

Projekt zlepšení kvality služeb na Městském úřadu v Uherském Hradišti pomocí metody mystery shopping

Bc. Daniela Ťulpová

Diplomová práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Daniela Ťulpová**
Osobní číslo: **M110372**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt zlepšení kvality služeb na Městském úřadu v Uherském Hradišti pomocí metody mystery shopping**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Na základě dostupných literárních zdrojů zpracujte poznatky vztahující se k mystery shoppingu a marketingu služeb.

II. Praktická část

- Popište a analyzujte současnou úroveň služeb na Městském úřadu v Uherském Hradišti.
- Na základě výsledků analýzy vypracujte projekt zlepšení kvality služeb na Městském úřadu v Uherském Hradišti pomocí metody mystery shopping.
- Projekt podrobte nákladové, rizikové a časové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

FORET, M. Marketingová komunikace. 3. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.

KOTLER, P. a K. L. KELLER. Marketing management. 12. vyd. Praha: Grada, 2007, 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

STAŇKOVÁ, P., R. VORLOVÁ a I. VLČKOVÁ. Marketing obchodu a služeb. 2. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010, 153 s. ISBN 978-80-7318-927-3.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Pavla Staňková, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **21. června 2013**
Termín odevzdání diplomové práce: **12. srpna 2013**

Ve Zlíně dne 21. června 2013


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému;
- na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a použité informační zdroje jsem citovala;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 12. 9. 2013

Davidla Tulpová

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na vytvoření projektu zlepšení kvality služeb na Městském úřadu v Uherském Hradišti s využitím metody mystery shopping. Teoretická část obsahuje poznatky z marketingu služeb, marketingové komunikace, marketingového výzkumu a popis metody mystery shopping a jejích dalších forem. V analytické části je nejdříve představen Městský úřad v Uherském Hradišti, poté je pomocí mystery shoppingu zhodnocena kvalita poskytovaných služeb, je vytvořena mapa vnímání jednotlivých odborů u veřejnosti a vypracována SWOT analýza. Výsledky SWOT analýzy jsou podkladem pro navržení projektu, který je podroben nákladové, rizikové a časové analýze.

Klíčová slova: marketing služeb, marketingová komunikace, marketingový výzkum, mystery shopping, positioning, SWOT analýza.

ABSTRACT

The diploma thesis is aimed at creating a project of improvement quality of services at Městský úřad in Uherské Hradiště, using a method mystery shopping. The theoretical part includes some knowledge of services marketing, marketing communication, marketing research and description of the method mystery shopping and other forms of. In the analytical part is introduced and described Městský úřad in Uherské Hradiště, thereafter, by using mystery shopping is evaluated the quality os services, is created a perceptual map of individual department and is processed a SWOT analysis. Results of the SWOT analysis are a basis for a proposing of the project, which is subjected a cost, a risk and a time analysis.

Keywords: services marketing, marketing communication, marketing research, mystery shopping, positioning, SWOT analysis.

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí práce Ing. Pavle Staňkové, Ph.D. za trpělivost, odborné vedení a cenné rady, které mi věnovala během zpracování diplomové práce.

Mé díky patří i tajemníkovi Městského úřadu v Uherském Hradišti panu Mgr. Josefu Botkovi, který mi zodpověděl všechny potřebné otázky.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

„Lidé mohou změnit svůj život změnou svých myšlenkových postojů.“

(William Blake)

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 MARKETING SLUŽEB	14
1.1 KATEGORIE NABÍDKY SLUŽEB	14
1.2 ŘÍZENÍ KVALITY SLUŽEB	16
1.3 VÝZNAM LIDSKÉHO FAKTORU VE SLUŽBÁCH	18
1.3.1 Interní marketing ve službách	18
2 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE	20
2.1 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ	20
2.1.1 Marketing ve veřejné správě	21
2.1.2 Potřeby a informace	21
2.1.3 Komunikace úřadu s občany	23
3 MARKETINGOVÝ VÝZKUM	24
3.1 PROCES MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU	24
3.1.1 Cíle výzkumu	25
3.1.2 Návrh a metody výzkumu	25
3.1.3 Marketingový výzkum metodou mystery shopping	26
4 MYSTERY SHOPPING	27
4.1 MYSTERY CALLING A MYSTERY MAILING	28
4.2 VYUŽITÍ A PŘÍNOS MYSTERY SHOPPINGU	29
4.3 TESTOVANÉ A MĚRITELNÉ PARAMETRY	29
4.4 ZÁSADY REALIZACE PŘI VYUŽITÍ MYSTERY SHOPPINGU	30
4.5 FÁZE REALIZACE MYSTERY SHOPPINGU	31
4.6 MYSTERY COACHING	32
5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	33
II PRAKTICKÁ ČÁST	34
6 ANALYTICKÁ ČÁST	35
6.1 PROFIL MĚSTSKÉHO ÚŘADU V UHERSKÉM HRADIŠTI	35
6.1.1 Vize Městského úřadu Uherské Hradiště	37
6.1.2 Poslání města Uherské Hradiště	37
6.1.3 Etický kodex zaměstnance města Uherské Hradiště	37
6.1.4 Činnosti a služby na Odboru dopravy	38
6.1.5 Činnosti a služby na Odboru správních agend	41
6.1.6 Činnosti a služby na Odboru sociálních služeb a zdravotnictví	44

6.2	ANALÝZA KVALITY SLUŽEB POMOCÍ METODY MYSTERY SHOPPING.....	46
6.3	REALIZACE A VLASTNÍ PRŮBĚH JEDNOTLIVÝCH FOREM MYSTERY SHOPPINGU NA DANÝCH ODBORECH.....	46
6.3.1	Popis situace	46
6.3.2	Popis role mystery shoppera.....	47
6.3.3	Mystery shopping na Odboru dopravy.....	52
6.3.4	Mystery shopping na Odboru správních agend.....	53
6.3.5	Mystery shopping na Odboru sociálních služeb a zdravotnictví	54
6.3.6	Celkové zhodnocení kontrolních návštěv	55
6.3.7	Mystery calling na Odboru dopravy.....	56
6.3.8	Mystery calling na Odboru správních agend.....	56
6.3.9	Mystery calling na Odboru sociálních služeb a zdravotnictví.....	56
6.3.10	Celkové zhodnocení kontrolních telefonátů	57
6.3.11	Mystery mailing na Odboru dopravy.....	57
6.3.12	Mystery mailing na Odboru správních agend	58
6.3.13	Mystery mailing na Odboru sociálních služeb a zdravotnictví.....	58
6.3.14	Celkové zhodnocení kontrolních e-mailů	58
6.4	POSITIONING A MAPA VNÍMÁNÍ JEDNOTLIVÝCH ODBORŮ U OBČANŮ MĚSTA.....	59
6.5	ANALÝZA SWOT	61
6.5.1	Silné stránky	61
6.5.2	Slabé stránky.....	62
6.5.3	Příležitosti.....	62
6.5.4	Hrozby.....	63
6.5.5	Závěr SWOT analýzy.....	63
6.5.6	Matematický model SWOT analýzy	64
6.6	SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI	65
7	PROJEKTOVÁ ČÁST	66
7.1	CÍLE PROJEKTU.....	66
7.2	NÁVRH NOVÉHO ETICKÉHO KODEXU ZAMĚSTNANCE MĚSTSKÉHO ÚŘADU V UHERSKÉM HRADIŠTI.....	67
7.3	NÁVRH ŠKOLENÍ A AKTIVIT K ZEFEKTIVNĚNÍ A ZKVALITNĚNÍ SLUŽEB	70
7.3.1	Školící aktivity zaměřené na komunikační a prezentační dovednosti.....	70
7.4	KONTROLA POSKYTOVANÝCH SLUŽEB	75
7.5	PŘÍNOSY PROJEKTU	76
7.6	OMEZENÍ PROJEKTU	76
7.7	KLÍČOVÉ ČINNOSTI PROJEKTU	76
7.8	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	77
7.8.1	Řešení v programu WinQSB	78
7.9	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	79
7.9.1	Náklady na realizaci kurzů a školení.....	80
7.9.2	Náklady na realizaci mystery shoppingu marketingovou agenturou	80
7.9.3	Náklady na realizaci mystery shoppingu vysokoškolským studentem	81
7.9.4	Celkové náklady na projekt	82

7.10 RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	83
8 SHRnutí PRAKTICKÉ ČÁSTI	86
ZÁVĚR	87
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	88
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	91
SEZNAM OBRÁZKŮ	92
SEZNAM TABULEK	93
SEZNAM PŘÍLOH	94

ÚVOD

Během posledních dvaceti let se v naší společnosti mnohé změnilo. Pokrok elektrotechniky, informačních a komunikačních technologií by nám měl komunikaci rozšiřovat a usnadňovat. Bohužel ne vždy dokážeme těchto nových možností plně a efektivně využít, neboť ve vzájemných vztazích a jednáních, ať už mezi jednotlivci samotnými nebo jednotlivci a institucemi, se stále můžeme setkat s nezájmem, povýšeností, neschopností komunikace a porozumění. To, jak dokáže daná společnost jako celek i jako jedinec komunikovat s různými skupinami veřejnosti, vytváří rámec a ve velké míře determinuje budoucí vývoj této organizace.

Cílem diplomové práce je vytvoření projektu pro zlepšení kvality služeb na Městském úřadu v Uherském Hradišti pomocí metody mystery shopping. Tato metoda je poměrně moderním nástrojem marketingového výzkumu. Dostala se k nám ze Spojených států, kde byla uplatňována od čtyřicátých let dvacátého století. U nás se mystery shopping začal praktikovat jako výzkumná metoda až po roce 1989, kdy došlo ke změně politického režimu, transformaci národního hospodářství a byly položeny základy tržního ekonomického systému.

Město Uherské Hradiště působí od roku 1990 jako územní samosprávná jednotka, jejímž posláním je zajištění veřejné správy na svém území. Nedílnou součástí náplně práce zaměstnanců Městského úřadu (nebo jen Úřadu) je právě komunikace s občany, partnerskými organizacemi a sponzory. Ve své diplomové práci se budu zaměřovat na kvalitu poskytovaných služeb, způsoby a formy komunikace s klienty. Hlavním úkolem práce bude analýza kvality služeb na Městském úřadu v Uherském Hradišti, která se stane východiskem pro následné vytvoření a realizaci projektu. Důležitým výchozím bodem tohoto projektu bude právě podrobné zpracování a vyhodnocení kontrolních návštěv a zmapování současné úrovně služeb v rámci mystery shoppingu (součástí bude i mystery calling/ mailing).

Teoretická část práce bude věnována především marketingu služeb, marketingové komunikaci ve veřejném sektoru, marketingovému výzkumu a speciálně mystery shoppingu a jeho uplatnění v praxi. Hlavními informačními zdroji pro tuto část práce budou odborné publikace jak v českém, tak cizím jazyce, a také internet. Poznatky z teoretické části budou následně uplatněny v praktické části práce. Jak již bylo zmíněno, v analytické části bude úkolem zpracovat analýzu kvality poskytovaných služeb na Městském úřadu pomocí mystery shoppingu, součástí bude i profil Úřadu, jeho vize, poslání, a také popis současného etického

kodexu a nabízených služeb na vybraných odborech. Bude vyhotovena SWOT analýza Městského úřadu, která se zaměří na vnitřní silné a slabé stránky i vnější příležitosti a hrozby, navíc bude zpracována mapa vnímání a positioning jednotlivých odborů.

V návaznosti na analytickou část bude vypracován projekt zlepšení kvality služeb, který se stane praktickým návodem pro management Městského úřadu v Uherském Hradišti, jak ve vlastní režii realizovat inovativní návrhy předložené v této práci.

Na závěr diplomové práce bude celý projekt podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETING SLUŽEB

Současný zájem o sféru služeb přináší rozdílné názory na její povahu a marketing. Pokud si přečteme deset různých definic služeb, všechny budou příliš omezené a ve své podstatě limitující. Podle Payna (1996) můžeme službu definovat jako nehmátatelnou věc, která vyžaduje určitou interakci se zákazníkem nebo jeho majetkem. Výsledkem není převod fyzického ani duševního vlastnictví. Produkce služby může, ale nemusí, být úzce spojena s fyzickým produktem. Produktem rozumíme soubor procesů nebo objektů, které přinášejí zákazníkovi určitou hodnotu. Výrobky a služby považujeme za podkategorie, tj. dva typy produktu. Obecně se tyto dvě subkategorie odlišují podle typických vlastností. Službám je přisuzována vlastnost **nehmatatelnosti** (abstraktnosti), **proměnlivosti** (služby nejsou standardní), **nedělitelnosti** (výroba a spotřeba probíhá současně a za účasti konečného zákazníka) a **pomíjivosti** (službu nelze skladovat). (Payne, 1996, s. 14-15) Důležitější ale než definice služeb je pro nás jejich podstata a forma, v jaké jsou zákazníkovi prezentovány.

1.1 Kategorie nabídky služeb

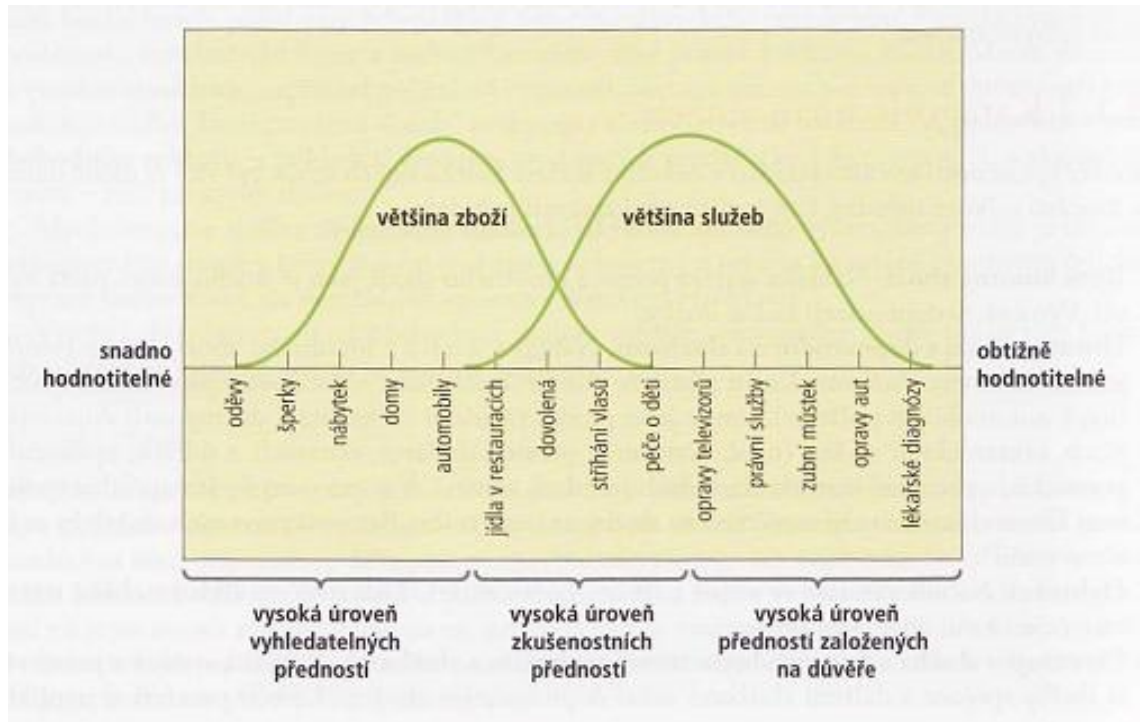
Nabídky jednotlivých společností, firem či vládních institucí se skládají z několika služeb, proto je složka služeb nedílnou součástí celkové nabídky. Philip Kotler a Kevin Keller (2007) rozlišují pět kategorií nabídek:

- 1) čistě hmatatelné zboží – nabídka sestává pouze z hmotného zboží, produkt není doprovázen žádnými službami;
- 2) hmatatelné zboží s doprovodnými službami – jedna či více služeb doprovází nabídku hmotného zboží;
- 3) hybridní nabídka – ta sestává ze zboží a služeb zastoupených ve stejném poměru;
- 4) převažující služba s doprovodnými menšími službami a zbožím – nabídka obsahuje jednu větší službu, která je spojena s navazujícími službami nebo doprovodným zbožím;
- 5) čistě ryzí služba – primární zastoupení v nabídce má samotná služba.

Je obtížné činit o službách nějaké další závěry bez dalšího rozlišení, neboť rozložení na škále výrobek – služba je velmi rozmanité. Existuje ještě několik dalších rozlišujících faktorů, které mohou být nápomocné našemu rozdělení služeb. (Kotler a Keller, 2007, s. 442)

- Služby se liší podle toho, zda jsou založené na zařízení nebo na lidech. U služeb založených na lidském faktoru musíme rozlišovat, zda službu poskytují kvalifikovaní, nekvalifikovaní či profesionální pracovníci.
- Společnost, firma, vládní úřad nebo jiná složka státní správy, která poskytuje službu občanům/klientům, si může vybrat mezi různými formami a procesy, prostřednictvím kterých bude službu distribuovat.
- Některé služby vyžadují fyzickou přítomnost klienta, některé ne. Musí-li být zákazník přítomen, je třeba, aby poskytovatel služeb bral ohled na klientovy potřeby.
- Služby se také liší podle toho, zda naplňují osobní nebo firemní potřebu. Poskytovatelé tak musejí vytvářet rozdílné marketingové programy pro osobní a firemní trhy.
- V neposlední řadě se poskytovatelé služeb odlišují ve svých cílech (ziskových nebo neziskových) a ve vlastnictví (soukromém nebo veřejném). Tyto dva charakteristické prvky mohou vést při vzájemné kombinaci ke čtyřem odlišným typům uspořádání. (Kotler a Keller, 2007, s. 442)

Povaha mixu služeb má přímý vliv také na to, jak spotřebitel hodnotí kvalitu nabízeného a prezentovaného. U některých služeb lze těžko posoudit technickou kvalitu, i po té, co službu obdržíme. Následující obrázek (Obr. 1) ukazuje různé výrobky a služby podle obtížnosti hodnocení.



Obr. 1. *Kontinuita hodnocení různých typů produktů podle Zeithamla (Kotler a Keller, 2007)*

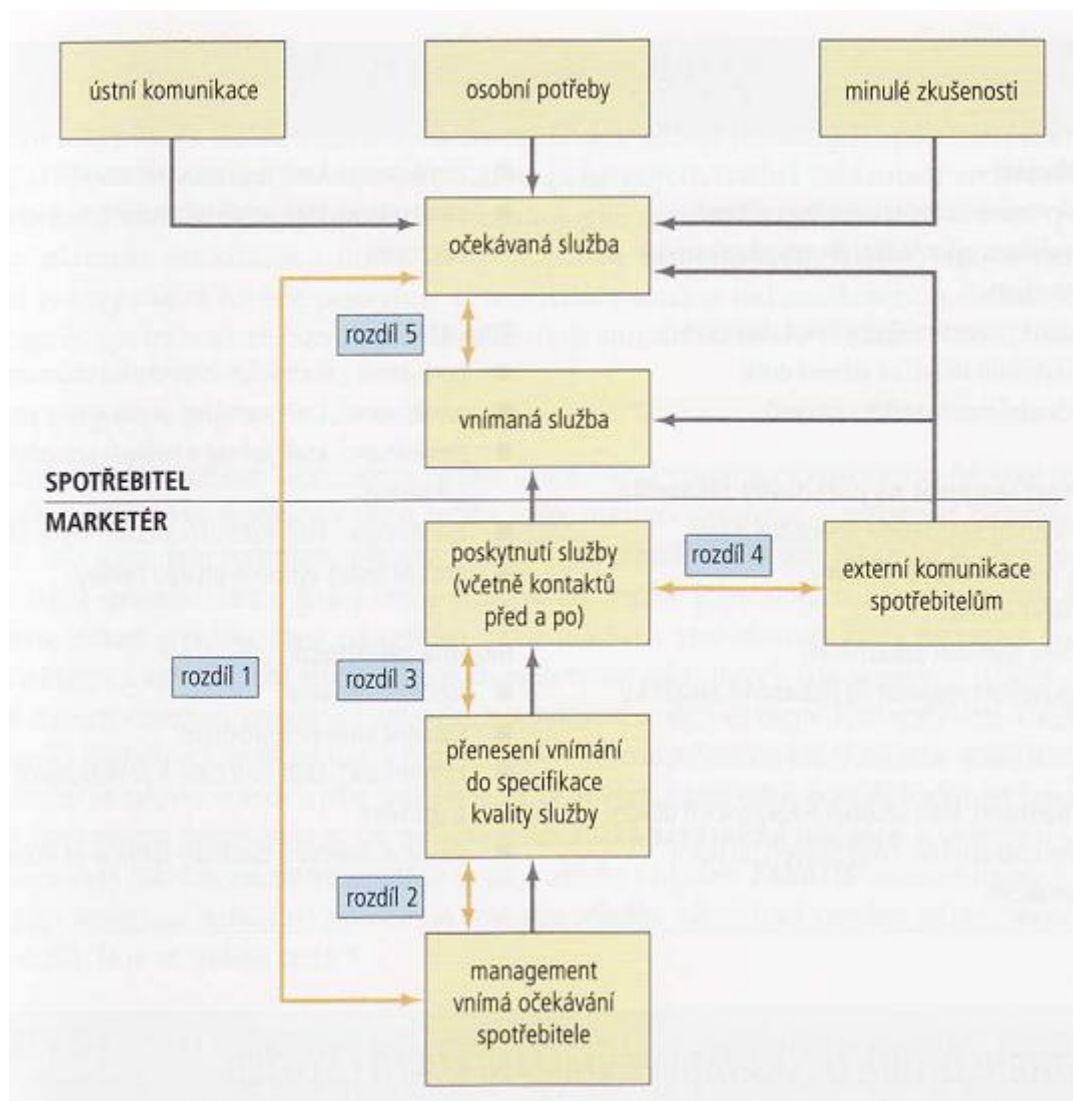
1.2 Řízení kvality služeb

Kvalita služby dané organizace je testována při každém jejím provádění. Zákazníci si vytvářejí očekávání o službě na základě mnoha zdrojů – nejčastěji jsou to minulé zkušenosti, ústní doporučení nebo reklama. Zákazník se snaží porovnat vnímanou službu se službou očekávanou. Nedosáhne-li vnímaná služba úrovně očekávané, jsou zákazníci zklamaní. Pokud ale splní vnímaná služba jejich očekávání, jsou ochotni náležitě ocenit takový přístup.

