

Vysoká škola ekonomická v Praze

Národohospodářská fakulta

Hlavní specializace: Veřejná správa a regionální rozvoj



**ETIKA A KOMUNIKACE
VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ**

bakalářská práce

Autor: Hana Javůrková

Vedoucí práce: Mgr. Helena Mitwallyová

Rok: 2016

Prohlašuji na svou čest, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně
a s použitím uvedené literatury.

Hana Javůrková

V Praze, dne 31. 8. 2016

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala paní Mgr. Heleně Mitwallyové za odborné vedení bakalářské práce, věnovaný čas a náměty.



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor/autorka práce: Hana Javůrková
Studijní program: Ekonomie a hospodářská správa
Obor: Veřejná správa a regionální rozvoj

Název tématu: **Etika a komunikace ve veřejné správě**

Rozsah práce: min. 45 normostran

Rámcový obsah:

1. Cíl práce: Cílem práce je zhodnotit přístup a úroveň jednání pracovníků vybraných úřadů pražské veřejné správy ke svým klientům. Práce odpovídá na otázku, zda se občanům dostane ve všech zvolených úřadech stejné péče a přístupu, jaký by měl vyplývat právě z existence etických kodexů.
2. Význam, aktuálnost nebo očekávaný přínos zvoleného tématu: V České republice jsou etické kodexy součástí právního řádu již celých 15 let, ale jejich přesné pojetí v praxi je ponecháno v rukách jednotlivých úřadů veřejné správy. Vnímání pracovníků veřejné správy v očích veřejnosti se v posledních letech mění spíše mírně k lepšímu a vyvstává otázka, zda to souvisí právě se zvýšenými požadavky na etický profil úředníka.
3. Charakteristika teoretické části práce: Teoretická část práce se bude věnovat stručné historii etiky a etických kodexů a problémy jejich závaznosti, vymezení veřejné správy a jejich kompetencí v rozhodovacích procesech. Dále se dotkne firemní kultury a její role ve veřejné správě.

4. Charakteristika praktické části práce: Praktická část se zaměří na zhodnocení jednání pracovníků veřejné správy ke klientům na základě empirického výzkumu. Tato část využije přímo terénního výzkumu ve formě mystery klienta, ale také internetovou a telefonickou komunikaci s úředníky. Závěrem by mělo být nejen posouzení kvality poskytované péče ve vybraných úřadech veřejné správy v Praze, ale také návrhy na zlepšení případných nedostatků.

Seznam odborné literatury:

1. HEGER, Vladimír. „Komunikace ve veřejné správě.“ 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3779-9
2. VLÁČIL, Jan: „Veřejná správa: Sociálně psychologické problémy v historii a současnosti.“ Praha: Linde 2002. ISBN 80-7201-379-3
3. Walton, J., Stearns, J., & Crespy, C. (1997). Integrating Ethics into the Public Administration Curriculum: A Three-Step Process. Journal of Policy Analysis and Management, 16(3), 470-483. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/3326119>
4. HENDRYCH, Dušan a kol. Správní právo Obecná část. 8. Vydání. Praha: Vydavatelství C. H. Beck, 2012. 832 s
5. CHAMPAN, Richard A. Etika ve veřejné službě pro nové tisíciletí. 1. vydání. Praha: Vydavatelství Sociologické nakladatelství, 2003, 262s. ISBN 80-86429-14-8
6. BROOKS, Ian. Firemní kultura. 1. vydání. Nakladatelství Computer press. 2003. ISBN 80-7226-763-9

Datum zadání bakalářské práce: **červen 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **září 2016**

.....
Hana Javůrková
Řešitel/řešitelka

.....
Mgr. Helena Mitwallyová
Vedoucí práce

.....
JUDr. Jan Vondráček
Vedoucí katedry

.....
doc. Ing. Miroslav Ševčík, CSc.
Děkan NF VŠE

Abstrakt:

Cílem bakalářské práce je zhodnotit především pomocí metod kvalitativního výzkumu úroveň poskytovaných služeb ve veřejné správě. V první části se věnuji postavení teoretických základů veřejné správy a etice ve veřejné správě. Druhá část ukazuje hodnocení čtyř pražských městských částí v řadě různých kritérií za využití převážně metod mystery client. Analýza ukazuje, že nejvíce v celé fázi výzkumu uspěla městská část Praha 6.

Klíčová slova: Veřejná správa, státní správa, samospráva, etika, etický kodex, mystery client

Abstract:

The aim of this bachelor thesis is a complex assessment of quality of service in public administration using specific methods of qualitative research. The first part is dedicated to theoretical knowledge in the fields of public administration and ethics. The second part shows evaluation and ratings of four different municipal offices in Prague with a use of methods like mystery client. Analysis shows that the most succesful municipality in this test is Prague 6.

Key words: Public administration, state administration, self-government, ethics, ethical code, mystery client

JEL klasifikace: D73, H75, H83

Obsah

Úvod	9
1. Veřejná správa.....	11
1.1. Vymezení veřejné správy	11
1.2. Státní správa a samospráva.....	13
1.3. Nástroje kvality užívané ve veřejné správě.....	14
2. Etika.....	17
2.1. Etika ve veřejné správě	17
2.2. Etické kodexy.....	18
2.2.1. Historie etických kodexů	19
2.2.2. Etické kodexy v České republice	21
2.2.3. Význam etických kodexů	23
3. Komplexní srovnání komunikace vybraných městských částí Prahy	24
3.1. Cíl a metody výzkumu	24
3.1.1. Hodnocené subjekty	24
3.1.1.1. Základní charakteristika Prahy 5	25
3.1.1.2. Základní charakteristika Prahy 6	25
3.1.1.3. Základní charakteristika Prahy 13	26
3.1.1.4. Základní charakteristika Prahy 17	27
3.2. Mystery client	27
3.2.1. Hodnocená kritéria.....	28
3.2.2. Scénář.....	29
3.2.2.1. Úřad městské části Praha 5	30
3.2.2.2. Úřad městské části Praha 6	31
3.2.2.3. Úřad městské části Praha 13	31
3.2.2.4. Úřad městské části Praha 17	32
3.2.3. Hodnocení úřadů a srovnání	33
3.3. Mystery calling	34
3.3.1. Hodnocená kritéria.....	35
3.4. Mystery mailing.....	35
3.4.1. Hodnocená kritéria.....	36
3.5. Zpravodaje městských částí	37

3.5.1.	Praha 5	39
3.5.2.	Praha 6	39
3.5.3.	Praha13	39
3.5.4.	Praha 17	39
3.6.	Webové stránky a internetová komunikace	40
3.6.1.	Praha 5 (praha5.cz)	40
3.6.2.	Praha 6 (praha6.cz)	41
3.6.3.	Praha 13 (praha13.cz)	42
3.6.4.	Praha 17 (repy.cz)	42
3.6.5.	Hodnocení webových stránek.....	43
Závěr		44
Seznam literatury.....		45
Přílohy		47

Úvod

Etika je už odnepaměti důležitou součástí veřejné správy. Její vývoj bývá z velké části ovlivněn historickou tradicí dané země. V současné „krizi důvěry“ občanů k veřejným institucím stoupá snaha začleňovat etiku do právního řádu ale hlavně do výkonu veřejné správy. Problémy pramení z faktu, že úřad je v mnoha situacích v monopolním postavení, takže na rozdíl od kapitalistické firmy zde není vazba dobrý přístup = větší zisk.

I když existuje mnoho různých hodnocení kvality, nedůvěra široké veřejnosti vůči veřejné správě stále trvá. Velká část občanů vidí návštěvu úřadu jako nutné zlo, kterým by ale správně nemusela být. Veřejná správa se vyvíjí a na zaměstnance úřadů jsou kladeny daleko větší nároky. Mým cílem je ukázat, že veřejná správa nemusí být pouze nutným zlem, kterému se je třeba co nejvíce vyhýbat. Téma jsem si vybrala, jelikož jsem během svého studia měla možnost stáže na několika pražských úřadech a sama jsem byla překvapená neutuchající energií a ochotou většiny úředníků věnovat se klientům úřadu. Chtěla jsem tuto svou dobrou zkušenost otestovat i na dalších úřadech.

Teoretická část se věnuje hlavně položení právního základu veřejné správy. Nevyhýbá se ani určitým sporným oblastem, jako je určení veřejného zájmu. Další kapitola se věnuje etice a jejímu zakotvení v českém právním systému. Etické kodexy existují v mnoha odvětvích a jsou součástí vnitřních směrnic všemožné škály povolání. Součástí veřejné správy jsou posledních 15 let.

V praktické části jsem si vybrala čtyři pražské úřady a srovnávala je především kvalitativními metodami. Použila jsem metody, které se dříve používaly hlavně k průzkumu trhu (mystery client, mystery calling, mystery mail), ale čím dál více je můžeme vidět i při posuzování kvality veřejných služeb. Jedná se o docela náročné metody na sběr dat, ale mají mnohem spolehlivější výsledky, než například pouhý dotazník.

Zmíněnými metodami, ale i metodou pozorování, komparace a dalších, jsem zkoumala kvalitu poskytovaných služeb ve vybraném oddělení úřadů Prahy 5, 6, 13 a 17. Chtěla jsem docílit uceleného pohledu na všechny možné formy, jakými se klient setkává

s úřadem. Kvalita služeb a úroveň úředníků by měla být na všech úřadech stejná, což se snažím dokázat. Etické kodexy určují určitý rámec jednání úředníka. Každý úředník by se měl podle těchto zásad chovat.

1. Veřejná správa

1.1. Vymezení veřejné správy

Veřejná správa jako pojem není přímo definována v žádném platném právním předpisu v České republice, ačkoliv se s tímto pojmem v zákonech můžeme setkávat stále častěji (např. zákon 365/2000 Sb. o informačních systémech veřejné správy). Musíme tedy vycházet z poznatků a definic správní vědy, která se problematice veřejné správy věnuje celkem obsáhle.

Veřejná správa je v tom nejzákladnějším pojetí záměrná činnost sledující veřejné cíle, které vykonává ve veřejném zájmu. To je samozřejmě definice velmi vágní už jen z důvodu, že neexistuje jeden obecný veřejný zájem, který by byl jednotně prosazován. Není dokonce výjimkou, že mohou být různé veřejné zájmy v přímém rozporu (např. veřejný zájem na ochranu životního prostředí s veřejným zájmem výstavby dálnice). Úkolem veřejné správy by mělo být tyto zájmy vyvažovat a rozhodovat, který je přednostní.¹

Veřejná správa se liší od správy soukromé, kde fyzické a právnické osoby sledují především vlastní cíle a zájmy. Veřejná správa je také daleko více vázaná právem než ta soukromá. Můžeme říct, že zatímco u soukromé správy platí negativní pojetí, tedy co není zákonem zakázáno, je povoleno, správa veřejná je daleko více omezená a může činit pouze, co jí zákon ukládá.²

Veřejnou správu můžeme chápat ve smyslu:

- materiálním
- formálním

Materiální hledisko definuje veřejnou správu jako určitou činnost prováděnou státními i nestátními orgány (popřípadě jinými pověřenými subjekty). Tuto činnost nelze kvalifikovat jako zákonodárnou, soudní ani vládní. Z hlediska formálního se

¹ Břeň, Jan. Základní charakteristika veřejné správy (s. 16-18)

² Hendrych, Dušan a kol. Správní věda – Teorie veřejné správy (s. 8-12)

soustředíme na orgány a konkrétní správní úřadu veřejnou správu vykonávající.³ Ty tak mohou činit díky delegaci veřejné moci z rukou státu jiným subjektům.⁴

Subjekty veřejné správy jsou zejména⁵

- státy
- místní společenství občanů
- zájmová a profesionální sdružení
- společenství na úrovni mezinárodních organizací

Veřejná správa se odlišuje od zákonodárství. Je to činnost podzákonná a výkonná, stejně jako ostatní složky výkonné moci. Na zákonodárství se podílí přímo i nepřímo pomocí vlády.⁶

Veřejnou správu jako činnost můžeme dále dělit na:

- vrchnostenskou – vyznačuje se tím, že orgán veřejné správy vystupuje v tomto případě jako orgán fyzickým a právnickým osobám nadřazený. Veřejná správa pak vykonává činnost nařizovací. Nástroje k tomu využívané jsou nařízení, vyhlášky, opatření obecné povahy a správní akty.⁷ Při výkonu vrchnostenské správy smí orgán činit pouze, co mu zákon ukládá, jak vyplývá už z 2. čl. 3. odst. Ústavy České republiky.
- nevvrchnostenskou - veřejný orgán je na stejné úrovni s občanem, čili se v tomto případě může jednat např. o prodej obecního majetku podle občanského zákoníku. Je to veřejná správa vykonávaná prostředky soukromého práva.⁸ Jedná se spíše o zajišťování veřejných potřeb, péče o občany.

