

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

PEDAGOGICKÁ FAKULTA

Ústav pedagogiky a sociálních studií

## **Bakalářská práce**

Tereza Mildeová

Komunikace zaměřená na klienta ve veřejné správě

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně pouze za pomoci uvedených zdrojů a literatury.

V Olomouci dne .....

.....  
podpis

Ráda bych poděkovala vedoucí bakalářské práce PaedDr. Aleně Jůvové, Ph.D. za odborné vedení a podnětné rady, které mi poskytla v průběhu zpracování bakalářské práce.

Dále bych ráda poděkovala tajemníkovi Městského úřadu Vyškov PhDr. Ivo Klenkovi za svolení provést dotazníkové šetření na tomto úřadu a můj dík patří také všem respondentům, kteří se šetření zúčastnili.

# Obsah

ÚVOD .....	6
I. Teoretická část.....	8
1    Komunikace .....	8
1.1    Charakteristika komunikace .....	8
1.2    Formy komunikace.....	9
1.2.1    Komunikace verbální.....	10
1.2.2    Paralingvistické prostředky.....	11
1.2.3    Komunikace neverbální .....	11
1.3    Funkce komunikace .....	12
1.4    Komunikační proces.....	13
2    Veřejná správa .....	16
2.1    Charakteristika veřejné správy.....	16
2.2    Pracovník ve veřejné správě .....	17
2.2.1    Kompetenční profil úředníka .....	18
2.3    Klient veřejné správy .....	18
2.4    Vztah úředníka a klienta.....	19
3    Komunikace s klientem ve veřejné správě .....	21
3.1    Efektivní komunikace .....	21
3.2    Zásady efektivní pro-klientské komunikace.....	22
3.2.1    Aktivní naslouchání.....	24
3.2.2    Pro-klientská komunikace v kontextu etiky.....	24
II. Praktická část .....	26
4    Průzkumné šetření.....	26
4.1    Cíle průzkumu.....	26
4.2    Průzkumné otázky.....	26
4.3    Průzkumná metoda.....	27

4.4	Průzkumný vzorek .....	29
4.5	Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	30
4.6	Závěry a diskuze .....	84
	ZÁVĚR .....	87
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ .....	90
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	96
	SEZNAM TABULEK .....	96
	SEZNAM GRAFŮ .....	97
	SEZNAM PŘÍLOH .....	99

## ÚVOD

Ústředním tématem této bakalářské práce je komunikace zaměřená na klienta ve veřejné správě, v této práci označovaná jako pro-klientská komunikace. Vzhledem k mému studijnímu oboru a mému přání se po absolvování vysokoškolského studia pracovně uplatnit v některé z institucí veřejné správy, jsem záměrně bakalářskou práci orientovala do této oblasti. Téma komunikace jsem zvolila proto, že veřejná správa dnes klade stále větší důraz na přístup ke klientům. Hovoří se o tzv. pro-klientském přístupu, který je maximálně orientován na klienty, jejich potřeby a spokojenost. Veřejná správa se v tomto ohledu inspirovala v soukromém sektoru a po vzoru firem, jejichž hlavním cílem je spokojený zákazník, se i ve veřejné správě dostal klient do popředí zájmu.

Každý člověk, který se chce stát úředníkem, čili i já sama, musí počítat s tím, že profese úředníka je „*kontaktní*“ povolání. Jednou z náplní práce úředníka je styk a jednání s klienty, proto by úředníci měli vědět, jakým způsobem je vhodné s klienty komunikovat, aby komunikace byla účinná a na jejím konci byli spokojení klienti.

Bakalářská práce je členěna na část teoretickou a část praktickou. Hlavním cílem práce je charakterizovat efektivní pro-klientskou komunikaci a zjistit, zda jsou na Městském úřadu Vyškov při jednání s klienty dodržovány zásady efektivní pro-klientské komunikace. Cílem teoretické části je na základě prostudované literatury vytvořit teoretický přehled o komunikaci, aktérech pro-klientské komunikace ve veřejné správě a o efektivní pro-klientské komunikaci. První kapitola je věnovaná obecným poznatkům o komunikaci, druhá kapitola je zaměřená na charakteristiku veřejné správy a na popis osoby úředníka, klienta a jejich vzájemného vztahu. Třetí kapitola popisuje efektivní komunikaci a rozebírá, jak by měla vypadat efektivní pro-klientská komunikace.

Hlavním cílem praktické části je zjistit, zda jsou na Městském úřadu Vyškov při jednání s klienty dodržovány zásady efektivní pro-klientské komunikace. Cíl jsem se snažila naplnit stanovením průzkumných otázek, ze kterých jsem poté vycházela při sestavování dotazníku pro klienty a úředníky,

jelikož mě zajímal pohled obou zainteresovaných stran. Dotazníky mi posloužily k získání dat potřebných pro průzkum.

# I. Teoretická část

## 1 Komunikace

V této kapitole se zaměřím na definování pojmu komunikace a popis jednotlivých druhů komunikace. Dále se budu snažit objasnit, jaké má komunikace funkce a rozeberu komunikační proces.

### 1.1 Charakteristika komunikace

Definovat komunikaci je věc nesnadná. Jedná se o široký pojem, který je užíván v řadě vědních oborů, a proto se můžeme setkat s různým pojetím komunikace. Komunikace se odvozuje od latinského slova „*communicare*“, do češtiny nejčastěji překládaného jako sdělovat, spojovat. Krivohlavý (1988, s. 19) se odvolává na latinský slovník *Thesaurus linguae latinae*, který vymezuje pojem „*participare*“ jako rovnocenný výrazu „*communicare*“. Ovšem slovo „*participare*“ je překládáno jako spolupodílet se, spoluúčastnit se, mít podíl na něčem společném, tedy významově nás přenáší z roviny prostého sdělení do roviny sdílení. Záleží na každém z nás, jak sám vnímá význam slova. Jestli komunikaci chápe jako sdělování, prostou výměnu informací nebo v hlubším smyslu jako sdílení.

Nejednotnost v charakteristice pojmu dokládá nespočet definicí, se kterými se můžeme v literatuře setkat. Pro ukázkou uvádím několik z nich:

Komunikace je „... *proces, jímž lidé předávají informaci, ideje, postoje a emoce jiným lidem*“ (Vander Zanden in Nakonečný, 2009, s. 288).

„*Lidská komunikace je složitý a mnohvrstevný proces závislý na individuální psychice, inteligenci, na vzdělání a na individuálních i sociálních zkušenostech...*“ (Linhartová, 2007, s. 11).

„*Lidská komunikace je proces tvoření významů mezi dvěma nebo více lidmi*“ (Tubbs, Mossová in Nakonečný, 2009, s. 296).



*„Komunikace je proces vzájemného předávání informací v sociálním kontaktu pomocí různých prostředků, zahrnující i sdílení, tj. prožívání a hodnocení této situace“ (Vágnerová, 2005, s. 297).*

Kunczik (1995, s. 11) upozorňuje na skutečnost, že se můžeme častokrát setkat s překrýváním významu slova komunikace s jinými termíny jako interakce, aktivita či chování. Podle Mikulášťka (2003, s. 19–20) interakce znamená, že určité jednání nebo aktivita člověka je příčinou jednání či aktivity člověka druhého. Komunikaci a interakci můžeme tedy označit jako dvě hlediska jednoho procesu, které spolu velmi úzce souvisí. P. Watzlawick (2011, s. 51) přišel s myšlenkou, že *„veškeré chování je komunikací.“* Není možné, aby člověk nekomunikoval, jelikož *„... veškeré chování v interakční situaci má význam sdílení, tj. je komunikací...“* Ze všech definic a názorů na to, co je komunikace, je mi tohle pojetí nejbližší a ztotožňuji se s ním.

## **1.2 Formy komunikace**

Komunikaci lze členit na komunikaci verbální a neverbální. Na jejich pomezí stojí tzv. paralingvistické prostředky. Toto je tradiční dělení, se kterým se setkáme ve valné většině publikací zabývajících se komunikací a je všeobecně známé. Mikulášťk (2010, s. 31–33) rozlišuje vedle zmíněných forem dalších 31 forem komunikace. Jelikož jejich výčet a rozbor by vydal na samostatnou bakalářskou práci, uvádím stručně pár vybraných:

- záměrná x nezáměrná komunikace – rozlišujeme, zda komunikátor komunikuje způsobem, kterým chtěl, či nikoliv,
- vědomá x nevědomá komunikace – rozlišujeme, zda má komunikátor svůj projev plně pod kontrolou, či nikoliv,
- kognitivní x afektivní komunikace – rozlišujeme, zda v komunikaci převládá logika, nebo city,
- pozitivní x negativní – rozlišení podle způsobu hodnocení komunikace komunikačními partnery,

- intrapersonální x interpersonální – rozlišení podle toho, zda komunikátor komunikuje sám se sebou, nebo jinou osobou,
- komunikace pasivní – je nejistá a ústupná, pasivně komunikující jedinec má nízké sebevědomí a lehce podléhá požadavkům druhých,
- komunikace asertivní – forma komunikace, při které dokáže komunikátor prosadit své požadavky, ale nikdy tak nečiní na úkor druhého partnera,
- agresivní komunikace – je útočná a zraňuje druhého,
- manipulující komunikace – je provázená nečestným jednáním a snahou ovlivnit druhého partnera komunikace tak, aby manipulátor získal nějakou výhodu.

### 1.2.1 Komunikace verbální

„*Verbální komunikace je symbolická forma komunikace, založená na znakovém systému. Jako symboly pro vyjádření a předání významů užívá slova*“ (Vágnerová, 2005, s. 298). Aby člověk mohl verbálně komunikovat, musí být splněny dva základní předpoklady. Orgány jako mozek, hrtan, dutina ústní, sluchový aparát, které se podílejí na tvorbě řeči a komunikaci celkově, musí správně plnit své fyziologické funkce (Jůvová, 2013, s. 10), zároveň jedinec musí ovládat jazyk, prostřednictvím kterého se bude dorozumívat. Z toho, co bylo zatím uvedeno, to vypadá, že verbálně lze komunikovat pouze ústně, nicméně i písemný projev člověka je formou verbální komunikace (Nakonečný, 2009, s. 297).

Jaká je hlavní výhoda slovní komunikace? Pokud má jedinec dostatečnou slovní zásobu, dokáže zpětnou verbalizací nejpřesněji vystihnout a vyjádřit své myšlenky. Navíc slovní komunikace nejméně zkresluje obsah sdělení. Ne nadarmo se říká: „*Kolik jazyků znáš, tolikrát jsi člověkem.*“ Zásadní nevýhodou je skutečnost, že pokud jedinec neovládá jazyk komunikačního partnera, pak verbální komunikace mezi nimi naprosto pozbývá smyslu.

### 1.2.2 Paralingvistické prostředky

Kohoutek (1998, s. 29) je označuje za formální stránku řeči. Paralingvistické prostředky nejenom doprovází mluvenou řeč, ale zároveň ji dotváří a dokáží ovlivnit její význam. Bez jejich využití by mluvený projev člověka byl velmi chudý až „robotický“. Všichni by mluvili stejně. Komunikátor může využít těchto prostředků při svém mluveném projevu buď zcela záměrně, ovšem častěji se stává, že paralingvistické prostředky doprovází projev komunikátora bez jeho vědomí.

Jaké existují druhy paralingvistických prostředků? Podle Kohoutka (1998, s. 29–30) je to hlasitost řeči, tempo řeči, melodie řeči, frázování, přeroknutí, artikulace a pauzy. Křivohlavý (1988, s. 134–135) navíc přidává ještě kvalitu řeči a objem řeči.

### 1.2.3 Komunikace neverbální

Je fylogeneticky starší než komunikace verbální a je označována jako komunikace beze slov nebo řeč těla. Využívat čistě neverbální komunikaci je možné, ale většinou spíš doprovází mluvený projev člověka (Kohoutek, 1998, s. 31). V takovém případě je nutné dávat si pozor, aby ústa netvrdila něco, co tělo popírá. Slovní a neverbální sdělení nesmí být v rozporu, jinak mate komunikačního partnera. Neverbální komunikace může probíhat záměrně i bezděčně. Na rozdíl od komunikace verbální, která slouží především ke sdělování faktických informací, neverbální komunikace slouží lidem více jako prostředek k vyjádření emocí. Plamínek (2008, s. 43) upozorňuje, že v dnešní době dochází k přeceňování informací předávaných slovně, ale výzkumy potvrdily, „... že volba slov se na pochopení sdělení adresátem podílí překvapivě málo. Informace šířené způsobem řeči a řečí těla na nás mají ve většině případů běžné komunikace mnohonásobně větší vliv než zvolená slova.“

Podle Křivohlavého (1988) je možné neverbálně komunikovat prostřednictvím výrazu tváře, který formují obličejové svaly (mimika), prostřednictvím vzdálenosti, na kterou si připustíme komunikačního partnera (proxemika), dále tělesným kontaktem a dotyky (haptika), držením a postavením

těla (posturologie), pohyby celého těla (kinezika), gesty (gestika), očima, obočím a pohledy (vizika) a úpravou zevnějšku.

Jednu z hlavních výhod neverbální komunikace vidím v jejím mezinárodním použití. Některým neverbálním projevům rozumí snad každý člověk na planetě bez ohledu na znalost konkrétního jazyka. Nicméně je nutné mít na paměti, že i různé kultury mají své specifické zvláštnosti v neverbální komunikaci, které si člověk jako příslušník jiné kultury může špatně vyložit. Za další výhodu považuji její větší autentičnost na rozdíl od komunikace verbální.

### **1.3 Funkce komunikace**

Každá komunikace plní nějaký účel (funkci), lidé spolu navzájem komunikují s určitým záměrem. Pro lepší pochopení bývají funkce komunikace charakterizovány jednotlivě, ovšem Vybíral (2005, s. 31) i Mikuláščík (2010, s. 21) upozorňují, že v praxi dochází většinou k jejich překrývání, kombinování a jedna komunikační výměna mnohdy zastává více funkcí najednou.

Komunikace může plnit funkci:

- informativní – účelem je předání faktů, informací, dat mezi komunikačními partnery,
- poznávací – účelem je získat znalosti o okolním světě, o komunikačním partnerovi nebo i o sobě samém,
- instruktivní – účelem je předat nějaký návod, popis nebo pokyn, jak postupovat,
- vzdělávací a výchovnou – snoubí se v ní všechny tři předešlé funkce komunikace,
- osobní identity – účelem je sebepoznání, zjištění toho, kdo jsem, jaký jsem, kam směřuji a jaká je má osobní ideologie,
- socializační a společensky integrující – účelem je začlenění se do společnosti, vytvoření si společenských vazeb, kontaktů a vztahů,

- přesvědčovací – účelem je působit na komunikačního partnera tak, aby u něj nastala nějaká změna, ať už změna v chování, názoru, postoji nebo změna v hodnotové orientaci,
- posilující a motivující – účelem je posílení sebe sama, své sebedůvěry nebo posílení vztahu k něčemu,
- zábavnou – účelem je pobavit se, odpočinout si, užít si příjemné chvíle a zapomenout na starosti všedního dne,
- svěřovací – účelem je sdílení niterních pocitů jedince s komunikačním partnerem,
- únikovou – účel je podobný jako u funkce zábavné, především odreagovat se, „vypnout“, odpočinout si a uvolnit se od stresu a shonu (Vymětal, 2008, s. 24).

## 1.4 Komunikační proces

S historickým vývojem společnosti se zároveň vyvíjel a měnil pohled na komunikaci. Došlo k odklonu od dřívějšího pojetí komunikace jako statické informace o stavu k dnešnímu chápání komunikace jakožto dynamicky podmíněného procesu (Žantovská, 2015, s. 14). „*Komunikace mezi lidmi je proces jen zdánlivě jednoduchý. Ve skutečnosti je natolik složitý, že je pro jeho pochopení účelné vytvářet různé zjednodušující modely...*“ (Plamínek, 2008, s. 38). Popisu lineárního, interakčního a transakčního modelu se věnuje Heger (2012), DeVito (2008) i Křivohlavý (1988).

Lineární model je nejstarší a představuje nejjednodušší popis procesu komunikace. Komunikátor aktivně vytváří sdělení, které předává příjemci, jehož role je v tomto modelu čistě pasivní. Příjemce nevysílá žádnou zpětnou odezvu směrem ke komunikátorovi. Přenos informace je jednosměrný. Komunikátor uplatňuje svou informační i mocenskou převahu, proto bývá lineární model označován za nedemokratický (Heger, 2012, s. 14–15).

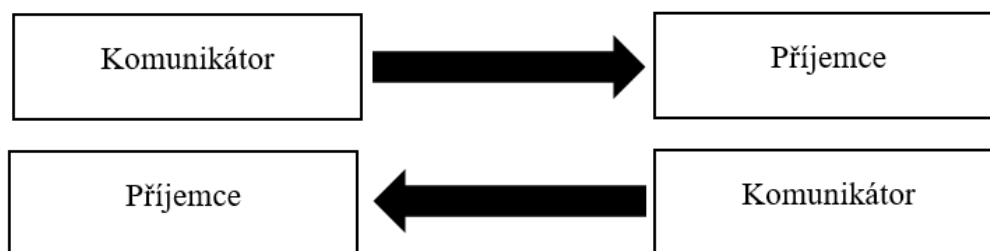
Obr. 1: Lineární model komunikace



Zdroj: DeVito (2008, s. 32), upraveno autorkou

Poznáním skutečnosti, že příjemce není pouze pasivní článek v procesu komunikace, ale jeho role při komunikaci je aktivní, došlo k odklonu od zjednodušeného lineárního modelu a byl přijat model interakční, který popisuje pro mezilidskou komunikaci typickou výměnu rolí komunikátora a příjemce. V určité fázi komunikace je jeden komunikační partner v roli komunikátora, druhý v roli příjemce. V další fázi si role vymění, z původního příjemce se stane komunikátor, který poskytuje zpětnou odezvu původnímu komunikátorovi, který se stává nově příjemcem (Křivohlavý, 1988, s. 22–24). Tok informací je obousměrný, ale proces komunikace je rozfázovaný, není kontinuální. Komunikační partneři spolu nemusí komunikovat na stejném místě, a dokonce ani ve stejném čase (Heger, 2012, s. 15–16).

Obr. 2: Interakční model komunikace

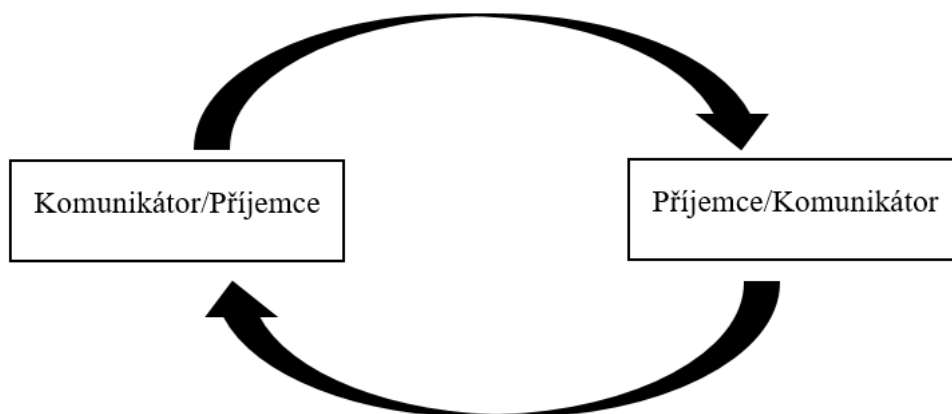


Zdroj: DeVito (2008, s. 32), upraveno autorkou

V současnosti je nejvíce uznáván model transakční, který vychází z předpokladu přímé komunikace mezi partnery, takřkajíc „*face to face*“. Je založen na principu kontinuálního toku informací mezi komunikátorem a příjemcem. Oba komunikační partneři jsou na daném místě a ve stejný čas zároveň v roli komunikátora i příjemce. „*Charakteristickými vlastnostmi tohoto modelu jsou simultánnost a reciprocita*“ (Heger, 2012, s. 16). DeVito (2008,

s. 32) dodává, že v tomto pojetí komunikace jsou všechny prvky komunikace na sobě navzájem závislé a změna jednoho prvku ovlivní všechny další prvky.

Obr. 3: Transakční model komunikace



Zdroj: DeVito (2008, s. 33), upraveno autorkou

## 2 Veřejná správa

V této kapitole budu ve stručnosti charakterizovat veřejnou správu, popíšu aktéry pro-klientské komunikace ve veřejné správě a jejich vzájemný vztah.

### 2.1 Charakteristika veřejné správy

Na veřejnou správu lze nahlížet dvěma způsoby. První je tzv. materiální pojetí, které popisuje veřejnou správu jako činnost, jež „... vykonávají subjekty (nositelé) veřejné správy na základě zákona, zpravidla prostřednictvím svých orgánů oprávněných jednat jménem příslušného objektu a zavazovat jej“ (Hendrych a kol., 2012, s. 173). Organizační pojetí veřejnou správu chápe jako systém správních orgánů a dalších subjektů, který vykonávají správní činnost. Bez ohledu na pojetí je důležité, že veřejná správa se zabývá správou veřejných záležitostí, je vždy vykonávaná ve veřejném zájmu a sleduje veřejné blaho (Průcha, 2012, s. 50–53).

Tradičně se v České republice veřejná správa dělí na státní správu a samosprávu. Státní správa je jádrem správy veřejné. Vykonává ji stát, a to prostřednictvím přímých vykonavatelů nebo nepřímých vykonavatelů. Mezi přímé vykonavatele se řadí vláda, ministerstva, jiné ústřední správní úřady, podřízené správní úřady s celostátní působností, podřízené územní správní úřady, tzv. nezávislé správní úřady, veřejné ozbrojené sbory, hlava státu. Nepřímí vykonavatelé jsou buď orgány územních samosprávných celků, na které byl výkon státní správy přenesen, nebo jiné subjekty, kterým byl výkon státní správy propůjčen (Hendrych a kol., s. 124–127). Samospráva je část veřejné správy, která je vykonávaná jinými subjekty než státem. Na státu je relativně nezávislá. Dělí se na územní a zájmovou. Územní samospráva je deklarována Ústavou České republiky a vykonávají ji územní samosprávné celky. Zájmová samospráva není založena Ústavou, v České republice je reprezentována:

- „komorami s povinným členstvím,
- komorami s nepovinným členstvím,
- *vysokoškolskou správou*“ (Ponikelský a kol., 2011, s. 20–32).



## 2.2 Pracovník ve veřejné správě

*„Aby veřejná správa mohla vykonávat své úkoly, působnost a pravomoc, je vybavena prostředky věcnými, finančními a personálními“* (Čebišová in Hendrych, 2012, s. 468). Kvalitní lidské zdroje jsou nezbytné pro řádný výkon veřejné správy. V této práci se nebudu zabývat všemi pracovníky veřejné správy, ale užší skupinou osob, a to konkrétně úředníky. Úředník je osoba, která zajišťuje veřejnou službu a je placena z veřejných prostředků. Pracovní náplní úředníka je podle Káňi (2007, s. 116) administrace, tedy kancelářská práce, kterou úředník zabezpečuje chod úřadu a komunikace s klienty, veřejností, kolegy. Ve Smart Administration (2007–2015, s. 57) se uvádí: *„Úředník je základním stavebním kamenem veřejné správy. A není podstatné, zda jde o úředníka ministerstva nebo úředníka vykonávajícího státní správu v přenesené působnosti na kraji či obci. Na úředníky by mělo být nahlíženo všude stejně, musí být vyžadována vysoká kvalita jejich výkonu a průběžné vzdělávání.“*

S pojmem úředník český právní systém pracuje pouze v zákonu č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů (dále jen zákon o úřednících), který stanovuje, že úředník je *„... zaměstnanec územního samosprávného celku podílející se na výkonu správních činností zařazený do obecního úřadu, do městského úřadu, do magistrátu statutárního města nebo do magistrátu územně členěného statutárního města, do úřadu městského obvodu nebo úřadu městské části územně členěného statutárního města, do krajského úřadu, do Magistrátu hlavního města Prahy nebo do úřadu městské části hlavního města Prahy.“*

Běžně se setkáme ale i s termínem státní úředník, ovšem je dobré zmínit, že právní systém České republiky tento pojem nezná a zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě, ve znění pozdějších předpisů (dále jen služební zákon) pracuje pouze s termínem státní zaměstnanec. Státní úředníci jsou podle zákona státní zaměstnanci, kteří byli přijati do služebního poměru a vykonávají ve správním úřadu veřejnou službu. Jednotlivé výkony, které spadají pod veřejnou službu, jsou vyjmenovány v § 5 odst. 1 služebního zákona.

### **2.2.1 Kompetenční profil úředníka**

Kompetenční profil lze charakterizovat jako soubor kompetencí, kterými má být úředník vybaven, aby byl způsobilý vykonávat danou pracovní pozici. Kompetence definuje Krontorád, Trčka (2005, s. 10) jako „... kombinace znalostí, dovedností, schopností a chování, které zaměstnanec používá při výkonu své práce, a jsou rozhodující k dosažení výsledků, a které jsou v souladu se strategickými záměry organizace.“

Ovšem pro profesi úředníka není stanoven jednotný a platný kompetenční profil. Proč tomu tak je? Je to pravděpodobně dáno skutečností, že jednotlivé úřady veřejné správy jsou natolik odlišné, ať už velikostí, strukturou, charakterem práce, řízením, že není možné vypracovat jediný profil a ten aplikovat na všechny úředníky (Krontorád, Trčka, 2005, s. 6).

O vytvoření všeobecného kompetenčního profilu pracovníka veřejné správy se pokusil Rýznar in Blížkovský (2007, s. 156). Formuloval a rozpracoval 4 úrovně kompetencí (kvalifikační kompetence, osobnostní kompetence, schopnosti a dovednosti a speciální kompetence), a to na základě poznatků, které byly získány od pracovníků různých úřadů. Příspěvek, ve kterém rozebírá jednotlivé kompetence, je k nahlédnutí jako příloha č. 1.

Ve veřejné správě a především v územní samosprávě se spíše setkáváme s tím, že si jednotlivé úřady nechávají zpracovat vlastní kompetenční profily/modely pro své pracovníky. Vypracovaný kompetenční model má např. Městský úřad Moravská Třebová, Městský úřad Valašské Meziříčí, Krajský úřad v Pardubicích, Městský úřad Králíky. Bohužel Městský úřad Vyškov, na kterém jsem prováděla průzkum, jej zpracovaný nemá.

### **2.3 Klient veřejné správy**

Za klienta lze považovat každou osobu, která se na úřad obrací s nějakých požadavkem, problémem, dotazem. Služeb úřadu může klient využít jednorázově i opakovaně. Vedle označení klient se můžeme v oblasti veřejné správy často setkat s označením občan. Užívání slova občan může být nicméně z mého pohledu zavádějící. Pojem občan bývá nejčastěji vykládán v kontextu občanství jako příslušnost jedince k určitého státu. Tudíž by mohlo dojít k tomu, že pokud

budeme klienty české veřejné správy označovat jako občany, máme na mysli pouze státní občany České republiky. Ale je nutné si uvědomit, že na našem území žijí např. cizinci s povolením k dlouhodobému pobytu nebo cizinci s trvalým pobytem, a i oni se stávají klienty české veřejné správy. To je důvod, proč preferuji užívání výrazu klient.

V roli klienta se několikrát za život ocitne každý z nás. Ať máme menší, či větší zájem podílet se na veřejném životě, nelze se vyhnout situacím, které nás donutí zavítat na některý z úřadů. Když se zamyslím nad skutečností, že se každý člověk někdy ve svém životě dostane do role klienta, narazím na problém, pokud si chci zodpovědět otázku: „*Jaká je obecná charakteristika klienta?*“ Každá lidská bytost je totiž jedinečnou a neopakovatelnou osobností s příznačným způsobem prožívání a chování (Plevová, Petrová, 2012, s. 57–58), a proto obecně charakterizovat osobu klienta shledávám za nemožné.

Jak by měl podle mého názoru úředník ke klientům přistupovat, když je každý klient odlišný? Důležité je dodržovat zásadu individuálního přístupu, nesnažit se klienty „*škatulkovat*“ do tříd podle pohlaví, barvy pleti, dosaženého vzdělání atd. Úředník by se měl vyvarovat předsudkům a unáhleným soudům o klientech. Měl by brát ohled na fyzické a psychické možnosti klientů. Individuální přístup by ale nikdy neměl přejít do protekce a protěžování konkrétních klientů.

## **2.4 Vztah úředníka a klienta**

Podle Ernekerera (2008, s. 68) může vztah mezi úředníkem a klientem nabývat dvou zcela odlišných podob. První podobu vztahu popisuje vertikální model. Jak už název naznačuje, vztah obou zúčastněných není rovnocenný. Úředník, jako reprezentant veřejné správy, disponuje mocí a postavením, kterých může využívat ve svůj prospěch, na úkor klienta, kterého nevnímá jako rovnocenného partnera, ale spíš jako „*prosebníka*“. Naopak partnerský vztah mezi úředníkem a klientem, v dnešní době tak žádoucí, popisuje model horizontální. Úředníci vnímají občany jako rovnocenné partnery, klienty využívající služby, které úřad nabízí.

S vertikálním modelem bychom se v prostředí českých úřadů již neměli setkávat. Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád definuje veřejnou správu jako službu veřejnosti. Široká veřejnost se stává klienty služby a jako taková má právo očekávat, že daná služba jí bude poskytována na jisté úrovni a v určité kvalitě. Pokud mají být naplněna očekávání klientů, musí být veřejné služby orientovány na ně. Proto se klientsky orientované veřejné služby, které „... *naplňují očekávání občanů, flexibilně reagují na jejich potřeby...*“, staly jednou z vizí pro rok 2015 ve Smart Administration (2007–2015, s. 2).

