



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

*„Tento projekt je financován z prostředků Evropského sociálního fondu prostřednictvím  
Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a obecního rozpočtu.“*

## Město Hodonín

# Standardy zákaznické orientace MěÚ Hodonín ke klientům

**Zpracovatel:** Stanislav Kocourek, konzultant MVS projekt, s.r.o.

**Název projektu:** Transparentní, Otevřený, Profesionální úřad - MěÚ Hodonín „S lidmi pro lidi“

**Registrační číslo projektu:** CZ.1.04/4.1.01/89.00093

# Obsah

Úvod.....	3
1. Zákaznická orientace - hlavní působící faktory.....	4
2. Východiska Standardů zákaznické orientace MěÚ ke klientům .....	7
3. Zásady, postupy a příklady situací v jednáních s klienty .....	8
3.1. Zájem o klienty na chodbách budov městského úřadu .....	8
3.2. Standardy osobního kontaktu .....	8
3.2.1. <i>Přivítání klienta, občana, žadatele, návštěvníka .....</i>	<i>8</i>
3.2.2. <i>Vystupování a budování vztahu v průběhu kontaktu .....</i>	<i>9</i>
3.2.3. <i>Zájem o klienta, vstřícnost snaha o pochopení a pomoc.....</i>	<i>11</i>
3.2.4. <i>Rozloučení se žadatelem, klientem, návštěvníkem.....</i>	<i>12</i>
3.3. Standardy telefonického kontaktu .....	12
3.3.1. <i>Hlasová komunikace .....</i>	<i>13</i>
3.3.2. <i>Naslouchání během rozhovoru a budování vztahu .....</i>	<i>13</i>
3.3.3. <i>Rychlost odpovědi a další faktory e-mailové komunikace .....</i>	<i>14</i>
4. Hlavní zásady a odpovědnosti Standardů jednání.....	15
Zkratkou MC se rozumí metoda Mystery klient (osobní, telefonické, emailové). .....	18
5. Zásady, postupy, systémová opatření, Z tým .....	19
5.1. Role Z týmu.....	19
5.2. Atmosféra a uživatelská přívětivost budov městského úřadu, www stránky .....	19
5.3. Rozvoj schopností a dovedností.....	21

*Dobré jméno městského úřadu nedělá logo, vize nebo strategie sama o sobě, ale každý zaměstnanec ve stovkách a tisících pracovních kontaktů s druhými lidmi a klienty.*

## Úvod

Tento dokument je pomůckou při jednání v typických situacích, které mohou nastat při jednání s klientem v osobním, telefonickém, a emailovém nebo písemném kontaktu.

Uvědomujeme si, že každé jednání je jedinečné, protože jedinečný je každý člověk, každá osobnost. Proto nelze mechanicky uplatňovat stejné postupy u každého klienta, jak jsme tomu někdy svědkem v případě zákaznických center soukromých společností. Stereotypní uplatňování směrnic a postupů vede často k tomu, že kontakt s klientem je více neosobní, než kdybychom spoléhali na přirozené schopnosti Vás, zaměstnanců městského úřadu, kteří jste v každodenním kontaktu s desítkami občanů - klientů.

Komunikace s klienty je často otázkou „alchymie“ a psychologie mezilidských vztahů a vytvořit obecně platné „desatero“ není možné. Přesto jsme se společně s týmem vašich kolegů pokusili popsat alespoň základní, obecně platné zásady. Tyto zásady vycházejí z praktických zkušeností členů týmu a konzultantů, které jsou do značné míry dány stovkami konkrétních kontaktů v rámci šetření Mystery Client a pravidel podle, kterých hodnotíme úroveň zákaznické orientace.

Pod **pojmem zákaznická orientace** rozumíme přístup MěÚ, odborů a jednotlivých zaměstnanců ke klientům (např. orientační systém, prostředí chodeb, kanceláří i jednání a vystupování zaměstnanců).

Standards tedy nemají být další směrnici, spíše rámcovým návodem, který bude na základě široké diskuze obecně přijímán, situačně, s citem a zdravým rozumem uplatňován všemi pracovníky. Cílem není zpracování normy, ale zlepšování služeb a vztahů s klienty (zlepšování vnímání městského úřadu v očích veřejnosti a dobrého jména). Norma sama o sobě totiž v proměnlivém světě kontaktů různých osobností, zájmů a potřeb (jak na straně klienta, tak i na straně zaměstnance) nic nevyřeší.

Tyto standardy na druhou stranu obsahují řadu technických doporučení, jejichž uplatňování by mělo být běžnou součástí zákaznické orientace městského úřadu (například přepojování telefonů, kontaktní informace v e-mailech apod.) a doporučujeme trvat na jejich dodržování.

# 1. Zákaznická orientace - hlavní působící faktory

Namísto úvodu výsledky průzkumů:

Stížnost od nespokojených zákazníků se vyskytuje velmi vzácně, uvádí se, že si stěžují pouze **4 % nespokojených** zákazníků. Proto bychom měli stížnostem věnovat maximální pozornost.

Ve velké většině je prvořadou příčinou právě **nespokojenost s naším „produktem“ (14 %)**; a hlavně s naším přístupem a **přístupem našich zaměstnanců (68 %)**.

Nespokojený zákazník **sdělí své problémy minimálně deseti dalším (13 % nespokojených to dokonce řekne až dvaceti lidem)**. Když však dokážeme vyřešit stížnost nespokojených zákazníků v jejich prospěch, zejména když problém vyřešíme bez zbytečných průtahů okamžitě na místě, zůstanou nám nadále nakloněni a navíc o dobrém vyřešení své reklamace řeknou pěti dalším lidem.

Foret, M.: *Marketingová komunikace*, Computer Press, 2006, EAN: 9788025110416

Z tým definoval základní faktory spokojenosti a nespokojenosti při jednání s klientem. Ty pak doplnil dále o další, které hrají důležitou roli v průběhu kontaktu s klientem. Pokud si je promítneme do vlastních zkušeností, kdy jsme sami byli v roli klientů, jistě si vybavíme situace, kdy v nás přístup druhé strany zanechal pozitivní dojem, kdy tomu bylo naopak a proč.