Veřejnou správu už ale v současné době nelze brát pouze jako onu „vrchnostenskou“ moc, která nám pouze něco prikazuje. Stále více se na veřejnou správu nahlíží jako na službu občanům. Zavádějí se některé techniky managementu a celkově existuje snaha provádět „dobrou správu“.

³ Tamtéž

⁴ Masařík, Jiří a Václav Kricner. Správní právo – Obecná část (s. 9)

⁵ Pomahač, Richard. Organizace veřejné správy

⁶ Tamtéž

⁷ Hendrych, Dušan a kol. Správní věda – Teorie veřejné správy (s. 78)

⁸ Vedral, Josef. Obecné principy organizace a činnosti veřejné správy (s. 4-6)

Veřejná správa se neustále mění v návaznosti na potřeby občanů, ale také politické změny. I přes vyzkoušení mnoha modelů nemůžeme přesně určit který je ten ideální a tak se dají určité změny očekávat i nadále. Historie se neustále opakuje. Objevují se názory, že by Česká republika měla převzít nějaký dlouhodobě fungující systém ze zahraničí, především tedy ze západních zemí. Musíme ale brát v potaz, že nejde dost dobře vzít určitý systém a zavést jeho identickou podobu, jelikož každá země má své typické prostředí ovlivněné historií, která vypadá všude jinak. Určitý systém může fungovat někde i třeba díky jistému národnímu charakteru, který nemusí být vždy přenositelný.

1.2. Státní správa a samospráva

Systémově se veřejná správa dělí na **státní správu** a **samosprávu**. Toto členění bylo znovu zavedeno v 90. letech po více než 40 letech, kdy na našem území existovala pouze státní správa prováděná soustavou národních výborů. Systém to tedy není nový, nicméně může působit mírně zmatečně. Možná i z tohoto důvodu velká část občanů státní správu a samosprávu ne vždy zcela rozlišuje.

Státní správa je nutná vůbec pro existenci samotného státu. Státní správu můžeme dělit podle vykonavatele na

- ústřední státní správu – která je vykonávána ministerstvy a jinými ústředními orgány.
- územní státní správu – vykonávanou jinými než státními orgány. Například se může jednat o obecní a krajské úřady, eventuálně specializované úřady na územní úrovni (finanční úřady, katastrální úřady a podobně).

Další dělení státní správy může být na

- přímou - vykonávanou správními úřady, a
- nepřímou - vykonávanou orgány územních samosprávných celků

U státní správy se setkáváme s větší právní vázaností. Státní správa je v roli nadřazené nad soukromými subjekty. Na vrcholu státní správy stojí vláda.

Samosprávu také můžeme dále dělit a to na

- územní – zakotvenou v hlavě 7 Ústavy ČR

- zájmovou – někdy také nazývanou profesní. Může se jednat o různé profesní komory (Česká lékařská komora, Advokátní komora a další).⁹

Státní správa je velmi vázaná právním řádem, tedy všemi právními předpisy ve státě. Stejně tak samospráva, ale ta má větší autonomii. Dalším znakem jsou vztahy nadřízenosti a podřízenosti, které jsou typické pro státní správu. Orgánem nejvyšší hierarchie je vláda a každý podřízený orgán (ministerstva), se musí řídit kromě právních předpisů i usneseními vlády. Samospráva naopak nefunguje na principu nadřízenosti a podřízenosti, ani mezi orgány samosprávy navzájem.¹⁰ Orgány státní správy ale nejsou nadřizeny orgánům samosprávy. Stejně tak není nadřízený orgán kraje orgánům obcí, ačkoliv by to tak někdy na veřejnost mohlo působit.

Dalším významným rozdílem mezi státní správou a samosprávou je způsob rozhodování. Pro státní správu je charakteristické rozhodování monokratické (např. ministrem) a pro samosprávu zase rozhodování kolektivní (např. hlasováním zastupitelstva). Toto vyplývá už ze způsobu, jakým jsou sestavovány jednotlivé orgány. Zatímco ve státní správě převládá princip jmenovací (prezident jmenuje ministry apod.), u samosprávy převládá princip volební (volba kandidátů do zastupitelstev obcí apod.).

Je ovšem pravda, že státní správa a samospráva se v mnoha ohledech prolínají, můžeme říct až poeticky, jako větve jednoho stromu. To ale nezůstává bez svých vlastních problémů. Čím dál více činností státní správy je pokládáno na bedra územní samosprávy, důsledkem čehož se stát snaží posilovat svůj vliv směrem k samosprávě. „Jde svým způsobem o tanec mezi vejci, když se prosazuje snaha co nejvíce oddělit výkon státní správy (přenesené působnosti) od vlivu volených orgánů samosprávy, ta však ve spojeném modelu naráží na to, že úředníci vykonávající státní správu jsou odměňováni z rozpočtu samosprávného celku a organizačně jsou podřízeni voleným orgánům samosprávy (starostovi a obecní radě).“¹¹

1.3. Nástroje kvality užívané ve veřejné správě

Existuje mnoho způsobů, jak měřit a zlepšovat kvalitu ve veřejné správě. V posledních letech bylo představeno hned několik nástrojů k tomu využívaných.

⁹ Vedral, Josef. Obecné principy organizace a činnosti veřejné správy (s. 7)

¹⁰ Vedral, Josef. Obecné principy organizace a činnosti veřejné správy (s. 7-9)

¹¹ Vedral, Josef. Obecné principy organizace a činnosti veřejné (s. 13)

Jedná se například o:

- ISO - Jedná se o standardizované normy vydávané Mezinárodní organizací pro normalizaci (International Organization for Standardization). Společnost vznikla v roce 1947. Nejznámější normou ISO je bezpochyby norma 9001, která stanovuje požadavky na kvalitu řízení. ISO nejsou využívány jen ve veřejné správě, ale ve spoustě dalších odvětví. Jelikož se za držbu licence musí platit, mnoho firem ji používá ke zvýšení prestiže.
- CAF – Společný hodnotící rámec (Common Assesment Framework) je nástroj vytvořený Evropským institutem pro veřejnou správu za účelem zvyšování kvality ve veřejné správě. Je to nástroj volně šiřitelný. Skládá se z 9 kritérií ve dvou kategoriích:
 - předpoklady organizace
 - vedení
 - management lidských zdrojů
 - strategie a plánování
 - partnerství a zdroje
 - výsledky organizace
 - vztah k občanům
 - vztah k pracovníkům
 - vztah ke společnosti
 - klíčové výsledky činnosti a výkonnosti
- Benchmarking – Jedná se o porovnávání úřadů mezi sebou a to především zevnitř vlastními zaměstnanci. Aby metoda fungovala, musí se jednat o systematickou snahu.
- Balanced Scoreboard – Používá se k strategickému řízení organizace. Využívá 4 kritéria (perspektivy):
 - finanční
 - zákaznickou
 - interní procesy
 - učení a růst
- Místní agenda 21 – Jedná se o snahu zlepšování kvality při zachování principů udržitelného rozvoje.

Tyto nástroje zmiňuji hlavně pro ilustraci faktu, že veřejná správa „nezamrzla“ ve vývoji zlepšování kvality v minulém režimu. Neustále se objevují další a další metody, které se úřady snaží za podpory vlády implementovat. Většina těchto nástrojů se ovšem týká hodnocení a zlepšování veřejné správy zevnitř úřadem samotným.

2. Etika

Nejprve je třeba vymezit samotný pojem etika a další související pojmy.

Etika pochází z řeckého slova „ethos“, neboli zvyk, v přeneseném významu mrav. Morálka má původ v řeckém slově „mos“, které v původním významu znamená „vůle“, můžeme ho ale chápat i jako charakter a mravní chování jednotlivce. Proto se dají tato dvě slova podle některých autorů označit za synonyma, podle jiných je ale morálka předmětem zkoumání etiky.

Odborníci se neshodnou na jednotné definici etiky, například podle Ivana Blechy je: „Etika filosofická disciplína, zabývající se vztahem lidského jednání k morálním normám, původem a povahou těchto norem, jakož i smyslem lidského života a problémem jeho štěstí.“¹²

Ve Slovníku cizích slov zase nalezneme, že „etika je jedna z filozofických disciplín, nauka o mravnosti, o podstatě morálního vědomí a o jeho původu; mravouka.“¹³

Etika se jako většina ostatních věd vyvinula z filosofie. Již u Aristotela a dalších antických myslitelů můžeme pozorovat zájem o zkoumání morálky. Ve středověku zase můžeme vidět zájem o etiku z křesťanského hlediska například u Tomáše Akvinského. V novověku se jí zabývali třeba Thomas Hobbes nebo John Locke.

Etika někdy bývá zaměňována s etiketou. Etiketa pochází ze starofrancouzského slova „estiquer“, jehož význam je „připevnit“. Pochází z dob, kdy se denně u dvora a v dalších objektech vyvěšovaly listiny s pravidly chování, se kterými se mohli všichni gramotní seznámit. Etiketa je tedy takový soubor pravidel chování, která zpřijemňují mezilidský kontakt.

2.1. Etika ve veřejné správě

Etika je jedna z tradičních hodnot veřejné správy. Bývá chápána jako implementace morálních standardů do činností veřejné správy. Právě úroveň veřejných institucí by měla reflektovat stav a hodnoty samotné společnosti. Tyto hodnoty mohou být například čestnost, spravedlivost, slušnost a odpovědnost. Etika ve veřejné správě by měla být chápána jako co je špatné a co dobré.

¹² BLECHA, Ivan, et al. *Filosofický slovník* (s. 109.)

¹³ KLIMEŠ, Lumír. *Slovník cizích slov* (s. 162.)

Etika je všeobecně považována za klíčový princip dobrého vládnutí a bývají uváděny tři principy, jak udržet a zdokonalit etické chování úředníků:¹⁴

1. přijetí písemných pravidel zejména kodexů úředníka veřejné správy
2. vzdělávání v etice budoucích úředníků před jejich nastoupením do veřejné služby a další školení v této oblasti při zaměstnání
3. vliv modelové role vedoucích úředníků.

Mezi základní nástroje prosazování etických principů do činnosti veřejné správy patří: etické kodexy, kodexy chování, etické výbory, etický audit, výchova k etickému chování.

2.2. Etické kodexy

Etický kodex nelze označit za něco výlučně spjatého s veřejnou správou. Svůj etický kodex má velká řada povolání, ať už jde o lékaře, právníky, fotografy či novináře. Nezřídka jsou vytvářeny i v soukromé sféře samotnými firmami. Takový kodex může být buďto právně závazný, nebo může být jeho dodržování dobrovolné.

V zásadě by kodexy měly zakotvovat v právu jakási morální pravidla, jejichž existenci většina z nás cítí už tak nějak přirozeně. Důležitost onoho zakotvení a konkrétního upravení etických norem je právě v tom, aby za jejich porušení následovala určitá sankce. Základní důvod k ustavování etických kodexů je snaha o prosazování etického chování, čímž dochází i ke zlepšení celkového prostředí v rámci veřejné správy.

V obecné rovině kodexy většinou vymezují minimálně tyto standardy: přijímání darů a jiných odměn, využívání veřejných informací, užívání služebního majetku, práci mimo veřejnou službu, účast v politice a konflikt zájmů.

Na etické chování zaměstnanců veřejné správy je kladen takový důraz hlavně proto, že mají sloužit lidu a jsou placeni z daní. Zavádění etických kodexů odráží zvýšené požadavky veřejnosti na efektivnost, odpovědnost a integritu úředníků.

Kodexy se většinou zaměřují na dvě oblasti vztahů: vztahy uvnitř organizace, a vnější vztahy k veřejnosti. Jedním z významných podnětů bývá také snaha zabránit vzniku korupce.

¹⁴ Ministerstvo vnitra. Etika

V některých zemích mají kodexy zakotveny přímo v právním řádu. Výhodou je lehčí vynutitelnost dodržování, nevýhodou přílišná náročnost na změnu. Pokud etické kodexy nejsou právní normou, jsou flexibilnější, ale jednání co není v souladu s ustanoveními, není sankcionovatelné. Na druhou stranu v dnešní době rozvinutých informačních technologií je takové jednání alespoň zveřejnitelné, a ačkoliv veřejného činitele nečeká právní postih, může na něm ulpět jisté sociální stigma.

Aby etický kodex naplňoval své funkce, měl by splňovat několik vlastností a to srozumitelnost, sdělitelnost, specifičnost, aktuálnost a vynutitelnost.

2.2.1. Historie etických kodexů

Etické kodexy můžeme najít v různých podobách už v dobách dávných. Jako jeden z prvních takových případů můžeme uvést Hippokratovu přísahu. Tento dokument upravoval etické a morální normy ve zdravotnictví. Technicky se dá i na Desatero Božích přikázání hledět jako na jistý soubor morálních zásad, který dodržuje velká část lidstva. Známé jsou také kodexy mravních norem mnišských řádů, kodexy mravního jednání tovaryšů a mistrů ve středověku. Našli bychom jistě řadu dalších příkladů v průběhu historie.