Kotler a Keller ve své knize *Marketing management (2007)* přejímají model kvality služeb od trojice amerických marketérů – Parasuraman, Zeithaml a Berry, kteří jej formulovali tak, aby zdůrazňoval hlavní předpoklady k poskytování vysoké kvality služeb. Tento model (Obr. 2) identifikuje pět rozdílů charakterizujících neúspěšné poskytnutí služby:

- 1) je **rozdíl mezi tím, co od služby očekává zákazník, a tím, co vnímá management a vedení organizace;**
- 2) druhým rozdílem je **odlišné vnímání managementu a jiná specifikace kvality služby** – poskytovatel může správně vnímat přání zákazníků, ale nestanoví žádný standard;

- 3) třetím rozdílem je **rozpor mezi specifikací kvality služby a jejím poskytnutím** – zaměstnanci mohou být špatně vyškolení, neochotní nebo neschopní postupovat podle stanovených standardů. Standardy si mohou často protřečít, například když se mají zaměstnanci plně věnovat zákazníkům, a zároveň je obsloužit co nejrychleji;
- 4) dalším rozdílem je **diference mezi poskytováním služby a externí komunikací** – očekávání zákazníka je ovlivněno výroky a vystupováním zástupců organizace na veřejnosti;
- 5) poslední **rozdíl řeší problém mezi vnímanou a očekávanou službou** – ten se může objevit, pokud zákazník chybně vnímá kvalitu služby. (Kotler a Keller, 2007, s. 450-451)



Obr. 2. Model kvality služeb podle Parasuramana, Zeithamla a Berryho (Kotler a Keller, 2007)

V souladu s tímto modelem bylo identifikováno pět předpokladů kvality služeb, seřazených sestupně podle důležitosti:

- 1) **spolehlivost** – schopnost vykonat službu spolehlivě a bezchybně;
- 2) **ochota** – schopnost pomáhat zákazníkům a snaha vyhovět jim;
- 3) **jistota** – znalosti a zdvořilost zaměstnanců, schopnost vzbudit důvěru;
- 4) **empatie** – snaha vcítit se do problému, se kterým zákazník přichází, a poskytnout starostlivou a individuální pozornost;
- 5) **hmotné prvky** – vzhled zaměstnanců, komunikačních zařízení a prostorů kanceláře. (Parasuraman a Berry, 1991, cit. podle Kotlera a Kellera, 2007)

1.3 Význam lidského faktoru ve službách

Význam lidského faktoru pro marketing služeb je nedocenitelný. Úspěch marketingu služeb do vysoké míry závisí na správném výběru pracovníků, jejich proškolení, motivaci a schopnosti řízení lidí. Zaměstnanci by měli být jakýmsi „předmětem“ procesu změn, jehož cílem by bylo vybudování silného povědomí o klíčovém významu zákazníka. Zároveň je nutné vytvořit pracovníkům takové podmínky, aby sami cítili zájem o vlastní osobu ze strany zaměstnavatele. Tato teorie vychází z mnohaleté praxe v nadnárodních společnostech (např. British Airways, Disney Corporation) a je velmi dobře aplikovatelná na jakýkoliv typ organizace, neboť hlavní myšlenkou je, že pokud je o zaměstnance ze strany zaměstnavatele dobře postaráno, budou i oni uplatňovat podobný přístup k zákazníkům. (Payne, 1996, s. 168)

1.3.1 Interní marketing ve službách

Důležitost lidského faktoru v marketingu služeb vede i k rostoucímu zájmu o interní marketing. Úlohou interního marketingu je přilákat, motivovat, školit a udržet kvalitní zaměstnance prostřednictvím uspokojování jejich individuálních potřeb. Cílem interního marketingu je zajištění efektivního chování zaměstnanců, které se projeví nejen nárůstem klientely, ale i její větší spokojeností s kvalitou služeb. Klíčovými aspekty interního marketingu jsou dvě hlediska:

1) každý zaměstnanec a každé oddělení v organizaci hraje dvojí úlohu – interního zákazníka a interního dodavatele. Aby byla zabezpečena vysoká kvalita externího marketingu, každý jedinec a každé oddělení musí poskytovat a také dostávat vynikající službu;

2) všichni zaměstnanci musí pracovat způsobem, který je v souladu s posláním, strategií a stanovenými cíli organizace. Právě tento aspekt je kritickým momentem v organizacích poskytujících pouze služby, neboť je zde vysoká úroveň interakce mezi poskytovatelem služeb a zákazníkem. (Payne, 1996, s. 171)

Interní marketing, ve všech svých podobách, je považován za významnou činnost, která podporuje lidský faktor marketingového mixu a rozvíjí zákaznický orientovanou strukturu podniku. (Payne, 1996, s. 172) V praxi se pak většinou tento podobor marketingu zabývá zejména komunikací (více v kapitole 2), rozvíjením žádoucí odezvy a odpovědnosti.

2 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE

V současném globálním prostředí je důležité, aby byla organizace schopna efektivně řídit a budovat vztah ke svým zaměstnancům i klientům/zákazníkům. Úspěšné řízení lidí vyžaduje od organizace nebo firmy, aby za účelem zlepšení vztahů se zaměstnanci a zákazníky věnovala pozornost produktivní komunikaci. Je důležitá nejen proto, že poskytuje zpětnou vazbu od zákazníků, ale i od zaměstnanců, dodavatelů a externích spolupracovníků. (Ellis, 2011, s. 71-72)

Efektivní komunikace by neměla být považována pouze za nástroj manažerů používaný výhradně uvnitř organizace. Právě správná komunikace se zákazníky a zkoumání jejich spokojenosti nám poskytuje nejhodnotnější odezvu na naše služby. (Donnelly, Gibson a Ivancevich, 1997, s. 503-505)

Koncept marketingové komunikace nám umožňuje efektivně plánovat a hodnotit jednotlivé role v celkovém strategickém komunikačním plánu, který je zastřešujícím prvkem pro všechna oddělení organizace. (Pelsmacker, Geuens a Bergh, 2007, s. 164) Základem úspěšné komunikace stále zůstává získání a trvalé udržení zájmu a pozornosti veřejnosti. Jakmile se nám totiž podaří získat pozornost a zájem zákazníků, můžeme vzniklý vztah nadále rozvíjet, a tím budovat vzájemnou komunikaci. (Foret, 2011, s. 220)

2.1 Marketingová komunikace ve veřejné správě

V první řadě je nutné podtrhnout fakt, že pojetí marketingové komunikace ve veřejné správě chápe občana (s jeho potřebami, přáními či problémy) jako zákazníka. Proto lze ve veřejné správě využít všech nástrojů a postupů marketingové komunikace jako v soukromém sektoru, je ovšem nezbytné tyto nástroje a postupy modifikovat, aby odpovídaly a respektovaly specifika veřejné správy. Za nejpřínosnější nástroj marketingové komunikace ve veřejném sektoru můžeme označit public relations, včetně sponzoringu. Podniková komunikace, zejména identita a image se týkají buď přímo úřadu, nebo místa (území).

Místní veřejná správa je zde od toho, aby se maximálně snažila vyhovět přáním a požadavkům zákazníků. Cílem takového přístupu je dosáhnout vzájemné oboustranné spokojenosti. (Foret, 2011, s. 359 – 360)

2.1.1 Marketing ve veřejné správě

Obecně můžeme říci, že produktem veřejné správy je určité konkrétní území, jeho podmínky a aktivity; cenou území rozumíme cenu pozemků a veškerých produktů, které se zde nabízejí; distribuce vyjadřuje geografickou polohu, dopravní dostupnost i prodej konkrétních produktů veřejné správy; předpokladem rozvoje místa je spolupráce veřejné správy s občany a podnikateli. Propagace zahrnuje veškeré komunikační aktivity, jimiž se snaží veřejná správa přilákat do města nové obyvatele, podnikatele, investory i turisty, stejně jako udržovat co nejlepší vztahy se stávající veřejností. (Foret, 2011, s. 363)

Jak bylo již popsáno v podkapitole 1.3, velice důležitým prvkem ve službách veřejné správy jsou lidé. Jedná se jak o zaměstnance – úředníky – v rovině správy, tak také o politiky – zvolené zastupitele, členy rady, starosty, primátory či krajské hejtmány – v rovině samosprávy. Právě na marketingových a komunikačních schopnostech zaměstnanců veřejné správy i politiků závisí, do jaké míry město dokáže sladit očekávání významných cílových skupin s reálnou nabídkou území. Města a obce existují, stejně jako firmy a podniky v soukromém sektoru, v konkurenčním prostředí. Ucházejí se o přízeň investorů, soupeří o návštěvníky. Proto by měla veřejná správa v této oblasti zaujímat vůdčí roli, měla by přicházet s vizemi, strategiemi a plány rozvoje města či obce. Měla by ve své činnosti využívat marketingové přístupu, sledovat slabé a silné stránky, snažit se využívat příležitostí a eliminovat hrozby tržního prostředí. K tomu potřebuje získávat a sdělovat informace. (Foret, 2011, s. 364 – 365)

2.1.2 Potřeby a informace

Vedení veřejné správy musí neustále zlepšovat komunikaci mezi sebou samým a občanem, musí pochopit základní potřeby občana a musí dokázat vysvětlit potřeby veřejné správy. Demokratizace veřejné správy velmi těsně souvisí s její informatizací.

Ve společnosti, kde fungují samosprávné demokratické principy:

- se občan potřebuje orientovat ve městě i na radnici, znát úřední hodiny a vědět, kde který odbor sídlí, jakou linkou městské hromadné dopravy se tam dostane a jaké dokumenty musí mít s sebou, jestliže potřebuje vystavit nový občanský průkaz nebo pas. Měl by znát názory a cíle zastupitelů, které si zvolil, jejich vize a strategie;

- každý občan by měl také vědět, proč by měl dodržovat předpisy, vyhlášky a zákony, měl by si být vědom, že je součástí jakéhosi partnerského společenství, ve kterém se lidé musí umět vzájemně respektovat, pomáhat si a spolupracovat;
- občan očekává od veřejné správy určité služby, např. čistotu na ulicích, dopravní obsluhu, zajištění bezpečnosti;
- v neposlední řadě by měl mít možnost kontrolovat, zda je s veřejným majetkem nakládáno hospodárně, zda nedochází k plýtvání obecními prostředky na zbytečné investice, zda jsou zákony a vyhlášky dodržovány.

Právě zde vznikají požadavky občanů na informace. Informace by měly být poskytovány úřadem preventivně. Pokud se občan nedozví, co mu úřad sděluje, není to jeho chyba, ale omyl úřadu. Ten by měl volit takovou komunikaci – sdělovací prostředek – aby k občanovi v potřebném čase a na vhodném místě dorazila a ten jí porozuměl.

Potřeby úředníků i zastupitelů veřejné správy se týkají managementu a spočívají především v koordinaci zájmů jednotlivců, skupin, resortů i procesů. Dobrý manažer musí také dokázat motivovat úředníky, zastupitele i obyvatele města ke společnému úsilí, je ale nutná systematická prezentace nejrůznějších informací. Profesionalita představitelů veřejné správy závisí také na jejich schopnostech monitorovat svoje aktivity a znát spravované území.

Kvalita služeb poskytovaných v daném území závisí na kvalitě a standardizaci správních procesů, na standardizaci postupů a agend a na informovanosti o nich. Informace, bez kterých se management veřejné správy neobejde, můžeme rozdělit do několika skupin. Z hlediska obsahu to jsou:

- 1) informace charakterizující spravované území – databáze o kvalitě materiálního prostředí, obecných rozvojových trendech, obyvatelstvu a jeho chování, spokojenosti, přáních a potřebách, aktivitách, které v daném území probíhají, nebo nejrůznější registry obyvatel;
- 2) informace o hodnotách, vizích, strategiích a plánech – etické kodexy, občanské charty, vize, strategie, preference;
- 3) informace o postupech (způsobech naplňování legislativy) a agendách – databáze návodů a postupů, které je třeba znát k vyřízení jednotlivých agend, agendy přísluší do kompetence jednotlivých resortů – odborů. V případě nespokojenosti občana pomáhají rozlišit, zda došlo k tomu, že zákazník nepochopil či nebyl dokonale obeznámen s příslušným postupem,

zda došlo k pochybení ze strany úředníka, nebo jde o systémový nedostatek daného postupu. Jde o systematické vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě a zlepšování komunikačních dovedností občanů;

4) informace o službách poskytovaných veřejnou správou – ucelená prezentace informací o území, vizích, pravidlech a poskytovaných službách. (Foret, 2011, s. 371 – 374)

2.1.3 Komunikace úřadu s občany

Komunikace radnice s občany významně ovlivňuje jejich spokojenost, neboť čím více jsou občané informováni o činnosti městského úřadu, tím jsou spokojenější. Dalo by se říct, že úroveň informovanosti je pro spokojenost s fungováním úřadu mnohem důležitější než konkrétní osobní zkušenost občana. Čím je obec (město) větší, tím je komunikace s občany složitější a náročnější. Výzkumy realizované zhruba před dvaceti lety v rámci projektu *Komunikující město* poukázaly na určité obecné tendence ve vztahu veřejná správa – občan. V roce 1990 u nás panovala averze vůči státní správě. Během následujících pěti let se situace diametrálně změnila. Výzkumy totiž prokázaly, že se zvyšující se informovaností přímo úměrně stoupá také spokojenost s úřadem.

Komunikace úřadu však ve skutečnosti začíná ještě dřív, než bylo nastíněno v předchozím textu, a sice komunikací samotné instituce – jednotným vizuálním stylem, orientačními tabulemi, označením budov a místností uvnitř objektů. Vizuální styl by měl připomínat hodnoty a cíle, k nimž se rozvoj města ubírá.

Pro komunikaci mezi občanem a úřadem platí čtyři základní obecně platná doporučení:

- zpřesňovat vymezení cílových skupin (občanů);
- zpřesňovat jim odpovídající obsah komunikace;
- zpřesňovat vhodnost zvolených prostředků v závislosti na cílových skupinách i obsahu komunikace;
- zpřesňovat vyhodnocení zpětné vazby. (Foret, 2011, s. 375 – 397)

3 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Hlavním účelem marketingového výzkumu je snaha řešit a zdokonalovat marketingová rozhodnutí, vybírat ideální možnosti a vytvářet program pro tato rozhodnutí. Je nezastupitelnou součástí marketingu služeb a marketingové komunikace.

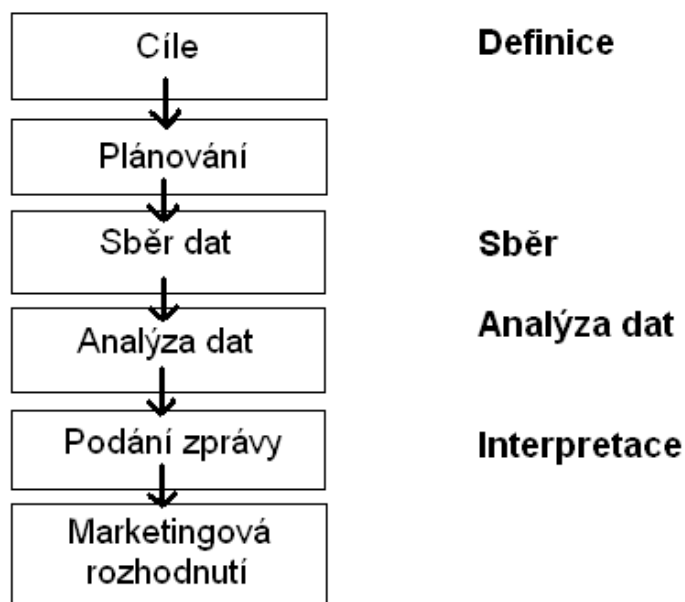
Marketingový výzkum jako disciplína si vytvořil nejen své vlastní technologie, ale přebírá poznatky a metody známé z jiných vědních odvětví, například ze sociologie a psychologie. Tento výzkum může být aplikován na jakoukoliv formu trhu, kde se střetává nabídka s poptávkou a kde je hlavním motivem výměna a zvýšení hodnoty jak pro poskytovatele nabídky, tak pro zákazníka, který poptává. (Hague, 2003, s. 5-7)

3.1 Proces marketingového výzkumu

Marketingový výzkum bychom mohli definovat jako systematickou sbírku informací, která je podrobena analýze, a následně jsou získaná data interpretována tak, aby byla relevantní pro marketingová rozhodnutí.

Důležitým hlediskem, kterým se díváme na marketingový výzkum, je třídění informací. Rozeznáváme kvantitativní a kvalitativní výzkum. Kvantitativní výzkum se zaměřuje na oblasti, jako jsou například velikost trhu, podíl na trhu, míra povědomí o dané organizaci nebo úroveň prodeje zboží a služeb. Jinými slovy se zabývá měřením aspektů trhu nebo populace spotřebitelů, kteří tento trh vytvářejí. Údaje z tohoto výzkumu musí korespondovat s užitými metodami. Definovat kvalitativní výzkum je o něco složitější. Většina metod kvalitativního marketingového výzkumu se snaží pochopit pocity spotřebitele a zkoumá, jak zákazník reaguje na produkt, značku nebo jiný marketingový objekt. Soustředí se také na spotřebitelovu motivaci a uspokojování potřeb. Zjednodušeně můžeme říci, že se kvalitativní výzkum zabývá především porozuměním, nikoliv měřením. (Hague, 2003, s. 10-77)

Počátečním okamžikem marketingového výzkumu by mělo být definování cíle práce, tj. čeho má práce dosáhnout. Poté je nutné sestavit plán, pomocí kterého naplníme dílčí cíle, a vytyčíme si rámec pro sběr informací. Vytvoříme tak model, který bude obsahovat aspekty kvantitativního i kvalitativního výzkumu. (Hague, 2003, s. 10-11) Jednotlivé etapy výzkumu jsou uvedeny na obrázku (Obr. 3).



Obr. 3. *Proces marketingového výzkumu podle Hague (Hague, 2003, s. 12)*

3.1.1 Cíle výzkumu

Každý výzkumný projekt by měl mít definovaný cíl, který by měl splňovat nejen požadavky SMART (cíl musí být stimulující, měřitelný, akceptovatelný, dosažitelný a vymezený v čase), ale i další parametry, například by měl být stanoven na základě potřeb zákazníků, měl by respektovat vnitřní i vnější omezení, měl by být srozumitelný, dílčí cíle by měly být vzájemně sladěné, sdílené a podnětné a samozřejmě by měly být hierarchicky uspořádané. (Horáková, 2003, s. 62)

3.1.2 Návrh a metody výzkumu

Metody výzkumu se týkají sběru požadovaných informací a efektivního plánování, které předpokládá porozumění alternativám a jejich vhodnému použití. Základní volbou v metodách výzkumu je výběr mezi primárním výzkumem v terénu a sekundárním výzkumem, který se opírá o již publikované informace. Potenciál sekundárního výzkumu je vysoký a cíle průzkumných projektů mohou být z většiny nebo zcela dosaženy na základě informací, které jsou volně k dispozici. Potíží ve fázi plánování ale bývá určitá nejistota předpokládaného výsledku sekundárního výzkumu, co bude zjištěno a co ne. Existují také typy informací, které nemohou být získány touto cestou, například respekt společnosti v očích zákazníků. Dalším problémem je fakt, že sekundární informace mohou být zastaralé a nespolehlivé.