<b>Faktory spokojenosti:</b>
<i>Důležitost prvního dojmu (první 3 vteřiny, verbální i neverbální kontakt, možnost posadit se)</i>
<i>Skutečný zájem o klienta a jeho situaci (pro nás je jedním z mnoha klientů, ale pro něj je jeho situace jedinečná, nechce být vnímán jako „kus“) - hledání řešení</i>
<i>Příjemné vystupování</i>
<i>Vstřícnost, ochota, aktivní pomoc např. při vyplňování formuláře</i>
<i>Žádné fronty</i>
<i>Odbornost, znalost</i>
<i>Podání dostatečných i souvisejících informací (nejen odpovědět nač se klient ptá, ale podat informace v souvislostech)</i>

<i>Osobní přístup nad rámec povinností</i>
<i>Umění přiznat, že něco nevím</i>
<i>Možnost se posadit, diskrétní prostor</i>
<i>Rozloučení, rekapitulace, ověření si, že klient porozuměl, příjemná tečka za kontaktem</i>

<b>Faktory nespokojenosti:</b>
<i>Čekání, fronty</i>
<i>Rozpačitý začátek, nevíme na koho se v kanceláři obrátit, nikdo se nám zpočátku nevěnuje</i>
<i>Pocit, že otravujeme, neverbální a vokální komunikace v telefonu - pocit, že obtěžujeme</i>
<i>Neúplné, nekomplexní informace, klient se musí doptávat</i>
<i>Negativní projev, nevstřícné vystupování, jednání, neochota</i>
<i>Pasivita, nechut' hledat řešení, slova „nelze, nejde“</i>
<i>Neznalost, neúplné informace</i>
<i>Nedostatek anonymity</i>
<i>Pasivita, nechut' hledat řešení</i>
<i>Chybějící rozloučení, snaha co nejrychleji se klienta „zbavit“</i>
<i>Nevěrohodnost PR, marketingu</i>
<i>„Přehazování si“ klienta</i>
<i>Nerespektování potřeb a pocitů klienta</i>

<b>Důležité faktory ovlivňující jednání klienta:</b>
<i>Klientova motivace, jeho potřeby a zájmy</i>
<i>Momentální nálada klienta</i>
<i>Založení (typ) osobnosti klienta</i>
<i>Záležitost, kterou klient přichází řešit (přichází z vlastní vůle, je nucen k výměně občanského průkazu, přichází řešit přestupek apod.)</i>
<i>Klientovy předsudky a postoje vůči úřadu a úředníkům vyplývající z celospolečenského „nastavení“</i>

<b>Triáda zdravého vs. nezdravého vztahu mezi lidmi:</b>
<b>ZÁJEM O KLIENTA - RESPEKT KE KLIENTOVI - AKTIVNÍ HLEDÁNÍ ŘEŠENÍ</b>
<b>NEZÁJEM - DESPEKT - HLEDÁNÍ VINÍKA (KDO ZA TO MŮŽE, KDO UDĚLAL CHYBU)</b>

*Nezdravý vztah může samozřejmě vytvářet také klient despektem k nám a obviňováním. Naším nelehkým úkolem je naučit se takové situace co nejlépe zvládnout, a to jak z pohledu klienta, tak i vzhledem k naší vlastní osobnosti, emocím a duševnímu zdraví.*

Městský úřad je oproti soukromým organizacím v té nevýhodě (ale neplatí to vždy, stačí si vybavit vlastní zkušenosti s reklamací čehokoliv), že klienti si nepřicházejí na úřad vyřídit záležitosti většinou z vlastní vůle. Jsou k tomu nuceni právními předpisy a normami. Přicházejí také řešit vysloveně negativní záležitosti (např. přestupky).

Proto je často velmi těžké (někdy takřka nemožné), aby klient odcházel s „úsměvem na tváři“ a spokojen. O to náročnější se tedy zdá práce zaměstnanců úřadu, zvláště když uvážíme, že lidská komunikace se dá rozdělit na 3 následující složky uvedené v následující tabulce.

<b>Lidská komunikace - co opravdu vnímáme a čemu skutečně nasloucháme:</b>
<b>verbální složka (konkrétní slova) cca 7 %</b>
<b>vokální složka (intonace hlasu, hlasitost, rychlost apod.) cca 38 %</b>
<b>neverbální složka (mimika, gesta apod.) cca 55 %</b>

Výše uvedená tabulka je velmi důležitá pro naše chápání vztahů s druhými lidmi a tím také s klienty. Člověk si z komunikace s druhým odnáší pouze 7 % toho, co dotyčný vyjádřil slovy. Lapidárně a s nadsázkou řečeno - daleko důležitější jsou emoce, tedy jak to říkal, jak se u toho tvářil, hýbal a jak jsem se v té situaci cítil. Argumenty samy o sobě mohou být racionální, ale mnohdy důležitější jsou naše vnitřní motivy, obavy, ohrožení, ale i očekávání odměny a pozitivních věcí.

## 2. Východiska Standardů zákaznické orientace MěÚ ke klientům

*Nezvládnutým nebo „pokaženým“ vztahem s klientem zaděláváme na problém sami sobě i svým kolegům. Poskytneme-li například v rámci prvního kontaktu (osobního, telefonického, e-mailového) neúplné informace znamená to, že se na nás nebo naše kolegy klient obrátí znovu a děláme dvojí práci. Je to neefektivní. Pokud se nám „podaří“ klienta nepříliš pozitivně naladit už na chodbách úřadu nebo v první kanceláři, kam omylem vstoupil (např. nevhodným orientačním systémem), připravili jsme tím půdu pro nepříjemné jednání některému z našich kolegů.*



Ve vztazích s klienty nám nejde o podbízení se a hranou úslužnost (jak ji známe z některých bank a zákaznických center), ale o vytvoření pozitivního, přirozeného a lidského vztahu. Pochopitelně to v případech konfliktních nebo agresivních klientů není možné, zde potřebujeme získat a průběžně rozvíjet dovednosti k tomu, abychom dokázali takové situace přiměřeně zvládnout. Specifický přístup vyžaduje také kategorie „chronický stěžovatel“, nicméně drtivá většina kontaktů s klienty představuje běžné více či méně zvládnuté interakce mezi dvěma nebo více lidmi.

