



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

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



MĚSTSKÝ ÚŘAD ŽĎÁR NAD SÁZAVOU

STANDARDY KULTURY ORGANIZACE, INTERNÍ SPOLUPRÁCE A KOMUNIKACE

STANDARDY ZÁKAZNICKÉ ORIENTACE

Motto:

Chceme být úřadem, který je otevřený potřebám našich klientů a zaměstnanců. Místem, kde se setkáváte s profesionálními a vstřícnými zaměstnanci. Usilujeme o zlepšování služeb, které Vám poskytujeme.

Poslání a dlouhodobý cíl Městského úřadu Žďár nad Sázavou:

Výkon státní správy a samosprávy v souladu s deklarovaným mottem

Hlavní hodnoty, které prosazujeme:

- Spokojený klient v uživatelsky příjemném prostředí
- Zaměstnanec jako motivovaný profesionál
- Efektivní úřad usilující o zvyšování kvality

OTEVŘENÝ PROFESIONÁLNÍ ÚŘAD

Obsah

STANDARDY KULTURY ORGANIZACE, INTERNÍ SPOLUPRÁCE A KOMUNIKACE	3
Dobré jméno města a městského úřadu	3
Standardy interní komunikace a spolupráce, porady, schůzky, týmy	3
Standardy používání vnitřní elektronické pošty	4
Přístup k práci, pořádek na pracovišti, provozní zásady	4
Oblečení a vzhled zaměstnanců	5
Přehled hlavních zásad a odpovědností vyplývajících ze standardů kultury organizace, interní komunikace a spolupráce	6
STANDARDY ZÁKAZNICKÉ ORIENTACE	8
Úvod	8
Východiska standardů komunikace a zákaznické orientace	8
I+E tým	9
Atmosféra a uživatelská přívětivost budov městského úřadu, www stránky	10
Označování kanceláří, identifikace zaměstnanců	11
Uživatelská přívětivost	11
Zájem o klienty na chodbách budov městského úřadu	12
Standardy osobního kontaktu	13
Přivítání klienta, občana, žadatele, návštěvníka	13
Vystupování a budování vztahu v průběhu kontaktu	14
Zájem o klienta, vstřícnost snaha o pochopení a pomoc	14
Rozloučení se žadatelem, klientem, návštěvníkem	15
Standardy telefonického kontaktu	16
Hlasová komunikace	16

OTEVŘENÝ PROFESIONÁLNÍ ÚŘAD

Naslouchání během rozhovoru a budování vztahu	17
Standardy e-mailového kontaktu	17
Rychlost odpovědi a další faktory e-mailové komunikace	18
Rozvoj schopností a dovedností	19
Přehled hlavních zásad a odpovědností vyplývajících ze standardů zákaznické orientace ..	20
PŘÍLOHA – důležité faktory v kontaktech s klienty	0

Materiál je členěn na dvě základní části:

STANDARDY KULTURY ORGANIZACE, INTERNÍ SPOLUPRÁCE A KOMUNIKACE

a

STANDARDY ZÁKAZNICKÉ ORIENTACE



STANDARDS KULTURY ORGANIZACE, INTERNÍ SPOLUPRÁCE A KOMUNIKACE

Dobré jméno města a městského úřadu

- Zaměstnanci jsou povinni dodržovat pravidla slušného chování, řídit se zákonnými normami, jednat profesionálně a s rozvahou, nevyvolávat konflikty a předcházet nežádoucím emocím.
- Zaměstnanci jsou loajální k zaměstnavateli při plnění svých funkcí, ale i mimo pracovní proces vždy respektují, plní a hájí zájmy zaměstnavatele. Zdrží se jednání, které by jakkoliv ohrozilo zájmy nebo dobré jméno zaměstnavatele.
- Zaměstnanci jsou nositeli kultury městského úřadu, proto jednají vždy přímo, korektně, a s ohledem na maximální možnou míru vyhovění požadavkům klientů.
- V souladu s příslušnými právními předpisy zaměstnanci nesdělují mimo zaměstnavatele žádné interní informace, zachovávají mlčenlivost o veškerých skutečnostech, o kterých se dozvěděli v souvislosti s výkonem svých pracovních povinností.

Standardy interní komunikace a spolupráce, porady, schůzky, týmy

- Zaměstnanci jsou při jednání se svými spolupracovníky i klienty korektní, jednají s druhým s úctou a respektem k jejich osobnosti. Zaměstnanci uznávají své spolupracovníky za rovnocenné partnery, respektují se navzájem a ctí potřeby druhých. Při jednání jsou otevření, přímí a féroví. Ve vzájemných vztazích usilují o toleranci, dodržují pravidla slušnosti a společenského chování. Řeší své pracovní problémy prioritně se svým vedoucím, který je povinen se jimi zabývat a v případě potřeby zajistit nápravu. Je nevhodné řešit pracovní problémy na pracovišti, kterého se to netýká, před návštěvou nebo klientem, nebo v nepřítomnosti zaměstnance, kterého se problém týká.

Při poradách, schůzkách, při práci v týmech dodržují zaměstnanci tato pravidla:

- Porady a pracovní jednání se přednostně svolávají pomocí el. systému Outlook. V případě zaměstnanců připojených do lokální sítě MěÚ se pracovní jednání svolávají pouze el. systémem Outlook.

OTEVŘENÝ PROFESIONÁLNÍ ÚŘAD

- Zaměstnanci jsou na jednání připraveni včas, poradou opouští po ukončení či na základě povolení řídícího.
- Vyžaduje-li porada přípravu v podobě písemných návrhů, studia podkladů apod. je povinností zaměstnance se na program porady řádně připravit.
- Na poradách je povoleno používání mobilních telefonů a notebooků pouze v opodstatněných pracovních případech a způsobem, který neruší ostatní účastníky porady.
- Každý má právo se svobodně vyjádřit k projednávané problematice, vzájemně se respektují odlišné názory.