### 3 Komunikace s klientem ve veřejné správě

V této kapitole budu definovat nejprve efektivní komunikaci a poté se zaměřím na popis efektivní pro-klientské komunikace.

#### 3.1 Efektivní komunikace

Spojení efektivní komunikace je dnes hojně používané, bohužel jednotnou definici v dostupné literatuře nenajdeme. Komunikaci mohou její aktéři totiž vnímat odlišně. Do komunikace vstupují komunikační partneři s určitým záměrem, kterého by chtěli dosáhnout. Co když ale záměr obou partnerů není stejný? Pak jeden může prostřednictvím komunikace dosáhnout svého cíle a považovat společnou komunikaci za efektivní, ovšem druhý partner bude průběhem zklamán a označí ji naopak za neúčinnou. Jak vysvětlit pojem efektivní komunikace a jaké faktory ji podmiňují?

Jedni z mála autorů, kteří se pokusili definovat efektivní komunikaci, jsou Nový, Schroll-Machl (2001, s. 22), podle nichž: „... *za efektivní komunikaci je považována komunikace, při níž za vzájemného respektování partnerů dochází k účelné výměně informací mezi subjekty, které jsou schopny tyto informace věcně a správně kódovat a dekódovat a dokážou si rovněž poskytovat (a akceptovat) odpovídající zpětnou vazbu.*“ Z uvedené definice vyplývají faktory, které podmiňují efektivní komunikaci. Těmi jsou respekt, který by si komunikační partneři měli navzájem prokazovat jako projev lidské úcty a mravního chování, problematika kódování a dekódování informace a zpětná vazba.

Kódování a dekódování informace jsou podstatnými kroky komunikačního procesu. Kódování je činnost, prostřednictvím které komunikátor převádí informaci, jež zamýšlí předat, do smysluplné podoby symbolů. V další fázi procesu dochází k přenosu zakódované informace k příjemci, který ji musí správně dekódovat. Předpokladem dekódování je, že příjemce rozumí symbolům, zároveň se na interpretaci informace podílí předchozí zkušenost příjemce (Vymětal, 2008, s. 30–34).

Zpětná vazba je odpověď příjemce na přijatou informaci, kterou vysílá směrem ke komunikátorovi. Recipient tímto způsobem zpravuje komunikátora

o tom, jak informaci přijal, zpracoval a jak na něj působí (Špaténková, 2013, s. 8). Komunikátor si ověřuje, zda informace v příjemci vyvolala zamýšlenou reakci.

Komunikovat efektivně je možné pouze za předpokladu využívání všech dostupných komunikačních forem a při splnění základních požadavků na efektivní komunikaci, kterými jsou „... *zřetelnost, stručnost, správnost, úplnost, zdvořilost*“ (Vymětal, 2008, s. 27).

### **3.2 Zásady efektivní pro-klientské komunikace**

Veřejná správa se profiluje jako služba orientovaná na klienta, proto by měla vycházet ze zásady: „*Každý klient je důležitý*“ (Provazníková, 2012). Úředník si klienta nevybírání, častokrát ho nezná dopředu, neví nic o jeho osobnosti a záměru návštěvy úřadu (Provazníková, 2012). Nicméně je možné říct, že všechny klienty úřadu pojí jedna konkrétní věc, kterou si sami možná ani neuvědomují. Jedná se o naplnění základních sociálně komunikačních potřeb, mezi které se řadí potřeba být vítán, potřeba být důležitý a potřeba najít porozumění. Pokud se úředníkovi podaří naplnit zmíněné tři sociálně komunikační potřeby a zároveň vyřídit věcné záležitosti, kvůli kterým klient na úřad přišel, pak takovou komunikaci shledáváme efektivní (Špaček, 2014, s. 38–39).

Potřeba být vítán v sobě zahrnuje ujištění, že je klient na daném místě (úřadu/odboru) správně a úředníka svým příchodem neobtěžuje, ale naopak jej vítá. Způsob, jak klienta přivítat, je celkem snadný. Stačí navázat oční kontakt, rozdělanou práci odložit stranou, usmát se a zdvořile pozdravit (Špaček, 2014, s. 38). Úředník může klienta vyzvat větou: „*Pojďte dál!*“ ke vstupu do kanceláře a tím mu dát najevo, že je vítaný. „*Na začátku je vhodné ujistit klienta, že je se svým požadavkem či problémem na správném místě, kde mu bude poskytnuta rada nebo pomoc*“ (Provazníková, 2012).

Klientovu potřebu být důležitý úředník nejlépe uspokojí, pokud s ním bude jednat s úctou, bude-li mu prokazovat respekt a vyčlení si na klienta dostatek času. Velice dobře na klienta působí úředníková pobídka k tomu, aby se posadil (Špaček, 2014, s. 38). Úředník tím klientovi signalizuje, že má zájem o jeho osobu a problémy. Gesto nabídnuté židle pomáhá navodit atmosféru důvěry, zmírňuje

obavy klienta z neznámého prostředí, a dokonce mírní projevy emocí nespokojeného klienta (Provazníková, 2012). Potřebu důležitosti úředník dále naplní vhodným oslovením klienta, buď jeho titulem, nebo příjmením a aktivním nasloucháním. Aktivně naslouchat neznamena pouze slyšet, jak uvedu v další části textu. Úředník musí projevit zájem o problémy klienta, udržovat dostatečnou pozornost, být ke klientovi upřímný a empatický. Nepodléhat rychlým a často mylným prvotním úsudkům. Udržovat oční kontakt, zaujmout otevřený postoj, být v mírném náklonu ke klientovi a nekřížit končetiny (Fontana, 2017, s. 77). Používat výrazy jako: „*chápu*“, „*ano*“, „*rozumím vám*“.

Aktivní naslouchání pomáhá úředníkovi naplnit poslední klientovu sociálně komunikační potřebu, kterou je potřeba najít porozumění. Klient očekává, že úředník bude mít pro jeho požadavek či problém pochopení. Úředník by neměl snižovat vážnost a důležitost věci, ve které klient na úřad přichází. Vyvolalo by to v klientovi nepříjemné pocity a úředník by nenaplnil požadavek porozumění a snížil by tak účinnost komunikace (Špaček, 2014, s. 39).

Z výše uvedeného textu vyplývají první dvě zásady efektivní pro-klientské komunikace. První zásadou je naplnění sociálně komunikačních potřeb klienta. Druhou zásadou je vyřízení věcných záležitostí klienta. K této zásadě bych ráda dodala, že vyřídit věcné záležitosti klienta může úředník jen, pokud je to v jeho silách. Jestliže např. klient přichází se svým požadavkem na nesprávný odbor, místní úředník nemůže klientův požadavek splnit, jelikož k úkonu není kompetentní. V takovém případě by měl klienta nasměrovat na správný odbor, kde bude jeho požadavku věnována pozornost.

Vliv na pro-klientskou komunikaci má také skutečnost, zda si úředníci plní své povinnosti, které jim ukládá zákon. Povinnosti státních úředníků jsou vyjmenovány v § 77 služebního zákona, k pro-klientské komunikaci se dle mého názoru nejvíce vztahují povinnosti uvedené pod písmeny: b, c, e, g, h, j, n, r, t. Výčet povinností úředníků územních samosprávných celků (dále jen ÚSC) je uveden v § 16 zákona o úřednících. Význam pro pro-klientskou komunikaci má především plnění povinností uvedených v odstavci 1 pod písmeny: b, e, f, g, i, j, k, l; v odstavci 2 pod písmenem d. Plnění povinností plynoucích úředníkům ze zákona pokládám za třetí zásadu efektivní pro-klientské komunikace.

### 3.2.1 Aktivní naslouchání

Podle DeVita (2008, s. 110–115) je aktivní naslouchání jedním z typů efektivního naslouchání. Je to důležitá komunikační dovednost, což znamená, že být dobrým posluchačem, který aktivně naslouchá druhým lidem, se může naučit každý z nás. Aktivní naslouchání se od prostého slyšení liší v tom, že posluchač si sdělení nejenom vyslechne, ale snaží se mu maximálně porozumět, pochopit smysl sdělení a zároveň si posluchač všímá vedle obsahové i citové stránky sdělení. Křivohlavý (1986, s. 132) tvrdí, že při naslouchání jde „... o citlivé vystižení a vycítění toho, co ten, kdo k nám mluví, prožívá ve svém nitru.“ Podle Plaňavy (2005, s. 83) se aktivní naslouchání vyznačuje „... aktivitou naslouchajícího, který nejen registruje, co a jak sděluje komunikační partner, nýbrž také na rozhovoru participuje kognitivně, emočně i akčně, čili behaviorálně.“ Naučit se aktivně naslouchat znamená trénovat schopnost koncentrace pozornosti na komunikačního partnera, trénovat vstřícnost a oprostít se od předsudků a stereotypů (Vybíral, 2005, s. 123).

### 3.2.2 Pro-klientská komunikace v kontextu etiky

Pedagogický slovník definuje etiku mimo jiné jako „... mravní chování člověka, soulad jeho rozhodování, jednání a chování s humánními etickými principy“ (Průcha a kol, 2003, s. 59). Etické principy, které vymezují žádoucí standardy chování a jednání úředníků při výkonu veřejné služby, jsou stanoveny v Etickém kodexu úředníků a zaměstnanců veřejné správy (dále jen Kodex). Kodex byl vytvořen Ministerstvem vnitra a schválen byl usnesením vlády č. 331 ze dne 9. května 2012. Skládá se z preambule a 14 článků. „Kodex není právní normou, nelze tak v jeho případě hovořit o závaznosti v právním slova smyslu...“ (Kostruhová, 2014, s. 2), ovšem povinnost jednat v souladu s ním si většina úřadů ukotvuje ve svých interních předpisech. Jeho uplatnitelnost a vymahatelnost je navíc upravena v samotném Kodexu článkem 13.

Problematika etiky ve veřejné správě poměrně dlouhou dobu po transformaci veřejné správy po roce 1989 nebyla jednotně upravena. Až do roku 2001 neexistoval dokument, který by upravoval oblast etiky pro celou veřejnou správu. V praxi to vypadalo tak, že si různé úřady dle vlastního uvážení zaváděly



interní předpisy, v nichž si stanovily základní etické principy. V březnu 2001 vláda České republiky schválila Kodex etiky zaměstnanců ve veřejné správě, který ale nebyl považován za optimální, jelikož v něm nebyla stanovena jeho uplatnitelnost a vymahatelnost, navíc vláda neuložila všem úřadům povinnost ho vydat a seznámit s ním své zaměstnance. A tak byl v roce 2012 nahrazen Kodexem, který je platný do současnosti (Dittrich a kol., [b.r.], s. 12–15).

Pro pro-klientskou komunikaci má Kodex neobyčejný význam, jelikož jasně vymezuje, jak by se měli úředníci chovat ke klientům. Důsledné ctění principů stanovených Kodexem sice ještě nezaručí, že komunikace úředníka s klientem bude vždy efektivní, ale rozhodně vytváří efektivní komunikaci vhodné podmínky. Dodržování principů stanovených Kodexem je čtvrtou zásadou efektivní pro-klientské komunikace. Jako přílohu č. 2 přikládám rozbor vybraných článků Kodexu, které podle mě nejvíce reflektují komunikaci a jednání úředníka s klientem.

## **II. Praktická část**

### **4 Průzkumné šetření**

Praktická část bakalářské práce je pojatá jako kvantitativně orientovaný průzkum. Průzkum byl uskutečněn na Městském úřadu Vyškov (dále jen MěÚ Vyškov) po domluvě s tajemníkem úřadu, a to ve dnech od 26. 2. do 2. 3. 2018.

#### **4.1 Cíle průzkumu**

Hlavním cílem průzkumného šetření bylo zjistit, zda jsou na MěÚ Vyškov při jednání s klienty dodržovány zásady efektivní pro-klientské komunikace. Jako dílčí cíle jsem si stanovila:

- Na základě postojů klientů MěÚ Vyškov zjistit, zda úředníci MěÚ Vyškov dodrželi při jednání s klienty zásady efektivní pro-klientské komunikace.
- Na základě postojů úředníků MěÚ Vyškov zjistit, zda se úředníci při jednání s klienty řídí zásadami efektivní pro-klientské komunikace.

#### **4.2 Průzkumné otázky**

Šetření jsem se rozhodla realizovat u klientů a úředníků MěÚ Vyškov, abych získala pohled na dodržování zásad efektivní pro-klientské komunikaci od obou zainteresovaných stran. Proto jsem sestavila dvojice průzkumných otázek, které se ptají na totéž, ovšem první otázka z dvojice se vztahuje vždy ke klientům, druhá k úředníkům. V průzkumném šetření jsem se rozhodla sledovat především dodržování zásady č. 1 – naplnění sociálně komunikačních potřeb klientů a dále zásady č. 3 – plnění povinností plynoucích úředníkům ze zákona a zásady č. 4 – dodržování principů stanovených Kodexem. Jelikož zásady č. 3 a 4 jsou tvořeny souborem povinností nebo principů, nebylo možné sledovat všechny povinnosti nebo principy, které zásadu č. 3 a 4 tvoří. Vybrala jsem proto jen některé. U zásady č. 3 jsem zvolila povinnost uvedenou pod písmenem l v § 16 odst. 1 zákona o úřednících. U zásady č. 4 jsem vycházela z některých principů uvedených ve článku 3 a 12 Kodexu.

- Byla u klientů naplněna potřeba být vítán, být důležitý a najít porozumění?
- Naplňují úředníci sociálně komunikační potřeby klientů?
- Věděli klienti, s kým jednají?
- Představují se úředníci klientům?
- Považují klienti kvalifikační kompetence úředníků za dostatečné?
- Jak úředníci hodnotí své kvalifikační kompetence?
- Pochopili klienti úředníkovu sdělení?
- Přizpůsobují úředníci komunikaci individuálním schopnostem klientů?
- Byli klienti spokojeni s vystupováním úředníka?
- Jak hodnotí svoje vystupování vůči klientům úředníci?
- Zdál se klientů oděv úředníka adekvátní?
- Dbají úředníci na zásadu reprezentace, která je uvedena v Kodexu?

### 4.3 Průzkumná metoda

Pro sběr dat jsem použila metodu dotazníku. Podle Gavory (2010, s. 99) je dotazník nejpoužívanější metodou sběru dat. Jeho nespornou výhodou je získání velkého objemu dat v relativně krátkém časovém úseku. Za největší nevýhodu považuji nízkou návratnost dotazníků, pokud jsou rozesílány elektronicky. Pro výzkumné šetření jsme vytvořila dva dotazníky. Jeden byl určen klientům MěÚ Vyškov, druhý úředníkům stejného úřadu. Nejprve jsem sestavila dotazník pro klienty. Položky, které jsem v něm použila, jsem následně převedla do takové podoby, aby na ně mohli odpovídat i úředníci. Některé položky bylo zbytečné tímto způsobem měnit, proto dotazník určený úředníkům obsahuje méně položek než klientský dotazník a otázky č. 17, 18 a 19 v dotazníku pro klienty nemají svůj ekvivalent v dotazníku pro úředníky.

Klientský dotazník má papírovou podobu a jeho distribuci jsem zajišťovala sama. Skládá se ze vstupní části a vlastních položek. Vstupní část obsahuje

oslovení respondenta, popis účelu dotazníku, žádost o uvádění pravdivých informací a zachování anonymity, pokyny pro vyplnění dotazníku, poděkování a jméno autora dotazníku. Dotazník je tvořen 21 položkami, z nichž 9 je koncipováno jako uzavřené položky, zbylých 12 jako položky škálované.

U škálovaných položek jsem využila stupnici:

- rozhodně souhlasím,
- spíše souhlasím,
- ani nesouhlasím, ani souhlasím,
- spíše nesouhlasím,
- rozhodně nesouhlasím.

Pokud respondentovi nevyhovovala ani jedna poloha na stupnici, mohl vyjádřit svůj názor v políčku jiný názor. Pouze u položky č. 17 byla nabídnuta stupnice:

- velmi dobrý,
- spíše dobrý,
- neutrální,
- spíše špatný,
- velmi špatný.

Dotazník určený úředníkům jsem vytvořila prostřednictvím služby, kterou nabízí společnost Google – tzv. Formuláře Google a jeho distribuci zajistil tajemník MěÚ Vyškov, který rozeslal odkaz na dotazník úředníkům MěÚ Vyškov interní poštou. Podoba dotazníku je k nahlédnutí na tomto odkazu: [https://docs.google.com/forms/d/1BqFeOR1e65NjZziCjr-CnGXg47tRdA\\_mbOclbH3SXOE](https://docs.google.com/forms/d/1BqFeOR1e65NjZziCjr-CnGXg47tRdA_mbOclbH3SXOE)

Dotazník se skládá ze vstupní části, která obsahuje oslovení respondenta, popis účelu dotazníku, informaci o anonymitě, žádost o uvádění pravdivých informací, pokyny pro vyplnění dotazníku, poděkování a jméno autora, a 18 položek. Tři položky jsou koncipovány jako uzavřené, 14 jako škálované a jediná položka č. 17 je otevřená a ptá se na věk respondentů. U škálovaných položek jsme využila dva typy stupnic. První typ je totožný se stupnicí použitou v klientském dotazníku:

- rozhodně souhlasím,
- spíše souhlasím,

- ani nesouhlasím, ani souhlasím,
- spíše nesouhlasím,
- rozhodně nesouhlasím.

Pokud respondentovi nevyhovovala žádná poloha na stupnici, mohl vyjádřit svůj názor v políčku jiná. Druhá stupnice vypadala následovně:

- vždy,
- většinou,
- někdy,
- zřídka,
- nikdy.

V obou dotaznících jsem u škálovaných položek využila Likertovy škály, které „... jsou nejčastěji užívány pro měření postojů či názorů, kdy respondent na předem dané stupnici vyjadřuje míru svého souhlasu či nesouhlasu s výrokem“ (Chytrý, Kroufek, 2017, s. 3). Vyhodnotila jsem je způsobem, jenž uvádí Gavora (2010, s. 96–97). Každé poloze na stupnici jsem přisoudila koeficient, nejpriznivější volbě nejvyšší koeficient, nejméně příznivé volbě koeficient nejnižší a vypočítala aritmetický průměr a medián.

#### 4.4 Průzkumný vzorek

Jak už jsem zmínila výše, průzkum jsem se rozhodla realizovat na jednom konkrétním úřadu, kterým se stal MěÚ Vyškov. Abych mohla vybrat správně respondenty do průzkumu, musela jsem si nejprve stanovit základní soubor. „Pojmem „základní soubor“ rozumíme všechny prvky (osoby, situace) patřící do skupiny, kterou zkoumáme“ (Chráska, 2016, s. 17). V této práci jsem stanovila dva základní soubory. První základní soubor tvořili všichni klienti MěÚ Vyškov, druhý všichni úředníci MěÚ Vyškov. Ze základních souborů jsem záměrným anketním výběrem získala dva soubory výběrové, které základní soubory reprezentují. Anketní výběr je takový druh výběru, při kterém se respondenti sami rozhodují, zda budou, či nebude součástí výběrového souboru (Chráska, 2016, s. 19).

Klienty MěÚ Vyškov jsem do výběrového souboru získala tak, že jsem je sama oslovovala na úřadu. Podařilo se mi získat 108 respondentů, nicméně dva

dotazníky jsem musela před zpracováním dat vyloučit kvůli důvodné obavě, že si klienti špatně přečetli pokyny pro vyplnění a dotazník vyplnili nesprávně. Při oslovování klientů jsem se nesečkala s žádnou vyloženě negativní reakcí. I když klienti odmítli dotazník vyplnit, vždy se zdvořile omluvili, většinou na nedostatek času.

Návratnost dotazníků u skupiny úředníků byla bohužel nižší. Tajemník MěÚ Vyškov rozeslal odkaz na online dotazník úředníkům interní poštou úřadu. Vrátilo se mi jen 58 dotazníků, výše návratnosti není ani 50 %. Jsem si vědoma, že tento vzorek není reprezentativní, nicméně další úředníky z jiných úřadů jsem neoslovila, jelikož jsme se v empirické části práce zaměřila pouze na MěÚ Vyškov. Proto bych ráda zdůraznila, že veškeré výsledky z mého šetření jsou platné jen pro výběrové soubory v této práci a není možné výsledky generalizovat.

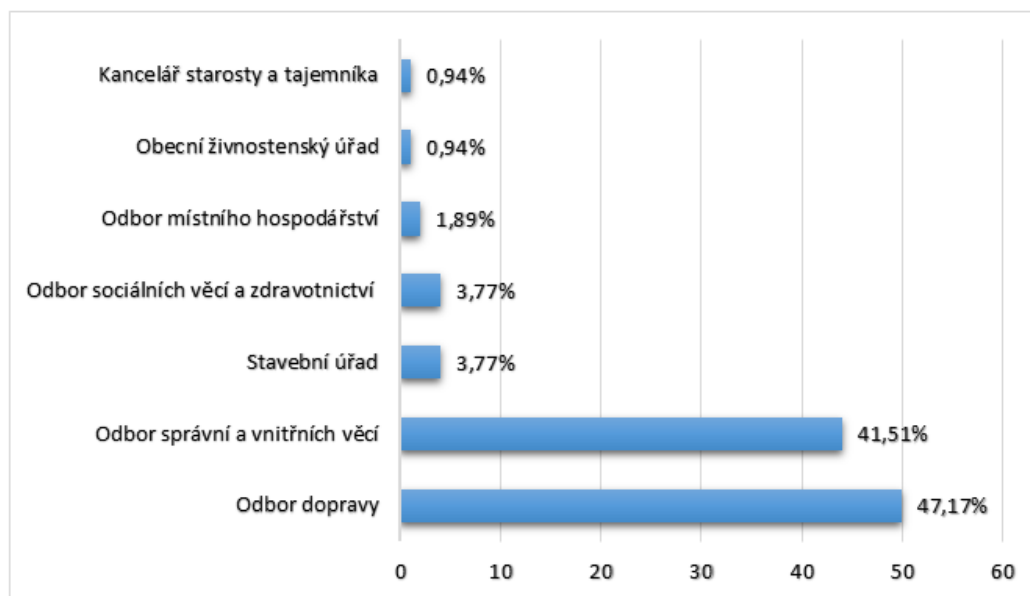
#### **4.5 Vyhodnocení dotazníkového šetření**

V této podkapitole rozeberu a vyhodnotím získaná data. Tabulky s modrým záhlavím a modré grafy zobrazují výsledky, které jsem získala z odpovědí klientů MěÚ Vyškov, tabulky s oranžovým záhlavím a oranžové grafy zobrazují výsledky získané z odpovědí úředníků MěÚ Vyškov. U každé položky jsem vytvořila tabulku četností, do které jsem zanesla absolutní četnosti odpovědí a relativní četnosti odpovědí. U škálovaných položek jsem navíc zanesla do tabulek součin absolutní četnosti a koeficientu, který jsem využila pro výpočet aritmetického průměru.

### Položka č. 1: Na kterém odboru jste jednal/a?

Odbor	Absolutní četnost $n_i$	Relativní četnost v %
Kancelář starosty a tajemníka	1	0,94
Stavební úřad	4	3,77
Obecní živnostenský úřad	1	0,94
Odbor správních a vnitřních věcí	44	41,51
Odbor místního hospodářství	2	1,89
Odbor sociálních věcí a zdravotnictví	4	3,77
Odbor dopravy	50	47,17
	$\Sigma$ 106	

Tabulka č. 1: Odbory, na kterých klienti jednali (zdroj vlastní)



Graf č. 1: Odbory, na kterých klienti jednali (zdroj vlastní)

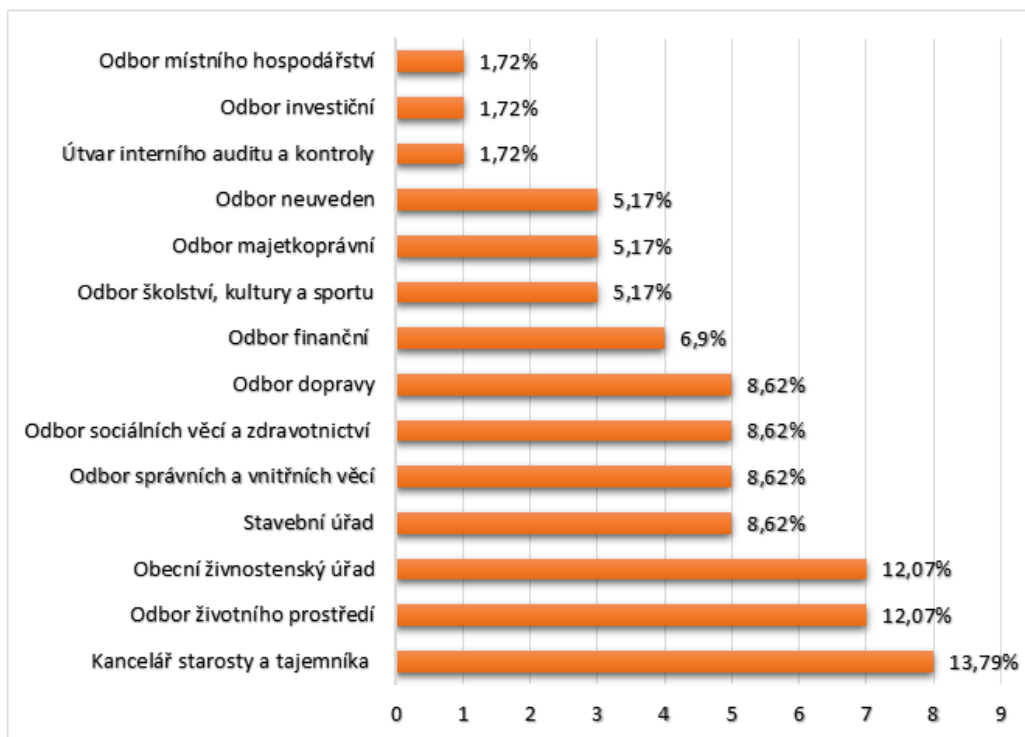
Komentář: Nejvíce klientských dotazníků jsem nasbírala na odboru dopravy a odboru správním a vnitřních věcí, a to dohromady 94 z celkových 106 dotazníků. Proto si dovoluji tvrdit, že tyto dva odbory patří na MěÚ Vyškov ke klientsky nejvytíženějším. Moje tvrzení podporuje i fakt, že na těchto odborech jsou úřední hodiny delší než na ostatních odborech úřadu.

**Položka č. 1: Na kterém odboru pracujete?**

<b>Odbor</b>	<b>Absolutní četnost <math>n_i</math></b>	<b>Relativní četnost v %</b>
Kancelář starosty a tajemníka	8	13,79
Stavební úřad	5	8,62
Obecní živnostenský úřad	7	12,07
Odbor investiční	1	1,72
Odbor finanční	4	6,9
Odbor správních a vnitřních věcí	5	8,62
Odbor místního hospodářství	1	1,72
Odbor sociálních věcí a zdravotnictví	5	8,62
Odbor dopravy	5	8,62
Odbor školství, kultury a sportu	3	5,17
Odbor životního prostředí	7	12,07
Odbor majetkoprávní	3	5,17
Útvar interního auditu a kontroly	1	1,72
Odbor neuveden	3	5,17
	$\Sigma$ 58	

Tabulka č. 2: Odbory, na kterých pracují úředníci (zdroj vlastní)





Graf č. 2: Odbory, na kterých pracují úředníci (zdroj vlastní)

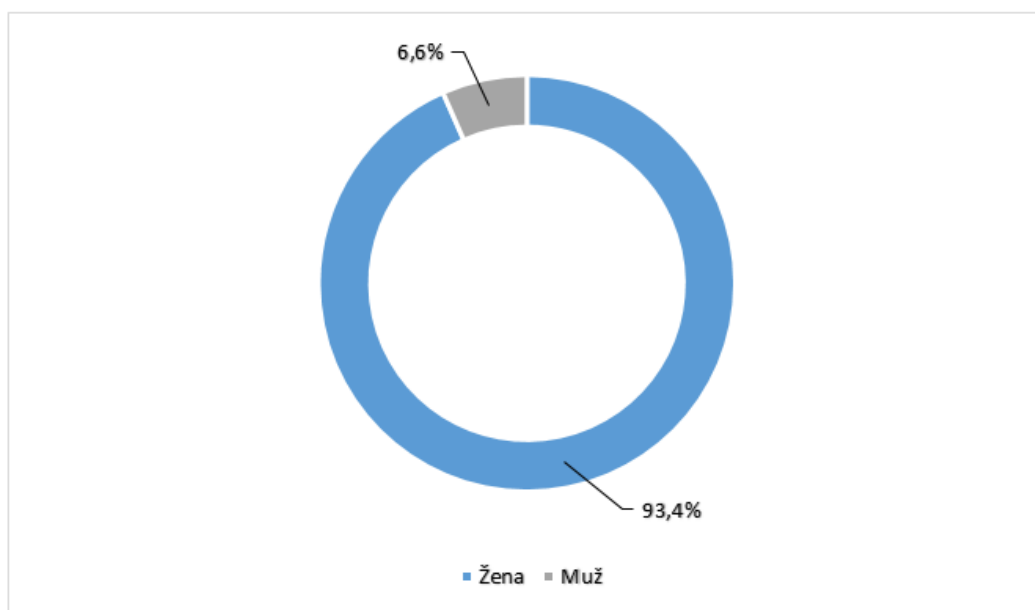
Komentář: Nejvíce dotazníků od úředníků se mi vrátilo z kanceláře starosty a tajemníka, pravděpodobně proto, že tajemník byl jejich distributorem mezi ostatní úředníky. Pro zachování větší anonymity byla u položky ponechána možnost neuvádět odbor, na kterém úředník pracuje. Této možnosti využili pouze tři úředníci.