I přesto se u mnoha projektů doporučuje sekundární výzkum jako způsob získávání největšího užítku, neboť není tak náročný a nákladný jako výzkum primární. Jakmile je sekundární výzkum hotov, může nastoupit výzkum v terénu (primární), aby vyplnil mezery. Mezi metody primárního výzkumu patří dotazování (osobní, telefonické, písemné), pozorování (zjevné x skryté, přímé x nepřímé, strukturované x nestrukturované) a experiment (přirozený nebo laboratorní test). (Hague, 2003, s. 32-35)

3.1.3 Marketingový výzkum metodou mystery shopping

Jak uvádí publikace *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*, mystery shopping se řadí mezi metody sběru primárních dat. Je součástí skrytého pozorování i terénního experimentu. Podstatou je snaha zachytit reakci na novou situaci a vyhodnotit chování v uměle vytvořených podmínkách. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 180)

4 MYSTERY SHOPPING

Mystery shopping, někdy označováno jako *záhadné nakupování* nebo *utajovaný nákup*, je poměrně moderní výzkumná technika marketingového zkoumání, která využívá spíše metod pozorování a dotazování, než aby se zabývala měřením a vysvětlováním. (Hague, 2003, s. 147) Cílem využití mystery shoppingu „je zaměřit pozornost vedení společnosti či organizace na zlepšování služeb zákazníkům, a to na základě informací o tom, jak se tyto služby provádějí a v jaké kvalitě.“ (SIMAR, © 2013) Tato metoda je velmi efektivním nástrojem, který nám nejen hodnotí kvalitu služeb, fáze prodeje a jakost nabízeného zboží, ale je také nástrojem k tvorbě vnitropodnikových standardů zákaznického servisu a služeb, které mohou vytvářet značnou konkurenční výhodu pro společnost, která mystery shopping využívá. (Schwark, 2007, s. 13)

Pokud budeme hledat smysl a původ vzniku slov „mystery shopping“, dojdeme k poměrně jednoduchému vysvětlení. Jak už bylo řečeno, mystery shopping je jedna z mnohých nových praktik, které jsou využívány v marketingu služeb. Profesionálně se začala používat ve čtyřicátých letech minulého století ve Spojených státech a primárně byla určena pro výzkum kvality služeb v bankovních institucích a maloobchodu. Obchodníci a finančníci si velmi dobře uvědomovali, jak je důležité v jejich podnikání, aby služby byly prováděny v odpovídající kvalitě a odpovídajícím standardem. Bohužel monitorování všech zaměstnanců v té době bylo takřka nemožné a finančně náročné, proto přišli manažeři s novou metodou sledující zaměstnance při práci, která by jim poskytla objektivnější zpětnou vazbu. Vznik souloví už byl potom velmi chytrým spojením dvou obyčejných anglických slov „mystery“ – záhada, tajemství, něco skrytého a tajemného, a „shopping“ – nakupování, každodenní činnost obyčejného života, kterou provádějí miliony lidí na světě a která se postupem času stala volnočasovou aktivitou. (Donahoo, 2011)

Mystery shopping může zahrnovat jednak jednoduchá pozorování na místě prodeje či místě poskytování služeb, nebo se zaměřuje na jasnost a přesnost informačního systému, poskytování informací, čistotu místností, čekací dobu, dobu vyřízení, upoutání zákazníka a oční kontakt, stav užívaného vybavení nebo dodržování standardů společnosti. „Může také zahrnovat zjišťování způsobu prodeje či nabídky tak, že mystery shopper představuje potenciálního zákazníka, jednajícího na základě jednoduchého či složitějšího scénáře.“ (SIMAR, © 2013)

Hlavními aktéry výzkumu jsou mystery shoppeři (*fiktivní zákazníci*), kteří jsou dlouhodobě školeni k tomu, aby pozorovali, sbírali zkušenosti a hodnotili jakoukoliv službu pro zákazníky, předstírajíce budoucího zákazníka. Kladou sérii předem stanovených otázek a oceňují odpovědi či realizaci požadavků na základě specifických kritérií. Následně podávají zprávu o svých zkušenostech ve srovnatelné a shodné podobě. (SIMAR, © 2013)

Techniky mystery shoppingu mohou zahrnovat:

- mystery pozorování;
- mystery návštěvy;
- mystery calling;
- mystery maily či faxy;
- mystery návštěvy webových stránek;
- mystery delivery;
- mystery flying;
- mystery s reálnými zákazníky;
- B2B mystery;
- mystery audit. (SIMAR, © 2013)

4.1 Mystery calling a mystery mailing

Mystery calling (*záhadný nebo fiktivní hovor*) je jednou z forem mystery shoppingu a slouží k testování kvality zákaznického servisu na infolinkách. Je to nástroj sloužící k mapování úrovně komunikace a péče o zákazníka. Je založen na fiktivním telefonátu, kdy vyškolený mystery shopper postupuje podle scénáře, aby zjistil dovednosti operátorů, dobu čekání na spojení s pracovníkem, zaznamenal ochotu a vstřícnost personálu u telefonu, ověřil odborné a obchodní znalosti pracovníka a také zaznamenal celkovou délku a efektivitu hovoru. Výsledkem mystery callingu může být celkové zhodnocení přístupu pracovníka, kterým může být operátor infolinky, obchodní zástupce nebo úředník veřejné správy. (Data Collect, © 2013)

Mystery mailing (*utajené dopisování*) je také jednou z forem mystery shoppingu a slouží k testování a mapování kvality komunikace se zákazníky v oblasti internetové e-mailové

pošty. Měl by poskytovat profesionální zpětnou vazbu. Nejčastěji řeší e-mailové dotazy na dostupnost zboží, žádosti o cenovou nabídku, doplňující informace k nabídce. Předmětem hodnocení bývá rychlost odpovědi, efektivita a množství poskytnutých informací, zájem o řešení požadavku zákazníka. (Intercore Solutions, © 2013)

4.2 Využití a přínos mystery shoppingu

Výzkum prostřednictvím utajeného nákupu je aplikovatelný na celou škálu společností a organizací jak ze soukromého sektoru, tak z veřejné a státní správy.

Jedná se o obchody, nákupní centra, domy služeb, hotely, restaurace, catering, automobilový průmysl, finanční instituce, veletrhy, oblast počítačových technologií, telekomunikace, místa s prezentací výrobků nebo samplingem vzorků, obchodní služby, maloobchodní řetězce a prodejny, státní správu a samosprávu, pošty, cestovní kanceláře a agentury, dopravní společnosti, stavební firmy, fast foody, mobilní operátory, zábavní centra, kina, divadla a centra volného času.

Asi největším přínosem tohoto výzkumu je detailní zmapování vlastního nebo konkurenčního způsobu prodeje a přístupu k zákazníkům v jednotlivých prodejnách nebo veřejných institucích, nebo v call centrech. Z mystery shoppingu bychom měli především získat objektivní informace o stavu služeb nebo chodu provozu společnosti, podklady pro další rozvoj pracovních sil, měli bychom dosáhnout také větší spokojenosti stávajících zákazníků a snažit se získat nové, zvýšit efektivnost procesů a celkový výkon společnosti, a v neposlední řadě také vylepšit image a značku firmy či instituce. (Staňková, Vorlová a Vlčková, 2010, s. 75 – 76)

Všechny formy mystery shoppingu by měly sloužit jako efektivní nástroj pro rozvoj schopností a dovedností zaměstnanců.

4.3 Testované a měřitelné parametry

Abychom mohli mystery shopping využít jako efektivní nástroj pro rozvoj schopností a dovedností zaměstnanců, je nutné stanovit si na začátku kritéria a parametry, které budeme zkoumat. U institucí, které mají již stanoveny určité vnitřní normy, zásady nebo kodexy, nemusíme tyto parametry zadávat, neboť jsou dané. Úkolem mystery shoppera je v takovém

případě kontrolovat dodržování těchto norem a zásad, a posléze výsledky srovnávat s jinými institucemi a snažit se nalézt cesty k jejich dodržování a zlepšování.

Pomocí mystery shoppingu lze sledovat tato kritéria:

- první dojem z prodejny/místa, ve které jsou služby poskytovány, vzhled interiéru, chování zaměstnanců, celková atmosféra;
- první kontakt, oslovení zákazníka, začátek komunikace;
- míru zjištění potřeb zákazníka, komunikační schopnosti prodejce a jeho vystupování (verbální i nonverbální);
- prezentace nabídky a šíře sortimentu, poskytnutí výhod a slev;
- množství informací o doprovodných službách, záruční době a pozáručním servisu;
- rozloučení se zákazníkem, celkový čas strávený nakupováním, efektivitu prodejního týmu, dodržování pracovní doby.

Při mystery callingu a mystery mailingu sledujeme:

- rychlost zvednutí sluchátka zvonícího telefonu;
- počet nespojených telefonátů;
- délka čekání na lince;
- představení po zvednutí sluchátka, oslovení a zjištění požadavků;
- způsob a styl zodpovězení dotazu;
- celkový dojem z telefonátu;
- druh oslovení v písemném dotazování;
- rychlost odpovědi na e-mailový dotaz;
- obsažnost odpovědi, gramatické, stylistické či jiné chyby. (Staňková, Vorlová a Vlčková, 2010, s. 75 – 76)

4.4 Zásady realizace při využití mystery shoppingu

V České republice bylo vytvořeno sdružení SIMAR, které vytvořilo etické standardy pro práci v oblasti mystery shoppingu a zároveň toto sdružení dbá na to, aby se důsledně dodr-

žovaly etické a metodické standardy při výzkumu trhu. SIMAR je výběrové neziskové sdružení předních agentur výzkumu trhu a veřejného mínění působících v České republice. Hlavní pozornost věnuje zvyšování kvality služeb poskytovaných členskými agenturami. SIMAR zavedl kvalitativní standard, který stanovuje potřebná pravidla pro mystery shopping, respektuje přitom základní mezinárodně platné kodexy a pravidla výzkumu trhu a veřejného mínění, tedy ICC/ESOMAR *Mezinárodní kodex výzkumu trhu a sociálního výzkumu* (International code on Market Research Quality Standards), mezinárodní normu ISO 20252 „*Výzkum trhu a veřejného mínění a sociální výzkum — Terminologický slovník a požadavky na prováděné služby*“ včetně formulovaných definic a specifických kodexů ESOMARu. Dále vychází také z ustanovení národní legislativy, zejména zákona č.101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů. (SIMAR, © 2013)

Klíčovou charakteristikou mystery shoppingu je, že zkoumaný subjekt není v době dotazování obeznámen s tím, že je zkoumán, protože tato znalost by mohla vést k jeho atypickému chování a tím i k znehodnocení výsledků výzkumu. Za předpokladu, že je mystery shopping veden profesionálně a zaručuje dodržování práv zkoumaného subjektu, je činností platnou a legitimní.

Lidé provádějící mystery shopping musí v každém možném ohledu zaručit, aby byla respektována důvěrnost a aby získané poznatky neznevýhodnily či nepoškodily zkoumaný subjekt v jeho práci. Mystery shopping musí vždy odpovídat platné legislativě na ochranu osobních údajů.

„Metoda mystery shopping nesmí být využívána pro podporu distribuce či prodeje vyvoláváním zřetelné spotřebitelské poptávky po výrobku či službě. Výsledky z mystery shoppingu nesmí být použity jako jediný důvod k propouštění nebo postihu zaměstnanců.“ (SIMAR, © 2013)

4.5 Fáze realizace mystery shoppingu

Realizaci mystery shoppingu můžeme rozdělit do tří fází, jež se liší svou náročností:

1) Příprava projektu – je částí nejdůležitější, neboť probíhá v těsné spolupráci zadavatele projektu a realizátorem mystery shoppingu. Jsou stanoveny cíle projektu, scénář návštěvy a dotazník – záznamový arch. Tento hodnotící arch by měl obsahovat seznam měřených parametrů s bodovým nebo procentuálním ohodnocením. (Staňková, Vorlová a Vlčková,

2010, s. 77) Nezbytnou součástí této fáze výzkumu je pozorovací plán, díky němuž zabezpečíme, aby pracovníci hodnocení pomocí mystery shoppingu byly opakovaně sledováni. (Hroník, 2006, s. 74) Dále by měly být vytyčeny morální zábrany, časový harmonogram a předběžná kalkulace nákladů.

2) Vlastní průběh mystery shoppingu – mystery shopper osobně navštíví, e-mailem nebo telefonicky kontaktuje pobočku zadavatele. Podle předem stanoveného scénáře provede šetření formou dotazování, pozorování nebo realizuje kontrolní nákup, aby mohl odhalit nedostatky v poskytování služeb a nákupním procesu. Fiktivní zákazník se musí chovat přirozeně, přizpůsobit komunikaci konkrétní situaci a psychickému rozpoložení, při čemž se musí stále držet objektivního posuzování. Ihned po návštěvě vyplní mystery shopper kontrolní záznamový arch.

3) Vyhodnocení – s využitím firemních znalostí se záznamové archy vyhodnotí a vyhotoví se pro zadavatele konečná zpráva, která bude obsahovat zjištěné skutečnosti a určí silné a slabé stránky služeb zkoumané organizace. (Staňková, Vorlová a Vlčková, 2010, s. 77 – 78)

4.6 Mystery coaching

Název mystery coaching vznikl spojením pojmů *mystery shopping a mystery calling* s výrazem *coaching* – koučování, vedení týmů. „V praxi to znamená, že se sjednocuje proces měření kvality zákaznické péče a následné koučování, vedení a konzultace“ s pracovníky, kteří se podílejí na komunikaci s vnitřními i vnějšími zákazníky. „Toto spojení následně přináší maximální zefektivnění tréninkového procesu, jehož cílem je reálné zvýšení výkonnosti a efektivnosti práce jak týmů, tak jednotlivců.“ (Aubrechtová, © 2013)

Pokud má být mystery coaching efektivní a má vést k reálnému zvýšení kvality, musí projít několika fázemi. V první fázi dochází ke sběru dat, měření a šetření pomocí mystery shoppingu a mystery callingu, v následující fázi přichází na řadu srovnávací analýza (skutečnost versus zjištěná data), třetí fáze se zaměřuje na návrhy řešení a léčebných postupů, řeší úpravy standardů kvality a výkonnosti, systém zpětné vazby a kritéria hodnocení. V poslední fázi mystery coachingu dochází k realizaci a řízení projektů, koučování a vedení workshopů. (Hamrlíčková, 2008, s. 27)

5 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část práce je základním prvkem pro vypracování praktické části této diplomové práce. Na základě literárních a internetových zdrojů jsou zde popsány a vysvětleny klíčové pojmy, které se týkají tématu práce.

Teorie je rozdělena do čtyř hlavních oblastí – marketing služeb, marketingová komunikace, marketingový výzkum a mystery shopping. První část teorie, týkající se marketingu služeb, se zabývá definicí a vlastnostmi služeb, jejich rozdělením, kvalifikací, ale také řízením kvality. Zvláštní pozornost je věnována lidskému faktoru ve službách, neboť osoba poskytovatele služby je neoddelitelně spjata s jejím vykonáním a kvalitou. Ve druhé části je nastíněna problematika marketingové komunikace. Detailněji je rozebrána marketingová komunikace ve veřejné správě, neboť předmětem následného zkoumání a analýz bude městský úřad. Třetí část řeší marketingový výzkum, který tvoří úvodní kapitolu poslední části teorie. Ta se zaměřuje na mystery shopping. Zde jsou podrobně popsány výhody, měřitelné parametry, fáze realizace a formy mystery shoppingu. Kapitola je zakončena zmínkou o mystery coachingu, který bude částečně využit v projektové části.

Informace a poznatky pro zpracování teoretické části byly čerpány z domácích i zahraničních publikací. Jednalo se jednak o tituly zahraničních spisovatelů (Kotler a Payne), které byly přeloženy do češtiny, a jednak o tituly v anglickém a německém jazyce (Ellis, Donahoo, Schwark). Oblast marketingu služeb, marketingové komunikace a marketingového výzkumu je v odborné literatuře zastoupena mnoha publikacemi, a tudíž přístup k informacím nebyl obtížný. Opačně tomu bylo s poznatky z oblasti mystery shoppingu. Odborná literatura, která by se věnovala pouze tomuto tématu, sice existuje, ale je velmi těžko dostupná. Ve světě již vyšlo několik titulů, které se zabývají problematikou mystery shoppingu, ale bohužel jsou přístupné pouze prostřednictvím internetu a v omezené míře. Proto bylo převážně využito internetových stránek společností zabývajících se mystery shoppingem, stránek nezávislého sdružení SIMAR, a také skript vydaných Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně, které poskytovaly stručný ucelený pohled na celou oblast utajeného nákupu.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 ANALYTICKÁ ČÁST

Cílem analytické části je popsat a rozebrat dosavadní vývoj a stav služeb na Městském úřadu v Uherském Hradišti. Podkladem pro zpracování bude část teoretická, ve které jsou shrnuty nejdůležitější poznatky týkající se dané problematiky. Ty budou v analytické části převedeny do praktického řešení. Výstupem analytické části bude nalezení kritických míst v současném poskytování služeb (pomocí metody mystery shopping/calling/mailing, SWOT analýzy a positioningu jednotlivých odborů), které se stane základem pro zpracování projektu zlepšení kvality služeb na Úřadu.

Pro analýzu kvality služeb na Městském úřadu v Uherském Hradišti byla vybrána tři pracoviště – odbory. Mystery shopping probíhal na Odboru dopravy, Odboru správních agend a Odboru sociálních služeb a zdravotnictví. Tato pracoviště byla vybrána na základě toho, jak často se dostávají jejich zaměstnanci do kontaktu s občany – klienty.

6.1 Profil Městského úřadu v Uherském Hradišti

<u>Oficiální název:</u>	Město Uherské Hradiště
<u>Adresa:</u>	Masarykovo nám. 19, 686 70 Uherské Hradiště (sídlo) Revoluční 1023, Uherské Hradiště, 686 01 Svatováclavská 568, Uherské Hradiště, 686 01 Protzkarova 33, Uherské Hradiště, 686 01
<u>Identifikační číslo:</u>	002 91 471
<u>Založení města:</u>	„Město Uherské Hradiště vzniklo jako územní samosprávná jednotka v souladu s § 1 a § 2 zákona č. 367/1990 Sb. o obcích, v platném znění ke dni 24. 11. 1990 a dle § 4 tohoto zákona vystupuje v právních vztazích svým jménem a nese odpovědnost z těchto vztahů vyplývající, tedy je právnickou osobou s plnou právní subjektivitou.“ (Partyš, © 2010)
<u>Odbory:</u>	Ekonomický odbor Odbor architektury, územního plánování a regionálního rozvoje Odbor dopravy Odbor informatiky a komunikace

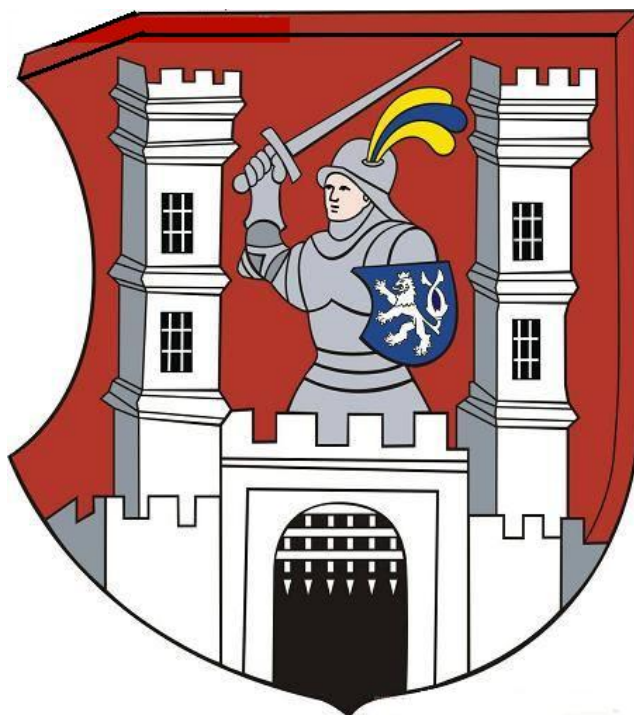
Odbor investic
Odbor kanceláře starosty
Odbor kultury a cestovního ruchu
Odbor sociálních služeb a zdravotnictví
Odbor správních agend
Odbor správy majetku města
Odbor školství a sportu
Odbor životního prostředí
Právní odbor
Stavební odbor
Útvar interního auditu a kontroly
Živnostenský odbor
+ Tajemník městského úřadu

Počet zaměstnanců:

cca 200

WWW stránky:

www.mesto-uh.cz



Obr. 4. Znak Města Uherské Hradiště (Akropolis, © 2013)

6.1.1 Vize Městského úřadu Uherské Hradiště

Vizi Městského úřadu v Uherském Hradišti je být profesionálně a transparentně fungujícím úřadem, který je otevřený a přátelský ke svým klientům – občanům. Uplatňuje vždy princip rovného a vstřícného přístupu. Občan je chápán jako zákazník, který je odborně a ochotně obslužen. MěÚ v Uherském Hradišti je instituce, která pečlivě vnímá názory veřejnosti. (Pášma, © 2012)

6.1.2 Poslání města Uherské Hradiště

„Posláním města je zajištění veřejné správy na svém území, případně výkon státní správy v územním obvodu, za podmínek stanovených zákony (viz zejména hlava sedmá Ústavy ČR, § 14 a § 21 zákona o obcích). Město má vlastní majetek a finanční zdroje, hospodaří s nimi samostatně za podmínek stanovených zvláštním zákonem. Město spravuje své záležitosti samostatně. Při výkonu státní správy se řídí zákony a ostatními obecně závaznými předpisy a v jejich mezích, usneseními vlády a směrnicemi ústředních orgánů státní správy a návrhy opatření, případně rozhodnutími krajského úřadu, učiněnými v rámci kontroly výkonu přenesené působnosti.“ (Partyš, © 2010)

6.1.3 Etický kodex zaměstnance města Uherské Hradiště

Etický kodex zaměstnanců města Uherské Hradiště je souborem doporučení a zásad, jejichž respektování má zvýšit, případně upevnit spokojenost veřejnosti i zaměstnanců úřadu v každodenních činnostech v rámci výkonu veřejné správy. Nenahrazuje vnitřní předpisy zaměstnavatele ani se nevyjadřuje k povinnostem úředníka územního samosprávného celku tak, jak je řeší příslušné právní předpisy, jejichž respektování je samozřejmou povinností zaměstnance.

„Zaměstnanci města zařazení do Městského úřadu Uherské Hradiště, vědomi si svého poslání, spočívajícího ve službě veřejnosti, založeného na úctě a respektu k lidským právům, vyjadřují následující principy, jež chtějí sdílet a dodržovat.

- Výkon veřejné správy je službou občanům;
- zaměstnanec je vždy slušný, vstřícný, chápavý, nápomocný občanům, k nimž přistupuje bez předsudků a ke všem stejně;

- zaměstnanec své povinnosti plní odpovědně a efektivně, ve shodě s Ústavou České republiky, Listinou základních práv a svobod, zákony, dalšími právními předpisy a vnitřními předpisy zaměstnavatele na úrovni, kterou si průběžně studiem i samostudiem prohlubuje;
- zaměstnanci se vzájemně respektují, předávají si potřebné informace, jsou k sobě navzájem vstřícní, věcní a kultivovaní v jednání;
- zaměstnanci se při telefonním hovoru s občany vždy řádně ohlašují, přičemž používají následující formuli: *Dobrý den, Městský úřad Uherské Hradiště, odbor, u telefonu /jméno a příjmení/, prosím.* Občan má právo vědět, s kým hovoří;
- zaměstnanec používá ke své identifikaci jmenovku. Jmenovka umístěná na stole případně připnutá na oděvu je symbolem zodpovědnosti za práci, kterou zaměstnanec koná, jakož i toho, že si za svojí prací stojí. Je slušné, když se lidé, kteří spolu jednají, vzájemně představí;
- za svou práci zaměstnanec nevyžaduje ani nepřijímá žádné výhody;
- zaměstnanec neprovádí žádné činnosti, které se neslučují s výkonem jeho práce. Dbá na to, aby jeho veřejné aktivity nenarušily důvěru občanů v jeho nestrannost;
- zaměstnanec nezneužívá výhod vyplývajících z jeho pracovního zařazení ani informací získaných při výkonu zaměstnání ke svému osobnímu prospěchu;
- zaměstnanec pečuje o úpravu svého zevnějšku a dbá, aby jeho oblečení odpovídalo pracovnímu zařazení, místu výkonu práce a příležitosti. I to přispívá k pozitivnímu obrazu navenek a k celkové atmosféře jednání;
- zaměstnanec se vždy chová tak, aby městský úřad a naše město, vnímala veřejnost jako celek pozitivně;
- tento etický kodex nabývá účinnosti dne 1. 1. 2006.“ (Partyš, © 2010)

6.1.4 Činnosti a služby na Odboru dopravy

Odbor dopravy se nachází na ulici Revoluční 1023 a je složen ze čtyř oddělení - Oddělení správy pozemních komunikací, Oddělení evidence řidičských oprávnění a autoškol, Oddělení registru silničních vozidel a Oddělení dopravně správních agend.

