

Paul Klesť

B

Hodnotící kritéria eseje z předmětu SOCIÁLNÍ DEVIACE

	Co splněno (+)		Co nesplněno (-)	
<b>Formální náležitosti k celému textu</b>				
Název práce (typ dilemat a místo zjišťování)	úplný	<input checked="" type="checkbox"/>	neúplný nebo chybí	<input checked="" type="checkbox"/>
Citace v textu (např. Vacek 1997: 192)	přítomny	<input checked="" type="checkbox"/>	chybí	<input checked="" type="checkbox"/>
Plynulost vět	dostačující	<input checked="" type="checkbox"/>	nedostačující	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Část „Úvod“</b>				
Název podkapitoly	správný	<input checked="" type="checkbox"/>	chybný nebo chybí	<input checked="" type="checkbox"/>
Cíl práce	konkretizovaný 1	<input checked="" type="checkbox"/> 2	nedostatečně specifikovaný 3 4 5	
Zdůvodnění volby tématu	je přítomné	<input checked="" type="checkbox"/>	chybí	<input checked="" type="checkbox"/>
Způsob naplnění cíle	uveden	<input checked="" type="checkbox"/>	neuveden	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Část „Charakteristika konkrétního pracoviště organizace v dané lokalitě/regionu“</b>				
Název podkapitoly	úplný	<input checked="" type="checkbox"/>	neúplný/jakého a kde?	<input checked="" type="checkbox"/>
Pracovníci, u kterých bude dilema zkoumáno	specifikováni	<input checked="" type="checkbox"/>	nespecifikováni	<input checked="" type="checkbox"/>
Charakteristiky klientů	dostatečné	<input checked="" type="checkbox"/>	nedostatečné	<input checked="" type="checkbox"/>
Charakteristiky pracovníků	dostatečné	<input checked="" type="checkbox"/>	nedostatečné	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Část „Teoretické vymezení konkrétního dilematu“</b>				
Název podkapitoly	úplný	<input checked="" type="checkbox"/>	neúplný/konkrétně jakého?	<input checked="" type="checkbox"/>
Charakteristiky vybraného dilematu podle literatury	dostatečné 1	2	nedostatečné 3 4 5	
Tabulka shrnující informace o dilematu	přítomna	<input checked="" type="checkbox"/>	nepřítomna	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Část „Otázky indikující přítomnost zvoleného dilematu na vybraném pracovišti a způsobu jeho řešení“</b>				
Název podkapitoly	úplný	<input checked="" type="checkbox"/>	neúplný	<input checked="" type="checkbox"/>
Oba typy otázek (indikující přítomnost d. vs. způsoby jeho řešení)	přítomny	<input checked="" type="checkbox"/>	nepřítomny	<input checked="" type="checkbox"/>
Formulace otázek ve standardizované podoby (s využitím formy „Vy“)	dostatečná 1	<input checked="" type="checkbox"/> 2	nedostatečná 3 4 5	
	dvouhlavňové ot.			<input checked="" type="checkbox"/>
	nezacílené/obecné ot.			<input checked="" type="checkbox"/>
	neprovázané s konceptem dilematu			<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Část „Řešení zvoleného dilematu a jeho význam“</b>				
Název podkapitoly	úplný	<input checked="" type="checkbox"/>	neúplný	<input checked="" type="checkbox"/>
Způsob reálného řešení a jeho zdůvodnění	dostatečné 1	<input checked="" type="checkbox"/> 2	nedostatečné 3 4 5	

Masarykova univerzita v Brně  
Fakulta sociálních studií

Studijní program: Sociální politika a sociální práce  
Studijní směr: Personální management a organizační rozvoj



## PŘÍSTUP K PRÁCI S KLIENTEM A KULTURA ORGANIZACE

Dilema neutrality a favoritismu v kultuře pracoviště ČSSZ Brno

**Vyučující:**  
PhDr. Pavel Horák, Ph.D.  
Brno, duben 2009

**Autor:**  
Bc. Pavel Krejčí, UČO 68223

### Obsah

1 Úvod .....	3
2 Popis náplně práce a charakteristika pracoviště .....	3
3 Teoretické vyřešení dilematu neutrality a favoritismu .....	5
4 Výzkumné otázky k vybranému dilematu .....	7
5 Řešení vybraného dilematu neutrality a favoritismu a jeho význam pro pracovnický pracoviště ČSSZ Brno .....	8
6 Seznam použité literatury .....	10

## 1 Úvod

Cílem esejí je zodpovězení otázky: „Jak zaměstnanci pracovních Českých správy sociálního zabezpečení Brno, konkrétně oddělení důchodového a nemocenského pojištění, řeší dilemata neutrality a favorizátní, jakými pracovními postupy jsou vedeni a jaký to má pro ně význam“.