Standardy používání vnitřní elektronické pošty

- Písemné sdělení mezi zaměstnanci MěÚ vnitřní e-poštou se používá, pokud je třeba potvrdit ústní sdělení, pro případy, kdy je ústní sdělení zbytečné nebo méně efektivní, při posílání dokumentů a přeposílání zpráv, svolávání schůzek, apod.
- Každé sdělení je uvedeno výstižným předmětem, aby příjemci bylo jasné, o co ve sdělení jde a aby bylo možné zpětně sdělení dle předmětu vyhledat.
- Velmi důležitá sdělení a sdělení, na která je třeba reagovat obratem, jsou vyznačena jako priorita vysoká.
- Sdělení jsou adresována jen těm zaměstnancům, pro které má sdělení význam, popřípadě v kopii jejich vedoucím, pokud je to vhodné.
- Při posílání je třeba vždy rozlišit komu je zpráva určena, a měl by případně reagovat (adresát) a kdo ji má jen na vědomí (uvádí se v kopii), ze sdělení by mělo být jasné, zda je požadována reakce.
- Sdělení je zdvořilé, objektivní, logické, stručné, věcně správné.
- Povinností zaměstnanců je minimálně 1 x denně otevřít a vyřizovat poštu, běžně se předpokládá vyřizování pošty ve dvou souvislejších časových intervalech (například ráno a po polední pauze nebo před koncem pracovní doby).

Přístup k práci, pořádek na pracovišti, provozní zásady

- Zaměstnanci pracují vždy kvalitně, odpovědně, důsledně dodržují právní normy. Mají aktivní přístup, upozorňují na případné problémy, navrhují jejich řešení a iniciativně se zapojují do zlepšovacích postupů.

OTEVŘENÝ PROFESIONÁLNÍ ÚŘAD

- Zaměstnanci pečují o majetek zaměstnavatele, chrání ho a zdržují se činností, kdy by mohlo dojít k jeho poškození. Na svém pracovišti zaměstnanci udržují pořádek a čistotu. Příjemné prostředí je pro klienty a návštěvníky jedním z ukazatelů kultury organizace.
- Pevné i mobilní telefonní přístroje slouží zásadně k vyřizování služebních záležitostí, používání telefonů pro soukromé účely je řešeno přidělením kódů a stanovením paušálů pro mobilní telefony.
- Podobně toto platí pro využívání internetu: zejména je nepřípustné vnášet či stahovat do počítačů nelegální programy či vyhledávat a prohlížet rizikové stránky.
- Při používání kopírovací techniky není povoleno pořizovat kopie a tisky k soukromým účelům.

Oblečení a vzhled zaměstnanců

- Zaměstnanci chodí upravení a oblečení přiměřeně k svému pracovnímu zařazení, pracovnímu prostředí také programu pracovního dne. Oblečení a obuv volí vždy vhodně tak, aby chránilo nejen jejich zdraví, ale působilo i vkusně, seriózně a bralo ohled na individualitu a vlastní identitu.
- Zaměstnanci, přicházející často do styku s klienty, volí formální oblečení. Toto formální oblečení s převažujícími prvky společenského oděvu je požadováno zejména při důležitých jednáních a společenských akcích a předpokládá se u všech zúčastněných, zejména však vedoucích zaměstnanců a referentek na sekretariátech vedení města, přiměřeně také pro pozici referentek v informační kanceláři na vstupu do MěÚ.

Přehled hlavních zásad a odpovědností vyplývajících ze standardů kultury organizace, interní komunikace a spolupráce

Úkol / odpovědnost	Všichni zaměstnanci	Kontrolní proces	Kdy?
Dobré jméno města a městského úřadu			
Všichni zaměstnanci jsou nositeli kultury a dobrého jména - součástí pracovních úkolů je dodržování těchto standardů.	X	taj., vedoucí	průběžně
Respektovat, hájit a vytvářet dobré jméno a zájmy města a městského úřadu.	X	taj., vedoucí	průběžně
MLčenlivost o veškerých skutečnostech a interních záležitostech, o kterých se zaměstnanci dozvěděli v souvislosti s výkonem svých pracovních povinností.	X	taj., vedoucí	průběžně
Respekt, zájem, spolupráce, vstřícnost, tolerance ke kolegům, problémy se řeší vždy za přítomnosti toho, jež se týkají.	X	taj., vedoucí	průběžně
Standarty interní komunikace a spolupráce, porady, schůzky, týmy			
Porady a pracovní jednání se přednostně svolávají pomocí el. systému Outlook, na porady chodíme včas a připraveni.	X	taj., vedoucí	průběžně
Telefony a note booky (mimo opodstatněné případy) se nepoužívají na poradách a tam, kde je to nevhodné (kurzy, workshopy apod.).	X	taj., vedoucí	průběžně
Každý má právo se svobodně vyjádřit k projednávané problematice, vzájemně se respektují odlišné názory.	X	taj., vedoucí	průběžně
Standarty používání vnitřní elektronické pošty			
V interní elektronické poště je potřeba používat výstižný předmět, urgentní označovat vysokou prioritou, rozesílat jen příjemcům, pro něž má zpráva význam, ze zprávy je jasné, zda je vyžadována reakce.	X	taj., vedoucí	průběžně
V interní elektronické poště platí všechna pravidla týkající se slušnosti, respektu a zájmu.	X	taj., vedoucí	průběžně
Minimálně 1 x denně platí povinnost kontroly elektronické pošty, za běžné se považuje kontrolovat poštu 2 x denně (ráno a odpoledne).	X	taj., vedoucí	průběžně
Přístup k práci, pořádek na pracovišti, provozní zásady			
Součástí práce je požadavek na kvalitu práce, aktivitu, odpovědnost, dodržování právních norem, zlepšování, iniciativu při hledání řešení.	X	taj., vedoucí	průběžně
Péče řádného hospodáře o majetek zaměstnavatele, pořádek a uživatelsky a lidsky příjemné prostředí jako vizitka kultury organizace.	X	taj., vedoucí	průběžně
Pevné i mobilní telefonní přístroje slouží zásadně k vyřizování služebních záležitostí. Podobně toto platí pro využívání internetu: zejména je nepřipustné vnášet či stahovat do počítačů nelegální programy či vyhledávat a prohlížet rizikové stránky.	X	taj., vedoucí	průběžně
Při používání kopírovací techniky není povoleno pořizovat kopie a tisky k soukromým účelům.	X	taj., vedoucí	průběžně
Oblečení a vzhled zaměstnanců			
Zaměstnanci chodí upravení a oblečení přiměřeně k svému pracovnímu zařazení, pracovnímu prostředí také programu pracovního dne.	X	taj., vedoucí	průběžně
Zaměstnanci, přicházející často do styku s klienty, volí formální oblečení. Toto formální oblečení s prevažujícími prvky společenského oděvu je požadováno zejména při důležitých jednáních a společenských akcích.	X	taj., vedoucí	průběžně