Odbor vykonává činnosti vyplývající z náplně jednotlivých oddělení v samostatné i přenesené působnosti. Provádí správu pozemních komunikací a veřejného prostranství, projednává přestupky proti bezpečnosti a plynulosti provozu na pozemních komunikacích a přestupky na úseku dopravy a silničního hospodářství. Plní funkci speciálního stavebního úřadu, vede registr silničních vozidel, evidenci řidičských oprávnění a autoškol. Zabezpečuje správu veřejného osvětlení a parkovacích zařízení.

1) Oddělení správy pozemních komunikací

- vykonává činnost silničního správního úřadu ve věcech silnic II., III. třídy a místních komunikací;
- dále vykonává funkci speciálního stavebního úřadu u těchto komunikací;
- provádí prevenci v oblasti bezpečnosti provozu na pozemních komunikacích;
- projednává přestupky v rozsahu své působnosti;
- metodicky vede silniční správní úřady působící v obcích;
- vykonává funkci dopravního úřadu pro MHD;
- uděluje oprávnění k provádění měření emisí silničních motorových vozidel;
- provádí správu a údržbu místních komunikací (kromě čistění), veřejného prostranství (zpevněné plochy, kromě čistění), včetně správy místního poplatku za zvláštní užívání veřejného prostranství;
- vykonává státní správu ve věcech taxislužby;
- vykonává přestupkovou agendu.

2) Oddělení evidence řidičských oprávnění a autoškol:

- vykonává státní správu a státní dozor ve věcech získávání a zdokonalování způsobilosti k řízení motorových vozidel;
- vede evidenci autoškol, vede registr řidičů;
- uděluje a rozšiřuje řidičská oprávnění, odnímá a omezuje řidičská oprávnění;
- vydává řidičské průkazy včetně mezinárodních, vydává průkazy profesní způsobilosti k řízení motorových vozidel;
- také vydává paměťové karty řidiče, vozidla a karty servisní;

- vede evidenci bodového systému;
- provádí správu a údržbu veřejného osvětlení, světelné signalizace křižovatek, parkovacích automatů a závorových systémů, městských kašen a čerpacích stanic.

3) Oddělení registru silničních vozidel:

- vykonává státní správu v oblasti registrace vozidel;
- rozhoduje o zápisu silničního vozidla do registru vozidel, provádí zápisy změn údajů, zapisovaných v registru a technickém průkazu silničního vozidla;
- přiděluje silničním vozidlům registrační značku, vydává osvědčení o registraci a technický průkaz silničního vozidla nebo technické osvědčení silničního vozidla;
- schvaluje technickou způsobilost vozidla jednotlivě dovezeného, vyrobeného nebo přestavěného silničního vozidla pro provoz na pozemních komunikacích;
- zpracovává údaje k vozidlům a tyto předává do centrálního registru silničních vozidel Ministerstvu dopravy ČR;
- odnímá při registraci osvědčení silničního vozidla, pokud bylo vydáno, jedná-li se o vozidlo registrované v jiném členském státu EU, a předává je Ministerstvu dopravy ČR.

4) Oddělení dopravně správních agend:

- projednává přestupky proti bezpečnosti a plynulosti provozu na pozemních komunikacích, projednává přestupky na úseku dopravy;
- vykonává funkci správního orgánu oprávněného ukládat pokuty podle zákona č. 168/1999 Sb., o pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla, ve znění pozdějších předpisů;
- vede evidenci přestupků;
- spolupracuje s právním oddělením ve věci vymáhání pohledávek;
- projednává přestupky na úseku ostatních přestupků proti pořádku ve státní správě a přestupků proti pořádku v územní samosprávě, týkající se dopravně správní agendy. (Partyš, © 2010)

6.1.5 Činnosti a služby na Odboru správních agend

Odbor správních agend se dnes nachází na ulici Protzkarova 33, v době kontrolních návštěv byl tento odbor umístěn na ulici Svatováclavské 568. Je složen ze tří oddělení – Oddělení občanských průkazů a cestovních dokladů, Oddělení matrik a evidence obyvatel a Oddělení přestupkové agendy. Odbor vykonává činnosti vyplývající z náplně jednotlivých oddělení v samostatné i přenesené působnosti v agendách přestupků, správních a vnitřních věcí (matriční agenda, ohlašovna), evidence obyvatel, občanských průkazů a cestovních dokladů.

Mystery shopping na Odboru správních agend byl prováděn pouze na Oddělení občanských průkazů a cestovních dokladů, proto není nutné zmiňovat služby poskytované na zbylých dvou odděleních.

Oddělení občanských průkazů a cestovních dokladů:

1) občanské průkazy

- přijímá a zpracovává žádosti o vydání občanského průkazu od občanů, matričních a ostatních příslušných úřadů;
- zabezpečuje kódování žádostí a jejich odesílání do Centrální výroby cenin;
- vede evidenci přijatých žádostí a vydaných občanských průkazů, postupuje žádosti o vydání občanského průkazu na příslušné správní úřady, zasílá vydané občanské průkazy k převzetí do jiných správních obvodů;
- přijímá od občanů, Policie ČR a příslušných správních orgánů ohlášení o ztrátě, odcizení, poškození nebo zničení občanského průkazu;
- vydává potvrzení o občanském průkazu a vede jejich evidenci, vydává rozhodnutí o skončení doby platnosti občanského průkazu;
- na žádost občanů vyhotovuje občanské průkazy bez strojově čitelných údajů při ztrátě, odcizení, poškození nebo zničení;
- bere do úschovy občanské průkazy občana po dobu jeho dlouhodobého pobytu v zahraničí;
- vede a aktualizuje běžnou a odkládací evidenci občanských průkazů;
- vybírá a odvádí správní poplatky na úseku občanských průkazů, řeší přestupky na úseku občanských průkazů v blokovém řízení;

- předává údaje z informačního systému občanských průkazů do databáze Ministerstva vnitra, spolupracuje s matričními úřady správního obvodu;
- poskytuje údaje z evidence občanských průkazů oprávněným subjektům a občanům starším 15 let;
- archivuje dokumentaci související s vedením informačního systému a zabezpečuje ji před zneužitím;

2) cestovní doklady

- přijímá žádosti o vydání cestovního dokladu, vyhotovuje a vydává cestovní doklady a provádí změny údajů v těchto dokladech včetně vybírání správních poplatků;
- pořizuje biometrické údaje včetně digitálního zpracování fotografie, podpisu a otisků prstů občana, kontroluje funkčnost nosiče dat s biometrickými údaji;
- vyhotovuje na žádost občanů cestovní pasy bez nosiče dat s biometrickými údaji a bez strojově čitelných údajů;
- zasílá vydané cestovní doklady k převzetí na zastupitelské úřady a do jiných správních obvodů, vede a aktualizuje evidenci cestovních dokladů, vede evidenci cestovních dokladů do doby vyzvednutí občanem;
- přijímá od občanů, Policie ČR a druhých správních orgánů hlášení o ztrátě, odcizení, poškození, znehodnocení či zničení cestovního dokladu, dále přijímá a eviduje hlášení o vystavení náhradního cestovního dokladu ze zastupitelských úřadů;
- zpracovává statistické údaje;
- řeší přestupky na úseku cestovních dokladů a na základě pověření ukládá a vybírá blokové pokuty a provádí jejich odvod;
- předává údaje z informačního systému evidence cestovních dokladů do databáze Ministerstva vnitra, poskytuje údaje z informačního systému evidence cestovních dokladů podle zvláštního právního předpisu, vede evidenci o zapůjčení dokladů z evidence cestovních dokladů pro potřeby orgánů Ministerstva vnitra ČR;
- archivuje dokumentaci související s vedením informačních systémů podle zvláštních předpisů, zabezpečuje data před zneužitím;
- eviduje a zpracovává objednávky občanů z rezervačního systému;

3) evidence obyvatel (CRO)

- toto oddělení zpracovává také údaje vedené v informačním systému pro Ministerstvo vnitra ČR, předává údaje Ministerstvu vnitra ČR v rozsahu údajů předaných úřadu s rozšířenou působností Uherské Hradiště;
- zajišťuje blokování nepřesných údajů v informačním systému proti případnému dalšímu zpracování;
- dle pokynu Ministerstva vnitra ČR – Odboru informatizace veřejné správy provádí opravy chybných údajů vedených v informačním systému, dále poskytuje údaje z informačního systému evidence obyvatel, pokud tak stanoví zvláštní právní předpis, nebo pokud to vyžaduje činnost orgánů státní správy a orgánů pověřených výkonem státní správy vyplývající z jejich zákonem stanovené působnosti;
- vede přesnou evidenci o vydání údajů z informačního systému;
- vydává rozhodnutí ve věci poskytnutí údajů z informačního systému evidence obyvatel, a také vede evidenci o zapůjčení dokladů z evidence obyvatel pro potřeby Policie ČR a Ministerstva vnitra ČR;
- vede evidenci zákazu pobytu;
- zpracovává údaje o změnách názvů ulic a popisných čísel, koordinuje názvy ulic, jejich změny nebo opravy zavádí do informačního systému evidence obyvatel, přiděluje, zavádí nebo ruší indexy domů;
- vybírá a odvádí správní poplatky na úseku evidence obyvatel;
- vydává tiskopisy na úseku evidence obyvatel obecním úřadům správního území Uherské Hradiště, zpracovává a vydává změny v evidenci obyvatel pro obce správního území Uherské Hradiště;
- uchovává údaje a archivuje dokumentaci;
- zpracovává statistické údaje a vyhotovuje statistické výkazy činnosti;
- v rámci správního území Uherské Hradiště koordinuje na úseku evidence obyvatel občansko-správní záležitosti. (Partyš, © 2010)

6.1.6 Činnosti a služby na Odboru sociálních služeb a zdravotnictví

Tento odbor sídlí na ulici Protzkarova 33 a vykonává činnosti spojené se sociální prací, plánováním a rozvojem sociálních služeb a sociálně-právní ochranou dětí. Odbor je zodpovědný také za komunitní plánování sociálních služeb. Základem komunitního plánování sociálních služeb je spolupráce zadavatele (obce) s uživateli (klienty) a poskytovateli (jednotlivými organizacemi) sociálních služeb při vytváření plánu, vyjednávání o budoucí podobě služeb a realizaci konkrétních kroků. Společným cílem je zajistit dostupnost kvalitních sociálních služeb.

Odbor také vydává nové parkovací průkazy označující vozidlo přepravující osobu těžce zdravotně postiženou. Skládá se ze tří oddělení:

1) Oddělení sociální práce

- koordinuje poskytování sociálních služeb;
- provádí komplexní posouzení sociální situace osob a sociální práci v nejširším rozsahu včetně poskytování základního a odborného poradenství v různých oblastech sociálně právní ochrany osob a ve vztahu ke všem ohroženým skupinám (osoby se zdravotním postižením nebo s duševním onemocněním, senioři, osoby pečující o osoby závislé na péči jiné osoby, osoby ohrožené sociálním vyloučením nebo rizikovým způsobem života, oběti agrese, trestné činnosti a domácího násilí, osoby bez přístřeší nebo nacházející se v nejistém nebo neadekvátním bydlení, nezaměstnaní a osoby s materiálními problémy nebo v hmotné nouzi, imigranti);
- vykonává činnosti sociálního kurátora dospělých;
- plní úkoly napomáhající výkonu práv příslušníků romské komunity a integraci příslušníků romské komunity do společnosti;
- spolupracuje při identifikaci potřeb sociálních služeb při vytváření sítí služeb a ošetření všech sociálních situací v rámci komunitního plánování a při realizaci preventivních aktivit;
- zjišťuje a poskytuje potřebné údaje orgánům pomoci v hmotné nouzi pro účely rozhodování o dávkách a pro účely odvolacího řízení;
- vykonává aktivity související s prováděním koordinace sociálního zabezpečení v rámci EU;

- sleduje výkonnost, kvalitu a dostupnosti lokálních sociálních služeb.

2) Oddělení plánování a rozvoje sociálních služeb

- zpracovává materiály, dokumenty a zprávy pro jednání orgánů města;
- realizuje proces plánování rozvoje sociálních služeb metodou komunitního plánování (Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb), vede agendu Fondu sociální pomoci a prevence, sleduje účelnost vynaložených prostředků na sociální práci v Uherském Hradišti;
- zajišťuje informovanost občanů města o možnostech a způsobech poskytování sociálních služeb včetně aktualizace katalogu sociálních služeb;
- pomáhá při zprostředkování sociálních služeb pro občany obce;
- vykonává funkce opatrovníka nesvéprávných občanů, kterým bylo rozhodnutím soudu ustanoveno Město Uherské Hradiště, spolupracuje s dalšími samosprávami, státními i neziskovými organizacemi v sociální a humanitární oblasti;
- zajišťuje základní sociálního poradenství pro všechny cílové skupiny klientů;
- provádí šetření různých aspektů životních situací klientů na dožádání jiných institucí;
- plní další úkoly z oblasti rodinné a protidrogové politiky města, problematiky rizikového chování a trestné činnosti, národnostních menšin, etnik a multikulturalismu;
- zajišťuje „sociální pohřeb“ dle zákona č. 256/2001 Sb., zákon o pohřebnictví;
- vydává nové parkovací průkazy označující vozidlo přepravující osobu těžce zdravotně postiženou. (Bušová, © 2012)

3) Oddělení sociálně – právní ochrany dětí

- vyhledává ohrožené děti a mládež a vede evidenci ohrožené mládeže, pomocnou evidenci v agendě péče o rodinu a děti, provádí vyřazování zletilých dětí z evidence;
- podává zprávy soudu, státnímu zastupitelství a policii;
- zprostředkovává odborné poradenství;
- sleduje vývoj dětí, které byly umístěny do výchovy jiných občanů než rodičů, dětí, u kterých byla nařízena ústavní nebo ochranná výchova, vede rodiče k nápravě a působí na ně tak, aby byl možný návrat dětí zpět do rodinného prostředí, dle zákona

o sociálně-právní ochraně dětí, vykonává návštěvu dětí v ústavní výchově, sepisuje návrhy na svěřeni dítěte do pěstounské péče;

- spolupracuje s Úřadem pro mezinárodně-právní ochranu dětí;
- zabezpečuje pohotovostní služby na úseku sociálně-právní ochrany dětí. (Partyš, © 2010)

6.2 Analýza kvality služeb pomocí metody mystery shopping

Jak již bylo zmíněno na začátku analytické části, pro rozbor kvality služeb na Městském úřadu v Uherském Hradišti byla vybrána tři pracoviště – odbory. Mystery shopping/calling/ mailing probíhal na Odboru dopravy, Odboru správních agend a Odboru sociálních služeb a zdravotnictví.

6.3 Realizace a vlastní průběh jednotlivých forem mystery shoppingu na daných odborech

Jednotlivé formy mystery shoppingu, na třech daných odborech Městského úřadu v Uherském Hradišti, byly realizovány od 4. – 8. března 2013. Vyhodnocení výzkumu proběhlo v následujících 3 dnech.

Tab. 1. *Data realizace mystery shoppingu (vlastní zpracování)*

	Mystery shopping	Mystery calling	Mystery mailing	Vyhodnocení výzkumu
Odbor dopravy	4. 3. 2013	5. – 6. 3. 2013	5. – 8. 2013	9. 3. 2013
Odbor správních agend	4. 3. 2013	5. – 6. 3. 2013	5. – 8. 2013	10. 3. 2013
Odbor sociálních služeb a zdravotnictví	4. 3. 2013	6. – 7. 3. 2013	5. – 8. 2013	11. 3. 2013

6.3.1 Popis situace

Odbor dopravy - mystery shopper přichází sám na odbor s konkrétním problémem – chce získat informace o udělení a rozšíření řidičského oprávnění, zajímá se o to, jaké musí mít doklady, formuláře a posudky, jaké jsou poplatky a lhůty pro vyřízení. Dále ho zajímá, zda je možné podat žádost i elektronicky.

V případě mystery callingu/mailingu je zadaná situace stejná, pouze s rozdílem, že mystery shopper na odbor volá a píše e-maily. Telefonuje a rozesílá dotazy třem různým lidem z odboru v rozpětí dvou až tří dnů.

Odbor správních agend – mystery shopper přichází sám na odbor s konkrétním problémem – zajímá se o změnu údajů v občanském průkazu a vydání nového cestovního pasu. Rád by se dozvěděl, jaké další doklady jsou k těmto úkonům nutné, jaké jsou poplatky a pravidla pro změnu údajů v osobních dokladech, jestli je možno podat žádost elektronicky a jaké jsou lhůty pro vyřízení.

Opět v případě mystery callingu/mailingu je zadaná situace stejná, pouze s rozdílem, že mystery shopper na odbor volá a píše e-maily týkající se modelového problému. Telefonuje a rozesílá dotazy třem různým lidem z odboru v rozpětí dvou až tří dnů.

Odboru sociálních služeb a zdravotnictví – mystery shopper přichází sám na odbor s konkrétním problémem – chtěl by pro rodinného příslušníka vyřídit nový parkovací průkaz označující vozidlo přepravující osobu těžce zdravotně postiženou. Zajímá se o to, jaké jsou požadavky pro vyřízení, jaké potřebuje formuláře, potvrzení a vyšetření. Dále by se chtěl dozvědět, zda se platí nějaké správní poplatky, jaká je lhůta pro vydání a jaká platí pravidla pro používání tohoto průkazu ve městě.

Tak jako na předchozích odborech, i tady je v případě mystery callingu/mailingu zadaný problém stejný. Mystery shopper telefonuje a rozesílá dotazy třem různým lidem z odboru v rozpětí dvou až tří dnů.

6.3.2 Popis role mystery shoppera

Mystery shopper nemůže pořídit zvukový ani videozáznam, proto je nutné, aby pečlivě vnímal nejen úroveň materiálního prostředí, vybavenost, čistotu, upravenost úředníků na odboru, ale soustředil se na daný problém, se kterým přišel na městský úřad. Pro výzkum jsou velmi důležité informace, které poskytují jednotliví úředníci a jejich znalost problematiky. Veškerá hlediska po ukončení kontrolní návštěvy pečlivě a objektivně zhodnotí do předem připraveného formuláře – kontrolního listu. (viz Tab. 2)

Úředník by měl uvítat klienta, provést zjištění jeho potřeb a přání, a informovat ho o všech dostupných možnostech (na základě údajů získaných od mystery shoppera). Úředník by měl

klientovi podat pravdivý a ucelený výklad, v souladu s etickým kodexem a vnitřními směrnici Úřadu, a zároveň mu přinést komplexní řešení jeho požadavků.

Tab. 2. *Kontrolní list s hodnotícími kritérii pro mystery shopping (vlastní zpracování)*

Název odboru		
Adresa odboru		
Datum návštěvy		
Čas návštěvy		
Téma návštěvy		
Jméno mystery shoppera		
Jméno úředníka (pokud lze zjistit)		
A1 – Čekací doba (max. 0 bodů)	ANO	NE
Čekací doba delší než 15 minut? (pokud bylo čekání delší než 15 minut, aniž by se nám někdo věnoval nebo vysvětlil důvod zdržení) (-1 bod)		
Čekalo na chodbě více než patnáct lidí? (pokud méně – 0 bodů, více – (-1 bod))		
Byli na všech přepážkách pracovníci?		
A2 – Vnější vzhled a vybavení (max. 8 bodů)	Nejhorší (0)	Nejlepší (2)
Vnější označení budovy		
Vzhled budovy		
Parkoviště (v blízkosti budovy)		
Přístupová cesta a bezbariérový přístup		
Nedostatky exteriéru		
A3 – Vnitřní vybavenost (max. 10 bodů)	Nejhorší (0)	Nejlepší (2)
Upravenost, čistota odboru a atmosféra		
Množství informací na nástěnných tabulích		
Množství brožurek a letáků týkajících se daného odboru		
Popisky a štítky se jmény u dveří		
Celková prezentace		
Nedostatky interiéru		
A4 – Vzhled úředníka (max. 9 bodů)	Nejhorší	Nejlepší

	(0)	(3)
Upravenost úředníka, jmenovka	(0)	(3)
Vystupování úředníka, gestikulace, mimika	(0)	(3)
Vhodnost oblečení	(0)	(3)
Nedostatky ve vzhledu úřední osoby		
A5 – Proces uvítání (max. 15 bodů)	ANO	NE
Uvítání – navázání očního kontaktu	(2)	(0)
Uvítání – pozdrav	(10)	(0)
Uvítání – úsměv	(3)	(0)
Nedostatky v uvítání		
A6 – Zjištění potřeb (max. 15 bodů)	ANO	NE
Úředník se zeptal na přání a potřeby?	(4)	(0)
Úředník nás delegoval ke kolegovi?	(0)	(4)
Styl vyjadřování	(7)	(0)
Nedostatky při zjišťování potřeb		
A7 – Znalosti úředníka (max. 15 bodů)	ANO	NE
Obsažnost a formální správnost poskytnutých informací	(10)	(0)
Doplňující informace, předání formulářů	(5)	(0)
A8 – Zodpovězení dalších doplňujících otázek (max. 5 bodů)	ANO	NE
Nabídka alternativ ve vyřízení zákaznických potřeb	(5)	(0)
A9 – Proces rozloučení (max. 9 bodů)	ANO	NE
Rozloučení – oční kontakt	(2)	(0)
Rozloučení – pozdrav	(5)	(0)
Rozloučení – úsměv	(2)	(0)
Nedostatky v rozloučení		
A10 – Osobní hodnocení návštěvy, vlastní dojem z úředníka a komunikace s ním (max. 14 bodů)	Nejhorší (0)	Nejlepší (7)
Úředník působil dojmem		
Úředník podal informace		
Doplňující subjektivní komentář		
ZÍSKANÉ BODY		
MAXIMÁLNÍ POČET BODŮ	100	
% Z MAXIMÁLNÍHO POČTU BODŮ		

U mystery callingu/mailingu musí mystery shopper sledovat rychlost zvednutí sluchátka zvonícího telefonu, počet nespojených telefonátů, délku čekání na lince, představení po zvednutí sluchátka, oslovení a zjištění požadavků, způsob a styl zodpovězení dotazu, celkový dojem z telefonátu, druh oslovení v písemném dotazování, rychlost odpovědi na e-mailový dotaz a obsažnost této odpovědi. (viz Tab. 3 a 4)

