

Projekt zlepšení kvality služeb Městského úřadu ve Veselí nad Moravou

Bc. Zuzana Svinková

Diplomová práce
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva
akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Zuzana Svinková**
Osobní číslo: **M15512**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Veřejná správa a regionální rozvoj**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt zlepšení kvality služeb Městského úřadu
Veselí nad Moravou**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Provedte literární rešerši a zpracujte teoretické poznatky týkající se marketingu a kvality služeb ve veřejné správě.

II. Praktická část

- Popište a analyzujte současnou úroveň služeb na Městském úřadu Veselí nad Moravou.
- Na základě analýzy vytvořte projekt zlepšení kvality služeb na Městském úřadu Veselí nad Moravou.
- Projekt podrobte nákladové, rizikové a časové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

BHATIA, Saurabh. *Mystery shopping*. 1st ed. India: Become Shakespeare, 2013, 105 s. ISBN 978-81-928166-3-0.
HAMERSVELD, Mario van and Cees de BONT. *Market research handbook*. 5th ed. Hoboken, NJ: John Wiley, 2007, 627 s. ISBN 978-0-470-51768-0.
PAVLÍK, Marek. *Jak úspěšně řídit obec a region: cíle, nástroje, trendy, zahraniční zkušenosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 160 s. ISBN 978-80-247-5256-3.
SLAVÍK, Jakub. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 192 s. ISBN 978-80-247-4819-1.
VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2. vyd. Praha: Grada, 2014, 272 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Markéta Slováková
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva
Datum zadání diplomové práce: 15. prosince 2016
Termín odevzdání diplomové práce: 18. dubna 2017

Ve Zlíně dne 15. prosince 2016



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



RNDr. Pavel Bednář, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že


- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské 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 obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou 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. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užit své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s přípoštěním-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 10.4.2014

Jméno a příjmení: ZUZANA SVINKOVÁ


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

V současné době se zvyšují požadavky na kvalitu služeb ve veřejné správě. Veřejné služby jsou součástí každodenního života všech občanů a jejich kvalita vypovídá o úrovni dané organizace. Diplomová práce je zaměřena na zvýšení kvality poskytovaných služeb Městského úřadu ve Veselí nad Moravou. Teoretická část je shrnutím poznatků o marketingu a kvalitě služeb. V rámci řešení byla provedena socioekonomická analýza, dotazníkové šetření, rozhovor se zaměstnancem úřadu a aplikace metody mystery shopping. Analýzou bylo potvrzeno několik problémových oblastí, které se týkají přístupu zaměstnanců, chybějícího měření spokojenosti občanů, dostupnosti služeb a komunikace s občany. Na základě zjištěných skutečností byl navržen projekt, který je přínosem pro zlepšení kvality služeb městského úřadu. Následně byl projekt podroben časové, nákladové a rizikové analýze, byla zhodnocena jeho realizovatelnost a přínos pro danou organizaci.

Klíčová slova: veřejné služby, kvalita služeb, marketing služeb, mystery shopping, Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy, měření spokojenosti občanů

ABSTRACT

Requirements for the quality of services provided by public administration are increasing. Public services are a part of the daily life of all citizens and their quality is evidence of the quality of a specific organisation. This diploma thesis focuses on increasing the quality of services provided by the Municipal Authority of Veselí nad Moravou. The theoretical part summarises findings about the marketing and quality of services. A social-economic analysis, questionnaire survey, an interview with an employee of the authority and application of the mystery shopping method were all carried out within the terms of research of this issue. The analysis confirmed several problematic areas concerning the attitude of employees, the lack of measurement of the satisfaction of citizens, the availability of services and communication with citizens. A project, which will contribute to improvement of the quality of services provided by the municipal authority, was proposed on the basis of the established findings. The project was subsequently subjected to a time, cost and risk analysis, and its feasibility and benefits for the specific organisation were also evaluated.

Keywords: public services, quality of services, service marketing, mystery shopping, the Code of Ethics of public administration officials and employees, measurement of the satisfaction of citizens

Ráda bych vyjádřila poděkování Ing. Markétě Slovákové za odborné rady, trpělivost a vedení diplomové práce. Dále děkuji zaměstnancům Městského úřadu ve Veselí nad Moravou Ing. Jitce Vašicové, Ing. Rostislavu Haničincovi a tajemníkovi Antonínu Kortovi za vstřícnost a poskytnuté informace. Rovněž bych ráda poděkovala svým blízkým za podporu během celého studia.

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

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY PRÁCE	12
I TEORETICKÁ ČÁST	14
1 MARKETING SLUŽEB	15
1.1 POVAHA A CHARAKTERISTIKA SLUŽEB	15
1.2 CHOVÁNÍ SPOTŘEBITELE	16
1.3 MARKETINGOVÝ MIX	17
1.3.1 Produkt (Product)	17
1.3.2 Cena (Price).....	17
1.3.3 Distribuce (Place).....	18
1.3.4 Marketingová komunikace (Promotion)	18
1.3.5 Lidé (People).....	19
1.3.6 Materiální prostředí (Physical evidence)	19
1.3.7 Procesy (Processes).....	19
1.4 SPECIFIKA MARKETINGU SLUŽEB VE VEŘEJNÉM SEKTORU	20
1.5 MARKETING MĚST A OBCÍ	21
2 KVALITA SLUŽEB VE VEŘEJNÉM SEKTORU	23
2.1 VZTAH KVALITY, VÝKONNOSTI A NÁKLADŮ SLUŽEB	25
2.2 MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI OBČANŮ S KVALITOU SLUŽEB	25
2.3 DOBRÁ SPRÁVA	28
2.3.1 Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy.....	29
3 MODERNÍ METODY ŘÍZENÍ	31
3.1 NEW PUBLIC MANAGEMENT (NPM)	31
3.1.1 Cíle a prostředky NPM.....	31
3.1.2 Nástroje NPM.....	32
3.1.3 Problémy NPM.....	32
3.2 MODELY EFQM A CAF	33
3.2.1 Předpoklady.....	34
3.2.2 Výsledky	34
3.3 BENCHMARKING	35
3.3.1 Benchmarking ve veřejném sektoru.....	36
3.3.2 Metrický benchmarking	36
3.4 BENCHLEARNING	37
3.5 BALANCED SCORECARD (BSC).....	37
3.6 MÍSTNÍ AGENDA 21 (MA 21).....	38
3.6.1 Národní síť Zdravých měst ČR	39
3.7 MYSTERY SHOPPING.....	39
3.7.1 Přínosy mystery shoppingu	40
3.7.2 Realizace mystery shoppingu.....	40
3.7.3 Kontrolní list	41
3.7.4 Zásady mystery shoppingu.....	41
3.7.5 Formy mystery shoppingu.....	42

II PRAKTICKÁ ČÁST	43
4 SOCIOEKONOMICKÁ ANALÝZA VESELÍ NAD MORAVOU	44
4.1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA	44
4.2 OBYVATELSTVO	44
4.3 PODNIKÁNÍ A ZAMĚSTNANOST	45
4.4 DOPRAVA	46
4.5 BYDLENÍ	47
4.6 SLUŽBY	47
4.6.1 Školství.....	47
4.6.2 Zdravotní a sociální služby	48
4.6.3 Kultura a sport.....	48
4.7 ANALÝZA VEŘEJNÉ SPRÁVY	49
4.8 ROZHOVOR S PRACOVNÍKEM MĚSTSKÉHO ÚŘADU	52
4.8.1 Shrnutí poznatků získaných z rozhovoru	54
4.9 ANALÝZA METODOU MYSTERY SHOPPING	55
4.9.1 Stanovení scénáře pro mystery shopping.....	55
4.9.2 Tvorba kontrolního listu.....	55
4.9.3 Realizace mystery shoppingu na odboru vnitřní správy	57
4.9.4 Realizace mystery shoppingu na odboru kanceláře tajemníka	58
4.10 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	60
4.10.1 Informační systém v budově městského úřadu	61
4.10.2 Čekací doba a čekací prostory.....	61
4.10.3 Zaměstnanci	62
4.10.4 Úřední hodiny.....	63
4.10.5 Počet parkovacích míst	63
4.10.6 Spokojenost s úrovní jednotlivých odborů.....	64
4.10.7 Informační centrum	64
4.10.8 Online systém objednávek termínu na městském úřadu	64
4.10.9 Webové stránky.....	65
4.10.10 Sledování aktuálního dění ve městě.....	65
4.10.11 Náměty a připomínky ke kvalitě služeb na městském úřadu	66
4.11 TESTOVÁNÍ HYPOTÉZ	67
5 PROJEKT ZLEPŠENÍ KVALITY SLUŽEB MĚSTSKÉHO ÚŘADU VE VESELÍ NAD MORAVOU	72
5.1 CÍLE PROJEKTU.....	72
5.2 ZLEPŠENÍ SPOKOJENOSTI S ČINNOSTÍ ZAMĚSTNANCŮ MĚSTSKÉHO ÚŘADU	73
5.2.1 Zavedení Etického kodexu na Městském úřadu ve Veselí nad Moravou	73
5.3 MĚŘENÍ KVALITY SLUŽEB	74
5.3.1 Zavedení měření spokojenosti občanů s kvalitou služeb	74
5.4 DOSTUPNOST SLUŽEB	76
5.4.1 Návrh parkování u hlavní budovy městského úřadu.....	76
5.5 KOMUNIKACE ÚŘADU S VEŘEJNOSTÍ	78
5.5.1 Modernizace webových stránek města Veselí nad Moravou.....	78
5.5.1.1 Rozklikávací rozpočet.....	78

5.5.1.2	Řešení životních situací na webových stránkách města	79
5.5.1.3	Zavedení online přenosu z jednání zastupitelstva.....	81
5.5.2	Zavedení stránek na sociální síti Facebook.....	82
5.6	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	83
5.7	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	87
5.8	RIZIKOVÁ ANALÝZA	88
5.9	HODNOCENÍ PROJEKTU	91
ZÁVĚR		92
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....		94
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....		103
SEZNAM OBRÁZKŮ		104
SEZNAM TABULEK.....		105
SEZNAM PŘÍLOH.....		106

ÚVOD

V současné době dochází k výraznému nárůstu poptávky po službách. V souvislosti se zvyšující se životní úrovní obyvatel a transformace společnosti se předpokládá poskytování služeb na vysoké úrovni v soukromém i státním sektoru. V době rozvinutých technologií se postupně mění i způsob života obyvatel, zvyšují se jeho standardy. Je očekávána i vysoká úroveň služeb poskytovaných státem. Často navštěvujeme úřady a instituce, setkáváme se s úředníky, kteří se zabývají požadavky občanů, řeší jejich problémy a zároveň dodávají instituci určitou prestiž. Lze konstatovat, že se nedaří na všech úrovních veřejné správy tento předpoklad zcela naplňovat, proto je nutné se tímto aktuálním problémem podrobněji zabývat. Kvalita služeb ve veřejné správě je hlavním podnětem k vytvoření této práce.

Tématem diplomové práce Projekt zlepšení kvality služeb Městského úřadu ve Veselí nad Moravou je analýza aktivit městského úřadu a následný návrh projektu na zlepšení jeho činnosti. Úvodní teoretická část práce se zabývá marketingem, který je nezbytnou součástí služeb nejenom v soukromém sektoru. Určení správné marketingové strategie a působení na spotřebitele má vzhledem k povaze veřejných služeb svoje specifika, ale je stejně důležitá jako v sektoru soukromém. Práce řeší předpoklady k vytvoření služeb potřebných k uspokojování obyvatel. Zkoumá způsoby chování spotřebitele, skupin obyvatel a jejich životních situací. S tím souvisí část práce, týkající se kvality poskytovaných služeb a způsobu jejího měření. Problematiku vztahu úřadu a klienta upravuje souhrn požadavků pod názvem dobrá správa.

Podobně jako soukromý sektor i veřejná správa prošla v posledních letech procesem rozvoje a významných změn. Stále více nabývají na významu moderní metody řízení. Teoretická část se zabývá rozbořením těchto metod a způsob aplikování v praxi. Benchmarking, benchlearning, CAF a další metody přispívají k efektivnějšímu způsobu vedení organizace, to je ovšem podmíněno změnami v přístupu zaměstnanců k vykonávané práci. Je vyžadován posun k manažerskému způsobu plnění principů moderních metod řízení. Teoretická část práce se věnuje také metodě mystery shopping, která bude realizována v rámci praktické části jako součást analýzy, včetně stanovení scénáře, kontrolního listu, návštěvy úřadu, řešení konkrétního problému a vyhodnocení činnosti úřadu.

Cílem analytické části je zjištění současného stavu služeb a dalších podmínek ovlivňujících fungování organizace. V rámci analýzy bude zpracována socioekonomická analýza a dotazníkové šetření, kde mohou obyvatelé města Veselí nad Moravou a spádových obcí vyjá-

dřít svůj názor na kvalitu poskytovaných služeb. Analýzu doplní rozhovor s pracovníkem městského úřadu. Otázky budou směřovány na kvalitu služeb, jejich měření a využívání moderních metod řízení.

Projektová část se zaměří na poznatky, zjištěné metodou mystery shopping, dotazníkovým šetřením a rozhovorem s pracovníkem městského úřadu. Jejím cílem je navržení projektu, jehož pomocí dojde k odstranění hlavních nedostatků zjištěných v analytické části a zlepší kvalitu služeb Městského úřadu ve Veselí nad Moravou. Nedostatky jsou shrnuty do čtyř oblastí - přístup zaměstnanců k občanům, měření spokojenosti obyvatel města, dostupnost služeb a komunikace s občany. Vzhledem k těmto skutečnostem je projekt rozdělen do čtyř oblastí - navržení Etického kodexu, zavedení pravidelného měření spokojenosti občanů, návrh parkování u hlavní budovy městského úřadu a v rámci komunikace úřadu s veřejností bude navržena modernizace webových stránek města Veselí nad Moravou.

CÍLE A METODY PRÁCE

V současné době se mění význam veřejných služeb, zvyšují se požadavky na jejich kvalitu a mění se jejich charakter, který se přibližuje soukromému sektoru. S tím souvisí otázky řízení kvality služeb, naplňování potřeb občanů a následné měření spokojenosti s veřejnými službami.

Hlavním přínosem této práce je zvyšování kvality služeb poskytovaných na Městském úřadu ve Veselí nad Moravou. Nejprve bude proveden průzkum literárních pramenů a uvedeny teoretické poznatky týkající se marketingu a kvality služeb. Pro praktickou část bude využit rozhovor, dotazníkové šetření a metoda mystery shopping.

Rozhovor je součástí kvalitativního výzkumu, v této práci je zvolena jeho polostandardizovaná forma. To znamená, že část otázek bude stejně jako ve standardizovaném rozhovoru pevně stanovena, ale v návaznosti na odpovědi budou kladeny další otázky, kterými se tazatel snaží získat více podrobných informací o daném problému. (Nový a Surynek, 2006, s. 269)

Dotazníkové šetření je metodou kvalitativního výzkumu. Jeho cílem je zjištění názorů dotazovaných, jejich postojů, vyjádření a způsobu uvažování. Je důležité použití jasných a konkrétních dotazů s využitím uzavřených, polouzavřených a otevřených otázek, které vytvoří ucelenou a logickou strukturu dotazníku. (Kozel, 2006, s. 161-169)

Mystery shopping je metodou marketingového výzkumu, která slouží ke zjišťování standardu poskytovaných služeb prostřednictvím mystery shoppera vydávajícího se za skutečného klienta. (Cetlová, 2002, s. 30)

Hlavním cílem výzkumu je zjištění:

- možných způsobů zlepšení služeb poskytovaných na městském úřadu
- současné úrovně služeb městského úřadu
- spokojenosti klientů městského úřadu se službami a zaměstnanci městského úřadu
- postoje vedoucích zaměstnanců městského úřadu ke kvalitě služeb

Prostřednictvím socioekonomické analýzy budou popsány základní charakteristiky města Veselí nad Moravou. Pro získání informací o současném stavu služeb a postoje vedení městského úřadu ke kvalitě služeb bude využit polostandardizovaný rozhovor se zaměstnancem městského úřadu.

Pomocí metody mystery shoppingu bude objektivně zhodnoceno prostředí městského úřadu a profesionalita zaměstnanců. Mystery shopping bude proveden dne 22. 2. 2017 na Odboru vnitřní správy (matrika) a Odboru kanceláře tajemníka (podatelna).

Cílem dotazníkového šetření bude zjištění spokojenosti občanů se stávající situací služeb Městského úřadu ve Veselí nad Moravou a odhalení případných nedostatků v poskytování služeb. Snahou bude získat během jednoho měsíce cca 200 vyplněných dotazníků. Dotazníkové šetření bude vyhodnoceno využitím popisné statistiky. Pro zjištění vlivu charakteristik dotázaných na spokojenost se službami a závislosti jednotlivých charakteristik služeb jsou formulovány hypotézy, které budou následně pomocí Pearsonova chí-kvadrát testu vyhodnoceny.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETING SLUŽEB

Jak uvádí Vašítková (2014, s. 14-15), v období demokratického vývoje České republiky se začal rozvíjet sektor služeb. Služby zahrnují velkou oblast lidských činností. Jsou zprostředkovávány soukromými firmami, neziskovými organizacemi a jedním z největších poskytovatelů je stát, který poskytuje služby veřejnosti. Organizace, které se zabývají poskytováním služeb, se snaží o dosažení co nejlepších hospodářských výsledků. Dle Cibákové, Rózsy a Cibáka (2008, s. 11-13) se v době zvyšující se konkurence podniky více orientují na určování potřeb zákazníka a tím roste význam marketingu. Jeho podstatu lze vyjádřit jako identifikaci potřeb klienta, vytvoření produktu, jeho propagaci a následný prodej. Marketingová řešení mají za cíl korigovat činnosti v organizaci takovým způsobem, který zajistí, aby byl produkt nabízen určené skupině zákazníků v nevhodnějším čase, místě a za přijatelnou cenu.

Boučková (2003, s. 302) zmiňuje posun ve významu marketingu. Z historického hlediska prošel podobně jako jiná odvětví lidské činnosti určitým vývojem. Ten se projevuje ve změnách marketingové filozofie, jejímž určitým stupněm je marketing služeb, který se začal uplatňovat až od padesátých let 20. stol., i když zjišťování potřeb zákazníků a s tím souvisejících aktivit se trh zabýval již začátkem 20. stol. Souvisí to s postupným rozvojem sféry služeb, zejména v situaci v Evropě po druhé světové válce. Se zlepšující se životní úrovní a změnami ve způsobu života se význam služeb dále zvyšuje.

1.1 Povaha a charakteristika služeb

Vašítková (2014, s. 16-17) i Kotler (© 2007, s. 712) vnímají jako důležitou vlastnost služeb jejich nehmotnost, která způsobuje počáteční nejistotu zákazníka. Zákazník potřebuje být přesvědčen, že poskytovaná služba je kvalitní. Je tedy úlohou marketingu, aby byla nehmotné službě přidána hodnota hmotného charakteru. Další specifickou vlastností služeb je neoddělitelnost. Na rozdíl od hmotného zboží, které prochází procesem výroby, distribuce a prodeje, služby jsou po zaplacení zrealizovány. Lidé nebo technika jsou součástí služby a ovlivňují konečný výsledek. Proměnlivost služeb je závislá na poskytovateli, především na personálu, který plní marketingovou strategii. U zaměstnanců se předpokládá dokonalá připravenost na všechny eventuality při řešení problémů, vyřizování stížností. Pomíjivost znamená, že služba se nedá skladovat a nelze ji použít později. S tím jsou spojené

problémy při zvýšené poptávce, které se řeší pomocí několika strategií. Jednou z nich je tvorba cen, kdy se zvýhodňují ceny v méně atraktivním čase. Běžné je i používání rezervace služeb. Na sezónní období se přijímají navíc zaměstnanci na zkrácený úvazek, kteří přispějí k úspěšnému překonání nejfrekventovanějšího období. Organizace mohou řešit zvýšenou poptávku i nákupem dalšího zařízení, pozemků a jiných prostředků. Tím mohou zvládat větší objem služeb. Další charakteristickou vlastností služeb je absence vlastnictví. Poněvadž je časově omezená a nelze si ji přisvojit, je možné pouze zvyšovat povědomí o její značce, poskytovat různé výhody, získávat důvěru u zákazníka, který následně užívá službu pravidelně.