Předníme pracovních je v úvodu řízi esejí charakterizováno, včetně popisu činnosti jeho pracovní. Současně je v teoretické rovině vymezeno vybrané dilema. Na základě tohoto vymezení a v kontextu charakteristiky pracovních jsou vymezeny otázky, díky nimž má být prokázána přítomnost dilematu na vybraném pracovní, včetně způsoby jeho řešení. Otázky také slouží k deskripci strategie, která je zaměstnanci pracovních volena při řešení dilematu, včetně dopadů do jejich činnosti, jak ve vztahu k úrovni poskytovaných služeb, tak ve vztahu k veřejnosti. Závěrečná část je věnována konkrétnímu řešení vybraného dilematu zaměstnanci vybraného pracovních.

## 2 Popis náplně práce a charakteristika pracovních

Česká správa sociálního zabezpečení je orgánem sociálního zabezpečení. Byla zřízena zákonem ČNR č. 210/1990 Sb., o změnách v působnosti orgánů České republiky v sociálním zabezpečení a o změně zákona č. 207/1966 Sb., o péči o zdravotní, který je novelou zákona ČNR č. 114/1988 Sb., o působnosti orgánů ČR v sociálním zabezpečení.

ČSSZ je organizací složkou České republiky, pověřenou výkonem činnosti v oblasti sociálního zabezpečení, kdy sociálním zabezpečením se rozumí nemocenské pojištění (nemocenské pojištění zaměstnanců a osob postavených jim na rovní<sup>1</sup> a nemocenské pojištění osob samostatně výdělečně činných) a důchodové pojištění a zvýšení důchodu pro bezmochnost náležející podle zákona o sociálním zabezpečení<sup>2</sup>. Jako organizací složka státu vystupuje též ve vztazích výkajících se hospodářství s majetkem státu, včetně prostředků státního rozpočtu, účetnictví a pracovněprávních. V cele ČSSZ je řídítel, kterého jmenuje a odvolává ministr práce a sociálních věcí, ředice OSSZ pak jmenuje a odvolává ředítel ČSSZ. Vnitřní organizace ČSSZ a OSSZ stanoví statut vydaný ředitelem ČSSZ se souhlasem ministra práce a sociálních věcí<sup>3</sup>. Ve smyslu tohoto dokumentu (Organizačního řádu ČSSZ) je v Brně zřízeno pracovních ČSSZ. Esají je zaměřena na jedno z jeho oddělení, a to oddělení důchodového a nemocenského pojištění, které má metodický řídí, kontroluje a koordinuje činnosti okresních správy sociálního zabezpečení (dále také OSSZ), a současně poskytuje odbornou i metodickou pomoc v oblasti

WURSTEN

důchodového a nemocenského pojištění. Klienty jsou na jedné straně zaměstnanci OSSZ a na druhé straně občané, kteří se na předníme pracovních obrací jakožto na nadřízený orgán OSSZ. Obzámě se na toto pracovních obrací s celou škálou problémů, se kterými se setkávají při řešení sociálních událostí, ve kterých se obvykle oni či jejich blízcí ocitají. Pracovníci OSSZ se pak na toto oddělení obrací zejména v souvislosti s problémy souvisjícími s praktickým prováděním úkolů svěřených OSSZ ze zákona.