Tab. 3. *Kontrolní list s hodnotícími kritérii pro mystery calling (vlastní zpracování)*

Název odboru		
Adresa odboru		
Telefonní číslo		
Datum a čas volání		
Téma hovoru		
Délka hovoru		
Jméno mystery shoppera		
Jméno úředníka		
Nespojený telefonát – v případě nezvednutí sluchátka – 0 bodů za celý kontrolní list		
B1 – Délka čekací doby na lince (max. 0 bodů)	ANO	NE
Je délka doby, kdy čekáme na spojení více než 20 vteřin? (pokud je více než 20 vteřin – (-1 bod))		
B2 – Představení po zvednutí sluchátka (max. 10 bodů)	ANO	NE
Dodržení klíčových bodů etického kodexu MěÚ v Uherském Hradišti	(10)	(0)
Nedostatky v představení		
B3 – Oslovení a zjištění požadavků (max. 10 bodů)	Nejhorší (0)	Nejlepší (6)
Styl vyjadřování	(0)	(6)
Snaha vyřešit požadavek nebo přepojení na kolegu	(0)	(4)
Nedostatky v oslovení a zjištění požadavků		
B4 – Způsob a styl zodpovězení dotazu (max. 6 bodů)	Nejhorší (0)	Nejlepší (5)
Obsažnost a formální správnost poskytnutých informací	(0)	(5)
Doplňující informace	(0)	(1)
Nedostatky ve způsobu a stylu zodpovězení dotazu		
B5 – Rozloučení (max. 5 bodů)	ANO	NE

Rozloučení - pozdrav	(5)	(0)
Nedostatky v rozloučení a ukončení telefonátu		
B6 – Celkový dojem z telefonátu (max. 9 bodů)	Nejhorší (0)	Nejlepší (9)
Podání informací a celkový dojem		
Doplňující subjektivní komentář		
ZÍSKANÉ BODY		
MAXIMÁLNÍ POČET BODŮ	40	
% Z MAXIMÁLNÍHO POČTU BODŮ		

Tab. 4. *Kontrolní list s hodnotícími kritérii pro mystery mailing (vlastní zpracování)*

Název odboru		
Adresa odboru		
E-mailová adresa		
Datum a čas zaslání e-mailu		
Téma e-mailu		
Jméno mystery shoppera		
Jméno úředníka		
Nezodpovězený e-mail – v případě neodepsání na mail – 0 bodů za celý kontrolní list		
C1 – Rychlost odpovědi na e-mail (max. 0 bodů)	ANO	NE
Doba návratu odpovědi je kratší než 3 dny? (pokud je odpovězeno do 3 dnů – 0 bodů, pokud je nad 3 dny – (-1 bod))		
C2 – Oslovení (max. 5 bodů)	ANO	NE
Správné oslovení	(2)	(0)
Styl vyjadřování	(3)	(0)
Nedostatky v oslovení		
C3 – Obsažnost odpovědi (max. 10 bodů)	Nejhorší (0)	Nejlepší (10)
Rozsáhlost a vhodnost odpovědi	(0)	(10)
Nedostatky v obsažnosti odpovědi		
C4 – Gramatické, stylistické a jiné formální chyby (max. 0 bodů)	ANO	NE
Pokud je text bez větších chyb – 0 bodů, při každé závažnější chybě – (-1 bod)		

C5 – Celkový dojem z písemné odpovědi (max. 10 bodů)	Nejhorší (0)	Nejllepší (10)
Podání informací a celkový dojem	(0)	(10)
Doplňující subjektivní komentář		
ZÍSKANÉ BODY		
MAXIMÁLNÍ POČET BODŮ	25	
% Z MAXIMÁLNÍHO POČTU BODŮ		

6.3.3 Mystery shopping na Odboru dopravy

Mystery shopper navštívil Odbor dopravy v 9.20 hodin na adrese Revoluční 1023, Uherské Hradiště. Na exteriéru budovy nebyly shledány žádné nedostatky, budova působila moderním, vkusným a atraktivním dojmem, byla označena, nad vchodem visely vlajky v barvách města, kousek od budovy se nacházelo menší parkoviště, přístupová cesta i bezbariérový přístup. Celkový dojem byl velmi pozitivní, i když budova by mohla být označena viditelněji – nápis „Městský úřad“ je nevýrazný a ztrácí se pod převisem, a neuškodilo by ani společné logo Úřadu umístěné nad vchod budovy.

Interiér budovy působil rovněž moderním dojmem, v přízemí se nacházel výtah pro bezbariérový přístup a okénko „Informace“. Po vstupu na Oddělení evidence řidičských oprávnění a autoškol mystery shopper neshledal žádné vážnější provinění. Prostory Odboru dopravy byly upravené a vypadaly čistě, na nástěnných tabulích bylo množství užitečných informací a tipů na vyplnění nejrůznějších formulářů, které zde byly samozřejmě také k dispozici. Popisky a štítky se jmény byly u všech dveří, celkový vzhled vnitřních prostor byl shledán jako adekvátní a odpovídající dobrým mravům.

V době příchodu mystery shoppera se na oddělení nacházelo dalších pět klientů. První věc, která mystery shoppera překvapila, byl fakt, že většina dveří do kanceláří byla otevřena a panoval zde čilý rozruch. Na oddělení se nacházelo přibližně šest úřednic, ty se pohybovaly ze dveří do dveří, a velmi hlasitě něco řešily. Teprve po několika minutách se jedna z úřednic obrátila na klienty čekající na chodbě a vysvětlila jim problém, který nastal. Vzhledem k tomu, že nebylo možné rozjet nový systém registru vozidel a řidičských oprávnění, nebudou čekající klienti obslouženi a musejí si počkat, až bude tento problém vyřešen. Přibližný čas neudala. Vzhledem k tomu, že na vyřízení požadavku mystery shoppera nebylo nutné využít tento systém, snažil se tento utajený zákazník nastínit svůj problém příslušné

úředníci odboru. Zaklepal na dveře, pozdravil a přednesl svůj požadavek. Úřednice pozdrav opětovala, bez úsměvu a většího očního kontaktu. Byla to žena okolo 40-ti let, blond vlasy, s upraveným zevnějškem, ve vhodném oblečení, ale bez cedulky. Nepředstavila se, ale byla ochotná mystery shopperovi pomoci s jeho žádostí. Vysvětlila a popsala mu ve zkratce všechny potřebné úkony a formality, které jsou nutné pro vyřešení jeho žádosti. Styl vyjadřování byl srozumitelný, pochopitelný, bez větších chyb. Na všechny doplňující otázky odpověděla. Při odchodu utajeného zákazníka už úřednice použila jak oční kontakt, tak úsměv, a s mystery shopperem se standardně rozloučila.

6.3.4 Mystery shopping na Odboru správních agend

Mystery shopper navštívil Odbor správních agend v 11.40 hodin na adrese Svatováclavská 568, Uherské Hradiště. Na exteriéru budovy nebyly shledány žádné větší nedostatky. Budova působila moderním dojmem. Byla označena nevýrazně, trochu matoucí byl fakt, že ve stejné budově sídlil i Okresní soud v Uherském Hradišti. Parkoviště se nacházelo stranou, a zhoršený přístup byl pro osoby ZTP.

Interiér již tak moderním dojmem nepůsobil. Na chodbě stály u zdi dva vyřazené stoly, na kterých se nacházely letáky a informační bulletiny. Mystery shopper si prohlédl nástěnné tabule a štítky se jmény u dveří. U jedněch dveří chyběl jak popis označující příslušné oddělení odboru, tak štítek se jmény jednotlivých zaměstnanců. Celkově působil vnitřek budovy velmi temně a chladně. Dále utajený zákazník sledoval rychlost obsluhy na přepážkových pracovištích. Na chodbě čekalo devět lidí, kteří byli obslouženi v relativně krátké době, žádný z návštěvníků nečekal déle než 15 minut.

Za celou dobu pobytu mystery shoppera na Odboru správních agend se ho nepokusila žádná z procházejících úřednic oslovit, zeptat se na jeho přání a potřeby a popřípadě mu poradit. Pro vyřešení modelového úkolu proto musel úřednici oslovit sám. Zaklepal na dveře příslušného oddělení, štítek se jmény i popis byl v pořádku. Otevřela mladá žena okolo 30-ti let, měla krátké černé vlasy, výraznou žlutou košili a černé kalhoty. Celkově byla upravená, na košili jí ale štítek se jménem chyběl. Při pozdravu úřednice navázala oční kontakt, usmívala se, ale nepředstavila se. Zeptala se, v jaké záležitosti zákazník přichází, ale nepozvala jej dál, situaci řešila mezi dveřmi. Po té, co jí mystery shopper nastínil svůj problém, mu ochotně poradila, vysvětlila a popsala všechny důležité úkony a předala formuláře. Styl vyjadřování byl srozumitelný, pochopitelný, bez větších prohřešků. Na všechny doplňující

otázky odpověděla. Na závěr se s úsměvem rozloučila a vrátila se zpět do kanceláře. Z celého projevu bylo patrné, že situaci chtěla vyřešit co nejdříve.

6.3.5 Mystery shopping na Odboru sociálních služeb a zdravotnictví

Mystery shopper navštívil Odbor sociálních služeb a zdravotnictví v 13.10 hodin na adrese Protzkarova 33, Uherské Hradiště. Na exteriéru budovy opět nebyly shledány žádné větší nedostatky, budova se nachází v historickém centru města a architektonicky jej nenarušuje. Jednou z menších nedokonalostí vnějšku budovy byla skutečnost, že tato budova nebyla příliš viditelně označena, opět zde chyběl nějaký spojovací prvek, který by poukazoval na spojení s Městským úřadem v rámci jednotného vizuálního stylu. Parkoviště se nacházelo kousek od budovy, bezbariérový přístup byl také vyřešen.

Interiér budovy působil moderním dojmem, byl po renovaci, v některých patrech budovy se stále ještě rekonstruovalo. Vnitřní prostory odboru byly perfektně upraveny, na chodbách bylo čisto a nechyběly ani ukazatele a orientační tabule. Mystery shopper si opět prošel nástěnné tabule s informacemi, vše bylo v naprostém pořádku, u jednotlivých dveří nechyběly štítky se jmény ani názvy funkcí. Mystery shopper se procházel po chodbě přibližně 15 minut, a i když bylo několik dveří otevřeno a zaměstnankyně odboru si jej prokazatelně musely všimnout, některé prošly dokonce kolem něj, žádná z úřednic nepátrala po příčině jeho návštěvy. Proto utajený zákazník vyhledal příslušnou úřednici sám a oslovil ji. Ve chvíli příchodu mystery shoppera seděla pracovnice odboru za stolem a pracovala s počítačem. Ženě bylo okolo 45-ti let, měla krátké obarvené vlasy, brýle a oblečení adekvátní k postavení úřednice veřejné správy. Tabulka se jménem byla viditelně umístěná u dveří do pracovny tak, aby každý příchozí ihned věděl, s kým jedná. Úřednice okamžitě navázala oční kontakt, usmála se a jasně a zřetelně pozdravila. Poté se zajímala o přání a požadavky nově příchozího klienta. Trpělivě jej vyslechla a nabídla několik způsobů řešení daného problému. Po celou dobu byla velmi vstřícná a empatická. Nakonec mystery shopperovi navrhla variantu, která byla pro něj nejpohodlnější. Styl vyjadřování byl srozumitelný a pochopitelný. Na všechny doplňující otázky odpověděla, i když se zdržela a musela zapátrat ve svých materiálech. Odchod proběhl standardně, s úsměvem a přáním hezkého dne se pracovnice odboru s mystery shopperem rozloučila. Ten odcházel s pocitem velmi dobrého dojmu.

6.3.6 Celkové zhodnocení kontrolních návštěv

Výsledky z kontrolních návštěv jednotlivých odborů jsou shrnuty v následující tabulce.

Tab. 5. *Výsledky mystery shoppingu (vlastní zpracování)*

Hodnotící kritéria	Jednotlivé odbory Městského úřadu v Uherském Hradišti		
	Odbor dopravy	Odbor správních agend	Odbor sociálních služeb a zdravotnictví
A1	0	0	-1
A2	7	4	6
A3	9	7	10
A4	8	7	8
A5	9	11	13
A6	11	10	14
A7	12	12	13
A8	4	3	5
A9	8	9	9
A10	10	11	13
SOUČET	78	74	90
% (zaokrouhleno)	78 %	74 %	90 %

Při srovnání všech tří odborů zjistíme, že nejvíce bodů získal Odbor sociálních služeb a zdravotnictví. I když zde byl největší problém s počáteční nevšímavostí úřednic, poskytované služby byly kvalitní a na vysoké úrovni. Mystery shopper si odtud odnesl nejlepší celkový dojem z návštěvy. Největším prohřeškem, který se vyskytl během utajovaných návštěv, byl špatný vstup úředníka do konverzace s mystery shopperem. Úředníci se nepředstavili, neprojevíli dostatečnou empatii a snažili se danou situaci vyřešit co nejrychleji, bohužel ne moc kvalitně pro klienta. Neuškodila by ani větší všímavost úředníků, kteří neprojevovali jakýkoliv zájem o volně se pohybující osoby na Úřadu.

Dalším negativem je roztržitost jednotlivých odborů po městě. Občan – zákazník by jistě uvítal jednotný vizuální styl budov Městského úřadu v Uherském Hradišti a jejich viditelnější označení.

6.3.7 Mystery calling na Odboru dopravy

Mystery shopper/caller volal na Odbor dopravy celkem třikrát. Se stejným problémem se obrátil na tři různé pracovníky odboru. Jednou se nedovolal, proto se tento kontrolní telefonát bude hodnotit nulou. U zbylých dvou čekací doba na spojení nepřesáhla 20 vteřin. Představení po zvednutí vždy proběhlo bez problémů, podle pravidel etického kodexu. Styl vyjadřování byl v telefonu srozumitelný, zjištění požadavků taktéž. V jednom případě doporučil úředník obrátit se na jeho kolegu. Obsažnost a formální správnost poskytnutých informací byla v pořádku. Rozloučení proběhlo v souladu s dobrými mravíky. Celkový dojem z utajovaných telefonátů byl pozitivní.

6.3.8 Mystery calling na Odboru správních agend

Mystery shopper/caller volal na Odbor správních agend celkem třikrát. Se stejným problémem se obrátil na tři různé pracovníky odboru. Ve dvou případech doba čekání na lince nepřesáhla 20 vteřin, v jednom mystery caller čekal na spojení přes půl minuty. Představení po zvednutí telefonu vždy proběhlo bez problémů, podle pravidel etického kodexu. Ve dvou případech nebylo úředníkovi zcela rozumět, zjištění přání a požadavků ale proběhlo bez většího pochybení. Obsažnost a formální správnost poskytnutých informací byla v pořádku. Rozloučení proběhlo v souladu s etickým kodexem. Celkový dojem byl spíše pozitivní.

6.3.9 Mystery calling na Odboru sociálních služeb a zdravotnictví

Mystery shopper/caller volal na Odbor sociálních služeb a zdravotnictví celkem třikrát. Se stejným problémem se obrátil na tři různé pracovníky odboru. V jednom případě se nedovolal, tento mystery calling se bude hodnotit nulou. V dalších dvou případech čekací doba na spojení nepřesáhla 20 vteřin, představení po zvednutí telefonu vždy proběhlo bez problémů, podle pravidel etického kodexu. Přístup úřednic byl velmi vstřícný, komunikace probíhala bez sebemenších zádrhelů, styl a podání informací bylo srozumitelné. Obsažnost a formální správnost poskytnutých informací byla celkem v pořádku. Rozloučení proběhlo v souladu s etickým kodexem. Celkový dojem byl velmi kladný.

6.3.10 Celkové zhodnocení kontrolních telefonátů

Přehled výsledků mystery callingu je v následující tabulce.

Tab. 6. *Výsledky mystery callingu (vlastní zpracování)*

Hodnotící kritéria	Jednotlivé odbory Městského úřadu v Uherském Hradišti		
	Odbor dopravy	Odbor správních agend	Odbor sociálních služeb a zdravotnictví
B1	0 / 0 / -	0 / 0 / -1	0 / - / 0
B2	9 / 9 / -	9 / 9 / 10	10 / - / 9
B3	8 / 7 / -	8 / 8 / 9	9 / - / 10
B4	6 / 5 / -	6 / 6 / 6	6 / - / 5
B5	4 / 4 / -	4 / 4 / 5	4 / - / 4
B6	8 / 7 / -	7 / 6 / 6	8 / - / 8
SOUČET	35 / 32 / -	34 / 33 / 35	37 / - / 36
% (zaokrouhleno)	87,5 / 80 / 0 %	85 / 82,5 / 87,5 %	92,5 / 0 / 90 %
Ø úspěšnost na 1 telefonát (%)	55,83 %	85 %	60,83 %

Jak je patrné z výsledků mystery callingu, v dílčích telefonátech byl nejméně úspěšný Odbor sociálních služeb a zdravotnictví, pokud ale zohledníme i nespojené telefonní hovory, nejvíce bodů získal Odbor správních agend. Všechny uskutečněné telefonáty byly po všech stránkách celkem v pořádku. Úředníkům chyběla pouze větší míra empatie, snaha a elán řešit problémy volajících klientů, v některých případech byla jednou z nesnází špatná artikulace a rychlost řeči úředníka.

6.3.11 Mystery mailing na Odboru dopravy

Mystery shopper/mailer odeslal celkem tři e-maily třem různým lidem z Odboru dopravy. Odpověď přišla ve všech třech případech a nepřekročila dobu tří dnů. V jednom případě bylo špatné oslovení a styl vyjadřování byl poněkud kostrbatý. Ve zbylých dvou e-mailech nebyly v tomto směru zjištěny větší nedostatky. V rozsahu odpovědi se e-maily lišily, ale všechny obsahovaly ty nejpodstatnější informace. Rovněž nebyly nalezeny závažnější gramatické, stylistické či jiné formální chyby. Celkový dojem byl kladný.

6.3.12 Mystery mailing na Odboru správních agend

Mystery shopper/mailer odeslal celkem tři e-maily třem různým lidem z Odboru správních agend. Odpověď přišla ve všech třech případech a nepřekročila dobu tři dnů. Ve dvou případech bylo použito špatné oslovení, ale styl vyjadřování byl jasný a srozumitelný. V rozsahu odpovědi se e-maily lišily, ale všechny obsahovaly ty nejpodstatnější informace. V jednom z e-mailů bylo nalezeno pár stylistických a výrazových chyb, zbylé dva byly v pořádku. Celkový dojem byl neutrální.

6.3.13 Mystery mailing na Odboru sociálních služeb a zdravotnictví

Mystery shopper/mailer odeslal celkem tři e-maily třem různým lidem z Odboru sociálních služeb a zdravotnictví. Odpověď přišla ve všech třech případech a nepřekročila dobu tři dnů. Správné oslovení bylo ve všech e-mailech, styl vyjadřování byl zřejmý a pochopitelný. V obsažnosti odpovědi se e-maily vcelku nelišily, v každém byly uvedeny podstatné a důležité informace. V jedné z odpovědí bylo nalezeno pár stylistických chyb, zbylé dvě byly v pořádku. Celkový dojem byl pozitivní.

6.3.14 Celkové zhodnocení kontrolních e-mailů

Výsledky mystery mailingu jsou shrnuty v tabulce 7.

Tab. 7. *Výsledky mystery mailingu (vlastní zpracování)*

Hodnotící kritéria	Jednotlivé odbory Městského úřadu v Uherském Hradišti		
	Odbor dopravy	Odbor správních agend	Odbor sociálních služeb a zdravotnictví
C1	0 / 0 / 0	0 / 0 / 0	0 / 0 / 0
C2	1 / 4 / 4	3 / 3 / 4	5 / 5 / 4
C3	8 / 9 / 7	8 / 8 / 9	8 / 9 / 8
C4	0 / 0 / 0	-1 / 0 / 0	0 / 0 / -1
C5	8 / 8 / 8	6 / 7 / 7	9 / 9 / 7
SOUČET	17 / 21 / 19	16 / 18 / 20	22 / 23 / 18
% (zaokrouhleno)	68 / 84 / 76 %	64 / 72 / 80 %	88 / 92 / 72 %
Ø úspěšnost na 1 e-mail (%)	76 %	72 %	84 %

Z výsledků mystery mailingu můžeme jasně vyčíst, že nejúspěšnějším odborem jak v dílčích kontrolních telefonátech, tak v průměrné úspěšnosti na jeden telefonní hovor, je Odbor sociálních služeb a zdravotnictví. Nejčastější chybou v e-mailové komunikaci bylo špatné oslovení. Vyjadřování úředníků bylo celkem stručné, ale výstižné. V některých odpovědích se objevily stylistické a výrazové chyby, ale sdělovací funkce nebyla výrazně narušena.

6.4 Positioning a mapa vnímání jednotlivých odborů u občanů města

Positioning lze doslova přeložit jako „umíst'ování“. Jedná se o to, že na základě parametrů vymezených firmou, společností či organizací, umísťuje zákazník výrobek, službu, jednotlivá oddělení nebo celou firmu do pomyslné mapy vnímání na trhu. Vymezuje pozici i vůči výrobkům, službám nebo oddělením v rámci jedné organizace. V dnešní době je nezbytná image produktu, soukromé firmy, ale i organizace veřejné správy.

Průzkum vnímání jednotlivých odborů Městského úřadu veřejností byl uskutečněn 6. – 7. 6. 2013 v Uherském Hradišti. Bylo osloveno 100 plnoletých občanů Uherského Hradiště, kteří hodnotili dva klíčové faktory v poskytování služeb, ty se opakovaly u všech odborů. Dotazník positioningu (příloha č. P I) staví proti sobě kvalitu služeb (chování úředníků a jejich vystupování vůči zákazníkům/občanům) a rychlost vyřešení problému.