STANDARDS ZÁKAZNICKÉ ORIENTACE

Úvod

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

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

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

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

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

Východiska standardů komunikace a zákaznické orientace

Nezvládnutým nebo „pokaženým“ vztahem s klientem zaděláváme na problém sami sobě i svým kolegům. Poskytneme-li například v rámci prvního kontaktu (osobního, telefonického, e-mailového) neúplné informace znamená to, že se na nás nebo naše

kolegy klient obrátí znovu a děláme dvojí práci. Je to neefektivní. Pokud se nám „podaří“ klienta nepříliš pozitivně naladit už na chodbách úřadu nebo v první kanceláři, kam omylem vstoupil, připravili jsme tím půdu pro nepříjemné jednání některému z našich kolegů.

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

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

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

I+E tým

- **V rámci organizační struktury působí I+E tým** (tým pro zlepšování vztahů s exter-ními a interními klienty), který se dlouhodobě věnuje problematice zákaznické orien-tace a vztahům s klienty.
- **V týmu jsou průřezově zastoupeni pracovníci jednotlivých odborů a pracovišť.**
- **Tým se věnuje činnostem popsaných v těchto standardech**, jejich naplňování a rozvoji zákaznické orientace městského úřadu ve spolupráci s managementem úřadu a všemi zaměstnanci.
- **Tým přináší náměty na rozvoj a zlepšování** zákaznické orientace městského úřa-du.

OTEVŘENÝ PROFESIONÁLNÍ ÚŘAD

- **Účast v týmu je otevřená všem zaměstnancům**, kteří mají zájem zapojit se do jeho činnosti a ovlivňovat zákaznickou orientaci městského úřadu.
- **Členové týmu přenášejí na jednání týmů náměty a připomínky kolegů** z vlastních pracovišť.
- **Výsledky, náměty a doporučení týmu jsou projednávána s tajemníkem městského úřadu**, který jejich realizaci v případě potřeby přenáší k projednání na porady vedoucích odborů a oddělení.

Jednou ročně zajistí tým ve spolupráci s jednotlivými odbory a pracovišti, které jsou povinny poskytnout potřebnou součinnost, revizi těchto standardů a audit budov a pracovišť z hlediska zákaznické orientace. Základní oblasti auditu jsou následující:

- Platnost, přiměřenost a skutečné naplňování Standardů kultury organizace, interní komunikace a spolupráce v každodenní praxi městského úřadu.
- Dostupnost budov, aktuální situace s parkováním apod.
- Shoda úředních hodin na budovách, pracovištích a www stránkách.
- Orientační systém v budovách a mezi budovami (přehlednost informačního systému, značení přístupů, označení pater, výtahů, grafické zpracování apod.).
- Přístup pro imobilní klienty (dostupnost, označení).
- Informační nástěnky, formuláře, informační letáky, případně propisovačky k vyplnění, popisy na dveřích, návody, životní situace apod.
- Dodržování informací o nepřítomnosti na pracovišti a jejich jednotné grafické formy.
- Vybavení chodeb a kanceláří, zejména z hlediska anonymity a klientské přívětivosti (prostorové uspořádání, místa k sezení pro klienty, dostupnost atd.).
- Plynulost provozu a obsluhy občanů – vyhodnocení zkušeností odborů a pracovišť.
- WWW stránky městského úřadu – uživatelská přívětivost, jednoduchost hledání, popisy životních situací, kontaktní informace, aktuálnost apod.

Atmosféra a uživatelská přívětivost budov městského úřadu, www stránky

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

Označování kanceláří, identifikace zaměstnanců

- **Všechny kanceláře** v budově MěÚ jsou jednotně označeny informační tabulkou vedle dveří, kde je uveden název odboru, jméno, příjmení, titul a funkce zaměstnance, vykonávaná agenda. Jako doplňující je zde uvedena **stabilní informace o zástupu** (jméno a číslo dveří zastupujícího zaměstnance, text je v provedení černém na bílém podkladu).
- V případě nepřítomnosti v kanceláři delší než 15 minut nebo momentální změně zastupujícího vyvěsí zaměstnanci **vedle dveří informaci - jednotně je řešeno formou žluté tabulky formátu A5, velikost písma Arial 36, text je variabilní dle situace**.
- Při konání porady odboru je povinnost vedoucího nahlásit nepřítomnost zaměstnanců na pracovišti zaměstnancům informační kanceláře.
- **V kanceláři, kde sedí dva nebo více zaměstnanců**, jsou pro klienta na viditelném místě umístěny jmenovky tak, aby příchozí měli jasnou informaci, s kým jednali.
- Ostatní prostory v budově MěÚ jsou označeny informační tabulkou (zasedací místnosti, WC, spisovny...).

