobrou orientaci klientů poslouží čitelné, jednoznačné, výrazné a nezastaralé informační pokyny, sdělení atd. (Soldát, 1992, s. 24, 25).

V průběhu jednání mezi zaměstnancem veřejné správy a klientem tedy nezáleží pouze na tom, jak se budou obě dvě strany vůči sobě chovat a dodržovat pravidla společenského chování. Měl by se také brát ohled na to, kde jednání bude probíhat, do jakého prostředí klienta uvedeme. Pro jednání zaměstnance veřejné správy s klientem bychom měli místnost dobře a vhodně připravit, z hlediska etikety, vkusu a taktu. Jednání mezi zaměstnancem veřejné správy a klientem bude probíhat lépe, kultivovaně, přirozeně v místnosti uklizené, čisté a prosvětlené než v tmavé a špinavé.



## 4.7 Strategie jednání

V předešlé třetí kapitole jsme se věnovali druhům klientů, se kterými mohou přijít do styku zaměstnanci veřejné správy. Dozvěděli jsme se, že můžou přijít do kontaktu s různými typy lidí. Nejdříve jsme si uvedli temperamentové vlastnosti lidí. Popsali jsme chování a vlastnosti těchto typů. Jsou to typy všeobecně známé a dobře uchopitelné. Proto se podíváme na specifičtější typy lidí, a na to jak s nimi zacházet. A také proto, že se k temperamentovým typům zčásti blíží. V. Černý(2009, s. 29-35) uvádí tyto typy:

- **Přátelský podřízený typ-** Potřebuje společenský styk. Důležité je jeho vedení během jednání. Svá doporučení bychom mu měli specifikovat přesně. Snadný souhlas a nadšení nemusí být vždy pravdivé. Spoléhat by se mělo hlavně na informace, které si ověříme. Získat si můžeme tento typ klienta, když mu zdůrazníme, že to uspokojí jeho potřeby bezpečnosti.
- **Nepřátelský podřízený typ-** Důležité je nenaléhat. Postupovat bychom měli v jednání pomalu a s trpělivostí. Vedení by mělo být pevné, ale jemné. Je také potřeba vybudovat důvěru, kterou tento typ hledá.
- **Nepřátelský vůdčí typ-** Důležité je sdělení, že mu chceme porozumět, naslouchat. Nesmíme zapomenout, že tento typ potřebuje mít pocit, že je jiný než ostatní. Lepší než oni. Pro dobrou spolupráci mu to můžeme jemně naznačit.
- **Výkonný vůdčí typ-** Dobré je zdůraznění konečných výhod. Ukázat, jak mu můžeme pomoci splnit jeho cíl. A také zda charakteristika řešení, které jsme zvolili, odpovídá jeho problému.

Dále jsme se zabývali rizikovými typy klientů. Dle Juříčkové(2008, s. 48, 50, 51) uvedeme, jak s těmito typy klientů jednat.

- **Mlčenlivý klient-** U mlčenlivého klienta je nejzákladnější nic neuspěchat, netlačit na něj, počkat, až se klient sžije s prostředím. Nesmíme také mlčení klienta hodnotit, nějak ho komentovat, spíše se snažíme klienta povzbudit, ocenit, aby si nepřipadal trapně. Můžeme také klientovi navrhnout, aby napsal na příští jednání, o čem by chtěl hovořit. Mlčení se nesmí stát neproduktivní, a proto je pak v této situaci nutné říci klientovi, že mlčení jeho problému nepomůže. Necháme ho rozhodnout, zda bude spolupracovat či

nikoliv. Buďto se klient rozhodne hovořit , nebo jednání ukončí a potom už je jen na klientovi, zda přijde znova nebo ne.

- ***Klient s manipulativním chováním-*** Klíčové je při jednání s manipulativním klientem pokusit se najít zdroj, čeho se klient obává, a akceptovat, chápat jeho strach. Zaměstnanci veřejné správy nesmí zapomenout jasně a zřetelně dát klientovi najevo jak verbálně tak neverbálně, že odmítá jakékoli manipulativní podněty klienta. Nastavení jasných pravidel, pevných hranic, daní jasných instrukcí a nakládat s časem omezeně, je významným krokem pro úspěšné jednání s tímto klientem.
- ***Klient s agresivním chováním-*** Podle toho, s jakým druhem klienta s agresivním chováním se zaměstnanec veřejné správy setká, bude volit adekvátní prostředky pro zvládnutí jednání. Obecně je důležité nechat klienta v průběhu největšího hněvu a kritiky vypovídat a to bez přerušení. Zaměstnanec veřejné správy se nesmí nechat vytočit a začít jednat jako klient. Nezačít zvyšovat hlas, ale naopak bude mluvit klidně, srozumitelně. Zaměstnanec veřejné správy může použít i asertivní mechanismy, jako třeba opakování požadavků bez omlouvání se či vysvětlování. Pokud však bude agrese dále přetrvávat, měl by zaměstnanec veřejné správy klientovi vysvětlit, že takhle dál společná spolupráce není možná. Nebo může jednání přerušit a na chvíli nechat klienta vydechnout, protože i agrese u klientů značí obrannou reakci.

Každý z těchto klientů je jiný a proto musíme ke každému z nich přistupovat jinou strategií. Nejdůležitější při jednání zaměstnance veřejné správy s klientem je individuální přístup, nikdy nesrovnávat předešlého klienta s nadcházejícím. Co může platit na minulého klienta, nemusí jednoznačně platit na dalšího. Jednání zaměstnance veřejné správy s klientem má vždy dva účastníky, dvě strany, které se podílejí na tom, zda bude jednání probíhat klidně, věcně a profesionálně

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 5 Srovnání různých úrovní veřejné správy

### 5.1 Vymezení cíle práce

Cílem práce bude zjistit rozdíly dodržování pravidel slušného chování u zaměstnanců veřejné správy mezi různými úrovněmi veřejné správy. Pravidla etikety a jejich dodržování by měla v oblasti veřejné správy hrát důležitou roli, což potvrzuje i teoretická část. Staví se k této problematice dvě vybrané úrovně veřejné správy stejně nebo rozdílně? Problémové otázky, které jsem si položila, a jednu z nich zodpovím záporně a druhou kladně, jsou:

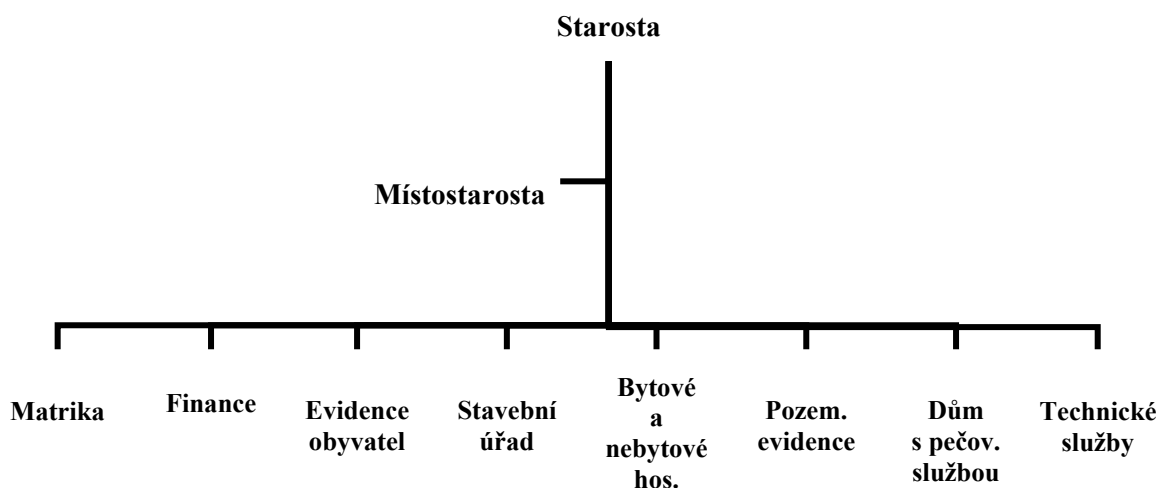
1. Staví se oba dva stupně veřejné správy k dodržování pravidel slušného chování u zaměstnanců veřejné správy stejně?
2. Je mezi dvěma stupni veřejné správy v dodržování pravidel slušného chování u zaměstnanců veřejné správy rozdíl?

### 5.2 Popis vzorku

Vzorky, které jsem si vybrala ke zkoumání, jsou dvě různé úrovně veřejné správy. Jedna z úrovní je Obecní úřad v Dolní Dobrouči. Obec Dolní Dobrouč spadá pod Pardubický kraj. Proto jsem vybrala jako druhou úroveň zkoumání Krajský úřad Pardubického kraje.

#### *Obecní úřad v Dolní Dobrouči*

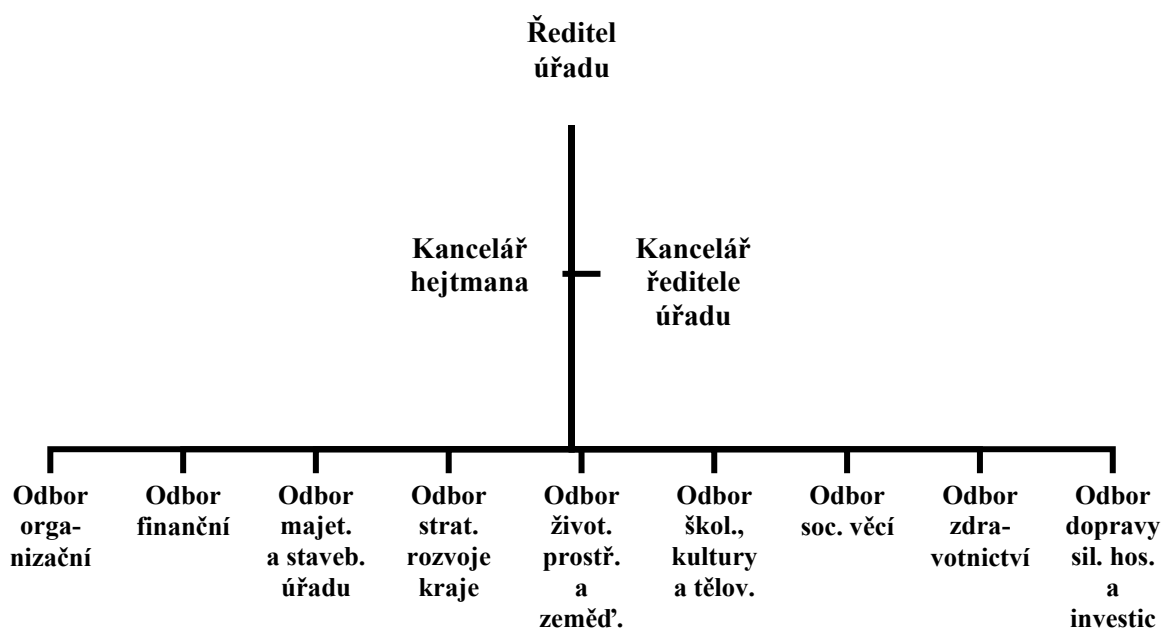
Organizační členění obecního úřadu si uvedeme v následujícím schématu:



Obecní úřad v Dolní Dobrouči se nachází ve stejnojmenné vesnici s počtem obyvatel kolem 2500. Zaměstnanců obecního úřadu je 12. Z těchto dvanácti je osm zaměstnanců, kteří se přímo věnují oblasti veřejné správy, tedy mají kontakt a jednají s občany(klienty). Obecní úřad vzhledem k velikosti obce a spravovaného území není rozdělen na jednotlivé odbory, tak jak to bývá ve městech. Každý zaměstnanec obce má na starosti několik agend spadajících i do různých odborů. Na úřadě se vedou agendy matriky, stavebního úřadu, evidence obyvatel a další činnosti spojené se správou obce jako například bytové a nebytové hospodářství, odpadové hospodářství a správa pozemkového majetku a lesů. Z hlediska toho, že starosta obce je uvolněný, k problematice výzkumu se osobně vyjadřoval místostarosta.

### ***Krajský úřad Pardubického kraje***

Organizační členění krajského úřadu si uvedeme v následujícím schématu:



Krajský úřad Pardubického kraje má sídlo ve statutárním městě Pardubicích. Krajský úřad je jedním z orgánů kraje. Pardubický kraj má rozlohou 4519 km<sup>2</sup>, žije v něm přes 505 tisíc obyvatel a průměrná hustota je 112 obyvatel na 1 km<sup>2</sup>. V kraji je 451 obcí, z toho 15 obcí s rozšířenou působností a 26 obcí s pověřeným obecním úřadem. Z celkového počtu obcí je 34 měst. Úřad vykonává samostatnou a přenesenou působnost v rozsahu daném zákonem o krajích. Krajský úřad je rozdělen

na odbory. Počet odborů v krajském úřadě je 12, počítáme-li ředitele úřadu, kancelář ředitele úřadu a kancelář hejtmána. Každý z odborů je ještě dělen na svá oddělení, například Odbor sociálních věcí je dále rozdělen do čtyř oddělení(ekonomické, sociálních dávek, sociálních věcí a koncepční oddělení). Aby byly srovnávané vzorky zkoumané na stejném základě, k problematice výzkumu se osobně vyjadřoval ředitel úřadu.