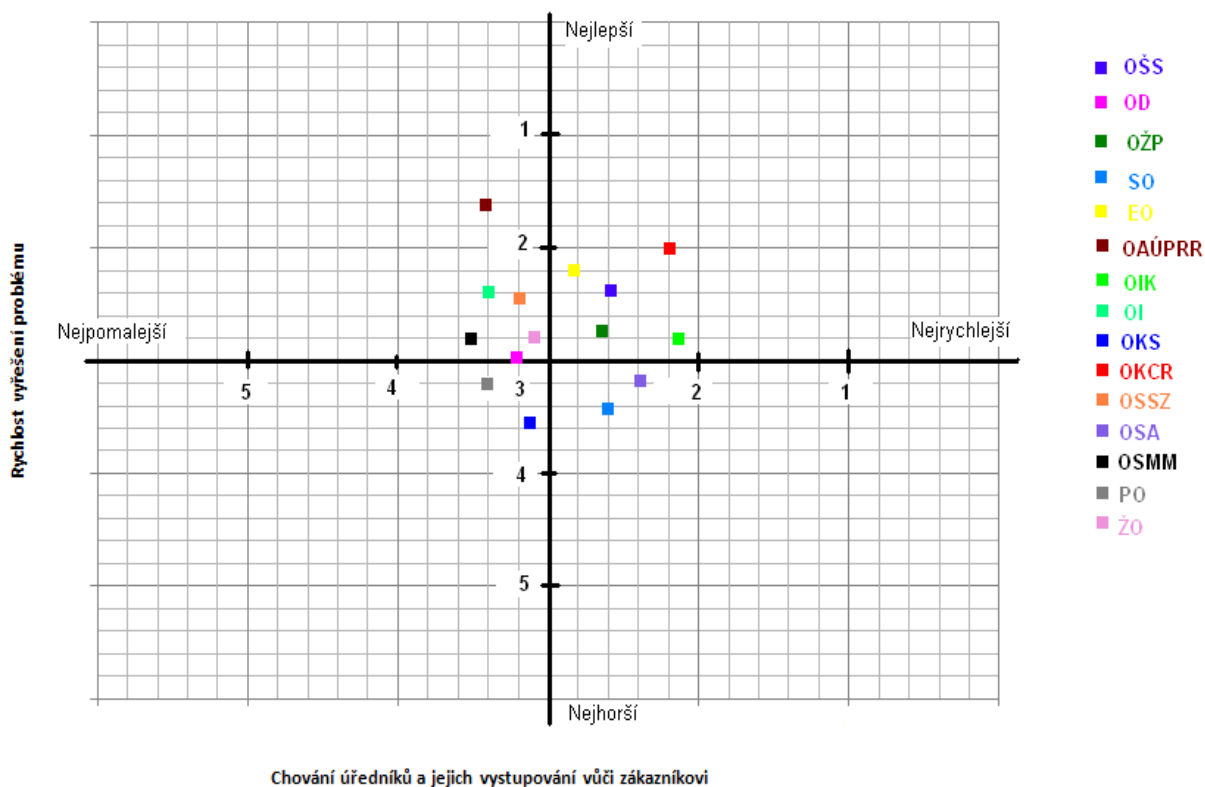
Údaje od respondentů se zanesou do konečné tabulky, hodnoty se sečtou a vydělí počtem dotazovaných lidí. Dostaneme 2 aritmetické průměry, které nám vytvoří souřadnice bodu na osách x a y. (viz Tab. 8) Bod graficky znázorňuje pozici daného odboru na mapě vnímání.

Tab. 8. *Positioning – průměrné hodnoty* (vlastní zpracování)

Odbor	Faktor	Průměrná hodnota
OŠS	Chování a vystupování	2,38 (238/100)
	Rychlost vyřešení	2,65 (265/100)
OD	Chování a vystupování	3,05 (305/100)
	Rychlost vyřešení	3,22 (322/100)
OŽP	Chování a vystupování	2,75 (275/100)
	Rychlost vyřešení	2,66 (266/100)
SO	Chování a vystupování	3,41 (341/100)
	Rychlost vyřešení	2,61 (261/100)
EO	Chování a vystupování	2,21 (221/100)
	Rychlost vyřešení	2,83 (283/100)
OAÚPRR	Chování a vystupování	1,62 (162/100)
	Rychlost vyřešení	3,42 (342/100)

OIK	Chování a vystupování Rychlost vyřešení	2,84 (284/100) 2,17 (217/100)
OI	Chování a vystupování Rychlost vyřešení	2,40 (240/100) 3,39 (339/100)
OXS	Chování a vystupování Rychlost vyřešení	3,58 (358/100) 3,17 (317/100)
OKCR	Chování a vystupování Rychlost vyřešení	2,01 (201/100) 2,23 (223/100)
OSSZ	Chování a vystupování Rychlost vyřešení	2,49 (249/100) 3,21 (321/100)
OSA	Chování a vystupování Rychlost vyřešení	3,22 (322/100) 2,41 (241/100)
OSMM	Chování a vystupování Rychlost vyřešení	2,84 (284/100) 3,56 (356/100)
PO	Chování a vystupování Rychlost vyřešení	3,21 (321/100) 3,40 (340/100)
ŽO	Chování a vystupování Rychlost vyřešení	2,84 (284/100) 3,11 (311/100)

Na základě dotazníku byla vytvořena grafická mapa vnímání jednotlivých odborů. (Obr. 5)



Obr. 5. Mapa vnímání jednotlivých odborů (vlastní zpracování)

Z výsledků positioningu lze vyčíst zajímavé závěry, neboť mapa vnímání nám poskytuje jasné a přehledné informace, které ukazují, jak občan vnímá konkrétní odbor Městského úřadu. Pokud se zaměříme na tři odbory, které byly předmětem výzkumu i v oblasti mystery shoppingu, zjistíme, že nejlépe si u veřejnosti vedl Odbor sociálních služeb a zdravotnictví. I když patřil mezi odbory, kde se rychlost vyřízení požadavku řadila mezi ty pomalejší, v kvalitě poskytovaných služeb na tom byl nejlépe. Hned za ním se umístil Odbor dopravy, který v oblasti kvality získal o něco málo horší známky. Posledním z této trojice je Odbor správních agend. Ten sice v průzkumu patřil mezi odbory s nejrychlejším vyřízením daného problému, ale v chování a přístupu zaměstnanců dopadl nejhůře.

Když se pozorně zadíváme na mapu vnímání, zjistíme, že žádný z odborů nedopadl extrémně dobře ani příliš špatně. Z toho vyplývá, že jednotlivé odbory jsou v očích veřejnosti vnímány jako průměrné, jak v oblasti kvality poskytovaných služeb, tak v rychlosti jejich vyřízení.

6.5 Analýza SWOT

Jednou z nejčastěji používaných analýz, které určují kritická místa v činnostech organizace, je SWOT analýza. Tato analýza obsahuje silné a slabé stránky Městského úřadu v Uherském Hradišti, které ovlivňuje samotný Úřad, a příležitosti a hrozby, které tento Úřad nemůže úplně ovlivnit a které mají vliv na jeho každodenní provoz.

Informace pro tuto analýzu byly převážně čerpány z výsledků předchozího výzkumu.

6.5.1 Silné stránky

- stabilní organizační struktura;
- poloha jednotlivých organizačních jednotek v historické části města – dobrá dostupnost;
- dlouhodobě ustálený systém práce odborů a orgánů města;
- dlouhé úřední hodiny jednotlivých odborů, provoz bez přestávek na oběd;
- moderní vybavení budovy na ulici Protzkarova 33 a ulici Revoluční 1023;
- širší personálního obsazení na odborech MěÚ;
- jasné vymezení procesů a kompetencí u jednotlivých zaměstnanců;

- obsahová náplň činností organizačních jednotek je zpracována v dokumentech MěÚ a koresponduje s činnostmi reálně vykonávanými na jednotlivých odborech;
- kvalita zpracování webových stránek a obsažnost informací na těchto stránkách;
- zájem o nové projekty – například „Komunitní plánování sociálních služeb“, a projekty zaměřené na zlepšování služeb;
- pravidelné vydávání tiskovin a zpravodajů;
- celková propagace města a regionu v médiích.

6.5.2 Slabé stránky

- rozptýlená dislokace pracovišť (odborů);
- nejednotný vizuální styl Úřadu;
- nedostatečná standardizace kvality v poskytování služeb (obsažnost a plnění etického kodexu);
- nevšimavost úředníků na odborech vůči občanům přicházejícím na Úřad s nějakou záležitostí;
- nepřítomnost visačky se jménem na oblečení úředníka;
- nedostatky při pozdravu úředníka;
- horší spolupráce mezi jednotlivci;
- chybějící zpětná vazba od občanů (pomocí dotazníků a mystery shoppingu);
- malý počet parkovacích míst v okolí jednotlivých odborů;
- nemožnost podávat některé žádosti elektronicky.

6.5.3 Příležitosti

- snaha občanů podílet se na rozvoji města, MěÚ a jeho činnostech;
- nabídka kurzů pro zaměstnance, které by vedly ke zlepšení image úředníka veřejné správy;
- financování kurzů a projektů z fondů EU;
- spolupráce s úřady z okolních měst (Staré Město, Kunovice);

- lepší využití potenciálu MěÚ;
- možnost využívání rezervačního systému na webových stránkách Úřadu;
- spolupráce se středními a vysokými školami;
- aplikace výsledků a návrhů předchozích analýz do praxe;
- integrace technologií ICT.

6.5.4 Hrozby

- nekomunikování a nekoordinování rozvojových záměrů (město – veřejná správa);
- nekomunikování ze strany občanů;
- nevhodná personální politika;
- nedostatek některých odborností pro oblast veřejné správy;
- nepřipravenost a neochota přijímat změny;
- náročnost zákazníků na kvalitu služeb;
- nedostatek financí na nové projekty;
- omezování pravomocí samosprávných celků.

6.5.5 Závěr SWOT analýzy

Hlavní kritická místa v poskytování služeb na Městském úřadu se nacházejí ve slabých stránkách. Mezi tyto slabé stránky patří rozptýlená dislokace jednotlivých odborů, nejednotný vizuální styl, nedostatečná standardizace kvality služeb, nevšímavost úředníků a jejich dílčí prohřešky proti etickému kodexu, chybějící zpětná vazba týkající se kvality služeb na Úřadu a nemožnost podání některých žádostí elektronicky.

Na druhou stranu se ale Úřad může opírat o stávající silné stránky, mezi které se řadí stabilní organizační struktura, dobrá dostupnost, dlouhodobě ustálený systém práce odborů a orgánů města, dlouhé úřední hodiny jednotlivých odborů, provoz bez přestávek na oběd, moderní vybavení budov, širší personálního obsazení, jasné vymezení procesů a kompetencí u jednotlivých zaměstnanců, kvalita zpracování webových stránek a obsažnost informací na těchto stránkách, zájem o nové projekty a pravidelné vydávání tiskovin a zpravodajů.

6.5.6 Matematický model SWOT analýzy

Pro lepší přehlednost byly hlavní silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby převedeny do matematického modelu. (viz Tab. 9)

Tab. 9. Matematický model SWOT analýzy (vlastní zpracování)

Hlavní příležitosti a hrozby	Snaha občanů podílet se na rozvoji města	Nabídka kurzů pro zaměstnance	Financování kurzů a projektů z fondů EU	Spolupráce s úřady z okolních měst	Nevhodná personální politika	Nedostatek odborností pro oblast veřejné správy	Náročnost zákazníků na kvalitu služeb	Omezování pravomocí samosprávných celků	+	-
	Hlavní silné stránky									
Stabilní organizační struktura	0	+	+	+	-	0	0	-	3	2
Dlouhé úřední hodiny	+	0	0	+	-	0	0	0	2	1
Zájem o nové projekty	+	+	+	+	-	-	-	0	4	3
Šíře personálního obsazení	0	+	+	+	-	-	0	0	3	2
Pravidelné vydávání tiskovin a zpravodajů	+	+	0	+	0	0	0	0	3	0
Hlavní slabé stránky										
Rozptýlená dislokace pracovišť	-	-	0	-	-	0	-	0	0	5
Nejednotný vizuální styl	0	0	0	-	0	-	-	0	0	3
Nedostatečná standardizace kvality ve službách	-	-	-	-	-	-	-	0	0	7
Chybějící zpětná vazba od občanů	0	0	0	0	-	-	0	0	0	2
Nemožnost podávat některé žádosti elektronicky	0	0	0	0	0	-	0	0	0	1
+	3	4	3	5	0	0	0	0	15	
-	2	2	1	3	7	6	4	1		26

Z matematického modelu vyplývá, že mezi nejvýznamnější silné stránky se řadí především zájem o nové projekty, stabilní organizační struktura, šíře personálního obsazení a pravidelné vydávání tiskovin a zpravodajů. Naopak hlavními slabými stránkami je nedostatečná

standardizace kvality služeb a dislokace jednotlivých odborů. Nejvýznamnější příležitostí je spolupráce s úřady z okolních měst (Staré Město, Kunovice) a nabídka kurzů pro zaměstnance pro zvýšení image Úřadu, největšími hrozbami je nevhodná personální politika a nedostatek odborností pro oblast veřejné správy.

6.6 Shrnutí analytické části

V analytické části diplomové práce byl proveden marketingový výzkum metodou mystery shopping a metodou positioningu, dále byla provedena analýza SWOT. Z provedeného výzkumu a analýzy vyplynula kritická místa v poskytování služeb občanům města.

Pomocí mystery shoppingu/callingu/mailingu, kdy byly mezi sebou porovnávány tři odbory Městského úřadu – Odbor dopravy, Odbor správních agend a Odbor sociálních služeb. Byly zjištěny nedostatky především v osobní komunikaci s občany, nevšímavosti úředníků a jejich nedostatečné empatii.

Mapa vnímání jednotlivých odborů, v rámci positioningu, ukázala, jak občané města percipují odbory Úřadu. Žádné z pracovišť nebylo vnímáno příliš pozitivně, ale ani extrémně negativně. Z výzkumu vyplývalo, že občané chápou návštěvu jednotlivých odborů jako nutnost, které se nelze vyhnout, a byli by mnohem spokojenější, kdyby přístup úředních osob byl o něco vstřícnější.

Na základě těchto výzkumů byla vytvořena SWOT analýza, která shrnuje závěry mystery shoppingu a positioningu. Matematický model této analýzy znázorňuje nejsilnější a nejslabší stránky a také největší příležitosti a hrozby, které ovlivňují kvalitu služeb.

7 PROJEKTOVÁ ČÁST

Cílem projektové části práce je na základě výsledků analytické části vypracovat projekt, který by vedl ke zlepšení kvality služeb na Městském úřadu v Uherském Hradišti.

Z výsledků provedeného výzkumu lze vydedukovat, že služby poskytované Městským úřadem nejsou na špatné úrovni. I když by se mohlo zdát, že úroveň služeb ve veřejné správě není tak důležitá jako v soukromém sektoru, neboť zákazníci nemají většinou možnost volby jiné alternativy, pokud potřebují využít služeb úřadu, opak je pravdou. Ve veřejném sektoru jsou pravidla a normy v poskytování služeb občanům stejně důležité jako kdekoliv jinde. Dodržování těchto pravidel vede k vysokému standardu služeb, který přispívá nejen k atraktivitě a image dané instituce, ale i k oblíbenosti a přitažlivosti lokality.

7.1 Cíle projektu

Hlavním cílem projektu je zlepšení kvality a zefektivnění služeb poskytovaných na Městském úřadu. Docílilo by se zvýšení spokojenosti občanů s těmito službami.

Pro splnění hlavního cíle je nutné realizovat menší dílčí cíle:

- rozšíření pravidel a zásad komunikace úředníků s občany (rozšíření etického kodexu i pro oblast telefonické a elektronické komunikace);
- zapracování nových pravidel do současného etického kodexu;
- trénink a školení úředníků v komunikaci s občany;
- kontrola kvality poskytovaných služeb.

Náplní projektové části bude nejdříve návrh nových konkrétních pravidel a zásad komunikace a zapracování do etického kodexu zaměstnance (viz podkapitola 6.1). Poté bude následovat vytvoření plánu školení a kurzů, které pomohou získat jednotlivcům nové znalosti a dovednosti pro efektivnější výkon veřejné správy. Na závěr budou navrženy možnosti kontroly poskytovaných služeb.

7.2 Návrh nového etického kodexu zaměstnance Městského úřadu v Uherském Hradišti

Na základě marketingového výzkumu, výsledků mystery shoppingu a SWOT analýzy byla vytvořena nová pravidla a zásady správné komunikace Úřadu s občanem. Spojením stávajících a nových pravidel vznikne nový etický kodex zaměstnance Městského úřadu v Uherském Hradišti.

Etický kodex zaměstnance Úřadu je souborem doporučení a zásad, jejichž respektování má zvýšit, případně upevnit, spokojenost veřejnosti i zaměstnanců úřadu v každodenních činnostech v rámci výkonu veřejné správy. Na následujících řádcích budou shrnuta pravidla a zásady osobní, telefonické a písemné komunikace.

Pravidla a zásady komunikace s občany:

Osobní jednání

- 1) Občanovi, který přichází na Městský úřad s nějakou záležitostí, se bude pracovník Úřadu věnovat nejpozději do 15 minut, bez ohledu na to, zda je tzv. úřední den či úřední hodiny. Výkon veřejné správy je službou občanům a ti nemusí vědět, kdy jsou stanoveny úřední dny.
- 2) Pokud není možné věnovat se záležitostem občana okamžitě, budou mu slušnou formou vysvětleny důvody. Bude mu nabídnut nejbližší možný termín, kdy by se dala záležitost projednat.
- 3) Zaměstnanci Městského úřadu nosí dobře viditelnou visačku se svým jménem a názvem oddělení, v němž pracují. Při jednání s občanem jsou zdvořilí a vstřícní. Přistupují k občanovi jako ke svému zákazníkovi, snaží se mu vyjít maximálně vstříc, v případě potřeby mu pomohou vyplnit požadované formuláře.
- 4) Při rozhovoru s občanem se zaměstnanec tváří přívětivě, aby bylo na první pohled znát, že ho práce baví a že občan zde není na obtíž.
- 5) Při jednání bude občanovi nabídnuto místo k sezení, aby mohl v klidu projednat svůj problém.
- 6) Zaměstnanec Úřadu by se měl snažit zapamatovat si jméno občana, se kterým jedná, a v průběhu rozhovoru ho používat k oslovení.

- 7) Zaměstnanec používá v konverzaci s občanem spisovný jazyk, měl by se vyhýbat odborným termínům. Občanovi poskytuje maximum informací týkajících se dané problematiky.
- 8) Jednání by měl zaměstnanec začít tím, co může udělat, ne tím, co nejde. Pokud občanovi něco slíbí, měl by to dodržet.
- 9) Pokud má občan zájem, předá mu zaměstnanec svoji vizitku.
- 10) Zaměstnanec je k občanovi zdvořilý, chová se klidně, mluví pomalu a nezvyšuje hlas, a to i v případech, kdy se protistrana chová agresivně nebo hrubě. Pokud občanovo hrubé a agresivní chování překročí únosnou mez, zaměstnanec má právo rozhovor ukončit. Musí ale předem na tuto skutečnost upozornit.
- 11) Zaměstnanec dává najevo, že chápe občanyvny pocity – například „*Chápu, že Vás to velmi rozčiluje*“.
- 12) Za svou práci zaměstnanec nevyžaduje ani nepřijímá žádné výhody.
- 13) Zaměstnanec neprovádí žádné činnosti, které se neslučují s výkonem jeho práce. Dbá na to, aby jeho veřejné aktivity nenarušily důvěru občanů v jeho nestrannost.
- 14) Zaměstnanec nezneužívá výhod vyplývajících z jeho pracovního zařazení ani informací získaných při výkonu zaměstnání ke svému osobnímu prospěchu.
- 15) Zaměstnanec pečuje o úpravu svého zevnějšku a dbá, aby jeho oblečení odpovídalo pracovnímu zařazení, místu výkonu práce a příležitosti. I to přispívá k pozitivnímu obrazu navenek a k celkové atmosféře jednání s občany.

Telefonický hovor

- 1) Vyzvánějící telefon v kanceláři bude zvednut do 20 vteřin. Pokud není přítomen zaměstnanec, kterému telefon přísluší, zastoupí ho kolega/kolegyně z kanceláře.
- 2) Zaměstnanci se při telefonním hovoru s občany vždy řádně ohlašují, přičemž používají následující formulí: „*Dobrý den, Městský úřad Uherské Hradiště, odbor (název odboru a oddělení), u telefonu (jméno a příjmení), prosím*. Občan má právo vědět, s kým hovoří.
- 3) Zaměstnanec se soustředí na hovor, během hovoru nejí, nepije, nekouří, nemluví s jinými lidmi a nedělá jiné věci, které by odváděly jeho pozornost.

- 4) Zaměstnanec je vstřícný a ochotný, usmívá se, neboť je to poznat i v telefonu v jeho hlase.
- 5) Zaměstnanec se snaží problém občana vyřešit ihned a nenutí ho, aby přišel na Úřad osobně.
- 6) Pokud telefonát nepřísluší danému oddělení a zaměstnanec ho nemůže vyřídit sám, nabídne volajícímu, že ho přepojí nebo mu kolega/kolegyně zavolá zpět.
- 7) Zaměstnanec se na konci hovoru ujistí, že volající zná jeho jméno a telefonní číslo, stejně tak se snaží zapamatovat si jméno volajícího a během rozhovoru ho oslovuje jménem.

Elektronická komunikace

- 1) Na všechny e-mailové dotazy a žádosti se odpovídá maximálně do 3 pracovních dnů.
- 2) Zaměstnanec oslovuje v e-mailu adresáta „*Vážený pane/Vážená paní*“ (příjmení, popřípadě titul adresáta).
- 3) V odpovědi zaměstnanec uvádí své jméno, pozici, název odboru, oddělení a telefonní číslo.
- 4) Zaměstnanec píše standardní velikostí a tvarem písma do šablony odpovídající jednotnému vizuálnímu stylu Městského úřadu.
- 5) Zaměstnanec poskytuje veškeré vyžadované informace a také informuje o dalších krocích, které Úřad učiní, a kdy se tak stane.
- 6) Informace poskytované občanům by měly být přesné, jasné, srozumitelné. Zaměstnanec používá spisovný jazyk, vyhýbá se zkratkám a odborným termínům.