Než přistoupím k vyhodnocení dalších položek, je nezbytné uvést, že získaná data od klientů a úředníků nelze navzájem párovat a porovnávat. Důvodem je fakt, že nejvíce odpovědí od klientů jsem získala na odboru dopravy a odboru správním a vnitřních věcí, ale odpovědi od úředníků mám z různých odborů. Většina oslovených klientů hodnotila dodržování zásad efektivní pro-klientské komunikace u úředníků pracujících na odboru dopravy a odboru správním a vnitřních věcí, ale postoje úředníků k tomu, jak moc se řídí, či neřídí zásadami efektivní pro-klientské komunikace, jsem získala od úředníků pracujících na různých odborech úřadu.

### Položka č. 2: Jakého byl úředník pohlaví?

Pohlaví	Absolutní četnost $n_i$	Relativní četnost v %
Žena	99	93,4
Muž	7	6,6
	$\Sigma$ 106	

Tabulka č. 3: Pohlaví úředníka (zdroj vlastní)



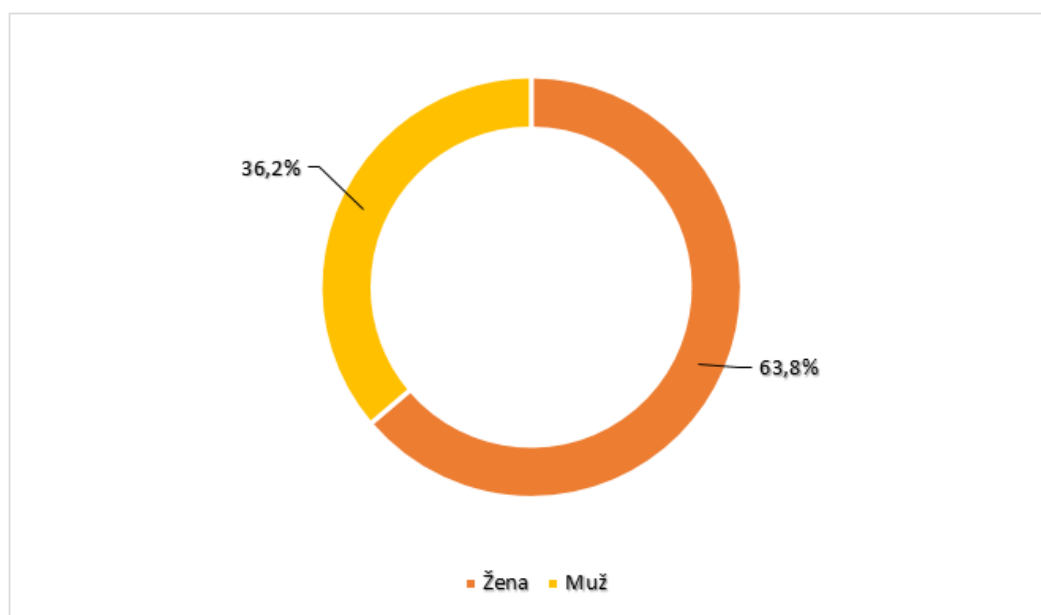
Graf č. 3: Pohlaví úředníka (zdroj vlastní)

Komentář: Z grafu je patrné, že klienti jednali především s úřednicemi. Je to proto, že velkou část dotazníků jsem nasbírala na odboru dopravy, konkrétně na oddělení dopravně-správních agend, kde pracuje 7 úřednic a jediný úředník. Pak jsem také velké množství dotazníků nasbírala na oddělení evidence obyvatel, občanských průkazů, cestovních dokladů a matriční agendy, které spadá pod odbor správní a vnitřních věcí. Na tomto oddělení pracují pouze úřednice.

### Položka č. 2: Jaké je Vaše pohlaví?

Pohlaví	Absolutní četnost $n_i$	Relativní četnost $v \%$
Žena	37	63,8
Muž	21	36,2
	$\Sigma$ 58	

Tabulka č. 4: Pohlaví úředníka (2) (zdroj vlastní)



Graf č. 4: Pohlaví úředníka (2) (zdroj vlastní)

Komentář: Z grafu je patrný již větší podíl mužů na postu úředníka napříč různými odbory úřadu, než tomu bylo u předchozího grafu.

**Položka č. 3: Úředník mě zdvořile přivítal.**

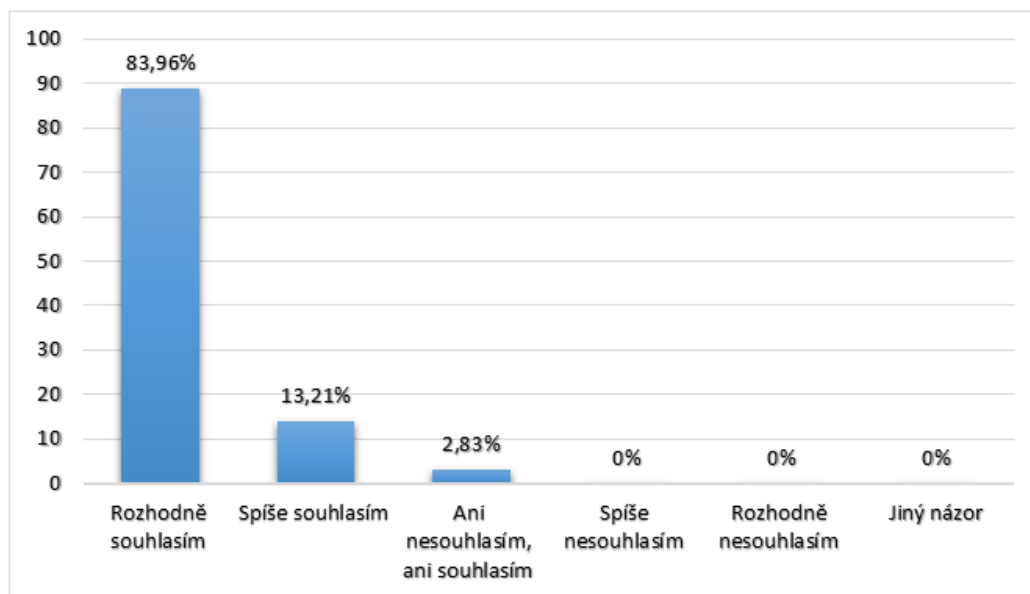
Stupnice + přisouzený koeficient	Absolutní četnost $n_i$	Relativní četnost v %	Koeficient * $n_i$
Rozhodně souhlasím (5)	89	83,96	445
Spíše souhlasím (4)	14	13,21	56
Ani nesouhlasím, ani souhlasím (3)	3	2,83	9
Spíše nesouhlasím (2)	0	0	0
Rozhodně nesouhlasím (1)	0	0	0
Jiný názor	0	0	
	$\Sigma$ 106		$\Sigma$ 510

Tabulka č. 5: Úředník mě zdvořile přivítal (zdroj vlastní)

**Výpočet:**

$$\bar{x} = 4,8$$

$$\tilde{x} = 5$$



Graf č. 5: Úředník mě zdvořile přivítal (zdroj vlastní)

Komentář: Z odpovědí klientů je patrné, že byli spokojeni se způsobem, jakým je úředník přivítal. Nepříznivé volby nevyužil ani jeden respondent. Vypočítaná průměrná hodnota se nejvíce blíží na stupnici poloze „rozhodně souhlasím“. Stejně tak hodnota mediánu vychází do polohy „rozhodně souhlasím“.

**Položka č. 3: Při osobním jednání klienta zdvořile přivítám.**

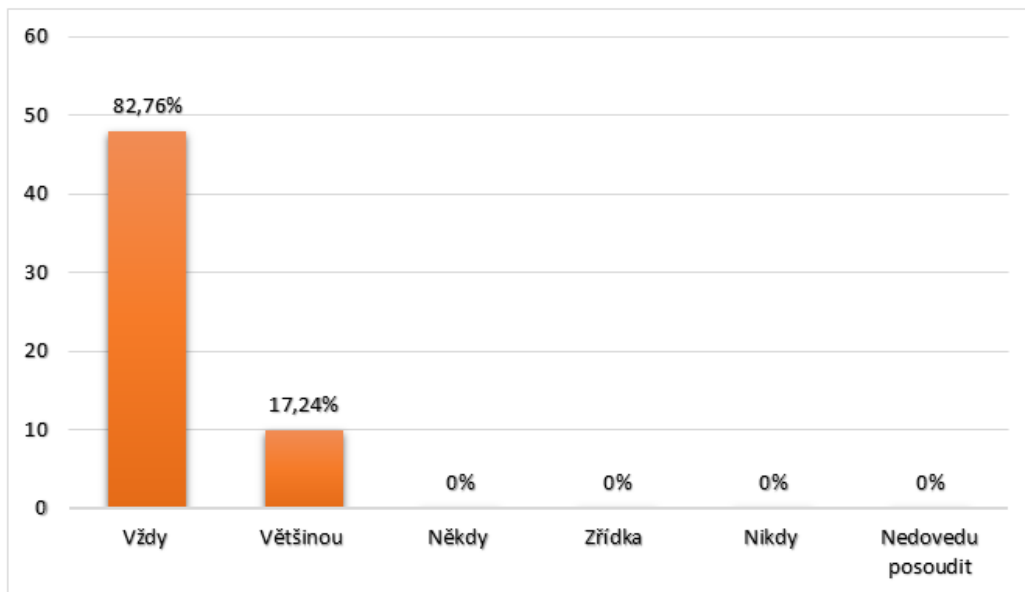
Stupnice + přisouzený koeficient	Absolutní četnost $n_i$	Relativní četnost v %	Koeficient * $n_i$
Vždy (5)	48	82,76	240
Většinou (4)	10	17,24	40
Někdy (3)	0	0	0
Zřídka (2)	0	0	0
Nikdy (1)	0	0	0
Nedovedu posoudit	0	0	
	$\Sigma$ 58		$\Sigma$ 280

Tabulka č. 6: Při osobním jednání klienta zdvořile přivítám (zdroj vlastní)

**Výpočet:**

$$\bar{x} = 4,8$$

$$\tilde{x} = 5$$



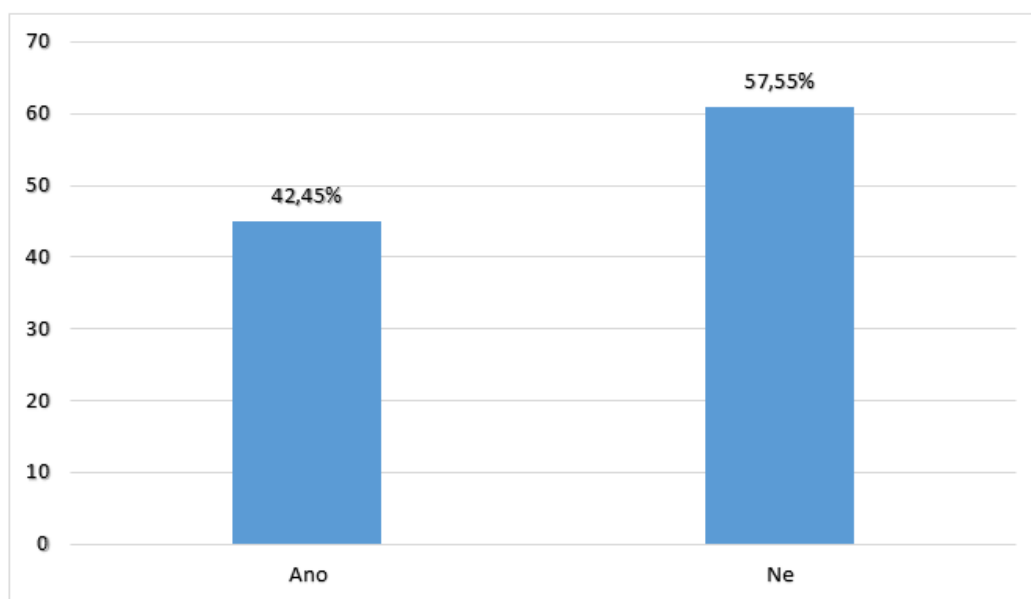
Graf č. 6: Při osobním jednání klienta zdvořile přivítám (zdroj vlastní)

Komentář: Necelých 83 % úředníků odpovědělo, že klienty vždy zdvořile přivítá, zbylých 17 % volilo polohu „většinou“. Z odpovědí vyplývá, že si úředníci MěÚ Vyškov uvědomují, že je důležité naplnit klientovu potřebu být vítán. Osobně pokládám zdvořilé přivítání za základ slušného chování a raději bych viděla v tomto případě od úředníků 100 % volbu polohy „vždy“, nicméně je potěšující, že nikdo nevolil horší variantu než odpověď „většinou“. Vypočítaná průměrná hodnota se nejvíce blíží poloze „vždy“ a zároveň i hodnota mediánu vychází na tuto polohu.

**Položka č. 4: Úředník mi nabídnul místo k sezení.**

Odpo věď	Absolutní četnost $n_i$	Relativní četnost v %
Ano	45	42,45
Ne	61	57,55
	$\Sigma$ 106	

Tabulka č. 7: Úředník mi nabídnul místo k sezení (zdroj vlastní)



Graf č. 7: Úředník mi nabídnul místo k sezení (zdroj vlastní)

Komentář: Důvod, proč graf ukázal tak vysoký počet klientů, kterým nebylo nabídnuto místo k sezení je ten, že na odboru dopravy, konkrétně na oddělení dopravně-správních agend, na němž jsem sesbírala skoro polovinu všech dotazníků, nejsou k dispozici místa k sezení. Klienti chodí pouze k přepážce, a proto volili odpověď „ne“.

**Položka č. 4: Při osobním jednání klienta vybídnu, aby se posadil.**

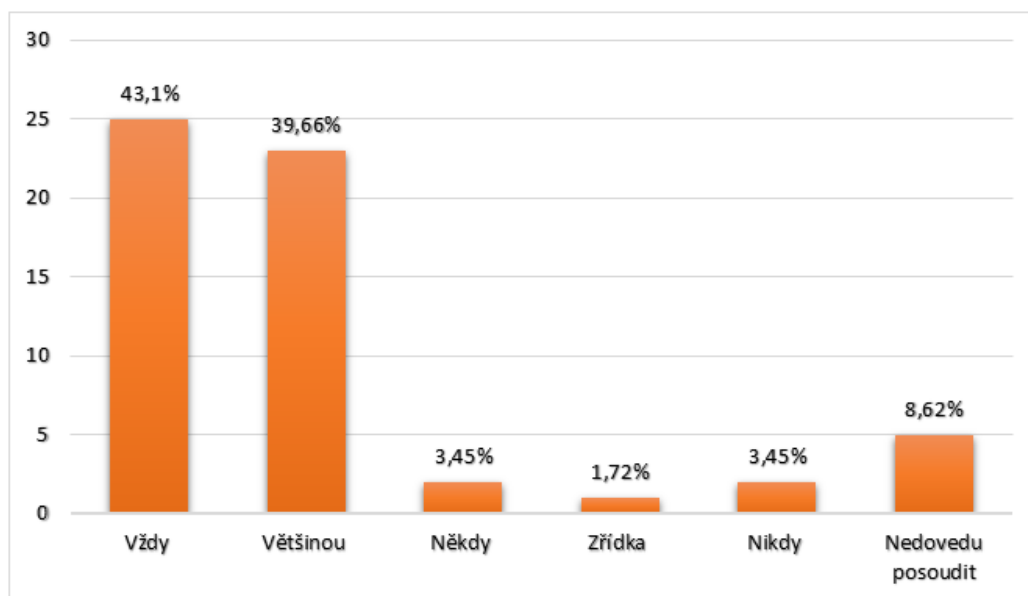
Stupnice + přisouzený koeficient	Absolutní četnost $n_i$	Relativní četnost v %	Koeficient * $n_i$
Vždy (5)	25	43,1	125
Většinou (4)	23	39,66	92
Někdy (3)	2	3,45	6
Zřídka (2)	1	1,72	2
Nikdy (1)	2	3,45	2
Nedovedu posoudit	5	8,62	
	$\Sigma$ 58		$\Sigma$ 227

Tabulka č. 8: Při osobním jednání klienta vybídnu, aby se posadil (zdroj vlastní)

**Výpočet:**

$$\bar{x} = 4,3$$

$$\tilde{x} = 4$$



Graf č. 8: Při osobním jednání klienta vybídnu, aby se posadil (zdroj vlastní)

Komentář: Vypočítaná průměrná hodnota se nejvíce blíží na stupnici poloze „většinou“ a zároveň medián připadnul také na tuto polohu. Důležité je zmínit, že

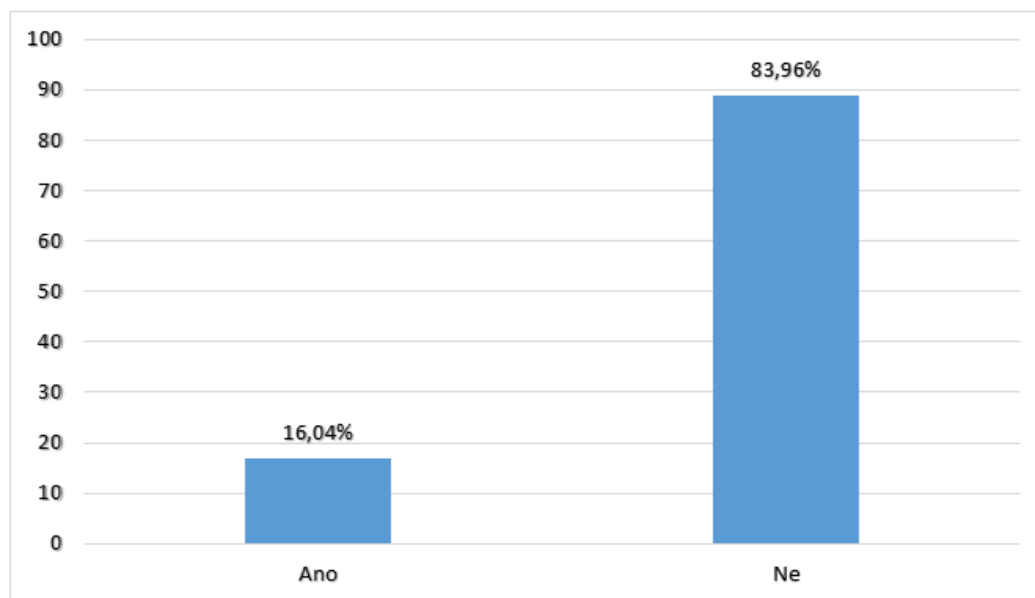


pro výpočet aritmetického průměru a mediánu jsem nepoužila celkový počet 58 odpovědí, ale pracovala jsem pouze s 53 odpověďmi, jelikož 5 respondentů volilo variantu „nedovedu posoudit“. Tato varianta se neposuzujeme na stupnici, nepřirazuje se jí žádný koeficient, tudíž s ní při výpočtu měr ústřední tendence nepracuji.

**Položka č. 5: Úředník se mi představil (sdělil mi své příjmení).**

Odpověď	Absolutní četnost $n_i$	Relativní četnost v %
Ano	17	16,04
Ne	89	83,96
	$\Sigma$ 106	

Tabulka č. 9: Úředník se mi představil (zdroj vlastní)



Graf č. 9: Úředník se mi představil (zdroj vlastní)

Komentář: Podle § 16 odst. 1 písmena l zákona o úřednících je úředník povinen „... při ústním nebo písemném jednání s fyzickými nebo právnickými osobami sdělit své jméno, příjmení, úřad, ve kterém je zařazen k výkonu práce, zařazení v útvaru úřadu; územní samosprávný celek v organizačním řádu může stanovit, pro které funkce a činnosti lze nahradit toto označení uvedením identifikačního čísla úředníka.“ Jak graf znázorňuje, v praxi se úředníci při úředním jednání příliš

často nepředstavují. Z vlastní zkušenosti vím, že většinou mají spíš umístěnou jmenovku u dveří své kanceláře, na pracovním stole nebo nosí visačku se svým jménem.

**Položka č. 5: Při osobním jednání se klientovi představím (sdělím mu své příjmení).**

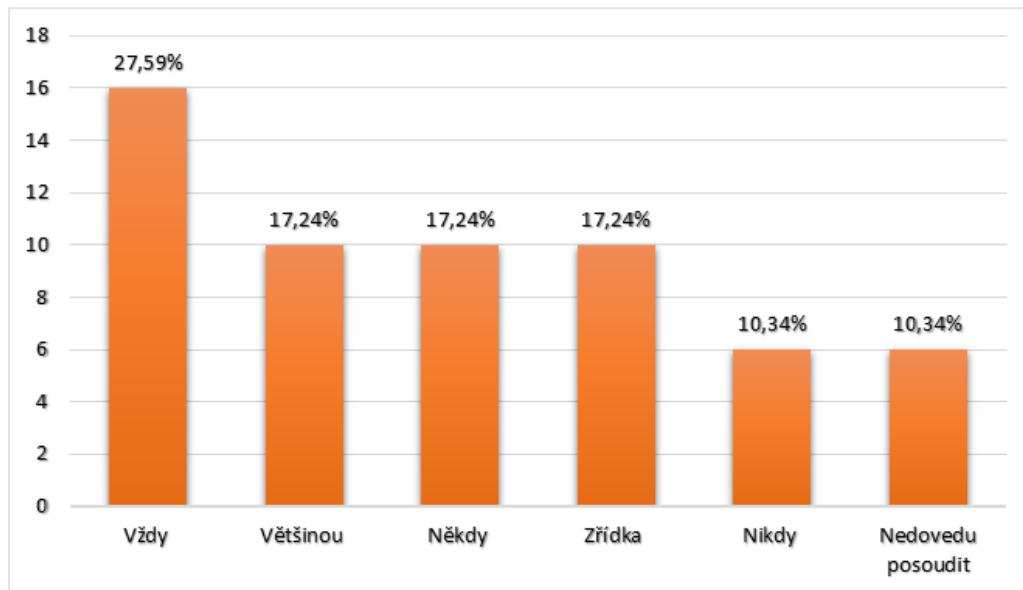
Stupnice + přisouzený koeficient	Absolutní četnost $n_i$	Relativní četnost v %	Koeficient * $n_i$
Vždy (5)	16	27,59	80
Většinou (4)	10	17,24	40
Někdy (3)	10	17,24	30
Zřídka (2)	10	17,24	20
Nikdy (1)	6	10,34	6
Nedovedu posoudit	6	10,34	
	$\Sigma 58$		$\Sigma 176$

Tabulka č. 10: Při osobním jednání se klientovi představím (zdroj vlastní)

**Výpočet:**

$$\bar{x} = 3,4$$

$$\tilde{x} = 3,5$$



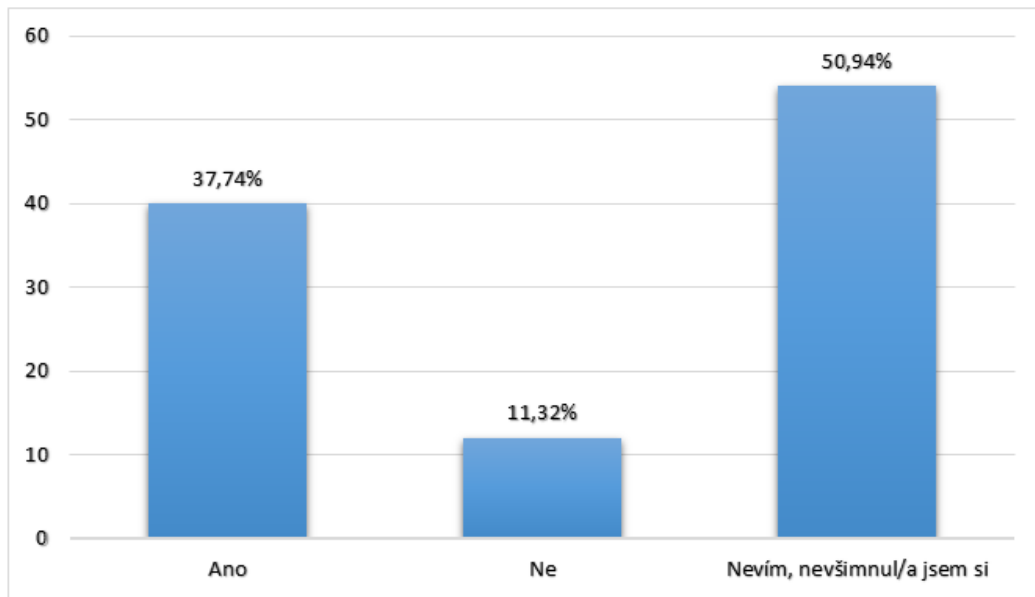
Graf č. 10: Při osobním jednání se klientovi představím (zdroj vlastní)

Komentář: Ze získaných odpovědí je patrné, že úředníci nejsou jednotní v otázce představování se klientům, ačkoliv jim ze zákona plyne povinnost sdělit své příjmení. Pro výpočet aritmetického průměru a mediánu jsem vyloučila 6 odpovědí respondentů, jelikož tito respondenti volili variantu „nedovedu posoudit“. V tomto případě je ošemetné přisoudit průměrnou hodnotu i medián jediné poloze, jelikož obě míry ústřední tendence se pohybují na pomezí poloh „někdy“ a „většinou“.

**Položka č. 6: Úředník měl umístěnou jmenovku na viditelném místě, takže jsem věděl/a, s kým jednám.**

Odpověď	Absolutní četnost $n_i$	Relativní četnost v %
Ano	40	37,74
Ne	12	11,32
Nevím, nevšimnul/a jsem si	54	50,94
	106	

Tabulka č. 11: Úředník měl umístěnou jmenovku na viditelném místě (zdroj vlastní)



Graf č. 11: Úředník měl umístěnou jmenovku na viditelném místě (zdroj vlastní)

Komentář: Polovina respondentů uvedla, že si jmenovky nevšimla. Otázkou zůstává, proč tomu tak je. Jestli je důvod ten, že mají úředníci umístěné jmenovky např. pouze u dveří kanceláře a jsou psané malým písmem, takže lehce přehlédnutelné nebo zda jsou jmenovky nevýrazné a zaniknou na oděvu úředníka. Anebo je důvodem fakt, že se klienti příliš nezajímají o totožnost osoby, s kterou projednávají své záležitosti?

**Položka č. 6: Jmenovku mám umístěnou na viditelném místě tak, aby klient věděl, s kým jedná.**

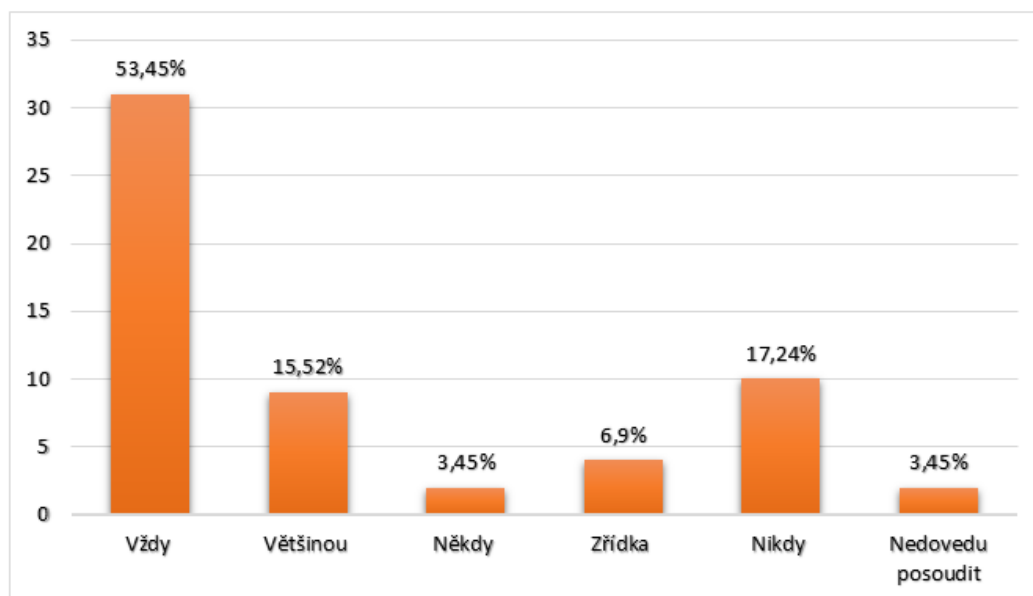
Stupnice + přisouzený koeficient	Absolutní četnost $n_i$	Relativní četnost v %	Koeficient * $n_i$
Vždy (5)	31	53,45	155
Většinou (4)	9	15,52	36
Někdy (3)	2	3,45	6
Zřídka (2)	4	6,9	8
Nikdy (1)	10	17,24	10
Nedovedu posoudit	2	3,45	
	$\Sigma$ 58		$\Sigma$ 215

Tabulka č. 12: Jmenovku mám umístěnou na viditelném místě (zdroj vlastní)

**Výpočet:**

$$\bar{x} = 3,8$$

$$\tilde{x} = 5$$



Graf č. 12: Jmenovku mám umístěnou na viditelném místě (zdroj vlastní)

Komentář: Mezi úředníky panuje nejednotnost názorů na umístění jmenovky. 53 % respondentů volilo polohu „vždy“. To znamená, že necelá polovina dotázaných nemá jmenovku vždy umístěnou tak, aby klient znal totožnost úředníka. Tohle pokládám za docela zásadní problém. Podle mého názoru by měli mít úředníci vždy dobře umístěnou jmenovku, protože při jednání s klientem, které občas nezabere víc jak 5 minut, většinou nedochází k tomu, že by se úředník představil.