Se specifickou skupinou klientů pracují zaměstnanci v případech pokutování a řešení přešupků. I zde jistě dokážeme nadefinovat a vysledovat určité obecně platné zákonitosti a především potřebujeme posilovat vlastní komunikační dovednosti a schopnosti zvládat konfliktní a z hlediska psychologie výrazně asymetrické situace.

Rozvoj komunikačních dovedností, řešení konfliktů a zvládání problémových klientů je „během na dlouhou trať“. Znamená to, že jedním z pilířů standardů jednání se musí stát průběžný a „celoživotní“ profesní rozvoj potřebných schopností a dovedností ve vztazích s klienty (obecně ve vztazích s druhými lidmi, kterým se v osobním životě ať chceme nebo nechceme, učíme celý svůj život). V tomto pilíři nesmíme zapomenout ani na prevenci syndromu vyhoření, kterým jsou ohroženi všichni zaměstnanci, kteří dlouhodobě, opakovaně a víceméně rutinně řeší záležitosti svých klientů.

### 3. Zásady, postupy a příklady situací v jednáních s klienty

#### 3.1. Zájem o klienty na chodbách budov městského úřadu

-  Ve většině situací považujeme za přirozenou součást kultury našeho úřadu, když zaměstnanci zdraví návštěvníky městského úřadu. Je jen málo situací, kdy to není vhodné, a věříme, že každý zaměstnanec tyto situace správně vyhodnotí (zřejmě není vhodné hlasitě zdravit např. klienta, který zjevně spěchá a současně telefonuje).
-  Ve většině situací považujeme za přirozenou součást kultury našeho úřadu, když nabízíme pomoc zjevně bloudícím klientům nebo klientům, kteří hledají určité pracoviště. Zejména u seniorů nebo osob, které působí dezorientovaně, zvolíme postup, kdy klienta doprovodíme na místo, které hledá. Naopak klientům, kteří bez zaváhání míří určitým směrem, pomoc za každou cenu nabízet nemusíme. Spoléháme na přirozený cit zaměstnanců pro danou situaci a správné rozhodnutí.



#### 3.2. Standardy osobního kontaktu

Při jednáních s lidmi vstupuje do hry obrovské množství proměnných. Proto žádná pravidla nemohou platit vždy a za všech okolností. Spoléháme na zdravý úsudek a jednání zaměstnanců, které bude přiměřené dané situaci, povaze věci, osobnosti klienta atd.

Vždy dodržujeme principy zájmu, hledání řešení, rovnosti příležitostí, nestrannosti a transparentnosti.



##### 3.2.1. *Přivítání klienta, občana, žadatele, návštěvníka*

###### Vhodný situační postup


-  Podle situace a prostorových možností je vhodné vstát nebo je vhodné projevit zájem nějakým jiným neverbálním způsobem, například natočením těla, že klienta vnímáme, pozdravit, zeptat se, co si klient přeje, pokud nezačne hovořit sám a nabídnout místo k sezení (pokud se nejedná o dotaz „mezi dveřmi“ - Kde najdu ...?). V určitých typech jednání (delší jednání a jednání, kdy nejde o klasické "přepážkové" vyřízení žádosti) může být vhodné i představení a podání ruky.
-  Důležitý je také celkový dojem z přivítání, oční kontakt, třeba i prostý úsměv (ale nenuťme se ke strojenému úsměvu za každou cenu), neverbální komunikace - kdy dáváme najevo, že klienta vnímáme, věnujeme mu pozornost a je vítán - neobtěžuje nás. Celkově potřebujeme vytvořit příznivý počáteční dojem jako minimální a ro-



zumnou investici do dalšího pokračování kontaktu. Ne vždy je jednoduché „odtrhnout se“ od rozdělané práce na počítači, ale zvyk věnovat pozornost klientům od prvního okamžiku se nám násobně vrátí. První dojem (který je pak poměrně obtížné změnit) si totiž v průběhu kontaktu s druhými lidmi vytváříme v průběhu prvních 3 až 5 vteřin!


-  Pokud se nachází v kanceláři více zaměstnanců je doporučeno rozdělit si „služby prvního kontaktu“ v jednotlivých dnech, aby nenastala situace, kdy klient vstoupí do kanceláře, nastane nepříjemné ticho a tři zaměstnanci vyčkávají, kterého z nich klient osloví jako prvního. Klient přirozeně netuší, na koho z nich se obrátit konkrétně, nemusí ani znát jméno zaměstnance, s nímž chce jednat.
-  Pokud nás navštíví v kanceláři evidentně nespokojený nebo agresivní klient, dokážeme to poznat nebo spíše vycítit rovněž v průběhu prvních vteřin. Máme-li pocit, že se bude jednat o tento typ situace, je více než vhodné využít neverbálních projevů (rázněji vstát, ponechat si mezi sebou a klientem stůl nebo překážku, vyzvat jej k usednutí - to samo osobě může přinést určité uklidnění apod.). Jednoznačný návod, jak se v takové situaci zachovat neexistuje, ale můžeme své schopnosti rozvíjet a posilovat (viz kapitola Rozvoj schopností a dovedností).

#### Příklad nevhodného situačního postupu z pohledu klienta

-  Zaměstnanec nepozdraví vůbec nebo nepozdraví jako první, dále například pokračuje v psaní na počítači a klientovi nevěnuje pozornost, místo pozdravu a věty "co si přejete" se jen dívá a čeká. Nenabídne hned nebo později místo k sezení, i když je k dispozici a nechá klienta stát. Důležitý je také celkový dojem z přivítání, chybí oční kontakt, chybí vstřícné neverbální projevy, z jednání pracovníka "vyzařuje" nezáměr. Máme pocit, že nejsme vítáni a zaměstnance vlastně vyrušujeme. Celkově již při přivítání získáváme negativní dojem z celé situace.