### **5.3 Popis užití metody a vlastního průzkumu**

Pro získání informací k dané problematice a zpracování průzkumu, jsem si nejdříve vybrala metodu dotazníků. Dotazníky jsem vypracovala dva. Jak jsem uvedla dříve, k dotazníkům se vyjadřovali místostarosta obce Dolní Dobrouč a ředitel Krajského úřadu Pardubického kraje. Dotazník byl členěn na osm otázek. Otázky měly možnost odpovědi Ano nebo NE. U každé otázky byla ještě možnost se k danému výběru odpovědi Ano nebo NE vyjádřit. Po vypracování dotazníků, jsem jeden odevzdala panu místostarostovi na obecní úřad a to 1.2.2010. Druhý jsem zaslala na krajský úřad 2.2.2010. Oba dotazníky jsem vyplněné zpátky obdržela po týdnu. Vyplněné dotazníky jsem zpracovala a vyhodnotila. Po konzultaci s vedoucí práce jsme se však domluvily, že nepoužijeme metodu dotazníků, ale *metodu rozhovoru*. *Rozhovor byl standardizovaný, zjevný a individuální*. Otázky jsme ponechaly ve stejném znění, jaké byly v dotazníku, jen jsem ještě k tomu doplnila nové dvě otázky. Domluvit schůzku s místostarostou obce nebyl problém, byl vstřícný a ochotný znovu spolupracovat. Domluvili jsme se na středu 9.3.2010. Dojednat schůzku na krajském úřadě bylo obtížnější. Musela jsem sehnat pár jiných kontaktů, než jsem se dostala přímo k řediteli úřadu. Nakonec jsme našli i možný společný termín setkání, který byl pátek 12.3.2010. Ředitel krajského úřadu byl velmi nakloněn spolupráci a ochoten odpovídat na otázky. Standardizovaný rozhovor jsem osobně vedla a u toho zaznamenávala odpovědi s místostarostou dané obce a ředitelem daného krajského úřadu. V rozhovoru jsem se v prvních 6 otázkách zaměřila na přítomnost. Zda se řídí určitým předpisem v rámci etikety nebo ne, zdali mají zaměstnanci možnost školení v této oblasti atd. Poslední 2 otázky jsou spojené s budoucností. Zda plánují změny nebo inovaci dodržování pravidel slušného chování u svých zaměstnanců a zda chystají nějaký program nebo projekt, který by dodržování pravidel etikety u zaměstnanců kontroloval. Získané informace

z rozhovorů jsem zpracovala a následně vyhodnotila (Otázky, na které jsem se ptala v rozhovoru, uvádím v přílohách č.2 a č.3).

#### 5.4 Vlastní průzkum

Vlastní průzkum se bude skládat nejdříve z položené otázky, která zazněla v dotazníku. Poté ke každé otázce přiřadím tabulku s odpověďmi obou zástupců úřadů a doplním komentářem.

##### **1. Řídí se zaměstnanci Obecního úřadu v Dolní Dobrouči/Krajského úřadu Pardubického kraje nějakým předpisem či kodexem dodržování pravidel slušného chování na pracovišti?**

Odpověď na otázku č.1	
<i>Obecní úřad v Dolní Dobrouči</i>	<i>Krajský úřad Pardubického kraje</i>
<b>NE</b>	<b>ANO</b>
Doplňující informace	
<i>S občany jednají zaměstnanci na základě slušného chování a svých odborných znalostí v dané problematice.</i>	<i>Řídí se zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednicích územních samosprávných celků. Kodex etiky zaměstnanců Pk</i>

**Komentář:** Protože záběr obecního úřadu není tak velký a klienti se většinou se zaměstnanci obecního úřadu znají, stačí jim k jednání s klienty (občany) vzájemné vztahy a slušné chování. Chod obecního úřadu v rámci výkonu státní správy se řídí správním řádem č.500/2004 Sb. Správní řád v Hlavě II. §4 uvádí: „*Veřejná správa je službou veřejnosti. Každý, kdo plní úkoly vyplývající z působnosti správního orgánu, má povinnost se k dotčeným osobám chovat zdvořile a podle možností jim vycházet vstříc*“. Krajský úřad je ovšem zavázán většími kompetencemi. Má větší klientelu a záběr. Zaměstnanci a klienti se navzájem neznají. Slušné chování je samozřejmostí, ale musí být podloženo i určitým předpisem či kodexem, aby bylo jednání zaměstnanců něčím podloženo. Zákon č. 312/2002 Sb., uvádí v Hlavě III.,

§16, odstavec 2 úředník je dále povinen: d)*zachovávat pravidla slušnosti při úředním jednání a vůči ostatním zaměstnancům působícím ve veřejné správě.*

**2. Mají zaměstnanci OÚ/KÚ možnost zúčastnit se školení zaměřené na dodržování pravidel etikety?**

<b>Odpověď na otázku č.2</b>	
<b><i>Obecní úřad v Dolní Dobrouči</i></b>	<b><i>Krajský úřad Pardubického kraje</i></b>
<b>NE</b>	<b>ANO</b>
Doplňující informace	
<i>Zatím nevznikla u zaměstnanců obecního úřadu potřeba takového školení.</i>	<i>V případě zájmu je umožněno zaměstnancům účastnit se tematicky zaměřených seminářů. Vedení úřadu velice záleží, aby vystupování zaměstnanců bylo co nejlepší.</i>

**Komentář:** Protože se zaměstnanci a občané navzájem znají, vědí zaměstnanci, jací občané jsou a jak se k nim mají v určité situaci zachovat a co si k nim můžou a nemůžou dovolit. Pokud si zaměstnanci obecního úřadu nepotřebují prohlubovat znalosti v oblasti etikety a stačí jim vlastní znalost slušného chování a zkušenosti, nemá obecní úřad důvod toto školení zařizovat. Na krajském úřadě je možnost zúčastnit se školení, protože záběr klientů je široký, zaměstnanci mají více kompetencí a vedení úřadu záleží na co nejlepším vystupování zaměstnanců. Kodex etiky zaměstnanců Pardubického kraje(je totožný s Kodexem etiky zaměstnanců ve veřejné správě, jen má jiný název a je přímo vázán na zaměstnance Pardubického kraje), kterým se krajský úřad řídí, v preambuli uvádí: „*Zaměstnanec veřejné správy má zájem na efektivním výkonu veřejné správy, a proto si dalším vzděláváním prohlubuje svoji odbornost*“. I na základě tohoto podkladu mají zaměstnanci krajského úřadu možnost účastnit se tematických seminářů.

**3. Hrozí zaměstnancům OÚ/KÚ nějaký postih, pokud přesáhnou mez slušného chování vůči občanům či spolupracovníkům?**

<b>Odpověď na otázku č.3</b>	
<i>Obecní úřad v Dolní Dobrouči</i>	<i>Krajský úřad Pardubického kraje</i>
<b>ANO</b>	<b>ANO</b>
Doplňující informace	
<i>Záleží na závažnosti porušení. Porušení, které by se nedalo vyřešit domluvou by bylo řešené v rámci kárného řízení dle zákona. Na základě znalostí slušného chování u zaměstnanců, jejich zkušeností a dobrých vztahů na pracovišti se těmito situacím snažíme předcházet.</i>	<i>V dané situaci by zajisté došlo k projednání případu s vedoucím odboru či ředitelem KrÚ. Není vyloučen ani hmotný postih. Vedení úřadu se však takovýmto situacím snaží předcházet preventivními opatřeními, např. účastí pracovníků na různých kurzech a seminářích.</i>

**Komentář:** Každý z úřadů by postupoval dle závažnosti porušení. Dle závažnosti porušení by pak následoval postih, který je vůči porušení adekvátní. Na obecním úřadě, z hlediska jeho velikosti a kompetencí, by řešili prohřešek cestou domluvy, a když by to bylo nezbytné, řešili by to kárným řízením. Krajský úřad by se také snažil nejdříve věc projednat a až poté by následoval tvrdší postih. Oba dva úřady se takovýmto situacím určitě snaží předejít. Krajský úřad tomu chce předcházet zmíněnými semináři a kurzy. Obecní úřad se snaží těmito situacím předcházet neoficiálně, dobrými vztahy na pracovišti, znalostí slušného chování a zkušeností zaměstnanců. K návaznosti můžeme uvést zásadu, kterou by se měli zaměstnanci řídit ve styku s občany. D. Hendrych(2007, s. 145) uvádí tuto zásadu: „*Nepříslušnost má být v každém případě vyjasněna a věc postoupena příslušnému orgánu*“.