Přesuneme-li se do novodobé historie, v zahraničí nastal tzv. boom ve snaze zakotvení etiky do právního řádu hlavně v 70. a 80. letech. Po kauze Watergate, která stála tehdejšího prezidenta Richarda Nixona mandát, byla přímo nutnost snažit se nějak obnovit důvěru lidí ve veřejné činitele a veřejnou správu a začaly vznikat služební zákony. Další souvislost můžeme vidět v správních reformách New Public Management (NPM). Z angloamerických zemí se začal tento trend šířit i do dalších zemí Evropy a světa. NPM se týkalo takzvaných tří E – Economy, Effectiveness, Efficiency, tedy česky ekonomika, efektivnost a účinnost. Postupem času ale začaly panovat obavy z potlačení ostatních hodnot. Proto se stále intenzivněji začalo diskutovat o zapojení čtvrtého E – etiky.

V 90. letech 20. století fungovala ve Velké Británii Komise pro vyšetření standardů chování ve veřejném životě. Tato Komise v roce 1994 stanovila sedm principů chování veřejných úředníků, které můžeme najít v různých etických kodexech dodnes:¹⁵

¹⁵ www.mvcr.cz/soubor/02-kapitola-pdf.aspx

1. Nezištnost – povinnost úředníků rozhodovat ve veřejném a ne pouze soukromém zájmu bez snahy získat pro sebe nebo své blízké finanční či jiné výhody.
2. Integrita – úředník se nesmí dostat pod finanční či jiný závazek, který by mohl ovlivnit výkon jeho úředních povinností
3. Objektivnost – povinnost rozhodovat podle zásluh, nikoliv podle osobních sympatií či jiných důvodů.
4. Odpovědnost – úředníci jsou za svá rozhodování a činnost osobně odpovědní veřejnosti.
5. Otevřenost – úředníci musí jednat co nejtransparentněji, zdůvodňovat své rozhodnutí kdykoliv jsou k tomu veřejností vyzváni.
6. Čestnost – povinnost oznámit všechny své soukromé zájmy, které by mohly vyústit ve střet zájmů při zastávání dané pozice.
7. Vedení – nutnost každého úředníka jít ostatním příkladem.

Tabulka 1 Existence oficiálního dokumentu etický kodex nebo prohlášení o základních hodnotách v zemích EU

	Declaration of Core Values				Code of Ethics		
	general	branch	agency		general	branch	agency
Austria	1	1	1		0	1	0
Belgium	1	1	0		0	0	0
Cyprus	0	0	0		0	0	0
Czech Republic	0	0	0		1	0	0
Denmark	0	0	0		1	0	0
Estonia	0	0	1		1	0	1
Finland	1	1	1		0	0	1
France	1	0	0		0	0	1
Germany	1	0	1		0	0	1
Greece	1	0	0		1	0	0
Hungary	1	0	0		0	0	1
Ireland	0	1	1		1	1	1
Italy	0	0	0		1	0	0
Latvia	1	0	0		0	1	1
Lithuania	1	1	1		0	1	1
Luxembourg	0	0	0		0	0	0
Malta	1	1	1		1	1	1
The Netherlands	1	0	0		1	0	1
Poland	0	0	0		1	0	0
Portugal	0	0	0		0	0	0
Slovakia	0	1	0		0	0	0
Slovenia	1	0	0		1	1	0
Spain	0	0	0		1	0	0
Sweden	1	0	0		0	0	0
United Kingdom	1	0	0		1	0	0
European Commission	1	0	0		1	0	0
Bulgaria	1	0	1		1	1	0
Romania	0	0	1		1	1	0
sum	57% (16)	25% (7)	32% (9)		54% (15)	29% (8)	36% (10)
1 = exists							
0 = does not exist							

Zdroj:

2.2.2. Etické kodexy v České republice

Co se týče potransformační České republiky, ve veřejné správě za zmínku stojí dvě hlavní právní normy upravující etiku úředních činitelů. Prvním je usnesení vlády č. 270/2001, schválené za vlády Miloše Zemana, které je prvním pokusem přímo o sestavení univerzálního kodexu pro zaměstnance veřejné správy. Tento Kodex etiky zaměstnanců ve veřejné správě obsahuje preambuli a 7 článků, které jsou výmluvně pojmenovány:

1. Základní ustanovení
2. Obecné zásady
3. Střet zájmů

4. Politická nebo veřejná činnost
5. Dary a jiné nabídky
6. Zneužití úředního postavení
7. Oznámení nepřípustné činnosti

Tento kodex byl ale v průběhu let kritizován jako příliš obecný, nekonkrétní a hlavně nedostatečný v boji s administrativní korupcí. V roce 2012 byl proto přepracován a 9. 5. 2012 byl schválen nový Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy. Kodex se snaží o přesnější specifikaci mantinelů, ve kterých se zaměstnanci veřejné správy pohybují. Tento dokument obsahuje Preambuli a 14 článků:

1. Zákonnost – Jednání musí být v souladu s ústavním pořádkem, zákony a dalšími předpisy včetně směrnic Evropské unie (odst. 1) a jen v rozsahu svěřené pravomoci (odst. 2).
2. Rozhodování – Úředník rozhoduje spravedlivě v souladu s veřejným zájmem (odst. 1) a respektuje vnitřní směrnice úřadu (odst. 2).
3. Profesionalita – Úředník se dovzdělává, je profesionální a poskytuje službu kvalitně bez diskriminace (odst. 1). Úředník respektuje svoje kolegy (odst. 2).
4. Nestrannost – Úředník nesmí preferovat určité osobní či skupinové zájmy a ohrozit důvěru ve svou nestrannost (odst. 1). Stejně případy musí řešit obdobně (odst. 2). Úředník vystupuje objektivně a neuvádí druhé v omyl ohledně jejich práv a povinností (odst. 3).
5. Rychlost a efektivita – Úředník vyřizuje pracovní záležitosti ve stanovených lhůtách (odst. 1) a nezpůsobuje žádné straně zbytečné náklady (odst. 2).
6. Sřet zájmů – Úředník se vyhýbá podezření ze střetu zájmů (odst. 1), neúčastní se činností neslučitelných s výkonem pracovních povinností (odst. 3). Ve sporných případech je třeba věc projednat s nadřízeným (odst. 4).
7. Korupce – Úředník nepřijímá ani nevyžaduje dary či jiné výhody (odst. 1), aby se nedostal do situace, kdy se cítí dárci zavázán (odst. 2). Úředník se vyvaruje vlivu jiné osoby (odst. 3). Korupční jednání a také nabídku daru je povinen oznámit nadřízenému nebo orgánu činnému v trestním řízení. (odst. 4). Pochybnosti je třeba řešit s nadřízeným (odst. 5).
8. Nakládání se svěřenými prostředky – Úředník s prostředky nakládá efektivně a hospodárně.

9. Mlčenlivost – Úředník je povinen mlčet o skutečnostech, co se dozvěděl při výkonu veřejné správy (odst. 1), včetně osobních údajů klientů (odst. 2).
10. Informování veřejnosti – Úředník poskytuje pravdivé a úplné informace.
11. Veřejná činnost – Úředník je při výkonu povinností politicky nestranný (odst. 1) a vyhýbá se činností, které by mohly ohrozit důvěru klientů ve veřejnou správu a úřad (odst. 2).
12. Reprezentace – Úředník se obléká adekvátně pozici (odst. 1). Úředník jedná s klienty taktně a s respektem (odst. 2), čímž podporuje důvěryhodnost a vážnost úřadu (odst. 3).
13. Uplatnitelnost a vymahatelnost – Zásadní porušení kodexu úředníkem se bere jako porušení zákoníku práce.
14. Závěrečná ustanovení¹⁶

2.2.3. Význam etických kodexů

V knize Danielly Bossaertové a Christopa Demmkeho: Main Challenges in the Field of Ethics and Integrity in the EU Member States z roku 2005 autoři provádí analýzu, v čem spočívá důležitost a význam etického chování úředníků veřejné správy. Zjištěno bylo, že etické chování úředníků:¹⁷

- je blahodárné pro každého,
- podporuje pozitivní obraz veřejné správy a zvyšuje důvěru v ni,
- spoří na daních a redukuje plýtvání veřejnými prostředky,
- přispívá k ekonomickému růstu a sociální stabilitě,
- zlepšuje individuální výkonnost a přispívá k výkonnosti organizace,
- zvyšuje důvěru v právní stát, v princip legality a v demokracii, a
- podporuje uspokojení z práce, pracovní motivaci a snižuje absentérství.

¹⁶ Ministerstvo vnitra: Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy

¹⁷ Ministerstvo vnitra: Etika ve veřejné službě

3. Komplexní srovnání komunikace vybraných městských částí Prahy

3.1. Cíl a metody výzkumu

Veřejná správa se určitým způsobem stále mění a převládá snaha o zkvalitňování poskytovaných služeb. Orgány veřejné správy jsou vázány zákony, etickými kodexy, různými normami kvality a mnoha dalšími, leckdy nepovinnými nástroji. Ve společnosti ale stále převládá názor, že jednání s orgány veřejné správy je „nutné zlo“. Možná je to přežitek z dob dřívějších, nebo je to v některých případech opravdu skutečnost. V této části práce jsem se rozhodla pokusit zjistit, zda je úroveň kvality etiky a komunikace úředníků veřejné správy skutečně ve stavu, za jaký ho pokládá dnešní společnost.

Hlavním cílem praktické části a vlastně celé práce je, zda se klientovi dostane stejné péče na všech úradech. V dalších částech už pře

Použité metody jsou hlavně kvalitativní metody používané nejčastěji pro výzkum trhu (mystery client, mystery calling, mystery mail). Výsledky těchto dílčích výzkumů jsem pak porovnávala pro všechny hodnocené úřady. V některých částech jsem také využila dotazníku, zodpovězeném klienty úřadů.

3.1.1. Hodnocené subjekty

Pro svou praktickou část jsem si vybrala úřady celkem 4 městských částí v Praze a to Prahy 5, Prahy 6, Prahy 13 a Prahy 17. Praha 13 se k mému výzkumu skoro nabízela, jelikož právě v jejím správním obvodu už skoro 10 let bydlím. Zajímalo mě, jak „můj úřad“ ob stojí ve vybraných kritériích oproti jiným městským částem.

Všechny územní celky spolu přímo sousedí, a ačkoliv by možná bylo logičtější vybírat úřady na základě podobně velkého správního území (nebo spíše podobného počtu obyvatel), rozhodla jsem se pro jiný přístup. Veřejná správa vykonávaná úředníky městských částí je de facto služba občanovi a tato služba by měla být víceméně stejná, ať se jedná o úřad spravující agendu co do obyvatel jednoho z největších správních celků (Praha 6) nebo úřadu na druhém konci spektra (Praha 17).

3.1.1.1. Základní charakteristika Prahy 5

Praha 5 se skládá z několika původně samostatných obcí – Smíchov, Košíře, Motol, Hlubočepy, Radlice, Jinonice-Butovice a část Malé Strany (Újezd). Městská část je to velmi členitá. Můžeme zde najít jak vilové čtvrti, ale zároveň i sídliště. Nebo také továrny, ale i několik chráněných přírodních území. Nutno podotknout, že všechny tyto současné městské části mají svou bohatou historii. Nejstarší zmínkou v historických pramenech se můžeme pyšnit Jinonice a Butovice, a to již z roku 1088. Oproti tomu centrální část Smíchov se první zmínky dočkala až ve 13. století v souvislosti s korunovací Václava II.¹⁸ Historické důkazy osídlení jsou ovšem mnohem starší. Mnoho historických osad bylo v důsledku válek poničeno a v jisté fázi bylo několik z nich prodáno rodu Schwarzenbergů. V roce 1922 se všechny tyto osady stávají součástí nového hlavního města, Velké Prahy.¹⁹ Až roku 1960 se však formuje do Prahy 5. Jako svůj znak používá městská část původní znak Smíchova.

Podoba městské části se v průběhu historie velmi měnila. Od původního osídlení, stavění letohrádků v zahradách, přes výstavbu rodinných domků a sídlišť, až po proměnu starých továren na moderní administrativní centra.

Radnice na Štefánikově třídě byla postavena v druhé polovině 19. století a slouží svému účelu dodnes. Ve správní oblasti Prahy 5 žilo k 31. 12. 2015 celkem 86 061 obyvatel. Průměrný věk činil 40,9 let.²⁰ Na mnou zkoumaném oddělení evidence obyvatel a osobních dokladů, které sídlí v původní radniční budově, pracuje celkem 12 zaměstnanců.²¹

3.1.1.2. Základní charakteristika Prahy 6

Praha 6 je jedna z nejlidnatějších částí Prahy. V její správní oblasti žilo k 31. 12. 2015 celkem 112 632 obyvatel a rozkládá se na 42 km². Průměrný věk k tomuto datu činil 42,7 let.²² Městská část se skládá z původních osad Bubenče, Břevnova, Dejvic,

¹⁸ Praha 5 - Historie

¹⁹ Tamtéž

²⁰ ČSÚ - Základní věkové skupiny obyvatel Prahy k 31.12. - územní srovnání

²¹ Praha 5 – Organizační struktura

²² ČSÚ - Základní věkové skupiny obyvatel Prahy k 31.12. - územní srovnání

Hradčany, Liboče, Ruzyně, Střešovice, Veleslavína a Vokovic.²³ Znak Prahy 6 je tvořen z původních znaků Břevnova a Bubence.