Kotler (© 2007, s. 720) navíc uvádí, že pro marketing služeb je důležitý interní a interaktivní marketing. Interní marketing se orientuje na školení a motivaci zaměstnanců firem poskytující služby. Je vyžadována dokonalá připravenost veškerého personálu a zaměstnanci, kteří přicházejí do styku se zákazníkem, musí usilovat o jeho spokojenost. Interaktivní marketing se zabývá úrovní přímého kontaktu klienta s prodávajícím, který reprezentuje celou organizaci. Zákazník nehodnotí jen úroveň poskytnutí dané služby, ale také přístup zaměstnance firmy, se kterým proběhla daná interakce.

1.2 Chování spotřebitele

Jak uvádí Harasimová (2009, s. 42-43), marketingový výzkum se zabývá chováním spotřebitele, zkoumá jeho potřeby, názory, argumenty, které ovlivňují jeho rozhodování o volbě organizace poskytující konkrétní službu. Potřeby zákazníka vycházejí z jeho lidských potřeb, klienti se chtějí rozvíjet, realizovat, očekávají od svého okolí uznání a pevné místo ve společnosti. V marketingu mají uplatnění i poznatky z psychologie. Spotřebitel se při volbě zpravidla řídí obecným rozhodovacím procesem. K řešení potřeby se snaží získat co nejvíce informací, které trh nabízí. Tyto poznatky následně vyhodnocuje a své rozhodnutí zrealizuje. Následuje poslední fáze, kdy spotřebitel usoudí, zda se rozhodoval správně a bude opakovaně užívat stejnou službu nebo naopak svého dodavatele změnit.

Vysekalová (2011, s. 82-83) a Harasimová (2009, s. 44-45) upozorňují, že aniž si to zákazník uvědomuje, je ovlivněn mnoha faktory, mezi které řadíme kulturní hledisko a společnost, ve které žijeme. Ta má zásadní vliv na žebříček našich hodnot, který si od mládí utváříme. Z globálního hlediska se mnohé kultury liší ve způsobu života, vzdělávání, stravování, bydlení, ale i v přístupu ke starší generaci, ženám, trávení volného času. Marketin-

gová kampaň proto může být vlivem historického, geografického hlediska a odlišné mentality v určitých lokalitách neúčinná. I když je třeba vzít v úvahu trend posledních let, který zaznamenal určité sblížení kultur.

1.3 Marketingový mix

Podle Bennetta a Blythe (2002, s. 3-4) lze termín marketingový mix charakterizovat jako soubor strategických pojmů nezbytných v utváření procesu moderního marketingu. V angličtině se značí 4P a v minulosti marketingový mix obsahoval 4 termíny – produkt, cena, distribuce a marketingová komunikace (Product, Price, Place, Promotion). Zavádění marketingových nástrojů v organizacích naznačilo, že 4P jsou vzhledem k vlastnostem služeb nedostačující a marketingový mix byl doplněn o další 3P – materiální prostředí, lidé, procesy (Physical evidence, People, Processes).

1.3.1 Produkt (Product)

Výsledkem produkčního procesu jsou dle Halady (2015, s. 63) výrobky a služby, které jsou vyžadovány spotřebitelem. Ty mohou být hmotného i nehmotného charakteru. Cílem produktu je upoutat zákaznickou pozornost ke koupi výrobku nebo služby tak, aby byly uspokojeny jeho potřeby. Spotřebitelem je vyžadovaná kvalita produktu. Ta se odvíjí od jeho vývoje a výroby až po celkovou image značky. Staňková, Vorlová a Vlčková (2010, s. 96) doplňují pohled na produkt tvořící službu o vnímání služby z pohledu zákazníka jako veličinu hodnot, které služba přináší. Vnímání spotřebitele je ovlivněno materiálním prostředím (taxi – automobil), smyslovým prožitkem (diskotéka – hudba) a psychologickým hlediskem (pozitivní nebo negativní dojem nebo prožitek z konkrétní služby).

1.3.2 Cena (Price)

Tvorbu cen podle Singhové (2012, s. 42) ovlivňuje mnoho faktorů, především náklady. Výše cen se neustále vyvíjí s ohledem na poptávku a s přihlédnutím k možnostem nakupujících. U služby nehmotného produktu je cena velmi důležitým faktorem vzhledem k její kvalitě. Při vysoké ceně očekávají zákazníci podle autorů Yoo, Donthu a Lee (2000, s. 198) vyšší kvalitu. Hannagan (1996, s. 136-137) upozorňuje na zdánlivou nedůležitost cen za služby poskytované neziskovými organizacemi. I poskytování služby „zdarma“ musí podléhat promyšlenému marketingovému rozhodnutí stejně jako v sektoru, kde se vytváří zisk, poněvadž náklady musí být někým nakonec uhrazeny.

1.3.3 Distribuce (Place)

Cibáková, Rózsa a Cibák, (2008, s. 155-159) chápou distribuci jako souhrn operací, tvořenými několika prvky:

- službový potenciál, tedy poskytovatel, který disponuje potřebným vybavením,
- spotřebitel,
- objednavatel, který není konečným uživatelem, procesu se účastní jen částečně, pouze se podílí na objednávce, případně financování.

Tato praxe je podle Cibákové, Rózsy a Cibáka, (2008, s. 160-161) velice častá, určitá část organizací spolupracuje s marketingovými zprostředkovateli, vznikají různé leasingové nebo franchisingové smlouvy s různými společnostmi, i když distribuce přímá stále převažuje. Yoo, Donthu a Lee (2000, s. 206) uvádějí, že pro luxusnější značky se obvykle používá omezený počet distribučních kanálů.

1.3.4 Marketingová komunikace (Promotion)

Kotler (© 2007, s. 809) uvádí, že komunikace hraje klíčovou roli ve vztahu zprostředkovatele služeb a zákazníka, proto organizace hledají způsob, jak efektivně komunikovat se zákazníky. Společnosti využívají různé druhy způsobu komunikace, ať už osobní nebo neosobní. Souhrn těchto nástrojů označujeme jako komunikační mix, který dle Přikrylové a Jahodové (2010, s. 42-43) tvoří:

- Reklama – je forma komunikace bez osobního navázání kontaktu, zpravidla placená, jejímž účelem je přimět zákazníka k nákupu zboží nebo služeb.
- Osobní prodej – jde o přímou interakci mezi prodávajícím a zákazníkem za cílem prodeje a především utváření příznivých vztahů.
- Podpora prodeje – jedná se o krátkodobé pobídky, které různými formami vedou k oživení prodeje a často jsou spojeny s reklamou.
- Public relations – tato aktivita směřuje k vybudování dobrého jména firmy prostřednictvím komunikace se všemi zainteresovanými subjekty.
- Přímý marketing – účelem je konkrétní komunikace s cílovými zákazníky.

1.3.5 Lidé (People)

Realizace každé služby je dle Cetlové (2002, s. 57) vždy ovlivňována lidským faktorem. Ten má v pozitivním i negativním smyslu vliv na její kvalitu, stejně jako zákazník, u něhož se předpokládá určitý způsob chování. Bačuvčík (2006, s. 63) uvádí souhrn vlastností zaměstnance, který má vliv nejenom na kvalitu služby, ale především na její výsledek. U poskytovatele produktu jsou důležité nejenom odborné znalosti, ale i schopnost nabízet a seznámit uživatele se službou. Předpokládá se příjemné vystupování, vzhled a v úvahu je nutné vzít určité psychické vlastnosti poskytovatele, které lze obtížně ovlivnit, na rozdíl od daných vlastností produktu.

1.3.6 Materiální prostředí (Physical evidence)

Vašítková (2014, s. 23) upozorňuje, že služba nehmotného charakteru může být posuzována až v momentu, kdy je spotřebována uživatelem. To ovlivňuje rozhodování o nákupu služby. Zákazník chce eliminovat možná rizika, proto se potřebuje orientovat pomocí dalších ukazatelů, které jsou tvořeny materiálním prostředím. Jedná se o souhrn veškerého vybavení provozovatele služeb. Mohou to být kancelářské budovy, provozovny, tiskoviny s nabídkami, ale i třeba stejnokroje zaměstnanců charakteristické pro určitou společnost.

1.3.7 Procesy (Processes)

Cetlová (2002, s. 58) považuje procesy za důležitý aspekt pro kvalitu služeb, který odráží jejich úroveň. Procesy, které probíhají ve výrobních postupech, tvoří souhrn požadavků kladených na zaměstnance, od nichž je vyžadována určitá přizpůsobivost a respekt k těmto procesům.

Bačuvčík (2006, s. 63-64) pro úplnost doplňuje základní mix 4P o pojem cílová skupina (Public), do níž jsou zařazeni uživatelé a zaměstnanci. Dalším rozšiřujícím pojmem je produkční kapacita, která se týká schopnosti uspokojení poptávky. Autor ovšem upozorňuje na skutečnost, že kromě základních 4P jsou všechny doplňující termíny pouze alternativní, slouží sice k lepší konkretizaci charakteristiky služeb a mají určitý význam v marketingové terminologii, ale jejich zařazení je považováno spíše za omyl. Především z toho důvodu, že význam těchto pojmů je obsažen již v základních existujících 4P.

Za důležitý doplněk marketingového mixu považuje Janouch (2014, s. 17-18) interakci ze strany zákazníka, kterou označujeme jako 4C. Jedná se o určitý doplněk nebo alternativu k 4P. Předpokládaná reakce potenciálního spotřebitele musí tvořit prvotní impuls pro správnou marketingovou strategii. Každá organizace přemýšlí nejdříve o možném chování zákazníka, tedy o C, a následně řeší P. K pojmu Product ze 4P náleží pojem Customer, jedná se o identifikaci potřebného produktu a způsobů řešení k jeho vytvoření. Potenciálnímu uživateli produktu vzniknou náklady, kterými se z pohledu zákazníka se zabývá Cost, tomu odpovídá Price ze 4P. Poskytovatelé služeb nebo zboží se snaží o co největší dostupnost svých produktů. Tato otázka je zahrnuta pod pojmem Convenience a je alternativou k Place. Zbývá Communication, jako doplnění Promotion ze 4P.

1.4 Specifika marketingu služeb ve veřejném sektoru

Dle Ochrany (2007, s. 8) se marketing služeb ve veřejném sektoru liší od marketingu služeb soukromého sektoru jiným náhledem na službu. Veřejná služba je poskytována orgány veřejné správy a je nástrojem pro uspokojování potřeb veřejnosti.

Zatímco ostatní autoři (Slavík, 2014, s. 55; Pavlík, 2014, s. 64) se soustředí na služby orientované na zákazníka, Ochrana (2007, s. 9) hovoří také o nabízivelském přístupu veřejných služeb. Jde o systém, kde není veřejná správa nijak omezována poptávkou veřejnosti. Nevychází z požadavků občanů po konkrétních službách. Nevýhodou je, že v takovém případě nejsou služby účelné a instituce rozhodují neomezeně bez ohledu na reálné potřeby občanů. Takto fungující model veřejných služeb je potřeba transformovat na poptávkový model, který je orientován na zákazníka.

Slavík (2014, s. 55) zdůrazňuje specifické postavení držitele veřejné služby, který je z pohledu příjemce služby často nekonkrétní. Na příjemce pak může spolupráce s poskytovatelem služby působit nepřívětivým dojmem a naopak konkrétní poskytovatel může této zdánlivé anonymity využívat.

V procesu transformace ekonomiky došlo k mnohým změnám v poskytování služeb ve veřejném sektoru. Podle Vašítkové (2014, s. 26) je to způsobeno zapojením neziskových organizací a soukromého sektoru. I v této oblasti dochází k vytváření konkurenčního prostředí. Vzhledem k omezenému rozpočtu musí být finanční a lidské zdroje využity co nejeftivněji. Toho lze docílit poznáváním cílových skupin zákazníků, zkoumáním jejich po-

třeb a způsobu chování. Zde se uplatňuje využití marketingového výzkumu ve veřejných službách, který vznikl nejdříve v zahraničí a od devadesátých let probíhá i v České republice.

Slavík (2014, s. 55) upozorňuje na problematiku vnímání potřeb ze strany občanů. Na některé potřeby může být subjektivně pohlíženo jako na základní potřeby vyplývající z lidských práv, které by měly být zajištěny ze strany veřejné správy. Ovšem je důležité, aby byly tyto potřeby správně identifikovány a nebyly mezi ně řazeny vyšší potřeby, jinak dojde k nedorozumění mezi poskytovatelem služby a jeho adresátem.

Marketing tržní je odlišný od potřeb marketingu netržního. Jak uvádí Vašítková (2014, s. 27), v klasickém obchodním vztahu nejsou aktéři omezeni prakticky ničím, jedná se o svobodnou volbu obchodních partnerů, naopak uživatelé služeb řízených veřejnou správou se musí spokojit s možnostmi, které jsou k dispozici. S tím souvisí i manažerská činnost ve veřejných službách, která má omezené možnosti, ty jsou závislé na konkrétních potřebách cílových skupin uživatelů. Veřejný sektor se zaměřuje na různé aktivity i s pomocí organizací, které při něm působí. Slavík (2014, s. 51) se také zmiňuje o omezených možnostech organizací veřejné správy, které mají omezené možnosti v oblasti financování a podléhají politickým a společenským skutečnostem. Ze systému veřejné správy je zřejmé, že politici mají zásadní vliv na poskytování veřejných služeb a rozhodují i o jejich rozsahu a způsobu poskytování.

1.5 Marketing měst a obcí

Jak uvádí Ježek (2010, s. 124-125), marketing měst a obcí se v určitých charakteristikách liší od obecného pojetí marketingu. Organizace veřejného sektoru se v mnoha aspektech odlišují od organizací sektoru soukromého. Hlavním cílem na rozdíl od soukromého sektoru není zisk, ale uspokojování veřejných potřeb. Obce jsou spjaty s územím, v porovnání s podniky mají větší počet zákazníků i aktérů a nejsou schopny se rychle přizpůsobit změnám vnějšího prostředí.

Pavlík (2014, s. 22) upozorňuje na vliv regulací EU a neustálých změn, které uvádí obce do složité pozice. Z toho důvodu narůstá potřeba efektivního řízení obcí, přičemž lze uplatnit poznatky ze ziskového sektoru. Další potíže vznikají v situaci, kdy marketing způsobuje případné zvýšení zájmu o určité služby, které se nedají kapacitně zvládnout. Nao-

pak část služeb stanovuje zákon, proto je obtížné u některých činností marketing uplatňovat.

Takové argumenty jsou jistě důležité, přesto je podle Ježka (2010, s. 123-134) zřejmé, že marketingová koncepce plní důležitou funkci především v odvětví rozvoje obce a jejich služeb. To ovšem předpokládá kvalitní analýzu z hlediska složení skupin obyvatel a poskytování služeb. Snahou obcí i regionů je získávat nové investory, obyvatele a zvyšovat turistický ruch. V tomto směru se dá hovořit o rivalitě obcí. Marketing je způsob, jak zvýšit jejich konkurenceschopnost. Důležitý je i postoj místních obyvatel a jejich podpora k umístění projektů do jejich lokality. Absence marketingu způsobuje nedostatek informací a vysvětlování o záměrech investora. Tím je projekt přesunut do jiné oblasti. Těmto problémům se dá předcházet vytvořením marketingové koncepce, kterou lze uplatňovat především na úrovni obce a města.

Podle Vašítkové (2014, s. 14-15) se hlavně u zástupců menších obcí může projevit mylný názor, že při řešení jejich problémů je použití marketingu nevhodné. Musí neustále řešit potíže, které souvisí s omezeným rozpočtem obce a nechtějí si připustit, že i jen částečná aplikace marketingové strategie může znamenat vyřešení mnoha problémů. Stejnou strategii je možné uplatnit při budování oblastí průmyslových zón, kde dochází k častým konfliktům ve vztahu obyvatel k podnikatelům a městu. Řeší se ekologické problémy, příjezdové komunikace a vlivy průmyslové výroby na obyvatele. Ti zakládají různá sdružení a snaží se zabránit situaci, která by vedla ke zhoršení životních podmínek. Kromě měst, obcí a průmyslových zón se marketing uplatňuje při řešení komplexních operací, týkají se nových prostor, úprav města, nákupních center.

Harasimová (2009, s. 13-14) do komplexních operací řadí řešení záležitostí, které svou důležitostí náleží nad rámec působnosti města nebo obce. Může se jednat o výstavbu významnějších typů komunikací a projektů, které se týkají většího území, zahrnující více obcí, např. přírodních rezervací nebo území postižených přírodními katastrofami.

2 KVALITA SLUŽEB VE VEŘEJNÉM SEKTORU

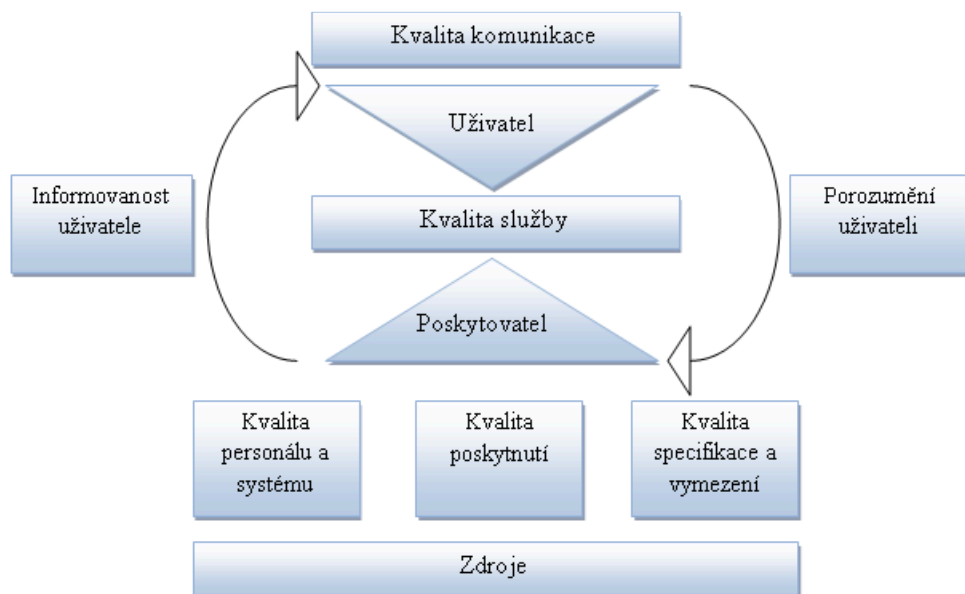
Dle Boučkové a kol. (2003, s. 308-314) je kvalita služeb těžko měřitelná a kontrolovatelná. Nejprve musí dojít k uskutečnění této služby a poté k posouzení její kvality. Marketing by se měl zaměřit nejprve na počáteční dojem, který silně ovlivní výsledek hodnocení služby zákazníkem, poté na samotný proces a závěr poskytování služby. Tyto tři fáze poskytování služeb musí provázet spolehlivé a přesné jednání, pozitivní přístup k zákazníkovi, navození pocitu jistoty a prokázání znalosti a zkušeností. Proces hodnocení služby začíná v okamžiku jejího dodání zákazníkovi, který porovnává svá očekávání se skutečností. Výsledný rozdíl může být pozitivní nebo negativní, a proto je důležité zabývat se měřením kvality služeb, například prostřednictvím dotazování.

Pomahač (2013, s. 231) uvádí, že měření kvality u veřejných služeb je ve veřejném sektoru náročnější než v sektoru soukromém, kde uspokojování potřeb zákazníka vede k maximalizaci zisku, zatímco ve veřejném sektoru ke zvyšování výdajů. Podle Provazníkové (2003) je důležitým předpokladem poskytování kvalitních služeb hospodárnost a efektivita. Základním faktorem kvalitní služby je efektivní komunikace mezi poskytovatelem služby a občanem. Uživatelé služeb představují odlišné skupiny občanů s různými problémy, zájmy, potřebami, které se odvíjí od jejich požadavků z hlediska sociálního, ekonomického a generačního. Tyto potřeby je obtížné často skloubit takovým způsobem, aby nedocházelo k neshodám a vedlo ke všeobecné spokojenosti. Obec musí najít kompromis mezi potřebami jednotlivců a širší veřejnosti. Obyvatelé obce jsou seznamováni s cíli stanovenými obcí v oblasti služeb a možnostmi, které jsou k dispozici, i se službami, které mohou nárokovat podle platných zákonů. K tomu slouží např. různá oznámení a zprávy v úředních budovách, ale především musí probíhat permanentní komunikace s veřejností s využitím marketingových metod výzkumu, který by se měl pravidelně opakovat.