Uživatelská přívětivost

Jednotlivá pracoviště, odbory a oddělení v této oblasti zajišťují:

- **Dostatečné množství informací o životních situacích, ukázek vyplněných formulářů, letáků pro vyplnění** umístěných na chodbách před jednotlivými pracovišti dle zvážení odborů s ohledem na druh a složitost agendy, vč. psacích potřeb (dle rozhodnutí vedoucího odboru).
- **Aktualizují www stránky úřadu s popisy životních situací, kontaktními a dalšími důležitými informacemi.** Důležité je při popisech životních situací (týká se i předchozího bodu) používat jazyk co nejvíce srozumitelný pro většinu klientů.
- **Průběžně ověřují, zda** provoz probíhá plynule a s minimálními čekacími dobami, zda je k dispozici dostatek míst k sezení pro čekající klienty. Ověřují, zda prostorové rozmístění pracovišť a jejich uspořádání je dostatečně uživatelsky vstřícné a vyhovující, zda je zajištěna anonymita jednání.
- **Průběžně ověřují, zda orientační systémy pracovišť jsou dostatečně srozumitelné a přehledné, zda** mají klienti k dispozici všechny potřebné informace a dokáží se bez potíží orientovat.

OTEVŘENÝ PROFESIONÁLNÍ ÚŘAD

- **Na poradách oddělení a odborů by měl být vždy věnován prostor pro krátkou diskuzi k zákaznické orientaci a aktuálním problémům a námětům**, protože v nejlepších organizacích se o kvalitě a vztazích s klienty „mluví každý den“.
- **1 x ročně zajistí tajemník městského úřadu prostřednictvím porad odborů a oddělení sběr námětů** na zlepšení, úpravy prostor, vybavení, orientačního systému apod. od všech zaměstnanců. V návaznosti na tyto náměty a na výstupy I+E týmu bude problematice zákaznické orientace věnována porada managementu městského úřadu a I+E týmu.
- **Úroveň zákaznické orientace ověřuje průběžně nebo namátkově tajemník městského úřadu** prostřednictvím např. dotazníkových šetření mezi klienty odcházejícími z budov úřadu, šetření Mystery Client apod.

Zájem o klienty na chodbách budov městského úřadu

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

Standardy osobního kontaktu

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

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

Ve všech druzích kontaktů s klienty i kolegy přednostně používáme oslovení 5. pádem (pane Nováku), je však možné použít i pád 1.

Přivítání klienta, občana, žadatele, návštěvníka

Vhodný situační postup

- Podle situace a prostorových možností je vhodné vstát nebo je vhodné projevit zájem nějakým jiným neverbálním způsobem, například natočením těla, že klienta vnímáme, pozdravit, zeptat se, co si klient přeje, pokud nezačne hovořit sám a nabídnout místo k sezení (pokud se nejedná o dotaz „mezi dveřmi“ – Kde najdu ...?).
- V určitých typech jednání (delší jednání a jednání, kdy nejde o klasické "přepážkové" vyřízení žádosti) je vhodné představení a podání ruky.
- Důležitý je také celkový dojem z přivítání (začátku kontaktu), oční kontakt, třeba i prostý úsměv (ale nenuťme se ke strojenému úsměvu za každou cenu), neverbální komunikace - kdy dáváme najevo, že klienta vnímáme, věnujeme mu pozornost a je vítán – neobtěžuje nás. Celkově potřebujeme vytvořit příznivý počáteční dojem jako minimální a rozumnou investici do dalšího pokračování kontaktu. Ne vždy je jednoduché „odtrhnout se“ od rozdělané práce na počítači, ale zvyk věnovat pozornost klientům od prvního okamžiku se nám násobně vrátí. První dojem (který je pak poměrně obtížné změnit) si totiž v průběhu kontaktu s druhými lidmi vytváříme v průběhu prvních 3 až 5 vteřin!
- Pokud se nachází v kanceláři více zaměstnanců je doporučeno rozdělit si „služby prvního kontaktu“ v jednotlivých dnech, aby nenastala situace, kdy klient vstoupí do kanceláře, nastane nepříjemné ticho a zaměstnanci vyčkávají, kterého z nich klient osloví jako prvního. Klient přirozeně netuší na koho z nich se obrátit konkrétně, nemusí ani znát jméno zaměstnance, s nímž chce jednat.

OTEVŘENÝ PROFESIONÁLNÍ ÚŘAD

- Pokud nás navštíví v kanceláři evidentně nespokojený nebo agresivní klient, dokážeme to poznat nebo spíše vycítit rovněž v průběhu prvních vteřin. Máme-li pocit, že se bude jednat o tento typ situace je více než vhodné využít neverbálních projevů (rázněji vstát, ponechat si mezi sebou a klientem stůl nebo překážku, vyzvat jej k usednutí – to samo osobě může přinést určité uklidnění apod.). Jednoznačný návod, jak se v takové situaci zachovat neexistuje, ale můžeme své schopnosti rozvíjet a posilovat (viz kapitola Rozvoj schopností a dovedností).