Oblast má též dlouhou historii. Na území byly objeveny pozůstatky slovanských sídel pravděpodobně z 6. století. Na Břevnově stojí nejstarší mužský klášter v Čechách, založen roku 993. Na území Prahy 6 se nachází mnoho historických budov. Stejně jako na Praze 5 byly některé bohužel poničeny během 30leté války. Nejznámější událostí odehranou v katastrálním území této městské části je bezpochyby bitva na Bílé hoře roku 1620. Určité obvody byly součástí Prahy skoro odnepaměti (např. Hradčany, Břevnov), jiné byly připojeny později (např. Dejvice, Ruzyně). Každopádně se ale jedná o velmi zajímavou a starou část Prahy.

Praha 6 vykonává přenesenou působnost i pro městské části Přední Kopanina, Nebužice, Lysolaje a Suchdol. Městský úřad sídlí v ulici Československé armády nedaleko budovy ministerstva obrany. Na zkoumaném oddělení evidence obyvatel a osobních dokladů pracuje celkem 15 zaměstnanců.

3.1.1.3. Základní charakteristika Prahy 13

Praha 13 se nachází v západní části hlavního města Prahy. V její správní oblasti žilo k 31. 12. 2015 celkem 66 011 obyvatel a průměrný věk činil 39,5 let.²⁴ Praha 13 se člení na Stodůlky, Lužiny, Nové Butovice, Velkou Ohradu, Třebonice, Háje a Vidouli.²⁵ V rámci správního obvodu jí připadají ještě sousední Řeporyje.

Praha 13 pokrývá část Prokopského údolí, které má velmi zajímavou historii, takže zde byla nalezena první doložená pravěká sídla, která bývají dodnes objevována. Praha 13 se stala součástí hlavního města Prahy až v posledním velkém rozšiřování v roce 1974. Spadala původně pod městský obvod Prahy 5 pod názvem Stodůlky. V 80. letech se ujalo označení Jihozápadní město.²⁶

²³ Praha 6 - Historie

²⁴ ČSÚ - Základní věkové skupiny obyvatel Prahy k 31.12. - územní srovnání

²⁵ Úřad MČ Praha 13 [online]. Strategie rozvoje městské části Praha 13, © 2009, str. 12. [cit. 2014-11-28]. Dostupné z: http://www.praha13.cz/5455_Koncepce-rozvoje

²⁶ Úřad MČ Praha 13 [online]. Strategie rozvoje městské části Praha 13, © 2009, str. 9-10. [cit. 2014-11-28]. Dostupné z: http://www.praha13.cz/5455_Koncepce-rozvoje

Oproti výše zmíněné Praze 5 a 6 se na území Prahy 13 nenachází příliš mnoho památek kromě několika kostelů (kostel sv. Jakuba Staršího a kostel sv. Jana a Pavla) a starých usedlostí na Velké Ohradě.

Městský úřad se nachází na Slunečním náměstí. Nová budova byla dostavěna roku 2003 a kvůli svému oválnému tvaru se údajně u místních ujala přezdívka Laskonka. Na oddělení osobních dokladů a evidence obyvatel na této radnici pracuje celkem 12 zaměstnanců.

3.1.1.4. Základní charakteristika Prahy 17

Původní obec Řepy vznikla kolem 13. století, ale první zmínky můžeme nalézt už v době založení Břevnovského kláštera. Nejznámější osobností Řep, byť nechvalně proslulou je loupežník Babinský. K hlavnímu městu Praze byly připojeny v roce 1968. Od té doby se v oblasti začala realizovat masová bytová výstavba, takže velkou část Řep dnes tvoří hlavně sídliště. Později byla také dostavěna tramvajová trať. Ve správní oblasti Prahy 17 žilo k 31. 12. 2015 celkem 30 981 obyvatel. Průměrný věk činil 40,4 roky.²⁷

Budova radnice stojí v ulici Želanského a radnice má atypický tvar. Na oddělení osobních dokladů zde pracuje 5 zaměstnanců.

3.2. Mystery client

Metoda mystery klienta, nebo také česky metoda „falešného klienta“ je kvalitativní metoda průzkumu trhu a spočívá v tajné návštěvě vybrané organizace (vybraného odboru) hodnotitelem, který se chová jako běžný klient. Hodnotitel jedná podle předem připraveného scénáře a zkoumá určená kritéria dle předem připraveného dotazníku. Tato metoda může poskytnout cennou zpětnou vazbu, jelikož operuje přímo s vnímáním úřadu samotnými klienty.

Někdy můžeme narazit na předsudky, že se touto metodou dají hodnotit pouze měkké dovednosti. S tímto tvrzením se ale nedá souhlasit, jelikož během návštěvy se dá věnovat daleko většímu množství kritérií, kterých si i běžný klient (i když třeba podvědomě) všímá. Můžeme hodnotit třeba dostupnost úřadu, vzhled budovy, interiér a

²⁷ ČSÚ - Základní věkové skupiny obyvatel Prahy k 31.12. - územní srovnání

hlavně také poskytnuté informace. Opravdu důležitým faktorem je školenost hodnotitelů. Hodnotitel by si měl jednotlivé otázky (kritéria) pamatovat z paměti. Hodnotitel by měl znát odpovědi na jím pokládané otázky úředníkovi. Také by měl vědět, jak má správné jednání vypadat. Bez těchto skutečností se výzkum nedá pokládat za plně validní.

3.2.1. Hodnocená kritéria

- Navigační a orientační systém – Je úřad umístěn vhodně? Dá se snadno najít? Je dobře dostupný městskou hromadnou dopravou? Nachází se v okolí parkovací místa?
- Bezbariérový přístup – Jezdí sem nízkopodlažní doprava? Dá se dostat bez problému od metra či autobusu až k budově? Má budova bezbariérový vchod/vjezd? Je v budově výtah?
- Systém příjmu klientů – Je zde elektronický vyvolávací systém? Dá se objednat online? Je zde recepce/informace?
- Prostředí chodeb a čekáren – Působí čekárna příjemně? Je zde dostatek míst k sezení? Jsou chodby dostatečně osvětlené?
- Informační nástěnky, nápisy, označení dveří – Jsou na chodbách směrovky a ukazatele? Jsou dveře označené (číslem, oddělením, jménem úředníka)? Jsou u jednotlivých oddělení informační nástěnky?
- Prostor pro příjem klienta – Je klient přijímán v kanceláři? Je kancelář prostorná?
- Čistota a pořádek kanceláře – Je kancelář čistá a uklizená? Působí organizovaně?
- Prostor pro čekající klienty – Je na úřadě přímo čekárna se sedačkami? Je jich tu dostatek? Jsou v čekárně formuláře k vyplnění?
- Přiměřenost oblečení – Jsou zaměstnanci oblečeni přiměřeně své pozici?
- Upravenost – Je zaměstnanec upravený a čistý (oděv, vlasy, pot, dech,...)?
- Jmenovka, příp. jiné ztotožnění – Má zaměstnanec na sobě nebo alespoň na stole jmenovku? Je kancelář označená jeho jménem?
- Plynulost obsluhy klientů, čas odbavení – Kolik je na odboru klientů? Trvá je velmi dlouho odbavit? Je doba čekání přiměřená?
- Úvodní přijetí klienta – Pozdravil úředník? Představil se? Podal ruku? Přivítal klienta vhodným způsobem?

- Verbální komunikace – Mluví úředník dostatečně srozumitelně a přiměřeně rychle bez zbytečného zadržávání? Nemá úředník řečovou vadu? Mluví spisovně a používá přiměřený slovník vzhledem k situaci a konkrétnímu klientovi?
- Vstřícnost – Působí úředník ochotně? Dokáže navodit dojem zájmu o klientův problém?
- Neverbální komunikace – Usmívá se úředník? Dívá se klientovi do očí? Nepůsobí, jako by ho měl nejradši co nejrychleji „z krku“?
- Zakončení rozhovoru – Rozloučil se zaměstnanec? Poskytl doplňující rady? Předal případně telefonický kontakt?
- Úplnost informací – Podal úředník relevantní informace? Vysvětlil vše pořádně? Pokládal doplňující otázky? Zopakoval případně stěžejní informace na konci rozhovoru?
- Vypořádání se s námitkami, ochota hledat řešení – Reagoval úředník dobře na případné námitky? Dokázal odpovědět na dotazy? Prošel s klientem různá řešení problému?
- Vyřešení požadavků, příp. nasměrování jinam – Dokázal úředník pomoci? Vyřešil problém, případně navrhl jinou pověřenou osobu/oddělení?

3.2.2. Scénář

Zvolený scénář osobní návštěvy mystery klienta byl cílený na oddělení osobních dokladů a evidence obyvatel (či oddělení s odpovídající agendou). Provádění této metody na městských úřadech, může být ošidné, jelikož existuje daleko větší hrozba odhalení, než například při testování služeb bank. Úřad, jako monopolní poskytovatel určitých veřejných služeb, je v jiném postavení. Klient chodí na úřad, ne naopak, takže potřebuje k této návštěvě oprávněný důvod. Velký problém může být databáze, kde si úředníci mohou určité informace dohledat a ověřit nárok klienta. Ideální postup by byl využít obyvatele městské části a nechat je navštívit úřad se svou skutečnou životní situací. Pro účely srovnání několika úřadů jsem však považovala za lepší využít pouze jednu osobu, nehledě na to, že najít 4 obyvatele vybraných částí Prahy s totožným problémem se ukázalo mírně problematické.

Při vymýšlení scénáře jsem se nechala inspirovat reálnou situací mé rodiny před rokem. Mystery client měl navštívit úřad městské části s problémem ohledně vyřízení výměny občanského průkazu 70leté babičce, která je po operaci plně imobilní. Klient se nedávno

přestěhoval do podnájmu správním obvodu daného úřadu, ale ještě nemá dokumenty potřebné k nahlášení trvalého bydliště. Babička pochází z jižních Čech a prozatím bydlí u klienta, ale ten uvažuje i o možnosti přestěhování k ní, nejdříve však za 6 měsíců vzhledem k pracovním závazkům. Klient slyšel, že se dá občanský průkaz vyřídit i na úřadě, kde nemá trvalý pobyt, ale neví, zda je to vážně pravda. Klient nemá řidičský průkaz a bojí se, že nedokáže babičku na úřad dopravit bez pomoci.

Role klienta byla zvolena tedy spíše neinformovaná, ale povahově klidná a nekonfliktní.

3.2.2.1. Úřad městské části Praha 5

Úřad této městské části se nachází v ulici Štefánikově, velmi blízko metra Anděl, případně zastávky tramvaje Arbesovo náměstí. Návštěva proběhla kolem 14:10.

Budova je dle mého názoru méně viditelně označena než jiné, ale i tak se dá úřad velmi snadno najít. Ukazatelů jsem viděla několik. Jako trochu matoucí bych označila existenci více budov úřadu na stejném náměstí, nicméně vedlejší budova má už zvenku jasně označenou agendu.

Vnitřní prostory a společné chodby působily trochu tmavě, rozpis oddělení jsem našla až po projití dál ke schodišti. Tam čekal zřejmě hlídač, který se tvářil velmi nepřátelsky na všechny, kdo se u informační cedule zastavili. Před oddělením evidence obyvatel a osobních dokladů byl elektronický pořadník, který ale fungoval dle mého názoru až moc rychle, takže jsem ani nestihla přečíst všechny volby a už přeskakoval zpátky na úvodní obrazovku. Například hlavně starší pár seniorů za mnou s tím měl trochu problém.

Na odbavení čekalo relativně dost klientů, takže nestačila místa k sezení a čekárna byla dost plná, ovšem nutno podotknout, že v předchozí místnosti bylo několik volných sedaček. Čekala jsem přibližně 15 minut, než jsem přišla na řadu.

Setkání s úřednicí proběhlo v pořádku. Negativně bych ohodnotila nepříliš vhodně zvolený oděv (resp. triko), které bych očekávala spíše na večírku či při běžném neformálním kontaktu. Úřednice neměla jmenovku. Přístup úřednice byl ale velmi milý a pokládala mi doplňující otázky. Všechno trpělivě vysvětlovala a snažila se najít to nejlepší řešení, někdy i s pomocí kolegyní. V kanceláři působila přátelská atmosféra. Poskytnuté informace byly dost obsáhlé a nejdůležitější body mi byly zopakovány.