**4. Je nový zaměstnanec OÚ/KÚ při nástupu do zaměstnání seznámen se základními pravidly etikety?**

<b>Odpověď na otázku č.4</b>	
<i>Obecní úřad v Dolní Dobrouči</i>	<i>Krajský úřad Pardubického kraje</i>
<b>NE</b>	<b>ANO</b>
Doplňující informace	
<i>Obecní úřad v Dolní Dobrouči předpokládá, že nový zaměstnanec má tuto znalost pravidel etikety osvojenou již před nástupem do zaměstnání.</i>	<i>Nové zaměstnance školí krajský úřad z vnitřních zdrojů, tedy vlastními pracovníky. Má na proškolení svých i jiných zaměstnanců(OÚ, atd.) akreditaci od ministerstva vnitra.</i>

**Komentář:** Obecní úřad neškolí nové zaměstnance v oblasti etikety, protože již předpokládá, že znalost slušného chování ovládá. Toto kritérium je také důležité při výběru nového zaměstnance OÚ. Proto již na obecním úřadě očekávají, že nový zaměstnanec bude se znalostmi slušného chování disponovat. Můžeme to srovnat s Hendrychem(2007, s. 143) kdy uvádí, že: „Už při výběru uchazeče je třeba zkoumat jeho morální předpoklady pro výkon veřejné správy“. Krajský úřad do jisté míry také u nového zaměstnance předpokládá, že má základy slušného chování. Tyto základy slušného chování se však novému zaměstnanci snaží na zmíněném proškolení prohloubit a upevnit. K tomu můžeme uvést část ze zákona č.312/2002 Sb, Hlava IV. §19, odstavec 1 vstupní vzdělání zahrnuje: d) „základní komunikační, organizační a další dovednosti vztahující se k jeho pracovnímu zařazení“.

**5. Považujete znalost a dodržování pravidel slušného chování u zaměstnanců KrÚ za důležité a nezbytné?**

<b>Odpověď na otázku č.5</b>	
<i>Obecní úřad v Dolní Dobrouči</i>	<i>Krajský úřad Pardubického kraje</i>
<b>ANO</b>	<b>ANO</b>
Doplňující informace	
<i>Hlavní činností obecního úřadu a jejich zaměstnanců je služba občanům. Proto jsou odborné znalosti zaměstnanců podloženy znalostmi slušného chování.</i>	<i>Slušné chování u pracovníků KrÚ je jednou z priorit vedení úřadu, je jím všeobecně podporováno, a je nezbytnou součástí prezentace KrÚ uvnitř i vně úřadu. KrÚ svou činností především slouží občanům. Proto je u zaměstnanců slušného chování důležité a nezbytné.</i>

**Komentář:** Znalost slušného chování u zaměstnanců je důležitá a nezbytná, protože je činnost obecního i krajského úřadu zaměřena na občany. Obecní úřad předpokládá, že zaměstnanci znalost slušného chování ovládají již před nástupem do zaměstnání a také je toto kritérium zohledněno u výběrového řízení. Díky tomu považují znalost slušného chování za důležitou složku u svých zaměstnanců. Slušné chování u zaměstnanců veřejné správy je důležité, jak říká v úvodu své publikace V. Soldát(1992, s. 1), z toho důvodu, že *člověk veřejné činný přichází více do styku s lidmi a v rámci svého zaměstnání či voleb daného úřadu musí vyřizovat nejrůznější občanské potřeby a záležitosti*. Krajský úřad bere slušné chování u zaměstnanců jako jednu z priorit, a proto také nabízí zaměstnancům možnost kurzů, seminářů a školí nové zaměstnance. Důležitost slušného chování u zaměstnanců veřejné správy také uvádí Kodex etiky zaměstnanců ve veřejné správě v preambuli: *„Základními hodnotami, které má každý zaměstnanec veřejné správy ctít a vytvářet tak základ pro vybudování a udržení důvěry veřejnosti, jsou zákonnost při rozhodování a rovný přístup ke všem fyzickým i právnickým osobám“*.

6. Je některá/ý z agend/odborů OÚ/KÚ více zavázán/a dodržovat pravidla etikety?

Odpověď na otázku č.6	
<i>Obecní úřad v Dolní Dobrouči</i>	<i>Krajský úřad Pardubického kraje</i>
NE	NE
Doplňující informace	
<i>Všechny agendy jsou vázány na dodržování slušného chování.</i>	<i>Všechny odbory jsou rovnocenné.</i>

**Komentář:** Zaměstnanci všech agend nebo odborů, ať už jsou zaměřené na jakoukoliv problematiku, přicházejí do kontaktu s lidmi. Proto si jsou všechny agendy a odbory rovnocenné a vázány na dodržování slušného chování.

7. Plánujete v budoucnu zdokonalení nebo inovaci dodržování pravidel slušného chování u zaměstnanců OÚ/KÚ?

Odpověď na otázku č.7	
<i>Obecní úřad v Dolní Dobrouči</i>	<i>Krajský úřad Pardubického kraje</i>
NE	ANO
Doplňující informace	
<i>Obecnímu úřadu se znalost zaměstnanců slušného chování a jeho dodržování zdá dostačující.</i>	<i>Plánují projekt, který má koncept rozvoje a vzdělávání pracovníků na úřadě. Pokusí se sestavit skupiny se společnými ukazateli a poté s nimi dle těchto ukazatelů a schopností budou pracovat.</i>

**Komentář:** Zaměstnanci obecního úřadu se neřídí žádným předpisem v rámci dodržování pravidel slušného chování, který by třeba určitou inovaci doporučoval. Proto vychází ze znalostí slušného chování u jejich zaměstnanců, z vnitřního řádu. Jelikož nenastala situace, která by toto zdokonalení vyžadovala, zatím se jí nezabývají. Krajskému úřadu byla nabídnuta možnost reagovat na výzvu spojenou

s řízením lidských zdrojů, kterou se pokusí v rámci zmíněného projektu realizovat a tudíž i inovovat dodržování pravidel slušného chování u svých zaměstnanců. Pro realizaci projektu bude krajský úřad čerpat z evropských fondů.