Provazníková (2003) považuje za důležité, aby úroveň služby byla jasně specifikována, a toto vymezení musí být srozumitelné orgánům veřejné správy, jejich zaměstnancům i občanům. Rozhodujícími ukazateli jsou cíle, úroveň služeb, účelnost, přístup personálu, metodika a konečné výsledky. V tomto ohledu je důležitá organizační kultura, a pokud bude brán v potaz také názor zaměstnanců úřadu, pak budou požadované standardy reálné a uskutečnitelné. Kvalita služby závisí i na způsobu jejího poskytování. Přístup personálu tvoří stěžejní složku kvality poskytování služeb. Samotné předpisy a jejich striktní dodržo-

vání nestačí, rozhoduje kvalifikace, zkušenosti, lidský a vstřícný přístup k řešení problémů. Pokud chceme eliminovat počet stížností, je možné více využívat systém vnitřní kontroly.

Špaček (2016, s. 230-232) se zmiňuje o kvalitě zaměstnanců, která se odvíjí od personální strategie, motivace, způsobu odměňování, školení, studia a přesvědčení lidí o správnosti fungování úřadu. K tomu je nezbytná technická vybavenost a schopnost pracovníků tato zařízení využívat a aktualizovat. Moderní komunikační zařízení umožňuje dorozumívání mezi jednotlivými odděleními v úřadu i se zákazníkem. Snahou organizace je rozšiřovat svoji činnost a zavádět nové služby. Nezbytným předpokladem poskytování kvalitních služeb je odpovědnost pracovníků na všech úrovních a především kontrola finančních prostředků a systém její evidence. Pomahač (2013, s. 225) upozorňuje, že vymezení odpovědnosti ve veřejné správě je problematickým tématem, na které existuje mnoho rozdílných názorů.



Obrázek 1 Mapa posuzování kvality služeb (Provazníková, 2003)

Kromě finančních prostředků organizace disponují i dalšími zdroji, jakými jsou budovy, zařízení a lidský potenciál. Kvalitu služeb nelze dát do přímé úměry s vynaloženými prostředky. Pokud byla služba provedena za vyšší náklady, než bylo nutné, i když splnila svůj cíl, nelze hovořit o kvalitní službě. Nejedná se zde o efektivní využití zdrojů. Z ekonomického hlediska je nutné hledat všemi dostupnými prostředky vždy úsporná řešení, aby nedocházelo k plýtvání finančních a dalších zdrojů. (Provazníková, 2003)

V souvislosti s kvalitou služeb hovoří Kotler (© 2007, s. 724) o poznatcích z Velké Británie, kde tamní obyvatelé pro své komunity požadují od místních úřadů vysokou kvalitu služeb. Vznikly různé iniciativy, které se zabývají kontinuálním zlepšováním práce tamních úřadů. Pro obyvatele je rozhodujícím měřítkem kvality účelnost služeb místních úřadů, které se snaží více pochopit priority veřejnosti a zvýšit jejich pravomoci. Tím je umožněno větší zapojení obyvatel do procesu poskytování služeb, čemuž předchází přesné určení potřeb uživatelů komunity. Následně vznikají služby, které uživatelé skutečně požadují a oceňují.

2.1 Vztah kvality, výkonnosti a nákladů služeb

Dle Huška, Šusty a Půčka (2006, s. 24) bychom v případě poskytování služeb ve veřejném sektoru měli brát v úvahu, jestli je služba kvalitní z pohledu občana jako zákazníka, dále její výkonnost a finanční prostředky vynaložené na tuto službu. Podle Půčka (2005, s. 13-14) je optimální, pokud dochází ke zvyšování všech těchto ukazatelů. Jmenuje několik důvodů, proč u většiny organizací dochází k pochybením:

- nedochází k měření těchto ukazatelů
- neměří náklady na konkrétní služby, pouze náklady organizace jako celku
- nemonitoruje se výkonnost jednotlivých zaměstnanců
- nedochází ke stanovování konkrétních požadavků výkonnosti
- monitorování kvality chybí úplně, případně je zaměňována za dosažitelnost služeb

2.2 Měření spokojenosti občanů s kvalitou služeb

Pokud uvažujeme o kvalitě veřejných služeb, budeme se muset dle Půčka (2005, s. 15) vždy zaměřit také na spokojenost občanů. „Spokojenost je v podstatě vnímaná kvalita.“ Lukášová (2009, s. 35, 45) uvádí, že kvalita veřejné služby v podstatě předchází spokojenosti občana a pokud se jí nebudou organizace veřejné správy zabývat, pak nemohou zvyšovat kvalitu poskytování veřejných služeb.

Pavlík (2014, s. 64-68) jmenuje 3 základní atributy ovlivňující spokojenost zákazníka – zaměstnanci, nadstandardní služby, stížnosti a podněty. U zaměstnanců vnímá schopnost komunikace a jejich pozitivní přístup za nejdůležitější vlastnosti úředníka. Nadstandardní služby jako např. systém objednávání, dostupné parkování v blízkosti úřadu nebo inteligentní přechody pro chodce, by měly být prospěšné pro obě strany. Mohou přinést jak zvý-

šení spokojenosti občanů, tak zefektivnění činností úřadu. Způsob, jakým organizace reaguje na podněty a stížnosti, dávají zákazníkům možnost aktivního přístupu k veřejnému dění.

Půček (2005, s. 11-12) oponuje tím, že organizace veřejné správy se na stížnosti občanů zaměřují často. Přestože stížnosti jsou důležité a úřady by se jimi rozhodně měly zabývat, je potřeba si uvědomit, že stížnost podávají pouze 4 % občanů. Není tedy dostačující sledovat pouze počet stížností a považovat malý počet přijatých stížností za stav spokojeného obyvatelstva. Stížnosti lze analyzovat a využít je při zjišťování důvodů těchto výtek a následně při volbě zajištění prostředků pro nápravu situace.

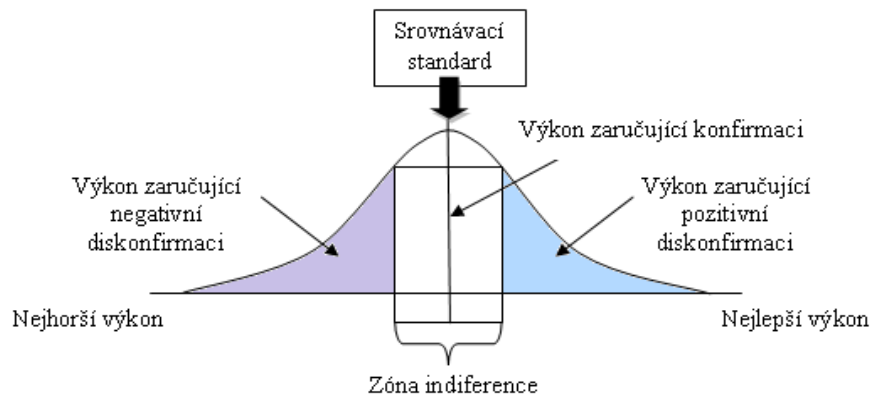
V tabulce (Tab. 1) je zachyceno, jak by měl vypadat stav organizace, který by vyhovoval všem zúčastněným stranám. Je zde zahrnuta nejenom spokojenost zákazníků, ale i zaměstnanců, kteří jsou důležitou součástí celé organizace a mají zásadní vliv na kvalitu služeb. Za optimální situaci je považován růst spokojenosti zákazníků i zaměstnanců, kdy dochází ke zvyšování kvality a výkonnosti služby při klesajících nákladech na veřejnou službu. (Půček, 2005, s. 15)

Tabulka 1 Kvalita služeb ve vztahu ke spokojenosti, nákladům a výkonnosti (Půček, 2005, s. 15)

	Spokojenost zákazníků	Spokojenost zaměstnanců	Náklady	Kvalita	Výkonnost
naprostý ideál	↑	↑	↓	↑	↑
příklady: cíl 1 nebo	↑	0	0	↑	0
cíl 2 nebo	0	0	↓	0	0
cíl 3	↑	0	↑	↑↑	0
atd.	Mnoho dalších kombinací				
negativní vývoj	0	0	0	↓	0
nebo	↓	↑	0	0	↑
atd.	Mnoho dalších kombinací				
krize	↓	↓	↑	↓	↓

Podle Půlpánové (2012, s. 34) se k měření spokojenosti zákazníka s kvalitou služeb nejčastěji využívá diskonfirmační model. Podle tohoto modelu zákazník hodnotí službu na zákla-

dě standardní úrovně. Pokud činnost této úrovně odpovídá, je občan s veřejnou službou spokojen a byla naplněna jeho očekávání.



Obrázek 2 Diskonfirmační proces (Půlpánová, 2012, s. 43)

Dle Lukášové (2009, s. 37) má očekávání zákazníka určité meze, které se liší v závislosti na jednotlivých zákaznících. U každého tak existuje individuální hranice - od úplné spokojenosti s kvalitou služby až po nejnižší přijatelnou hranici. Pro všechny zákazníky ovšem platí, že je tato hranice užší, pokud se týká samotného výsledku služby a širší z hlediska způsobu poskytování. Čím méně organizací tuto službu poskytuje, tím jsou zákazníci snášenlivější ke způsobu poskytování veřejné služby. Očekávání zákazníka je tedy důležitým atributem naplnění jeho spokojenosti. Organizace mohou dosáhnout spokojenosti buď zlepšením kvality služeb, nebo ponechávat očekávání na nízkém stupni. Druhý postup je ovšem nesprávný a je v nesouladu s Chartou občana.

Spokojenost zákazníků může organizace měřit na základě zvolení prvků, které jsou důležité pro zákazníka – např. doba čekání, se kterými pak občané vyjadřují spokojenost. Míra spokojenosti je dána pěti stupni – spokojen, spíše spokojen, neutrální postoj, spíše nespokojen, nespokojen. Organizace tak pomocí tohoto šetření získá zpětnou vazbu. (Lukášová, 2009, s 45-46)

Pavlík (2014, s. 65) uvádí, že průzkumy spokojenosti občanů nejsou příliš častým jevem, případně jsou prováděny jednorázově nebo nepravidelně. Výsledek spokojenosti občanů by měl sloužit jako podklad pro zjištění a následně zavedení opatření na zlepšení fungování organizace. Upozorňuje na nedostatky průzkumů spokojenosti:

- nejasné nebo nevhodně formulované otázky
- příliš úzká škála na vyjádření spokojenosti, za správné je považováno 5 stupňové rozpětí
- výsledky průzkumu nejsou dále využívány pro srovnávání a vývoj v čase a nejsou prezentovány občanům

2.3 Dobrá správa

Souhrn požadavků, které mají zajišťovat kvalitní činnost státní správy, označujeme pojmem dobrá správa. Přestože tento pojem není v našem právním řádu přesně definován, jeho zásady přispívají k dobrému fungování veřejné správy. Základy k této problematice vytvořila Rada Evropy v materiálu pod názvem Principy státního práva. Zabývá se vztahem mezi úřady a klienty, obsahuje základní principy zákonnosti a řeší nezbytné zásady poskytování veřejné služby. (Dobrá správa v dokumentech Rady Evropy, © 2017)

V zákoně o veřejném ochránci práv je obsažena mimo jiné i povinnost chránit občany při porušení práva. Ze strany úřadů se nemusí jednat vždy o porušení zákonů, přesto může jít o nesprávné rozhodnutí z hlediska morálního, časového, efektivního, účelného apod. Při řešení sporných záležitostí ombudsman vychází v souladu se zákonem z vlastních neformálních zkušeností a principů dobré správy. Ty napomáhají ochránci v rozhodování a mohou usnadnit předvídatelnost jeho postupů v obraně občanů proti případným nesprávným jednáním úřadů. (Principy dobré správy, © 2017)

Dobrá správa je možnost, jak zdůvodnit požadavky a výtky úřadům. Nelze však přesně konkretizovat, co je v rozporu s dobrou správou. Proto vznikla iniciativa Kanceláře ombudsmana o přesnější formulaci zásad a principů dobré správy. Hrabcová a kol. (2006, s. 7-11) popisují deset obecných pojmů, které jsou výsledkem šetření a zkušeností z prostředí české veřejné správy:

- *Dodržování právního řádu*: úřad je povinen konat způsobem, který není v rozporu s právním řádem.
- *Nestrannost*: v tomto bodě je zdůrazněno právo občana na vlastní vyjádření a rovné podmínky pro všechny zúčastněné.
- *Včasnost*: včasné vyřízení podnětů občanů je pro úřad závazné, případnou prodlevu je nutné řádně zdůvodnit a stanovit jiný termín.

- *Předvídatelnost*: při rozhodování o určitých záležitostech je předpokládán obdobný postup, který byl použit v minulosti a zpravidla se dojde ke stejnému výsledku. V opačném případě úřad vysvětlí důvody změny přístupu ke konkrétní záležitosti.
- *Přesvědčivost*: zaměstnanci veřejné správy informují přiměřeným způsobem osoby o probíhajícím řízení, oznamují jim povinnosti, které musí občan dodržovat při jednání s úřadem a seznamují je s dalšími postupy úřadu. Při jednání je potřeba přihlídnout k osobám z hlediska jejich intelektuálních dispozic a tomu přizpůsobit způsob vedení komunikace.
- *Přiměřenost*: k dosažení účelu je nutná spolupráce s občanem, ovšem jen v míře nezbytně nutné, s přiměřenou ohleduplností a možností poskytnout osobě dostatek času k vykonání náležitých úkonů.
- *Součinnost*: pokud se osoba obrátí se svým problémem na nesprávný odbor, úřad zajistí předání informací v rámci svých odborů, případně jiných úřadů.
- *Odpovědnost*: úřad musí reagovat na všechny návrhy a ve svém rozhodnutí je řádně zdůvodnit. Pokud nastane pochybení ze strany úřadu, je jeho povinností selhání uznat, písemně se omluvit a sjednat nápravu.
- *Otevřenost*: úřad zajišťuje v budově přehledný informační systém, který je nutný pro orientaci občanů.
- *Vstřícnost*: činnost úřadu by měla být chápána především jako služba veřejnosti. To vyžaduje od úředníků vstřícnost a respekt, zájem a maximální možnou pomoc osobám při úředním procesu, korektní jednání k občanům i ostatním úředníkům.

2.3.1 Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy

Vláda České republiky schválila Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy (Česko, 2012), jehož hlavním obsahem jsou vymezená pravidla chování, která jsou závazná pro úředníky a zaměstnance veřejné správy:

- Úředníci a zaměstnanci veřejné správy musí dodržovat danou legislativu a jednat pouze na základě pravomocí stanovených zákonem.
- Při rozhodování je zohledňován veřejný zájem a rozhodnutí by mělo být spravedlivé. Úředník a zaměstnanec veřejné správy postupuje v souladu s vnitřními předpisy dané organizace a řídí se pokyny vedení úřadu.
- Veřejné služby mají odborný charakter a odbornost je průběžně zvyšována dalším studiem úředníků a zaměstnanců institucí veřejné správy. Je od nich očekáváno

slušné a ochotné jednání a rovný přístup ke všem adresátům veřejné správy. Podobný přístup je očekáván ke kolegům a ostatním zaměstnancům.

- Dalším požadavkem při rozhodování ve veřejné správě je nestrannost. Úředník ani zaměstnanec veřejné správy neprosazuje jakékoliv zájmy než zájem veřejný a jedná vždy objektivně a v souladu se zákony.
- Veřejné služby jsou vykonávány rychle a efektivně, se snahou minimalizovat náklady, které by mohly vzniknout zúčastněným stranám. Jsou dodržovány zákonné lhůty.
- Úředníci a zaměstnanci veřejné správy jsou povinni vyvarovat se střetu osobního zájmu s výkonem veřejné funkce. Není možné vytvářet výhody pro jakékoliv fyzické či právnické osoby ve spojitosti s jeho osobou. Nemohou provozovat činnost, která by byla v rozporu s výkonem veřejné služby, nebo by mohlo dojít k jejímu omezení.
- Stejně tak je nepřijatelné korupční jednání. Úředníci a zaměstnanci veřejné správy jsou povinni ohlásit jakékoliv nabídky tohoto typu. Totéž platí v případě podezření nebo odhalení korupce.
- Úředníci a zaměstnanci veřejné správy jsou povinni zacházet se svěřenými prostředky ekonomicky a efektivně. Dále jsou vázáni mlčenlivostí ve věcech týkajících se výkonu veřejné správy a úřednické funkce, nejedná-li se o korupční jednání, případně nejsou na základě předpisů touto povinností zavázáni.
- Veřejnost by měla být v souladu s platnými předpisy informována prostřednictvím stanoveného úředníka nebo zaměstnance veřejné správy. Tyto informace musí být pravdivé a podávány komplexně.
- Úředníci a zaměstnanci veřejné správy se chovají politicky neutrálně. Reprezentují úřad a veřejnou správu, podílí se na vytváření dobrého jména úřadu.
- Tento etický kodex slouží jako předloha pro vedoucí zaměstnance úřadu k sestavení vlastního kodexu, který by měl být stanoven jako vnitřní předpis.

Etické kodexy jsou dle Pomahače a Vidlákové (2002, s. 143) významnými dokumenty pro veřejný sektor, které vyzdvihují etické hodnoty i demokratické principy. Existují v různých podobách ve většině vyspělých demokratických zemí.

3 MODERNÍ METODY ŘÍZENÍ

Vývoj globalizované společnosti vedl ke změnám v oblasti řízení veřejné správy. Ve veřejném sektoru postupně dochází k aplikaci teorií a metod řízení soukromého sektoru. Mění se postavení manažerů ve veřejné správě, kteří jsou odpovědní za dosahování stanovených cílů a zvyšují se také požadavky na manažerské schopnosti a dovednosti. (Tittelbachová, 2011, s. 156) Z toho důvodu je potřeba hledat nové metody na zajišťování kvality a výkonnosti nejen služeb, ale obecně všech činností institucí veřejného sektoru, přičemž je důležité brát v potaz také rozvoj těchto organizací, v dnešní době chápán jako udržitelný rozvoj. (Hušek, Šusta, Půček, 2006, s. 14)

3.1 New public management (NPM)

Tento nový tržně orientovaný způsob řízení veřejné správy vznikl v 60. letech ve Velké Británii v souvislosti s reformami, které v této době zaváděla Margaret Thatcherová. Na rozdílnost vývoje NPM upozorňují Wright a Nemeč (2002, s. 14-23). V Británii se NPM orientoval na vzdělávání státních úředníků, na poskytování kvalitních služeb ve veřejné správě a manažerskou praxi. Americký přístup se od britského odlišoval svojí roztržitostí, která je způsobena různými přístupy k řízení veřejné správy. Zásadní zde bylo přejímání způsobu řízení ze ziskového sektoru. Jiným způsobem se NPM rozvíjel také v Evropě, kde je pozice manažera značně omezená zákonem. (Tittelbachová, 2011, s. 157)

Hrabalová, Klímová a Nunvářová (2005, s. 34) uvádí, že NPM je způsob řízení, který je orientován na výsledky, se snahou dosáhnout poskytování kvalitních veřejných služeb při zachování vysoké efektivnosti.

3.1.1 Cíle a prostředky NPM

Hrabalová, Klímová a Nunvářová (2005, s. 45) popisují úkol nového způsobu řízení veřejné správy, kterým je zajišťování služeb odpovídajících potřebám občana, na kterého je nahlíženo jako na zákazníka. Cílem je stanovit odpovědnost za poskytování služeb a za náklady spojené s těmito činnostmi. Prostředkem k dosažení stanovených cílů je decentralizace veřejné správy, zavedení prvků konkurence a motivace zaměstnanců veřejné správy, které povedou ke zvýšení jejich výkonnosti.

3.1.2 Nástroje NPM

Možností aplikování koncepce NPM je mnoho a každá vláda by měla zvolit nástroje vhodné pro daný systém veřejné správy.