Nakonec mi dala úřednice čas na rozmyšlenou a naplánovala další schůzku, a zdůraznila vše, co budu potřebovat. Rozloučení proběhlo po všech stránkách korektně. Návštěva ve mně zanechala dobrý pocit.

3.2.2.2. Úřad městské části Praha 6

Tento úřad se nachází ve frekventované ulici Československé armády nedaleko metra linky A, Dejvická. Při cestě od metra jsem si nevšimla žádných ukazatelů. Úřad sídlí v jedné ze starších budov, ale od okolí se odlišuje do ulice vyvěšenými vlajkami. Na stěně budovy je prosklená úřední deska.

Vstupuje se otočnými dveřmi, které ovšem v době návštěvy (cca 13:30) nefungovaly a podle zaslechnuté stížnosti jednoho občana to nebylo poprvé. Velkou část vstupní haly zabírají informace. Po stranách jsou přepážky, u některých není na první pohled vidět, čím se zabývají. Ani přes několikaminutové otálení okolo informací se snahou se zorientovat jsem nebyla oslovena, i když pracovnice nevypadaly vytíženě. Po odebrání pořadového lístku prozkoumání informační cedule u výtahů jsem postávala v hale za zkoumavých pohledů některých úředníků. Po krátkém, možná 8minutovém čekání jsem se dostala na řadu. Na elektronické tabuli svítil i směr, kam jít, což jsem ocenila.

Vstoupila jsem do „kanceláře“ označenou jménem referentky, vevnitř mě však čekal úplně jiný úředník. Byl oděný přiměřeně, ale bez jmenovky. Přivítal mě velmi příjemně, když jsem mu však vyličila situaci, beze slova zmizel poradit se s kolegyní. Při poskytování informací působil trochu nejistě, což mě přimělo k úsudku, že se jedná pravděpodobně o novějšího pracovníka. Informace poskytl spíše základní, ale všechny doplňující otázky z mé strany zodpověděl relativně uspokojivě. Když jsem nakonec požádala o telefonní číslo, kam bych mohla zavolat ohledně domluvení schůzky, řekl, že je to třeba řešit osobně. Rozloučení pak už proběhlo v pořádku.

3.2.2.3. Úřad městské části Praha 13

Úřad se nachází na Slunečním náměstí jen několik minut od stanice metra B Hůrka a dá se proto relativně snadno najít. Vzhledem k novému prosklenému vzhledu a oválnému tvaru se dá těžko přehlédnout. Při zběžné procházce po okolí se navíc dá narazit na ukazatele. Budova má dva vchody – pokud klient vejde tím hlavním ze Slunečního

náměstí, prochází kolem recepcce/informací. Z druhé strany vás přivítají „pouze“ informační cedule, které ovšem k základní orientaci stačí.

Oddělení osobních dokladů se nachází v přízemí po straně. Od zbylého prostoru je odděleno pouze zástěnou, na které jsou připevněny informace k občanským a cestovním průkazům. Funguje tu elektronický pořadník a na nutnost odebrání lístku je klient upozorněn několika cedulemi. Dále se zde nacházejí tipy, jak se vyhnout dlouhým frontám a jak urychlit vyřízení požadavků.

Návštěva úřadu proběhla v 13:10 a doba čekání byla jen v řádu několika málo minut. Po vstupu do „kanceláře“ jsem se představila, na pozdrav mi však bylo odpovězeno pouze nesrozumitelným zamumláním. Úřednice byla vhodně oblečená a na halence měla jmenovku. Situaci si vyslechla s porozuměním a byla vidět snaha pomoci, během také rozhovoru položila doplňující otázky. Při samotném řešení situace ale mluvila velice rychle, až to trochu působilo, že mě chce mít rychle z krku. Sice nabídla návštěvu babičky doma a její odfočení, ale během rozhovoru řekla, že mají velmi dlouhé čekací doby a pravděpodobně by bylo lepší se pokusit babičku na úřad dovést osobně, a to i přes námitky, že je na to v moc špatném stavu. Na rozloučenou mi předala lístek s telefonním kontaktem a napsanou informací co vše potřebuji k podání žádosti.

3.2.2.4. Úřad městské části Praha 17

Úřad se nachází v ulici Želanského v okolí hned několika zastávek autobusové dopravy. V blízkosti se dá narazit na minimálně jeden ukazatel. Budova je zajímavě řešená, avšak na první pohled nebylo úplně jasné, kudy vejít (schodištěm do patra nebo malý nepřilíš označený vchod v přízemí). Před vchodem se nachází velká úřední deska. Hned při vstupu do budovy se prochází kolem hlídače, který je velmi aktivní a sám příležitostně oslovuje klienty s radou.

Čekací místnost a chodby jsou relativně malé a také docela temné. O agendu občanských průkazů se stará odbor občansko-správní, takže jsem zamířila tam. Úřad má, stejně jako ostatní elektronický systém s pořadovými lístky. Na úřad jsem přišla přibližně ve 13:40. Po krátkém čekání jsem byla zavolána do kanceláře. Ty by poskytovaly větší soukromí než klaustrofobické budky na úřadě Prahy 13, kdyby při mém jednání nebyl přítomný předchozí klient.

Při vstupu jsem byla pozdravena oběma přítomnými úřednicemi, které byly vhodně oblečené, avšak nevšimla jsem si žádné jmenovky nebo jiného označení. Vysvětlení životní situace proběhlo v pořádku, úřednice se chovaly velmi chápavě a ihned nabídly řešení, které docela podrobně vysvětlily a odpověděly na všechny otázky. Nakonec předaly lístek s telefonním kontaktem a ještě jednou zdůraznily nejdůležitější body. Rozloučení proběhlo korektně a při odchodu z budovy jsem ještě byla dotázána hlídačem a slečnou z informací, zda jsem vše v pořádku vyřešila. Celá návštěva úřadu ve mně zanechala převážně pozitivní dojem.

3.2.3. Hodnocení úřadů a srovnání

K hodnocení jsem využila systém bodování v rozmezí 1-4 (1 = velmi špatně, 2 = spíše špatně, 3 = spíše dobře, 4 = velmi dobře). Základní skupiny kritérií bylo hodnocení budovy a orientace, interiér budovy, úroveň vzhledu zaměstnanců, samotný kontakt s klientem a poskytnuté informace. Sama si ale uvědomuji, že jednotlivé skupiny ukazatelů nemají pro klienta úřadu stejnou váhu. Proto jsem dne 25. a 27. 7. návštěvníkům úřadu položila otázku, co je pro ně nejdůležitější kritérium při návštěvě úřadu. Následně jsem je požádala o seřazení mnou vybraných skupin kritérií a ohodnocením 1-5 body (5 = nejdůležitější, 1 = nejméně důležité). Na otázky mi odpovědělo 116 klientů úřadů, z nichž 72 bylo žen a 44 mužů. Zastoupeni byli také obyvatelé všech městských částí. Četnost jednotlivých odpovědí můžeme vidět v následující tabulce.

Tabulka 2 Hodnocení nejdůležitějších kritérií při návštěvě úřadu očima klientů P5, P6, P13 a P17 (absolutní četnost)

Co vnímáte při návštěvě úřadu jako nejdůležitější kritérium? Seřadte od 5 = nejdůležitější do 1 = nejméně důležité.	5	4	3	2	1
Přehlednost budovy a dobrou orientaci, bezbariérový přístup	1	2	57	42	14
Příjemný a čistý interiér kanceláří a čekáren	0	7	35	47	27
Upravenost a přiměřenost oděvu zaměstnanců	0	3	12	26	75
Způsob komunikace zaměstnance a rychlost odbavení	16	87	12	1	0
Poskytnuté informace a řešení problému	99	17	0	0	0

Zdroj: vlastní výzkum

Konkrétní kritéria a jim přidělené hodnoty (na základě osobní návštěvy) můžeme vidět v následující tabulce.

Tabulka 3 Hodnocení vybraných kritérií při návštěvě mystery klienta na úřadech městských částí P5, P6, P13 a P17

	Praha 5	Praha 6	Praha 13	Praha 17
Budova	<i>váha ukazatele: 16</i>			
Navigační a orientační systém	3	3	4	3
Bezbariérový přístup	3	3	4	3
Systém příjmu klientů	3	4	4	4
Interiér	<i>váha ukazatele: 15</i>			
Prostředí chodeb a čekáren	2	3	4	2
Informační nástěnky, nápisy, označení dveří	3	3	4	4
Prostor pro příjem klienta	3	3	3	4
Čistota a pořádek kanceláře	4	4	4	4
Prostor pro čekající klienty	2	3	3	2
Zaměstnanci	<i>váha ukazatele: 10</i>			
Přiměřenost oblečení	2	4	3	4
Upravenost (čistota, pot, dech, ruce...)	4	4	4	4
Jmenovka, příp. jiné ztotožnění	1	1	4	1
Vlastní kontakt s klientem	<i>váha ukazatele: 27</i>			
Plynulost obsluhy klientů, čas odbavení	3	4	4	4
Úvodní přijetí klienta	3	4	2	4
Verbální komunikace	4	3	2	4
Vstřícnost	4	4	3	4
Neverbální komunikace	4	2	3	4
Zakončení rozhovoru	4	3	2	4
Poskytnuté informace	<i>váha ukazatele: 32</i>			
Úplnost informací	4	2	3	4
Vypořádání se s námitkami, ochota hledat řešení	4	3	2	4
Vyřešení požadavků, příp. nasměrování jinam	4	3	3	4
Celkové hodnocení	85,3 %	78,2 %	76,6 %	92,6 %

Zdroj: vlastní výzkum

3.3. Mystery calling

Mystery calling je další z metod „falešného klienta“, tentokrát probíhající přes telefon. Celkem se uskutečnilo 12 hovorů (3 na každý úřad). Všechny telefonáty proběhly v úředních hodinách. Zaměstnanci úřadu byli vybráni náhodně z webových stránek úřadu. Až na jeden případ jsem se vždy dovolala. Hovory proběhly 22. a 24. srpna.

Dotazy se týkaly obecně

- správních poplatků za doklady
- hlášení trvalého bydliště

- možnost vyřízení pasu

3.3.1. Hodnocená kritéria

- Doba vyzvánění
- Představení, pozdrav
- Ochota zaměstnance
- Řešení problému
- Rozloučení

Tabulka 4 Hodnocení vybraných kritérií mystery callingu na úřady městských částí P5, P6, P13 a P17

	Praha 5	Praha 6	Praha 13	Praha 17	Váha
Doba vyzvánění	3	4	4	4	15
Představení, pozdrav	4	4	4	4	10
Ochota zaměstnance	2	3	3	4	25
Řešení problému	4	4	3	3	35
Rozloučení	4	4	3	4	15
Celkem	87,75 %	90 %	81,25 %	91.25 %	

3.4. Mystery mailing

Tento kvalitativní výzkum funguje na základě pokládání dotazů přes elektronickou poštu. Opět jde o simulaci běžného klientského kontaktu.

Průzkum jsem cílila na stejná oddělení, tedy oddělení osobních dokladů a evidence obyvatel. Založila jsem si 15 e-mailových adres pod různými jmény a u různých poskytovatelů (seznam.cz, volny.cz, gmail.com). Poté jsem z každé adresy odeslala 4 prakticky totožné zprávy (jediný rozdíl se týkal lokalizace, pokud byla zmíněna) s fiktivní otázkou na náhodně vybrané adresy zaměstnanců z jednotlivých webů městských částí. Všechny dotazy odpovídaly zaměření a působnosti daného oddělení a vždy byl vybrán zaměstnanec věnující se té které agendě (pokud bylo na webu uvedeno, čemu se daný pracovník věnuje). Odesílání na všechny 4 adresy proběhlo vždy přibližně ve stejný čas. E-maily byly odesílány v různých časech, ale vždy ve všední dny v úředních hodinách. Tento průzkum jsem realizovala v měsíci srpnu s největší intenzitou během první poloviny měsíce. Celkově tedy bylo posláno 60 e-

mailů, z nichž 2 propadly sítem bez odpovědi (po jednom na úřadě Prahy 13 a Prahy 17).

Zjednodušené příklady témat dotazů

- Možnost vyřízení občanského průkazu mimo místo trvalého bydliště
- Možnost vyřízení pasu mimo místo trvalého bydliště
- Přihlášení k trvalému bydlišti bez souhlasu nájemce
- Možnost vydání občanského průkazu v dřívějším termínu
- Možnost vyzvednutí občanského průkazu/pasu na jiném úřadě
- Výše správního poplatku při několikanásobné ztrátě občanského průkazu
- Výměna občanského průkazu osobě s omezenou svéprávností
- Výměna občanského průkazu z důvodu zapsání akademického titulu
- Možnost zrušení trvalého pobytu

3.4.1. Hodnocená kritéria

- Rychlost odpovědi – do několika hodin, do druhého dne, nikdy
- Poskytnuté informace – obsáhlost, relevantnost, uvedení zákonů
- Forma – oslovení, rozloučení, „podpis“

Výsledky byly překvapivě dobré. Pouze 2 e-maily zůstaly bez odpovědi a většina ostatních byla zodpovězena maximálně do druhého dne (některé dokonce jen v řádu pár hodin). Nejlépe si v tomto ohledu rozhodně vedly úřady městských částí Prahy 5 a Prahy 6. Odpovědi přicházely od většiny zaměstnanců velmi rychle.