**8. Chystáte se v budoucnosti vytvořit program(projekt), který by průběžně kontroloval zaměstnance OÚ/KÚ, zdali dodržují pravidla slušného chování?**

Odpověď na otázku č.8	
<i>Obecní úřad v Dolní Dobrouči</i>	<i>Krajský úřad Pardubického kraje</i>
NE	ANO
Doplňující informace	
<i>Obecní úřad to nepovažuje za nutné, protože zaměstnanci pravidla slušného chování dodržují a nemají s občany problémy.</i>	<i>Bude to i v rámci předcházejícího projektu. Znovu plánují použít utajený průzkum chování zaměstnanců vůči občanům prostřednictvím externí firmy. S výsledky tohoto průzkumu pak budou všichni zaměstnanci seznámeni a upozorněni na případné nedostatky.</i>

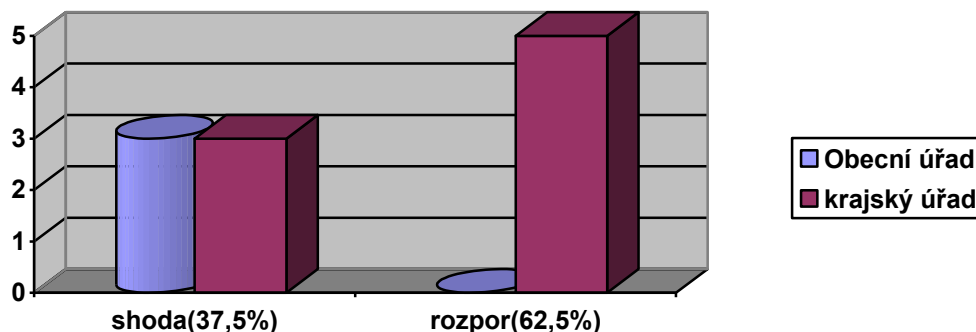
**Komentář:** Žádný ze zaměstnanců nemá problémy s občany, nebyla na ně nikdy podána stížnost, neporušili vnitřní řád. Obecní úřad z tohoto důvodu nepovažuje vytvoření programu či projektu ke kontrolování svých zaměstnanců za nezbytné. Krajský úřad se své zaměstnance v rámci dodržování pravidel slušného chování snaží kontrolovat denně. Kontrola svých zaměstnanců, zda dodržují pravidla etikety, by měla být denní práce všech vedoucích. Již v minulosti vyzkoušeli na svém pracovišti utajený průzkum, který se týkal toho, zda jednají zaměstnanci s občany v rámci etikety. Tento průzkum byl pro krajský úřad přínosem, a proto ho budou chtít znovu zrealizovat.

### Konečné výsledky:

	<i>Obecní úřad v Dolní Dobrouči</i>	<i>Krajský úřad Pardubického kraje</i>
<i>Odpověď č.1</i>	NE	ANO
<i>Odpověď č.2</i>	NE	ANO
<i>Odpověď č.3</i>	ANO	ANO
<i>Odpověď č.4</i>	NE	ANO
<i>Odpověď č.5</i>	ANO	ANO
<i>Odpověď č.6</i>	NE	NE
<i>Odpověď č.7</i>	NE	ANO
<i>Odpověď č.8</i>	NE	ANO

Shoda celkem:	<b>3(37,5%)</b>
Rozpor celkem:	<b>5(62,5%)</b>

Srovnání odpovědí



### 5.5 Diskuse

Výsledky, které jsme získali ve vlastním průzkumu, mají v odpovědi od Krajského úřadu Pardubického kraje především návaznost na Kodex etiky zaměstnanců Pardubického kraje (je totožný s Kodexem etiky zaměstnanců ve veřejné správě, jen má jiný název a je přímo vázán na zaměstnance Pardubického kraje) a zákon č. 312/2002 Sb. Oběma předpisy se krajský úřad řídí a tudíž i odpovědi, které jsem obdržela od ředitele úřadu, s nimi náležitě souvisí. Návaznost a souvislost těchto předpisů je především vidět u odpovědí č.1, 2, 4, 5. U odpovědi

Obecního úřadu v Dolní Dobrouči, které jsem získala od místostarosty, přímá návaznost na některý předpis není. Jelikož se žádným předpisem ohledně etikety neřídí, jednají hlavně na základě správního řádu č. 500/2004 Sb., zákonu č. 128/2000 Sb., a na základě vlastních zkušeností a znalostí slušného chování. Jsou také zavázáni dodržovat vnitřní řád.

Jsem si vědoma nedostatků, které mohou spočívat v malém počtu oslovených respondentů, a tudíž by výsledky nemusely být zcela směrodatné. Zkoumané vzorky jsem si vybrala dva (obecní úřad zastoupen místostarostou a krajský úřad ředitelem), protože jako vedoucí pracovníci tuto problematiku znají a vidí ji objektivně, tak jak to na úřadě doopravdy vypadá, a mají přehled o všech projektech, školeních apod.

Vyhodnocené informace, které jsem zkoumala, předám na vlastní žádost ředitele Krajského úřadu Pardubického kraje, aby si z výsledku srovnání s Obecním úřadem v Dolní Dobrouči vzal zpětnou vazbu. Obecní úřad v Dolní Dobrouči mě výslovně nepožádal, abych mu výsledky zkoumání odevzdala. V jeho zájmu mu však vyhodnocené informace odevzdám, aby z toho mohl popřípadě vyvodit nějaký závěr. Návrh na další uplatnění v praxi bych viděla v tom, že by s výsledky tohoto zkoumání mohlo být seznámeno více obecních a krajských úřadů. Podle toho by mohly udělat vlastní srovnání a zhodnocení, jak mají upraveno dodržování pravidel slušného chování u svých zaměstnanců.

### **Závěr praktické části**

Získané a zpracované informace nám říkají, že: Obecní úřad v Dolní Dobrouči odpověděl na otázku č.1 NE, na otázku č.2 NE, na otázku č. 3 ANO, na otázku č. 4 NE, na otázku č.5 ANO, na otázku č. 6 NE, na otázku č. 7 NE a na otázku č. 8 NE. Krajský úřad odpovídal takto: otázka č.1 ANO, otázka č. 2 ANO, otázka č. 3 ANO, otázka č. 4 ANO, otázka č.5 ANO, otázka č.6 NE, otázka č. 7 ANO a otázka č. 8 ANO. Z toho obecní a krajský úřad odpověděly stejně na otázky č. 3, 5, 6. Tedy měly tři shodné odpovědi, což je z osmi otázek 37,5%. Rozdílně odpověděly obecní a krajský úřad v otázkách č. 1, 2, 4, 7, 8. Rozcházel se tedy v pěti odpovědích, což je z osmi otázek 62,5%.

Problémové otázky, které jsem si položila na začátku, byly formulovány takto:

1. Staví se oba dva stupně veřejné správy k dodržování pravidel slušného chování u zaměstnanců veřejné správy stejně ?
2. Je mezi dvěma stupni veřejné správy v dodržování pravidel slušného chování u zaměstnanců veřejné správy rozdíl?