Oddělení důchodového a nemocenského pojištění je řízeno jediným vedoucím pracovníkem, jehož podřízené tvoří 12 samostatných referentek a 1 samostatný referent. Čtyři samostatné referentky s právníckým vzděláním se zabývají především agendou rozhodovací činnosti, neboť nedílnou součástí tohoto oddělení je jeho působnost jakožto odvolacího orgánu v rámci správních řízení, která v prvním stupni vedou OSSZ. Dvě pracovníce jsou na pozici metodika pro oblast nemocenského pojištění, 2 pro oblast důchodového pojištění, 2 pro oblast osob samostatně výdělečně činných a 2 pro oblast kontrolní činnosti. Jeden pracovník je pak metodikem nemocenského pojištění, dislokovaným v Třebíči. Kolektiv samostatných referentů má rovnoměrně rozloženou věkovou strukturu, přibližně 35 % z nich je ve věku do 30 let, 30 % ve věku mezi 30 až 50 lety a 35 % starších 50 let. Většinu pracovních mají minimálně středoškolské vzdělání, 55 % z nich má vysokoškolské vzdělání právnicko či sociálně ekonomického charakteru, dalších 15 % si jej v současné době doplňuje. Většina zaměstnanců má předchozí zkušenosti s prací ve veřejném i soukromém sektoru ze svých předchozích zaměstnání. Z personálního hlediska se tak jedná o stabilní, dynamický a vysoce odborně fundovaný pracovní kolektiv, který je průběžně vlnodně doplňován perspektivními zaměstnanci.

Služby jsou samostatnými pracovníky poskytovány zejména v oblasti metodické, poradenské a konzultací, současně je jejich významnou úlohou řešení sporů, které se v souvislosti s prováděním jednotlivých odborných agend na úrovni OSSZ vyskytnou. Zaměření na jednotlivé činnosti a rozsah náplně práce je výraznou měrou ovlivňován legislativními zásady v oblasti sociálního zabezpečení. Jednotlivé činnosti se tak operativně a flexibilně přizpůsobují aktuálním podmínkám a trendům. V poslední době je převládá část činnosti těchto pracovníků směřována k pokud možno bezproblémovému přechodu na nový systém nemocenského pojištění, který byl v souvislosti se zákonem č. 187/2006 Sb. a s přijatými pravidly a postupy v rámci reformy veřejných financí v České republice zaveden. S každou takovou významnou změnou do relativně stabilního a zabetňaného systému samozřejmě souvisí zvýšený počet řešených situací náročných zejména na vysokou odbornou fundovanost, orientaci v široké škále právních předpisů, chování odpovídající příslušným etickým normám a postavení pracovníka státní správy.

Jednotliví pracovníci spolupracují jak s odbornými útvary v rámci pracovních Brno, tak v rámci principu nadřízenosti a podřízenosti s ČSSZ Praha a OSSZ v působnosti pracovních Brno, a samozřejmě

<sup>1</sup> Zákon č. 54/1996 Sb., o nemocenském pojištění zaměstnanců a zákon č. 88/1996 Sb., o prodlování mateřské dovolené, o dávách v mateřství a o přidavcích na děti z nemocenského pojištění, ve znění účinném do 31.12.2008, a zákon č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění  
<sup>2</sup> Zákon č. 100/1988 Sb.  
<sup>3</sup> g za zákona č. 582/1991 Sb.

s občany, kteří se na ně v jednolitých věcech obraceli, a to jak v rámci řešení konkrétních situací, tak v rámci poskytnutí obecných informací.

### 3 Teoretické vymezení dilematu neutrality a favoritismu

ČSSZ se v jednom ze svých koncepčních dokumentů vymezuje svým posláním jako „Moderní úřad, nositel sociálního pojištění, jasně efektivně fungující způsobem, který odpovídá technologickým informacím společnosti i jejího účastitelé, a je prodejnou výlučnou orientací na vytvoření maximální hodnoty pro klienta, a tím i dosažení co nejvyššího splnění jeho očekávání a co nejvyšší míry jeho spokojenosti“. Prostřednictvím všech organizačních složek, mezi které patří i pracoviště Brno, tedy poskytuje službu veřejnosti.