Jedním z nástrojů NPM je podle Hrabalové, Klímové a Nunvářové (2005, s. 40-42) přenášení kompetencí na lokální úroveň. Potřeby občanů a poptávka po službách je lépe identifikovatelná na nižší úrovni. Dalším významným nástrojem NPM je řízení lidských zdrojů. Výkon zaměstnanců se nejvíce odráží v kvalitě poskytovaných služeb. Důležitým aspektem je systém odměňování. Systém ohodnocení zaměstnanců může působit motivačně, ovšem vzniká prostor pro zneužití veřejných prostředků a snížení transparentnosti. K zavedení tržně orientovaného systému a konkurence se využívají různé mechanismy převzaté ze soukromého sektoru. Jedním z nich je např. benchmarking, jehož cílem je zjištění nejlepší praxe, tedy přístupu k řízení nebo poskytování služeb a následné zlepšení výkonu v různých oblastech činnosti. Baláš (2009, s. 65) přidává k bechmarkingu pojem benchlearning, tzv. učení se od ostatních organizací, který vidí jako trvalejší proces. V procesu stanovování cílů, plánování, řízení a kontroly se uplatňuje controlling. Základními předpoklady pro NPM jsou podle Hrabalové, Klímové a Nunvářové (2005, s. 42-46):

- stabilizovaný systém veřejné správy
- etické předpoklady zaměstnanců veřejné správy
- existence kvazitrhů

3.1.3 Problémy NPM

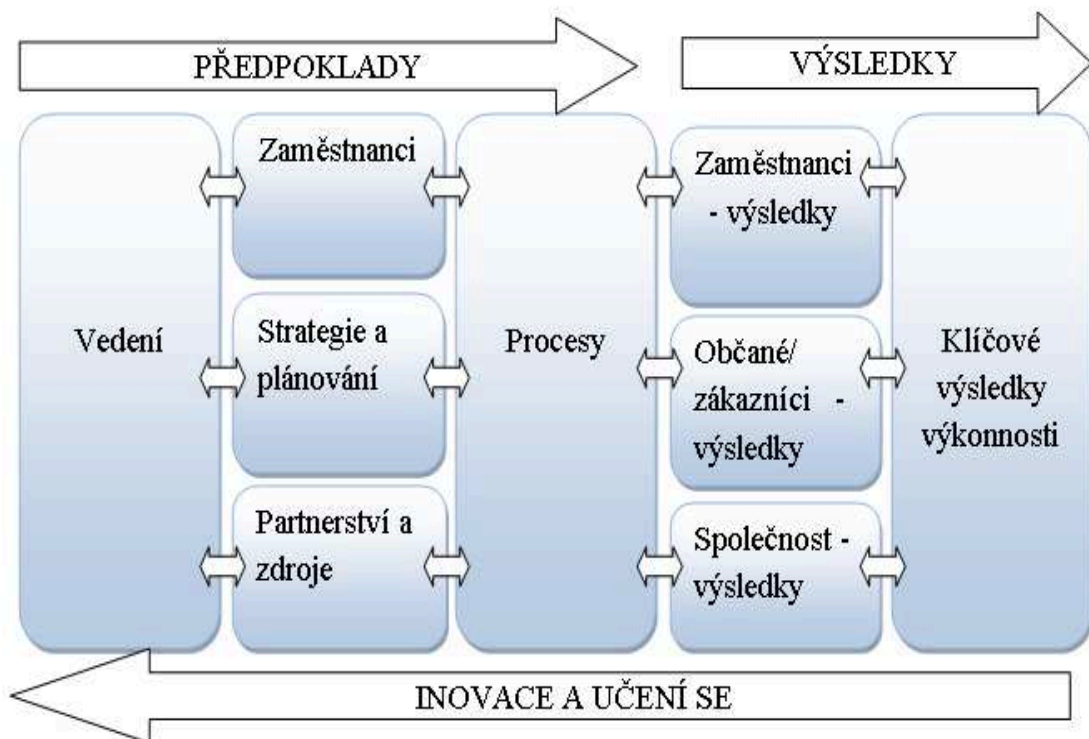
V návaznosti na myšlenky NPM došlo podle Hrabalové, Klímové a Nunvářové (2005, s. 46-48) v mnoha zemích k reformám veřejné správy, které probíhaly odlišnými způsoby. Ve většině zemí byla zásadní orientace na výsledky, decentralizace a privatizace služeb. Některé země zaznamenaly příznivý vývoj efektivitu služeb na úkor spravedlnosti. Zlepšení výkonnosti v oblasti veřejné správy bylo spojeno s vysokými náklady. Problémem se staly nekvalitní kontrakty a nedostatečně kvalifikovaní zaměstnanci veřejné správy s chybějícími etickými předpoklady. Základním důvodem neúspěchu NPM v méně rozvinutých zemích je nedostatečná úroveň veřejného sektoru.

Veselý (2012, s. 757-764) kritizuje zavedení NPM jako neodpovídající řešení tehdejší situace nepřilíš stabilní veřejné správy. Podle něj proměna veřejného sektoru a využívání me-

chanismů sektoru soukromého přivedla organizace veřejné správy k soupeření o klienty a přináší více problémů než efektivních jevů.

3.2 Modely EFQM a CAF

Model EFQM (EFQM model excellence) a CAF (Common Assessment Framework – Společný hodnotící rámec) jsou dle Provazníkové (2015, s. 250-251) a Baláše a kol. (2009, s. 8-10) modely využívané v oblasti řízení kvality, přičemž model CAF, využívaný pro oblast veřejného sektoru, vychází z modelu EFQM, který byl vytvořen pro soukromý sektor. Model EFQM spočívá ve stanovování konkrétních cílů, přičemž je orientován na zákazníka a na výsledky. Oba modely slouží pro hodnocení kvality služeb v organizaci. Výhodou modelu CAF je jeho snadná aplikace a nižší náklady na jeho zavedení. Modely CAF i EFQM jsou založeny na principu devíti hodnocených oblastí, které jsou rozděleny na předpoklady a výsledky, přičemž model CAF je přizpůsobený specifickým organizací veřejné správy a dělí se dále až na 260 indikátorů, které umožňují získat přesné hodnocení výsledků organizace.



Obrázek 3 Model CAF (Baláš a kol., 2009, s. 9)

3.2.1 Předpoklady

Pomahač a Vidláková (2002, s. 179-180) charakterizují jednotlivé předpoklady:

Vedení je složka organizace zodpovědná za řízení a stanovování cílů organizace. Úkolem vedení je najít kompromis mezi prosazováním veřejné politiky a potřebami občanů v závislosti na změnách probíhajících ve společnosti, při omezeném množství finančních zdrojů.

Strategie a plánování jsou předpoklady zajišťující informace o potřebách všech zúčastněných subjektů. Tvorba strategie probíhá na základě zjišťování příležitostí a hrozeb v organizaci a spočívá v zahrnutí stanovených cílů do plánování. Následně probíhá hodnocení aplikace strategie a výkonnosti v organizaci.

Zaměstnanci a jejich řízení jsou klíčovým aspektem rozvoje organizace. Vedení by mělo vytvářet prostředí odpovídající potřebám zaměstnancům, nastavit motivační systém a využívat potenciál pro jejich další rozvoj za účelem naplňování stanovených cílů a strategie. Nejdůležitější je vzájemná komunikace a podpora vzájemné spolupráce.

Partnerství a zdroje jsou dalším důležitým předpokladem pro úspěšné fungování organizace. Partnerství představují nejen vztahy s občany, ale také jinými organizacemi veřejného či soukromého sektoru, které mohou vést ke sdílení zkušeností a vzájemné spolupráce v konkrétních oblastech. Tvorba vztahů se zákazníky spočívá v jejich začlenění do rozhodovacích procesů.

Procesy jsou kritériem pro vytváření přidaných hodnot a inovací. Dělíme je na hlavní procesy, které souvisí s realizací služeb, řídicí a podpůrné. Dále vyčleňujeme procesy klíčové, které mají různou povahu, ale vždy vedou k zajišťování výsledků v souladu s hlavními cíli organizace.

3.2.2 Výsledky

Veškeré výsledky jsou hodnoceny sledováním konkrétních a měřitelných ukazatelů. Staes a Thijs (2005, s. 41-49) rozlišují tyto kategorie výsledků:

- **Výsledky ve vztahu k zákazníkovi** vypovídají o spokojenosti občanů s kvalitou poskytovaných služeb a zároveň je hodnocen také přínos organizace v oblasti běžného života občanů. Spokojenost s kvalitou služeb zahrnuje atributy jako např. spo-

lehlivost a dostupnost služby nebo i dobu spojenou s čekáním na službu, počet stížností aj.

- **Výsledky ve vztahu k zaměstnancům** se zabývají jejich spokojeností s vedením organizace, atmosférou na pracovišti, pracovním prostředím aj.
- **Výsledky ve vztahu ke společnosti** ukazují na význam organizace pro společnost, jeho vztah k životnímu prostředí, vliv na ekonomiku a přínos na všech územních úrovních.
- **Klíčové výsledky výkonnosti** se týkají strategií a potřeb občanů a ostatních zúčastněných subjektů. Do tohoto procesu jsou zahrnovány také výsledky finanční kontroly a auditu, je vyhodnoceno, zda byly prostředky vynaloženy efektivně a účelně. Dále dochází k hodnocení naplnění definovaných cílů a plnění rozpočtů.

Baláš a kol. (2009, s. 59-60) zmiňují bodové hodnocení jednotlivých kategorií, jehož cílem je zlepšování všech činností, měření dosaženého zlepšení, rozpoznání dobré praxe a může být zároveň užitečné v realizaci benchmarkingu. Pro hodnocení je nutné stanovit hodnotící skupinu, která se skládá z manažera projektu, zástupců z řad vedení a zaměstnanců vybraných napříč všemi stupni a útvary organizace. Vakalopoulou, Tsiotras a Gotzamani (2013, s. 744-745) vnímají model CAF jako podporu pro využití dalších metod, například benchmarking nebo balanced scorecard.

3.3 Benchmarking

Mezi relativně nové metody řízení kvality ve veřejné správě lze podle Hušky, Šusty a Půčka (2006, s. 107) zařadit benchmarking. Je založen na zdokonalování se pomocí poznatků jiných podobných organizací. Pojem benchmarking může být chápán jako porovnávání výkonů nebo postupů. Benchmarking se podle Širokého a kol. (2006, s. 1-4) od pouhého srovnávání liší využitím získaných skutečností. S tím souvisí vůle organizace přijmout fakt o vlastních nedostatcích, které je třeba definovat a následně se snažit svoji činnost postupně optimalizovat. Smyslem metody je nejenom zjišťování výsledků z hlediska zákazníka, ale i nákladů, personálu v porovnání s jiným subjektem, uvědomit si v určitých oblastech služby rozdíly a na ty se zaměřit. Zlepšováním výkonnosti pomocí benchmarkingu se dle Popeska a Papadaki (2016, s. 195) zabývaly firmy už od 80. let, snažily se najít nejlepší organizaci v příbuzném oboru a analyzovaly její činnost. Následovala realizace upravených plánů a kontrola dosažených výsledků.

3.3.1 Benchmarking ve veřejném sektoru

Metoda benchmarking ve veřejných institucích se podle Vrabkové (2012, s. 41-50) nezaměřuje pouze na snižování nákladů a úspory, ale sleduje i ukazatele, které přímo nesouvisí s ekonomikou – kvalita a možnosti využívání služeb, způsob jednání úředníků, rychlost vyřízení žádosti. Vytvoření jistých standardů, podle příkladů z některých zemí, by umožnilo používat benchmarking jako nástroj hodnocení výkonů, které těmto standardům podléhají. Zjišťování nových poznatků instituce od jiné nelze pojmout pouze jako napodobování zcela shodné činnosti, především jde o předávání zkušeností, vzájemné ovlivňování a určení hodnot, které se mohou stát standardem nejvhodnější možné praxe. Ty mohou být odlišné od standardů stanovených zákonem, které splňují určitou požadovanou úroveň.

3.3.2 Metrický benchmarking

K zjišťování nejvhodnějších postupů organizace slouží dle Širokého a kol. (2006, s. 8-9) měření výkonu. Pomocí metrického benchmarkingu jsou získávány údaje a data, ty jsou převáděny na ukazatele, z nichž je možné vyvodit závěry a uskutečnit změny. Měřítka při měření výkonu tvoří následující kategorie:

1. *Měřítka výkonů* se soustředí spíše na celkovou činnost organizace, pracovní výkony zaměstnanců nejsou v tomto případě rozhodující, použití benchmarkingu se zaměřuje na srovnávání činnosti úřadů.
2. *Měřítka účinnosti* mohou být převedena na jednotky jako ukazatele výkonu za určitý časový interval. Je zde vyjádřen i poměr použitých nákladů a zdrojů vzhledem k výkonům.
3. *Měřítka efektivnosti* hodnotí komplexnost služby z hlediska objemu, kvality a výsledku – spokojenosti zákazníků.
4. *Měřítka produktivity* slučují účinnost a efektivnost do jedné metody, kterou lze použít na měření konkrétního výkonu pracovníka, tato metoda se vzhledem k rozmanité činnosti úkonů v úřadu téměř nevyužívá.

Voldánová (2013) upřednostňuje označení výkonový benchmarking před označením metrický a zmiňuje možnost srovnávání i většího množství subjektů, nejlépe se stejnými funkcemi, ale i rozsahem a množstvím zákazníků.

Podle dosavadních zkušeností i ze zahraničí se podle Širokého a kol. (2006, s. 14-16) dají vyvodit společné závěry určující praktické využívání metody benchmarkingu. Tu je možné aplikovat především za předpokladu, že všechny prováděné aktivity budou hodnoceny objektivně, což je v mnoha případech obtížné. Např. v případě procentuálního vyjádření spokojenosti klientů nelze určit hranici, která se dá považovat za úspěch či neúspěch. Řešením je porovnání s ostatními institucemi, provozujícími stejné služby, případně se standardem, pokud je vytvořen.

Při zavádění benchmarkingu v praxi se podle Voldánové (2013) vyskytují potíže převážně u obcí, jejichž pracovníci se stejně jako úřad souběžně zabývají mnoha činnostmi. U agend, které jsou zařazeny do přeneseného výkonu státní správy a vyplývají ze zákona, lze dobře uplatnit benchmarking, na rozdíl od některých funkcí samosprávných. Při zavádění metody je třeba tyto činnosti rozlišit z důvodu správné aplikace ve veřejné správě. Údaj z r. 2013 uvádí 70 měst a obcí zapojených do Benchmarkingové iniciativy 2005. Každoročně dochází k setkávání a diskuzi odborníků na toto téma, potvrzuje se, že tato metoda zvyšuje kvalitu veřejných služeb.

3.4 Benchlearning

Benchlearning i benchmarking patří podle Baláše (2009, s. 65-67) mezi metody, které si kladou za cíl hledat zlepšení činnosti organizace. Obě metody čerpají z poznatků jiných úspěšných subjektů. Benchlearning spočívá v čerpání poznatků od různých subjektů, ty ovšem nemusí být nutně podobného charakteru. Nezabývá se na rozdíl od benchmarkingu srovnáváním, ale učí se z chyb ostatních a snaží se případným stejným pochybením předcházet. Jde o cyklický proces zahrnující především kvalitní analýzu stavu organizace a naplánování realizace metody, včetně určení manažera a koordinátora projektu. Po navázání spolupráce s vhodnými partnery se zjišťují důležité okolnosti a postřehy při řešení problémů, se kterými se partneři již úspěšně nebo neúspěšně potýkali. Tyto problémy se zanalyzují a naleznou se pozitiva i příčiny potíží. Tím je možné zabránit při vlastní práci nevhodným postupům a naopak využít úspěšné nápady a řešení.

3.5 Balanced Scorecard (BSC)

Původně podniková metoda Balanced Scorecard (BSC), pro niž jsou podstatné dva pojmy - řízení a inovace, se postupně začala uplatňovat v neziskovém sektoru, později i ve státní správě. Vznikla v USA a úspěšně se používá i v Evropě, především v Německu. (Hor-

váth & Partner, 2004, s. 2) Baláš (2009, s. 68) charakterizuje BSC jako důležitý způsob komunikace ve vnitřním procesu a také s vnějšími zúčastněnými subjekty, ale především jde o hodnocení organizace z mnoha hledisek. K tomu slouží spektrum měřítek, která se zabývají rozsahem úspěchů a nezdarů, naplňováním poslání a stanovených cílů subjektu. Systém metody je založen na ukazatelích, které spočívají v monitorování zaměstnanců a jejich schopnosti zdokonalování, vnitřní činnosti, klientech a financích.

Realizaci BSC předchází příprava, která podle Huška, Šusty a Půčka (2006, s. 43) spočívá v určení vize, strategických priorit a především jejich naplnění. Vyvážená strategie města vychází z potřeb občanů, jejich spokojenost obvykle souvisí s finančními, materiálními a ostatními zdroji, které jsou k dispozici, nebo je potřeba jejich zajištění. Zároveň instituce usiluje o dosažení stanovené vize. K tomu je potřeba se neustále zdokonalovat učením a postupným růstem.

Wagner (2009, s. 230) charakterizuje BSC jako jeden z nejpropracovanějších a nejvíce známých postupů aplikovaných v měření výkonnosti. Dále se zabývá otázkou, zdali je metoda jenom pokračováním původních metod nebo se jedná o zcela nový produkt. Částečně jde o rozvoj tradičních manažerských postupů. Je nutné vzít v úvahu, že i tato metoda prošla od svého vzniku řadou změn od první publikace americkými autory Kaplanem a Norttonem (© 1996), kteří se kriticky zabývali systémy měření výkonnosti v podnikovém sektoru.

Použití metody lze dle Wagnera (2009, s. 230-231) názorně ilustrovat v odvětví sportu, konkrétně v hokeji, kde obzvláště v americké NHL jsou sledovány kromě konečných výsledků i další parametry (Scorecard) jednotlivých hráčů, jako jsou množství odehraných minut, střel, apod. Tímto způsobem se získávají ucelenější data o výkonnosti. V tom spočívá filozofie BSC - v monitorování množství parametrů, které jsou komplexní, nestačí jen zhodnocení konečného výsledku.

3.6 Místní Agenda 21 (MA 21)

Další metodou, která slouží ke zkvalitnění služeb ve veřejné správě je místní Agenda 21. Spočívá v kooperaci s veřejností a dalšími subjekty, s cílem využívat místní partnerství k dosažení rozvoje daného území ve prospěch místního obyvatelstva. (Veřejná správa, © 2017)

Místní Agenda 21 umožňuje měření kvality na základě stanovených kritérií. Vstupní kritérium představuje kategorie nazvaná Zájemci. Pro zapojení obce do databáze místní Agendy 21 je potřebná registrace konkrétní obce a určení zaměstnance úřadu, který se stane kontaktní osobou. Účelem této kategorie je především seznámení s principy a fungováním MA 21. Následuje kategorie D, která představuje zahájení činností spojených se zapojením do projektu. Pro tuto fázi je důležité vymezení organizační struktury pro MA 21. Organizační struktura je vytvořena z odpovědného politika, koordinátora a pracovní skupiny. Organizace je povinná aktivně zapojit veřejnost, zahájit spolupráci s organizacemi soukromého sektoru a zveřejnit informace o činnostech spojené s MA 21. Činnosti MA 21 se upevní v rámci kategorie C, kdy dojde například k vymezení formálního orgánu složeného ze zástupců samosprávy a z řad partnerů ze strany neziskového i soukromého sektoru. Následně zastupitelstvo schválí oficiální dokument MA 21. Ke zkvalitnění služeb orgánu samosprávy je rozhodující postup do kategorie B, která souvisí se systémem řízení. V rámci kritérií skupiny B je požadováno využití další metody vedoucí ke zkvalitnění služeb organizace a účast ve výměně příkladů dobré praxe a především zpracování strategického plánu v rámci cíle dosažení udržitelného rozvoje. Nejvyšší kategorie A představuje celkový proces strategického řízení. Zásadní je provedení tzv. Auditů udržitelného rozvoje a měření spokojenosti občanů obce prováděné alespoň 1x ročně. (místní Agenda 21, 2016, s. 3-14)

3.6.1 Národní síť Zdravých měst ČR

Asociací, která sdružuje členy a zároveň poskytuje metodickou pomoc v rámci MA 21, je Národní síť Zdravých měst ČR. Přínosem členství v této asociaci je nejenom prestiž, která vyplývá z účasti obce v tomto projektu, ale možnost využití řady služeb, které asociace nabízí. Obec, která získá označení Zdravé město, má větší šanci získat podporu financování projektů. Asociace nabízí metodickou podporu, konzultační činnosti a zprostředkování dobré praxe. Jejím úkolem je také propagace aktivit svých členů, pořádání akcí a školení. (Výhody a podmínky členství NSZM ČR, © 2017)

3.7 Mystery shopping

Bhatia (2013, s. 1-2) charakterizuje mystery shopping jako metodu hodnocení poskytovaných služeb prostřednictvím osoby, která je v pozici běžného zákazníka, ale jedná na základě předem připravených postupů. Osoba přímo konfrontovaná s tímto zákazníkem není o tomto hodnocení informována, aby nemohla ovlivnit výsledky celého šetření. Tajný zá-

kazník tzv. mystery shopper na konci celého procesu hodnotí poskytovanou službu podle více předem určených atributů.