Co se týče poskytovaných informací, nejobsáhlejší průměrně poskytovaly úřednice Prahy 6 a to vždy s odvoláním na příslušné zákony. Nejméně odborně působily odpovědi z úřadu Prahy 17, ale zase převládala velmi „lidský“ a empatický přístup.

Kromě zaměstnanců Prahy 17 měli úředníci všech ostatních úřadů na konci e-mailu vizitku. E-maily pracovníků úřadu Prahy 6 měly velmi podobnou formu, z čehož soudím, že zaměstnanci dost možná mají k dispozici určitou šablonu. Oslovení většinou nebylo adresné, nejvíce oslovovali jménem pracovníci Prahy 13.

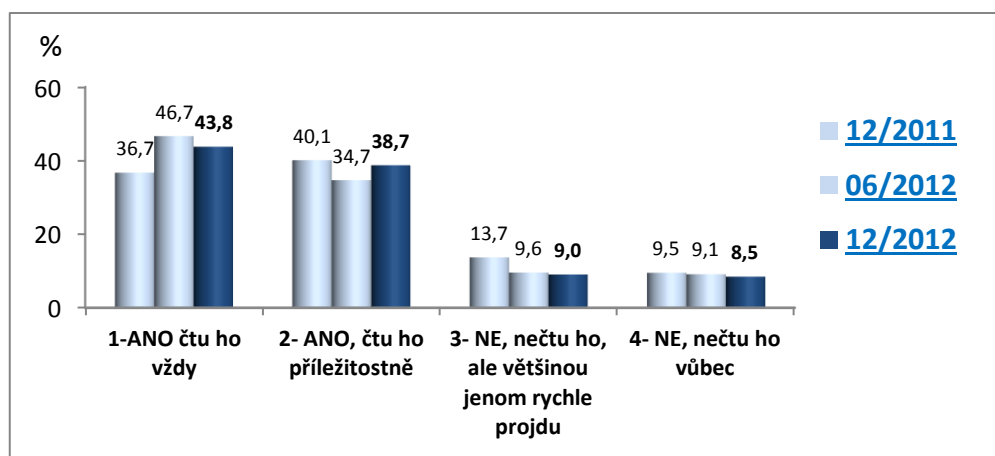
Tabulka 5 Hodnocení mystery mailingu

	Praha 5	Praha 6	Praha 13	Praha 17	Váha
Rychlost odpovědi	4	4	3	3	40
Poskytnuté informace	3	4	4	3	40
Forma	3	4	4	3	20
Celkem	85 %	100 %	90 %	75 %	

3.5. Zpravodaje městských částí

Časopisy městských částí, které jsou zdarma distribuované do schránek občanů, se ukazují jako velmi důležité médium zajišťující informace o městské části. Podle průzkumu Prahy 5 z prosince 2012 například tento časopis čte vždy nebo alespoň příležitostně přes 80 % občanů.

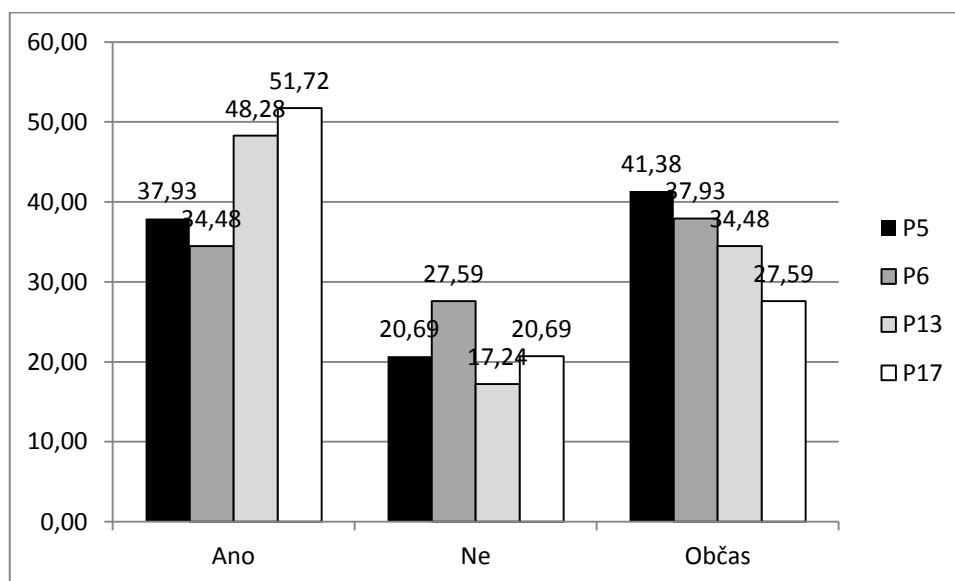
Graf 1 Vývoj čtenosti časopisu Pětka podle výzkumu veřejného mínění z let 2011-2012



Zdroj: Výzkum veřejného mínění – MČ Praha 5

Ve svém dotazníku jsem položila 29 občanům z každé městské části obdobnou otázku - zda tyto zdarma distribuované časopisy čtou. Odpovědi můžeme vidět na následujícím grafu. Pokud sečteme odpovědi „ano“ a „občas“, vidíme, že nejčtenější je časopis v městské části Praha 13 a nejméně čtený na Praze 6. Rozdíly jsou ale relativně malé.

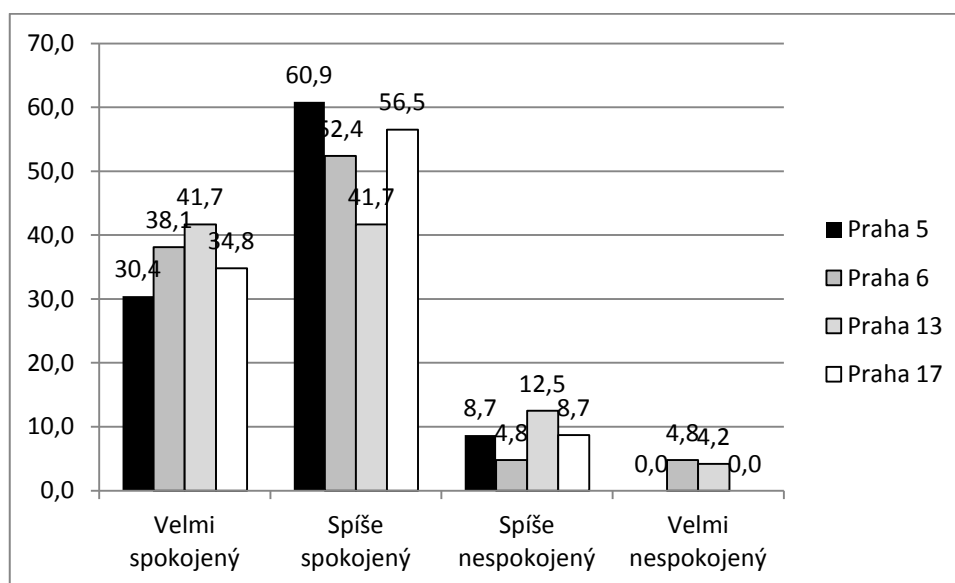
Graf 2 Čtenost zpravodajů vybraných městských částí



Zdroj: vlastní výzkum

Další položená otázka se týkala toho, jak jsou občané s časopisem spokojeni (pouze respondenti, co na předchozí otázku odpověděli „ano“ nebo „občas“). Myslím ale, že výsledky ukazují spíš neochotu hodnotit extrémními známkami.

Graf 3 Spokojenost občanů jednotlivých městských částí s časopisem (v %)



Zdroj: vlastní výzkum

3.5.1. Praha 5

Časopis městské části Praha 5 se jmenuje Pětka. Má příjemný design a je koncipován prakticky jako komerční časopis, obsahuje rozhovory s osobnostmi. Články jsou delší, většinou na celou stránku. Na úvodních stránkách můžeme najít základní obsah, což není pravidlem. Časopis je dělený do několika podkapitol, například zpravodajství, doprava, kultura, školství, sociální a další oblasti. Kulturním událostem jsou věnovány pouze cca 2 stránky.

3.5.2. Praha 6

Městská část Praha 6 má měsíčník se jménem Šestka. Vychází v nákladu 56 000 výtisků. Šestka obsahuje, stejně jako Pětka spíše články trochu delšího rozsahu, můžeme tu též najít rozhovory, zajímavé aktuality. Hned v úvodu můžeme vidět obsah s rozpisem základních témat. Osobně se mi na časopisu příliš nelíbí formátování do tří sloupců, ale jinak vypadá v pořádku. Velmi malý prostor je také věnován kulturním akcím.

3.5.3. Praha 13

Měsíčník Prahy 13 se jmenuje STOP, což by měla být chytrá zkratka spojení Stodůlecký posel. Funguje od dubna 1991. Vychází v nákladu 30 000 výtisků. Hned na prvních stranách můžeme vidět důležité zprávy z radnice a také dotaz občana zodpovězený starostou, což působí velmi dobře a navozuje pocit zájmu ze strany úřadu. Časopis obsahuje hodně fotek a věnuje velký prostor zprávám ze škol, školek a zájmových sdružení. Velký prostor (největší ze všech zkoumaných časopisů městských částí) je věnován kalendáři akcí.

3.5.4. Praha 17

Měsíčník Prahy 17 se jmenuje Řepská sedmnáctka a na první pohled se zdá, že obsahuje nejvíce inzerce ze všech 4 časopisů. Vychází jedenáctkrát ročně v nákladu 12 000 výtisků. Časopis má hned na první straně úřední hodiny a další základní informace ohledně úřadu. V časopise můžeme najít několik rozhovorů. Kalendář akcí je členěn podle jednotlivých témat a míst konání, což mi přijde jako zajímavé řešení.

Tabulka 6 Hodnocení zpravodaje městských částí P5, P6, P13 a P17

	Praha 5	Praha 6	Praha 13	Praha 17	Váha
Přehlednost	4	4	4	4	15
Design	4	3	4	4	10
Obsah	4	3	3	3	25
Důležité informace	3	4	3	4	15
Aktuality	4	4	3	3	15
Kulturní akce	3	3	4	4	20
Celkem	91,25 %	86,25 %	86,25 %	90 %	

3.6. Webové stránky a internetová komunikace

V dnešní moderní době je vliv internetu stále větší. Pro velkou část obzvláště mladší generace je internet nejvýznamnějším spojením se světem kolem nás. Považuji tedy za velmi důležitou vnější komunikaci úřadu pomocí těchto platform. Jedná se totiž o relativně levnou a jednoduchou formu komunikace, která má široký dosah. Samozřejmě se nemůže jednat o jediný prostředek komunikace s veřejností, vzhledem k populačnímu složení, kde ne každý má možnost a schopnost se touto formou informovat o dění v městské části. Je ale výhodné ho využívat jako vedlejší formu podávání informací.

3.6.1. Praha 5 (praha5.cz)

Hned v záhlaví stránky můžeme vidět odkaz na domovskou stránku, dále na web měsíčníku Pětka a také na mapu. Po rozkliknutí zjistíme, že to není mapa úřadu, ale interaktivní mapa různých sportovišť nacházejících se na Praze 5. Osobně bych ji přesunula na jiné místo, aby nepletla nové návštěvníky. Web má mutaci v angličtině, která sice není aktualizovaná, ale obsahuje základní informace ohledně městské části i úřadu a další užitečné věci.

Aktuality i úřední deska jsou poměrně často doplňovány o nové články a dokumenty. Ty samé aktuality se ale nacházejí na stránce hned dvakrát, což mi přijde zbytečné. Hned vedle vidíme kalendář akcí. Hlavní záložky jsou poměrně logicky členěné, zajímavé je, že první karta je věnována podnikatelům, což budí dojem podpory v tomto odvětví. V pravém menu můžeme vidět několik zajímavých odkazů jako je formulář kontaktu na starostu nebo současný rozpočet městské části.

Úřad má v menu odkaz na svoje facebookové stránky, které jsou aktualizovány velmi pravidelně relevantními informacemi. Využití sociálních sítí považuji za velmi vhodné, jelikož může podnítit hlavně v mladých lidech (jichž je na facebooku největší procento) zájem o aktivní občanství. V současnosti má facebooková stránka Prahy 5 cca 1700 fanoušků, což je na tak velkou městskou část docela málo.

Web nemá mobilní verzi, ale i tak se stránka dá z chytrého telefonu ovládat vcelku obstojně. Formátování zůstává stejné a odkazy fungují. Na webu lze také najít odkaz na televizi TVP5, kde jsou ovšem pouze 2 roky staré reportáže.