### **3.2.2. Vystupování a budování vztahu v průběhu kontaktu**

#### Vhodný situační postup

-  Po celou dobu jednání udržujeme kontakt s klientem (například oční kontakt, verbální kontakt) - klient cítí, že je pracovníkem skutečně vnímán. Z hlediska prostorového uspořádání nejsme usazeni nad úroveň klienta, nenecháváme jej stát "mezi dveřmi". Pokud v průběhu jednání zvoní telefon nebo vchází další klient, je na nás situačně zvážít, zda je jednání bezproblémové a můžeme s omluvou telefonát přijmout s tím, že telefonujícímu sdělíme, že jednáme s klientem, vezmeme si na něj

kontakt a po ukončení jednání voláme zpět. Řešením je také přesměrování hovoru na kolegu po třetím nebo čtvrtém zazvonění v situaci, kdy by v probíhajícím kontaktu s klientem nebylo vhodné hovor přijmout.

- 🏠 Vystupujeme přiměřeně sebevědomě a především svým chováním a vystupováním projevujeme zájem o klienta. V mluvené řeči nepoužíváme nepřiměřené, vulgární nebo nesrozumitelné výrazy (častá bolest všech odborníků - laik nám nerozumí).
- 🏠 Necháváme klienta mluvit, zbytečně a násilně jej nepřerušujeme (i když se nám může zdát, že již víme, „kam míří“).
- 🏠 Důležitý je respekt ke klientovi jako člověku. Snahou je vytvořit situaci, kdy se klient bude cítit emočně komfortně. Umíme projevit svým chováním zájem a respekt, dokážeme si klienta získat a vytvořit atmosféru příjemného setkání.
- 🏠 Pro jednání s problematickými klienty budeme muset zvolit jiný přístup. Postupy řešení konfliktních situací a komunikace s problémovými klienty by měly být součástí dalšího rozvoje a vzdělávání.
- 🏠 Ostatní zaměstnanci respektují skutečnost, že má jiný kolega jednání s klientem. Přerušování takového jednání (byť jen na chvíli) může negativně ovlivnit atmosféru jednání a způsobit negativní pocity jak na straně klienta, tak na straně kolegy, který s klientem jedná.
- 🏠 Pokud přijde klient těsně před koncem pracovní doby, tak dle typu a odhadované délky jednání jej buď přijmeme (i pokud by to znamenalo, že trochu překročíme pracovní dobu), nebo se slušně omluvíme a dohodneme s ním jiný (i konkrétní) termín, kdy může přijít.







#### Příklad nevhodného situačního postupu z pohledu klienta

- 🏠 Máme stále pocit, že nejsme vítáni a "obtěžujeme". Pracovník nás například netakticky přerušuje, nenechá nás domluvit a dává svým chováním najevo, že na nás nemá čas. Můžeme mít pocit nadřazeného a arogantního vystupování (přikazuje, kritizuje, je nezdvořilý, nepříjemný až agresivní, myslí jen na své zájmy a ignoruje vztah), nechá nás po dobu rozhovoru stát (samozřejmě pokud vyřizujeme záležitost na pokladně ve stoje, tak nepředpokládáme, že nám bude nabídnuto místo k sezení). Verbální projev může být nespisovný, nedbalý, celkově máme pocit toho, že se nás chce co nejrychleji "zbavit" - v situaci a interakci se zaměstnancem se cítíme nesví, jednání je prožíváno jako nepříjemné.


### **3.2.3. *Zájem o klienta, vstřícnost snaha o pochopení a pomoc***

Zájem je v rovině vystupování částečně obsažen v předchozí kategorii.

#### Vhodný situační postup


-  Klademe doplňující otázky (pokud to povaha dotazu a situace dovoluje), aktivně nabízíme pomoc, radu a další související informace. Projevuje se tak, že jsme ochotni pro klienta udělat více, než jen nezbytně musíme.
-  Ověřujeme si, že klient porozuměl tomu, co říkáme, vysvětlujeme.
-  Ctíme také princip prvního kontaktu - pokud se na nás klient obrátí s věcí, která není v naší kompetenci, telefonujeme, zjišťujeme a poradíme přesně, na koho se má obrátit.
-  Zajímáme se o klientův problém a bez větších výzev a doplňujících dotazů téma sami rozvíjíme a aktivně nabízíme potřebné informace, nabídneme příslušný formulář a rozvádíme, co budeme k řešení našeho problému potřebovat (opět v případech, kdy je to relevantní).
-  Celkově vytváříme atmosféru vstřícnosti, ochoty k řešení, ochoty poradit a vyhovět pokud je to možné.
-  Pokud jsou kladeny námitky, hledáme řešení a pozitivní alternativy a především trpělivě vysvětlujeme klientům, že „autorem zákona je někdo jiný“ a pokud by vše záleželo na nás, rádi bychom řešení nabídli.

#### Příklad nevhodného situačního postupu z pohledu klienta


-  Pracovník odpovídá stručně až stroze, neklade doplňující otázky. Cítíme, že pro nás není ochoten udělat nic víc, než je nezbytně nutné. Neověřuje si, zda rozumíme tomu, co nám vysvětluje. Pokud se obrátíme na pracoviště, které nemá v kompetenci naši žádost, stroze nás odkáže "to musíte na finanční, máte to na internetu apod.", aniž by sám od sebe poradil, za kým konkrétně zajít a kde se pracoviště nachází. Téma nerozvíjí a sám od sebe nenabízí doplňující informace, formuláře apod. Celkově hodnotíme z pozice klienta pracovníka jako nevstřícného, bez ochoty k řešení našeho problému. Případné námitky bere osobně, zaujímá obranné postoje nebo vyrazí do protiútoků.