Nunvářová (2014, s. 6) označuje mystery shopping jako nástroj na zvyšování spokojenosti zákazníka s veřejnou službou, přičemž zvyšování spokojenosti úzce souvisí se zlepšováním kvality služeb.

3.7.1 Přínosy mystery shoppingu

Mystery shopping je možné využívat v organizacích soukromého i veřejného sektoru za účelem získávání informací o kvalitě služeb a zvyšování konkurenceschopnosti. Prostřednictvím mystery shoppingu získáme podklady pro zlepšování komunikace s veřejností i uvnitř organizace a mohou být identifikovány oblasti potřebné pro školení zaměstnanců. Informace vyplývající z tohoto výzkumu mohou být využity také pro oblast hodnocení zaměstnanců a systému motivace. (Bhatia, 2013, s. 3; Staňková, Vorlová a Vlčková, 2010, s. 75-76) Jako další výhodu uvádějí Staňková a Vaculíková (2007, s. 110) možnost využití výzkumu pro porovnání organizace s konkurencí a možné zlepšení renomé celé organizace.

3.7.2 Realizace mystery shoppingu

Mystery shopping označují Staňková a Vaculíková (2007, s. 108-109) jako výzkumnou metodu, která probíhá podle odborných postupů. Před realizací projektu je nutná příprava celého procesu. Pokud organizace nemá vlastního odborníka na mystery shopping, může využít služby agentury, která se tímto výzkumem zabývá. Organizace si může vybrat mezi širokým spektrem společností nabízejících služby mystery shoppingu, se kterou pak bude spolupracovat na přípravě výzkumu.

Wiele, Hessenlink a Iwaarden (2005, s. 10-16) uvádí, že příprava na celý proces spočívá ve specifikaci cílů, kontrolovaných činností, podmínek, za kterých bude mystery shopping probíhat, výběr mystery shopperů, jejich zaškolení, v sestavení kontrolního listu a časového plánu provádění výzkumu. Dalším krokem je samotné provedení mystery shoppingu. Určený mystery shopper navštíví danou organizaci, sleduje prostředí, chování i vzhled zaměstnance, který službu poskytuje, přičemž se chová jako běžný zákazník, který potřebuje konkrétní službu. Nakonec celý proces hodnotí, prostřednictvím vyplnění kontrolního listu, který odevzdá agentuře. Agentura pak následně na základě odborného vyhodnocení kontrolního listu vyhotoví podrobnou zprávu o průběhu mystery shoppingu, kde uvede

zjištěná pozitiva i negativa a na základě celkových výsledků vysloví doporučení k zlepšení kvality služeb.

3.7.3 Kontrolní list

Zásadním dokumentem pro celý mystery shopping je kontrolní list, který detailně zachycuje průběh celého výzkumného procesu. Je zaměřený nejen na realizaci nákupu či průběhu služby, ale také na vliv prostředí na zákazníka, přístup zaměstnance už při prvním kontaktu, způsob, jakým se vyjadřuje a přistupuje k zákazníkovi, jeho znalosti i to, jak zaměstnanec působí vizuálně, jestli je vhodně oblečen a mnoho dalších podrobností. (Staňková, Vaculíková, 2007, s. 110)

3.7.4 Zásady mystery shoppingu

Agentury poskytující mystery shopping by se měly řídit platnou legislativou a také dodržovat Mezinárodní kodex výzkumu trhu a sociálního výzkumu ICC/ESOMAR. Mezi základní zásady dle standardu SIMAR (Mystery shopping, © 2017) provádění mystery shoppingu patří:

1. Diskrétnost probíhajícího výzkumu – pokud by osoba, která je předmětem hodnocení byla informována o probíhajícím mystery shoppingu, podřídila by své chování situaci a výsledky by ztratily pro organizaci svou hodnotu.
2. Celý výzkum je prováděn odborně a jsou zachována a dodržována veškerá práva osob, která jsou předmětem výzkumu.
3. Subjekty provádějící mystery shopping nemohou znevýhodnit práci zkoumané osoby. Hamersveld a Bont (2007, s. 344) upozorňují, že na základě dobré praxe by návštěva měla trvat maximálně 15 až 30 minut, v závislosti na odvětví zkoumané služby.
4. Je kladen důraz na ochranu osobních údajů včetně bezpečnostních opatření uvnitř agentury.
5. Všechny prováděné činnosti jsou v souladu se zákony.
6. Mystery shopping neslouží pro reklamní účely a výsledky nejsou využívány jako důvod pro výpověď či postih zaměstnanců. Hamersveld a Bont (2007, s. 343) dodávají, že výsledky výzkumu mohou být použity pro účely motivačního systému a dalšího vzdělávání zaměstnanců.

7. Nesmí být voleny otázky, které mohou vyvolat pocit nebezpečí dotazovaného subjektu a otázky musí být vždy souladu se zákonem.

Mimo tyto zásady by měly zaměstnanci, kteří budou předmětem výzkumné činnosti být informováni o probíhajícím šetření, v utajení by mělo zůstat konkrétní datum a čas. Je vhodné zaměstnance seznámit se způsobem pořizování záznamu o průběhu kontroly a s hlavními cíli, které organizace sleduje. Zaměstnanci by měli být ujištěni, že z výsledků mystery shoppingu pro ně nevyplývají žádné postihy. (Mystery shopping, ©2017) V případě, že je mystery shopping proveden v konkurenční organizaci, nemůže být záznam poskytnut zadavateli výzkumu a proces výzkumu nesmí této organizaci způsobit nepřiměřené náklady. (Hamersveld a Bont, 2007, s. 343)

3.7.5 Formy mystery shoppingu

Existují různé způsoby výkonu metody mystery shoppingu. Nejčastěji používanou metodou je využití tajného návštěvníka na místě. Dalším způsobem provádění tohoto výzkumu je telefonování tzv. mystery calling. Tady je mystery shopperem hodnocena např. úroveň komunikace zaměstnance, délka čekání na příjem hovoru i délka hovoru samotná a mnoho dalších atributů, z nichž některé jsou podobné jako při osobní návštěvě. V případě dotazování prostřednictvím e-mailu se jedná o tzv. mystery mailing. Pro tuto oblast je specifické hodnocení úrovně e-mailu, doby čekání na odpověď, ale i hodnocení přehlednosti či užitečnosti webových stránek. (Hrabalová, 2014; Mulačová a Mulač, 2013, s. 284) Mimo tyto nejpoužívanější metody zmiňuje Mulačová a Mulač (2013, s. 284) ještě některé zvláštní druhy mystery shoppingu jako např. mystery delivery, který se zabývá kvalitou doručování zásilek nebo audio mystery shopping, kdy jde o klasický mystery shopping při využití nahrávací techniky.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 SOCIOEKONOMICKÁ ANALÝZA VESELÍ NAD MORAVOU

Cílem této analýzy je charakterizovat město Veselí nad Moravou. Charakteristika se zaměřuje na základní údaje týkající se přírodních podmínek, obyvatelstva, zaměstnanosti, služeb aj. Bude popsán současný stav veřejné správy, jehož pochopení vede k nalezení příležitostí pro budoucí rozvoj.

4.1 Základní charakteristika

Město Veselí nad Moravou se nachází v okrese Hodonín a patří do Jihomoravského kraje. Území města je členěno do 4 katastrálních celků: Veselí nad Moravou, Veselí – předměstí, Zarazice a Milokošův. Rozlohou 3 569 ha je druhým největším městem v okrese Hodonín. Dle kategorií EUROSTATu se Veselí nad Moravou patří na úroveň NUTS V. (Město a samospráva, 2016) Město Veselí nad Moravou dle ÚAP ORP Veselí nad Moravou (2012, s. 13-14) spadá do oblasti Dolnomoravského úvalu (Dyjsko-Moravský bioregion) a nachází se tak v nejteplejší oblasti ČR.

4.2 Obyvatelstvo

Počet obyvatel k 1. 1. 2017 je 11 217 obyvatel, přičemž průměrný věk obyvatelstva činí 43,1 let. (Město a samospráva, 2016)

Tabulka 2 Obyvatelstvo (Databáze demografických údajů za obce ČR, 2016)

Rok	Počet obyvatel	Narození	Zemřelí	Přirozený přírůstek	Přírůstek migrační	Celkový přírůstek
2005	12 032	113	104	9	-70	-61
2006	11 971	99	113	-14	-73	-87
2007	11 884	128	110	18	-52	-34
2008	11 850	115	108	7	-76	-69
2009	11 781	106	113	-7	-61	-68
2010	11 713	102	112	-10	-75	-85
2011	11 590	112	97	15	-44	-29
2012	11 561	85	109	-24	-66	-90
2013	11 471	107	96	11	-125	-114
2014	11 357	107	87	20	-58	-38
2015	11 319	93	116	-23	-67	-90

Z tabulky (Tab. 2) je patrné, že dlouhodobě dochází k poklesu počtu obyvatel především z důvodu migrace. Tento úbytek se nejvíce týká kategorie 15-64 let. Podle Strategického plánu rozvoje města (Rucky a kol., 2013a, s. 11) velká část obyvatel odchází do Prahy, Brna a blízkého města Uherské Hradiště, další migrace z města se týká blízkých a spádových obcí. Tradiční oblast, ze které do města přicházel velký počet obyvatel, je oblast označovaná jako Hornácko. Tento trend postupně zaniká. Od r. 1991 se město potýká s pravidelným úbytkem obyvatel.

Index stáří činil v roce 2014 137,9 %, to znamená, že obyvatelstvo je starší než je průměr v ČR, kde index stáří činí 110 %. (Veřejná databáze ČSÚ, 2014)

Ve městě žije 9 767 obyvatel, kteří jsou starší 15 let. Následující tabulka (Tab. 3) vyjadřuje úroveň vzdělání obyvatel města Veselí nad Moravou. (Sčítání lidu, domů a bytů 2011, © 2012-2016)

Tabulka 3 Vzdělání obyvatel ve Veselí nad Moravou (Sčítání lidu, domů a bytů 2011, © 2012-2016)

Stupeň vzdělání	Počet obyvatel
Bez vzdělání, základní včetně neukončeného	1 949
Vyučení, střední odborné vzdělání bez maturity	3 427
Úplné středení vzdělání s maturitou	2 708
Vyšší odborné a nástavbové	375
Vysokoškolské	956
Nezjištěno	347

4.3 Podnikání a zaměstnanost

Dle Analýzy vývoje zaměstnanosti (Rucky a kol., 2013b, s. 3-19) se správní obvod ORP Veselí nad Moravou potýká s těmito hlavními problémy:

- Nízký počet pracovních příležitostí – ze spádových obcí dojíždí za prací 53 % obyvatel, z toho pouze 16% do města Veselí nad Moravou.
- Vysoká míra nezaměstnanosti – s tímto problémem se potýká celý Jihomoravský kraj, z něhož právě hodonínský okres měl podle analýzy z roku 2011 nejvyšší míru nezaměstnanosti v celém kraji. V tomto roce dosahovala míra nezaměstnanosti ve Veselí nad Moravou 12,63 %.

- Nízký počet kvalifikovaných pracovních sil – souvisí s migrací kvalifikovaných občanů za prací do větších měst, oproti republikovému průměru má město pouze třetinu vysokoškolsky vzdělaných obyvatel, naopak podíl osob se základním vzděláním je na rozdíl od průměru v ČR vyšší.
- Obtížné ekonomické podmínky – tento jev má souvislost s předcházejícím bodem, firmy mají problémy v oblasti lidských zdrojů, z dotazníkového průzkumu vyplynul také problém s komunikací firem s veřejnou správou.

Tabulka 4 Ekonomicky aktivní obyvatelstvo (Sčítání lidu domů a bytů 2011, © 2012-2016)

Ekonomicky aktivní obyvatelstvo celkem		5 513
Z toho	zaměstnaní	4 756
	nezaměstnaní	757

Z celkového počtu obyvatel 11 217 je podle tabulky (Tab. 4) ekonomicky aktivních 5 513 obyvatel. Ve městě Veselí nad Moravou je odhadován počet 5 400 pracovních míst. Nachází se zde několik velkých podniků, které poskytují velký počet pracovních míst, mezi nejvýznamnější patří Železárny Veselí, a.s. (cca 300 zaměstnanců) a Stival Automotive (cca 170 zaměstnanců). Nejvíce zaměstnanců pracuje v oblasti průmyslu (v roce 2011 - 1 637 zaměstnaných), následuje obchod, oprava a údržba motorových vozidel (436 zaměstnaných) a stavebnictví (379 zaměstnaných). V posledních letech převládá trend vzniku menších firem a navýšení počtu OSVČ. (Rucky a kol., 2013b, s. 11)

4.4 Doprava

Město Veselí nad Moravou se potýká s vysokou intenzitou místní automobilové dopravy, problémy činí tranzitní doprava probíhající po silnicích I/55 a I/54. Tyto státní silnice vedou místy s hustým osídlením, negativně působí na kvalitu života místních obyvatel. Problematické je místo křížení silnice I/55 a železniční tratě, kde se nachází podjezd s nedostatečnou výškou, který často znemožňuje plynulý provoz, tento úsek silnice navíc propojuje sídliště Hutník s centrem města.

Město se potýká také s problémem dopravy v klidu. Především v historické zástavbě města je nedostatečný počet parkovacích míst, uvažuje se o řešení vznikem jednosměrných ulic, kde by vznikla nová parkovací místa. Ve středu města došlo ke zlepšení situace vznikem

obchodních center s velkým počtem parkovacích míst. Město od roku 2002 reguluje parkování, ve městě jsou zřízeny parkovací automaty. Krátkodobé parkování po dobu 1. hodiny je zdarma, druhá a každá další hodina je zpoplatněna. (Ondračka a kol., 2013a, s. 3-6; Pavková, 2012)

Hromadná doprava prošla v posledních letech modernizací. Železniční nádraží bylo upraveno k zajištění bezbariérovosti, včetně přestupního terminálu navazující autobusové dopravy. Vznikly nové autobusové zastávky, stávající byly modernizovány. V současnosti se ve městě nachází 11 zastávek. Za problematickou je považována integrovaná doprava, která není v krajích jednotná a působí problémy cestujícím v rámci krajů. Pokusy o zavedení městské hromadné dopravy byly neúspěšné. (Ondračka a kol., 2013b, s. 7-10)

Vodní dopravu představuje Bařův kanál, jeho význam spočívá v oblasti turismu a cestovního ruchu. (Rucky a kol., 2013b, s. 4) V této oblasti stoupá také význam cyklistické dopravy. Městem vede Moravská stezka, cyklostezka do obce Kozojídky. Podle průzkumů považují obyvatelé města cyklistickou dopravu za vyhovující. Problémový je pohyb cyklistů po městě, který je spojen se silniční dopravou na hlavních tazích. Řešení prostřednictvím vyznačených pruhů pro cyklisty je příliš nákladné. (Ondračka a kol., 2013a, s. 17-24)

4.5 Bydlení

Přestože počet obyvatel města dlouhodobě klesá, počet bytů naopak roste. S tím souvisí fakt, že domy a byty ve městě jsou využívány menším počtem osob (průměrně 2,5), než tomu bylo dříve, kdy v jednom domě žilo průměrně 5,4 obyvatel. Město se rozhodlo pro podporu bydlení, které by mohlo pomoci řešit problémy dlouhodobého poklesu obyvatel. Vychází z faktu, že důvodem pro migraci obyvatel je nejčastěji nabídka pracovních příležitostí nebo bydlení. (Rucky a kol., 2013d, s. 4-10)

4.6 Služby

Kategorie služeb městského úřadu je stěžejním tématem výzkumu diplomové práce, proto je současná situace v této oblasti popsána níže v samostatné kapitole 4.7.

4.6.1 Školství

Ve Veselí nad Moravou se nachází 3 základní školy (ZŠ Hutník, ZŠ Kollárova, Církevní základní škola), 2 mateřské školy (MŠ Tyršova, MŠ Hutník) a jedna střední škola (SOŠE a SOU Veselí nad Moravou). Počet žáků na střední škole (479) nenaplnuje kapacitu 700 žá-

ků. V oblasti volnočasových aktivit působí ve městě Základní umělecká škola, která se zabývá výukou uměleckých oborů. ZUŠ nabízí výuku pro celkem 537 žáků a každoročně není problém tuto kapacitu naplnit. Dům dětí a mládeže ve Veselí nad Moravou je centrem volného času, které nabízí řadu zájmových kroužků a příležitostných akcí. (Orságová, Pavlisková a Ondračka, 2013b, s. 3-6)

4.6.2 Zdravotní a sociální služby

Sociální služby jsou ve Veselí nad Moravou zajišťovány řadou subjektů. V posledních letech je zaznamenán nárůst počtu seniorů a také sociálních případů. V budoucnosti bude potřeba řešit problémy ubytování pro seniory výstavbou dalších zařízení s ubytovacími kapacitami.

Nejvýraznějším subjektem poskytujícím zdravotní péči je Poliklinika spol. s.r.o. Veselí nad Moravou, dále ve městě působí 58 lékařů. Město se v posledních letech nepodílí na finanční podpoře zdravotnictví. Podobně velká města se více finančně podílí na podpoře zdravotnických zařízení z důvodů např. zachování služeb ve městě nebo velkou nabídkou pracovních míst. Město Veselí nad Moravou nepředpokládá žádné změny a ponechává veškerou činnost na krajích. (Orságová, Pavlisková a Ondračka, 2013b, s. 3-14)

4.6.3 Kultura a sport

Pro kulturní aktivity obyvatel města je typická tradiční lidová kultura a díky dlouhodobému působení ZUŠ je rozvinutá především oblast hudební. Kulturní akce jsou organizovány v zázemí Veselského kulturního centra, které tvoří kulturní dům, Kino Morava a Galerie na Panském dvoře. V blízkosti koupaliště se nachází hvězdárna a Galerie Jožky Úprky. Pro sportovní činnosti je využívána sportovní hala sloužící různým oddílům, velmi populární je oddíl házené. Městský fotbalový stadion slouží veselským fotbalistům, kteří se účastní utkání na úrovni krajského přeboru. Mládež se setkává a sportuje ve skateparku. Další sportoviště se nachází v zázemí základních škol. Sportovní vyžití pro všechny věkové skupiny obyvatel poskytuje Sokolovna. TJ Sokol má v současnosti více než 300 členů a v areálu Sokolovny se nachází velké sportovní hřiště, které má oddělenou část pro děti a pro volejbalisty. Ve městě obyvatelům schází krytý bazén a zimní stadion. (Orságová a kol., 2013a, s. 3-22)

4.7 Analýza veřejné správy

Pod Město Veselí nad Moravou přešla v roce 2003 řada kompetencí bývalého okresního úřadu, např. evidence obyvatelstva, cestovní a osobní doklady, řidičské a technické průkazy, oprávnění k provozování živností, sociální dávky, právní a sociální záležitosti dětí, problémy zdravotně postižených a seniorů, životní prostředí, záležitosti související s dopravou – dopravní značení, evidence vozidel, hromadná doprava a mnoho dalších funkcí. V souladu s požadavky pro město s rozšířenou působností vykonává Městský úřad ve Veselí nad Moravou svoji činnost ve Velké nad Veličkou, Strážnici, Žeravinách, Kozojídkách, Blatnici pod Svatým Antonínkem, Tvarožné Lhotě, Radějově, Javorníku, Blatničce, Nové Lhotě, Tasově, Hrubé Vrbce, Kuželově, Moravském Písku, Suchově, Malé Vrbce, Hroznové Lhotě, Kněždubu, Vnorovech a Veselí nad Moravou. Činnost města v rámci samostatné působnosti je zaměřena, s ohledem na místní podmínky, na udržení a rozvoj aktivit, souvisejících se sociálními požadavky občanů. Stěžejními tématy jsou bydlení, zajištění zdravotní péče, školství, dopravní obslužnost, kultura, veřejný pořádek, rozvoj města. Správu města tvoří Zastupitelstvo města Veselí nad Moravou, v současnosti je tvořeno 21 členy. Výkonným orgánem je Rada města Veselí nad Moravou, která je volena zastupiteli a je sedmičlenná. Zasedá jednou za dva týdny na rozdíl od zastupitelstva, které se schází podle aktuální situace nebo alespoň jednou do tří měsíců. Z politického hlediska se zastoupení v radě obměňuje, některé priority jsou ovlivňovány stranickými zájmy, ale ty jsou podloženy potřebami většiny občanů, hlavně z dlouhodobého hlediska. (Orságová a kol., 2013b, s. 3-22) Organizační strukturu tvoří oddělení a odbory:

Oddělení kancelář starosty

Oddělení zajišťuje vše potřebné k zabezpečení činnosti vedení města, organizačně podporuje radu a zastupitelstvo, komunikuje s občany a ostatními organizacemi. Řeší personální záležitosti, školení zaměstnanců, organizuje setkávání starostů v rámci obce s rozšířenou působností, zabezpečuje administrativní záležitosti spojené s prezentací města a jedná s partnery. (Městský úřad, 2016)

Odbor kancelář tajemníka

Náplní odboru je zajistit techniku a materiál potřebný pro orgány města, dále zpracovává dokumenty ze zasedání a spravuje centrální spisovnu. Zajišťuje chod, opravy a úklid úřadu a provoz služebních dopravních prostředků. Kancelář tajemníka zabezpečuje počítačové

vybavení, webové stránky úřadu, veškeré technologie potřebné k zajištění informačního systému města, úkony v případných krizových stavech. (Městský úřad, 2016)

Odbor majetku a investic

Odbor se zabývá úkoly v rámci samostatné působnosti, zajišťuje formální záležitosti týkající se strategického a programového rozvoje, podílí se na přípravě dokumentů při řešení realizace výstavby z hlediska architektury a urbanistiky, s tím je spojena činnost při zadávání a oznamování veřejných zakázek. Jeho činnost je vázána na rozpočet a majetek města. (Městský úřad, 2016)

Odbor ekonomický

V rámci ekonomického odboru jsou řešeny všechny poplatky a pohledávky, plynoucí ze zákonné povinnosti, spravování účetní agendy a hospodaření. Odbor navrhuje rozpočet, kontroluje jeho plnění, eviduje změny rozpočtu, zabývá se v rámci pomoci půjčkami občanům, účetnictvím, kontrolou hospodaření, evidencí finančních prostředků, vykonává bezhotovostní i hotovostní platby. (Městský úřad, 2016)

Odbor vnitřní správy

Odbor se dělí na dva úseky, vnitřní záležitosti a dopravní evidence. Ze zákona plní povinnosti matriky, jako jsou matriční knihy (narození, úmrtí, uzavírání manželství). Úsek dopravní evidence se zabývá změnami v registru vozidel, přihlašování, vydáváním osvědčení o registracích vozidel, řidičských oprávnění, bodovým systémem. (Městský úřad, 2016)

Odbor sociálních věcí a zdravotnictví

Tento odbor pracuje na úseku sociální péče, která zahrnuje péči o děti, zabývá se problematikou rodiny, požadavky na sociální bydlení v náhradních bytech, rozvojem a financováním sociálních služeb. (Městský úřad, 2016)

Odbor správní a Živnostenský úřad

Odbor správní a Živnostenský úřad je složen ze dvou oddělení. Odbor správní řeší v rámci přenesené působnosti přestupky a správní delikty. Zabývá se i řešením dopravních přestupků. Činnost Živnostenského úřadu spočívá v registrační a kontrolní funkci. Především se jedná o vydávání živnostenských oprávnění, poradenství v podnikatelském sektoru, kontroly a udělování sankcí. (Městský úřad, 2016)

Odbor Stavební úřad

Obecně je zde vykonávána funkce stavebního, vyvlastňovacího a silničního správního úřadu. Stavební úřad se zabývá územními rozhodnutími a podmínkami jejich vydávání, vyjadřuje se k povolování nebo odstranění staveb, změnami v jejich užívání, ke kolaudacím, kontrolám staveb, dohlíží na dodržování stavebního zákona a uděluje sankce za jeho porušení. (Městský úřad, 2016)

Odbor životního prostředí a územního plánování

Odbor životního prostředí se zabývá v rámci ochrany přírody a krajiny zásahy, které ovlivňují životní prostředí, převážně se jedná o budování cest, výstavbu objektů, narušujících určitou lokalitu. Odbor územního plánování je orgánem ve věcech pořizování územního, regulačního plánu a dalších podkladů k územnímu rozhodování. (Městský úřad, 2016)

Komunikace s veřejností

Snahou úřadu je vytvoření lepšího vztahu s občany pomocí kvalitní prezentace a komunikace. Informace sděluje úřad prostřednictvím provozovaných webových stránek, které navštěvují občané, podnikatelé a partneři. K efektivnější komunikaci přispívají i tištěné materiály, pravidelně vycházejí Veselské listy, které jsou jednou měsíčně zdarma doručovány občanům. Probíhá i spolupráce s významnějšími tiskovinami a deníky, které působí v regionu a kabelovou televizí. K lepší prezentaci úřadu přispívá i tiskový mluvčí. (Městský úřad, 2016)

Partnerství

Z hlediska dlouhodobého partnerství úřad spolupracuje s podnikateli, občany, příspěvkovými organizacemi a jinými obcemi. Město se finančně podílí na chodu organizace Baťův kanál, zajišťuje její propagaci pomocí internetu a jiných médií, publikuje materiály o vodní cestě a městě za účelem zvyšování počtu návštěvníků. Dochází k rozvoji v odvětví turistiky a zlepšení v oblasti zaměstnanosti. Baťův kanál představuje i příležitost pro místní podnikatele, kteří do něj investují a zapojují se do projektu budování infrastruktury v blízkosti kanálu – stezek pro cyklisty, přístavů. Obce vyvíjejí v tomto směru iniciativu a sdružily se ve svazek pod názvem Obce pro Baťův kanál, jehož snahou je obnovení historické funkce kanálu a jeho další rozvoj. Město je i součástí Mikroregionu Ostrožsko, jehož náplň tvoří kultura a turistika. Aktivní partnerská spolupráce probíhá i na mezinárodní úrovni, se slovenskými Malackami, italským Crespellanem a polským Żninem se daří společně pořádat

sportovní a kulturní akce, organizovat vzájemná setkávání obyvatel, ale i předávat zkušenosti v činnosti samospráv. (Orságová a kol., 2013b, s. 13-15)

4.8 Rozhovor s pracovníkem městského úřadu

V rámci analýzy byl realizován rozhovor s pracovníkem městského úřadu ve Veselí nad Moravou. Otázky se týkaly kvality služeb, využití moderních metod řízení a měření kvality služeb.

Stanovujete kvalitativní znaky (standardy) jednotlivých služeb?

Ze standardů služeb byly tazatelem uvedeny příklady znaků: dostupnost časová i místní, hodnocená spolehlivost, komunikace nebo vhodnost prostředí. Pracovnice odpověděla, že kvalitativní znaky nejsou stanoveny, podle ní není možné ovlivnit místní dostupnost a časová dostupnost je stanovena dle Pracovního řádu, vydávaného tajemníkem městského úřadu. Zmiňovaný Pracovní řád byl vyžádán, po jeho prostudování bylo zjištěno, že žádná časová dostupnost služeb zde uvedena není.

Poskytujete na městském úřadu služby, které by se daly označit za nadstandardní?

Za nadstandardní služby městský úřad považuje wi-fi připojení pro klienty a systém online objednávek klientů k přepážce prostřednictvím webových stránek města.

Je na městském úřadu zaveden Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy?

Etický kodex na městském úřadu zaveden není. Pracovnice uvedla, že povinnosti úředníka jsou dány zákonem č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, dále je na úřadě zaveden Pracovní řád vydávaný tajemníkem. Tajemník vyjádřil názor, že podle něj je §16 výše zmiňovaného zákona týkající se základních povinností úředníka naprosto dostačující.

Využíváte některou z metod řízení kvality služeb?

K této otázce tazatel vyjmenoval různé metody řízení – benchmarking, benchlearning, model CAF, EFQM, balanced scorecard. Město se účastnilo pilotního projektu CAF, který proběhl v roce 2006, po splnění akčního plánu v roce 2007 nebylo v modelu CAF pokračováno. Tajemník neznal důvody ukončení tohoto projektu, uvedl, že veškeré metody jsou poměrně časově a administrativně náročné a je preferován selský rozum a kvalita vedoucích úředníků.

Měříte spokojenost občanů s kvalitou služeb poskytovaných na městském úřadu?

Spokojenost občanů s kvalitou služeb doposud není nijak měřena. Městský úřad je schopen zjistit pouze počet odbavených klientů a časový interval jejich odbavení.

Můžete prosím popsat, jak se prezentuje městský úřad?

Pracovnice uvedla způsoby prezentace městského úřadu prostřednictvím denně aktualizovaných webových stránek, Veselských listů, které vycházejí každý měsíc a obyvatelé města je dostávají zdarma do svých schránek. Jako další zdroj zmínila vysílání TV Slovácko v kabelové televizi, která má premiéru 2x týdně a nepravidelné příspěvky v novinách, dle zájmu médií.

Jakým způsobem mohou občané vyjádřit svůj souhlas/nesouhlas s činnostmi, pořádají se veřejné anonymní ankety?

Ankety jsou dle pracovnice zveřejňovány na webu města a obměňují se dle požadavků veselské redakční rady, dále jsou veřejně přístupná zasedání zastupitelstva města, kde mohou občané vyjádřit svůj názor, případně mohou poslat písemný podnět. Pokud se chystá větší projekt, například oprava komunikace, okružní křižovatky nebo urbanistická studie, jsou tyto projekty předem projednávány s veřejností. První středu v měsíci je vyhrazena občanům Hodinka se starostou.

Jaký máte názor na zavedení mystery shoppingu v organizacích veřejné správy?

V odpovědi bylo konstatováno, že úřad vyřizuje velmi různorodé agendy, které nelze vždy objektivně hodnotit a změřit všechny aspekty poskytování služeb z pohledu klienta. Veřejná správa se musí řídit zákony, což neumožňuje vyjít vstříc klientovi za každou cenu. Tazatel doplnil otázku, jestli považují zavedení mystery shoppingu za možný přínos pro kvalitu služeb. Pracovnice odpověděla, že z již uvedených důvodů nepovažuje zavedení mystery shoppingu za způsob, jak dosáhnout zlepšení kvality služeb.

Město prozatím není součástí místní Agendy 21, zvažujete do budoucna zapojení do tohoto projektu Národní sítě Zdravých měst?

Vzhledem k administrativní a časové náročnosti vedení městského úřadu zapojení do místní Agendy 21 nezvažuje. Výstupy tohoto projektu označila pracovnice za nepříliš přesvědčivé. V současné době je město zapojeno do projektu Důstojné pracoviště ve veřejné správě.

Uplatňuje poznatky z dobré praxe, jejímž prostřednictvím sdílejí města své zkušenosti z různých oblastí veřejné správy?

Žádné konkrétní poznatky z dobré praxe sdílené v rámci Národní sítě Zdravých měst, jak vyplynulo z odpovědi, městský úřad doposud neuplatnil. Praxe je sdílena pouze všeobecně prostřednictvím porad tajemníků a vedoucích odborů, informačních e-mailů, newsletterů. V posledním období také účasti na konferenci Společenská odpovědnost.

Kde vidíte potenciál pro zlepšení kvality poskytování služeb Městského úřadu ve Veselí nad Moravou?

Potenciál pro zlepšení kvality služeb vidí vedení městského úřadu v aplikaci poznatků z každoročního hodnocení pracovníků a z šetření spokojenosti klientů. Organizace by uvítala doporučení vhodného a cenově přijatelného nástroje pro šetření spokojenosti občanů, pracovnice uvedla jako příklad projekt Dobrý úřad.

4.8.1 Shrnutí poznatků získaných z rozhovoru

Rozhovor s pracovníky úřadu byl veden takovým způsobem, aby přispěl k vytvoření lepší představy o fungování úřadu, určení jeho slabších míst, zjišťování případného prostoru pro zlepšování poskytovaných služeb.

Z odpovědi vyplývá několik skutečností, především chybí Etický kodex úředníků. Zaměstnanci se mají řídit Pracovním řádem, který při bližším náhledu pouze cituje pasáže zákoníků. Velmi všeobecně jsou v Pracovním řádu rozpracována základní práva a povinnosti vedoucích úředníků. V oblasti moderních metod řízení kvality služeb je zřejmý postoj vedení městského úřadu nezapojovat se do uvedených aktivit. Je argumentováno finanční náročností případného projektu a v mnoha případech je raději doporučováno upřednostnění použití "selského rozumu". Je opomíjena skutečnost, že i když moderní metody mohou znamenat zvýšenou administrativní a finanční zátěž, výhody, kterých lze dosáhnout mohou být nepoměrně vyšší. S tím souvisí i nepřesný pohled na metodu mystery shopping, jejímž cílem není vyjít vstříc klientovi za každou cenu, jak bylo uvedeno, ale zaměřuje se na stanovená kritéria, která odpovídají cíli a charakteru organizace. V tomto směru je tedy metoda mystery shopping využitelná i ve veřejném sektoru, ale je patrné, že vedoucí pracovníci nejsou s touto metodou srozuměni.

Citelná je i absence nástroje komunikace s občany pomocí sociálních sítí - facebookových stránek a pravidelného šetření spokojenosti s činností městského úřadu.

4.9 Analýza metodou mystery shopping

Jako další metodu pro analýzu současné situace kvality služeb Městského úřadu ve Veselí nad Moravou byla zvolena metoda marketingového výzkumu mystery shopping. Pro realizaci mystery shoppingu je nutné stanovení scénáře a vytvoření kontrolního listu.

4.9.1 Stanovení scénáře pro mystery shopping

Mystery shopper navštíví Odbor vnitřní správy za účelem ověření vysokoškolského diplomu. Předpokládá se, že k samotnému ověření diplomu nedojde, protože diplom obsahuje zvláštní druh razítka, které by nebylo viditelné na okopírovaném dokumentu. Mystery shopper předstírá, že o tomto problému neví a bude sledovat reakci a způsob řešení situace úředníkem. Předpokládá vysvětlení od úředníka a doporučení, jak tento problém vyřešit. Zároveň sleduje ostatní kritéria obsažená v kontrolním listu. Mystery shopping bude proveden také na Odboru kanceláře tajemníka. Mystery shopper zanesse dokumenty na podatelnu. Znovu bude sledovat chování úředníka a další kritéria kontrolního listu.

4.9.2 Tvorba kontrolního listu

Kontrolní list (Tab. 5) je vytvořen pro konkrétní situaci tak, aby stanovená kritéria odpovídala důležitým aspektům kvality služeb. Z procesu návštěvy vyplývají konkrétní situace, které jsou bodovány podle důležitosti hodnocením 0-20 bodů. Kontrolní list se zaměřuje na délku čekání, vzhled budovy a interiéru včetně vybavení. V samotném jednání s úředníkem je sledován vzhled, chování a jeho jednání. Mystery shopper se soustředí také na přivítání, úroveň poskytnutých informací, schopnosti úředníka reagovat na otázky mystery shoppera, komunikaci a nakonec průběh rozloučení. V kontrolním listu je také prostor pro slovní hodnocení zjištěných nedostatků.

Tabulka 5 Kontrolní list

Název odboru	
Adresa	
Datum výzkumu	
Čas výzkumu	
Předmět výzkumu	
Mystery shopper	
Jméno zaměstnance	

1. Doba čekání (max. počet bodů 0)	ANO	NE
Doba čekání delší než 10 minut? (do 10 mi. 0 bodů, déle než 10 min. -1 bod)		
Čekalo před kanceláří více než 10 osob? (méně než 10 osob 0 bodů, 10 a více osob -1 bod)		
2. Exteriér budovy a vybavení (max. počet bodů 9)	Nejhorší	Nejlepší
Označení a vzhled budovy	(0)	(3)
Možnost parkování u budovy	(0)	(3)
Cesta do budovy, možnost bezbariérového přístupu	(0)	(3)
Negativa		
3. Interiér a vybavenost (max. počet bodů 12)	Nejhorší	Nejlepší
Vzhled interiéru	(0)	(2)
Informační vývěsky na chodbách	(0)	(2)
Navigace k jednotlivým odborům	(0)	(2)
Možnost nahlédnout do informačních brožur a letáků	(0)	(2)
Označení kanceláří včetně jmen a funkcí zaměstnanců	(0)	(2)
Prezentace činností městského úřadu	(0)	(2)
Negativa		
4. Vzhled zaměstnance (max. počet bodů 4)	Nejhorší	Nejlepší
Identifikační jmenovka	(0)	(1)
Zevnějšek zaměstnance	(0)	(3)
Negativa		
5. Uvítání zaměstnancem (max. počet bodů 15)	Ano	Ne
Oční kontakt s návštěvníkem	(4)	(0)
Pozdravení	(8)	(0)
Úsměv	(3)	(0)
Negativa		
6. Zjišťování potřeb (max. počet bodů 10)	Ano	Ne
Dotázal se zaměstnanec na požadavky?	(5)	(0)
Srozumitelný a spisovný způsob komunikace?	(5)	(0)
Negativa		

7. Odborné znalosti zaměstnance (max. počet bodů 20)	Ano	Ne
Poskytl zaměstnanec přesné a kompletní informace?	(15)	(0)
Poskytl zaměstnanec informace o dalším postupu?	(5)	(0)
Negativa		
8. Reakce na doplňující otázky (max. počet bodů 7)	Ano	Ne
Odpověděl zaměstnanec ochotně na doplňující otázky?	(7)	(0)
Negativa		
9. Ukončení návštěvy – rozloučení (max. počet bodů 9)	Ano	Ne
Oční kontakt s návštěvníkem	(2)	(0)
Pozdravení	(5)	(0)
Úsměv	(2)	(0)
Negativa		
10. Celkové zhodnocení návštěvy (14 bodů)	Nejhorší	Nejlepší
Hodnocení celkového dojmu zaměstnance	(0)	(7)
Hodnocení poskytnutých informací	(0)	(7)
Doplnění o vlastní připomínky		
ZÍSKANÉ BODY		
MAXIMÁLNÍ POČET BODŮ	100	
% Z MAXIMÁLNÍHO POČTU BODŮ		

4.9.3 Realizace mystery shoppingu na Odboru vnitřní správy

Mystery shopping byl realizován 22. 2. 2017. Po příjezdu mystery shoppera k městskému úřadu 10:40 hod. nebylo možné u budovy zaparkovat. Parkoviště bylo plně obsazené a nebyla zde vyhrazená žádná parkovací místa pro návštěvníky městského úřadu. Mystery shopperovi se podařilo zaparkovat 10:48 hod. na cca 300 m vzdáleném parkovišti. Před příchodem do budovy neshledal mystery shopper žádné nedostatky na vzhledu budovy, byl využit vchod od parku Petra Bezruče. Budova městského úřadu byla řádně a viditelně označena.

Prostor pro čekání tvoří dlouhá chodba, která je vybavena terminály, nápojovým automatem a lavicemi k sezení, jsou zde umístěny nástěnky, na kterých jsou zejména vzory pro vyplňování formulářů a plakáty, týkající se převážně kulturních akcí. Chybí zde jakákoliv prezentace činnosti úřadu, letáky a brožury s informacemi o městě Veselí nad Moravou. Na chodbě se nacházel pouze jeden stojan na letáky, který byl poloprázdný, a umístěné letáky se bezprostředně netýkaly města Veselí nad Moravou. Orientační tabule, kde jsou popsány všechny odbory a čísla kanceláří, je umístěná pouze u jednoho ze dvou vchodů nacházejících se na opačných koncích chodby. Všechny kanceláře jsou označeny názvem odboru a jmény pracovníků.

Mystery shopper využil systém e-objednávky klientů a předem si rezervoval termín návštěvy odboru na 11:00 hod. Pro obdržení pořadového čísla byl využit nejbližší terminál umístěný naproti vchodových dveří. Lístek obsahoval údaje o pořadí a čísle přepážky. V blízkosti tohoto terminálu se nenacházela žádná orientační tabule. Na umístění kanceláře upozornil až zvukový signál a následné zobrazení pořadového čísla mystery shoppera na elektronické tabuli. Před kanceláří nečekal žádný jiný návštěvník a doba čekání byla kratší než 2 minuty. Dveře kanceláře byly označené názvem odboru a jmény pracovníků.