**Položka č. 7: Úředník mi během celého jednání věnoval svoji plnou pozornost.**

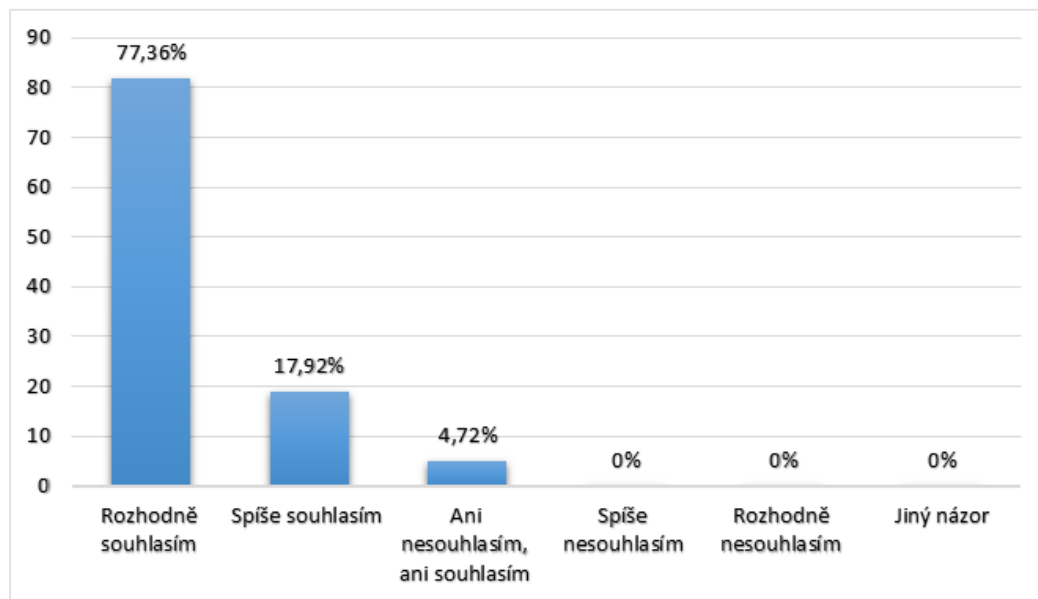
Stupnice + přisouzený koeficient	Absolutní četnost $n_i$	Relativní četnost $v$ %	Koeficient * $n_i$
Rozhodně souhlasím (5)	82	77,36	410
Spíše souhlasím (4)	19	17,92	76
Ani nesouhlasím, ani souhlasím (3)	5	4,72	15
Spíše nesouhlasím (2)	0	0	0
Rozhodně nesouhlasím (1)	0	0	0
Jiný názor	0	0	
	$\Sigma$ 106		$\Sigma$ 501

Tabulka č. 13: Úředník mi během jednání věnoval pozornost (zdroj vlastní)

**Výpočet:**

$$\bar{x} = 4,7$$

$$\tilde{x} = 5$$



Graf č. 13: Úředník mi během jednání věnoval pozornost (zdroj vlastní)

Komentář: Výsledky ukazují, že klienti byli spokojeni s tím, kolik pozornosti jim úředník během jednání věnoval. Klienti se neuchýlili k negativnímu hodnocení. Naopak polohu „*rozhodně souhlasím*“ zvolilo 77 % dotázaných. Zjištěná hodnota průměru se blíží nejvíce poloze „*rozhodně souhlasím*“, hodnota mediánu spadá také do této polohy.

**Položka č. 7: Klientovi při jednání věnuji svoji plnou pozornost.**

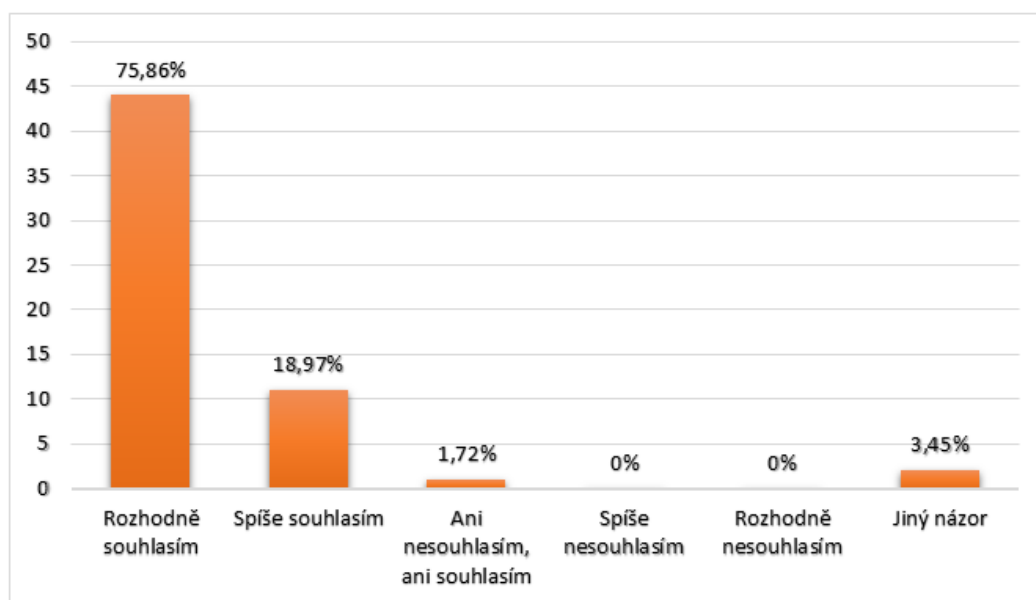
Stupnice + přisouzený koeficient	Absolutní četnost $n_i$	Relativní četnost v %	Koeficient * $n_i$
Rozhodně souhlasím (5)	44	75,86	220
Spíše souhlasím (4)	11	18,97	44
Ani nesouhlasím, ani souhlasím (3)	1	1,72	3
Spíše nesouhlasím (2)	0	0	0
Rozhodně nesouhlasím (1)	0	0	0
Jiný názor	2	3,45	
	$\Sigma$ 58		$\Sigma$ 267

Tabulka č. 14: Klientovi při jednání věnuji pozornost (zdroj vlastní)

### Výpočet:

$$\bar{x} = 4,8$$

$$\tilde{x} = 5$$



Graf č. 14: Klientovi při jednání věnuji pozornost (zdroj vlastní)

Komentář: Z odpovědí úředníků plyne, že se snaží věnovat pozornost klientům. Dva respondenti využili možnosti vyjádřit svůj jiný názor a dostala jsem jednu odpověď „ano“ a druhá zněla: „věnuji plnou pozornost, ale beru telefony“. Pro výpočet měr ústřední tendence jsem vyloučila tyto dva názory, hodnota mediánu vychází do polohy „rozhodně souhlasím“ a zároveň hodnota aritmetického průměru se nejvíce blíží této poloze na stupnici.



**Položka č. 8: Úředník se mnou jednal s respektem.**

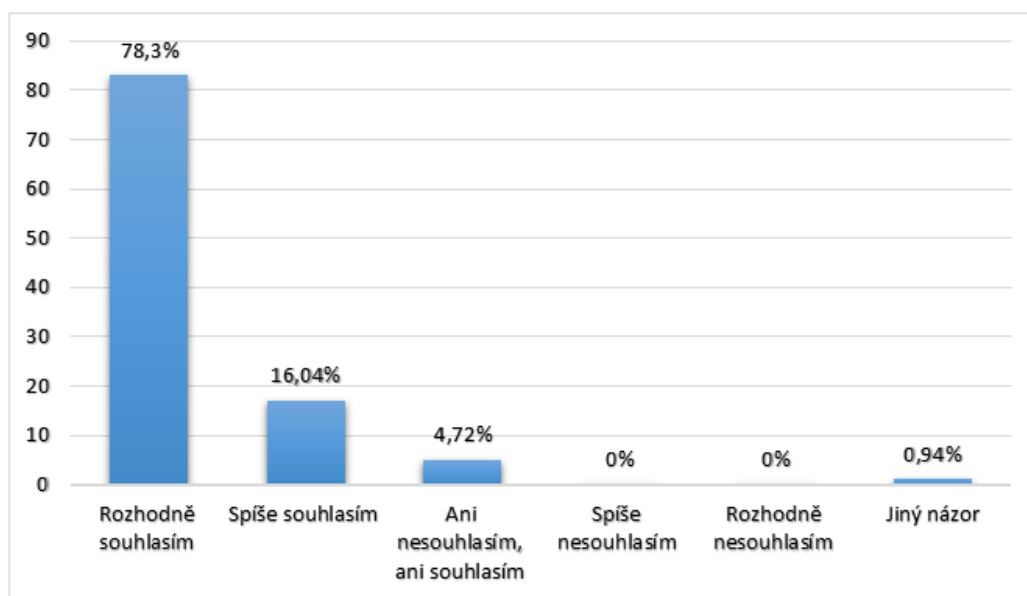
Stupnice + přisouzený koeficient	Absolutní četnost $n_i$	Relativní četnost v %	Koeficient * $n_i$
Rozhodně souhlasím (5)	83	78,3	415
Spíše souhlasím (4)	17	16,04	68
Ani nesouhlasím, ani souhlasím (3)	5	4,72	15
Spíše nesouhlasím (2)	0	0	0
Rozhodně nesouhlasím (1)	0	0	0
Jiný názor	1	0,94	
	$\Sigma$ 106		$\Sigma$ 498

Tabulka č. 15: Úředník se mnou jednal s respektem (zdroj vlastní)

**Výpočet:**

$$\bar{x} = 4,7$$

$$\tilde{x} = 5$$



Graf č. 15: Úředník se mnou jednal s respektem (zdroj vlastní)

Komentář: Aby byla komunikace efektivní, je nezbytné, aby spolu komunikační partneři jednali s respektem. Vzájemný respekt mezi osobami, které se spolu chystají komunikovat, považují za základní stavební kámen, na kterém lze vybudovat kvalitní komunikaci. Proto ráda vidím, že 78 % klientů rozhodně souhlasilo s výrokem o tom, že s nimi úředník jednal s respektem a 16 % zvolilo variantu „spíše souhlasím“, kterou stále považují za dost pozitivní. Pouze jeden klient využil možnosti uvést svůj jiný názor a uvedl, že tento výrok nedokáže posoudit. Pro výpočet aritmetického průměru a mediánu jsem vyloučila variantu „jiný názor“ a zjistila, že hodnota aritmetického průměru se nejvíce blíží poloze „rozhodně souhlasím“ a zároveň do této polohy vychází i hodnota mediánu.

**Položka č. 8: Myslím si, že s klienty jednám s respektem.**

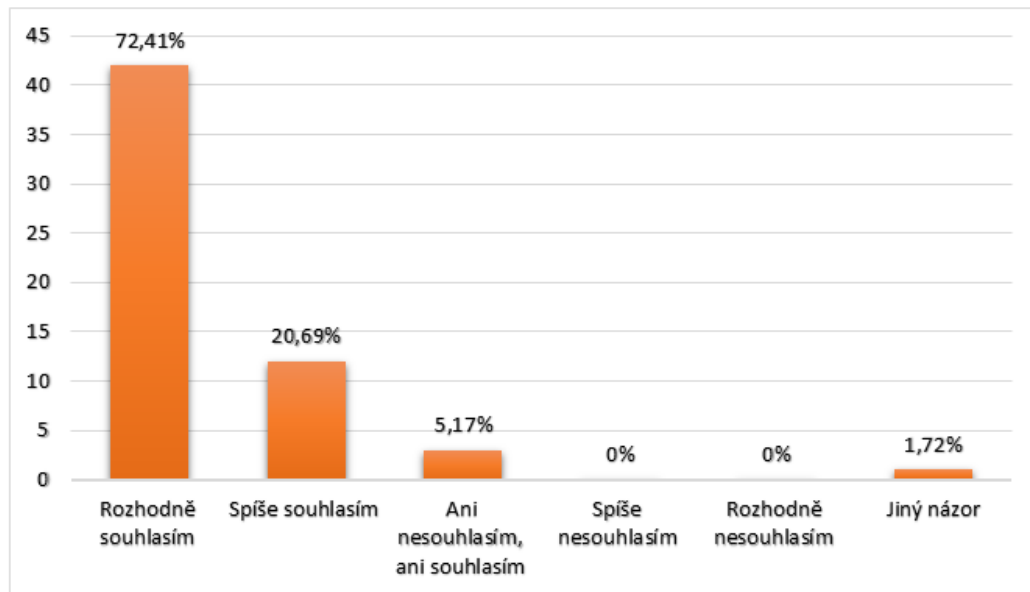
Stupnice + přisouzený koeficient	Absolutní četnost $n_i$	Relativní četnost v %	Koeficient * $n_i$
Rozhodně souhlasím (5)	42	72,41	210
Spíše souhlasím (4)	12	20,69	48
Ani nesouhlasím, ani souhlasím (3)	3	5,17	9
Spíše nesouhlasím (2)	0	0	0
Rozhodně nesouhlasím (1)	0	0	0
Jiný názor	1	1,72	
	$\Sigma$ 58		$\Sigma$ 267

Tabulka č. 16: Myslím si, že s klienty jednám s respektem (zdroj vlastní)

**Výpočet:**

$$\bar{x} = 4,7$$

$$\tilde{x} = 5$$



Graf č. 16: Myslím si, že s klienty jednám s respektem (zdroj vlastní)

Komentář: Velice podobné výsledky jako od klientů jsem získala i od úředníků, což je patrné při porovnání obou grafů. Výpočty měr ústřední tendence se taktéž shodují. Jeden úředník využil možnosti uvést svůj názor a stručně odpověděl pouze „ano“.

**Položka č. 9: Úředník porozuměl mému požadavku či problému.**

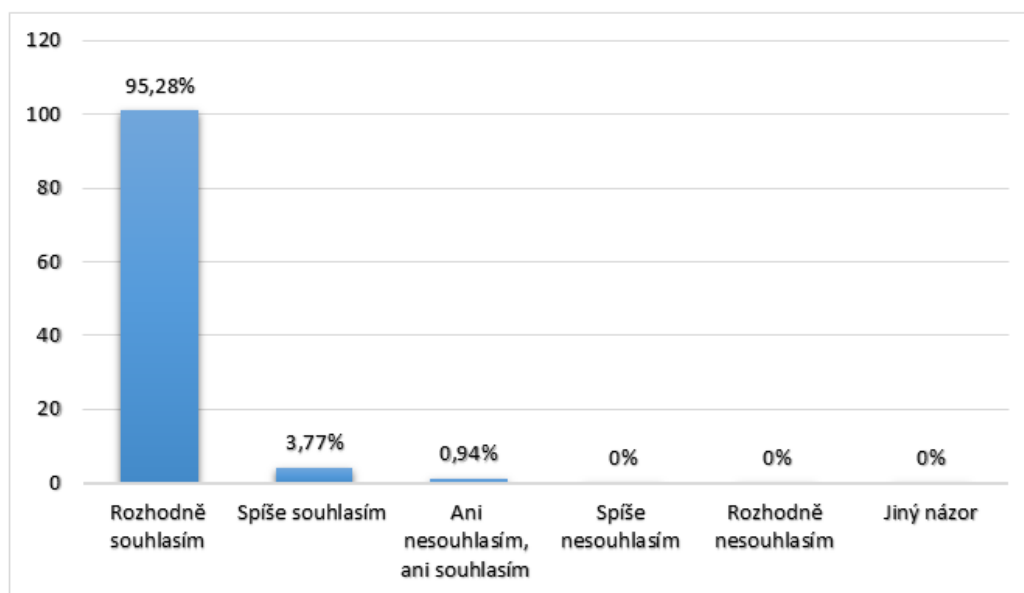
Stupnice + přisouzený koeficient	Absolutní četnost $n_i$	Relativní četnost v %	Koeficient * $n_i$
Rozhodně souhlasím (5)	101	95,28	505
Spíše souhlasím (4)	4	3,77	16
Ani nesouhlasím, ani souhlasím (3)	1	0,94	3
Spíše nesouhlasím (2)	0	0	0
Rozhodně nesouhlasím (1)	0	0	0
Jiný názor	0	0	
	$\Sigma$ 106		$\Sigma$ 524

Tabulka č. 17: Úředník porozuměl mému požadavku či problému (zdroj vlastní)

### Výpočet:

$$\bar{x} = 4,9$$

$$\tilde{x} = 5$$



Graf č. 17: Úředník porozuměl mému požadavku či problému (zdroj vlastní)

Komentář: Ze všech výroků, z nichž byl clientský dotazník sestaven, byl výrok o porozumění klienty hodnocen nejlépe, což dokládá graf, ve kterém 95 % dotázaných volilo variantu „*rozhodně souhlasím*“. Se zjištěným údajem koresponduje i výpočet aritmetického průměru a mediánu.

**Položka č. 9: Požadavkem či problémem klienta se zabývám tak dlouho, dokud mu plně neporozumím.**

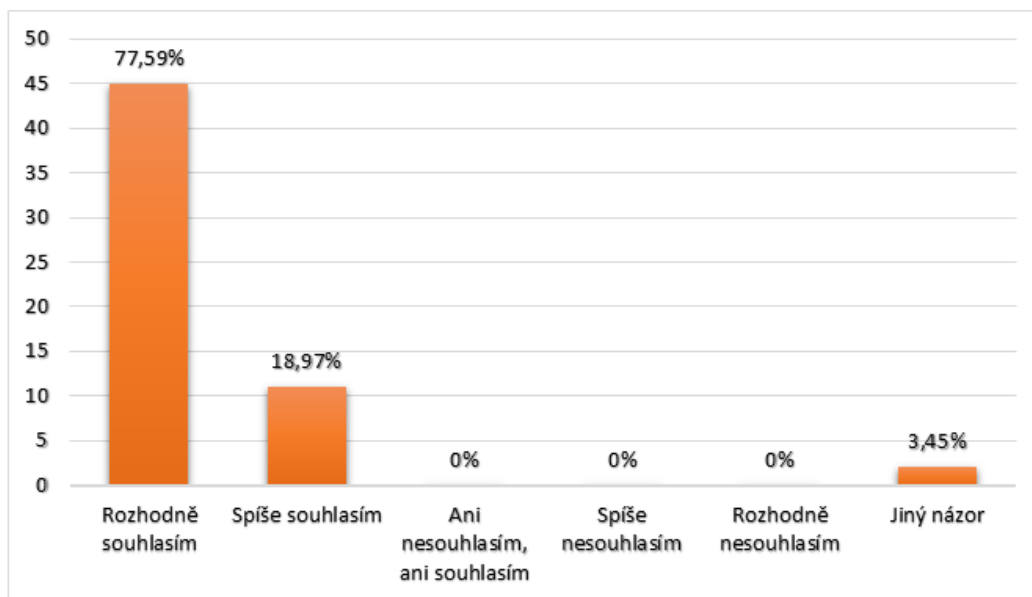
Stupnice + přisouzený koeficient	Absolutní četnost $n_i$	Relativní četnost v %	Koeficient * $n_i$
Rozhodně souhlasím (5)	45	77,59	225
Spíše souhlasím (4)	11	18,97	44
Ani nesouhlasím, ani souhlasím (3)	0	0	0
Spíše nesouhlasím (2)	0	0	0
Rozhodně nesouhlasím (1)	0	0	0
Jiný názor	2	3,45	
	$\Sigma$ 58		$\Sigma$ 269

Tabulka č. 18: Požadavkem či problémem klienta se zabývám tak dlouho, dokud mu plně neporozumím (zdroj vlastní)

**Výpočet:**

$$\bar{x} = 4,8$$

$$\tilde{x} = 5$$



Graf č. 18: Požadavkem či problémem klienta se zabývám tak dlouho, dokud mi plně neporozumím (zdroj vlastní)

Komentář: 96 % dotázaných úředníků uvedlo, že s výrokem souhlasí. Objevily se ale i dva jiné názory. Jeden úředník odpověděl pouze „ano“, druhý mi odpověděl rozsáhleji: „Porozumět čemukoliv plně je ve skutečnosti nemožné, neboť k žádné věci nikdy nemáme naprosto všechny informace. Věci se zabývám tak dlouho, dokud jí neporozumím natolik, aby byla splněna zásada materiální pravdy podle správního řádu.“ Pro výpočet měr ústřední tendence jsem oba jiné názory vyloučila, hodnota aritmetického průměru se nejvíce blíží poloze „rozhodně souhlasím“, hodnota mediánu vychází také do této polohy.

**Položka č. 10: Úředník měl pochopení pro můj požadavek či problém.**

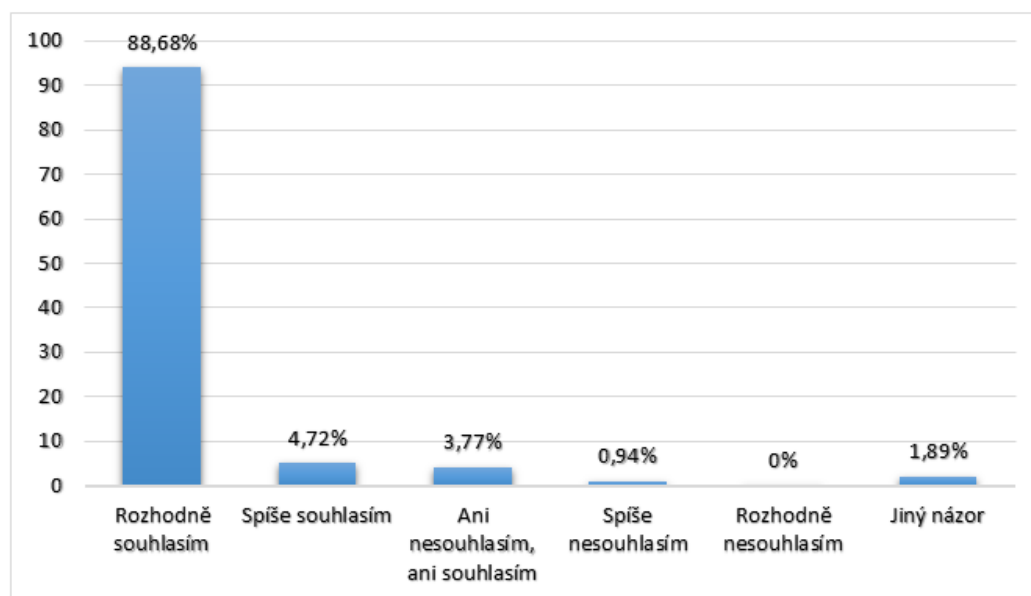
Stupnice + přisouzený koeficient	Absolutní četnost $n_i$	Relativní četnost v %	Koeficient * $n_i$
Rozhodně souhlasím (5)	94	88,68	470
Spíše souhlasím (4)	5	4,72	20
Ani nesouhlasím, ani souhlasím (3)	4	3,77	12
Spíše nesouhlasím (2)	1	0,94	2
Rozhodně nesouhlasím (1)	0	0	0
Jiný názor	2	1,89	
	$\Sigma$ 106		$\Sigma$ 504

Tabulka č. 19: Úředník měl pochopení pro můj požadavek či problém (zdroj vlastní)

**Výpočet:**

$$\bar{x} = 4,8$$

$$\tilde{x} = 5$$



Graf č. 19: Úředník měl pochopení pro můj požadavek či problém (zdroj vlastní)

Komentář: Je patrné, že 93 % klientů bylo spokojeno a zdálo se jim, že úředník měl pochopení pro jejich požadavky. Nicméně je to první výrok, u kterého se setkávám také s jedním negativním hodnocení. Dva klienti volili variantu jiný názor, jejich odpovědi byly: „nedovedu posoudit“ a „neměla jsem žádný problém“. Pro výpočet měr ústřední tendence jsem vyloučila tyto 2 názory, hodnota mediánu vychází do polohy „rozhodně souhlasím“ a zároveň hodnota aritmetického průměru se nejvíce blíží této poloze na stupnici.

**Položka č. 10: Pro požadavek či problém klienta mám pochopení.**

Stupnice + přisouzený koeficient	Absolutní četnost $n_i$	Relativní četnost v %	Koeficient * $n_i$
Vždy (5)	20	34,48	100
Většinou (4)	32	55,17	128
Někdy (3)	4	6,9	12
Zřídka (2)	0	0	0
Nikdy (1)	0	0	0
Nedovedu posoudit	2	3,45	
	$\Sigma$ 58		$\Sigma$ 240

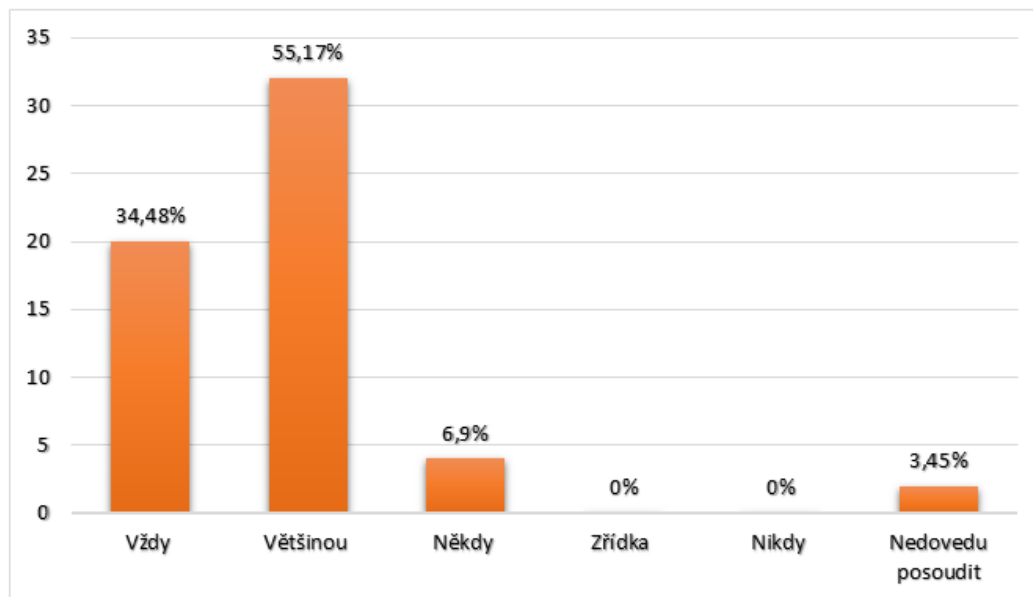
Tabulka č. 20: Pro požadavek či problém klienta mám pochopení (zdroj vlastní)

**Výpočet:**

$$\bar{x} = 4,3$$

$$\tilde{x} = 4$$





Graf č. 20: Pro požadavek či problém klienta mám pochopení (zdroj vlastní)

Komentář: Více jak polovina dotázaných úředníků zvolila možnost „většinou“. U tohoto výroku nepovažuji za nezbytné, aby úředníci volili možnost „vždy“. Myslím si, že je důležité, aby se úředníci snažili mít co nejvíce pochopení pro požadavky klientů, ale občas mohou být jejich požadavky přemrštěné, absurdní, nesplnitelné a někdy i nepochopitelné. Pro výpočet měr ústřední tendence jsem vyloučila dvě odpovědi „nedovedu posoudit“. Medián vyšel 4, což odpovídá poloze „většinou“, zároveň hodnota aritmetického průměru se nejvíce blíží této variantě.

**Položka č. 11: Odborné vědomosti úředníka byly na vysoké úrovni.**

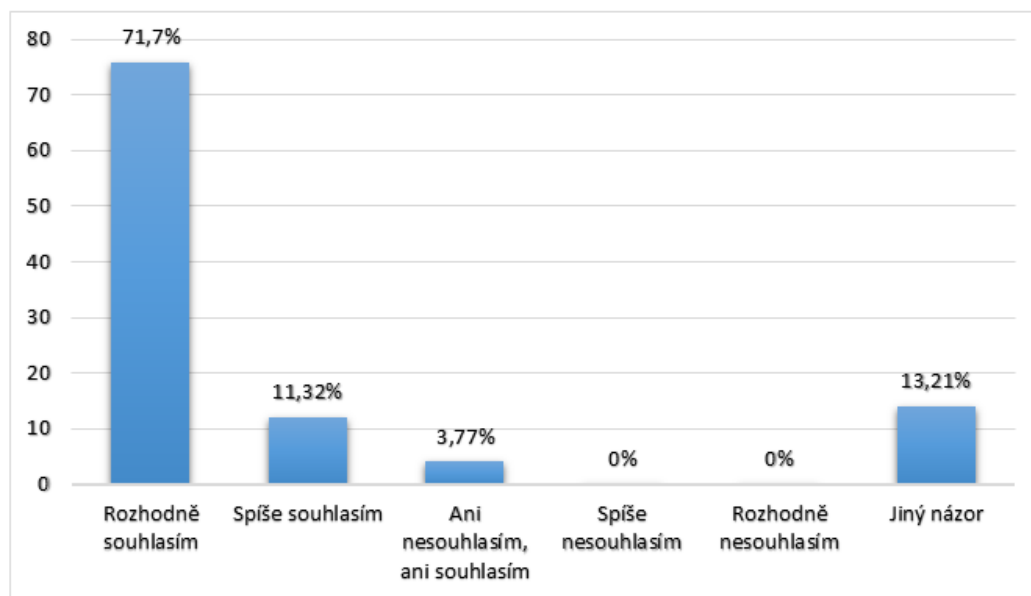
Stupnice + přisouzený koeficient	Absolutní četnost $n_i$	Relativní četnost v %	Koeficient * $n_i$
Rozhodně souhlasím (5)	76	71,7	380
Spíše souhlasím (4)	12	11,32	48
Ani nesouhlasím, ani souhlasím (3)	4	3,77	12
Spíše nesouhlasím (2)	0	0	0
Rozhodně nesouhlasím (1)	0	0	0
Jiný názor	14	13,21	
	$\Sigma$ 106		$\Sigma$ 440

Tabulka č. 21: Odborné vědomosti úředníka byly na vysoké úrovni (zdroj vlastní)

**Výpočet:**

$$\bar{x} = 4,8$$

$$\tilde{x} = 5$$



Graf č. 21: Odborné vědomosti úředníka byly na vysoké úrovni (zdroj vlastní)

Komentář: Přes 70 % dotázaných klientů vnímalo odborné vědomosti úředníka na vysoké úrovni. Nicméně u tohoto výroku přes 13 % klientů raději zvolilo možnost „jiný názor“ a uváděli nejčastěji odpovědi jako „nevím“, „nedovedu posoudit“. Objevila se i odpověď „asi“ a „těžko říct“. Jelikož jsem 14 jiných odpovědí vyloučila z výpočtů, připadla hodnota mediánu do polohy „rozhodně souhlasím“, hodnota aritmetického průměr se této poloze nejvíce přiblížila.