Velmi se mi líbí diagram organizační struktury odboru, ze kterého se dá rovnou dostat na stránku konkrétního oddělení s přehledně vypsanými zaměstnanci a jejich kontakty. Dále také oceňuji popis řešení běžných životních situací a jejich členění dle oddělení.

Co do obsahu, webu městské části se nedá moc co vytknout, ale řešila bych jinak záhlaví společně s boxy s aktualitami a úřední deskou. Myslím, že většina lidí zavítá na web městské části převážně, pokud potřebuje řešit nějakou životní situaci a muset po každém kliknutí znovu rolovat celou stránku dolů, abych se dostala k relevantním informacím, mi nepřijde úplně ideální.

3.6.2. Praha 6 (praha6.cz)

Už na první pohled je vidět, že Praha 6 je na internetu velmi aktivní. Nejen, že má v záhlaví uvedeno několik svých dalších webů zaměřených na specifickou část občanů (školáky, seniory, rodiny), ale nedá se nevšimnout odkazů na hned 3 sociální sítě (facebook, twitter a youtube). Kromě facebooku ovšem nepřidává aktualizace příliš často. Tam má dokonce přes 10000 fanoušků. Městská část má dokonce i vlastní aplikaci do mobilu.

V pravém horním rohu je možnost přepnout stránky do angličtiny nebo němčiny. V některých ohledech jsou ale cizojazyčné verze trochu „kočkopes“, jelikož můžeme nalézt několik příkladů neúplných překladů a ne zcela vhodného naformátování (hlavně na stránce členů rady a zastupitelstva).

Úřední hodiny a kontakty jsou logicky hned nahoře na stránce. Aktualitám je věnováno jen malé přeskakující okno. Okno upozornění je až docela dole na stránce, ale zase je

chytře zvýrazněno. Největší část je věnována odkazům na řešení běžných problémů a životních situací, což mi přijde jako velmi dobrý přístup.

Web působí velmi dobře, až na ony cizojazyčné verze. Je logicky a přehledně řešený.

3.6.3. Praha 13 (praha13.cz)

Praha 13 má asi nejstřídměji působící stránky ze všech čtyř posuzovaných městských částí. Paradoxně to celkem napomáhá přehlednosti. Nenabízí žádné jiné jazykové verze. V menu najdeme kalendář akcí, dále kontakt, úřední hodiny, odkazy na časopis městské části a také televizní kanál, který se dá naladit nejen na internetu, ale i na běžné televizi. Troufám si ale tvrdit, že o tomto ví jen malé procento obyvatel. Praha 13 má vlastní aplikaci, která je velmi přehledná a funkční. Obzvlášť mě zaujala služba vyfocení problému (nežádoucí odpad na ulici, chybějící poklop u kanálu, graffiti atd.), který následně radnice začne řešit.

Facebooková stránka Prahy 13 s názvem „Šťastná třináctka“ je relativně aktivní a má cca 5500 fanoušků. Na webu se dá najít i funkce virtuální radnice, kde si může uživatel „projít“ úřad zevnitř (minimálně přízemí).

Aktuality na webu se nezobrazují v úplně chronologickém pořadí, což je jedna z mála výtek, co k webu mám.

3.6.4. Praha 17 (repy.cz)

Web Prahy 17 působí elegantně a řekla bych neformálněji než ostatní posuzované. Horní menu mi přijde dobře zvolené, obsahuje informace o volbách, potřebné formuláře, popis životních situací a různé elektronické služby. V rozpisu životních situací nejsou všechny oblasti, ale ty vybrané jsou zpracovány velmi detailně.

Aktualitám je věnováno místo uprostřed. Na webu není odkaz na žádnou sociální síť, nicméně na facebooku se mi povedlo najít stránku s názvem „Řepy“, kde jsou sdíleny různé aktuality. Stránka má necelých 800 fanoušků, ale nemůžu s jistotou říct, že je to oficiální facebook Prahy 17. Městská část také inzeruje svoji mobilní aplikaci, která vypadá skoro totožně jako ta Prahy 13, z čehož můžeme pravděpodobně vyvodit, že je od stejného tvůrce.

Celkově web působí příjemně a je na něm relativně snadná orientace. Stejně jako u Prahy 5 bych ale trochu zmenšila záhlaví, aby nezabíralo tak velkou část stránky.

3.6.5. Hodnocení webových stránek

Všechny zkoumané (a pravděpodobně celkově všechny pražské) městské části mají webové adresy ve tvaru praha(číslo).cz, Praha 17 je po zadání přesměrována na repy.cz. Všechny čtyři stránky se také objevují na prvním místě při zadání do vyhledávačů google i seznam, což považuji za poměrně důležité.

Mezi hodnocená kritéria jsem zařadila přehlednost a logičnost uspořádání webu, funkčnost a lehká dostupnost důležitých věcí, design webu, zpracování popisu řešení životních situací, četnost a zpracování aktualit, úřední desku, sociální síť a mobilní verze, cizojazyčné verze, kalendář událostí. Bodování jsem opět zvolila ve škále 1-4 (1 = velmi špatně, 2 = spíše špatně, 3 = spíše dobře, 4 = velmi dobře). Váhy byly určeny dle mého subjektivního vnímání. Podrobný popis, hodnocení jednotlivých webů a zdůvodnění přidělených bodů lze nalézt v dalších podkapitolách. Výpočet celkových procent hodnocení byl spočítán vynásobením získaných bodů za jednotlivé kategorie jím určenými váhami a poté jednoduchým přepočtem absolutních hodnot na procenta.

Tabulka 7 Hodnocení vybraných kritérií webových stránek městských částí P5, P6, P13 a P17

	Praha 5	Praha 6	Praha 13	Praha 17	Váha
Přehlednost a logika uspořádání	3	4	4	3	15
Funkčnost	4	3	4	4	15
Design webu	3	4	2	4	8
Životní situace	3	4	3	4	20
Aktuality	4	4	3	3	10
Úřední deska	4	4	4	4	10
Sociální síť	3	4	4	2	5
Mobilní verze	1	4	4	4	5
Cizojazyčná verze	4	3	1	1	2
Kalendář událostí	4	4	4	4	10
Celkem	84,25 %	95,75 %	87 %	89,75 %	

Zdroj: vlastní zpracování

Závěr

Práce se věnovala etice a komunikaci ve veřejné správě, konkrétně na úřadech čtyř městských částí – Prahy 5, Prahy 6, Prahy 13 a Prahy 17. Práce položila teoretické základy ohledně veřejné správy a etických postupů a profilu úředníka.

Práce s kvalitativními metodami se prokázala být poměrně náročná. Jak samotné stanovení kritérií, tak samotné hodnocení.

Hlavním cílem bylo dokázat, jestli se klientům dostane stejné péče na všech vybraných úřadech. Z výsledků mého výzkumu vyplývá, že na městských úřadech částí Praha 5, Praha 6, Praha 13 a Praha 17 se klientovi dostane velmi podobné péče, ať už navštíví úřad osobně nebo využije telefonické či e-mailové komunikace.

V osobním kontaktu si nejlépe vedli úředníci Prahy 17 se skoro 93% spokojeností. Návštěva tohoto úřadu byla velmi příjemná. Telefonický kontakt byl také nejlepší v jejich podání. E-mailový kontakt zcela ovládli úředníci Prahy 6. Jejich komunikaci se nedalo nic vytknout. Kategorie nejlepšího zpravodajského časopisu připadla Praze 5, i když jen s malým náskokem. Nakonec na internetovém prostoru vládla znovu Praha 6. Jejich webové stránky jsou velmi přehledné, navíc je obec aktivní na sociálních sítích a celkově působí na internetu velmi dobře a profesionálně. Jediná městská část, která nevládne ani jedné kategorii je právě má Praha 13. Přiznám se, že to pro mě bylo trochu rozčarování, protože jsem si nikdy neměla na poskytované služby možnost stěžovat.

Nejlépe si v průměru vedla Praha 6 s 90% spokojeností, a nejhůře Praha 13 s 84% spokojeností. Pravda ale je, že výsledky nemůžou být nikdy absolutně totožné, neboť úřad tvoří konkrétní osoby. Praze 6 pomohla k dobrému výsledku velmi kvalitní telefonická a e-mailová komunikace, avšak osobní setkání s úředníkem mělo dost vad. Praze 6 a stejně tak Praze 13 bych doporučila zapracovat na osobním vystupování některých klientů, možná uspořádat nějaké školení komunikace.

Myslím si, že používání metod kvalitativního průzkumu trhu jako je mystery client a další, by se ve veřejné správě mělo používat více. Některé pražské městské části (Praha 8, Praha 13) už se o to už pokouší, ale metoda stále není tolik používaná a to je myslím škoda.

Seznam literatury

Tištěné publikace

BLECHA, Ivan, et al. *Filosofický slovník*. 2. rozš. vyd. Olomouc : Nakladatelství Olomouc, 2002. 463 s. ISBN 80-7182-064-4

BŘEŇ, Jan. Základní charakteristika veřejné správy. Vyd. 2., aktualiz. a rozš. Praha: Institut pro veřejnou správu Praha, 2014. Skripta (Institut pro veřejnou správu). ISBN 978-80-86976-29-7.

FIALA, Bohumil a Janusz MIKA. *Etika a etiketa ve veřejné správě*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2013. ISBN 978-80-7248-875-9.

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

HENDRYCH, Dušan. *Správní právo: obecná část*. 8. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckovy právnické učebnice. ISBN 978-80-7179-254-3.

CHAPMAN, Richard A. (ed.). *Etika ve veřejné službě pro nové tisíciletí*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2003. Studijní texty (Sociologické nakladatelství). ISBN 80-86429-14-8.

CHEJNOVÁ, Pavla, Svatava MACHOVÁ a Markéta ŠAMALOVÁ. *Mezilidská komunikace pro pracovníky veřejné správy: učební materiál k programu celoživotního vzdělávání Komunikační zdatnost pracovníka veřejné správy*. Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, 2006. ISBN 80-7290-246-6.

MASAŘÍK, Jiří a Václav KRICNER. *Správní právo: obecná část*. 7., aktualizované vydání. Praha: Armex, 2015. Skripta pro střední a vyšší odborné školy. ISBN 978-80-87451-40-3.

POMAHÁČ, Richard. a Olga. VIDLÁKOVÁ. *Veřejná správa*. Prague: C.H. Beck, 2002. ISBN 8071797480.

SCHELLE, Karel. *Vývoj české veřejné správy*. Ostrava: Key Publishing, 2008. Právo (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-92-2.

VEDRAL, Josef. *Obecné principy organizace a činnosti veřejné správy*. Praha: Institut pro místní správu Praha, 2006. ISBN 80-86976-06-8.

Internetové zdroje

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Základní věkové skupiny obyvatel Prahy k 31.12. – územní srovnání* [online], [cit. 2016-08-30]. Dostupné na <www.vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf;jsessionid=pnEiwF3imy2E5q1j34cj2-8QXEUnmG-vsgMkJxaQVKItTWQbNKFX!-2094742838?page=vystup-objekt&pvo=DEM01D-PHA&z=T&f=TABULKA&skupId=1372&katalog=30845&pvo=DEM01D-PHA&str=v33&c=v3~2__RP2015MP12DP31>

MINISTERSTVO VNITRA ČR *Etika ve veřejné službě* [online], [cit. 2016-08-30]. Dostupné na <[www: http://www.mvcr.cz/sprava/priprava/personalistika/02_kapitola.pdf](http://www.mvcr.cz/sprava/priprava/personalistika/02_kapitola.pdf)>

MINISTERSTVO VNITRA ČR *Reforma veřejné správy* [online], [cit. 2016-08-30]. Dostupné na [www: http://www.mvcr.cz/reforma/koncepce1/uvod.html](http://www.mvcr.cz/reforma/koncepce1/uvod.html)

MOILANEN, T., SALMINEN, A. *Comparative study on public service ethics of the EU member states*. [online], [cit. 2016-08-30]. Dostupné na <http://vm.fi/documents/10623/307711/Comparative_Study_on_the_Public_Service_Ethics_of_the_EU_Member_States_publication+131206.pdf/524e908b-5388-4d1c-9199-59b4f3e567a9>

VLÁDA ČR *Etický kodex zaměstnanců ve veřejné správě*, usnesení vlády ČR č. 270, z 21. 3. 2001 [online], [cit. 2016-08-30]. Dostupné na <[www: http://racek.vlada.cz/usneseni/usneseni_webtest.nsf/WebGovRes/88408E345B70E4B4C12571B6006DB7BB?OpenDocument](http://racek.vlada.cz/usneseni/usneseni_webtest.nsf/WebGovRes/88408E345B70E4B4C12571B6006DB7BB?OpenDocument)>

Přílohy

Příloha č. 1: Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy

Preambule

Každý úředník a zaměstnanec veřejné správy je povinen při rozhodování dodržovat a ctít zákonnost všech postupů a rovný přístup ke všem fyzickým i právnickým osobám. Smyslem tohoto kodexu je vytvářet, udržovat a prohlubovat důvěru veřejnosti ve veřejnou správu. Účelem Etického kodexu úředníků a zaměstnanců veřejné správy (dále jen „Kodex“) je vymezit a podporovat žádoucí standardy chování úředníka a zaměstnance veřejné správy ve vztahu k veřejnosti a spolupracovníkům. Úředník a zaměstnanec veřejné správy zachovává věrnost zásadám práva a spravedlnosti vyplývajícím z evropského kulturního a historického dědictví, jedná v duchu nedotknutelných hodnot lidské důstojnosti a svobody, zachovává úctu a loajalitu k České republice, jakož i k úřadu a ostatním úředníkům a zaměstnancům veřejné správy.