Po vstupu do kanceláře proběhl oční kontakt a pozdrav bez úsměvu od obou pracovnic. Úřednice nabídla mystery shopperovi místo k sezení a zajímala se o jeho problém. Pracovnice se nepředstavila, identifikační jmenovka chyběla. Vzhled zaměstnance působil profesionálním dojmem. Interiér kanceláře byl adekvátně a moderně vybaven. Po zažádání o vystavení úředně ověřené kopie diplomu bylo pracovnící vysvětleno, že není možné tomuto přání vyhovět a svoje tvrzení srozumitelně zdůvodnila. Mystery shopper požádal o radu na další možný postup. Pracovnice informovala o možnosti ověření diplomu u notáře a ochotně poskytla kontakty na notářské kanceláře v okolí. Při rozloučení byl navázán oční kontakt, obě pracovnice s úsměvem pozdravily. Celkový dojem byl pozitivní, pracovnice působila příjemným a profesionálním dojmem. Poskytnuté informace byly úplné a srozumitelné.

4.9.4 Realizace mystery shoppingu na Odboru kanceláře tajemníka

Mystery shopping na podatelně byl realizován 22. 2. 2017 v 12:10 hod. Podatelna se nachází ve stejné budově i na stejné chodbě jako Odbor vnitřní správy, kde byl uskutečněn předchozí mystery shopping, proto bude bodování kritérií týkajících se exteriéru a interiéru budovy totožné a nebude již znovu rozebíráno.

Po příchodu na chodbu městského úřadu našel mystery shopper dveře s označením podatelna. Do všech kanceláří je nutné se předem ohlásit využitím terminálu, totéž mystery shopper předpokládal v případě podatelny. Snažil se v nabídce terminálu nalézt příslušnou kolonku. Protože se mu ji nepodařilo nalézt, oslovil úředníka v proskleném okénku v blízkosti vchodu.

Mystery shopper pozdravil a požádal o radu jak navolit terminál, aby mohl být přijat na podatelnu. Úředník pozdrav neopětoval, neusmál se, neměl jmenovku ani toto okénko nebylo nijak označeno. Vzhled tohoto zaměstnance působil neformálním dojmem. Úředník strohým způsobem odpověděl, že v tomto případě není nutné využívat terminál, bez dalšího vysvětlení. Mystery shopper chtěl po chvíli čekání odejít a požádat o radu jiného zaměstnance, nakonec úředník oznámil, že podatelna je zde. Poté beze slova převzal dokumenty. Mystery shopper poděkoval a s pozdravem se rozloučil, pozdrav mu nebyl opětován, chyběl úsměv i oční kontakt. Celkový dojem z návštěvy podatelny byl negativní, chování úředníka bylo neprofesionální, nezajímal se o návštěvníkovy potřeby a neochotně poskytl pouze nejnnutnější informace.

Tabulka 6 Výsledky mystery shoppingu dle kontrolního listu

Kritéria	Odbor vnitřní správy - matrika	Odbor kanceláře tajemníka - podatelna
1.	0	0
2.	6	6
3.	6	5
4.	3	1
5.	15	1
6.	10	3
7.	20	5
8.	7	0
9.	9	0
10.	14	2
Celkový počet bodů	90	23
Počet bodů vyjádřený v %	90%	23%

Z tabulky (Tab. 6) je patrné, že výsledky návštěv dvou různých odborů na Městském úřadu ve Veselí nad Moravou jsou velmi rozdílné. Návštěva na Odboru vnitřní správy byla ohodnocena velmi kladně - 90 %, zatímco hodnocení návštěvy Odboru kanceláře tajemníka bylo výrazně nižší – 23 %. Rozdíl je způsoben odlišným přístupem zaměstnanců. Přístup úřednice na matrice byl profesionální, výsledek ovlivnily nedostatky zjištěné v interiéru prostor na chodbách. Negativní výsledek na podatelně ovlivnil neochotný a neprofesionální přístup zaměstnance. Z toho můžeme usuzovat, že ne všichni zaměstnanci splňují určité standardy a jejich chování neodpovídá obsahu etického kodexu úředníků.

4.10 Dotazníkové šetření

Důležitým ukazatelem kvality služeb je spokojenost zákazníků. Obyvatelé města Veselí nad Moravou a spádových obcí vyjádřili svůj názor v dotazníkovém průzkumu. Průzkum veřejného mínění byl zaměřen na vyjádření spokojenosti s chováním zaměstnanců, s úrovní služeb na jednotlivých odborech, čekací dobou, vybavení prostoru pro čekání. Zkoumána byla také kvalita webových stránek, online systému objednávání k přepážkám, nejčastější způsob komunikace a dostupnost - možnost parkování u budovy městského úřadu. Občané měli prostor také pro vyjádření svého názoru, připomínky a návrhy na zlepšení kvality služeb.

Dotazníkový průzkum probíhal elektronickou formou i formou vyplňování tištěného formuláře. Průzkum probíhal ve dnech 17. 2. - 3. 3. 2017. Dotazník se skládal z 21 otázek, obsahoval otázky uzavřené, polozavřené, otevřené a filtrační otázky, na závěr bylo použito několik segmentačních otázek týkajících se místa bydliště, vzdělání, věku a pohlaví.

Pro dotazníkové šetření bylo získáno celkem 206 respondentů, 8 respondentů odpovědělo, že nikdy nenavštívili městský úřad ve Veselí nad Moravou, proto byli z dotazníkového šetření vyloučeni. Podle předpokladů nejvíce respondentů pochází z Veselí nad Moravou 71 %, zbylých 29 % tvoří obyvatelé spádových obcí. Nepodařilo se získat respondenty z Javorníku, Malé Vrbky a Suchova. Dotazníkové šetření napomáhá zjištění stanoveného výzkumného cíle, pro zjištění závislosti proměnných jsou stanoveny následující hypotézy. Pomocí hypotéz je zjišťováno, jestli má bydliště ve Veselí nad Moravou nebo ve spádové obci vliv na spokojenost občanů v různých oblastech služeb.

H_0 : Neexistuje závislost mezi místem bydliště a spokojeností s počtem parkovacích míst.

H_A : Existuje závislost mezi místem bydliště a spokojeností s počtem parkovacích míst.

H_0 : Neexistuje závislost mezi místem bydliště a celkovým dojmem z návštěvy úřadu.

H_A : Existuje závislost mezi místem bydliště a celkovým dojmem z návštěvy úřadu.

H_0 : Neexistuje závislost mezi místem bydliště a spokojeností s čekací dobou.

H_A : Existuje závislost mezi místem bydliště a spokojeností s čekací dobou.

H_0 : Neexistuje závislost mezi místem bydliště a spokojeností s grafickou úpravou stránek.

H_A : Existuje závislost mezi místem bydliště a spokojeností s grafickou úpravou stránek.

4.10.1 Informační systém v budově městského úřadu

Informační systém na chodbách městského úřadu je hodnocen převážně kladně, celkem 55,1 % považuje současný stav za výborný nebo chvalitebný, 28,8 % dotazovaných jej hodnotí dobře. Přesto je nezanedbatelných 11,6 % respondentů, kteří tento stav považují za dostačující, zcela nespokojeno bylo 4,5 %. Občané, kteří navštěvují úřad pravidelně, nemají problém s orientací na úřadě. Určité nedostatky v informačním systému se projevíly také při mystery shoppingu. Mystery shopper byl v pozici nového zákazníka, který neměl přehled o umístění jednotlivých odborů, a projevíly se zde nedostatky informačního systému. To může být příčinou i negativního hodnocení ze strany občanů.

4.10.2 Čekací doba a čekací prostory

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že 13,6 % respondentů vstoupilo do kanceláře téměř ihned nebo do 5 minut. Největší procento tvoří skupina zájemců o služby s dobou čekání 5-10 minut. Méně pozitivní je skutečnost, že 28,3 % dotazovaných strávilo čekáním 11-20 minut, menší počet respondentů (15,7 %) čekalo před vstupem do kanceláře 21-30 minut nebo déle.

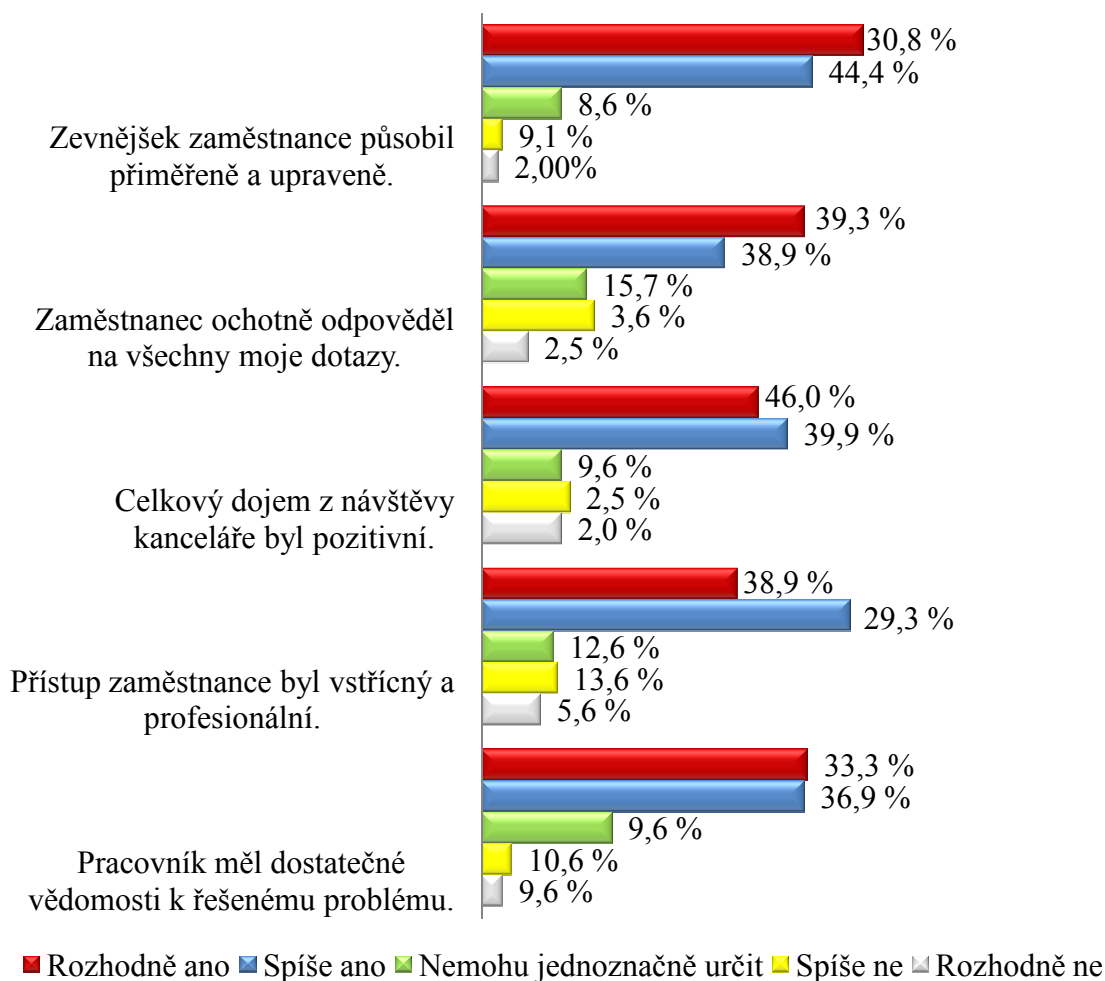
S dobou čekání před vstupem do kanceláře souvisí i hodnocení spokojenosti s čekací dobou, pouze 14,2 % respondentů vyjádřilo naprostou spokojenost. Do největší skupiny spíše spokojených se zařadilo 38,4 % dotázaných. Jen průměrnou spokojenost vyjádřilo 23,2 % dotazovaných občanů. Nespokojenost s časem stráveným čekáním před jednáním na úřadě se projevíla u 24,2 % respondentů.

Dotazník byl zaměřen také na vybavení obvyklého prostoru pro čekání, který se nachází na chodbách městského úřadu. Hodnocení těchto prostor je převážně pozitivní. Spokojenost vyjádřilo celkem 52 % respondentů, 26,3 % je průměrně spokojeno. Celkem 31,7 % dotazovaných vyjádřilo určitou míru nespokojenosti. K tomuto tématu se objevily poznámky

v závěrečné otázce, kde respondenti dostali prostor pro vyjádření. Poznámky se týkaly studených laviček a nefunkční TV, která je na chodbě.

4.10.3 Zaměstnanci

Část dotazníkového šetření byla zaměřena na činnost zaměstnanců, respondenti mohli vyjádřit spokojenost s přístupem úředníka, zhodnotit jeho vědomosti, zevnějšek, ochotu odpovídat na další dotazy a nakonec vyjádřili názor na celkový dojem z návštěvy kanceláře.



Graf 1 Spokojenost se zaměstnanci

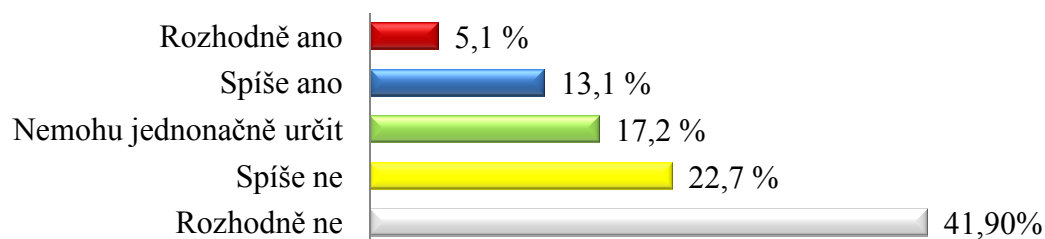
Hodnocení zaměstnanců bylo ve všech ohledech spíše pozitivní. Celkem 16,2 % respondentů nepovažovalo přístup zaměstnance za vstřícný a profesionální. Tato skutečnost se potvrzuje také v závěrečném slovním hodnocení, kde měli respondenti připomínky k přístupu zaměstnanců a uváděli konkrétní pracoviště, kde se setkali s neochotným a neprofesionálním jednáním.

Z výsledků šetření vyplývá, že převážná většina respondentů je spokojena s odborností zaměstnanců a jejich vědomostmi, pouze 6,1 % dotázaných vyjádřilo v tomto ohledu nespokojenost. Zevnějšek zaměstnanců městského úřadu je hodnocen kladně, k tomuto bodu se kriticky vyjádřilo zanedbatelných 4,5 %. Větší míra nespokojenosti 19,2 % byla zjištěna v souvislosti s ochotou zaměstnanců odpovídat na různé dotazy. I když převažuje kladné hodnocení (68,2 %), přesto lze tento bod považovat za problematický, situace může být způsobena snahou úředníků urychlit jednání, tento postup je ale nesprávný. Veškeré nedostatky se odrážejí v hodnocení celkového dojmu návštěvy kanceláře, negativně jej hodnotilo celkem 20,2 %. Celkový dojem je ovlivněn všemi předcházejícími kritérii, která zdánlivě byla hodnocena převážně pozitivně, avšak odrazila se na celkovém dojmu, který byl kritizován 1/5 dotázaných.

4.10.4 Úřední hodiny

Respondenti v otázce spokojenosti s délkou úředních hodin vyjádřili převážně kladný názor, úplnou spokojenost vyjádřilo 10,6 % dotázaných. Městský úřad má otevřeno každý den, s výjimkou čtvrtka, který je neúředním dnem. V pondělí a ve středu je otevřeno nejdéle, do 17:00 hod. Zejména pro pracující občany a podnikatele nemusí být tento čas vyhovující, situaci by mohlo zlepšit prodloužení úředních hodin alespoň jeden den v týdnu do 18:00 hod.

4.10.5 Počet parkovacích míst



Graf 2 Spokojenost s počtem parkovacích míst

Z grafu (Graf 2) vyplývá, že většině respondentů nevyhovuje počet parkovacích míst u městského úřadu (64,6 %). Problémy s možností parkování u budovy městského úřadu byly zjištěny také v realizovaném mystery shoppingu. Nedostatek parkovacích míst je do jisté míry způsoben polohou městského úřadu v centru města s nedostatečnou kapacitou parkovacích ploch. Na přilehlém parkovišti městského úřadu parkují celodenně rezidenti nebo zaměstnanci městského úřadu. Není zde parkoviště vyhrazeno pro návštěvníky měst-

ského úřadu. Přestože v ostatních částech města je zavedeno placené parkování, které je první hodinu zdarma, v okolí úřadu tento systém chybí.

4.10.6 Spokojenost s úrovní jednotlivých odborů

V rámci dotazníkového šetření byla zjišťována spokojenost s úrovní jednotlivých odborů. Nejčastěji označovanou odpovědí byla „nemohu jednoznačně určit“. Je zřejmé, že každý občan nemá zkušenosti s návštěvou všech odborů, z tohoto hlediska je nejvíce navštěvovaný Odbor vnitřní správy, který se zabývá registrací vozidel, řidičskými průkazy, matrikou aj. S tímto odborem mají občané největší zkušenost, negativně jej hodnotilo dohromady 17,2 % respondentů. Druhým nejnavštěvovanějším odborem je dle nízkého počtu odpovědí „nemohu jednoznačně určit“ Odbor kanceláře tajemníka vzhledem výkonu služeb Czech POINT a podatelny. Nespokojenost s činností podatelny byla vyjádřena také v prostoru pro slovní hodnocení v závěru dotazníku, kde se objevil požadavek na zlepšení vstřícnosti na tomto pracovišti a zároveň byly nedostatky prokázány v realizovaném mystery shoppingu. Všechny hodnocené odbory jsou převážnou částí respondentů vnímány kladně a nejsou mezi nimi výrazné rozdíly.

4.10.7 Informační centrum

Činnost informačního centra byla hodnocena velmi kladně, kriticky se vyjádřilo 4,5 % respondentů.

4.10.8 Online systém objednávek termínu na městském úřadu

Možnost objednání termínu klienta k přepážce využívá pouze 30 % respondentů. Lze předpokládat, že tento systém není blízký věkové kategorii 61 let a více (kategorii tvoří 26 % respondentů), která nevyužívá informační technologie tak často, jako mladší občané. Tento systém určitá část respondentů kritizuje. V následující otázce se objevila se i připomínka, že se obtížně hledá na webových stránkách města, dále že o něm nejsou starší občané informováni, toto lze považovat za nedostatek v oblasti komunikace s veřejností. Dalším argumentem pro jeho méně časté používání je určení systému pouze ve vymezeném okruhu úředních činností. U respondentů, kteří využívají online systém objednávek k přepážce, byl zjišťován názor na tento systém za účelem zjištění jeho funkčnosti.

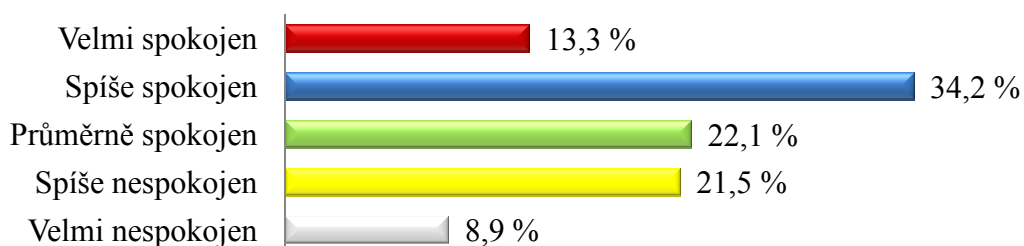
Respondenti se kladně vyjadřovali k systému objednávek, hodnotili jej jako fungující systém a dobrý nápad. Tento systém považují za efektivní a podle části respondentů zkracuje

dobu čekání. Přestože jim grafické zpracování připadá zastaralé, tak jej považují za přehledné. Na tomto systému také oceňují možnost objednání termínu z pohodlí domova.

Část respondentů měla k systému objednávek připomínky. Někteří respondenti označovali systém za neefektivní a nefunkční. V některých případech systém objednávek jednání na úřadě neurychlil a působil spíše kontraproduktivně. Poznámky se vztahovaly také k seniorům, kteří o tomto systému nevědí nebo s ním neumí pracovat. Jako nedostatek byla uvedena funkčnost systému pouze v rámci omezených úředních činnostech, zastaralé grafické zpracování a nepřehledná nabídka služeb.

4.10.9 Webové stránky

Z výsledků vyplývá, že webové stránky města navštěvuje 80,2 % respondentů (158 dotázaných). Webové stránky mohou sloužit pro poskytování služeb, jejich zjednodušení a zároveň jsou důležitým aspektem komunikace úřadu s veřejností. Proto je důležité, aby návštěvníci stránek zjistili potřebné informace. Z výsledků šetření plyne, že většina respondentů získala při návštěvě webu požadované informace (celkem 60,1 %), naopak 22,8 % se je vyhledat nepodařilo. Je zde možnost, že vyhledávané údaje se na webových stránkách vůbec nenachází, anebo se občanům nepodařilo na stránkách zorientovat.