**Položka č. 11 Domnívám se, že jsou moje odborné vědomosti na vysoké úrovni.**

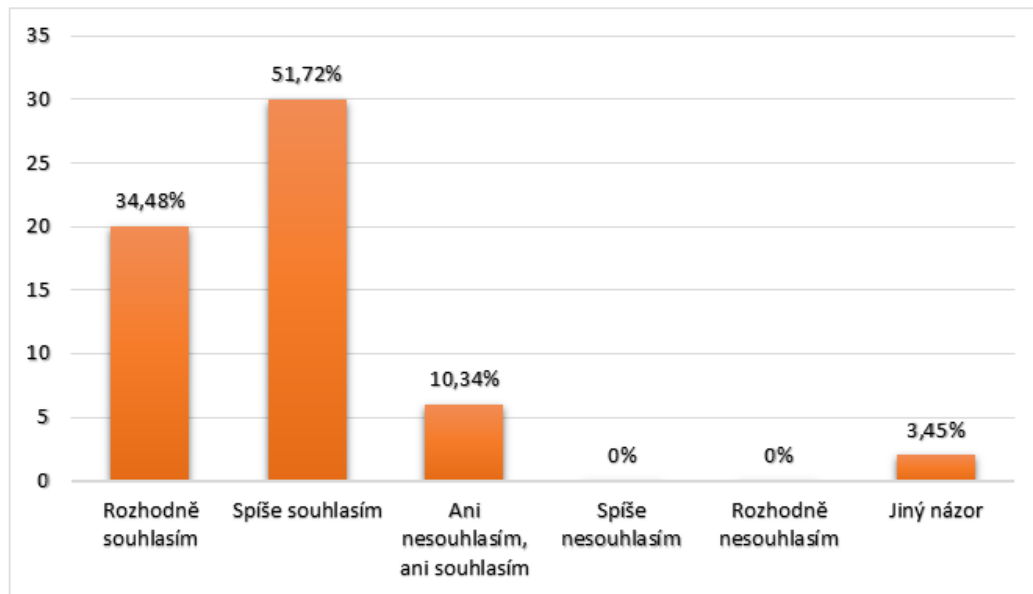
Stupnice + přisouzený koeficient	Absolutní četnost $n_i$	Relativní četnost $v$ %	Koeficient * $n_i$
Rozhodně souhlasím (5)	20	34,48	100
Spíše souhlasím (4)	30	51,72	120
Ani nesouhlasím, ani souhlasím (3)	6	10,34	18
Spíše nesouhlasím (2)	0	0	0
Rozhodně nesouhlasím (1)	0	0	0
Jiný názor	2	3,45	
	$\Sigma$ 58		$\Sigma$ 238

Tabulka č. 22: Domnívám se, že jsou moje odborné vědomosti na vysoké úrovni (zdroj vlastní)

**Výpočet:**

$$\bar{x} = 4,3$$

$$\tilde{x} = 4$$



Graf č. 22: Domnívám se, že jsou moje odborné vědomosti na vysoké úrovni (zdroj vlastní)

Komentář: Sebehodnocení může být náročné, obzvláště pokud má jedinec hodnotit své vědomosti. Z porovnání grafů č. 21 a 22 je patrné, že úředníci hodnotili své vědomosti kritičtěji. Nicméně všechny odpovědi se pohybovaly na neutrální až kladné části stupnice. Vrátili se mi i dvě jiné odpovědi: „*Neumím posoudit, jaká úroveň je vysoká. Moje odborné vědomosti jsou na takové úrovni, která mi umožňuje vykonávat svěřenou funkci.*“ a „*ano*“. S těmito odpověďmi jsem nepočítala při zjišťování hodnoty mediánu a aritmetického průměru. Zjištěné hodnoty u mediánu i průměru odpovídají variantě „*spíše souhlasím*“.

**Položka č. 12: Úředník mi poskytnul dostatečnou radu či pomoc.**

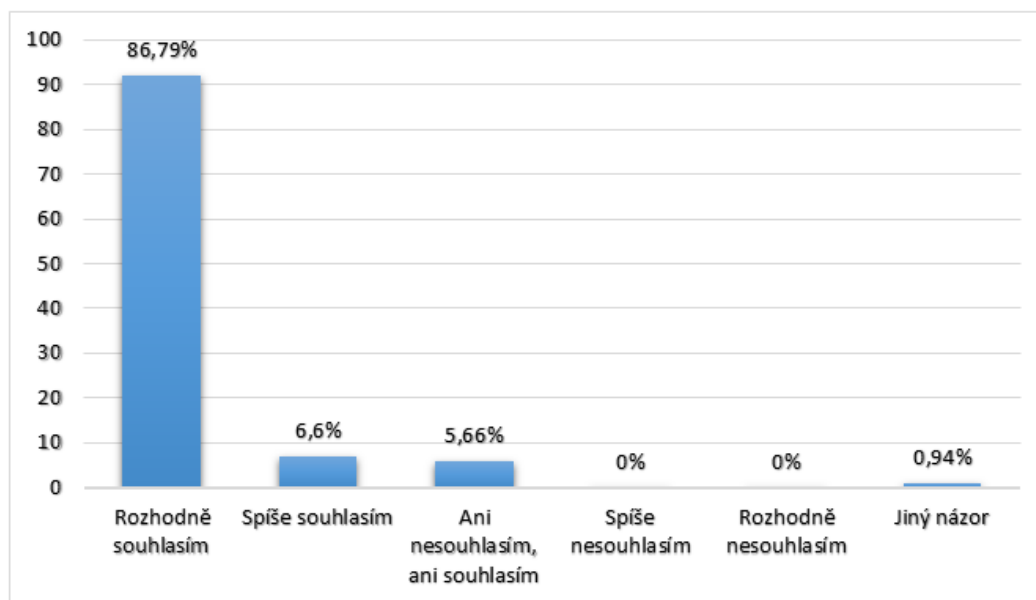
Stupnice + přisouzený koeficient	Absolutní četnost $n_i$	Relativní četnost v %	Koeficient * $n_i$
Rozhodně souhlasím (5)	92	86,79	460
Spíše souhlasím (4)	7	6,6	28
Ani nesouhlasím, ani souhlasím (3)	6	5,66	18
Spíše nesouhlasím (2)	0	0	0
Rozhodně nesouhlasím (1)	0	0	0
Jiný názor	1	0,94	
	$\Sigma$ 106		$\Sigma$ 506

Tabulka č. 23: Úředník mi poskytnul dostatečnou radu či pomoc (zdroj vlastní)

**Výpočet:**

$$\bar{x} = 4,8$$

$$\tilde{x} = 5$$



Graf č. 23: Úředník mi poskytnul dostatečnou radu či pomoc (zdroj vlastní)

Komentář: Z grafu vyplývá, že klienti byli spokojeni s radou či pomocí, kterou jim úředník poskytnul. Ze 106 klientů jich 99 s výrokem souhlasí. Ostatní volili neutrální polohu na stupnici. Pouze jediný klient zvolil možnost jiný názor a uvedl: „*nebylo třeba*“. Jeho názor jsem pro výpočet měr ústřední tendence vyloučila. Hodnota mediánu odpovídá poloze „*rozhodně souhlasím*“, zároveň hodnota aritmetického průměru se blíží stejné poloze.

**Položka č. 12: Myslím si, že klientům poskytuji dostatečné rady či pomoc.**

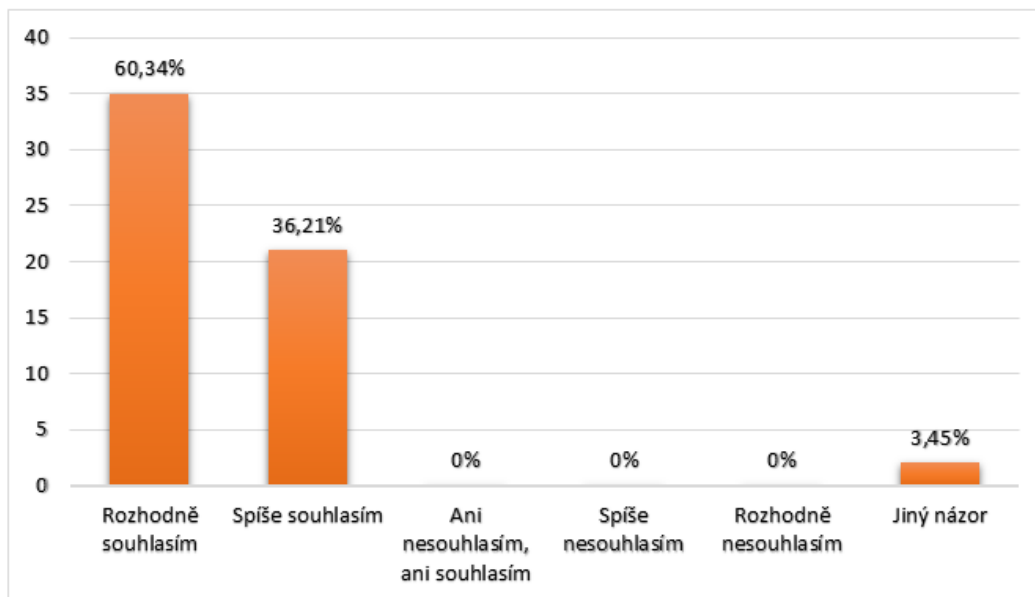
Stupnice + přisouzený koeficient	Absolutní četnost $n_i$	Relativní četnost v %	Koeficient * $n_i$
Rozhodně souhlasím (5)	35	60,34	175
Spíše souhlasím (4)	21	36,21	84
Ani nesouhlasím, ani souhlasím (3)	0	0	0
Spíše nesouhlasím (2)	0	0	0
Rozhodně nesouhlasím (1)	0	0	0
Jiný názor	2	3,45	
	$\Sigma$ 58		$\Sigma$ 259

Tabulka č. 24: Myslím si, že klientům poskytuji dostatečné rady či pomoc (zdroj vlastní)

**Výpočet:**

$$\bar{x} = 4,6$$

$$\tilde{x} = 5$$



Graf č. 24: Myslím si, že klientům poskytuji dostatečné rady či pomoc (zdroj vlastní)

Komentář: Dva úředníci uvedli svůj jiný názor, jeden odpověděl stručně: „ano“, druhý mi poskytl rozsáhlejší odpověď: „Z mého pohledu dostatečné jsou. Z pohledu strany to tak být nemusí, z pohledu protistrany to může být až příliš. Neumím posoudit.“ 60 % dotázaných úředníků se domnívá, že rozhodně poskytují dostatečné rady či pomoc, zbylí úředníci s výrokem spíše souhlasí. Pro výpočet měř ústřední tendence jsem vyloučila oba jiné názory, hodnota mediánu odpovídá na stupnici poloze „rozhodně souhlasím“, hodnota aritmetického průměru se této poloze nejvíce blíží.

**Položka č. 13: Porozuměl/a jsem všemu, co mi úředník sdělil.**

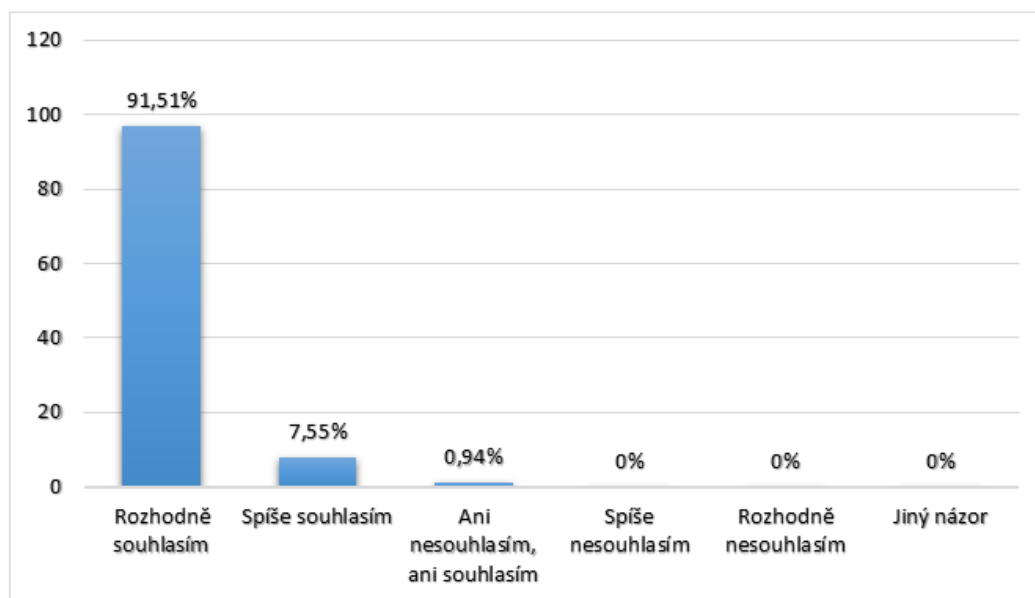
Stupnice + přisouzený koeficient	Absolutní četnost $n_i$	Relativní četnost v %	Koeficient * $n_i$
Rozhodně souhlasím (5)	97	91,51	485
Spíše souhlasím (4)	8	7,55	32
Ani nesouhlasím, ani souhlasím (3)	1	0,94	3
Spíše nesouhlasím (2)	0	0	0
Rozhodně nesouhlasím (1)	0	0	0
Jiný názor	0	0	
	$\Sigma$ 106		$\Sigma$ 520

Tabulka č. 25: Porozuměl/a jsem všemu, co mi úředník sdělil (zdroj vlastní)

**Výpočet:**

$$\bar{x} = 4,9$$

$$\tilde{x} = 5$$



Graf č. 25: Porozuměl/a jsem všemu, co mi úředník sdělil (zdroj vlastní)



Komentář: Klienti se při tomto výroku drželi v kladné až neutrální části stupnice a přes 90 % dotázaných zvolilo variantu „*rozhodně souhlasím*“. Z toho usuzuji, že vyjadřovací schopnosti úředníků i způsob, jakým klientům informace předávají, jsou na vysoké úrovni, jelikož spokojenost klientů byla vysoká. Obě míry ústřední tendence vychází do polohy „*rozhodně souhlasím*“.

**Položka č. 13: S klientem komunikuji tak, aby mi co nejlépe porozuměl.**

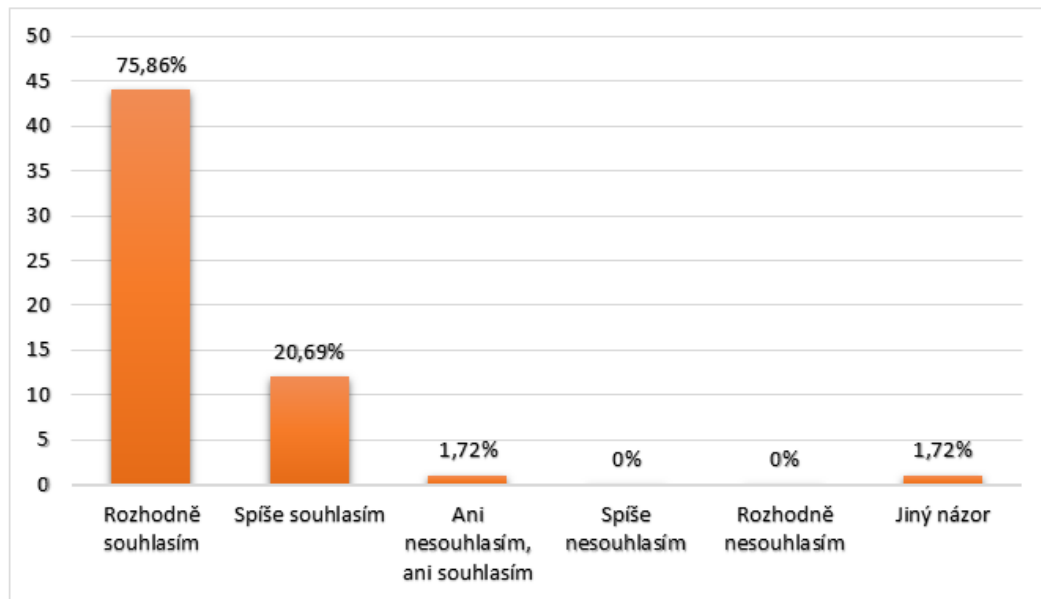
Stupnice + přisouzený koeficient	Absolutní četnost $n_i$	Relativní četnost v %	Koeficient * $n_i$
Rozhodně souhlasím (5)	44	75,86	220
Spíše souhlasím (4)	12	20,69	48
Ani nesouhlasím, ani souhlasím (3)	1	1,72	3
Spíše nesouhlasím (2)	0	0	0
Rozhodně nesouhlasím (1)	0	0	0
Jiný názor	1	1,72	
	$\Sigma 58$		$\Sigma 271$

Tabulka č. 26: S klientem komunikuji tak, aby mi co nejlépe porozuměl (zdroj vlastní)

**Výpočet:**

$$\bar{x} = 4,8$$

$$\tilde{x} = 5$$



Graf č. 26: S klientem komunikuji tak, aby mi co nejlépe porozuměl (zdroj vlastní)

Komentář: Souhlas s výrokem vyjádřilo přes 96 % dotázaných úředníků. Jeden dotázaný zvolil neutrální polohu na stupnici, další uvedl svůj jiný názor, kterým byla odpověď „ano“. Tento jiný názor jsem vyloučila při výpočtu aritmetického průměru a mediánu. Hodnota mediánu vychází do polohy „*rozhodně souhlasím*“ a zároveň vypočítaná průměrná hodnota se nejvíce blíží této poloze na stupnici.

**Položka č. 14: Úředníkovo vystupování bylo vstřícné.**

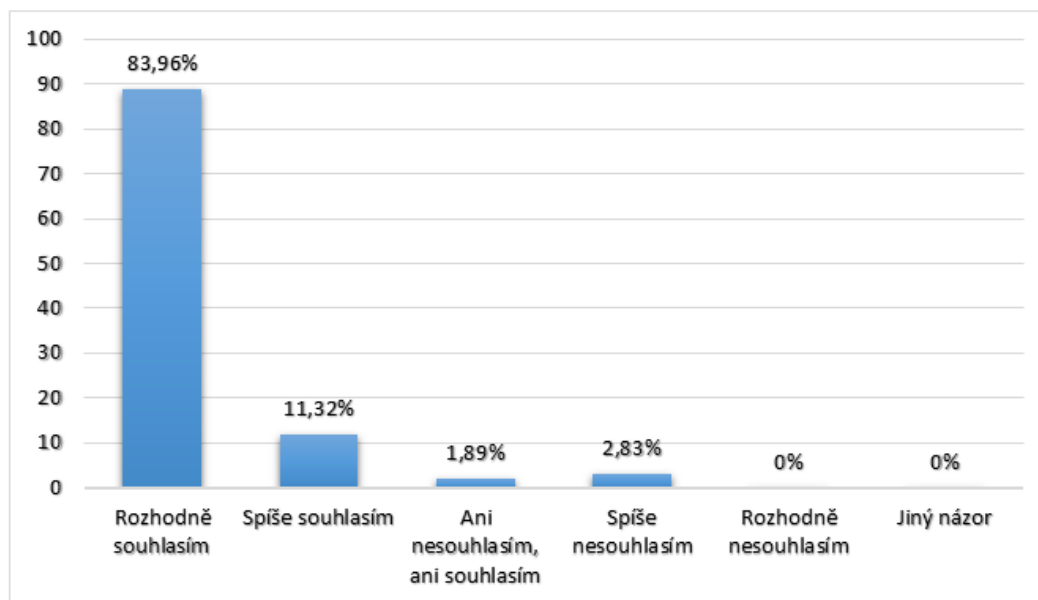
Stupnice + přisouzený koeficient	Absolutní četnost $n_i$	Relativní četnost v %	Koeficient * $n_i$
Rozhodně souhlasím (5)	89	83,96	445
Spíše souhlasím (4)	12	11,32	48
Ani nesouhlasím, ani souhlasím (3)	2	1,89	6
Spíše nesouhlasím (2)	3	2,83	6
Rozhodně nesouhlasím (1)	0	0	0
Jiný názor	0	0	
	$\Sigma$ 106		$\Sigma$ 505

Tabulka č. 27: Úředníkovo vystupování bylo vstřícné (zdroj vlastní)

**Výpočet:**

$$\bar{x} = 4,8$$

$$\tilde{x} = 5$$



Graf č. 27: Úředníkovo vystupování bylo vstřícné (zdroj vlastní)

Komentář: Jednat s klienty s nejvyšší mírou vstřícnosti je jednou ze zásad, kterou stanovuje Kodex. Téměř 84 % klientů se zdálo, že úředníkovu vystupování vůči nim bylo rozhodně vstřícné, 11,32 % spíše vstřícné. Dva dotázaní volili neutrální polohu na stupnici, bohužel 3 klienti nebyli spokojeni a zvolili variantu „*spíše nesouhlasím*“. Přesto se hodnota aritmetického průměru blíží nejvíce poloze „*rozhodně souhlasím*“, hodnota mediánu vychází taktéž do této polohy.

**Položka č. 14: S klientem jedním s nejvyšší mírou vstřícnosti.**

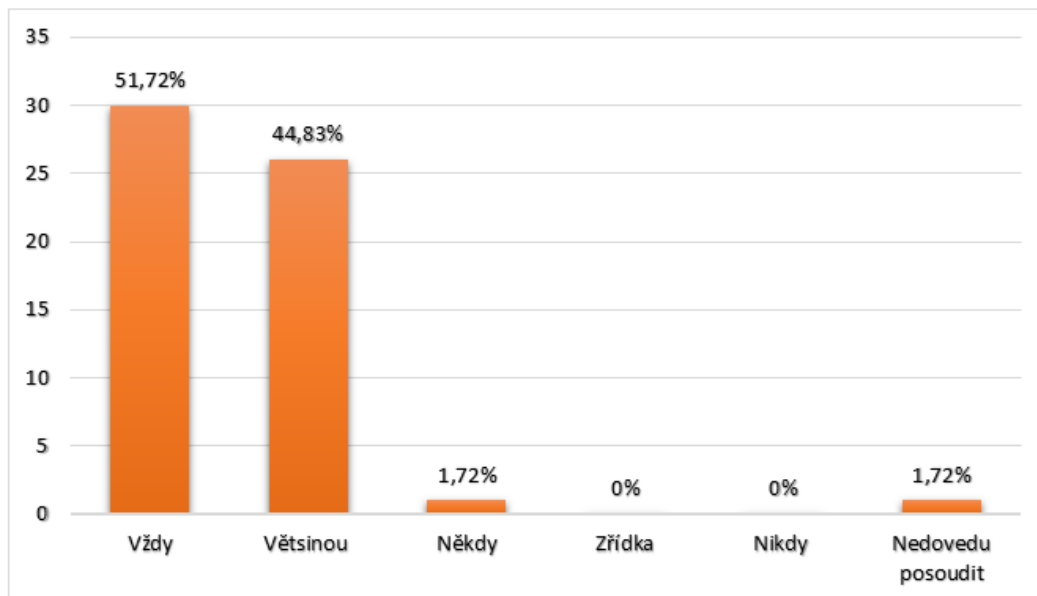
Stupnice + přisouzený koeficient	Absolutní četnost $n_i$	Relativní četnost v %	Koeficient * $n_i$
Vždy (5)	30	51,72	150
Většinou (4)	26	44,83	104
Někdy (3)	1	1,72	3
Zřídka (2)	0	0	0
Nikdy (1)	0	0	0
Nedovedu posoudit	1	1,72	
	$\Sigma$ 58		$\Sigma$ 257

Tabulka č. 28: S klientem jedním s nejvyšší mírou vstřícnosti (zdroj vlastní)

**Výpočet:**

$$\bar{x} = 4,5$$

$$\tilde{x} = 5$$



Graf č. 28: S klientem jednám s nejvyšší mírou vstřícnosti (zdroj vlastní)

Komentář: Většina dotázaných úředníků se domnívá, že s klienty jedná s nejvyšší mírou vstřícnosti vždy nebo alespoň většinou. Pro výpočet měř ústřední tendence jsem vyloučila variantu „nedovedu posoudit“, kterou zvolil jeden úředník. Hodnota mediánu vychází do polohy „vždy“, vypočítaná průměrná hodnota stojí na pomezí poloh „vždy“ a „většinou“.

**Položka č. 15: Úředník byl podle mého názoru reprezentativně oblečen.**

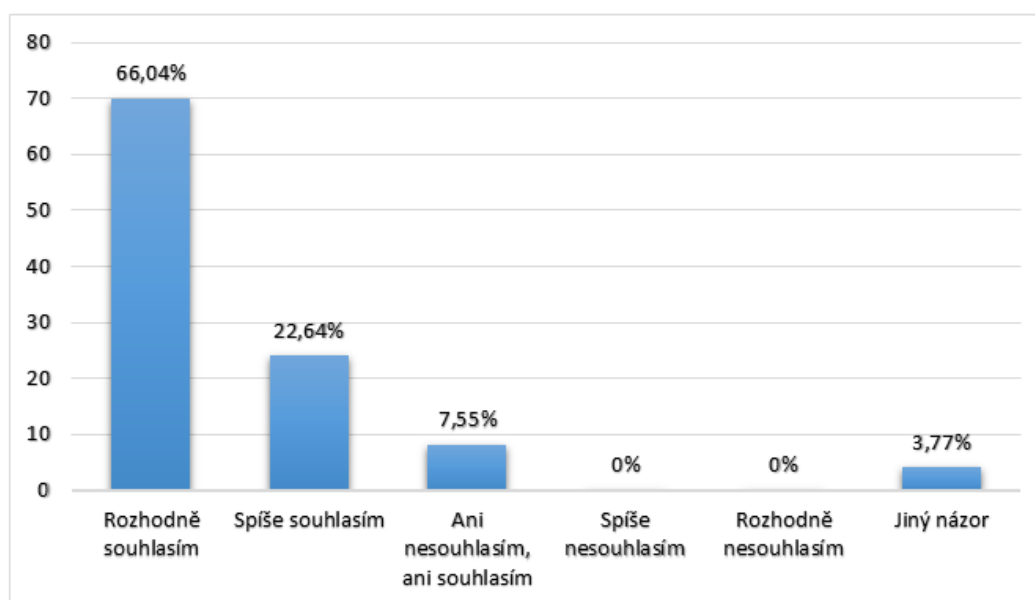
Stupnice + přisouzený koeficient	Absolutní četnost $n_i$	Relativní četnost v %	Koeficient * $n_i$
Rozhodně souhlasím (5)	70	66,04	350
Spíše souhlasím (4)	24	22,64	96
Ani nesouhlasím, ani souhlasím (3)	8	7,55	24
Spíše nesouhlasím (2)	0	0	0
Rozhodně nesouhlasím (1)	0	0	0
Jiný názor	4	3,77	
	$\Sigma$ 106		$\Sigma$ 470

Tabulka č. 29: Úředník byl podle mého názoru reprezentativně oblečen (zdroj vlastní)

**Výpočet:**

$$\bar{x} = 4,6$$

$$\tilde{x} = 5$$



Graf č. 29: Úředník byl podle mého názoru reprezentativně oblečen (zdroj vlastní)

Komentář: Klienti se při hodnocení oděvu úředníka drželi v kladné až neutrální části stupnice, podle 66 % dotázaných bylo oblečení úředníka rozhodně reprezentativní. Čtyři klienti se vyjádřili, že nevědí či si nevšimli. Po vyloučení varianty „jiný názor“ jsem určila, že medián odpovídá poloze „rozhodně souhlasím“ a hodnota aritmetického průměru se také nejvíce blíží této poloze.