Vystupování a budování vztahu v průběhu kontaktu

Vhodný situační postup

- Po celou dobu jednání udržujeme kontakt s klientem (například oční kontakt, verbální kontakt) – klient cítí, že je pracovníkem skutečně vnímán. Z hlediska prostorového uspořádání nejsme usazeni nad úroveň klienta, nenecháváme jej stát "mezi dveřmi". Pokud v průběhu jednání zvoní telefon nebo vchází další klient, je na nás situačně zvážít, zda je kontakt bezproblémový a můžeme s omluvou přítomnému telefonát přijmout s tím, že telefonujícímu sdělíme, že jednáme s klientem, vezmeme si na něj kontakt a po ukončení jednání voláme zpět. Řešením je také přesměrování hovoru na kolegu po čtvrtém nebo pátém zazvonění v situaci, kdy by v probíhajícímu kontaktu s klientem nebylo vhodné hovor přijmout.
- Vystupujeme přiměřeně sebevědomě a především svým chováním a vystupováním projevujeme zájem o klienta. V mluvené řeči nepoužíváme nepřiměřené nebo nesrozumitelné výrazy (častá bolest všech odborníků – laik nám nerozumí).
- Nenecháváme klienta mluvit, zbytečně a násilně jej nepřerušujeme (i když se nám může zdát, že již víme, „kam míří“). Jedná-li se o zákazníka, který nehovoří příliš souvisle a k věci, pak je na místě taktní ukončení rozhovoru.
- Důležitý je respekt ke klientovi jako člověku. Snahou je vytvořit situaci kdy se klient bude cítit emočně komfortně. Umíme projevovat svým chováním zájem a respekt, dokážeme si klienta získat a vytvořit atmosféru příjemného setkání.
- Pro jednání s problematickými klienty budeme muset zvolit jiný přístup. Postupy řešení konfliktních situací a komunikace s problémovými klienty by měly být součástí dalšího rozvoje a vzdělávání.

Zájem o klienta, vstřícnost snaha o pochopení a pomoc

Zájem je v rovině vystupování částečně obsažen v předchozí kategorii.

Vhodný situační postup

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

Rozloučení se žadatelem, klientem, návštěvníkem

Vhodný situační postup

- Podle situace a prostorových možností je na našem zvážení, zda vstaneme, případně doprovodíme klienta ke dveřím a rozloučíme se. V určitých typech jednání (delší jednání a jednání, kdy nejde o klasické "přepážkové" vyřízení žádosti) je vhodné podání ruky při rozloučení.
- Důležitý je celkový dojem z rozloučení, například také použití vět "kdybyste k tomu ještě něco potřeboval(a) zastavte se, mějte se hezky apod." (opět postup zvolíme v souladu s tím, co sami cítíme jako nejlepší a v kontextu situace a agendy). Jde o "udělání příjemné tečky" - rekapitulace, nabídka další pomoci.

Standardy telefonického kontaktu

- Samostatnou kapitolou je představení, kdy souvislé „oddrmolení“ názvu úřadu, odboru, oddělení, pracoviště a jména je zpravidla příliš dlouhé a nesrozumitelné. Každý odbor a oddělení si stanoví postup při představování tak, aby jasně identifikoval pracoviště nebo agendu a jméno zaměstnance (například „Stavební úřad, Novák, dobrý den). Na který městský úřad se klient dovolal, je zřejmé z představení úřadu spojovatelkou, pokud klient telefonuje na základě adresáře na www stránkách je opakování názvu úřadu při představení nadbytečné.
- Nepřijatý hovor musí být po 4 zazvonění přesměrován na kolegyni, kolegu (zastupující v době nepřítomnosti) nebo informační kancelář. Zastupující dotaz klienta vyřídí nebo podá informaci (kolega bude odpoledne, zítra apod.), nabídne vyřízení vzkazu, následně je důležité skutečně klientu zavolat. Pozornost musí být věnována pracovišti spojovatelny (vstupní brána do úřadu). Neměly by být přepojovány hovory na nepřítomné zaměstnance (vazba například na docházkový systém). Pro zaměstnance musí být zřejmé podle typu vyzvánění, zda se jedná o hovor zvenčí nebo zevnitř úřadu.
- Pokud předáváme klienta telefonicky dalšímu zaměstnanci, upozorníme jej (pokud to víme) co klient požaduje a jak se jmenuje (aby nemusel totéž popisovat dalšímu zaměstnanci) a rozloučíme se s informací, na kterého pracovníka volajícího přepojujeme.



Hlasová komunikace

Vhodný situační postup

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

Naslouchání během rozhovoru a budování vztahu

Vhodný situační postup

- Dodržujeme obdobné zásady jako u osobního kontaktu.
- Projevujeme zájem, respekt, aktivně nasloucháme. Necháváme klienta mluvit a zbytečně jej nepřerušujeme. V případě, že volající odbíhá od tématu a nehovoří k věci, můžeme hovor taktně ukončit. Celkově dokážeme vytvořit v průběhu hovoru atmosféru "příjemného setkání". Celkově má klient pocit, že je skutečně vnímán.
- Není na závalu, když se omluvíme, že máme jednání s klientem, vezmeme si telefonní číslo a skutečně během co nejkratší doby zavoláme zpět.

Ostatní charakteristiky telefonického kontaktu jsou obdobné jako v případě osobního kontaktu (viz kapitola Standardy osobního kontaktu).

Standardy e-mailového kontaktu

- Je-li pracovník nepřítomen, je jeho povinností předem zajistit aktivaci zprávy o nepřítomnosti (služba Mimo kancelář) a uvedení jména, příjmení a e-mailové adresy na zastupující kolegyni nebo kolegu. Je-li nepřítomnost delší než jeden den, uvádíme do zprávy o nepřítomnosti délku zastupování.

vzor textu:

Vážená paní, vážený pane,

v současné době jsem mimo kancelář. Budu přítomna - přítomen dne xx xx xxxx (nebo budu dlouhodobě nepřítomna - nepřítomen). V neodkladných záležitostech prosím kontaktujte pana/paní xxxx , na telefonu xxx nebo e-mailem xxx@zdarns.cz.