### 3.2.4. Rozloučení se žadatelem, klientem, návštěvníkem




#### Vhodný situační postup

-  Důležitý je celkový dojem z rozloučení, například také použití vět "kdybyste k tomu ještě něco potřeboval(a), zastavte se, mějte se hezky apod." (opět postup zvolíme v souladu s tím, co sami cítíme jako nejlepší a v kontextu situace a agendy). Jde o "udělání příjemné tečky" - rekapitulace, nabídka další pomoci. V určitých typech jednání (delší jednání a jednání, kdy nejde o klasické "přepážkové" vyřízení žádosti) může být vhodné i podání ruky při rozloučení.

#### Příklad nevhodného situačního postupu z pohledu klienta

-  Zaměstnanec například "utrousí na půl úst nashle", nevstane, nedoprovodí klienta ke dveřím (i když je to situačně a prostorově možné nebo vhodné), obrátí se k počítači, začne telefonovat a dává najevo, že pro něj je hovor ukončen a dál jej nezajímá. Celkový dojem z rozloučení - nezájem a "jsem rád, že jsem se ho konečně zbavil".

### 3.3. Standardy telefonického kontaktu

-  Samostatnou kapitolou je představení, kdy souvislé „oddrmolování“ názvu úřadu, odboru, oddělení, pracoviště a jména je zpravidla příliš dlouhé a nesrozumitelné. Každý odbor a oddělení si stanoví postup při představování dle vnitřního předpisu tak, aby volajícímu bylo jasné, na který úřad se dovolal, jasně identifikoval pracoviště nebo agendu a jméno zaměstnance (například „Stavební úřad, Novák, dobrý den“).
-  Nepřijatý hovor by měl být po 3. - 4. zazvonění přesměrován automaticky na ústřednu, případně kolegyni nebo kolegu (zastupující v době nepřítomnosti). Pozornost musí být věnována pracovišti ústředny (vstupní brána do úřadu). Jak zastupující kolega, tak případně pracoviště ústředny by měly mít k dispozici informace, kdy bude nepřítomný zaměstnanec zpátky. Neměly by být přepojovány hovory na nepřítomné zaměstnance (vazba například na docházkový systém). Pro zaměstnance by mělo být zřejmé podle typu vyzvánění, zda se jedná o hovor zvenčí nebo zevnitř úřadu.
-  Pokud předáváme klienta telefonicky dalšímu zaměstnanci, upozorníme jej (pokud to víme), co klient požaduje (případně jak se jmenuje), aby nemusel totéž popisovat dalšímu zaměstnanci, a rozloučíme se s informací, na kterého pracovníka volajícího přepojujeme.

### **3.3.1. Hlasová komunikace**

#### Vhodný situační postup

- 🏠 Příjemný tón hlasu - „vstřícnost“ v hlase. Příjemné otevření hovoru, pozdrav, dokážeme vytvořit příznivý počáteční dojem. Hovoříme jasně a srozumitelně, logicky strukturovaně.

#### Příklad nevhodného situačního postupu z pohledu klienta

- 🏠 Nepříjemný tón hlasu, nepříznivý počáteční dojem. Zaměstnanec nepozdraví. Časté zadrhávání, opakování výplňkových slov, mluví nepřiměřeně pomalu nebo rychle, nepřiměřená hlasitost. Nespisovné vyjadřování, hovor je nesrozumitelný nebo nelogicky strukturovaný.

### **3.3.2. Naslouchání během rozhovoru a budování vztahu**


#### Vhodný situační postup

- 🏠 Dodržujeme obdobné zásady jako u osobního kontaktu.
- 🏠 Projevujeme zájem, respekt, aktivně nasloucháme. Necháváme klienta mluvit a zbytečně jej nepřerušujeme. Celkově dokážeme vytvořit v průběhu hovoru atmosféru "příjemného setkání". Celkově má klient pocit, že skutečně vnímán.
- 🏠 Není na závalu, když se omluvíme, že máme jednání s klientem, vezmeme si telefonní číslo a skutečně během co nejkratší doby zavoláme zpět.








#### Příklad nevhodného situačního postupu z pohledu klienta

- 🏠 Pracovník neprojevuje zájem, příliš nás neposlouchá a myslí na něco jiného (případně slyšíme "tukání do klávesnice"). Může být dokonce až nezdvořilý nebo arogantní, klienta nedočkavě přerušuje s cílem se jej co nejrychleji "zbavit". Celková atmosféra hovoru není pocíťována jako komfortní a příjemná.
- 🏠 Ostatní charakteristiky telefonického kontaktu jsou obdobné jako v případě osobního kontaktu (viz kapitola Standardy osobního kontaktu).
- 🏠 Standardy e-mailového kontaktu
- 🏠 Je-li pracovník nepřítomen 2 a více pracovních dnů, je zajištěno buď oznámení o nepřítomnosti s informací, kdo dotaz může vyřídit (např. funkce Pomocník mimo kancelář v emailovém klientu), nebo automatické přesměrování e-mailů na zastupující kolegyni nebo kolegu. Ve zprávě o přesměrování je uvedeno, komu byla zpráva

předána k vyřízení. Zpráva o přesměrování je vytvořena v souladu s požadavky na vizuální styl e-mailových zpráv včetně jednotné formy kontaktních informací.

-  Požadavky na typ písma a vizuální identitu, formu uvedení kontaktních informací jsou stanoveny jednotně za celý městský úřad a vyžadováno je jejich dodržování.