Článek 1 Zákonnost

- (1) Úředník a zaměstnanec veřejné správy plní úkoly veřejné správy v souladu s ústavním pořádkem, se zákony a ostatními právními předpisy a s právem Evropské unie, jakož i s mezinárodními smlouvami, kterými je Česká republika vázána.
- (2) Při plnění úkolů veřejné správy jedná úředník a zaměstnanec veřejné správy pouze v rozsahu zákonem svěřené pravomoci orgánu veřejné správy a v souladu s jejím účelem.

Článek 2 Rozhodování

- (1) V mezích zákona úředník a zaměstnanec veřejné správy vždy volí nejvhodnější řešení s ohledem na veřejný zájem a na rozhodné okolnosti konkrétního případu. Dbá na to, aby rozhodnutí nemohlo být z objektivního hlediska vnímáno jako nespravedlivé. Do práv osob úředník a zaměstnanec veřejné správy zasahuje jen za podmínek stanovených zákonem a v nezbytném rozsahu, nutném k dosažení účelu sledovaného veřejným zájmem, k jehož ochraně mu byla pravomoc svěřena.
- (2) Při volbě nejvhodnějšího postupu úředník a zaměstnanec veřejné správy respektuje v mezích právních předpisů též koncepce, priority a cíle úřadu, jeho vnitřní předpisy a pokyny nadřízených vydané v souladu s tímto kodexem.

Článek 3 Profesionalita

- (1) Výkon veřejné správy je službou veřejnosti. Úředník a zaměstnanec veřejné správy vykonává veřejnou správu na vysoké odborné úrovni, kterou si prohlubuje průběžným studiem,

s nejvyšší mírou slušnosti, porozumění a ochoty a bez jakýchkoli předsudků, v souladu se zásadou rovných příležitostí bez ohledu na barvu pleti, pohlaví, národnost, náboženství, etnickou příslušnost nebo jiné charakteristiky. Nepřipouští diskriminaci či obtěžování. Za kvalitu své práce a za rozvíjení svých odborných znalostí je osobně odpovědný a své vzdělání si studiem průběžně prohlubuje.

(2) Úředník a zaměstnanec veřejné správy jedná korektně s ostatními spolupracovníky i se zaměstnanci jiných orgánů veřejné správy, respektuje znalosti a zkušenosti svých kolegů i jiných odborníků a účinně je využívá i pro svůj odborný růst.

(3) Ve vztahu k veřejnosti jedná úředník a zaměstnanec veřejné správy s nejvyšší mírou zdvořilosti, vstřícnosti a ochoty a bez jakýchkoli předsudků.

Článek 4 Nestrannost

(1) Úředník a zaměstnanec veřejné správy dbá na to, aby jeho rozhodování bylo objektivní, nestranné a přijaté řešení bylo vždy v souladu s veřejným zájmem. Při rozhodování nesmí úředník a zaměstnanec veřejné správy preferovat osobní či skupinové zájmy ani se nechat ovlivnit pozitivními či negativními vztahy ke konkrétním osobám. Úředník a zaměstnanec veřejné správy se zdrží také všeho, co by mohlo ohrozit důvěru v nestrannost jeho rozhodování.

(2) Ve shodných nebo podobných případech jedná úředník a zaměstnanec veřejné správy tak, aby mezi jednotlivými postupy nevznikaly rozdíly, jež není možno odůvodnit objektivními skutečnostmi, zejména konkrétními okolnostmi daného případu.

(3) Úředník a zaměstnanec veřejné správy vystupuje vůči účastníkům právních vztahů objektivně tak, aby je neuváděl v omyl o jejich právech a povinnostech, informuje je srozumitelně; veškerá hodnocení provádí profesionálně, objektivně, bez emocí a bez sledování osobního prospěchu a v souladu s právem a spravedlností.

Článek 5 Rychlost a efektivita

(1) Úředník a zaměstnanec veřejné správy vyřizuje pracovní záležitosti zodpovědně, bez zbytečných průtahů, nejpozději v zákonem stanovených lhůtách.

(2) Při plnění jemu svěřených úkolů postupuje úředník a zaměstnanec tak, aby stranám ani úřadu nevznikaly zbytečné náklady.

Článek 6 Střet zájmů

(1) Úředník a zaměstnanec veřejné správy svým jednáním předchází situacím, ve kterých by byl vystaven možnému střetu svého soukromého zájmu a zastávaného funkčního zařazení.

Soukromý zájem zahrnuje jakoukoliv výhodu pro něj, jeho rodinu, blízké a příbuzné osoby a právnické nebo fyzické osoby, se kterými měl nebo má obchodní nebo politické vztahy.

(2) Úředník a zaměstnanec veřejné správy nesmí ohrozit veřejný zájem tím, že se bude odvolávat na svou pozici nebo funkci ve věcech, které nesouvisejí s plněním jemu svěřených úkolů při výkonu veřejné správy.

(3) Úředník a zaměstnanec veřejné správy se nezúčastní žádné činnosti, která se neslučuje s řádným výkonem jeho pracovních povinností nebo tento výkon omezuje.

(4) Pokud si úředník a zaměstnanec veřejné správy není jistý, zda jde o úkony slučitelné s jeho podílem na výkonu veřejné správy, projedná záležitost se svým nadřízeným.

Článek 7 Korupce

(1) Úředník a zaměstnanec veřejné správy nesmí při svém rozhodování a v souvislosti s rozhodováním přijímat ani vyžadovat dary či jiná zvýhodnění pro sebe nebo někoho jiného, popřípadě jakýmkoli jiným způsobem připustit ovlivnění plnění jemu svěřených úkolů v oblasti veřejné správy, objektivního hodnocení věci a nestranného rozhodování. Dary nebo výhody poskytované úředníku a zaměstnanci veřejné správy zaměstnavatelem tímto nejsou dotčeny.

(2) Úředník a zaměstnanec veřejné správy jedná tak, aby se při plnění jemu svěřených úkolů v oblasti veřejné správy nedostal do postavení, ve kterém by byl zavázán nebo se cítil být zavázán oplatit službu či laskavost, která mu byla prokázána.

(3) Úředník a zaměstnanec veřejné správy se vyvaruje vztahů vzájemné závislosti a nepatřičného vlivu jiných osob (klientelismus, nepotismus), jež by mohly ohrozit jeho nestrannost.

(4) Jakékoli korupční jednání nebo podezření na takové jednání, o kterém se úředník a zaměstnanec veřejné správy dozvěděl hodnověrným způsobem, je úředník a zaměstnanec veřejné správy povinen oznámit svému nadřízenému nebo orgánu činnému v trestním řízení. Dále je úředník a zaměstnanec veřejné správy povinen bezodkladně oznámit nabídnutí či získání neoprávněné výhody.

(5) Ve všech případech, kdy by mohla vzniknout pochybnost, zda úředník a zaměstnanec veřejné správy postupuje v souladu s tímto článkem, informuje úředník a zaměstnanec veřejné správy svého nadřízeného a postupuje dle jeho pokynů.

Článek 8 Nakládání se svěřenými prostředky

Úředník a zaměstnanec veřejné správy vynakládá, v souladu s právními předpisy, veškeré úsilí, aby zajistil maximálně efektivní a ekonomické spravování a využívání finančních zdrojů a zařízení, které mu byly svěřeny, jakož i služeb, které mu byly poskytnuty. S těmito svěřenými prostředky nakládá efektivně a hospodárně.

Článek 9 Mlčenlivost

(1) Úředník a zaměstnanec veřejné správy zachovává mlčenlivost o skutečnostech, které se dozvěděl v souvislosti s plněním úkolů veřejné správy, jež by mohly poškodit nebo ohrozit činnost zaměstnavatele. Povinnost mlčenlivosti se nevztahuje na skutečnosti, které zakládají podezření na korupční jednání.

(2) Úředník a zaměstnanec veřejné správy je povinen zachovat mlčenlivost o skutečnostech, které se dozvěděl při výkonu úřední činnosti, zejména o osobních údajích nebo utajovaných informacích v rozsahu stanoveném právními předpisy, pokud není této povinnosti v souladu s právními předpisy zproštěn.

Článek 10 Informování veřejnosti

Každý úředník a zaměstnanec veřejné správy poskytuje při plnění svých úkolů pravdivé a úplné informace v souladu s právními předpisy. Informace o činnosti orgánu veřejné správy, plnění jeho funkcí, jakož i další informace určené veřejnosti sděluje za orgán veřejné správy úředník a zaměstnanec veřejné správy, který je k tomu určen.

Článek 11 Veřejná činnost

(1) Úředník a zaměstnanec veřejné správy jedná při výkonu veřejné správy politicky nestranným způsobem. Úředník a zaměstnanec veřejné správy nevykonává veřejnou činnost, která by mohla narušit důvěru veřejnosti v jeho schopnost nestranně plnit úkoly veřejné správy.

(2) Úředník a zaměstnanec veřejné správy se v soukromém životě vyhýbá takovým činnostem, chování a jednání, která by mohla snížit důvěru ve veřejnou správu v očích veřejnosti nebo dokonce zavdat příčinu k ovlivňování úředníka a zaměstnance veřejné správy. Jedná tak, aby jeho chování přispívalo k dobré pověsti úřadu veřejné správy.

Článek 12 Reprezentace

(1) Úředník a zaměstnanec veřejné správy užívá v zaměstnání oděv, který je adekvátní jeho práci a odpovídá vážnosti jeho úřadu.

(2) Úředník a zaměstnanec veřejné správy jedná s každým ohleduplně, způsobem přiměřeným jeho sociálním schopnostem a komunikačním potřebám, a respektuje jeho individualitu. Veškerá jednání s dotčenými osobami vede úředník a zaměstnanec veřejné správy taktně a způsobem, který respektuje důstojnost těchto osob.

(3) Úředník a zaměstnanec veřejné správy svým jednáním a vystupováním podporuje důvěryhodnost a vážnost úřadu.

Článek 13 Uplatnitelnost a vymahatelnost

Kodex navazuje na základní práva a povinnosti zaměstnanců uvedené v zákoníku práce a pracovním řádu. Zásadní porušování bude posuzováno jako porušení zákoníku práce, resp. pracovního řádu se všemi z toho vyplývajícími důsledky.

Článek 14 Závěrečná ustanovení

(1) Úředník a zaměstnanec veřejné správy dodržuje stanovené etické zásady, aktivně podporuje etické jednání a podílí se na vytváření protikorupčního prostředí. Uvědomuje si, že selhání jednotlivce v oblasti etiky má dopad na veřejnou správu jako celek, a proto jde ostatním příkladem.

(2) Poukáže-li úředník a zaměstnanec veřejné správy oprávněně na neetické chování, nebude mít jeho jednání negativní důsledky v pracovněprávních vztazích.

(3) Respektování zásad etiky je věcí profesionální cti úředníka a zaměstnance veřejné správy. Bez jejich dodržování a dodržování Kodexu nelze dostát profesionální povinnosti úředníka a zaměstnance veřejné správy.

Příloha č. 2: Plné znění dotazníku

Co vnímáte při návštěvě úřadu jako nejdůležitější?

- Přehlednost budovy a dobrou orientaci, bezbariérový přístup
- Příjemný a čistý interiér kanceláří a čekáren
- Upravenost a přiměřenost oděvu zaměstnanců
- Způsob komunikace zaměstnance a rychlost odbavení
- Úředník se mi dostatečně věnoval

Využíváte služby objednání online?

- Ano
- Ne

Jste spokojený s komunikací úřadu navenek? (např. pomocí médií, internetu, časopisu apod.)

- Ano
- Ne
- Nevím/Nedokážu posoudit

Navštěvujete internetové stránky městské části?

- Ano
- Ne
- Občas

Pokud ano, jak jste s webem spokojený?

- Velmi spokojený
- Spíše spokojený
- Spíše nespokojený
- Velmi nespokojený

Čtete časopis městské části?

- Ano
- Ne
- Občas

Pokud ano, jste s časopisem spokojený?

- Velmi spokojený
- Spíše spokojený
- Spíše nespokojený
- Velmi nespokojený