**Položka č. 15: Domnívám se, že do zaměstnání chodím reprezentativně oblečen/a.**

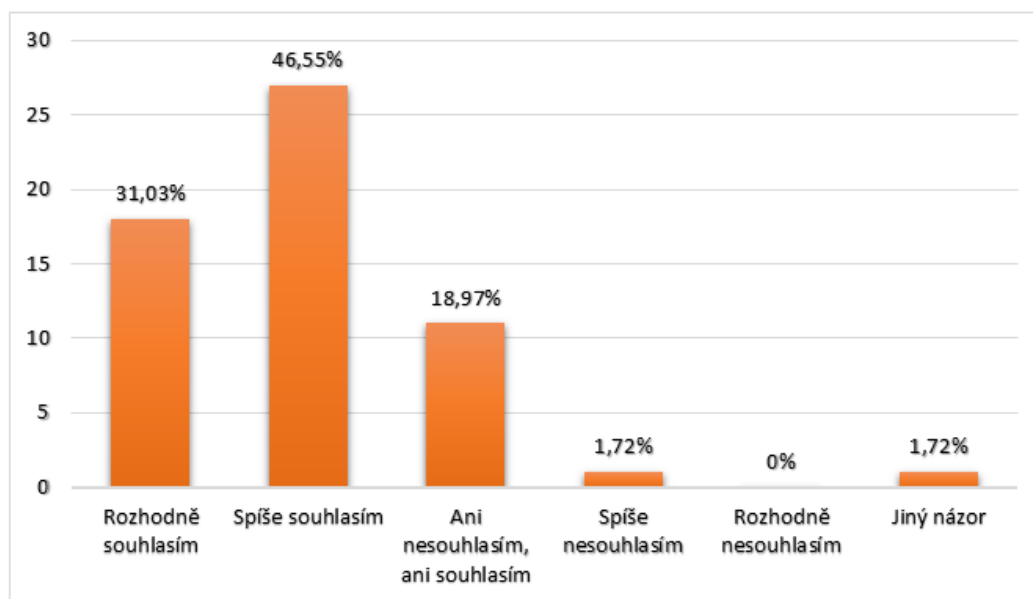
Stupnice + přisouzený koeficient	Absolutní četnost $n_i$	Relativní četnost v %	Koeficient * $n_i$
Rozhodně souhlasím (5)	18	31,03	90
Spíše souhlasím (4)	27	46,55	108
Ani nesouhlasím, ani souhlasím (3)	11	18,97	33
Spíše nesouhlasím (2)	1	1,72	2
Rozhodně nesouhlasím (1)	0	0	0
Jiný názor	1	1,72	
	$\Sigma$ 58		$\Sigma$ 233

Tabulka č. 30: Domnívám se, že do zaměstnání chodím reprezentativně oblečen/a (zdroj vlastní)

**Výpočet:**

$$\bar{x} = 4,1$$

$$\tilde{x} = 4$$



Graf č. 30: Domnívám se, že do zaměstnání chodím reprezentativně oblečen/a (zdroj vlastní)

Komentář: Úředníci byli při hodnocení oděvu k sobě kritičtější a nejvíce úředníků volilo variantu „*spíše souhlasím*“. Dokonce jeden respondent byl natolik sebekritický, že zvolil možnost „*spíše nesouhlasím*“. Jiný úředník mi napsal, že do zaměstnání chodí přiměřeně oblečen. Pro výpočet měr ústřední tendence jsem vyloučila jeden jiný názor. V průměru zvolilo nejvíce respondentů polohu „*spíše souhlasím*“, hodnota mediánu odpovídá také této poloze na stupnici.



**Položka č. 16: Úředník mi dával najevo, že na mě nemá dostatek času.**

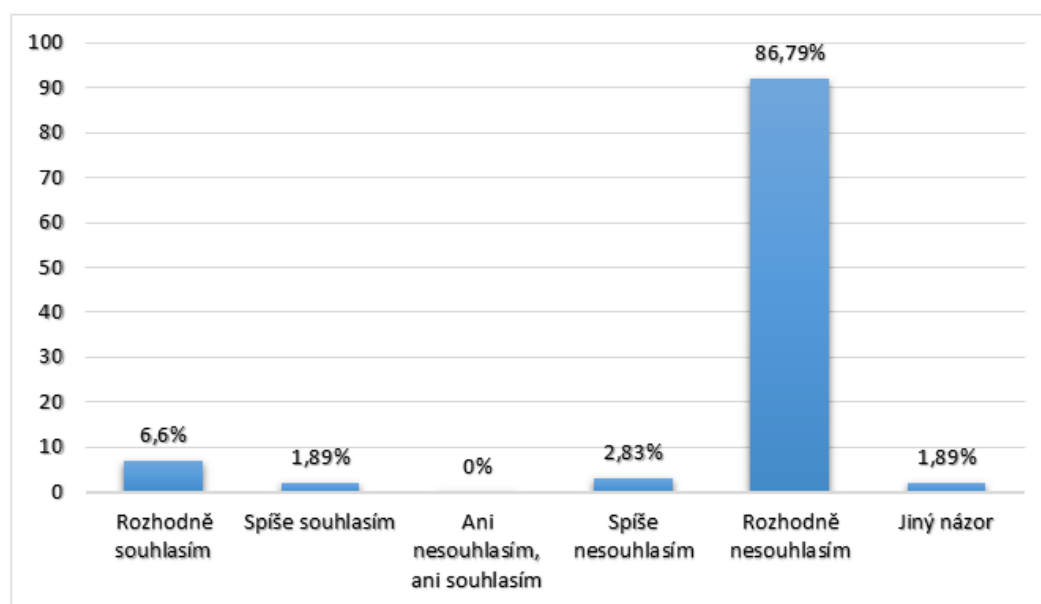
Stupnice + přisouzený koeficient	Absolutní četnost $n_i$	Relativní četnost v %	Koeficient * $n_i$
Rozhodně souhlasím (1)	7	6,6	7
Spíše souhlasím (2)	2	1,89	4
Ani nesouhlasím, ani souhlasím (3)	0	0	0
Spíše nesouhlasím (4)	3	2,83	12
Rozhodně nesouhlasím (5)	92	86,79	460
Jiný názor	2	1,89	
	$\Sigma$ 106		$\Sigma$ 483

Tabulka č. 31: Úředník mi dával najevo, že na mě nemá dostatek času (zdroj vlastní)

**Výpočet:**

$$\bar{x} = 4,6$$

$$\tilde{x} = 5$$



Graf č. 31: Úředník mi dával najevo, že na mě nemá dostatek času (zdroj vlastní)

Komentář: Tato položka je formulovaná jako záporné tvrzení. V dotazníku jsem zápor záměrně podtrhla, abych na něj klienty upozornila. Přesto se mnoho klientů u této položky zastavilo a raději se mě doptávalo, jak mají hodnotit, když byli spokojeni. S tvrzením rozhodně nesouhlasilo 86 % dotázaných, ale objevilo se i 9 klientů, kteří s ním souhlasili. Otázkou zůstává, zda těchto 9 klientů mělo skutečně pocit, že na ně úředník nemá čas a snaží se je odbýt, nebo jestli spíš někteří klienti nesklouzli při vyplňování dotazníku k automatismu a vybírali pouze první nabízenou variantu. Dva klienti si pravděpodobně nebyli jisti při výběru varianty, a tak raději využili políčka jiný názor, kam uvedli: „úředník byl vstřícný a nedával najevo nedostatek času“ a „věnoval se plně“. Jelikož tvrzení bylo formulováno jako zápor, bylo nutné dát si pozor na přiřazení koeficientů jednotlivých polohám na stupnici. Protože nejpriznivější volba je v tomto případě poloha „rozhodně nesouhlasím“, byl jí přisouzen nejvyšší koeficient. Medián vyšel 5, takže spadá pod variantu „rozhodně nesouhlasím“, hodnota aritmetického průměru se také více blíží této variantě.

**Položka č. 16: Požadavkem či problémem klienta se zabývám důkladně, přestože nemám dostatek času.**

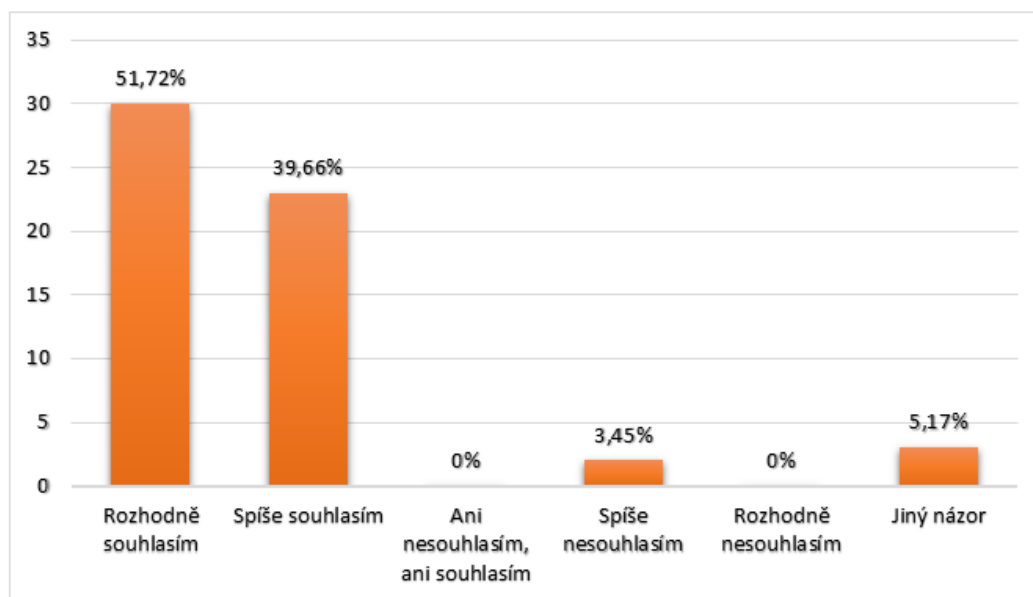
Stupnice + přisouzený koeficient	Absolutní četnost $n_i$	Relativní četnost $v$ %	Koeficient * $n_i$
Rozhodně souhlasím (5)	30	51,72	150
Spíše souhlasím (4)	23	39,66	92
Ani nesouhlasím, ani souhlasím (3)	0	0	0
Spíše nesouhlasím (2)	2	3,45	4
Rozhodně nesouhlasím (1)	0	0	0
Jiný názor	3	5,17	
	$\Sigma$ 58		$\Sigma$ 246

Tabulka č. 32: Požadavkem či problémem klienta se zabývám důkladně, přestože nemám dostatek času.

### Výpočet:

$$\bar{x} = 4,5$$

$$\tilde{x} = 5$$



Graf č. 32: Požadavkem či problémem klienta se zabývám důkladně, přestože nemám dostatek času (zdroj vlastní)

Komentář: Přes 90 % úředníků se domnívá, že se zabývají požadavky či problémy klientů důkladně, ačkoliv jsou v časovém presu. Dva úředníci přiznali, že se při nedostatku času nezabývají důkladně požadavky klientů. 5 % úředníků využilo možnosti uvést svůj vlastní názor a na tvrzení mi dali tyto odpovědi: „*Jak už jsem uvedl u jedné z předchozích otázek: problémem se zabývám v takové míře, aby postup byl v souladu s právními předpisy.*“, „*ano*“, „*problémem klienta se zabývám bez ohledu na čas*“. Tyto názory jsem vyloučila při výpočtu jak mediánu, jehož hodnota odpovídá na stupnici poloze „*rozhodně souhlasím*“, tak aritmetického průměru, který vyšel 4,5 čili přesně na hranici mezi polohami „*rozhodně souhlasím*“ a „*spíše souhlasím*“.

**Položka č. 17: Můj celkový dojem z jednání s úředníkem je:**

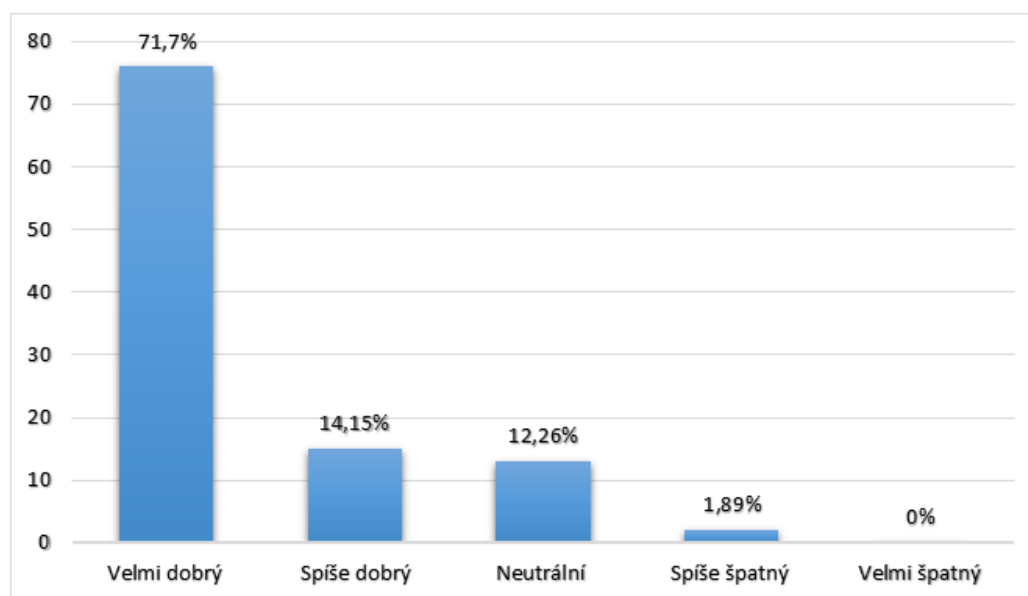
Stupnice + přisouzený koeficient	Absolutní četnost $n_i$	Relativní četnost v %	Koeficient * $n_i$
Velmi dobrý (5)	76	71,7	380
Spíše dobrý (4)	15	14,15	60
Neutrální (3)	13	12,26	39
Spíše špatný (2)	2	1,89	4
Velmi špatný (1)	0	0	0
	$\Sigma$ 106		$\Sigma$ 483

Tabulka č. 33: Celkový dojem klienta z jednání (zdroj vlastní)

**Výpočet:**

$$\bar{x} = 4,6$$

$$\tilde{x} = 5$$



Graf č. 33: Celkový dojem klienta z jednání (zdroj vlastní)

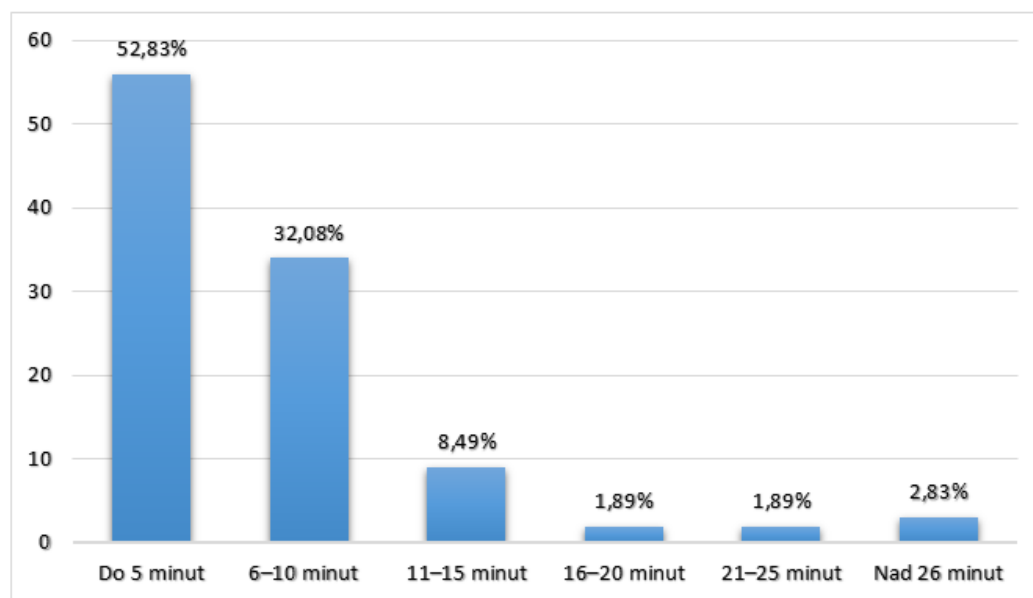
Komentář: Pouze 2 klienti ze 106 uvedli, že jejich celkový dojem z jednání je „spíše špatný“. 12 % respondentů se drželo středové polohy, u 85 % dotázaných

převládá dobrý dojem z jednání. Hodnota mediánu odpovídá variantě „*velmi dobrý*“, aritmetický průměr se blíží také této poloze na stupnici.

**Položka č. 18: Jaká byla přibližná délka Vašeho jednání s úředníkem?**

Odpořď	Absolutní četnost $n_i$	Relativní četnost $v \%$
Do 5 minut	56	52,83
6–10 minut	34	32,08
11–15 minut	9	8,49
16–20 minut	2	1,89
21–25 minut	2	1,89
Nad 26 minut	3	2,83
	$\Sigma$ 106	

Tabulka č. 34: Délka jednání s úředníkem (zdroj vlastní)



Graf č. 34: Délka jednání s úředníkem (zdroj vlastní)

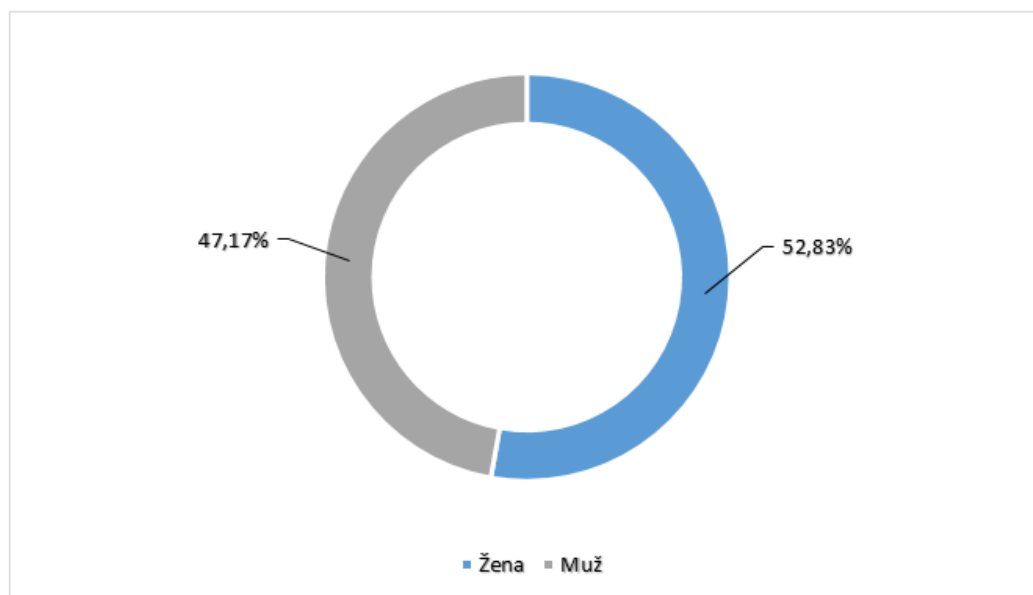
Komentář: Jak z grafu vyplývá, u poloviny respondentů nepřesáhla délka jednání 5 minut. Především na oddělení dopravně-správních agend a oddělení evidence

obyvatel, občanských průkazů, cestovních dokladů a matriční agendy to „jede jak na běžícím páse“. Do hodiny se tu vystřídá pěkná řádka klientů, co jsem stihla vypořádat. Přes 20 minut jednali klienti, kteří zavítali na odbor sociálních věcí a zdravotnictví nebo odbor místního hospodářství.

**Položka č. 19: Jaké je Vaše pohlaví?**

Pohlaví	Absolutní četnost $n_i$	Relativní četnost v %
Žena	56	52,83
Muž	50	47,17
	$\Sigma$ 106	

Tabulka č. 35: Pohlaví klientů (zdroj vlastní)



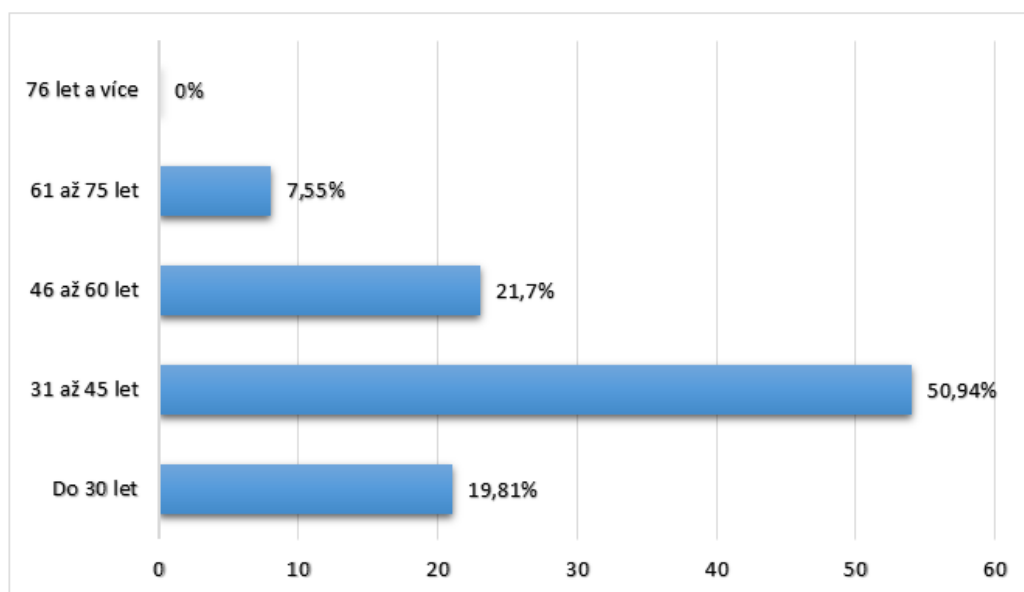
Graf č. 35: Pohlaví klientů (zdroj vlastní)

Komentář: Při oslovování klientů jsem se snažila získat dostatečné množství odpovědí od mužů i žen, aby nepřevládly odpovědi pouze od jednoho pohlaví. Myslím, že se mi to celkem podařilo, jelikož z grafu vyplývá, že respondenti byli podle pohlaví poměrně rovnoměrně rozloženi.

### Položka č. 20: Jaký je Váš věk?

Odpověď	Absolutní četnost $n_i$	Relativní četnost v %
Do 30 let	21	19,81
31 až 45 let	54	50,94
46 až 60 let	23	21,7
61 až 75 let	8	7,55
76 let a více	0	0
	$\Sigma$ 106	

Tabulka č. 36: Věk klientů (zdroj vlastní)



Graf č. 36: Věk klientů (zdroj vlastní)

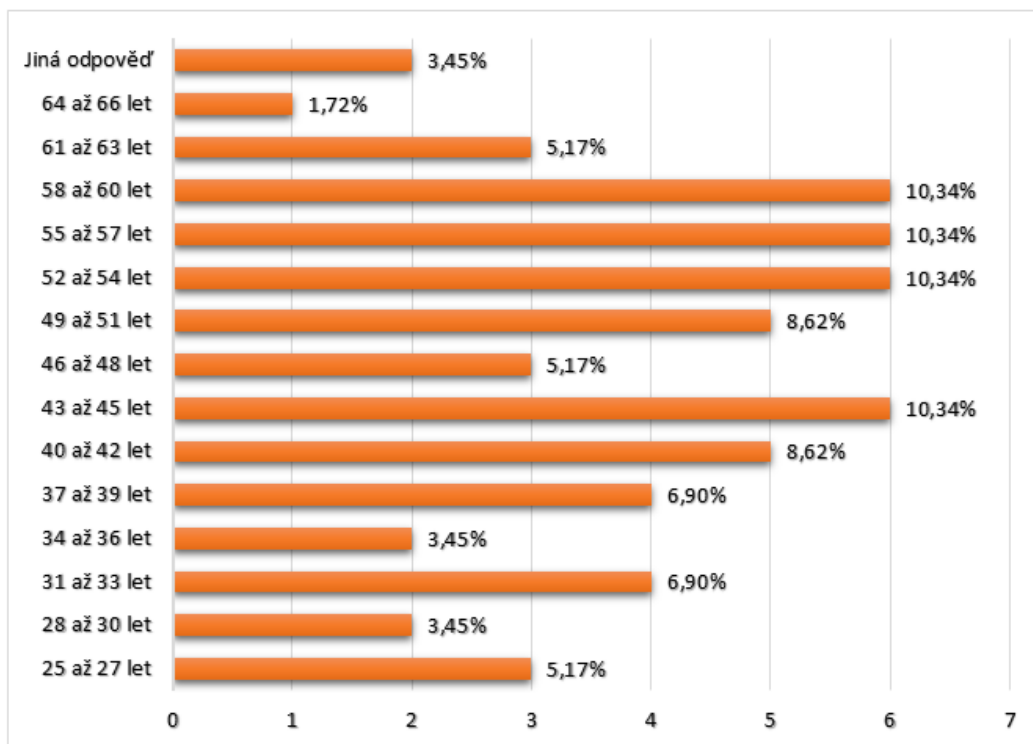
Komentář: Věkový interval jsem volila podle členění dospělého věku, které doporučuje WHO. Jak vidíme, bohužel se mi nepodařilo získat žádného respondenta staršího 75 let, který by vyjádřil svůj názor na dodržování zásad pro-klientské komunikace. Naopak nejvíce respondentů bylo ve věku 31 až 45 let.

**Položka č. 17: Uved'te, prosím, Váš věk.**

Věk	Absolutní četnost $n_i$	Relativní četnost v %
25 až 27 let	3	5,17
28 až 30 let	2	3,45
31 až 33 let	4	6,9
34 až 36 let	2	3,45
37 až 39 let	4	6,9
40 až 42 let	5	8,62
43 až 45 let	6	10,34
46 až 48 let	3	5,17
49 až 51 let	5	8,62
52 až 54 let	6	10,34
55 až 57 let	6	10,34
58 až 60 let	6	10,34
61 až 63 let	3	5,17
64 až 66 let	1	1,72
Jiná odpověď	2	3,45
	$\Sigma$ 58	

Tabulka č. 37: Věk úředníků (zdroj vlastní)





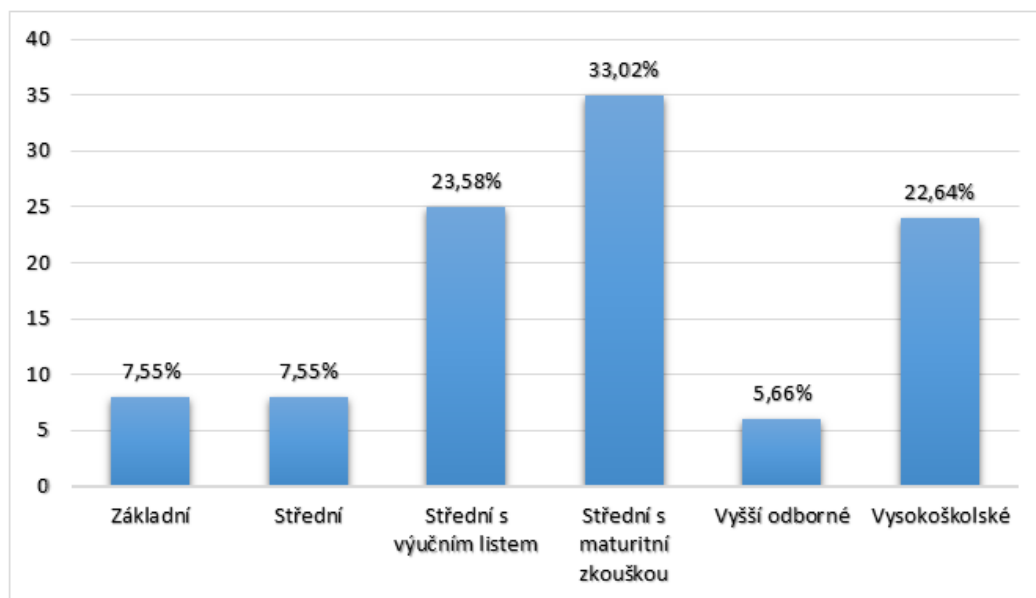
Graf č. 37: Věk úředníků (zdroj vlastní)

Komentář: Tuto otázku jsem ponechala v dotazníku otevřenou. Jelikož bylo získaných dat větší množství, bylo vhodné vytvořit intervaly, aby tabulka četností neobsahovala příliš mnoho řádků. Abych mohla vytvořit intervaly, bylo nutné nejprve stanovit hloubku intervalu. Hloubka se stanoví ze vzorce:  $h \approx 0,08 \times R$ . Tento postup uvádí Chráska (2006, s. 44). Hloubku intervalu jsme stanovila na 3. Z grafu vyplývá, že úředníci byli nejčastěji ve věku 43 až 45 let a 52 až 60 let. Dva respondenti pravděpodobně nechtěli uvést svůj věk, a proto mi dali odpověď „XY“ a „produktivní“.