S pozdravem

Automatickou zprávu o nepřítomnosti si musí nastavit každý nepřítomný pracovník sám před plánovanou nepřítomností (dovolená, služební cesta apod.) a pokud není v kanceláři, (běžná nemoc apod.), tak pomocí odkazu (<https://www.zdarns.cz:8444/Exchange>) na vzdálený přístup k pracovnímu e-mailu (odkaz funguje jen mimo úřad, např. z domu). Pouze ve zvláštních případech, kdy při nenadálé skutečnosti (úraz, těžká nemoc apod.) nemůže sám pracovník nastavit automatickou zprávu o nepřítomnosti, nastaví automatickou zprávu informatik na pokyn nadřízeného nepřítomného pracovníka.

OTEVŘENÝ PROFESIONÁLNÍ ÚŘAD

- Požadavky na typ písma a vizuální identitu, formu uvedení kontaktních informací jsou stanoveny jednotně za celý městský úřad a vyžadováno je jejich dodržování.
- Všichni zaměstnanci jsou povinni podepisovat nové e-mailové zprávy a odpovědi na obdržené zprávy (nastavením poštovního klienta) jednotným způsobem dle tohoto vzoru, jehož nastavení v elektronické poště zajišťují pracovníci IT oddělení:

jméno a příjmení
funkce, popř. pracoviště
tel.: pevná linka, mobil
e-mailová adresa



Městský úřad Žďár nad Sázavou
Žižkova 227/1
591 31 Žďár nad Sázavou
www.zdarns.cz

Rychlost odpovědi a další faktory e-mailové komunikace

- Standardem a součástí prozákaznické kultury našeho úřadu je vyřizovat e-mailové žádosti a dotazy klientů tentýž den, kdy byly doručeny. Vyžaduje-li odpověď více času (nebo nejsme schopni tentýž den e-mail vyřídit), je důležité o tom obratem klienty informovat (např. „K Vašemu dotazu potřebujeme zjistit další informace a odpovíme Vám v průběhu ...“). S ohledem na zásady time managementu je vhodné věnovat e-mailové poště například dva souvislejší časové úseky (například ráno a po obědě). Minimálně je požadována kontrola pošty 1 x denně.
- Stejně jako v případě telefonického nebo osobního kontaktu nechybí v e-mailové zprávě pozdrav a oslovení, zpráva je srozumitelná, obsahuje všechny důležité i související informace a z textu zprávy je patrný zájem o klienta a vstřícnost.
- Vhodné je v závěru e-mailu zařadit věty typu "pokud budete ještě něco potřebovat, neváhejte mne kontaktovat e-mailem nebo telefonicky na níže uvedených kontaktech ..." apod.
- Nechybí pozdrav - rozloučení a případně vytvoření příjemné tečky za zprávou (s pozdravem, s přáním hezkého dne apod.).
- V závěru e-mailové zprávy nechybí jednotně používané kontaktní informace a zprávy jsou vytvářeny v souladu se stanoveným jednotným vizuálním stylem.

OTEVŘENÝ PROFESIONÁLNÍ ÚŘAD

- Pokud pokračujeme v e-mailové komunikaci s jedním klientem (několik vyměněných zpráv třeba i během jednoho dne – v podstatě pak jde již o určitou formu chatu), není samozřejmě nutné opakovaně dodržovat všechna pravidla uvedená v těchto standardech. Jak je zde již několikrát uvedeno – spoléháme na cit a samostatné uvážení nejlepšího postupu zaměstnanci.
- Pokud e-mail předáváme k vyřízení jinému pracovníkovi informujeme o tom odesílatele. Jde-li o e-maily předávané k vyřízení informačním centrem, zmíní tuto skutečnost ten, kdo odpověď zpracovává (např. Dobrý den, odpovídám na Váš dotaz, který jste zaslal na adresu info@nfo.cz apod.).

Rozvoj schopností a dovedností

- V návaznosti na motivačně hodnotící rozhovory, potřeby a rozvojové cíle jednotlivých zaměstnanců bude městský úřad zajišťovat tréninky a kurzy v oblasti zákaznické orientace a rozvoje tzv. soft skills (měkkých, zejména komunikačních dovedností).
- Podle potřeby mohou být organizována setkání zájemců z řad zaměstnanců k tématu případové supervize a zákaznické orientace, kdy se za účasti zkušeného facilitátora budou diskutovat aktuální a praktické problémy ve vztazích s klienty. Tato setkání mohou být jedním z významných faktorů při prevenci syndromu vyhoření.
- Setkání a kurzy by měly být organizovány tak, aby zde byli zastoupeni zaměstnanci různých pracovišť, ale současně podle určitých příbuzných znaků (klienti odboru sociálních věcí, klienti na úseku přestupků, správní agendy apod.).
- Noví zaměstnanci budou v rámci adaptačního procesu seznámeni svým mentorem nebo interním lektorem se zásadami zákaznické orientace, kultury organizace, interní komunikace a spolupráce. Novým zaměstnancům bude poskytnuta možnost absolvovat vhodný kurz měkkých dovedností s ohledem na specifika zastávané pracovní pozice.