Na první otázku, z hlediska zjištěných výsledků, odpovídám, že se nestaví oba dva stupně veřejné správy k dodržování pravidel slušného chování u zaměstnanců veřejné správy stejně. Tudiž druhou položenou otázku zodpovídám takto : *Mezi dvěma stupni veřejné správy je v dodržování pravidel slušného chování u zaměstnanců veřejné správy rozdíl.*

Největší rozdíl mezi Obecním úřadem v Dolní Dobrouči a Krajským úřadem Pardubického kraje je v tom, že obecní úřad nemá předpis, kterým by se mohli zaměstnanci v rámci etikety řídit. Krajský úřad se řídí Kodexem etiky zaměstnanců Pardubického kraje. I když v tomto ohledu jsou rozdílní, neznamená to, že jednání zaměstnanců na obecním úřadě bude neetické. Oba úřady považují slušné chování u svých zaměstnanců za důležité, jen se na dodržování pravidel slušného chování dívají jinak a realizují ho rozdílnou cestou.

Další možný průzkum , který by navázal na stávající, by mohl být zaměřen přímo na zaměstnance veřejné správy. Jak by se k těmto nebo obdobným otázkám vyjádřili oni. Mohly by se porovnat odpovědi, které nám poskytlí vedoucí pracovníci obecního a krajského úřadu, s odpověďmi a výsledky, které bych obdržela od zaměstnanců daných úřadů. Na závěr by se zjistilo, zda se objektivní pohled zástupců úřadů liší od subjektivních pohledů jejich zaměstnanců.

## Závěr

Mezilidské vztahy se odvíjejí od vzájemného chování a jednání lidí ve společnosti. Chování ve společnosti, ať už si to lidé uvědomují nebo ne, je podmíněno dodržováním určitých pravidel. Aby byla vzájemná jednání mezi lidmi doprovázena porozuměním a taktem, měla by se dodržovat pravidla slušného chování. Na základě dodržování pravidel etikety ve společnosti se mohou lidé v životě vyvarovat nepříjemným a obtížným situacím. Lidé jsou ale různorodí. Někdo se pravidly slušného chování bude řídit, druhý ne. Sice nemůžeme druhému člověku přikázat, aby se řídil etiketou, ale můžeme se ho pokusit vlastním slušným chováním přimět k zamyšlení. Vždyť zdvořilost, ohleduplnost, takt a slušné chování nám může život nejenom zpříjemnit ale i zjednodušit.

Přiblížení a objasnění problematiky dodržování pravidel slušného chování u zaměstnanců veřejné správy provázelo celou bakalářskou práci. Zabývala jsem se problematikou základních pojmů, které se s etiketou prolínají a doplňují. Přiblížila jsem důležitost Kodexu etiky zaměstnanců ve veřejné správě. Zjistila jsem, že etika a etiketa se navzájem doplňují a jsou si blízké. Zjištění, že etiketa ve veřejné správě význam má, tak muselo po předchozích podkapitolách plynule následovat. Věnovala jsem se také aktérům jednání ve veřejné správě, zaměstnancům a klientům veřejné správy. Zabývala jsem se vztahy mezi spolupracovníky, nadřízeným a podřízeným a oblékáním u zaměstnanců veřejné správy. Nemohla jsem opomenout uvést, s jakými typy zaměstnanců či klientů se můžeme setkat. Předposlední kapitola nás zavedla do problematiky jednání zaměstnanců veřejné správy s klientem. Snažila jsem se přiblížit a nastínit, jak by takové jednání mělo správně probíhat. Čeho se měli zaměstnanci veřejné správy vyvarovat a čím se řídit. V poslední kapitole jsem chtěla poukázat na to, že ne každá úroveň veřejné správy přistupuje k dodržování pravidel slušného chování u svých zaměstnanců stejně. Průzkumem jsem zjistila, že rozdíly mezi různými úrovněmi veřejné správy v dodržování pravidel slušného chování u jejich zaměstnanců najdeme. Rozdílnost ale neznamená, že jedna z těchto úrovní nepovažuje dodržování pravidel etikety za důležité. Rozdíly jsou pouze v tom, jak se na danou problematiku obě úrovně dívají a jak se k ní staví.



Bakalářská práce mě přiměla k zamyšlení. Je tedy etiketa ve veřejné správě důležitá a zapotřebí? A je potřebná i v běžném životě? Vzhledem k tomu, co jsem se dozvěděla a zjistila, můžu říci, že etiketa ve veřejné správě má své místo. Záleží jen na zaměstnancích veřejné správy, jak budou pravidla etikety dodržovat a zdali se jimi budou řídit. Etika a etiketa zaujímají ve veřejné správě významné postavení, jelikož zaměstnancům veřejné správy umožňují jednat profesionálně, věcně, s taktem a rovnocenně vůči klientům. V běžném životě je etikety zapotřebí obdobným dílem. Každý z nás je součástí společnosti, kde přichází do styku s druhými lidmi. Díky ovládnutí etikety může člověk zdárně vyřešit situace, s kterými by si jinak neuměl poradit.

Bakalářská práce nás zavedla do problematiky etikety ve veřejné správě. Téma etikety je velmi rozsáhlé, proto se mohlo stát, že jsem se něčemu dostatečně nevěnovala a na něco zapomněla. Zabývat se celou problematikou etikety ve veřejné správě a brát ji zcela do hloubky, by bylo spíše na rozsah diplomové práce. Proto jsem si nechala nějaký prostor, kdybych se rozhodla tímto problémem zabývat i v diplomové práci. Další možný postup, který by mohl následovat v rámci průzkumu, jsem nastínila již v závěru praktické části. Tento další postup by mohl být přínosem jak pro vedení obou úřadů, pro jejich zaměstnance tak i pro pedagogické pracovníky na vysokých školách. Výsledky, které by průzkum obsahoval, by mohly poukázat na větší potřebu výuky etikety na vysokých školách nebo naopak na to, že výuka etikety budoucích zaměstnanců veřejné správy je dostatečná.