Dále platí i původní pravidla:

- Zaměstnanec své povinnosti plní odpovědně a efektivně, ve shodě s Ústavou České republiky, Listinou základních práv a svobod, zákony, dalšími právními předpisy a vnitřními předpisy zaměstnavatele na úrovni, kterou si průběžně studiem i samostudiem prohlubuje.
- Zaměstnanci se vzájemně respektují, předávají si potřebné informace, jsou k sobě navzájem vstřícní, věcní a kultivovaní v jednání.

- Zaměstnanec se vždy chová tak, aby Městský úřad a město vnímala veřejnost jako celek pozitivně.

7.3 Návrh školení a aktivit k zefektivnění a zkvalitnění služeb

Aby došlo ke zkvalitnění a zefektivnění poskytovaných služeb na Úřadu, je nutné jeho zaměstnance soustavně vzdělávat a školit. Úředníci si musí osvojit a procvičit správné komunikační návyky, které povedou k větší spokojenosti občanů.

Na základě výsledků analytické části práce jsou vytvořeny školící aktivity cíleně zaměřené na komunikační a prezentační dovednosti. Tyto činnosti jsou určeny pro všechny zaměstnance Úřadu, kteří mají komunikaci s klienty, sponzory, partnery a médii v denní náplni práce.

7.3.1 Školící aktivity zaměřené na komunikační a prezentační dovednosti

<u>Název školení</u>	Mediální trénink, tiskový mluvčí
<u>Obsahová náplň a cíle</u>	Interaktivní školení zaměřené na zlepšení profesionálního vystupování pracovníků úřadu před veřejností a na zlepšení komunikace ve veřejných službách pro celkové vylepšení mediálního obrazu instituce úřadu.
<u>Struktura a osnova kurzu</u>	<ol style="list-style-type: none">1) Jak profesionálně vystupovat před veřejností.2) Komunikace s médii.3) Praktický nácvik vybraných situací.4) Tisková konference.5) Tisková zpráva.6) Praktický nácvik dovedností tiskového mluvčího.
<u>Metody</u>	Interaktivní výklad se zapojením cílové skupiny, nácviky vybraných dovedností, diskuse, doporučení pro praxi.
<u>Výstupy</u>	Účastníci posílí své dovednosti ve vystupování na veřejnosti a jednání s médii, během praktických cvičení si rozvinou profesionální, kultivovaný projev.

<u>Název školení</u>	Etika úředníka
<u>Obsahová náplň a cíle</u>	Kurz se zaměří na význam etiky pro zákonnost a správnost rozhodování veřejné správy a naplňování zásady veřejné správy jako služby občanům.
<u>Struktura a osnova kurzu</u>	<ol style="list-style-type: none">1) Význam etiky ve veřejné správě.2) Etický kodex.3) Vystupování úředníka v souladu s etickými standardy.4) Zvládání tzv. korupčních tlaků.5) Praktické příklady neetického, protiprávního a trestného chování.6) Příklady dobré praxe, dotazy, diskuze.
<u>Metody</u>	Interaktivní výklad, zapojení cílové skupiny do výměny zkušeností a diskuze, praktické příklady.
<u>Výstupy</u>	Účastníci znají etický kodex úředníka, orientují se v oblasti etiky ve veřejné správě, umějí rozpoznat sporné, neetické, protiprávní či trestné chování.
<u>Název školení</u>	Stres a duševní hygiena osobnosti
<u>Obsahová náplň a cíle</u>	Kurz zaměřený na problematiku zvládání stresových situací při jednání na úřadu.
<u>Struktura a osnova kurzu</u>	<ol style="list-style-type: none">1) Identifikace a analýza prvotních projevů stresu.2) Oblasti a způsoby stresového působení.3) Příklady dobré praxe, praktická cvičení.4) Doporučení pro praxi, rekapitulace a sebereflexe.5) Jak najít spouštěče stresu v osobním a pracovním životě, preventivní odhalení stresu.

- 6) Efektivní techniky prevence stresu a jejich využití v konkrétních situacích.
- 7) Vztah motivace s eliminací stresu.
- 8) Osobní hranice tolerance působení stresu.
- 9) Jak eliminovat hrozící stresové a konfliktní situace, které vyplývají z mezilidských vztahů.
- 10) Odhad odolnosti proti stresu a jak s ním pracovat (u sebe, u komunikačního partnera).
- 11) Příklady dobré praxe, výměna zkušeností, diskuze.

Metody

Interaktivní výklad, zapojení cílové skupiny, nácvik některých dovedností, diskuse, doporučení pro praxi.

Výstupy

Účastníci rozpoznají stres, stresové spouštěče, stresové situace, umí identifikovat symptomy syndromu vyhoření a použít techniky duševní hygieny.

Název školení

Komunikace a jednání s problémovým klientem

Obsahová náplň a cíle

Vzdělávání v oblasti asertivního řešení konfliktů a jednání v konfliktních situacích s problémovým klientem úřadu.

Struktura a osnova kurzu

- 1) Úvod – vymezení tématu, očekávání účastníků.
- 2) Osobnost, duševní zdraví a postoje úředníka.
- 3) Typy problémových klientů, základní zásady a techniky jednání a komunikace s anomálními lidmi, nejčastější chyby při komunikaci s problémovými klienty.
- 4) Rozlišení problémových klientů a klientů v duševní krizi.
- 5) Agresivní klient a strategie zvládnání agresivního chování.
- 6) Identifikace jednotlivých typů problémových klientů a zvládnání komunikace s těmito klienty.

	<p>7) Mentálně postižení, klient s Alzheimerovou nemocí – typické problémové chování a jeho zvládání.</p> <p>8) Klient konzument, klienti propuštění z výkonu trestu, psychicky narušené osobnosti.</p> <p>9) Krizová komunikace a krizová intervence, komunikační dovednosti sociálního pracovníka.</p>
<u>Metody</u>	Interaktivní výklad, práce ve skupinách, praktické příklady, diskuse, doporučení pro praxi.
<u>Výstupy</u>	Účastníci se orientují v problematice zvládání komunikace s problémovým klientem, umí rozlišit jednotlivé typy obtížnějších klientů a jejich typické problémové chování, umějí posoudit vhodné strategie pro zvládání různých typů klientů a uvědomují si základní chyby při komunikaci s problémovým klientem.
<u>Název školení</u>	Etiketa a normy v písemném styku, úprava písemností podle normy
<u>Obsahová náplň a cíle</u>	Kurz zaměřený na způsoby úprav úředních dokumentů, komunikaci v písemném styku, úsporu času při současném zvyšování image úřadu zavedením normy do praxe.
<u>Struktura a osnova kurzu</u>	<ol style="list-style-type: none">1) Úvod do problematiky.2) Možnosti a způsoby přenosu informací.3) Organizace písemného styku.4) Normalizovaná úprava písemností.5) Hlavní zásady úpravy textu na počítači.6) ČSN 01 6910.7) Způsoby komunikace.8) Elektronická pošta.

	9) Aktuality z oblasti, praktické příklady.
<u>Metody</u>	Interaktivní výklad normy, praktická cvičení.
<u>Výstupy</u>	Účastníci umí správně písemně a elektronicky komunikovat a posílí profesionalitu a kultivovanost písemného projevu.
<u>Název školení</u>	Prezentační dovednosti
<u>Obsahová náplň a cíle</u>	Kurz zaměřený na prezentační dovednosti ve veřejné správě s ohledem na profesionální prezentaci úředníků i celého úřadu před veřejností, součástí je i praktická zkouška vlastní prezentace a její rozbor.
<u>Struktura a osnova kurzu</u>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Profesionální prezentace. 2) Cílová skupina sdělení. 3) Vyjadřování v prezentaci. 4) Typy informačních sdělení. 5) Nástroje a prostředky prezentace. 6) Procvičování – zvládání obtížných situací v prezentaci.
<u>Metody</u>	Interaktivní výklad se zapojením cílové skupiny, praktické procvičení získaných poznatků, diskuse, doporučení pro praxi.
<u>Výstupy</u>	Účastníci posílí své prezentační dovednosti, naučí se identifikovat a porozumět očekávání cílové skupiny prezentace, zdokonalí se ve vyjadřování myšlenek, v práci s námitkami, zvládnutí různých druhů sdělení a pochopení emoční stránky přijetí prezentace cílovou skupinou, posílí své dovednosti v práci s audiovizuálními pomůckami.

Přehled školících aktivit, počet osob, pro které je školení určeno, počet dní, které jsou nutné k absolvování kurzu a odhadovaná cena jednotlivých školení je zobrazena v následující tabulce (Tab. 10)

Účastníci kurzu budou rozděleni do pracovních skupin. Jeden den školení bude mít maximálně 6 výukových hodin, délka každé hodiny je 45 minut. Ceny za jednotlivá školení jsou stanoveny na základě cen dodavatelů.

Tab. 10. Přehled školicích aktivit - Komunikační a prezentační dovednosti (vlastní zpracování)

Název školení	Celkový počet osob	Celkový počet skupin	Počet dnů na skupinu	Počet dnů na školení celkem	Ø cena na 1 účastníka/1den (v korunách)	Ø cena za celé školení (v korunách)
Mediální trénink, tiskový mluvčí	5	1	1	1	3 500 Kč	17 500 Kč
Etika úředníka	75	5	1	5	1 100 Kč	82 500 Kč
Stres a duševní hygiena osobnosti	20	2	2	4	1 900 Kč	38 000 Kč
Komunikace a jednání s problémovým klientem	75	5	1	5	1 500 Kč	112 500 Kč
Etiketa a normy v písemném styku	75	5	1	5	1 500 Kč	112 500 Kč
Prezentační dovednosti	8	1	1	1	2 500 Kč	20 000 Kč
						Σ 383 000 Kč

7.4 Kontrola poskytovaných služeb

Provádění pravidelných kontrol je pro udržení kvality poskytovaných služeb nezbytné. Služby měly být kontrolovány a vyhodnocovány jednak pomocí pravidelného mystery shoppingu, a jednak pomocí průzkumu veřejného mínění v daném městě. Úřad si může najmout mysteryshoppingovou agenturu nebo agenturu pro výzkum veřejného mínění. Pokud nechce město investovat do kontroly příliš mnoho prostředků, je tu ještě možnost využít spolupráce s vysokými školami a zadat kontrolu poskytovaných služeb proškoleným vysokoškolským studentům. Průzkum veřejného mínění může také realizovat sám Městský úřad, sestaví si dotazníky pro zjištění spokojenosti občanů se službami, které budou následně zaměstnanci jednotlivých odborů rozdávat klientům. Při pravidelné kontrole má také možnost management úřadu vyhodnocovat a meziročně srovnávat výsledky šetření.

7.5 Přínosy projektu

Mezi hlavní přínosy projektu patří:

- zkvalitnění a zefektivnění poskytovaných služeb;
- zvýšení profesionality úředníků;
- vylepšení image Městského úřadu;
- možnost srovnání předešlé a současné situace;
- zatraktivnění Městského úřadu i města samotného;
- zvýšení a zlepšení informovanosti občanů.

7.6 Omezení projektu

Mezi hlavní omezení projektu patří:

- značná finanční zátěž rozpočtu Městského úřadu;
- poměrně časově náročná příprava a realizace projektu;
- nutnost správného řízení rizik;
- zpětná vazba přichází s časovým posunem.

7.7 Klíčové činnosti projektu

Klíčové činnosti zahrnují všechny stupně realizace projektu:

A – vytvoření zadávací dokumentace projektu – zpracování analýz a podkladů pro navržení projektu, přijetí nových pravidel a zásad etického kodexu, seznámení zaměstnanců s novými pravidly formou oběžníku;

B – zahájení projektu – začíná schválením projektu Městským úřadem. Úřad osloví a zašle zadání, předpoklady a podmínky školení vybraným firmám. Vzhledem k tomu, že se jedná o veřejnou zakázku malého rozsahu, není Městský úřad povinen zadávat tuto zakázku podle zákona o veřejných zakázkách, je ale nutné dodržet podmínku transparentnosti, rovného zacházení a nediskriminace;

C – výběr nejvhodnější školící agentury – Úřad zváží nabídky a vybere tu nejvhodnější;

D – realizace kurzů a školení – dozdělení a rozšíření dovedností zaměstnanců;

E – vyhodnocení školicích kurzů – zaměstnanci Úřadu poskytnou vedení zpětnou vazbu;

F – příprava mystery shoppingu/callingu/mailingu – stanovení možných témat, sestavení časového harmonogramu výzkumu, navržení parametrů kontrolních listů, vybrání odborů, na kterých bude mystery shopping probíhat;

G – realizace mystery shoppingu/callingu/mailingu – výzkum na vybraných odborech;

H – vyhodnocení mystery shoppingu/callingu/mailingu – porovnání předešlého a budoucího stavu služeb, zhodnocení situace;

I – příprava průzkumu veřejného mínění – sestavení dotazníků pro zjištění spokojenosti občanů se službami, dotazníky budou poté přístupné na jednotlivých odborech, je nutné oslovit minimálně 100 respondentů;

J – zpracování dotazníků a vyhodnocení výsledků;

K – celkové zhodnocení kontroly služeb a vyvození závěrů;

L – seznámení zaměstnanců s výsledky kontroly.

7.8 Časová analýza projektu

Projekt zlepšení kvality služeb na Městském úřadu pomocí metody mystery shopping sestává z jednotlivých činností, které mají pevně stanovenou dobu trvání. Cílem časové analýzy je nalezení „kritické cesty“, která zobrazuje nejkratší dobu, během které lze projekt uskutečnit. Tato analýza bude řešena pomocí deterministické metody CPM (Critical Path Method – metoda kritické cesty). Popis jednotlivých činností i s délkou jejich trvání je uveden v následující tabulce (Tab. 11). Konečné tabulky a síťový graf jsou zpracovány pomocí programu WinQSB.

Tab. 11. Časový harmonogram klíčových činností (vlastní zpracování)

Činnosti	Popis činnosti	Doba trvání (dny)	Předchozí činnosti
A	Vytvoření zadávací dokumentace projektu	30	-
B	Zahájení projektu	7	A
C	Výběr nejvhodnější školicí agentury	1	B

D	Realizace kurzů a školení	60	A,C
E	Vyhodnocení školicích kurzů	2	D
F	Příprava mystery shoppingu/callingu/mailingu	2	A,E
G	Realizace mystery shoppingu/callingu/mailingu	7	A,F
H	Vyhodnocení mystery shoppingu/callingu/mailingu	3	G
I	Příprava průzkumu veřejného mínění	2	A,H
J	Zpracování dotazníků a vyhodnocení výsledků	3	I
K	Celkové zhodnocení kontroly služeb a vyvození závěrů	3	E,H,J
L	Seznámení zaměstnanců s výsledky kontroly	1	K
Doba trvání celkem		121	-

7.8.1 Řešení v programu WinQSB

Tabulka pro výpočet řešení v programu WinQSB. (viz Obr. 6)

Activity Number	Activity Name	Immediate Predecessor (list number/name, separated by ',')	Normal Time
1	A		30
2	B	A	7
3	C	B	1
4	D	A,C	60
5	E	D	2
6	F	A,E	2
7	G	A,F	7
8	H	G	3
9	I	A,H	2
10	J	I	3
11	K	E,H,J	3
12	L	K	1

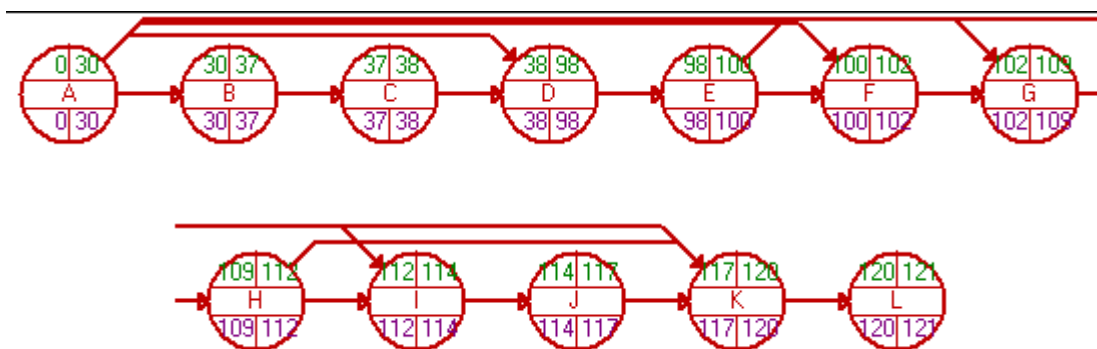
Obr. 6. Zadání v programu WinQSB (vlastní zpracování)

Klíčových činností bylo určeno 12, odhadnutá celková doba projektu je 121 dní. Program WinQSB nám přesně určí nejkratší dobu trvání projektu a činnosti na kritické cestě.

08-10-2013 02:14:07	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	30	0	30	0	30	0
2	B	Yes	7	30	37	30	37	0
3	C	Yes	1	37	38	37	38	0
4	D	Yes	60	38	98	38	98	0
5	E	Yes	2	98	100	98	100	0
6	F	Yes	2	100	102	100	102	0
7	G	Yes	7	102	109	102	109	0
8	H	Yes	3	109	112	109	112	0
9	I	Yes	2	112	114	112	114	0
10	J	Yes	3	114	117	114	117	0
11	K	Yes	3	117	120	117	120	0
12	L	Yes	1	120	121	120	121	0
	Project	Completion	Time	=	121	days		
	Number of	Critical	Path(s)	=	11			

Obr. 7. Výsledná tabulka z WinQSB – délka trvání projektu (vlastní zpracování)

Pomocí programu WinQSB byla zjištěna přesná doba realizace projektu. Celkový čas nutný k uskutečnění tohoto projektu je 121 dní. Všechny činnosti jsou součástí kritické cesty, tudíž se žádná nesmí zpozdít, jinak by došlo k posunu celého projektu; celková časová rezerva je nulová. Analýza také prokázala existenci 11 kritických cest (viz příloha P II).



Obr. 8. Síťový graf projektu (vlastní zpracování)

7.9 Nákladová analýza projektu

Nákladová analýza zohledňuje celkové náklady vzniklé realizací projektu zlepšení kvality služeb na Městském úřadu v Uherském Hradišti. Bere do úvahy i fakt, že mystery shopping může být proveden buď ve spolupráci s marketingovou agenturou, nebo se studentem vysoké školy. U průzkumu veřejného mínění bude počítáno s variantou, že dotazníkové šetření si Úřad zajistí pomocí vlastních zaměstnanců.

7.9.1 Náklady na realizaci kurzů a školení

Výše nákladů vynaložených na jednotlivé kurzy je stanovena na základě cen dodavatelů.

Tab. 12. Přehled nákladů za jednotlivé kurzy (vlastní zpracování)

Název školení	Celkový počet osob	Ø náklad na osobu (včetně DPH)	Ø náklad na celé školení
Mediální trénink, tiskový mluvčí	5	3 500 Kč	17 500 Kč
Etika úředníka	75	1 100 Kč	82 500 Kč
Stres a duševní hygiena osobnosti	20	1 900 Kč	38 000 Kč
Komunikace a jednání s problémovým klientem	75	1 500 Kč	112 500 Kč
Etiketa a normy v písemném styku	75	1 500 Kč	112 500 Kč
Prezentační dovednosti	8	2 500 Kč	20 000 Kč
			Σ 383 000 Kč

Celkové náklady na školení komunikačních dovedností zaměstnanců u odborné vzdělávací agentury dosáhnou průměrné výše 383 000 Kč. Finance může Městský úřad získat z fondů EU, které podporují vzdělávání a konkurenceschopnost pracovních sil.

7.9.2 Náklady na realizaci mystery shoppingu marketingovou agenturou

Pokud bude zadána realizace mystery shoppingu specializované marketingové agentuře, musí se počítat s tím, že cena za služby bude tvořena souborem mnoha faktorů. Mezi tyto faktory se řadí celkový počet navštívených odborů, délka realizace mystery shoppingu, četnost návštěv nebo počet mystery shopperů. Obecně se cena za služby skládá z ceny za režie, know how marketingové agentury, odměny všech členů týmu a zisku této agentury.

Výše nákladů vynaložených na jednotlivé formy mystery shoppingu je stanovena na základě cen dodavatelů. V nákladu jednotlivých forem utajovaného nákupu jsou započítány všechny nákladové položky (jízdné, stravné, náklady na tisk, náklady na telefonní hovor, náklady na internetové služby, know how a profit agentury).

Tab. 13. *Náklady na realizaci mystery shoppingu marketingovou agenturou*
(vlastní zpracování)

	Ø náklad na jednotku*	Počet jednotek	Konečný náklad
Mystery shopping	5 500 Kč	3	16 500 Kč
Mystery calling	1 000 Kč	9	9 000 Kč
Mystery mailing	600 Kč	9	5 400 Kč
Prezentace výsledků			5 000 Kč
			Σ 35 900 Kč

*Jednotkou je myšleno 1 provedení mystery shoppingu + zpracování vyhodnocení / 1 provedení mystery callingu + zpracování vyhodnocení / 1 provedení mystery mailingu + zpracování vyhodnocení.

Celkové náklady na realizaci mystery shoppingu s využitím odborné agentury jsou 35 900 Kč. V našem případě je počítáno s tím, že proběhnou 3 kontrolní návštěvy (1 na každém z 3 vybraných odborů), 9 kontrolních telefonátů (3 na 1 odbor) a 9 kontrolních e-mailů (3 na 1 odbor).

7.9.3 Náklady na realizaci mystery shoppingu vysokoškolským studentem

Při vyčíslení nákladů na realizaci mystery shoppingu vysokoškolským studentem se bude vycházet z rozdělení nákladů na explicitní a implicitní. Explicitní náklady představují skutečnou částku vydanou studentem na provedení 3 návštěv, 9 telefonátů a 9 zaslání kontrolních e-mailů. Je vhodné zohlednit také náklady implicitní, tedy náklady obětované příležitosti. Ty vycházejí z předpokladu, že doba k realizaci mystery shoppingu je 7 pracovních dnů, které by student mohl strávit v zaměstnání s částečným úvazkem. Plat byl stanoven na 75 Kč/hod. Dalším předpokladem je, že všechny 3 kontrolní návštěvy se uskuteční v 1 den, tím se sníží náklady na cestovné a stravné. Minuta telefonního hovoru stojí 2,50 Kč a počítáme s průměrnou dobou trvání 1 telefonátu na 5 minut. Měsíční internetové služby stojí 500 Kč a jsou využity ve 2 dnech (měsíc má 30 dnů). Vysokoškolský student bydlí v okolí 60 kilometrů od Uherského Hradiště.