Přehled hlavních zásad a odpovědností vyplývajících ze standardů zákaznické orientace

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

OTEVŘENÝ PROFESIONÁLNÍ ÚŘAD

Úkol / odpovědnost	Všichni zaměstnanci	Tajemník	Vedoucí	I+E tým	Kontrolní proces	Kdy?
I+E tým						
Zlepšování a rozvoj zákaznické orientace, náměty, opatření.	X	X	X	X	taj., vedoucí	průběžně
Audit pracovišť a revize standardů interních i zákaznické orientace - spolupráce všech odborů a oddělení.				X	taj.	05/každoročně
Označování kanceláří, identifikace zaměstnanců						
V případě nepřítomnosti v kanceláři delší než 15 minut nebo momentální změně zastupujícího vyvěsí zaměstnanec vedle dveří informaci - jednotně je řešeno formou žluté tabulky formátu A5, velikost písma Arial 36, text je variabilní dle situace).	X	X	X	X	taj., vedoucí, MC	průběžně
Při konání porady odboru je povinnost vedoucího nahlásit nepřítomnost zaměstnanců na pracovišti zaměstnancům informační kanceláře.			X		taj., inf. kancelář	průběžně
V kanceláři, kde sedí dva nebo více zaměstnanců, jsou pro klienta na viditelném místě umístěny jmenovky tak, aby příchozí měli jasnou informaci, s kým jednají.	X	X		X	taj., vedoucí, MC	průběžně
Uživatelská přívětivost						
1 x ročně zajistí tajemník městského úřadu prostřednictvím porad odborů a oddělení sběr námětů na zlepšení, úpravy prostor, vybavení, orientačního systému apod. od všech zaměstnanců. Navazuje projednání v týmu I+E a porada vedení.		X			I+E tým	05/každoročně
Dostatečné množství informací o životních situacích, ukázek vyplněných formulářů, letáků pro vyplnění umístěných na chodbách před jednotlivými pracovišti dle zvážení odborů a oddělení.			X		taj., I+E tým	průběžně
Aktualizace www stránek úřadu s popisy životních situací, kontaktními a dalšími důležitými informacemi.			X		taj., I+E tým	průběžně
Plynulost provozu, čekací doby, místa k sezení, uživatelská přívětivost prostředí.			X		taj., I+E tým	průběžně
Srozumitelnost a přehlednost orientačních systémů.			X		taj., I+E tým	průběžně
Krátký prostor na poradách odborů a oddělení k zákaznické orientaci a námětům na zlepšení, rekapitulace zkušeností za uplynulé období.			X		taj.	průběžně
Úroveň zákaznické orientace ověřuje průběžně nebo namátkově tajemník městského úřadu prostřednictvím např. dotazníkových šetření mezi klienty odcházejícími z budov úřadu, šetření Mystery Client apod.		X			MC, dotaz.	průběžně
Zájem o klienty na chodbách budov městského úřadu						
Ve většině situací považujeme za přirozenou součást kultury našeho úřadu, když zaměstnanci zdraví návštěvníky městského úřadu.	X	X	X	X	taj., vedoucí, MC	průběžně
Ve většině situací považujeme za přirozenou součást kultury našeho úřadu, když nabízíme pomoc zjevně bloudícím klientům.	X	X	X	X	taj., vedoucí, MC	průběžně