### **3.3.3. Rychlost odpovědi a další faktory e-mailové komunikace**

-  Standardem a součástí prozákaznické kultury našeho úřadu je vyřizovat e-mailové žádosti a dotazy klientů tentýž nebo následující den, kdy byly doručeny. Vyžaduje-li odpověď více času (nebo nejsme schopni tentýž den e-mail vyřídit), je důležité o tom obratem klienty informovat (např. „K Vašemu dotazu potřebujeme zjistit další informace a odpovíme Vám v průběhu ...“). S ohledem na zásady time managementu je vhodné věnovat e-mailové poště například dva souvislejší časové úseky (například ráno a po obědě).
-  Stejně jako v případě telefonického nebo osobního kontaktu nechybí v e-mailové zprávě pozdrav a oslovení, zpráva je srozumitelná, obsahuje všechny důležité i související informace a z textu zprávy je patrný zájem o klienta a vstřícnost.
-  Vhodné je v závěru e-mailu zařadit věty typu "pokud budete ještě něco potřebovat, neváhejte mne kontaktovat e-mailem nebo telefonicky na níže uvedených kontaktech..." apod.
-  Nechybí pozdrav - rozloučení a případně vytvoření příjemné tečky za zprávou (s pozdravem, s přáním hezkého dne apod.).
-  V závěru e-mailové zprávy nechybí jednotně používané kontaktní informace a zprávy jsou vytvářeny v souladu se stanoveným jednotným vizuálním stylem.
-  Pokud pokračujeme v e-mailové komunikaci s jedním klientem (několik vyměněných zpráv třeba i během jednoho dne - v podstatě pak jde již o určitou formu chatu), není samozřejmě nutné opakovaně dodržovat všechna pravidla uvedená v těchto standardech. Jak je zde již několikrát uvedeno - spoléháme na cit a samostatné uvážení nejlepšího postupu zaměstnanci.
-  Pokud e-mail předáváme k vyřízení jinému pracovníkovi je o tom vhodné informovat odesílatele. Jde-li o e-maily předávané k vyřízení informačním centrem, zmíní tuto skutečnost ten, kdo odpověď zpracovává (např. Dobrý den, odpovídám na Váš dotaz, který jste zaslal na adresu [info@info.cz](mailto:info@info.cz) apod.).

## 4. Hlavní zásady a odpovědnosti Standardů jednání

*Dobré jméno městského úřadu nedělá logo, vize nebo strategie sama o sobě, ale každý zaměstnanec ve stovkách a tisících pracovních kontaktů s druhými lidmi a klienty.*

Úkol / odpovědnost	Za- měst- nanci	Tajem- jem- ník	Ve- doucí	Z tým	Kon- trolní proces	Kdy?
<b>Standardsy osobního kontaktu</b>						
Úvodní fáze kontaktu - přivítání, zájem, verbální i neverbální kontakt, vytvoření příjemného prvního dojmu (vytváří se zpravidla jen několik vteřin). Podrobněji viz text standardů.	X	X	X	X	taj., ve- doucí, MC	prů- běžně
Vystupování a budování vztahu v průběhu kontaktu - projevujeme zájem, respekt a hledáme vhodné řešení, oční kontakt, přiměřené a srozumitelné informace, aktivní nabízení souvisejících a doplňkových informací, vyrušení telefonem je vyřešeno přesměrováním nebo omluvou s tím, že volajícimu voláme po odbavení klienta zpět, ověření, zda klient porozuměl, dodržování principu prvního kontaktu. Podrobněji viz text standardů.	X	X	X	X	taj., ve- doucí, MC	prů- běžně
Celkově vytváříme atmosféru vstřícnosti, ochoty k řešení, ochoty poradit a vyhovět pokud je to možné. Postupy a jednání s agresivními klienty nebo zákazníky s poruchou osobnosti se řídí specifickými pravidly pro jednání s problémovými klienty (řeší vzdělávání v měkkých dovednostech).	X	X	X	X	taj., ve- doucí, MC	prů- běžně
Dbáme také o celkový dojem z rozloučení, například také použití vět "kdybyste k tomu ještě něco potřeboval(a), zastavte se, mějte se hezky apod." (opět postup zvolíme v souladu s tím, co sami cítíme jako nejlepší a v kontextu situace a agendy). Jde o "udělání příjemné tečky" - rekapitulace, nabídka další pomoci.	X	X	X	X	taj., ve- doucí, MC	prů- běžně
<b>Standardsy telefonického kontaktu</b>						
Každý odbor a oddělení si stanoví postup při představování dle vnitřního pokynu tak, jasně identifikoval pracoviště nebo agendu a jméno zaměstnance (například „Stavební úřad, Novák, dobrý den). Tento postup bude dodržován.	X	X	X	X	taj., ve- doucí, MC	prů- běžně

Nepřijatý hovor by měl být po 3. - 4. zazvonění přeměrován automaticky na ústřednu, případně kolegyni nebo kolegu (zastupující v době nepřítomnosti). Pozornost musí být věnována pracovišti ústředny (vstupní brána do úřadu). Jak zastupující kolega, tak případně pracoviště ústředny by měly mít k dispozici informace, kdy bude nepřítomný zaměstnanec zpátky. Neměly by být přepojovány hovory na nepřítomné zaměstnance (vazba například na docházkový systém). Pro zaměstnance by mělo být zřejmé podle typu vyzvánění, zda se jedná o hovor zvenčí nebo zevnitř úřadu.	X	X	X	X	taj., vedoucí, MC	průběžně
Pokud předáváme klienta telefonicky dalšímu zaměstnanci, upozorníme jej (pokud to víme), co klient požaduje (případně jak se jmenuje), aby nemusel totéž popisovat dalšímu zaměstnanci, a rozloučíme se s informací, na kterého pracovníka volajícího přepojujeme.	X	X	X	X	taj., vedoucí, MC	průběžně
Dbáme na příjemný tón hlasu - „vstřícnost“ v hlase. Příjemné otevření hovoru, pozdrav, dokážeme vytvořit příznivý počáteční dojem. Hovoříme jasně a srozumitelně, logicky strukturovaně. Ostatní pravidla pro telefonický kontakt platí obdobně jako při osobní kontaktu (viz výše).	X	X	X	X	taj., vedoucí, MC	průběžně
<b>Standardy e-mailového kontaktu</b>						
Je-li pracovník nepřítomen, je zajištěno buď oznámení o nepřítomnosti s informací, kdo dotaz může vyřídit (např. funkce Pomocník mimo kancelář v emailovém klientu), nebo automatické přeměrování e-mailů na zastupující kolegyni nebo kolegu.	X	X	X	X	taj., vedoucí, MC	průběžně
Všichni zaměstnanci jsou povinni podepisovat nové e-mailové zprávy a odpovědi na obdržené zprávy (nastavením poštovního klienta pracovníky IT oddělení) jednotným způsobem dle určeného vzoru.	X	X	X	X	taj., vedoucí, MC	průběžně
Standardem a součástí prozákaznické kultury našeho úřadu je vyřizovat e-mailové žádosti a dotazy klientů tentýž den, kdy byly doručeny. Vyžaduje-li odpověď více času (nebo nejsme schopni tentýž den e-mail vyřídit), je důležité o tom obratem klienty informovat. S ohledem na zásady time managementu je vhodné věnovat e-mailové poště například dva souvislejší časové úseky (například ráno a odpoledne) minimálně však 1x denně.	X	X	X	X	taj., vedoucí, MC	průběžně
Oslovení, podřev, zájem a vstřícnost, úplnost informací a rozloučení - aplikujeme stejné principy jako v případě osobního nebo telefonického kontaktu. Více také viz text standardů.	X	X	X	X	taj., vedoucí, MC	průběžně