## Seznam literatury

1. BERNSTEIN, A., J., ROZEN, S., C. *Neandrtálci v práci*. Praha: Victoria publishing, 1993, ISBN 80-85605-31-7.
2. BOUZEK, J. *Jak se domluvit s jinými? : úvod do mezikulturní komunikace*. 1. vyd. Praha : Triton, 2008, ISBN 978-80-7387-043-0.
3. ČERNÝ, V. *Jak jednat s různými typy lidí: příručka pro manažery i běžný život*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009, ISBN 978-80-251-2093-4.
4. ČIPÁKOVÁ, J. *Etika*. 1. vyd. Brno: Akademie STING, 2005, ISBN 80-86342-49-2.
5. DĚDIČ, J. a kol. *Učebnice práva*. 1. vyd. Praha: Prospektum, 1995, ISBN 80-7175-006-9.
6. DUPUY, E. *Úspěšný dialog*. Přel. D. Šimková. 1. vyd. Praha: Portál, 2002, ISBN 80-7178-666-7.
7. GABURA, J. *Poradenský proces*. 1. vyda. Praha: Sociologické nakladatelství, 1995, ISBN 00-85850-10-9.
8. GOLDMANN, R., CICHÁ, M. *Etika zdravotní a sociální práce*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2004, ISBN 80-244-0907-0.
9. GRECMANOVÁ, H. a kol. *Obecná pedagogika 1*. 1.vyd. Olomouc: Hanex, 1998, ISBN 80-85783-20-7.
10. CHAPMAN, R., A. *Etika ve veřejné službě pro nové tisíciletí*. Přel. O. Vidláková. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2003, ISBN 80-86429-14-8.
11. HARTLEY, M. *Řeč těla v praxi*. Přel. D. Makovičková. 1. vyd. Praha: Portál, 2004, ISBN 80-7178-844-9.
12. HENDRYCH, D. *Správní věda: teorie veřejné správy*. 2.vyd. Praha: ASPI, 2007, ISBN 978-80-7357-248-8.
13. HRBEK, D. *Interkulturní komunikace*. Praha : Oeconomica, 2008, ISBN 978-80-245-1421-5.
14. JANOVSÝ, J. *Etika pro pomáhající profese*. 1. vyd. Praha: Triton, 2003, ISBN 80-7254-329-6.
15. JUŘÍČKOVÁ, V., *Komunikace*. 1. vyd. Opava: OPTYS, 2008, ISBN 978-80-85819-68-7.

16. JUŘÍČKOVÁ, V. *Poradenství*. 1. vyd. Opava: OPTYS, 2008, ISBN 978-80-85819-71-7.
17. KOVÁŘOVÁ, D., ŠPAČKOVÁ, A. *Rétorika, aneb Jak dobře mluvit, jednat a komunikovat*. Praha: Josef Raabe, 2008, ISBN 978-80-86307-99-2.
18. KROEGER, O., THUESENOVÁ, J., M. *Typologie*. Přel. D. Frej. 1. vyd. Praha: TRITON, 2004, ISBN 80-7254-577-9.
19. MASAŘÍK, J., KRICNER, V. *Správní právo - Obecná část*. 5.vyd. Praha: ARMEX PUBLISHING, 2008, ISBN 978-80-86795-65-2.
20. MATĚJKA, M. *Sám sobě slušným člověkem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, ISBN 80-7169-516-5.
21. MATHÉ, I., VAŠÁK, V. *Etiketa podle Iva Mathé*. Xantypa. 2006, roč. 12, č. 1, s. 50-51. ISSN 1211-7587.
22. MILLER, L. *Jak zvládat a řídit problémové zaměstnance*. Přel. D. Hradilák. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2009, ISBN 978-80-247-2904-6.
23. NYTROVÁ, O., PIKÁLKOVÁ, M. *Etika a logika v komunikaci*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Ámose Komenského Praha, 2007, ISBN 978-80-86723-45-7.
24. PATOČKA, O. *O tykání a vykání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000, ISBN 80-247-0000-X.
25. PAUEROVÁ, H. *Občan je náš klient*. Veřejná správa. 1999, roč. 10, č. 43, s. 26. ISSN 0027-8009.
26. PEJČOCH, S. *Slušnost pro všední den*. 1. vyd. Praha: Regia, 2000, ISBN 80-86367-02-9.
27. PLAMÍNEK, J. *Komunikace a prezentace: Umění mluvit, slyšet a rozumět*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, ISBN 978-80-247-2706-6.
28. SCHLEGEL, G. *Profesionální vystupování: suverénně v práci i v životě*. Přel. I. Bednaříková Procházková. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, ISBN 80-251-1302-7.
29. REKTOŘÍK, J. a kolektiv. *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2007, ISBN 978-80-86929-29-3.

30. SMEJKAL, V. *Lexikon společenského chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, ISBN 80-7169-503-3.
31. SMEJKAL, V. *Abeceda společenského chování*. 1. vyd. Praha: Horizont, 1989, ISBN 80-7012-006-1.
32. SOLDÁT, V. *Bontón pracovníka státní a veřejné správy*. 1. vyd. Praha : Inst. pro míst. správu, 1992, ISBN 80-900021-9-6.
33. ŠRONĚK, I. *Diplomatický protokol a praktické otázky společenské etikety*. 1. vyd. Univerzita Karlova v Praze: Nakladatelství Karolinum, 2002, ISBN 80-246-0247-4.
34. ŠRONĚK, I. *Etika a etiketa v podnikání*. 1. vyd. Praha: Management press, 1995, ISBN 80-85603-94-2.
35. ŠRONĚK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000, ISBN 80-247-0012-3.
36. ŠPAČEK, L. *Nová velká kniha etikety*. 2. vyd. Praha: Mladá fronta, 2008, ISBN 978-80-204-1954-5.
37. ŠPAČEK, L. *Velká kniha etikety*. 1. vyd. Praha: Mladá fronta, 2005, ISBN 80-204-1333-2.
38. ŠŤASTNÝ, V. *Etiketa aneb společenské chování v profesním styku*. 1. vyd. Praha, 2005, ISBN 80-7357-111-0.
39. WELLNITZ, A. *Pravidla mezinárodního bontonu*. 1. vyd. Bratislava: NOXI, 2007, ISBN 978-80-89179-56-5.
40. WIEKE, T. *Problémové rozhovory v zaměstnání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, ISBN 80-247-1685-2.
41. WOLF, I. *Etiketa v zaměstnání*. Přel. M. Fajtová. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-2081-4.

## Internetové a jiné zdroje

- HOLOUBEK, J. *www.jurasholoubek.com* [online]. 7.4.2004 [cit. 2009-11-20]. Společenská etiketa. Dostupné z WWW: <<http://www.jurasholoubek.com/people/eti.php>>.
- *www.mvcr.cz* [online]. Ministerstvo vnitra České republiky, c2005, aktualizováno 5.2.2009 [cit. 2009-11-20]. Vzdělávání ve veřejné správě a akreditace vzdělávacích institucí. Dostupné z WWW:

<<http://www.mvcr.cz/clanek/verejna-sprava-vzdelavani-ve-verejne-sprave-a-akreditace-vzdelavacich-instituci.aspx?q=Y2hudW09NA%3D%3D>>.

- Kodex etiky zaměstnanců ve veřejné správě ČR

## **Seznam příloh**

1. Kodex etiky zaměstnanců ve veřejné správě ČR
2. Rozhovorové otázky pro místostarostu obce Dolní Dobrouč
3. Rozhovorové otázky pro ředitele Krajského úřadu Pardubického kraje

# **Příloha č. 1 - Kodex etiky zaměstnanců ve veřejné správě ČR**

## **Kodex etiky zaměstnanců ve veřejné správě**

(schváleno usnesením vlády ČR č. 270 ze dne 21. března 2001)

### **Preambule**

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

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

### **Článek 1**

#### **Základní ustanovení**

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

### **Článek 2**

#### **Obecné zásady**

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

### **Článek 3**

#### **Střet zájmů**

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

### **Článek 4**

#### **Politická nebo veřejná činnost**

1. Zaměstnanec jedná při výkonu veřejné správy politicky nestranným způsobem.

2. Zaměstnanec nebude vykonávat takovou politickou nebo veřejnou činnost, která by mohla narušit důvěru občanů v jeho schopnost nestranně vykonávat své služební povinnosti.