Tuto službu veřejnosti lze chápat jako společnou představu pracovníků jedné organizace o tom, jak a proč je dobré v tom či onom případě postupovat. Musil (2004, s. 19) pomocí těchto představ poukazuje na „kulturní organizace, kterou chápeme jako jednu z řady okolností, které ovlivňují přístup pomáhajících pracovníků ke klientům a také jako vztahy, které spojují pracovníky do akcescelujícího týmu“. Kultura v organizaci může být vnímána v různých kontextech, může být i různým způsobem vymezována a posuzována. Zaměstnanci státní správy jsou učičtému standardu kultury zavázáni Kodexem etiky zaměstnanců ve veřejné správě<sup>4</sup>, a také vnitřními pravidly organizace. Základní principy chování a morálky a tedy určité úrovně kultury organizace jsou v ČSSZ deklarovány Etickým kodexem zaměstnanců ČSSZ. Z něj vyplývá, že zaměstnanci ČSSZ jsou povinni její dodržovat a vyvíjet tak základ pro budování a udržení důvěry veřejnosti. Samostatně v něm je upraveno i jednání s klienty, kdy jednou z nejvyšších priorit je maximální uspokojení potřeb klientů za předpokladu výkonu práce na vysoké odborné úrovni, průběžné prohlubované studiem, s nejvyšší mírou slušnosti, porozumění, ochoty a bez jakýchkoli představek rasových, národnostních, náboženských, politických nebo jiných. Zaměstnanec jedná konkrétně, zdvořile a všířené s klienty, s osamitými zaměstnanci úřadu, se zaměstnanci jiných orgánů veřejné správy a jinými vnějšími partnery ČSSZ (Etický kodex ČSSZ, 2009).

Kulturní organizace tak je dána v rámci závazných pravidel chování, současně však je ovlivněna strukturou organizace, pravidly jednání vymezenými na základě mocenských vztahů uvnitř organizace i mezi pracovníky a jejich klienty, úrovní vzájemných interakcí a dalšími aspekty, kterými se s odkazem na práce Howea (1986) a Lipského (1999) podrobně zabývá Musil (2004). Je však zřejmé, že ani sobelapce nastavená a uznávaná pravidla nemohou obsáhnout veškeré možné situace, které mohou při řešení konkrétních případů nastat. Jednotliví pracovníci jsou pak postaveni před problém řešení vzniklého dilematu či dilemat, kdy se musí rozhodovat a brát v potaz nejrůznější zájmy. Za projev silné kultury organizace lze v této souvislosti označit čitelnost a předvídatelnost ostatních účastníků, tedy sladení

preferencí mezi kolektivním a osobním, převládajících s menšinovými a nadřazených s podřazenými (Musil, 2004).

Dilema je vymezeno jako „mrtvá, ohřízná volba mezi dvěma vzájemně se vylučujícími možnostmi“. (Encyklopedie Diderot, 1999, s. 324.) K této situaci dochází v organizaci v okamžiku, kdy by pracovník se svým klientem chtěl jednat nějakým způsobem (vertit se do jeho potřeb a vnítně je uznat za opodstatněné), avšak není mu to umožněno, neboť je vázán jinými omezeními (např. zákon, vnitřní akt řízení). Takový pracovník pak stojí před rozhodnutím, jak dilema vyřešit. Je pak logický vysvětlením, že často dochází k odkalování dilematu na nejzářší možnou mez. Musil (2004, s. 36) tuto dlouhodobou snahu pracovníků vyhnout se dilematům označuje za podstatu usilavých řešení dilemat v práci s klientem. Stejný autor člení dilemata v sociální práci na strategická a všední. Strategická dilemata dále rozděluje na dilema veřejného nebo důležitá zájmu, dilema změny klienta nebo prostředí, dilema řešení případu nebo změny poměrů ve společnosti a dilema bezprostředních nebo zprostředkovaných východisek volby cílů.