Pokud e-mail předáváme k vyřízení jinému pracovníkovi, informujeme o tom odesílatele.	X	X	X	X	taj., ve- doucí, MC	prů- běžně
---	---	---	---	---	------------------------------	---------------

Rozvoj schopností a dovedností						
V návaznosti na motivačně hodnotící rozhovory, potřeby a rozvojové cíle jednotlivých zaměstnanců bude městský úřad zajišťovat tréninky a kurzy v oblasti zákaznické orientace a rozvoje tzv. měkkých dovedností.		X per- sona- lista	X		taj.	prů- běžně
Podle potřeby mohou být organizována setkání zájemců z řad zaměstnanců k tématu případové supervize a zákaznické orientace.		X per- sona- lista			taj.	prů- běžně





Úkol / odpovědnost	Za- měst- nanci	Tajem- jem- ník	Ve- doucí	Z tým	Kon- trolní proces	Kdy?
<b>Z tým</b>						
Zlepšování a rozvoj zákaznické orientace, náměty, opatření.	X	X	X	X	taj., ve- doucí	prů- běžně
Prověření pracovišť a revize Standardů zákaznické orientace - spolupráce všech odborů a oddělení.				X	taj.	05/kaž- doroč- ně
<b>Označování kanceláří, identifikace zaměstnanců</b>						
Označení kanceláří v době nepřítomnosti s uvedením kanceláře zastupujícího, případně služebního mobilního telefonu zaměstnance, který není přítomen. Informační cedulky, jejich forma a vzhled jsou jednotně stanoveny pro všechny zaměstnance a vyžaduje se jejich používání.	X	X	X	X	taj., ve- doucí, MC	prů- běžně
Označení - identifikační cedulky umístěné na stolech zaměstnanců nebo viditelném místě (klienti potřebují vědět, s kým jednají, případně na koho se mají obrátit v kanceláři s více zaměstnanci). Identifikační cedulky, jejich forma a vzhled jsou jednotně stanoveny a vyžaduje se jejich používání.	X	X		X	taj., ve- doucí, MC	prů- běžně

Uživatelská přívětivost						
1x ročně zajistí tajemník městského úřadu prostřednictvím porad odborů a oddělení sběr námětů na zlepšení, úpravy prostor, vybavení, orientačního systému apod. od všech zaměstnanců. Navazuje projednání v Z týmu a porada vedení.		X			Z tým	05/každoročně
Dostatečné množství informací o životních situacích, ukázek vyplněných formulářů, letáků pro vyplnění umístěných na chodbách před jednotlivými pracovišti dle zvážení odborů a oddělení.			X		taj., Z tým	průběžně
Aktualizace www stránek úřadu s popisy životních situací, kontaktními a dalšími důležitými informacemi.			X		taj., Z tým	průběžně
Plynulost provozu, čekací doby, místa k sezení, uživatelská přívětivost prostředí.			X		taj., Z tým	průběžně
Srozumitelnost a přehlednost orientačních systémů.			X		taj., Z tým	průběžně
Krátký prostor na poradách odborů a oddělení k zákaznické orientaci a námětům na zlepšení, rekapitulace zkušeností za uplynulé období.			X		taj.	průběžně
Úroveň zákaznické orientace ověřuje průběžně nebo namátkově tajemník městského úřadu prostřednictvím např. dotazníkových šetření mezi klienty odcházejícími z budov úřadu, šetření Mystery Client apod.		X			MC, dotaz.	průběžně
<b>Zájem o klienty na chodbách budov městského úřadu</b>						
Ve většině situací považujeme za přirozenou součást kultury našeho úřadu, když zaměstnanci zdraví návštěvníky městského úřadu.	X	X	X	X	taj., vedoucí, MC	průběžně
Ve většině situací považujeme za přirozenou součást kultury našeho úřadu, když nabízíme pomoc zjevně bloudícím klientům.	X	X	X	X	taj., vedoucí, MC	průběžně

Zkratkou MC se rozumí metoda Mystery klient (osobní, telefonické, emailové).

## 5. Zásady, postupy, systémová opatření, Z tým





### 5.1. Role Z týmu

-  V rámci organizační struktury působí Z tým, který se dlouhodobě věnuje problematice zákaznické orientace a vztahům s klienty.
-  V Z týmu jsou průřezově zastoupeni vybraní pracovníci všech odborů a pracovišť.
-  Z tým se věnuje činnostem popsaných v těchto Standardech, jejich naplňování a rozvoji zákaznické orientace městského úřadu ve spolupráci s managementem úřadu a všemi zaměstnanci.
-  Z tým přináší náměty na rozvoj a zlepšování zákaznické orientace městského úřadu.

### 5.2. Atmosféra a uživatelská přívětivost budov městského úřadu, www stránky

Atmosféra úřadu, zájem o bloudící klienty, obyčejný pozdrav, přehledný orientační systém, informace ..., to vše přispívá k vytvoření prvního dojmu po vstupu do budov městského úřadu. Již v této fázi kontaktu můžeme udělat první chyby, které se zcela jistě projeví v „nahlášení“ klienta ještě před vstupem do konkrétní kanceláře.