## **Článek 5**

### **Dary a jiné nabídky**

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

2. Zaměstnanec nedovolí, aby se v souvislosti se svým zaměstnáním ve veřejné správě dostal do postavení, ve kterém je zavázán oplatit prokázanou laskavost, nebo které jej činí přístupným nepatřičnému vlivu jiných osob.

3. Pokud je zaměstnanci v souvislosti s jeho zaměstnáním ve veřejné správě nabídnuta jakákoliv výhoda, odmítne ji a o nabídnuté výhodě informuje svého nadřízeného.

4. Zaměstnanec se v soukromém životě vyhýbá takovým činnostem, chování a jednání, které by mohlo snížit důvěru ve veřejnou správu v očích veřejnosti, nebo dokonce zavdat příčinu k vydírání zaměstnance v důsledku jeho jednání v rozporu s právními předpisy nebo etickými normami.

## **Článek 6**

### **Zneužití úředního postavení**

1. Zaměstnanec nevyužívá výhody vyplývající z jeho postavení ani informace získané při výkonu veřejné správy pro svůj soukromí zájem. Je jeho povinností vyhnout se konfliktům zájmů i předcházet takovým situacím, které mohou podezření z konfliktu zájmu vyvolat.

2. Zaměstnanec nenabízí ani neposkytuje žádnou výhodu jakýmkoliv způsobem spojenou s jeho postavením ve veřejné správě, pokud to zákon neumožňuje.

3. Zaměstnanec neuvádí vědomě v omyl ani veřejnost, ani ostatní zaměstnance v úřadu.

4. S informacemi získanými při výkonu veřejné správy zaměstnanec nakládá s potřebnou důvěrností a poskytuje jim příslušnou ochranu. Přihlíží přitom náležitě k právu veřejnosti na přístup k informacím v rozsahu daném příslušnými zákony.

## **Článek 7**

### **Oznámení nepřípustné činnosti**

1. Zaměstnanec vynakládá veškeré úsilí, aby zajistil maximálně efektivní a ekonomické spravování a využívání finančních zdrojů, zařízení a služeb, které mu byly svěřeny. V případě, že zjistí ztrátu nebo újmu na majetku ve státním vlastnictví nebo na majetku ve vlastnictví územních samosprávných celků, podvodné či korupční jednání, oznámí tuto skutečnost nadřízenému vedoucímu zaměstnanci, případně příslušnému orgánu činnému v trestním řízení.

2. V případě, že je zaměstnanec požádán, aby jednal v rozporu s právní úpravou nebo způsobem, který představuje možnost zneužití úřední moci, odmítne takové jednání a oznámí tuto skutečnost svému nadřízenému.



## **PŘÍLOHA č. 2 – Rozhovorové otázky pro místostarostu obce Dolní Dobrouč**

**1. Řídí se zaměstnanci Obecního úřadu v Dolní Dobrouči nějakým předpisem či kodexem dodržování pravidel slušného chování na pracovišti?**

**Ano Ne**

- pokud Ano, řekněte mi, prosím, jakým předpisem či kodexem
- pokud Ne, řekněte mi, prosím, čím se řídí pracovníci OÚ při jednání s občany

**2. Mají zaměstnanci OÚ možnost zúčastnit se školení zaměřené na dodržování pravidel etikety?**

**Ano Ne**

- pokud Ano, řekněte mi, prosím, jakých
- pokud Ne, řekněte mi, prosím, z jakého důvodu

**3. Hrozí zaměstnancům OÚ nějaký postih, pokud přesáhnou mez slušného chování vůči občanům či spolupracovníkům?**

**Ano Ne**

- pokud Ano, řekněte mi, prosím, jak je dále postupováno

**4. Je nový zaměstnanec OÚ při nástupu do zaměstnání seznámen se základními pravidly etikety?**

**Ano Ne**

- pokud Ano, povězte mi, prosím, kým a jak

**5. Považujete znalost a dodržování pravidel slušného chování u zaměstnanců OÚ za důležité a nezbytné?**

**Ano Ne**

**6. Je některé z oddělení OÚ více zavázáno dodržováním pravidel slušného chování?**

**Ano Ne**

- pokud Ano, povězte mi, prosím, o které se jedná

**7. Plánujete v budoucnu zdokonalení nebo inovaci u dodržování pravidel slušného chování u zaměstnanců OÚ?**

**Ano Ne**

- pokud Ano, řekněte mi, prosím, jaké/jakou

**8. Chystáte se v budoucnosti vytvořit program, který by průběžně kontroloval zaměstnance OÚ, zdali dodržují pravidla slušného chování?**

**Ano Ne**

- pokud Ano, řekněte mi, prosím, jaký

## **PŘÍLOHA č. 3 – Rozhovorové otázky pro ředitele Krajského úřadu Pardubického kraje**

**1. Řídí se zaměstnanci Krajského úřadu Pardubického kraje nějakým předpisem či kodexem dodržování pravidel slušného chování na pracovišti?**

**Ano Ne**

- pokud Ano, řekněte mi, prosím, jakým předpisem či kodexem
- pokud Ne, řekněte mi, prosím, na jakém základě jednají pracovníci KÚ s občany(klienty)

**2. Mají zaměstnanci KÚ možnost zúčastnit se školení zaměřené na dodržování pravidel etikety?**

**Ano Ne**

- pokud Ano, řekněte mi, prosím, jakých
- pokud Ne, řekněte mi, prosím, z jakého důvodu

**3. Hrozí zaměstnancům KÚ nějaký postih, pokud přesáhnou mez slušného chování vůči občanům či spolupracovníkům?**

**Ano Ne**

- pokud Ano, řekněte mi, prosím, jak je dále postupováno

**4. Je nový zaměstnanec KÚ při nástupu do zaměstnání seznámen se základními pravidly etikety?**

**Ano Ne**

- pokud Ano, povězte mi, prosím, kým a jak

**5. Považujete znalost a dodržování pravidel slušného chování u zaměstnanců KÚ za důležité a nezbytné?**

**Ano Ne**

**6. Je některý z odborů KÚ více zavázán dodržovat pravidla etikety?**

**Ano Ne**

- pokud Ano, povězte mi, prosím, který z odborů a z jakého důvodu

**7. Plánujete v budoucnu zdokonalení nebo inovaci dodržování pravidel slušného chování u zaměstnanců KÚ?**

**Ano Ne**

- pokud Ano, řekněte mi, prosím, jaké/jakou a proč

**8. Chystáte se v budoucnosti vytvořit program, který by průběžně kontroloval zaměstnance KÚ, zdali dodržují pravidla slušného chování?**

**Ano Ne**

- pokud Ano, řekněte mi, prosím, jaký