**Položka č. 21: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

Odpověď	Absolutní četnost $n_i$	Relativní četnost v %
Základní	8	7,55
Střední	8	7,55
Střední s výučním listem	25	23,58
Střední s maturitní zkouškou	35	33,02
Vyšší odborné	6	5,66
Vysokoškolské	24	22,64
	$\Sigma$ 106	

Tabulka č. 38: Nejvyšší dosažené vzdělání klientů (zdroj vlastní)



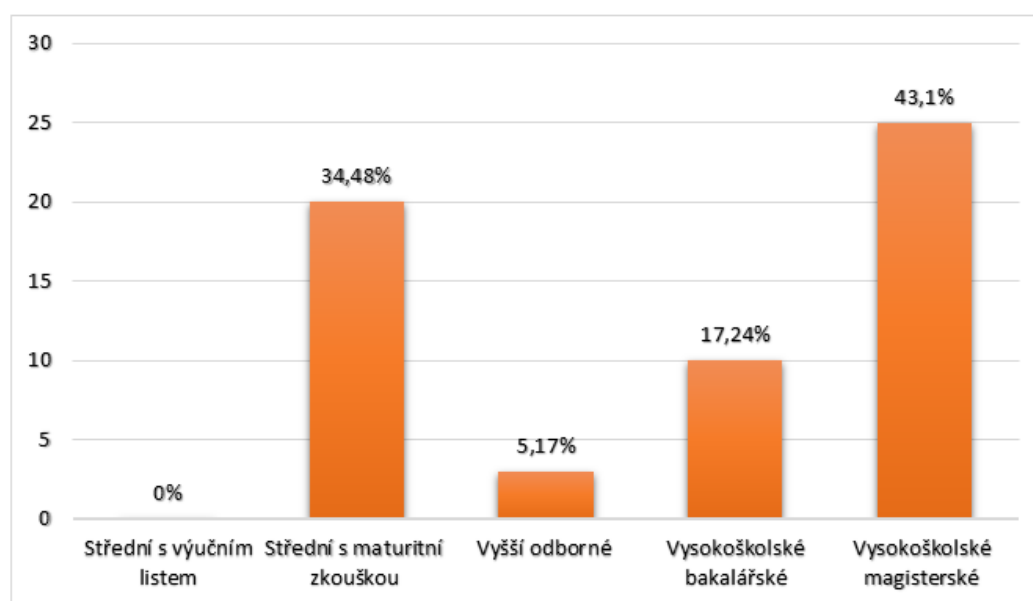
Graf č. 38: Nejvyšší dosažené vzdělání klientů (zdroj vlastní)

Komentář: Z grafu vyplývá, že nejvíce dotázaných klientů má střední vzdělání s maturitní zkouškou, v závěsu jsou pak klienti se středním vzděláním s výučním listem a vysokoškolským vzděláním.

**Položka č. 18: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

Odpověď	Absolutní četnost $n_i$	Relativní četnost v %
Střední s výučním listem	0	0
Střední s maturitní zkouškou	20	34,48
Vyšší odborné	3	5,17
Vysokoškolské bakalářské	10	17,24
Vysokoškolské magisterské	25	43,1
	$\Sigma$ 58	

Tabulka č. 39: Nejvyšší dosažené vzdělání úředníků (zdroj vlastní)



Graf č. 39: Nejvyšší dosažené vzdělání úředníků (zdroj vlastní)

Komentář: Z výsledků vyplývá, že 60 % úředníků má vysokoškolské vzdělání a necelých 35 % střední vzdělání s maturitní zkouškou. Vyššího odborného vzdělání dosáhlo 5 % dotázaných.

## 4.6 Závěry a diskuze

V této podkapitole se vrátím ke stanoveným průzkumným otázkám a budu na ně odpovídat dle zjištěných výsledků.

**Byla u klientů naplněna potřeba být vítán, být důležitý a najít porozumění?** K této otázce byly v klientském dotazníku vztaženy položky č. 3, 4, 7, 8, 9, 10 a 16. Z výsledků vyplývá, že potřeba být vítán, kterou odráží položka č. 3, naplněna rozhodně byla. Naplněna byla i potřeba najít porozumění, kterou jsem hodnotila podle položky č. 9 a 10. Výtku bych měla k naplnění potřeby být důležitý. Jak bylo v teoretické části práce zmíněno, velice dobře na klienty působí, když je jim nabídnuto místo k sezení, bohužel více jak 50 % klientů nabídnuto nebylo. Důvod jsem uvedla v komentáři u položky č. 4. Drobný problém jsem našla i u položky č. 16, u které 9 klientů souhlasilo s tvrzením, že jim úředník dával najevo, že na ně nemá dostatek času.

**Naplňují úředníci sociálně komunikační potřeby klientů?** K této otázce se v dotazníku pro úředníky vztahovaly položky č. 3, 4, 7, 8, 9, 10 a 16. Z výsledků vyplývá, že úředníci dostatečně naplňují klientovu potřebu být vítán, kterou jsem hodnotila podle položky č. 3. U naplnění klientovi potřeby být důležitý opět narážím na problém u položky č. 4 s usazením klienta, ve které dotázaní úředníci byli nejednotní. Ačkoliv největší procento se přiklonilo k názorům, že místo klientovi nabídnou vždy nebo většinou, jiní se přiklonili k variantě pouze někdy, zřídka i nikdy. Z mého pohledu tu vidím ještě velké rezervy. Prostor pro zlepšení se nabízí také u položky č. 16, kde téměř 40 % dotázaných zvolilo až druhou nejpriznivější nabízenou variantu. Ve zbylých bodech byla podle mě potřeba důležitosti naplněna. Z výsledků u položek č. 9 a 10 plyne, že se úředníci snaží dostatečně porozumět požadavkům či problémům klientů, ovšem pochopení pro požadavky nebo problémy klientů má více jak polovina dotázaných úředníků pouze většinou. Proto si myslím, že klientskou potřebu najít porozumění úředníci nenaplňují tak dobře, jak by mohli. I když, jak jsem uvedla již v komentáři, najít pochopení pro některé požadavky může být občas velmi složité.

**Věděli klienti, s kým jednají?** K této otázce se vztahovaly v dotazníku určeném klientům položky č. 5 a 6. Musím konstatovat, že klienti většinou

netušili, s kým jednají. Úředníci se téměř nepředstavují svým příjmením a bohužel ani jmenovku nemají umístěnou vhodně, jelikož polovina dotázaných klientů si jí nevšimla.

**Představují se úředníci klientům?** K této otázce se vztahovala v dotazníku určeném úředníkům položka č. 5, u které panovala názorová nejednotnost. Ačkoliv představit se je jedna z povinností, která je ukotvena v zákoně o úřednících, pouze 27 % dotázaných se klientům při jednání představuje vždy a 17 % alespoň většinou. To dohromady bohužel nedává ani 50 %. Čili mi nezbyvá nic jiného než konstatovat, že tuto povinnost si úředníci dostatečně neplní. A bohužel, jak plyne z výsledků u položky č. 6, ani jmenovku někteří úředníci nemají vždy umístěnou na viditelném místě. Pokud se úředníci klientům nepředstavují, což na jednu stranu chápu, když jsem viděla, kolik klientů se za velmi krátký časový úsek „*protočí*“ u jednoho úředníka na některých odborech, měli by mít alespoň vždy dobře umístěné jmenovky, aby klienti věděli, s kým jednají o svých záležitostech.

**Považují klienti kvalifikační kompetence úředníků za dostatečné?** Odpověď na tuto otázku jsem sledovala položkou č. 11 v klientském dotazníku a zároveň položkou č. 12, jelikož se domnívám, že pouze úředník, který má dostatečné odborné vědomosti, dokáže poskytnout klientovi dostatečnou radu či pomoc. Obě položky byly klienty hodnoceny kladně, nicméně značné procento respondentů (13 %) raději nehodnotilo vědomosti úředníka a volilo variantu jiný názor.

**Jak úředníci hodnotí své kvalifikační kompetence?** Odpověď na tuto otázku jsem sledovala položkami č. 11 a 12 v dotazníku pro úředníky. Polovina dotázaných úředníků se domnívá, že jsou jejich odborné vědomosti spíše na vysoké úrovni, pravděpodobně někteří úředníci cítí, že mají ještě určité rezervy ve svých odborných znalostech. Přesto se více jak polovina domnívá, že klientům poskytuje dostatečné rady či pomoc.

**Pochopili klienti úředníkovu sdělení?** K této otázce se vztahovala v dotazníku pro klienty položka č. 13. Zde jsem neshledala žádný problém, klienti porozuměli úředníkům velmi dobře, což značí, že se úředníci vyjadřují jasně a srozumitelně.

**Přizpůsobují úředníci komunikaci individuálním schopnostem klienta?**

K této otázce se vztahovala v dotazníku pro úředníky položka č. 13 a z odpovědí je patrné, že se úředníci snaží komunikaci přizpůsobovat klientovi.

**Byli klienti spokojeni s vystupováním úředníka?** Odpověď na tuto otázku jsem sledovala položkou č. 14 v klientském dotazníku. S výrokem, že úředníkovu vystupování bylo vstřícné, souhlasilo z celkových 106 dotázaných klientů 101, a proto se domnívám, že klienti spokojeni byli.

**Jak hodnotí svoje vystupování vůči klientům úředníci?** Odpověď na tuto otázku jsem sledovala položkou č. 14 v dotazníku určeném úředníkům. Dotázaní úředníci se v rámci odpovědí rozdělili na dvě skupiny. Početnější skupina tvrdila, že s klienty jedná vždy s nejvyšší mírou vstřícnosti, druhá skupina pouze většinou.

**Zdál se klientů oděv úředníka adekvátní?** K této otázce se vztahovala v dotazníku pro klienty položka č. 15. 66 % dotázaných přišel oděv rozhodně adekvátní, 22 % klientů se zdál spíše adekvátní, zbylí respondenti zaujali neutrální postoj k oděvu úředníka, nebo si ho nevšimli či nevěděli.

**Dbají úředníci na zásadu reprezentace, která je uvedena v Kodexu?** K této otázce se vztahovala v dotazníku pro úředníky položka č. 15, ve které úředníci hodnotili, zda chodí do zaměstnání reprezentativně oblečení. Z odpovědí vyplývá, že 46 % dotázaných jen spíše souhlasí s tvrzením, že do zaměstnání chodí reprezentativně oblečení. 31 % s tvrzením rozhodně souhlasí a téměř 19 % úředníků zaujalo neutrální postoj k tvrzení. Z toho mi vyplývá, že úředníci se snaží chodit slušně a reprezentativně oblečení do svého zaměstnání, ale stále je tu prostor pro zlepšení.

## ZÁVĚR

V bakalářské práci jsem se zabývala oblastí komunikace ve veřejné správě, konkrétně komunikací zaměřenou na klienta, jež v práci nazývám pro-klientskou komunikací.

Teoretickou část práce jsem vytvořila na základě informací, které jsem načerpala studiem odborné literatury a pramenů. Cíl teoretické části stanovený v úvodu bakalářské práce jsem se snažila naplnit jednotlivými kapitolami.

V první kapitole jsem se věnovala charakteristice komunikace, vysvětlila jsem, že na komunikaci není možné pohlížet jedinou optikou, každý může pojem komunikace chápat v trochu odlišném významu, a proto existuje nespočet definicí komunikace. Dále jsem nastínila různé formy komunikace a více přiblížila ty nejčastěji popisované, kterými jsou verbální komunikace, neverbální komunikace a paralingvistické prostředky. Poté jsem zmínila, jaké různé účely může komunikace plnit, na závěr kapitoly jsem popsala komunikační proces prostřednictvím 3 základních komunikačních modelů.

V druhé kapitole jsem stručně charakterizovala veřejnou správu, poté jsem popsala osobu úředníka a snažila jsem se objasnit kompetenční profil úředníka, u kterého jsem ale narazila na problém, že žádný jednotný a platný kompetenční profil pro úředníky neexistuje. Následně jsem popsala, koho lze považovat za klienta veřejné správy, a v poslední části kapitoly jsem rozebrala, jakých podob může nabývat vztah mezi úředníkem a klientem.

Ve třetí kapitole jsem se pokusila vysvětlit pojem efektivní komunikace a popsat faktory, které ji podmiňují. Objasnila jsem zásady efektivní pro-klientské komunikace. V rámci efektivní pro-klientské komunikace by měl úředník naplnit sociálně komunikační potřeby klienta, měl by vyřídit věcné záležitosti klienta, dále by měl plnit povinnosti, které mu ukládá zákon a měl by se řídit principy stanovenými v Etickém kodexu úředníků a zaměstnanců veřejné správy.

V praktické části jsem si stanovila jako hlavní cíl zjistit, zda jsou na MěÚ Vyškov při jednání s klienty dodržovány zásady efektivní pro-klientské komunikace. Dílčím cílem bylo na základě postojů klientů MěÚ Vyškov zjistit, zda úředníci MěÚ Vyškov dodrželi při jednání s klienty zásady efektivní pro-

klientské komunikace a na základě postojů úředníků MěÚ Vyškov zjistit, zda se úředníci při jednání s klienty řídí zásadami efektivní pro-klientské komunikace.

Postoje obou zainteresovaných stran jsem zjišťovala formou dotazníku, proto jsem sestavila dva dotazníky. Položky v dotaznících byly uzavřené a škálované, pouze jedna položka v dotazníku určeném úředníkům byla otevřená. U škálovaných položek jsem použila Likertovy škály. Položky v dotaznících vycházely z průzkumných otázek, které jsem stanovila na základě teoretických poznatků z předešlé části bakalářské práce. Získaná data jsem zpracovala do tabulek a výsledky jsem převedla pro lepší názornost do grafické podoby. U škálovaných položek jsem vypočítala aritmetický průměr a medián.

Z průzkumu realizovaného mezi klienty MěÚ Vyškov vyplývá, že z jejich pohledu nebyly dodrženy všechny zásady efektivní pro-klientské komunikace, které jsem v průzkumném šetření sledovala. Především více jak polovině klientů nebylo nabídnuto místo k sezení. Také se většině klientům úředník nepředstavil a více jak 50 % dotázaných si nevšimlo úředníkovy jmenovky. Z postojů některých dotázaných vyplývá, že úředníci mají jisté rezervy ve stylu oblékání. 9 klientů nebylo spokojeno s množstvím času, které úředník věnoval jejich požadavkům. I přes zmíněné nedostatky u 85 % dotázaných klientů převládl celkově dobrý dojem z jednání s úředníkem. Jelikož jsem nejvíce klientských dotazníků sesbírala na odboru dopravy a odboru správním a vnitřních věcí, tak tyto výsledky se vztahují především na úředníky, kteří pracují na těchto zmíněných odborech.

Z průzkumu realizovaného mezi úředníky MěÚ Vyškov vyplývá, že se úředníci snaží řídit zásadami efektivní pro-klientské komunikace, které jsem v šetření sledovala, ale ne vždy na 100 %. Jednak nenabízejí vždy klientům místo k sezení, pochopení pro klientovy problémy má 55 % dotázaných pouze většinou. Klientům se jen 27 % respondentů vždy představí. Pouze 50 % úředníků uvedlo, že jmenovku má umístěnou vždy tak, aby klient věděl, s kým jedná. Polovina dotázaných úředníků pravděpodobně cítí určité rezervy ve svých odborných znalostech. S nejvyšší mírou vstřícnosti jedná s klienty vždy jen polovina dotázaných, druhá polovina spíše většinou. Určitý prostor pro zlepšení je tu z pohledu úředníků i ve způsobu odívání a množství času, které věnují



požadavkům klientů. Tyto výsledky jsem získala od úředníků pracujících na různých odborech MěÚ Vyškov. Jednotlivé odbory lze vyčíst z grafu č. 2. Proto nelze výsledky získané od klientů a úředníků párovat a porovnávat mezi sebou.

Nemožnost spárovat a porovnat výsledky vidím jako velkou rezervu této práce, na druhou stranu se tím vytváří potenciál pro tvorbu diplomové práce. V ní by bylo možné porovnat výsledky díky dlouhodobějšímu sběru dat, při kterém by byly získány odpovědi klientů, jenž navštívili rozlišné odbory úřadu, zároveň by bylo sesbíráno více dotazníků od úředníků. Myslím si, že téma pro-klientské komunikace je natolik zajímavé a aktuální, že podobné šetření by se nemuselo realizovat jen na úrovni konkrétního jednoho úřadu, ale mohlo by se realizovat např. v rámci všech úřadů v jednom městě nebo např. v rámci všech kontaktních pracovišť Úřadu práce v jednom kraji apod.

Výsledky, které jsem získala, jsou přínosné pro úředníky pracující na odboru dopravy a odboru správním a vnitřních věcí MěÚ Vyškov, jelikož pro ně představují zpětnou vazbu od klientů, s kterými jednali a ukazují jim rezervy, které ještě v oblasti pro-klientské komunikace mají. Na základě ústní dohody budou výsledky poskytnuty vedení MěÚ Vyškov. Vedení tak zjistí, jak se jejich zaměstnanci staví k zásadám efektivní pro-klientské komunikace. Práce může být přínosná i pro „začínající“ úředníky, kteří hledají odpověď na otázku, jak správně s klienty komunikovat.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ

BREJCHA, Aleš. *Právo na informace a povinnost mlčenlivosti v českém právním řádu*. Praha: Codex, 1998. ISBN 8085963477.

DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2018-0.

DITTRICH, Pavel a kol. Výzkumná zpráva: Sdílení osvědčených postupů při zavádění a výuce principů etiky pro zaměstnance ve veřejné správě [online]. Praha [cit. 2018-04-02]. Dostupné z:  
[https://www.institutpraha.cz/obj/obsah\\_fck/Zahranicni%20spoluprace/Etika%20v%20verejne%20sprave%20-ceska%20cast%20vyzkume%20zpravy.pdf](https://www.institutpraha.cz/obj/obsah_fck/Zahranicni%20spoluprace/Etika%20v%20verejne%20sprave%20-ceska%20cast%20vyzkume%20zpravy.pdf)

ERNEKER, Jaroslav. *Sociální komunikace ve veřejné správě*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2008. ISBN 978-80-86708-66-9.

FONTANA, David. *Sociální dovednosti v praxi*. Praha: Portál, 2017. ISBN 978-80-262-1197-6.

GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000. ISBN 80-85931-79-6.

HEGER, Vladimír. *Komunikace ve veřejné správě*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3779-9.

HENDRYCH, Dušan a kol. *Správní právo: obecná část*. 8. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7179-254-3.

CHRÁSKA, Miroslav. *Úvod do výzkumu v pedagogice*. 2. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. ISBN 80-244-1367-1.

CHYTRÝ, Vlastimil a Roman KROUFEK. Možnosti využití Likertovy škály: základní principy aplikace v pedagogickém výzkumu a demonstrace na příkladu zjišťování vztahu člověka k přírodě. *Scientia in educatione* [online]. 2017, **8**(1), 2-17 [cit. 2018-03-28]. ISSN 1804-7106. Dostupné z: <http://www.scied.cz/index.php/scied/article/viewFile/591/418>

JŮVOVÁ, Alena. *Komunikativní dovednosti* [online]. Olomouc: Agentura Gevak, 2013 [cit. 2018-03-28]. ISBN 978-80-86768-75-5. Dostupné z: <https://padlet.com/upssmaterialy/mql6n5cl3vwm>

KÁŇA, Pavel. *Základy veřejné správy*. 2., dopl., přeprac. vyd. Ostrava: Montanex, 2007. ISBN 978-80-7225-244-2.

KOHOUTEK, Rudolf, Jaroslav ŠTĚPANÍK a Irena OCETKOVÁ. *Základy sociální psychologie*. Brno: CERM, 1998. ISBN 80-7204-064-2.

KOSTRUHOVÁ, Marie. *Poskytnutí informací na základě žádosti o informace ze dne 22. června 2014* [online]. Praha, 2014 [cit. 2018-04-02]. Dostupné z: [www.mvcr.cz/soubor/2014-89007-2-poskytnuti-informaci-pdf.aspx](http://www.mvcr.cz/soubor/2014-89007-2-poskytnuti-informaci-pdf.aspx)

KRONTORÁD, František a Milan TRČKA. *Manažerské standardy ve veřejné správě: úvod ke kompetenčnímu managementu* [online]. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2005 [cit. 2018-03-28]. ISBN 80-02-01769-2. Dostupné z: <http://www.npj.cz/images/soubory/publikace/123269107290555.pdf>

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Já a ty: o zdravých vztazích mezi lidmi*. 2. vyd. Praha: Avicenum, 1986.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak si navzájem lépe porozumíme: kapitoly z psychologie sociální komunikace*. Praha: Svoboda, 1988.

KUNCZIK, Michael. *Základy masové komunikace*. Praha: Karolinum, 1995. ISBN 80-7184-134-X.

LINHARTOVÁ, Věra. *Praktická komunikace v medicíně: pro mediky, lékaře a ošetřující personál*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1784-5.

M.C.TRITON SPOL. S.R.O. *Kompetenční model zaměstnanců MÚ: Aktivita č. 4 - Tvorba a realizace systémových opatření vedoucích k zefektivnění řízení lidských zdrojů* [online]. Verze: 2. 2014 [cit. 2018-04-02]. Dostupné z: [www.moravskatrebova.cz/filemanager/files/file.php?file=199630](http://www.moravskatrebova.cz/filemanager/files/file.php?file=199630)

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0650-4.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 978-80-247-2339-6.

MINISTERSTVO VNITRA ČR. *Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby: Strategie realizace Smart Administration v období 2007 – 2015* [online]. [cit. 2018-04-02]. Dostupný z: [www.mvcr.cz/soubor/modernizace-dokumenty-strategie-pdf.aspx](http://www.mvcr.cz/soubor/modernizace-dokumenty-strategie-pdf.aspx)

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. Vyd. 2., rozš. a přeprac. Praha: Academia, 2009. ISBN 978-80-200-1679-9.

NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-042-2.

PETERS-KUHLINGER, Gabriele a John FRIEDEL. *Komunikační a jiné "měkké" dovednosti*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2145-3.

PLAMÍNEK, Jiří. *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2706-6.

PLAŇAVA, Ivo. *Průvodce mezilidskou komunikací: přístupy – dovednosti – poruchy*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0858-2.

PLEVOVÁ, Irena a Alena PETROVÁ. *Obecná psychologie* [online]. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012 [cit. 2018-03-28]. ISBN 978-80-244-3247-2. Dostupné z: [http://langer.zam.slu.cz/english/i\\_plevova\\_a\\_petrova-obecna\\_psychologie.pdf](http://langer.zam.slu.cz/english/i_plevova_a_petrova-obecna_psychologie.pdf)

PONIKELSKÝ, Petr a kol. *Organizace regionálního rozvoje* [online]. Praha: Vysoká škola regionálního rozvoje, 2011 [cit. 2018-03-28]. ISBN 978-80-87174-10-4. Dostupné z: [http://files.vsrr.webnode.cz/200000023-4f98350926/SO%20-%20Organizace%20RR%20\(Ponikelsk%C3%BD%20a%20kol.\).pdf](http://files.vsrr.webnode.cz/200000023-4f98350926/SO%20-%20Organizace%20RR%20(Ponikelsk%C3%BD%20a%20kol.).pdf)

PROVAZNÍKOVÁ, Renáta. Klientská komunikace ve státní správě: asertivita, efektivita, akceptace. *Národní pojištění: odborný měsíčník* [online]. 2012, **43**(3) [cit. 2018-03-28]. ISSN 0323-2395. Dostupné z: [http://www.cssz.cz/cz/casopis-narodni-pojisteni/archiv-vydanych-cisel/clanky/mgr\\_renata\\_provaznikova\\_osobnostni\\_rozvoj\\_klientska\\_komunikace\\_ve\\_statni\\_sprave\\_asertivita\\_efektivit.htm](http://www.cssz.cz/cz/casopis-narodni-pojisteni/archiv-vydanych-cisel/clanky/mgr_renata_provaznikova_osobnostni_rozvoj_klientska_komunikace_ve_statni_sprave_asertivita_efektivit.htm)

PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. *Pedagogický slovník*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-772-8.

PRŮCHA, Petr. *Správní právo: obecná část*. 8., dopl. a aktualiz. vyd. Brno: Doplněk, 2012. ISBN 978-80-7239-281-0.

Příloha usnesení vlády ze dne 26. října 2015 č. 865 Rámcová pravidla vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech.

RÝZNAR, Ladislav. Vzdělávání české správy jako součásti eurosprávy. In: BLÍŽKOVSKÝ, B (ed.). *Zdokonalování veřejné správy a samosprávy České republiky: sborník z celostátní odborné konference konané 26. a 27. října v Brně*. Brno: Konvoj, 2007, s. 156-159. ISBN 978-80-7302-125-0.

Služební předpis náměstka ministra vnitra pro státní službu ze dne 29. října 2015, kterým se stanoví Rámcová pravidla vzdělávání státních zaměstnanců ve služebních úřadech.

ŠPAČEK, Ladislav. *Úspěšný obchodní zástupce: etiketa, komunikace, prezentace, dress code*. Praha: Fragment, 2014. ISBN 978-80-253-2196-6.

ŠPATENKOVÁ, Naděžda. *Vybrané problémy sociální komunikace: základní otázky komunikace pro andragogy*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-244-3654-8.

URBAN, Lukáš. *Sociologie trochu jinak*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2493-5.

Usnesení č. 2/1993 Sb., předsednictva ČNR o vyhlášení Listiny základních práv a svobod jako součásti ústavního pořádku České republiky, ve znění pozdějších předpisů.

VÁGNEROVÁ, Marie. *Základy psychologie*. Praha: Karolinum, 2005. ISBN 80-246-0841-3.

VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY. *Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy* [online]. 2012 [cit. 2018-04-02]. Dostupné z: <https://apps.odok.cz/attachment/-/down/KORN97BVKBNJ>

VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-998-4.

Vyhláška č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků.

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.

WATZLAWICK, Paul, Janet Beavin BAVELAS a Don D. JACKSON. *Pragmatika lidské komunikace: interakční vzorce, patologie a paradoxy*. 2., rev. vyd., 1. v Newton Books. Brno: Newton Books, 2011. ISBN 978-80-87325-00-1.

Zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím.

Zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů.

Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád.

ŽANTOVSKÁ, Irena. *Rétorika a komunikace*. Praha: Dokořán, 2015. ISBN 978-80-7363-712-5.

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Lineární model komunikace

Obr. 2: Interakční model komunikace

Obr. 3: Transakční model komunikace

## SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Odbory, na kterých klienti jednali

Tabulka č. 2: Odbory, na kterých pracují úředníci

Tabulka č. 3: Pohlaví úředníka

Tabulka č. 4: Pohlaví úředníka (2)

Tabulka č. 5: Úředník mě zdvořile přivítal

Tabulka č. 6: Při osobním jednání klienta zdvořile přivítám

Tabulka č. 7: Úředník mi nabídnul místo k sezení

Tabulka č. 8: Při osobním jednání klienta vybídnou, aby se posadil

Tabulka č. 9: Úředník se mi představil

Tabulka č. 10: Při osobním jednání se klientovi představím

Tabulka č. 11: Úředník měl umístěnou jmenovku na viditelném místě

Tabulka č. 12: Jmenovku mám umístěnou na viditelném místě

Tabulka č. 13: Úředník mi během jednání věnoval pozornost

Tabulka č. 14: Klientovi při jednání věnuji pozornost

Tabulka č. 15: Úředník se mnou jednal s respektem

Tabulka č. 16: Myslím si, že s klienty jednám s respektem

Tabulka č. 17: Úředník porozuměl mému požadavku či problému

Tabulka č. 18: Požadavkem či problémem klienta se zabývám tak dlouho, dokud mu plně neporozumím

Tabulka č. 19: Úředník měl pochopení pro můj požadavek či problém

Tabulka č. 20: Pro požadavek či problém klienta mám pochopení

Tabulka č. 21: Odborné vědomosti úředníka byly na vysoké úrovni

Tabulka č. 22: Domnívám se, že jsou moje odborné vědomosti na vysoké úrovni

Tabulka č. 23: Úředník mi poskytnul dostatečnou radu či pomoc

Tabulka č. 24: Myslím si, že klientům poskytuji dostatečné rady či pomoc



- Tabulka č. 25: Porozuměl/a jsem všemu, co mi úředník sdělil
- Tabulka č. 26: S klientem komunikuji tak, aby mi co nejlépe porozuměl
- Tabulka č. 27: Úředníkovu vystupování bylo vstřícné
- Tabulka č. 28: S klientem jednám s nejvyšší mírou vstřícnosti
- Tabulka č. 29: Úředník byl podle mého názoru reprezentativně oblečen
- Tabulka č. 30: Domnívám se, že do zaměstnání chodím reprezentativně oblečen/a
- Tabulka č. 31: Úředník mi dával najevo, že na mě nemá dostatek času
- Tabulka č. 32: Požadavkem či problémem klienta se zabývám důkladně, přestože nemám dostatek času
- Tabulka č. 33: Celkový dojem klienta z jednání
- Tabulka č. 34: Délka jednání s úředníkem
- Tabulka č. 35: Pohlaví klientů
- Tabulka č. 36: Věk klientů
- Tabulka č. 37: Věk úředníků
- Tabulka č. 38: Nejvyšší dosažené vzdělání klientů
- Tabulka č. 39: Nejvyšší dosažené vzdělání úředníků

## **SEZNAM GRAFŮ**

- Graf č. 1: Odbory, na kterých klienti jednali
- Graf č. 2: Odbory, na kterých pracují úředníci
- Graf č. 3: Pohlaví úředníka
- Graf č. 4: Pohlaví úředníka (2)
- Graf č. 5: Úředník mě zdvořile přivítal
- Graf č. 6: Při osobním jednání klienta zdvořile přivítám
- Graf č. 7: Úředník mi nabídnul místo k sezení
- Graf č. 8: Při osobním jednání klienta vybidnu, aby se posadil
- Graf č. 9: Úředník se mi představil
- Graf č. 10: Při osobním jednání se klientovi představím
- Graf č. 11: Úředník měl umístěnou jmenovku na viditelném místě
- Graf č. 12: Jmenovku mám umístěnou na viditelném místě
- Graf č. 13: Úředník mi během jednání věnoval pozornost

- Graf č. 14: Klientovi při jednání věnuji pozornost
- Graf č. 15: Úředník se mnou jednal s respektem
- Graf č. 16: Myslím si, že s klienty jednám s respektem
- Graf č. 17: Úředník porozuměl mému požadavku či problému
- Graf č. 18: Požadavkem či problémem klienta se zabývám tak dlouho, dokud mu plně neporozumím
- Graf č. 19: Úředník měl pochopení pro můj požadavek či problém
- Graf č. 20: Pro požadavek či problém klienta mám pochopení
- Graf č. 21: Odborné vědomosti úředníka byly na vysoké úrovni
- Graf č. 22: Domnívám se, že jsou moje odborné vědomosti na vysoké úrovni
- Graf č. 23: Úředník mi poskytl dostatečnou radu či pomoc
- Graf č. 24: Myslím si, že klientům poskytuji dostatečné rady či pomoc
- Graf č. 25: Porozuměl/a jsem všemu, co mi úředník sdělil
- Graf č. 26: S klientem komunikuji tak, aby mi co nejlépe porozuměl
- Graf č. 27: Úředníkovu vystupování bylo vstřícné
- Graf č. 28: S klientem jednám s nejvyšší mírou vstřícnosti
- Graf č. 29: Úředník byl podle mého názoru reprezentativně oblečen
- Graf č. 30: Domnívám se, že do zaměstnání chodím reprezentativně oblečen/a
- Graf č. 31: Úředník mi dával najevo, že na mě nemá dostatek času
- Graf č. 32: Požadavkem či problémem klienta se zabývám důkladně, přestože nemám dostatek času.
- Graf č. 33: Celkový dojem klienta z jednání
- Graf č. 34: Délka jednání s úředníkem
- Graf č. 35: Pohlaví klientů
- Graf č. 36: Věk klientů
- Graf č. 37: Věk úředníků
- Graf č. 38: Nejvyšší dosažené vzdělání klientů
- Graf č. 39: Nejvyšší dosažené vzdělání úředníků

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1: Kompetenční profil pracovníka veřejné správy

Příloha č. 2: Rozbor vybraných článků Kodexu

Příloha č. 3: Klientský dotazník

# Příloha č. 1: Kompetenční profil pracovníka veřejné správy

## Vzdělávání české správy jako součásti eurosprávy

*PhDr. et Mgr. Ladislav Rýznar, Ph. D.<sup>1</sup>*

### Úvod

*Česká republika je řádným členem Evropské unie a v prvním pololetí roku 2009 bude unii předsedat. V praxi to znamená připravit na tuto činnost nejen ústřední státní administrativu, ale také správu regionální. Právě ona bude nositelem uskutečňování jednotlivých politik v konkrétní každodenní praxi.*

Zaměstnanci veřejné správy jsou vysoce kvalifikovanými úředníky se specifickými a diferencovanými požadavky na výkon této profese podle organizační úrovně (hierarchie), druhu práce (koncepční, rutinní), základní odbornosti (profese, specializace), občanské spolehlivosti a bezúhonnosti a osobních předpokladů (týmová práce, zvládání stresových situací, práce s problémovými klienty apod.). Z toho všeho pak jasně vyplývá základní koncept kompetence úředníka veřejné správy.