Přednětím této esejí je dilema neutrality a favoritismu, které se společně s dilematem kvality a kvantitativní komplexních versus zjednodušených cílů, řadí pod všechní dilemata řádových pracovníků. Klienti z řad občanů a z různých sociálních skupin se na pracovníky oddělují ve velké míře obrací se svými dotazy a požadavky (často i opakovaně), mnohdy jako k poslední instanci, která jim má pomoci při řešení jejich situace a současně se velmi problematicky vyrovnávají se stělovanými skutečnostmi. Jsou tak často posnaveni před problémem, zda je možné se všem těmto klientům věnovat s dostatečným nadříděním, s dostatečnou mírou pochopení a v odpovídajícím časovém úseku. Die Lipského (1980, s. 83 – 85) je možné s pracovními podmínkami v zásadě vyrovnat třemi způsoby: Složitě cíle si zjednodušit, omezovat populačku případně na základě předstředně přístupovat k nerovnému zacházení s klienty. S tímto přístupem je spojeno dilema mezi neutrálním přístupem bez předstředně a rozlišováním klientů podle vlastností, které jsou jim předstředně přisuzovány.

V duchu Lipského názoru vymezuje Musil ve své publikaci „Řáda bych Vám pomohla, ale...“ Dilemata práce s klienty v organizacích“ 4 důvody rozlišování mezi klienty:

- 1) Společnost očekává od služeb sociální práce praxou reakci na neopakovatelné situace a přístup k lidem s ohledem na individuální okolnosti jejich života (tito sociální pracovníci budou vnímat více osobitým potřebám svých klientů a budou mezi nimi rozlišovat případ od případu)
- 2) Sociální pracovníci chtějí určitě částí klientů pomáhat zlepšování jejich život (důvody mohou být např. altruismus, zajímavější problematika apod.)
- 3) Rozlišování mezi klienty umožňuje hospodřit se zdroji. (Zdroji a prostředků nebyvá vždy dostatek. Sociální pracovníci je většinou mohou na základě vlastního rozhodnutí využít tam, kde to přinese větší užitek.)

<sup>4</sup> Schválen usnesením vlády č. 270 ze dne 21. 3. 2001

4) Poskytování sociálních služeb různé kvality pomáhá sociálním pracovníkům zvládnat jejich pracovní zátěž, nejdůležitější je pracovní napětí.

Souhlasíte či nedisputujete pracovníkům k vlastnostem klienta, představám o tom, kdo je či není sociálně jasně sympatičtější a představením sociálních pracovníků o tom, že někteří klienti budou na intervenci reagovat lépe než jiní. Kritéria a příklady k dilematu neutrality a favoritismu lze vymezit na základě Maslůvých názorů (2004) např. takto:

Kritéria/Znaky dilematu	Neutralita	Favoritismus
<b>Potřeby klienta</b>	Vnímání osobitých potřeb klienta, individuální přístup, byť na bázi neosobních, jednoznačně stanovených pravidel organizace	Individuální péče věnovaná určité skupině klientů nebo například odvrácení pozornosti od individuálních potřeb jiných klientů
<b>Sociální hodnota klienta</b>	Snaha pomoci klientovi bez vazby na jeho sociální hodnotu (dítě či kulturní znevýhodněný)	Vykonávání částei klientů především o jejich menší sociální hodnotě
<b>Poskytování služeb</b>	Služby jsou poskytovány všem stejně, ve stejném standardu, bez předstíhání a diskriminace	Poskytování lepších služeb klientům hodnotějším účtý, například poskytnutí služeb méně uctyvaným klientům, čímž dochází k znevýhodňování práce a šetření nájmů
<b>Pozornost ke klientům</b>	Neutrální přístup, pozornost je věnována všem klientům dle potřeby, bez ohledu na morální charakter klienta a systém hodnocení v organizaci	Větší pozornost klientům, jejichž změna přinese lepší ohodnocení příj. tým, s jehož problémy se pracovníci ztotožní, zaujal partnerský přístup s dopadem například přednostního vyřízení záležitosti klienta. Klienti se mohou sítí prostředkem k řešení nesnázi a problémů v organizaci
<b>Reakce na intervence</b>	Bez rozlišování, jak bude klient reagovat na poskytnutou pomoc, bez dělení na závazné či bezvýhradně případy. Úspěšnosti z práce dosahováno na základě plnění povinností v rámci pravidel organizace	Úspěšnosti z práce díky lidem, kteří dobře spolupracují, výběr těchto klientů je závislý na předpokladu odpovídajícího vnímání intervence

#### 4 Vyzkumné otázky k vybranému dilematu

- Ovlivňuje chování klienta Váš přístup k řešení jeho situace?
- Jste schopni zachovat určitý stejný standard služeb vůči všem klientům?