Tab. 14. *Náklady na realizaci mystery shoppingu vysokoškolským studentem*
(vlastní zpracování)

Explicitní náklady		Implicitní náklady	
Nákladové položky	Kč	Nákladové položky	Kč
Cestovné (vlak, bus)	200 Kč	Ušlá mzda	2 100 Kč
Stravné (1 den)	150 Kč		
Tisk podkladů	90 Kč		
Telefon	113 Kč		
Internet	34 Kč		
Σ	587 Kč	Σ	2 100 Kč
Celkové náklady na vysokoškolského studenta – 2 687 Kč.			

Při zohlednění jak explicitních, tak implicitních nákladů se celková částka za realizaci mystery shoppingu studentem vyšplhala na 2 687 Kč.

7.9.4 Celkové náklady na projekt

Celkové náklady na projekt jsou součtem dílčích nákladů – na realizaci kurzů a školení, na uskutečnění mystery shoppingu. V případě utajovaného nákupu existuje možnost volby. Nabízí se nám dvě varianty a Městský úřad se sám může rozhodnout, zda využije služeb profesionální marketingové agentury (varianta 1) nebo zadáme provedení mystery shoppingu proškolenému studentovi vysoké školy (varianta 2).

Tab. 15. *Celkové náklady na projekt* (vlastní zpracování)

Položky celkových nákladů	Varianta 1	Varianta 2
Náklady na realizaci kurzů a školení	383 000 Kč	383 000 Kč
Náklady na mystery shopping	35 900 Kč	2 687 Kč
Celkem	418 900 Kč	385 687 Kč

Rozdíl v nákladech mezi variantami je 33 213 Kč.

7.10 Riziková analýza projektu

Analýza rizik projektu se zabývá všemi možnými riziky, které by mohly ohrozit realizaci projektu, a snaží se popsat možnosti jejich eliminace a snížit tak jejich dopad na projekt. Je vhodné vytvořit si souhrnnou tabulku s přehledem všech rizik projektu, určit si pravděpodobnost jejich vzniku a míru, se kterou se mohou projevit.

Tab. 16. *Riziková analýza* (vlastní zpracování)

Riziko	Míra rizika	Pravděpodobnost vzniku rizika	Vliv na realizaci projektu
Časové zpoždění realizace projektu	Střední	Střední	Malý
Nedostatek finančních prostředků	Střední	Střední	Velký
Správný výběr dodavatele školících služeb	Vysoká	Velká	Velký
Sladování práce a vzdělávání zaměstnanců	Nízká	Nízká	Střední
Nízká motivace zaměstnanců se vzdělávat	Vysoká	Velká	Velký
Nekvalitní kontrola služeb	Nízká	Střední	Střední
Prozrazení mystery shoppera	Nízká	Nízká	Velký
Špatné rozhodnutí na základě provedeného mystery shoppingu	Střední	Střední	Velký
Zneužití dat výzkumu	Nízká	Nízká	Střední
Změna personálního zajištění projektu	Nízká	Nízká	Nízký
Nezájem občanů/klientů podílet se na zlepšování služeb na Městském úřadu	Vysoká	Vysoká	Střední
Přetrvávající nespokojenost občanů/klientů se službami	Vysoká	Vysoká	Nízký

Rizika projektu a možnosti jejich eliminace:

Časové zpoždění realizace projektu

- provedení časové analýzy a na jejím základě sestavení harmonogramu;
- kontrola dodržování termínů a plnění jednotlivých činností na kritické cestě;
- stanovení mimořádné časové rezervy pro případ nepředpokládaných událostí;
- stanovení finančních postihů pro jednotlivé realizátory projektu.

Nedostatek finančních prostředků

- využití evropských fondů pro rozvoj vzdělávání;
- vytvoření finančních rezerv před zahájením projektu;
- spolupráce s vysokými školami, v rámci odborné praxe využít studentů pro zajištění některých dílčích činností.

Správný výběr dodavatele školicích služeb

- důkladné posouzení všech nabídek;
- vytvoření hodnotících kritérií, podle kterých bude určen vítěz.

Sladování práce a vzdělávání zaměstnanců

- sestavení harmonogramu jednotlivých typů školení;
- včasné plánování aktivit a informování zaměstnanců.

Nízká motivace zaměstnanců se vzdělávat

- rozvoj profesních kompetencí zaměstnanců;
- uplatnitelnost know how školicích aktivit v praxi;
- interaktivní komunikace, využívání všech nástrojů komunikace;
- fungující efektivní systém zpětné vazby.

Nekvalitní kontrola služeb

- předem stanovená hodnotící kritéria pro výběr dodavatele služby;
- úzká spolupráce s vybraným dodavatelem na tvorbě hodnotících kritérií kontrolních listů.

Prozrazení mystery shoppera

- výběr vhodného fiktivního zákazníka podle tématu mystery shoppingu;
- důkladné proškolení mystery shoppera.

Špatné rozhodnutí na základě provedeného mystery shoppingu

- určení týmu pracovníků, kteří budou odpovědní za vedení, koordinaci, plánování a vyhodnocení mystery shoppingu;

- zajištění efektivní zpětné vazby.

Zneužití dat výzkumu

- smluvní zajištění podmínek vykonání výzkumu metodou mystery shopping a nakládání s osobními údaji;
- archivace a předání veškeré dokumentace výzkumu zadavateli.

Změna personálního zajištění projektu

- smluvní ošetření podmínek realizace projektu.

Nezájem občanů/klientů podílet se na zlepšování služeb na Městském úřadu

- propagace Úřadu, seznamování široké veřejnosti s jeho činností a aktivitami;
- profesionální přístup a vstřícnost zaměstnanců.

Přetrvávající nespokojenost občanů/klientů se službami

- definování problému a návrh jeho řešení.

8 SHRUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Podklad pro projektovou část tvoří marketingový výzkum, který je součástí analytické části práce. Jedná se o výzkum metodou mystery shopping/calling/mailing a následné provedení SWOT analýzy a positioningu. Na základě výsledků tohoto výzkumu mohl být sestaven projekt na zlepšení služeb poskytovaných Městským úřadem v Uherském Hradišti.

Projekt se zaměřuje na komunikaci zaměstnanců s klienty, řeší její nedostatečnou standardizaci jak v osobním jednání, tak v telefonické a písemné komunikaci. Dále se zabývá návrhem komunikačního školení, které je cíleně připraveno pro zaměstnance Úřadu. Nedílnou součástí projektu je i následná kontrola poskytovaných služeb pomocí opakovaného mystery shoppingu.

Pomocí časové analýzy byla stanovena délka projektu na 121 dní. Vyčíslené náklady dosáhly maximální výše 418 900 Kč – v případě, že mystery shopping bude zadán odborné marketingové agentuře, minimální výše byla vypočtena na 385 687 Kč – v případě, že bude mystery shopping realizován vysokoškolským studentem. Největšími riziky projektu je správný výběr dodavatele školících služeb, nezájem a nízká motivace zaměstnanců se vzdělávat a lhostejnost občanů vůči rozvoji služeb na Městském úřadu.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo zjistit a ověřit současnou úroveň poskytovaných služeb na Městském úřadu v Uherském Hradišti a navrhnout řešení, které by vedlo ke zvýšení této úrovně.

Veškeré poznatky týkající se tématu práce byly shrnuty v teoretické části, která se soustředí na popis a objasnění důležitých pojmů z oblasti marketingu služeb, marketingové komunikace, marketingového výzkumu a mystery shoppingu. V části praktické byl představen Městský úřad v Uherském Hradišti, jeho vize, poslání, současný etický kodex zaměstnance a tři vybrané odbory, na kterých byl následně proveden mysteryshoppingový výzkum. Součástí tohoto výzkumu byla i SWOT analýza a positioning odborů Úřadu. Utajovaná kontrola služeb probíhala na Odboru dopravy, Odboru správních agend a Odboru sociálních služeb a zdravotnictví. Byly zjištěny nedostatky především v osobní komunikaci s občany, nevídomosti úředníků a jejich nedostatečné empatii. V rámci positioningu bylo uskutečněno dotazníkové šetření v Uherském Hradišti, které mělo za úkol zmapovat současné vnímání jednotlivých odborů občany města. Dotazníky ukázaly, že občané jsou víceméně se službami Úřadu spokojeni, ale bylo by žádoucí, aby se přístup úředníků zlepšil.

Z analýzy SWOT vyplynulo, že hlavní kritická místa Městského úřadu se nacházejí v rozptýlené dislokaci jednotlivých odborů, nejednotném vizuálním stylu, nedostatečné standardizaci kvality služeb, ignoraci úředníků a jejich dílčích prohřešcích proti etickému kodexu; také zde chybí efektivní zpětná vazba týkající se kvality služeb a nemožnost podání některých žádostí elektronicky.

Projekt si kladl za cíl navrhnout opatření, která by vedla ke zlepšení služeb a zvýšení celkové spokojenosti občanů města. Aby mohlo být tohoto cíle dosaženo, je nutné podniknout dílčí menší akce – rozšířit pravidla a zásady komunikace úředníků s občany (rozšíření etického kodexu i pro oblast telefonické a elektronické komunikace), zpracovat tato nová pravidla do současného etického kodexu, uskutečnit trénink a školení úředníků v komunikaci s občany a pravidelně kontrolovat kvalitu poskytovaných služeb. Projekt byl podroben časové, nákladové i rizikové analýze.

Doufám, že pro Městský úřad v Uherském Hradišti bude tato práce přínosem a vhodným zdrojem nových informací, nápadů a myšlenek.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- DONNELLY, J. H. jr., GIBSON, J. L. a IVANCEVICH, J. M., 1997, *Management*. 1. vyd. Praha: Grada. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
- ELLIS, N., 2011, *Business-to-Business Marketing*. 1st ed. New York: Oxford University Press. 351 s. ISBN 978-0-19-955168-2.
- FORET, M., 2011, *Marketingová komunikace*. 3. vyd. Brno: Computer Press. 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.
- HAGUE, P., 2003, *Průzkum trhu*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 234 s. ISBN 80-7226-917-8.
- HAMRLÍČKOVÁ, E., 2008, *Projekt hodnocení procesu prodeje sportovní optiky metodou mystery shopping ve firmě Meopta – optika, s.r.o.* Diplomová práce. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, Ústav managementu.
- HORÁKOVÁ, H., 2003, *Strategický marketing*. 2. aktual. vyd. Praha: Grada. 204 s. ISBN 80-247-0447-1.
- HRONÍK, F., 2006, *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
- KOTLER, P. a KELLER, K. L., 2007, *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L. a SVOBODOVÁ, H., 2011, *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- PARASURAMAN a BERRY, 1991 (cit. podle KOTLER, P. a KELLER, K. L., 2007, *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- PAYNE, A., 1996, *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada. 248 s. ISBN 80-7169-276-X.
- PELSMACKER, P. DE, GEUENS, M. and BERGH, J. VAN DEN., 2007, *Marketing Communications: A European Perspective*. 3rd ed. Harlow: Pearson Education. 610 s. ISBN 978-0-273-70-693-9.
- SCHWARK, T., 2007, *Mystery Shopping als Instrument zur Bewertung von Dienstleistungsqualität – Eine kritische Analyse*. Hamburg: Diplomica Verlag. 55 s. ISBN 978-3-8366-5539-2.

STAŇKOVÁ, P., VORLOVÁ, R. a VLČKOVÁ, I., 2010, *Marketing obchodu a služeb*. 2. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. 153 s. ISBN 978-80-7318-927-3.

ZEITHAML, V. A., 1981 (cit. podle KOTLER, P. a KELLER, K. L., 2007, *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5).

Internetové zdroje

AKROPOLIS, o.s., © 2013. Kurzy. *Akropolis-uh.cz* [online]. [cit. 2013-07-20]. Dostupné z: <http://www.akropolis-uh.cz/kurzy/Cviceni+rodicu+s+detmi/8221ab8g13.html>

AUBRECHTOVÁ, B., © 2013. Rozhovor s Martinem Kalendou, ředitelem společnosti Image Lab. *Skoleni-kurzy-educity.cz* [online]. [cit. 2013-06-30]. Dostupné z: <http://www.skoleni-kurzy-educity.cz/static/interview/interview02.html>

BUŠOVÁ, M., © 2012. Oddělení sociální práce – Sociální a zdravotní služby. *Mesto-uh.cz* [online]. [cit. 2013-06-25]. Dostupné z: <http://www.mesto-uh.cz/Folders/54155-1-Oddeleni+socialni+prace.aspx>

DATA COLLECT, s.r.o., © 2013. Mystery calling. *Datacollect.cz* [online]. [cit. 2013-06-30]. Dostupné z: <http://www.datacollect.cz/produkty-sluzby/telefonicky-vyzkum-cati/mystery-calling>

DONAHOO, L., 2011, *No Mystery Anymore – A No Frills Guide to Mystery Shopping*. UK: Kindle book. ISBN 978-1-4566-0311-3. [online]. [cit. 2013-06-30]. Dostupné z: <http://books.google.cz/books?id=Xf9q8SsCuekC&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q&f=false>

INTERCORE SOLUTIONS, s.r.o., © 2013. Mystery mailing. *Touchquality.cz* [online]. [cit. 2013-06-30]. Dostupné z: <http://www.touchquality.cz/mytery-mailing.html>

PARTYŠ, F., © 2010. Město – Etický kodex zaměstnance města Uherské Hradiště. *Mesto-uh.cz* [online]. [cit. 2013-06-25]. Dostupné z: <http://www.mesto-uh.cz/Articles/3620-2-Eticky+kodex+zamestnance+mesta+Uherske+Hradiste.aspx>

PARTYŠ, F., © 2010. Město – Odbor dopravy. *Mesto-uh.cz* [online]. [cit. 2013-06-25]. Dostupné z: <http://www.mesto-uh.cz/Folders/Articles/Folders/1419-1-Odbor+dopravy.aspx>

PARTYŠ, F., © 2010. Město – Odbor sociálních služeb a zdravotnictví. *Mesto-uh.cz* [online]. [cit. 2013-06-25]. Dostupné z: <http://www.mesto-uh.cz/Folders/1429-1-Odbor+socialnich+sluzeb+a+zdravotnictvi.aspx>

PARTYŠ, F., © 2010. Město – Odbor správních agend. *Mesto-uh.cz* [online]. [cit. 2013-06-25]. Dostupné z: <http://www.mesto-uh.cz/Folders/1430-1-Odbor+spravnich+agend.aspx>

PARTYŠ, F., © 2010. Město – Povinně zveřejňované informace. *Mesto-uh.cz* [online]. [cit. 2013-06-25]. Dostupné z: <http://www.mesto-uh.cz/Folders/Articles/16194-2-Povinne+zverejnovane+informace.aspx>

PÁŠMA, J., © 2012. Město - Vize Městského úřadu Uherské Hradiště. *Mesto-uh.cz* [online]. [cit. 2013-06-25]. Dostupné z: <http://www.mesto-uh.cz/Articles/55714-2-Vize+Mestskeho+uradu+Uherkse+Hradiste.aspx>

SIMAR, © 2013. O SIMAR. *Simar.cz* [online]. [cit. 2013-06-30]. Dostupné z: <http://simar.cz/simar/o-simaru.html>

SIMAR, © 2013. Mystery shopping. *Simar.cz* [online]. [cit. 2013-06-30]. Dostupné z: <http://simar.cz/standardy/kvalitativni-standardy/mystery-shopping.html>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CRO	Centrální registr obyvatel
ESOMAR	European Society for Opinion and Marketing Research
EU	Evropská unie
MHD	Městská hromadná doprava
SIMAR	Sdružení agentur pro výzkum trhu a veřejného mínění
ZTP	Zdravotně tělesně postižený
EO	Ekonomický odbor
OAÚPRR	Odbor architektury, územního plánování a regionálního rozvoje
OD	Odbor dopravy
OIK	Odbor informatiky a komunikace
OI	Odbor investic
OKS	Odbor kanceláře starosty
OKCR	Odbor kultury a cestovního ruchu
OSSZ	Odbor sociálních služeb a zdravotnictví
OSA	Odbor správních agend
OSMM	Odbor správy majetku města
OŠS	Odbor školství a sportu
OŽP	Odbor životního prostředí
PO	Právní odbor
SO	Stavební odbor
ŽO	Živnostenský odbor

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. <i>Kontinuita hodnocení různých typů produktů podle Zeithamla</i> (Kotler a Keller, 2007)	16
Obr. 2. <i>Model kvality služeb podle Parasuramana, Zeithamla a Berryho</i> (Kotler a Keller, 2007)	17
Obr. 3. <i>Proces marketingového výzkumu podle Hagua</i> (Hague, 2003, s. 12).....	25
Obr. 4. <i>Znak Města Uherské Hradiště</i> (Akropolis, © 2013)	36
Obr. 5. <i>Mapa vnímání jednotlivých odborů</i> (vlastní zpracování).....	60
Obr. 6. <i>Zadání v programu WinQSB</i> (vlastní zpracování).....	78
Obr. 7. <i>Výsledná tabulka z WinQSB – délka trvání projektu</i> (vlastní zpracování)	79
Obr. 8. <i>Síťový graf projektu</i> (vlastní zpracování).....	79

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. <i>Data realizace mystery shoppingu (vlastní zpracování)</i>	46
Tab. 2. <i>Kontrolní list s hodnotícími kritérii pro mystery shopping (vlastní zpracování)</i>	48
Tab. 3. <i>Kontrolní list s hodnotícími kritérii pro mystery calling (vlastní zpracování)</i>	50
Tab. 4. <i>Kontrolní list s hodnotícími kritérii pro mystery mailing (vlastní zpracování)</i>	51
Tab. 5. <i>Výsledky mystery shoppingu (vlastní zpracování)</i>	55
Tab. 6. <i>Výsledky mystery callingu (vlastní zpracování)</i>	57
Tab. 7. <i>Výsledky mystery mailingu (vlastní zpracování)</i>	58
Tab. 8. <i>Positioning – průměrné hodnoty (vlastní zpracování)</i>	59
Tab. 9. <i>Matematický model SWOT analýzy (vlastní zpracování)</i>	64
Tab. 10. <i>Přehled školicích aktivit - Komunikační a prezentační dovednosti (vlastní zpracování)</i>	75
Tab. 11. <i>Časový harmonogram klíčových činností (vlastní zpracování)</i>	77
Tab. 12. <i>Přehled nákladů za jednotlivé kurzy (vlastní zpracování)</i>	80
Tab. 13. <i>Náklady na realizaci mystery shoppingu marketingovou agenturou (vlastní zpracování)</i>	81
Tab. 14. <i>Náklady na realizaci mystery shoppingu vysokoškolským studentem (vlastní zpracování)</i>	82
Tab. 15. <i>Celkové náklady na projekt (vlastní zpracování)</i>	82
Tab. 16. <i>Riziková analýza (vlastní zpracování)</i>	83

SEZNAM PŘÍLOH

P I Dotazník positioningu – hodnocení služeb

P II Výsledné kritické cesty v programu WinQSB

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK POSITIONINGU – HODNOCENÍ SLUŽEB

Respondent číslo	Odbor	Faktor	Škála				
			nejrychlejší nejlepší		nejpomalejší nejhorší		
1	EO	Chování úředníků a jejich vystupování vůči zákazníkům	1	2	3	4	5
		Rychlost vyřešení problému	1	2	3	4	5
	OAÚPRR	Chování úředníků a jejich vystupování vůči zákazníkům	1	2	3	4	5
		Rychlost vyřešení problému	1	2	3	4	5
	OD	Chování úředníků a jejich vystupování vůči zákazníkům	1	2	3	4	5
		Rychlost vyřešení problému	1	2	3	4	5
	OIK	Chování úředníků a jejich vystupování vůči zákazníkům	1	2	3	4	5
		Rychlost vyřešení problému	1	2	3	4	5
	OI	Chování úředníků a jejich vystupování vůči zákazníkům	1	2	3	4	5
		Rychlost vyřešení problému	1	2	3	4	5
	OKS	Chování úředníků a jejich vystupování vůči zákazníkům	1	2	3	4	5
		Rychlost vyřešení problému	1	2	3	4	5
	OKCR	Chování úředníků a jejich vystupování vůči zákazníkům	1	2	3	4	5
		Rychlost vyřešení problému	1	2	3	4	5

	OSSZ	Chování úředníků a jejich vystupování vůči zákazníkům	1	2	3	4	5
		Rychlost vyřešení problému	1	2	3	4	5
	OSA	Chování úředníků a jejich vystupování vůči zákazníkům	1	2	3	4	5
		Rychlost vyřešení problému	1	2	3	4	5
	OSMM	Chování úředníků a jejich vystupování vůči zákazníkům	1	2	3	4	5
		Rychlost vyřešení problému	1	2	3	4	5
	OŠS	Chování úředníků a jejich vystupování vůči zákazníkům	1	2	3	4	5
		Rychlost vyřešení problému	1	2	3	4	5
	OŽP	Chování úředníků a jejich vystupování vůči zákazníkům	1	2	3	4	5
		Rychlost vyřešení problému	1	2	3	4	5
	PO	Chování úředníků a jejich vystupování vůči zákazníkům	1	2	3	4	5
		Rychlost vyřešení problému	1	2	3	4	5
	SO	Chování úředníků a jejich vystupování vůči zákazníkům	1	2	3	4	5
		Rychlost vyřešení problému	1	2	3	4	5
	ŽO	Chování úředníků a jejich vystupování vůči zákazníkům	1	2	3	4	5
		Rychlost vyřešení problému	1	2	3	4	5

Legenda:

EO	Ekonomický odbor
OAÚPRR	Odbor architektury, územního plánování a regionálního rozvoje
OD	Odbor dopravy
OIK	Odbor informatiky a komunikace
OI	Odbor investic
OKS	Odbor kanceláře starosty
OKCR	Odbor kultury a cestovního ruchu
OSSZ	Odbor sociálních služeb a zdravotnictví
OSA	Odbor správních agend
OSMM	Odbor správy majetku města
OŠS	Odbor školství a sportu
OŽP	Odbor životního prostředí
PO	Právní odbor
SO	Stavební odbor
ŽO	Živnostenský odbor