Jednotlivá pracoviště, odbory a oddělení v této oblasti zajišťují:

-  Označení - identifikační cedulky umístěné na stolech zaměstnanců nebo viditelném místě (klienti potřebují vědět, s kým jednají, případně na koho se mají obrátit v kanceláři s více zaměstnanci). Identifikační cedulky, jejich forma a vzhled jsou jednotně stanoveny a vyžaduje se jejich používání.
-  Označení kanceláří v době nepřítomnosti s uvedením kanceláře zastupujícího, případně služebního mobilního telefonu zaměstnance, který není přítomen. Informační cedulky, jejich forma a vzhled jsou jednotně stanoveny pro všechny zaměstnance a vyžaduje se jejich používání.
-  V prostorách úřadu zajišťují dostatečné množství informací o životních situacích, ukázek vyplněných formulářů, letáků pro vyplnění umístěných na chodbách před jednotlivými pracovišti dle zvážení odborů s ohledem na druh a složitost agendy.
-  Aktualizují www stránky úřadu s popisy životních situací, kontaktními a dalšími důležitými informacemi. Důležité je při popisech životních situací (týká se i předchozího bodu) používat jazyk co nejvíce srozumitelný pro většinu klientů.

- 🏛️ Průběžně ověřují, zda provoz probíhá plynule a s minimálními čekacími dobami, zda je k dispozici dostatek míst k sezení pro čekající klienty. Ověřují, zda prostorové rozmístění pracovišť a jejich uspořádání je dostatečně uživatelsky vstřícné a vyhovující, zda je zajištěna anonymita jednání.
- 🏛️ Průběžně ověřují, zda orientační systémy pracovišť jsou dostatečně srozumitelné a přehledné, zda mají klienti k dispozici všechny potřebné informace a dokáží se bez potíží orientovat.
- 🏛️ Alespoň 1x ročně věnují problematice zákaznické orientace tematicky zaměřenou poradou. Zápisy z těchto porad budou umístěny na intranetu, náměty na zlepšení, opatření a změny budou předány tajemníkovi úřadu a zástupci Z týmu.
- 🏛️ Alespoň 1x ročně bude problematice zákaznické orientace věnována porada managementu městského úřadu v návaznosti na porady na odborech a odděleních.
- 🏛️ Úroveň zákaznické orientace ověřuje průběžně nebo namátkově tajemník městského úřadu prostřednictvím dotazníkového šetření mezi klienty odcházejícími z budov úřadu a šetření Mystery Client.

Jednou ročně zajistí Z tým ve spolupráci s jednotlivými odbory prověření pracovišť z hlediska komfortu klientů i zaměstnanců. Základní oblasti jsou následující:

- 🏛️ Dostupnost budov, aktuální situace s parkováním apod.
- 🏛️ Shoda úředních hodin na budovách, pracovištích a www stránkách.
- 🏛️ Orientační systém v budovách a mezi budovami (přehlednost informačního systému, značení přístupů, označení pater, výtahů, grafické zpracování apod.).
- 🏛️ Přístup pro imobilní klienty (dostupnost, označení).
- 🏛️ Informační nástěnky, formuláře, informační letáky, propisovačky k vyplnění, popisy na dveřích, návody, životní situace apod.
- 🏛️ Dodržování informací o nepřítomnosti na pracovišti a jejich jednotné grafické formy.
- 🏛️ Vybavení chodeb a kanceláří, zejména z hlediska anonymity a klientské přívětivosti (prostorové uspořádání, místa k sezení pro klienty, dostupnost atd.).
- 🏛️ Úroveň, prostorové a technické vybavení pracoviště, zázemí pro zaměstnance.
- 🏛️ Plynulost provozu a obsluhy občanů - vyhodnocení zkušeností odborů a pracovišť.

- 🏛️ Www stránky městského úřadu - uživatelská přívětivost, jednoduchost hledání, popisy životních situací, kontaktní informace, aktuálnost apod.

Náměty na zlepšení, opatření a změny zpracované Z týmem budou předány tajemníkovi úřadu a projednány za přítomnosti vedoucích odborů i členů Z týmu.

### 5.3. Rozvoj schopností a dovedností

- 🏛️ V návaznosti na motivačně hodnotící rozhovory, potřeby a rozvojové cíle jednotlivých zaměstnanců bude městský úřad zajišťovat tréninky a kurzy v oblasti zákaznické orientace a rozvoje tzv. soft skills (měkkých, zejména komunikačních dovedností). Kurzy budou mít výrazně participační charakter a budou zaměřeny na různé aspekty vztahů s klienty. Významnou součástí těchto setkání bude případová supervize - společná diskuze problematických situací v jednáních s klienty a společné hledání optimálního řešení.
- 🏛️ Podle potřeby mohou být organizována setkání zájemců z řad zaměstnanců k tématu případové supervize a zákaznické orientace, kdy se za účasti zkušeného facilitátora budou diskutovat aktuální a praktické problémy ve vztazích s klienty. Tato setkání mohou být jedním z významných faktorů při prevenci syndromu vyhoření.
- 🏛️ Setkání a kurzy by měly být organizovány tak, aby zde byli zastoupeni zaměstnanci různých pracovišť, ale současně podle určitých příbuzných znaků (klienti odboru sociálních věcí, klienti na úseku přestupků, správní agendy apod.).
- 🏛️ Na poradách oddělení a odborů by měl být vždy věnován prostor pro krátkou diskuzi k zákaznické orientaci a aktuálním problémům a námětům, protože v nejlepších organizacích se o kvalitě a vztazích s klienty „mluví každý den“.
- 🏛️ Noví zaměstnanci budou v rámci adaptačního procesu seznámeni svým mentorem nebo interním lektorem se zásadami zákaznické orientace, kultury organizace, interní komunikace a spolupráce. Novým zaměstnancům bude poskytnuta možnost absolvovat vhodný kurz měkkých dovedností s ohledem na specifika zastávané pracovní pozice.