7

#### 5 Řešení vybraného dilematu neutrality a favoritismu a jeho význam pro pracovníky pracoviště CSSZ Brno

- Je některým problémům věnována větší pozornost ze strany pracovníka či vedení organizace?
- Můžete řešení jednotlivých problémů věnovat dostatek času a prostoru, který je k němu potřeba?
- Jsou na pracovišti pevně stanoveny postupy a procesy při řešení jednotlivých situací, případně vyžadujete striktně jejich dodržování?
- Vyskytují se stížnosti na Váš přístup k řešení případů?

Pracovníci oddělení dlehodového a nemocenského pojištění pracoviště CSSZ Brno mají ve své pracovní náplni širokou škálu činností, jež byly blíže vymezeny v kapitole druhé. Mezi těmito činnostmi lze zdůraznit jejich vysokou odbornou kompetenci pro řešení problémů z oblasti sociálního zabezpečení. Jejich klienty jsou občané i pracovníci OSSZ, kteří spadají do jejich působnosti. Občané – klienti nelze typizovat. Obvykle se o klienty, kteří se na pracovišti obrací zejména z důvodu předpokládaného odborného individuálního přístupu, z důvodu získání obecných informací či z důvodu nespokojenosti postupu pracovníků OSSZ. Jejich agenda je rozmanitá a náročná. Klienty lze rozdělit na problémové a neproblemové, přičemž do první skupiny patří ti, kteří i přes pevný opakovaný názor správného orgánu na řešení problému či situace stále nejsou spokojeni a snaží se problém řešit častěji osobními návštěvami, a to i při vědomí skutečnosti, že se pomocí (k jejich plné spokojenosti) se vši pravděpodobnost nemožnou dočkat. Chování těchto problémových klientů je mnohdy útočné, vulgární a arogantní. Problémovou skupinu klientů lze rozšířit i o nespokojené zaměstnance OSSZ, kteří mnohdy doporučení a stanoviska posuzovaných zaměstnanců považují za zbytečnou byrokratickou překážku a omezení vlastní rozhodovací pravomoci, na druhou stranu však vyžadují striktní postupy při řešení různých typů situací v dané agendě. U neproblemových klientů je chování považováno za vsřícné, přiměřené situaci a tomu odpovídá i přístup ze strany pracovníků.

Chování klientů ovlivňuje přístup k řešení konkrétní věci, byť se pracovníci tohoto oddělení snaží poskytovat své služby na nadstandardní úrovni vůči všem klientům bez rozdílu. Je však nutné si přiznat, že pravděpodobně, tedy toho, co je v daném případě považováno za normální standardně poskytovaný přístup, do určité míry ovlivňují sami vlastním úsudkem a dávají tak prostor pro řešení situace sice v kulturním a normativním rámci organizace, avšak za využití určitých ospravedlňujících ústupků (např. formalizaci činných výkonů).

Rozsah poskytovaných služeb je do určité míry závislý na stabilizaci odvětví, tedy oblasti sociálního zabezpečení. V době, kdy je v platnosti dlouhodobě účinná legislativa s občasnými

8

doplňujícími znalostí do ní, je samozřejmě větší prostor pro individualizaci přístupu, řešení tzv. „špekty“, hlubší metodické řízení i kontrolní činnosti nad rámec běžné dodržovaných standardů v organizaci. V poslední době vsaouplil v účinnosti tzv. nový zákon o nemocenském pojistění, který sebou přinesl zásadní změny v této oblasti. Tyto změny do systému, který byl na našem území účinný takřka 50 let, znamenaly aktuálně zvýšený nápor na všechny pracovníky tohoto pracoviště. V rámci toho, že se jedná o citlivou oblast celospolečenského zájmu, byly i ze strany organizace stanoveny prioritní úkoly a některým problémům je věnována větší pozornost, což sebou nese odhlášení řešení jiných problémů a situací, nižší operativnost a flexibilitu, vyšší časové nároky na řešení priorit a naopak zmenšení prostoru pro řešení obvyklých věcí. Jednotliví pracovníci se při řešení problémů zaměřují na vybrané skupiny obtíží, které je třeba přednostně řešit, a to jak uvnitř organizace, tak zejména ve vztahu k veřejnosti. Soubežně je však patrná snaha o udržení požadované úrovně kultury v organizace, dodržování pravidel chování, postupů a přístupů. Jednotlivé procesy v organizaci jsou upraveny řadou vnitřních aktů řízení, jejichž smyslem a cílem je pokud možno jednotně provádění svěřených úkolů a plnění povinností a poskytování dobré služby veřejnosti. I v rámci těchto postupů však lze nalézt prostor pro uplatnění individuálního přístupu, kdy striktní dodržování některých metodických postupů a principů je podléháno. I v rámci méně hektického a stabilního období není lepší na striktním dodržování stanovených postupů a procesů ze strany těchto pracovníků vyžadováno a určitá míra neovomeho přístupu a projevy favoritismu lze jejich přístupem vyslovovat.