Pozn.: MC – šetření Mystery Client

OTEVŘENÝ PROFESIONÁLNÍ ÚŘAD

Úkol / odpovědnost	Všichni zaměstnanci	Tajemník	Vedoucí	I+E tým	Kontrolní proces	Kdy?
Standardsy osobního kontaktu						
Úvodní fáze kontaktu - přivítání, zájem, verbální i neverbální kontakt, vytvoření příjemného prvního dojmu (vytváří se zpravidla jen několik vteřin). Podrobněji viz text standardů.	X	X	X	X	taj., vedoucí, MC	průběžně
Vystupování a budování vztahu v průběhu kontaktu - projevujeme zájem, respekt a hledáme vhodné řešení, oční kontakt, přiměřené a srozumitelné informace, aktivní nabízení souvisejících a doplňkových informací, vyrušení telefonem je vyřešeno přesměrováním nebo omluvou s tím, že volajícímu voláme po odbavení klienta zpět, ověření, zda klient porozuměl, dodržování principu prvního kontaktu. Podrobněji viz text standardů.	X	X	X	X	taj., vedoucí, MC	průběžně
Celkově vytváříme atmosféru vstřícnosti, ochoty k řešení, ochoty poradit a vyhovět pokud je to možné. Postupy a jednání s agresivními klienty nebo zákazníky s poruchou osobnosti se řídí specifickými pravidly pro jednání s problémovými klienty (řeší vzdělávání v měkkých dovednostech).	X	X	X	X	taj., vedoucí, MC	průběžně
Dbáme také o celkový dojem z rozloučení, například také použití vět "kdybyste k tomu ještě něco potřeboval(a) zastavte se, mějte se hezky apod." (opět postup zvolíme v souladu s tím, co sami cítíme jako nejlepší a v kontextu situace a agendy). Jde o "udělání příjemné tečky" - rekapitulace, nabídka další pomoci.	X	X	X	X	taj., vedoucí, MC	průběžně
Standardsy telefonického kontaktu						
Každý odbor a oddělení si stanoví postup při představování tak, jasně identifikoval pracoviště nebo agendu a jméno zaměstnance (například „Stavební úřad, Novák, dobrý den). Tento postup bude dodržován.	X	X	X	X	taj., vedoucí, MC	průběžně
Nepřijatý hovor musí být po 5 zazvonění přesměrován na kolegyni, kolegu (zastupující v době nepřítomnosti) nebo informační kancelář. Zastupující dotaz klienta vyřídí nebo podá informaci (kolega bude odpoledne, zítra apod.), nabídne vyřízení vzkazu, následně je důležité skutečně klientu zavolat.	X	X	X	X	taj., vedoucí, MC	průběžně
Pokud předáváme klienta telefonicky dalšímu zaměstnanci, upozorníme jej (pokud to víme) co klient požaduje a jak se jmenuje (aby nemusel totéž popisovat dalšímu zaměstnanci) a rozloučíme se s informací, na kterého pracovníka volajícího přepojujeme.	X	X	X	X	taj., vedoucí, MC	průběžně
Dbáme na příjemný tón hlasu – „vstřícnost“ v hlase. Příjemné otevření hovoru, pozdrav, dokážeme vytvořit příznivý počáteční dojem. Hovoříme jasně a srozumitelně, logicky strukturovaně. Ostatní pravidla pro telefonický kontakt platí obdobně jako při osobním kontaktu (viz výše).	X	X	X	X	taj., vedoucí, MC	průběžně
Standardsy e-mailového kontaktu						
Je-li pracovník nepřítomen, je zajištěna zpráva o nepřítomnosti a uvedení jména a příjmení, e-mailové adresy na zastupující kolegyni nebo kolegu.	X	X	X	X	taj., vedoucí, MC	průběžně
Všichni zaměstnanci jsou povinni podepisovat nové e-mailové zprávy a odpovědi na obdržené zprávy (nastavením poštovního klienta pracovníky IT oddělení) jednotným způsobem dle určeného vzoru.	X	X	X	X	taj., vedoucí, MC	průběžně
Standardem a součástí prozákaznické kultury našeho úřadu je vyřizovat e-mailové žádosti a dotazy klientů tentýž den, kdy byly doručeny. Vyžaduje-li odpověď více času (nebo nejsme schopni tentýž den e-mail vyřídít), je důležité o tom obratem klienty informovat. S ohledem na zásady time managementu je vhodné věnovat e-mailové poště například dva souvislejší časové úseky (například ráno a odpoledne) minimálně však 1x denně.	X	X	X	X	taj., vedoucí, MC	průběžně
Oslovení, pozdrav, zájem a vstřícnost, úplnost informací a rozloučení - aplikujeme stejné principy jako v případě osobního nebo telefonického kontaktu. Více také viz text standardů.	X	X	X	X	taj., vedoucí, MC	průběžně
Pokud e-mail předáváme k vyřízení jinému pracovníkovi informujeme o tom odesílatele.	X	X	X	X	taj., vedoucí, MC	průběžně
Rozvoj schopností a dovedností						
V návaznosti na motivačně hodnotící rozhovory, potřeby a rozvojové cíle jednotlivých zaměstnanců bude městský úřad zajišťovat tréninky a kurzy v oblasti zákaznické orientace a rozvoje tzv. měkkých dovedností.		X personali sta	X		taj.	průběžně
Podle potřeby mohou být organizována setkání zájemců z řad zaměstnanců k tématu případové supervize a zákaznické orientace.		X personali sta			taj.	průběžně

PŘÍLOHA – důležité faktory v kontaktech s klienty

Namísto úvodu výsledky průzkumů:

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

Ve velké většině není prvořadou příčinou **nespokojenost s naším produktem (14 %)**; ale hlavně s naším přístupem a **přístupem našich zaměstnanců (68 %)**.

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

(Foret, M., 2006)

Společně s týmem jsme definovali základní faktory spokojenosti a nespokojenosti při jednání s klientem. Ty jsme dále (podle našich zkušeností) doplnili o další, které hrají důležitou roli v průběhu kontaktu s klientem. Pokud si je promítneme do vlastních zkušeností, kdy jsme sami byli v roli klientů, jistě si vybavíme situace, kdy v nás přístup druhé strany zanechal pozitivní dojem, kdy tomu bylo naopak a proč.

Faktory spokojenosti:

Důležitost prvního dojmu (prvních 3 až 10 vteřin, verbální i neverbální kontakt, možnost posadit se apod.).

Skutečný zájem o klienta a jeho situaci (pro nás je jedním z mnoha klientů, ale pro něj je jeho situace jedinečná, nechce být vnímán jako „kus“).

Příjemné vystupování.

Vstřícnost.

Podání dostatečných i souvisejících informací (nejen odpovědět nač se klient ptá, ale podat informace v souvislostech).

OTEVŘENÝ PROFESIONÁLNÍ ÚŘAD

Osobní přístup nad rámec povinností.

Rozloučení, rekapitulace, ověření si, že klient porozuměl, příjemná tečka za kontaktem.

Faktory nespokojenosti:

Čekání.

Rozpačitý začátek, nevíme na koho se v kanceláři obrátit, nikdo se nám zpočátku nevěnuje.

Pocit, že otravujeme, neverbální a vokální komunikace v telefonu – pocit, že obtěžujeme.

Neúplné informace, klient se musí doptávat.

Negativní projev, nevstřícné vystupování, jednání, neochota.

Chybějící rozloučení, snaha co nejrychleji se klienta „zbavit“.

Důležité faktory ovlivňující jednání klienta:

Klientova motivace, jeho potřeby a zájmy.

Momentální nálada klienta.

Založení (typ) osobnosti klienta.

Záležitost, kterou klient přichází řešit (přichází z vlastní vůle, je nucen k výměně občanského průkazu, přichází řešit přestupek apod.).

Klientovy předsudky a postoje vůči úřadu a úředníkům vyplývající z celospolečenského „na-stavení“.

Triáda zdravého vs. nezdravého vztahu mezi lidmi:

ZÁJEM O KLIENTA – RESPEKT KE KLIENTOVI – AKTIVNÍ HLEDÁNÍ ŘEŠENÍ

NEZÁJEM – DESPEKT – HLEDÁNÍ VINÍKA (KDO ZA TO MŮŽE, KDO UDĚLAL CHYBU)

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

OTEVŘENÝ PROFESIONÁLNÍ ÚŘAD

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

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

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

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