### 1. Kompetenční profil pracovníka veřejné správy

Stanovení kompetenčního profilu pracovníka veřejné správy vychází z expertního posouzení stávajícího stavu a jeho konfrontace s postupně se měnícími potřebami.<sup>2</sup> Neznalost profilujících obecných i specifických znaků nedovoluje volbu adekvátního obsahu, forem a metod přípravy na povolání a dalšího vzdělávání veřejné administrativy. Jsme přesvědčeni o nezbytnosti vypracování modelových charakteristik spolu s kvalifikačními požadavky, které jsou na zaměstnance veřejné správy kladeny. Není logické přizpůsobovat pozici (funkci) ve veřejné správě určité reálné osobnosti, ale naopak je zapotřebí hledat osobnost, která daným požadavkům odpovídá. Případně i najít takovou osobu, kterou je možné těmto požadavkům přizpůsobit, či ji na ně připravit.

<sup>1</sup> Autor je lektorem pro evropské záležitosti Institute for Legal Education and Information a lektorem Ministerstva zahraničních věcí ČR v oblasti EU pro ústřední orgány státní správy ČR.

<sup>2</sup> Poznatky o jednotlivých kompetencích jsme získali sondou u pracovníků obecních a krajských úřadů, finančních úřadů, celních úřadů a vybraných expertů z ústřední státní správy. Jistě by bylo vhodné opakovat sondáž v současnosti, kdy je Česká republika již řádným členem EU a pokusit se vytvořit základní kompetenční profil „euroadministrátora“ na úrovni orgánů veřejné správy.

Obrázek 1:



Proto byla také realizována expertiza, které se zúčastnili pracovníci veřejné správy různých funkčních úrovní a zabezpečující různé správní činnosti. Cílem bylo především nalezení a určení podstatných profilujících znaků pracovníka veřejné správy (viz schéma na obrázku 1).

Obecné znaky (charakteristiky) pracovníka ve veřejné správě v České republice jsou společné pro různé správní činnosti. Základní charakteristiky jsou formulovány ve čtyřech úrovních: kvalifikační kompetence, osobnostní kompetence, schopnosti a dovednosti a nakonec kompetence speciální.

*Kvalifikační kompetence.* Mimo absolvování příslušného stupně vzdělání ve smyslu přípravy na výkon profese, které by mělo absolventa vybavit potřebnými odborně teoretickými vědomostmi, je pro veřejnou administrativu *nezbytně nutná*: znalost legislativních a právních norem vztahujících se přímo k výkonu činnosti v příslušném orgánu veřejné správy a znalost základů správního práva, pravidel a postupu správních činností.

Jako *žádoucí znalosti* pro výkon činností nebo funkcí ve veřejné správě jsou prioritně zařazovány: regionální rozvoj, řízení měst a obcí, činnost a legislativa Evropské unie, fondy EU a možnosti jejich získávání a použití pro rozvoj regionu, organizační a evidenční pravidla a postupy, bezpečnost a ochrana dat a zákoník práce a předpisy související. Dále je to skupina



oborů jako je pedagogika, psychologie, sociologie, marketing, management, ekologie, audit a nechybí ani světové jazyky. Z hlediska požadavků na další rozvoj osobnosti zaměstnance veřejné správy je nezbytně nutné další sebevzdělávání. Za žádoucí jsou, dle samotných pracovníků, považovány různé formy vzdělávacích aktivit, především pak speciální kurzy, zahraniční stáže a systém atestací.

Osobnostní kompetence, byly vnitřně a pracovním diferencovány na osobní dispozice, volní vlastnosti a morální vlastnosti. Dle expertů je pro výkon činností (funkcí) ve veřejné správě *v oblasti osobních dispozic nezbytně nutná* schopnost jednat s lidmi, jako absolutně dominantní dispozice a dále pak svědomitost, kritičnost k výsledkům činnosti, sebekritičnost a odolnost vůči zátěži a stresu. Jako *žádoucí vlastnost* byla uváděna ve všech oblastech veřejné správy především sociální přizpůsobivost, tvořivost a zdravá ctižádostivost.

*Za nezbytně nutné volní vlastnosti* experti správních úřadů označili především rozhodnost jako prioritní vlastnost a dále: cílevědomost, samostatnost, sebeovládání a sebekázeň. *Žádoucími vlastnostmi* pak jsou statečnost, dominantnost a schopnost prosazovat svoji vůli. *Nezbytně nutný morální profil* je experty charakterizován takovými vlastnostmi jako jsou: čestnost, pravdomluvnost, zásadovost, nestrannost, pracovitost a nevydíratelnost. K tomu se ještě připojuje nekompromisnost a obětavost.

*Úroveň požadavků na schopnosti a dovednosti se diferencuje na indikátor realizace vlastní činnosti, schopnosti a dovednosti pro řízení a pro správní a administrativní činnosti.* Nezbytně nutné schopnosti a dovednosti pro řízení se soustřeďují na koordinaci činnosti druhých spolupracovníků a podřízených a na schopnosti přijímání nových poznatků a zkušeností.

*Pokud jde o nutné schopnosti pro vlastní činnost veřejného činitele,* má dle expertů dominantní postavení dovednost řešit konkrétně nastalé situace. Dále pak následuje schopnost prakticky uplatňovat požadavky právních norem, plnit mimořádné úkoly, samostatné rozhodování a pohotovost reakce na nastalé změny.

*Ze schopností a dovedností pro technicko-ekonomické, správní a administrativní činnosti pro výkon funkce ve veřejné správě je nezbytně nutné:* ovládat osobní počítač a mít vyjadřovací schopnosti.

*Úroveň speciálních kompetencí byla pracovním diferencována na osobní projev pracovníka veřejné správy, nároky na jeho personální chování a na specifické dovednosti.* Nezbytně nutným požadavkem na osobní projev úředníka (manažera) orgánu veřejné správy je především adekvátní vystupování a ukázněnost.

*Nároky na personální chování obsahují několik nezbytně nutných požadavků*

*давкѹ. Zjevnou dávku dominance mají, dle vyjádření expertů, především: pochopení pro druhé, sociální otevřenost, ovládnutí způsobů motivace, diferencovaný přístup k podřízeným, schopnost sebehodnocení, tolerance, schopnost iniciovat další vzdělávání pracovníků. Nezbytně nutnou specifickou dovedností pracovníka veřejné správy je především spolehlivost charakterizovaná zejména jako dodržování termínů, samostatnost ve smyslu organizační a dispoziční schopnosti, iniciativy, přebírání odpovědnosti a také i chování vůči třetí straně ve smyslu vystupování, způsobu jednání, zastupování navenek a dodržování pravidel etikety i etiky.*

## **2. Dimenze přípravy českého úředníka veřejné správy na „euroúředníka“**

Dimenze vzdělávání české administrativy veřejné správy a její „přerod“ na „euroúředníka“ bezprostředně souvisí s novými kompetencemi správy ve vztahu k Evropské unii.<sup>3</sup> Evropský institut veřejné správy (EIPA) byl již v roce 1998 vyzván, aby poskytl svůj názor na dopad evropské integrace na českou veřejnou správu. Cílem bylo definovat specializované znalosti a dovednosti, které budou čeští státní úředníci muset mít, aby mohli efektivně plnit své úkoly. V zájmu jednoduchosti byly určeny čtyři skupiny s doporučeným rozsahem znalostí a dovedností, které se s každou z nich pojí. Pracovně byly tyto skupiny definovány jako řadoví pracovníci, manažeři, poradci na vytváření politik a účastníci fungování EU.

*Řadoví pracovníci, operativa.* Jde o velký počet zaměstnanců veřejné správy zapojených do rutinních úřednických či jiných povinností, což z hlediska praxe představuje operativní činnosti. Jedná se o nejnižší úroveň kategorie pracovníků správy, která je schopná fungovat bez přímé nebo hluboké znalosti politik nebo postupů Evropské unie za předpokladu, že tito pracovníci budou vybaveni direktivami, pokyny, předpisy apod., které se budou vztahovat k jejich činnosti. Základními kvalifikačním požadavkem je znalost nařízení Evropské unie, pokynů EU a směrnic EU. Dále je nezbytná

<sup>3</sup> Na předsednictví České republiky v Evropské unii, které se plánuje na léta 2008 či 2009, se bude jazykově připravovat 350 úředníků. Plán ministerstva zahraničí schválila vláda 11. ledna 2006. Úředníci budou muset prokázat znalost angličtiny na úrovni malé státnice a schopnost komunikovat, číst a rozumět ve francouzštině. Není myslitelné, aby ti, kteří budou předsedat, byli pouze pasivními příjemci informací. Musí koordinovat a řídit. Kromě znalosti obou jazyků bude po zaměstnancích úřadů také vyžadována znalost základních smluv EU, dokumentů a pravidel legislativního procesu v unii a základní dovednost vyjednávat, upozornil šéf diplomacie Cyril Svoboda. Dalších zhruba 3 000 úředníků bude chodit na školení, kde se dozví potřebné základní minimum. (LN 12. 1. 2006 a MFD 12. 1. 2006).

## **Příloha č. 2: Rozbor vybraných článků Kodexu**

### **Preambule**

Preambule je slavnostní úvod Kodexu, který ve třech odstavcích zachycuje a zdůrazňuje jeho smysl a účel. „*Smyslem tohoto kodexu je vytvářet, udržovat a prohlubovat důvěru veřejnosti ve veřejnou správu*“ (Kodex, 2012, s. 1). Jak stanoveného cíle mají úředníci dosáhnout?

- Ctěním a dodržováním právního řádu České republiky a jednáním pouze v rozsahu pravomocí, jež jim úřad svěřil.
- Zachováním věrnosti a oddanosti České republice, svému úřadu a loajálním přístupem ke svým kolegům a dalším spolupracovníkům.
- Striktním dodržováním principu rovnosti klientů a zákazem diskriminace.
- Jednáním, které vždy akcentuje a zachovává hodnoty lidské svobody a důstojnosti.

„*Účelem Etického kodexu... je vymezit a podporovat žádoucí standardy chování úředníka a zaměstnance veřejné správy ve vztahu k veřejnosti a spolupracovníkům*“ (Kodex, 2012, s. 1).

### **Článek 3 – Profesionalita**

V článku je zdůrazněna potřeba odpovídajícího vzdělání úředníků a jejich odpovědnost za další vzdělávací rozvoj. Kvalifikační kompetence je nezbytným předpokladem pro efektivní komunikaci úředníka s klientem. Vzdělávání státních úředníků je upraveno ve služebním zákonu, vzdělávání úředníků ÚSC se řídí zákonem o úřednících.

Požadavky na vzdělání plynoucí ze služebního zákona jsou:

- stupeň dosaženého vzdělání a
- úspěšné vykonání úřednické zkoušky.

Do služebního poměru může být přijata pouze osoba, která dosáhla nejméně středního vzdělání s výučním listem. Podmínkou výkonu veřejné správy je navíc úspěšné složení úřednické zkoušky. Úřednickou zkoušku tvoří dvě samostatné části. Obecná část zkoušky je písemná a testuje znalosti státního úředníka z oblasti „... organizace a činnosti veřejné správy, práv, povinností a pravidel etiky



*státního zaměstnance, právních předpisů obecně dopadajících na činnost státní správy a práva Evropské unie“ (zákon č. 234/2014 Sb.). Zvláštní část zkoušky probíhá ústně po úspěšném absolvování obecné části a úředník při ní prokazuje své odborné vědomosti, znalosti a schopnosti, které jsou významné pro jeho činnost v oboru služby. Možnosti dalšího vzdělávání státních úředníků jsou upraveny v § 107–111 služebního zákona, dále služebním předpisem náměstka ministra vnitra pro státní službu č. 9, kterým se stanoví Rámcová pravidla vzdělávání státních zaměstnanců ve služebních úřadech a usnesením vlády č. 865 ze dne 26. října 2015, kterým se stanoví Rámcová pravidla vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech.*

Úředník ÚSC má povinnost podle zákona o úřednících účastnit se vstupního vzdělávání, průběžného vzdělávání a složit zkoušku zvláštní odborné způsobilosti, pokud vykonává některou ze správních činností, jejichž výčet je uveden v § 1 vyhlášky č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků. Zkouška zvláštní odborné způsobilosti je sestavena ze dvou částí. *„Obecná část zahrnuje znalost základů veřejné správy, zvláště obecných principů organizace a činnosti veřejné správy, znalost zákona o obcích, zákona o krajích, zákona o hlavním městě Praze a zákona o správním řízení, a schopnost aplikace těchto znalostí“ (zákon č. 312/2002 Sb.). Ve zvláštní části jsou zjišťovány úřednickovy znalosti, které jsou nutné pro výkon jeho konkrétní správní činnosti, „... zvláště znalost působnosti orgánů územní samosprávy a územních správních úřadů vztahující se k těmto činnostem, a schopnost jejich aplikace“ (zákon č. 312/2002 Sb.).*

Článek navíc zmiňuje etický základ, který by měl být vlastní každému úředníkovi a z něhož by měl úředník vycházet při jednání s klienty. Kodex (2012, s. 3) označuje za nepřijatelnou jakoukoliv diskriminaci klienta, naopak vyžaduje, aby úředník jednal vždy *„... s nejvyšší mírou zdvořilosti, vstřícnosti a ochoty a bez jakýchkoli předsudků.“*

#### **Článek 4 – Neutrannost a článek 7 – Korupce**

Proces komunikace je ovlivňován řadou faktorů, které Vymětal (2008, s. 36) rozlišuje na faktory individuální, sociální a situační. Do kategorie sociálních

faktorů řadí vztahy mezi aktéry komunikace, na které se právě zaměřuje článek 4 a 7 v Kodexu. Vztahová rovina je nedílnou součástí jakékoliv komunikace a odráží naše pocity vůči partnerovi a hodnocení vzájemného vztahu (Peters-Kuhligler, Friedel, 2007, s. 22). Kodex apeluje na úředníky, aby při jednání s klienty, posuzování a hodnocení jejich případů, dbali na zachování objektivity, nestrannosti, profesionality a vyvarovali se protekce. Osobní sympatie či antipatie ke konkrétním klientům by neměly ovlivňovat úředníkovy postupy. Stejně tak je úředníkům zakázáno přijímání nebo vyžadování darů a dalších zvýhodnění od klientů, jelikož jejich hlavním cílem je změnit povahu vztahu mezi aktéry úředního jednání a přinést klientovi určitou výhodu nebo prospěch.

### **Článek 9 – Mlčenlivost**

*„Obecně lze mlčenlivost definovat jako právní institut, jehož podstatou je povinnost fyzických osob zachovávat při soukromém i úředním styku taková pravidla jednání, která zaručí ochranu konkrétních informací a údajů o občanech, jimiž taková fyzická osoba disponuje“* (Brejcha, 1998, s. 99). Všichni úředníci mají povinnost informace, které se dozvědí při výkonu své profese, uchovat pro sebe, chránit je a nešířit je neoprávněně dál. Tato povinnost není založena pouze Kodexem, ale je ukotvena jednak v zákonu č. 262/2006 Sb., zákoník práce, tak ve služebním zákonu a zákonu o úřednících. Kodex nabádá k zachování mlčenlivosti především při nakládání s osobními údaji a při práci s utajovanými informacemi.

### **Článek 10 – Informování veřejnosti**

Ústavní zákon č. 2/1993 Sb., Listina základních práv a svobod deklaruje: *„Státní orgány a orgány územní samosprávy jsou povinny přiměřeným způsobem poskytovat informace o své činnosti. Podmínky a provedení stanoví zákon.“* Tímto zákonem je zákon č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím. Úředník jako reprezentant svého úřadu sděluje klientům informace. Kodex zdůrazňuje, že poskytnuté informace musí být pravdivé, úplné a musí být v souladu s právními předpisy.

Kvalita informace, kterou úředník klientovi předá při úředním jednání, se odvíjí od odborných znalostí úředníka, zde narážíme na potřebu neustálého

dalšího vzdělávání úředníků, zároveň od komunikativnosti úředníka. Pod komunikativností si můžeme představit úředníkovu schopnost vyjadřovat se jasně a zřetelně, podle standardů spisovného českého jazyka a schopnost srozumitelně objasnit klientovi odbornou problematiku (M.C.TRITON spol. s.r.o., 2014, s. 11). Verbální sdělení by mělo korespondovat s neverbálním projevem úředníka, aby informace byla klientovi sdělena jednoznačně a bez dvojsmyslu.

Veřejná správa dnes hojně využívá i nepřímý způsob komunikace, kterým veřejnost informuje o své činnosti, a to prostřednictvím externích komunikačních prostředků, mezi které lze zařadit např.:

- Úřední desku (Erneker, 2008, s. 80)

Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád ukládá povinnost správním orgánům úřední desku zřídit. Úřední deska v hmotné podobě musí být přístupná 24 hodin denně pro veřejnost a zároveň jsou správní orgány povinny zveřejňovat její obsah elektronicky, pak mluvíme o tzv. elektronické úřední desce.

- Informační středisko

Úřad může zřídit informační středisko, které slouží jako prvotní kontaktní místo pro klienta a pomáhá mu orientovat se na úřadu (Erneker, 2008, s. 81).

- Internetové stránky

Vytvoření webových stránek má bezesporu několik výhod. Informace jsou klientům dostupné prakticky bez časového omezení, rovněž územní vzdálenost klienta od úřadu přestává hrát roli. Informace převedená do digitální podoby je zároveň snadno uchovatelná (Erneker, 2008, s. 81).

- Vlastní tiskoviny nebo televizní vysílání

Heger (2012, s. 193–194) uvádí, že tyto prostředky často neslouží pouze jako zdroj informací pro veřejnost, ale plní i „... *marketingovou a propagační funkci*.“ Mohou přispívat k větší transparentnosti úřadu a zlepšovat mediální obraz úřadu.

I když je přímá interpersonální komunikace považována často za účinnější než komunikace zprostředkovaná (Erneker, 2008, s. 71), tak nepřímá komunikace dokáže ušetřit „... *mnoho času a energie úředníkům a klientům úřadu a může*

*předejít mnohým konfliktům, vznikajícím z nedorozumění nebo neznalosti“* (Heger, 2012, s. 195).

### **Článek 11 – Veřejná činnost a článek 12 – Reprezentace**

Články pojednávají o způsobu, jakým by úředník měl vhodně reprezentovat svůj úřad. Úředník se v rámci výkonu své profese setkává s řadou klientů, a proto bychom mohli říct, že se stává veřejně známou osobou v místě svého pracoviště. Klienti ho poznávají na ulici, při nákupu v obchodě, na kulturních a sportovních akcích, při návštěvě restauračních zařízení a barů atd. Proto Kodex upozorňuje na skutečnost, že úředník by měl dbát i ve svém soukromém životě na své vystupování, chování a jednání tak, aby veřejnosti nezavdal žádné příčiny pochybovat o důvěryhodnosti své osoby, úřadu, který reprezentuje a potažmo celé veřejné správy. *„Jedná tak, aby jeho chování přispívalo k dobré pověsti úřadu veřejné správy“* (Kodex, 2012, s. 6).

Na pracovišti by měl být úředník vždy reprezentativně oblečen tak, jak si žádá vážnost jeho úřadu. Kodex nepředepisuje konkrétní dress code, nicméně úředník by měl brát v patrnost fakt, že způsob odívání, úpravy účesu a zdobení svého těla je druhem neverbální komunikace a vysílá ke klientovi informace dříve, než úředník promluví (DeVito, 2008, s. 165). Přímý kontakt mezi komunikačními partnery je vždy doprovázen vzájemným vnímáním, poznáváním a vytvářením hodnotících soudů o druhém partnerovi. Lidské vnímání ovšem není dokonalé a podléhá občas tzv. chybám personální percepce, na základě kterých si jedinec vytvoří mylný soud, jenž negativním způsobem může ovlivnit další průběh komunikace (Urban, 2008, s. 138). Adekvátní úprava zevnějšku i vhodně zvolený oděv by měli podpořit pozitivní vnímání úředníka klientem a eliminovat možnosti výskytu chyb personální percepce.

Kodex vybízí úředníka k tomu, aby přistupoval ke každému klientovi jako k jedinečné bytosti. Při výkonu své profese se může setkat s různými specifickými skupinami klientů, např. s osobami se zdravotním postižením, se sociálně vyčleněnými skupinami osob, s příslušníky národnostních menšin a dalšími. Úředník by měl respektovat individualitu každého jedince a být schopen přizpůsobit komunikaci klientovým sociálním, intelektovým schopnostem

a komunikačním potřebám, ovšem zároveň musí neustále zachovávat klientovu důstojnost.

#### **Článek 14 – Závěrečná ustanovení**

Poslední článek Kodexu apeluje na úředníky, aby dbali zásad etiky, řídili se jimi a jednali podle nich. Dodržování etických zásad i Kodexu je projevem profesionality úředníka. Každý úředník by měl mít na paměti, že mravní selhání jednotlivce nemá dopad pouze na něj, ale negativně formuje pohled veřejnosti na celou veřejnou správu.

## Příloha č. 3 – Klientský dotazník

---

Vážená paní/Vážený pane,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění dotazníku, který zjišťuje Vaše postoje k proběhlé komunikaci mezi Vámi a úředníkem během úředního jednání. Dotazník je anonymní, prosím, nepodepisujte se. Zároveň Vás žádám o uvádění pravdivých informací a vyplnění všech položek.

V dotazníku kroužkujte Vámi vybranou odpověď. U některých položek se nachází pětistupňová škála, na které jednotlivá čísla znamenají:

**1 – rozhodně souhlasím**

**2 – spíše souhlasím**

**3 – ani nesouhlasím, ani souhlasím**

**4 – spíše nesouhlasím**

**5 – rozhodně nesouhlasím**

Pokud Vám nevyhovuje ani jeden stupeň škály, napište svůj názor do políčka **jiný názor**.

Děkuji za Vaši ochotu a čas.

Tereza Mildeová, studentka Pedagogické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci

---

### 1. Na kterém odboru jste jednal/a?

Kancelář starosty a tajemníka	Odbor místního hospodářství
Stavební úřad	Odbor sociálních věcí a zdravotnictví
Obecní živnostenský úřad	Odbor dopravy
Odbor správní a vnitřních věcí	Odbor školství, kultury a sportu
Odbor investiční	Odbor životního prostředí
Odbor finanční	Odbor majetkoprávní
Odbor územního plánování a rozvoje	Útvar interního auditu a kontroly

### 2. Jakého byl úředník pohlaví?

<input type="checkbox"/> Žena	<input type="checkbox"/> Muž
-------------------------------	------------------------------

### 3. Úředník mě zdvořile přivítal.

1	2	3	4	5
Jiný názor:				

### 4. Úředník mi nabídnul místo k sezení.

<input type="checkbox"/> Ano	<input type="checkbox"/> Ne
------------------------------	-----------------------------

5. Úředník se mi představil (sdělil mi své příjmení).

Ano	Ne
-----	----

6. Úředník měl umístěnou jmenovku na viditelném místě, takže jsem věděl/a, s kým jednám.

Ano	Ne	Nevím, nevšimnul/a jsem si
-----	----	----------------------------

7. Úředník mi během celého jednání věnoval svoji plnou pozornost.

1	2	3	4	5
Jiný názor:				

8. Úředník se mnou jednal s respektem.

1	2	3	4	5
Jiný názor:				

9. Úředník porozuměl mému požadavku či problému.

1	2	3	4	5
Jiný názor:				

10. Úředník měl pochopení pro můj požadavek či problém.

1	2	3	4	5
Jiný názor:				

11. Odborné vědomosti úředníka byly na vysoké úrovni.

1	2	3	4	5
Jiný názor:				

12. Úředník mi poskytnul dostatečnou radu či pomoc.

1	2	3	4	5
Jiný názor:				

13. Porozuměl/a jsem všemu, co mi úředník sdělil.

1	2	3	4	5
Jiný názor:				

14. Úřednickovo vystupování bylo vstřícné.

1	2	3	4	5
Jiný názor:				

15. Úředník byl podle mého názoru reprezentativně oblečen.

1	2	3	4	5
Jiný názor:				

16. Úředník mi dával najevo, že na mě nemá dostatek času.

1	2	3	4	5
Jiný názor:				

17. Můj celkový dojem z jednání s úředníkem je:

Velmi dobrý	Spíše dobrý	Neutrální	Spíše špatný	Velmi špatný
-------------	-------------	-----------	--------------	--------------

18. Jaká byla přibližná délka Vašeho jednání s úředníkem?

Do 5 minut	6–10 minut	11–15 minut	16–20 minut	21–25 minut	Nad 26 minut
------------	------------	-------------	-------------	-------------	--------------

19. Jaké je Vaše pohlaví?

Žena	Muž
------	-----

20. Jaký je Váš věk?

Do 30 let	31 až 45 let	46 až 60 let	61 až 75 let	76 let a více
-----------	--------------	--------------	--------------	---------------

21. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) Základní
- b) Střední
- c) Střední s výučním listem
- d) Střední s maturitní zkouškou
- e) Vyšší odborné
- f) Vysokoškolské

**Děkuji za vyplnění dotazníku**



## Anotace

<b>Jméno a příjmení:</b>	Tereza Mildeová
<b>Katedra:</b>	Ústav pedagogiky a sociálních studií
<b>Vedoucí práce:</b>	PaedDr. Alena Jůvová, Ph.D.
<b>Rok obhajoby:</b>	2018

<b>Název práce:</b>	Komunikace zaměřená na klienta ve veřejné správě
<b>Název v angličtině:</b>	Client focused communication in public administration
<b>Anotace práce:</b>	<p>Bakalářská práce se zabývá problematikou pro-klientské komunikace ve veřejné správě. Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou.</p> <p>V teoretické části je první kapitola věnovaná obecným poznatkům o komunikaci. Druhá kapitola charakterizuje veřejnou správu a popisuje osobu úředníka, klienta a jejich vzájemný vztah. Třetí kapitola vymezuje efektivní komunikaci a popisuje zásady efektivní pro-klientské komunikace.</p> <p>V praktické části je popsán průzkum, který byl realizován formou dotazníkového šetření na MěÚ Vyškov. Respondenty byli klienti úřadu a tamní úředníci.</p>
<b>Klíčová slova:</b>	Komunikace, efektivní pro-klientská komunikace,

	veřejná správa, klient, úředník
<b>Anotace v angličtině:</b>	<p>This bachelor thesis deals with the topic of client focused communication in public administration. The thesis is divided into theoretical and practical part. The first chapter of the theoretical part is devoted to general information about communication. In the second chapter, the thesis characterizes public administration and describes a person of an official, a client and mutual relationship between them. The third chapter defines effective communication and describes the principles of an effective client focused communication.</p> <p>The practical part discusses the research which was carried out as a questionnaire at Vyškov Municipal Office. The respondents were clients of the office and local officials.</p>
<b>Klíčová slova v angličtině:</b>	Communication, effective client focused communication, public administration, client, official
<b>Přílohy vázané v práci:</b>	<p>Příloha č. 1: Kompetenční profil pracovníka veřejné správy</p> <p>Příloha č. 2: Rozbor vybraných článků Kodexu</p> <p>Příloha č. 3: Klientský dotazník</p>
<b>Rozsah práce:</b>	114
<b>Jazyk práce:</b>	Český