Nespokojenost lze ze strany klientů (interních i externích) vyjádřit díky instituci stížnosti. Lze však říci, že tyto stížnosti jsou zaznamenávaný ojedincel a pokud, tak spíše rovinně reformální, u interních klientů takřka vždy v rámci hierarchického uspořádání a osobních vztahů v organizaci, u externích klientů jednotlivými stížnostmi. V převážné míře nikoli na přístup jednotlivce v organizaci, ale na postup organizace jako celku, tedy v převážné míře nesoohlás s právním názorem zastávaným správním orgánem. Přetím minimálního počtu stížností lze pravděpodobně spatřovat i v uznávání odborné způsobilosti pracovníků oddělení, kvůli které se často klienti na ně obracel, a také v předjímané dobré komunikaci úrovni těchto pracovníků, kteří svým chováním nezavdivují přetím ke stížnostem. I v rámci tohoto chování s asertivními prvky se však vyskytují situace, kdy je nespokojenost klienta vyjadřována vulgárním projevy, a to jak při osobním styku, tak při telefonické či elektronické komunikaci.

Dilema neutrality a favoritismu se v prostředí popisovaného pracoviště vyskytuje a je jeho jednotlivými pracovníky řešeno v rámci snahy o neutralitu přístup a principu „mření všem stejným metrem“, podložným nastavením pravidly a normami v organizaci a předpokládanou logikou vůči zaměstnavatel. Tato snaha je však utluována vlastním úsudkem a podvědomou snahou „spravedlivého“ omhuvení a zduvodnění odlišného postupu v některých situacích. Lze také hovořit o řadě předsudků, na základě kterých je připupováno k řešení konkrétních situací pod rouškou vyšší priority plnění úkolů

či řešení problému. Mnohdy tak dochází i k situacím, kdy v rámci menšího časového prostoru pro poskytování služeb některý z pracovníků rezignuje na více činností než by učinil v situaci, kdy by nebyla možnost „zduvodnění“ takového postupu. Současné však lze dovodit, že organizace tento stav toleruje, byť jinak lpi na striktním dodržování nastavených pravidel, a to s přihládnutím k cyklickému výskytu výjimečných situací. Lze však říci, že i přes tuto skutečnost, je dodržována stanovená standardní úroveň služeb, zakotvená Etickým kodexu zaměstnanců (viz kapitola 2), o čemž svědčí minimální výskyt stížností ze strany příjemců služeb. Dilema neutrality a favoritismu se tak v organizaci, polážno na přednímém pracovišti, vyskytuje, avšak je organizaci tolerováno, lpe řečeno dozorováno, a přístup pracovníků je v obecně rovinně akceptován.

## 6 Seznam použité literatury

- Díderol. *Velký slovník naučný*. Díderol. Praha 1999
- ČSSZ. *Etický kodex zaměstnanců ČSSZ*. [online] [citováno 2009-04-29] <<http://www.csz.cz/zo-csz/kariera/eticky-kodex.htm>>
- LIPSKY, M. 1980. *Street - Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Service*. New York. Russel Sage Foundation
- MUSIL, L.: *Řáda bych Vám pomohla, ale ... " Dilemata práce s klienty v organizacích*. Brno. Marek Zeman. 2004