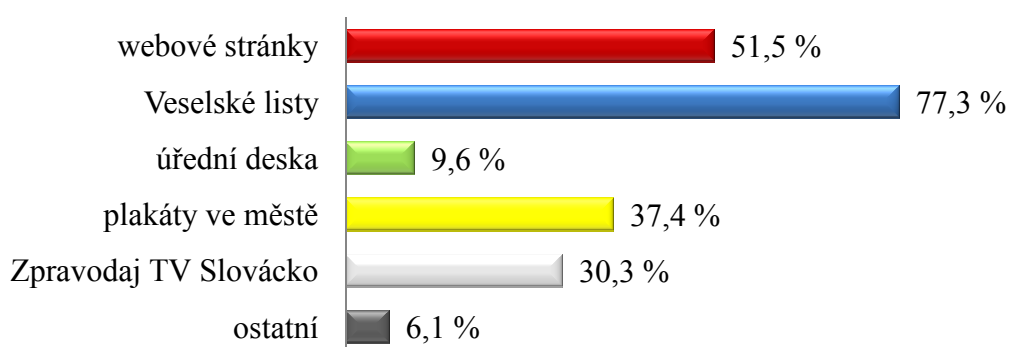
Graf 3 Spokojenost s grafickou úpravou webových stránek

Pro atraktivnost stránek a přehlednost webových stránek je významná jejich grafická úprava. Dohromady 47,5% respondentů hodnotí grafickou úpravu kladně, průměrně 22,1 % a 30,4 % je do jisté míry s grafickou úpravou nespokojeno. Určité připomínky k této otázce byly popsány také slovně v rámci poslední otázky dotazníku. Poznámka se týkala použití malého písma a složité struktury stránek.

4.10.10 Sledování aktuálního dění ve městě

V otázce ke sledování aktuálního dění ve městě byly vyjmenovány nejčastější zdroje informací pro veřejnost. Jako nejvýznamnější zdroj se projevíly Veselské listy, které označi-

lo 77,3 % respondentů. Dalším významným zdrojem informací jsou webové stránky, sledované 51,5 %, následují plakáty ve městě (37,4 %) a zpravodaj TV Slovácko (30,3 %). Úřední deska slouží jako méně využívaný zdroj informací (9,6 %). V odpovědi ostatní (6,10 %) někteří z respondentů využili prostor pro jmenování konkrétních zdrojů. Jmenovány byly tyto další zdroje: google, Kafe v kině (kavárna), regionální noviny Deník a Dobrý den s Kurýrem, důchodce (tato odpověď je nejasná). Několikrát byl jmenován facebook, ačkoliv oficiální stránky město na této sociální síti nemá, uveden byl konkrétně facebook Kultury Veselí, dalším zdrojem na facebooku mohou být stránky Bydlíme ve Veselí nad Moravou.



Graf 4 Sledování aktuálního dění ve městě

4.10.11 Náměty a připomínky ke kvalitě služeb na městském úřadu

V závěrečné části dotazníku měli respondenti možnost se slovně vyjádřit ke kvalitě služeb. Připomínky měly různý charakter, některé neodpovídaly tématu služeb. Slovní hodnocení je pro přehlednost tematicky rozděleno.

Zaměstnanci

Respondenti měli připomínky ke způsobu jednání zaměstnanců, někteří považovali počet zaměstnanců za příliš vysoký. V přístupu zaměstnanců byla kritizována především neochota a nedostatečná vzájemná komunikace odborů. Podle odpovědí respondentů se na různých odborech úroveň zaměstnanců liší. Uváděli příklady zaměstnanců, se kterými nebyli spokojeni, například s vedoucím Odboru sociálních věcí a zdravotnictví a zaměstnancem na podatelně. Tito zaměstnanci byli označeni jako neochotní a nevstřícní. Tyto komentáře potvrzují výsledky realizovaného mystery shoppingu, který také vypovídal o nevyváženém přístupu zaměstnanců na různých odborech, a byly zde také zjištěny nedostatky pracovníka na podatelně. Tato situace vypovídá o chybějících standardech chování zaměstnanců a moderních metod řízení v oblasti lidských zdrojů.

Komunikace s veřejností

V závěrečném prostoru pro náměty a připomínky respondentů ke kvalitě služeb zmiňovali respondenti nízkou informovanost seniorů a chybějící komunikaci s občany o zásadních změnách ve městě. Kritizovány zde byly také webové stránky a jejich nepřehlednost. Uveden byl také dotaz na existenci facebookových stránek. Nepřehlednost webových stránek a absence komunikačního kanálu na sociálních sítích pravděpodobně vyvolává u občanů pocit nízké informovanosti a chybějící komunikaci o zásadních otázkách činnosti města.

Ostatní

Jedním z námětů na zlepšení kvality služeb byl požadavek na zrušení povinnosti přinesení vlastní fotografie při vyřizování řidičského průkazu, z toho důvodu, že při vyřizování občanského průkazu jsou fotografie vyhotoveny přímo na městském úřadu.

Byla zde znovu zmíněna také problematika parkování. Část respondentů se nedržela tématu kvality služeb a byly zmíněny další aspekty kvality života ve městě. Objevovaly se požadavky na pořádání více kulturních a společenských akcí, zvýšení transparentnosti veřejných zakázek a smluv a stížnosti na likvidaci zeleně.

4.11 Testování hypotéz

Pomocí testování hypotéz bude zkoumána závislost mezi proměnnými, k ověření hypotéz je proveden Pearsonův chí-kvadrát test. Jsou porovnány skutečné četnosti s četnostmi očekávanými. Pro výpočet očekávaných možností je podle Neubauera, Sedlačíka a Kříže (2016, s. 254-255) vhodné stanovit podmínky a použít vzorec:

$$n'_{ij} = \frac{n_i \cdot n_j}{n}$$

Podmínky použití Pearsonova chí-kvadrát testu:

- alespoň 80 % hodnot očekávaných četností je vyšší než 5
- 100 % hodnot očekávaných četností je vyšších než 2

H_0 : Neexistuje závislost mezi místem bydliště a spokojeností s počtem parkovacích míst.

H_A : Existuje závislost mezi místem bydliště a spokojeností s počtem parkovacích míst.

Tabulka 7 Skutečné četnosti, řešení 1

Spokojenost	1	2	3	4	5	n_j
Spádová obec	2	5	4	20	26	57
Veselí nad Moravou	8	21	29	25	57	140
n_i	10	26	34	45	83	198

Tabulka 8 Očekávané četnosti, řešení 1

Spokojenost	1	2	3	4	5	n_j
Spádová obec	2,89	7,52	9,55	13,02	24,02	57
Veselí nad Moravou	7,11	18,48	23,45	31,98	58,98	140
n_i	10	26	34	45	83	198

Jak je patrné z tabulky (Tab. 8), očekávaná četnost v jednom případě 2,89, tato hodnota je nižší než 5, výše než 80 % hodnot je vyšších, je tedy splněna podmínka pro použití chí-kvadrát testu v kontingenční tabulce.

(Pearson) Chi-square Test	
(For independence of Místo bydliště and spokojenost s počtem parkovacích míst)	
H_0: Variables are independent (no interaction between variables)	
H_1: Variables are dependent (interaction between variables)	
Chi-square	10,33402372
DF	4
p-value =	0,035161715

Obrázek 4 Řešení 1 v XL Statistics

Kritická hodnota chí-kvadrátu na 4. stupni volnosti je 9,483. Hodnota zjištěného chí-kvadrátu je vyšší. Na 5 % hladině významnosti zamítáme H_0 . Můžeme konstatovat, že při 5 % hladině významnosti existuje závislost mezi spokojeností s počtem parkovacích míst a místem bydliště ve Veselí nad Moravou nebo ve spádové obci.

H_0 : Neexistuje závislost mezi místem bydliště a celkovým dojmem z návštěvy úřadu.

H_A : Existuje závislost mezi místem bydliště a celkovým dojmem z návštěvy úřadu.

Tabulka 9 Skutečné četnosti, řešení 2

Spokojenost	1	2	3	4	5	n_j
Spádová obec	16	20	7	9	6	58
Veselí nad Moravou	51	52	12	12	13	140
n_i	67	72	19	21	19	198

Tabulka 10 Očekávané četnosti, řešení 2

Spokojenost	1	2	3	4	5	n_j
Spádová obec	19,63	21,09	5,57	6,15	5,57	58
Veselí nad Moravou	47,37	50,91	13,43	14,85	13,43	140
n_i	67	72	19	21	19	198

Dle tabulky očekávaných četností (Tab. 10) lze konstatovat, že obě podmínky chí-kvadrát testu jsou splněny.

(Pearson) Chi-square Test (For independence of Místo bydliště and Celkový dojem z návštěvy)	
H₀: Variables are independent (no interaction between variables)	
H₁: Variables are dependent (interaction between variables)	
Chi-square	3,463563106
DF	4
p-value	= 0,483440244

Obrázek 5 Řešení 2 v XL Statistics

Kritická hodnota pro 4. stupeň volnosti je 9,483, zjištěná hodnota chí-kvadrátu je nižší. Na 5 % hladině významnosti nezamítáme H_0 . Data nenasvědčují přítomnosti asociace mezi proměnnými.

H_0 : Neexistuje závislost mezi místem bydliště a spokojeností s čekací dobou.

H_A : Existuje závislost mezi místem bydliště a spokojeností s čekací dobou.

Tabulka 11 Skutečné četnosti, řešení 3

Spokojenost	1	2	3	4	5	n_j
Spádová obec	7	18	16	8	9	58
Veselí nad Moravou	21	58	30	14	17	140
n_i	28	76	46	22	26	198

Tabulka 12 Očekávané četnosti, řešení 3

Spokojenost	1	2	3	4	5	n_j
Spádová obec	8,2	22,26	13,47	6,44	7,62	58
Veselí nad Moravou	19,8	53,74	32,53	15,56	18,38	140
n_i	28	76	46	22	26	198

V případě řešení 3 je z tabulky (Tab. 12) patrné, že obě podmínky pro provedení Chí-kvadrát testu byly splněny.

(Pearson) Chi-square Test	
(For independence of místo bydliště and spokojenost s čekací dobou)	
H₀: Variables are independent (no interaction between variables)	
H₁: Variables are dependent (interaction between variables)	
Chi-square	2,959379701
DF	4
p-value =	0,56464597

Obrázek 6 Řešení 3 v XL Statistics

Kritická hodnota pro 4. stupeň volnosti je 9,483, zjištěná hodnota chí-kvadrátu je vyšší. Na hladině významnosti 5% nezamítáme H_0 . Data nenasvědčují existenci závislosti mezi spokojeností s čekací dobou a místem bydliště ve Veselí nad Moravou nebo spádové obci.

H_0 : Neexistuje závislost mezi místem bydliště a grafickou úpravou stránek.

H_A : Existuje závislost mezi místem bydliště a grafickou úpravou stránek.

Tabulka 13 Skutečné četnosti, řešení 4

Spokojenost	1	2	3	4	5	n_j
Spádová obec	8,2	22,26	13,47	6,44	7,62	58
Veselí nad Moravou	19,8	53,74	32,53	15,56	18,38	140
n_i	28	76	46	22	26	198

Tabulka 14 Očekávané četnosti, řešení 4

Spokojenost	1	2	3	4	5	n_j
Spádová obec	8,2	22,26	13,47	6,44	7,62	58
Veselí nad Moravou	19,8	53,74	32,53	15,56	18,38	140
n_i	28	76	46	22	26	198

Dle hodnot v tabulce (Tab. 14) lze konstatovat, že podmínky pro provedení parametrického testu byly splněny.

(Pearson) Chi-square Test	
(For independence of místo bydliště and spokojenost s grafickou úpravou stránek)	
H₀: Variables are independent (no interaction between variables)	
H₁: Variables are dependent (interaction between variables)	
Chi-square	10,45961929
DF	4
p-value =	0,033357793

Obrázek 7 Řešení 4 v XL Statistics

Kritická hodnota pro 4. stupeň volnosti je 9,483, zjištěná hodnota chí-kvadrátu je vyšší. Na hladině významnosti 5 % zamítáme H_0 . Nacházíme empirický důkaz pro existenci vztahu mezi místem bydliště ve Veselí nad Moravou nebo spádové obci a grafickou úpravou webových stránek.

5 PROJEKT ZLEPŠENÍ KVALITY SLUŽEB MĚSTSKÉHO ÚŘADU VE VESELÍ NAD MORAVOU

Projektová část je zaměřena na konkrétní návrhy řešení problémů. Z analytické části, kterou tvořilo dotazníkové šetření, rozhovor s pracovníkem městského úřadu a zrealizovaný mystery shopping vyplývá okruh oblastí, které se úřadu nedaří zcela naplnovat. Projekt je rozdělen do čtyř oblastí, jejichž změna zlepší kvalitu služeb a zároveň zvýší spokojenost občanů.

První oblast pro zlepšení tvoří zaměstnanci. Úroveň zaměstnanců je závislá nejen na odborných znalostech, ale především na přístupu k občanům. Aby bylo možné sjednotit chování k návštěvníkům úřadu, je potřeba zavést standardy jejich chování. Určení jednotných standardů napomůže zavedení Etického kodexu.

Aby bylo možné sledovat spokojenost občanů jako klientů městského úřadu, je potřeba tuto spokojenost zjišťovat. Za tímto účelem je v druhé oblasti projektu popsáno zavedení měření spokojenosti občanů se službami jednotlivých odborů.

Třetí oblast projektu se soustředí na dostupnost služeb. Z dotazníkového šetření vyplynula vysoká míra nespokojenosti s možností parkování u městského úřadu, z toho důvodu bude navrženo řešení na zlepšení současné situace.

Čtvrtá oblast projektu pojednává o komunikaci úřadu s veřejností. Pro tuto oblast byla vybrána úprava webových stránek, jako druhého nejvyužívanějšího komunikačního kanálu. Pro přiblížení veřejné správy mladším generacím je navrženo zavedení stránek na facebooku.

5.1 Cíle projektu

Základním faktorem ve zlepšování kvality služeb je úroveň zaměstnanců. V analytické části se projeví odchyly v chování různých zaměstnanců, cílem projektu je tedy zavedení standardů chování úředníků, které povedou ke zlepšení úrovně profesionality služeb a zvýšení spokojenosti občanů.

Cílem projektu je zvýšení kvality služeb. Základním ukazatelem kvality služeb je spokojenost občanů. Aby bylo možné tento ukazatel reálně změřit, je potřeba navrhnout efektivní způsob měření, který nebude časově ani finančně náročný.

Jedním z ukazatelů kvality služeb je její dostupnost. Pro zlepšení dostupnosti je nutné zabývat se nejproblematictějším aspektem – dopravou v klidu.

Organizace může poskytovat kvalitní služby, ale pokud nejsou prezentovány veřejnosti, nemohou být takto ani vnímány. Cílem je vylepšit komunikační zdroje tak, aby se staly nejen nástrojem informování a propagace činností městského úřadu, ale aby jejich prostřednictvím byly zefektivněny služby městského úřadu. Dílčím cílem je zvyšování transparentnosti činností úřadu vedoucí ke zvýšení spokojenosti občanů.

5.2 Zlepšení spokojenosti s činností zaměstnanců městského úřadu

Zaměstnanci jsou nejdůležitějším aspektem úspěšnosti každé organizace. Ve spokojenosti občanů se z velké části odráží způsob jednání úředníka. V kapitole 2.3.1 je uveden Etický kodex chování úředníků a zaměstnanců veřejné správy, který by měl být jakýmsi vzorem pro zavedení podobných kodexů na úřadech územně správních celků. Přestože je tento Kodex oficiálním dokumentem, chování úředníků ne vždy zcela odpovídá jeho obsahu. Tato skutečnost byla prokázána vyhodnocením mystery shoppingu a určité stížnosti byly uvedeny také v dotazníkovém šetření. Z toho důvodu je doporučeno zavedení Etického kodexu úředníků a zaměstnanců také na Městském úřadu ve Veselí nad Moravou. Protože je Kodex pouze doporučující, je navržena upravená verze tak, aby nebyla dlouhá, byla snadněji zapamatovatelná a zároveň více konkrétní.

5.2.1 Zavedení Etického kodexu na Městském úřadu ve Veselí nad Moravou

Etický kodex by měl být součástí Pracovního řádu, se kterým jsou zaměstnanci srozuměni při nástupu do zaměstnání.

1. **Oděv** - Zaměstnanec je povinen dodržovat dress code stanovený Pracovním řádem a nosit jmenovku.
2. **Proces přivítání** - Zaměstnanec při vstupu klienta do kanceláře naváže oční kontakt a s úsměvem pozdraví.
3. **Průběh jednání** – Zaměstnanec se zajímá o klientovi potřeby, ochotně odpovídá na dotazy, sděluje úplné informace o daném problému. Zaměstnanec jednání zbytečně neprotahuje, dodržuje zákonné lhůty, ale nesnaží se jednání ani urychlit na úkor poskytování úplných služeb klientovi.
4. **Způsob komunikace** – Zaměstnanec používá srozumitelný a spisovný způsob vyjadřování.

5. **Přístup zaměstnance** – Zaměstnanec přistupuje ke všem klientům ochotně a s porozuměním.
6. **Proces rozloučení** – Zaměstnanec při odchodu klienta naváže oční kontakt a s úsměvem pozdraví na rozloučenou.
7. **Přístup zaměstnance k ostatním zaměstnancům** – Přístup k ostatním zaměstnancům městského úřadu je korektní, ohleduplný a zaměstnanec je povinen ochotně spolupracovat s ostatními kolegy.
8. **Odbornost** – Zaměstnanec průběžně zdokonaluje svoje znalosti, odbornost je prohlubována dalším studiem.
9. **Profesionalita** - Zaměstnanec dodržuje zákony, chová se politicky neutrálně, vyvaruje se korupčního jednání a zachovává mlčenlivost.
10. Zaměstnanec zachází se svěřenými prostředky ekonomicky a efektivně, reprezentuje městský úřad a vyvaruje se jednání, které by mohlo poškodit dobré jméno Městského úřadu ve Veselí nad Moravou.

5.3 Měření kvality služeb

Pro zlepšení kvality služeb je důležité identifikovat jejich nedostatky, k tomu přispěje pravidelné měření spokojenosti občanů s kvalitou služeb. Z rozhovoru s pracovníkem úřadu vyplynulo, že Městský úřad ve Veselí nad Moravou spokojenost klientů úřadu nijak nezjišťuje, proto je součástí projektu zlepšení kvality služeb. Přínosem jeho zavedení je nejen zpětná vazba od návštěvníků městského úřadu, ale také to, že občané mají pocit, že se městský úřad zajímá o jejich potřeby.

5.3.1 Zavedení měření spokojenosti občanů s kvalitou služeb

Výzkum spokojenosti zákazníků městského úřadu lze realizovat pomocí krátkého dotazníku, který bude vyplněn ihned po ukončení návštěvy kanceláře úřadu.

Navržený dotazník je jednoduchý a jeho vyplnění zabere pár minut. Hodnoceny budou jednotlivé odbory známkou 1-5, v dotazníku je ponechán prostor pro slovní hodnocení a připomínky občanů. V dotazníku je stručně popsán postup hodnocení, vyjádřená anonymita a možnost pro zanechání kontaktu v případě, že má občan nějaké dotazy. Závěrečnou část tvoří poděkování občanům za účast v dotazníkovém šetření.

VÝZKUM SPOKOJENOSTI OBČANŮ S KVALITOU SLUŽEB	
Ohodnoťte prosím navštívený odbor jako ve škole, známkou 1-5.	
HODNOCENÍ ODBORU	
<i>Dotazník je anonymní, pokud máte nějaké dotazy, můžete zanechat svůj kontakt a bude Vám odpovězeno.</i>	
Odbor ekonomický	
Odbor vnitřní správy	
Odbor sociálních věcí a zdravotnictví	
Odbor správní a Živnostenský úřad	
Odbor Stavební úřad	
Odbor Životního prostředí	
Odbor majetku a investic	
Slovní hodnocení:	
<i>Děkujeme za Váš čas, vyplněním dotazníku přispíváte k zlepšení kvality služeb.</i>	

Obrázek 8 Návrh dotazníku pro pravidelné měření spokojenosti občanů

Vyplněné dotazníky budou občané odevzdávat do určených boxů, které budou k dispozici na chodbách městského úřadu.

Box by měl být vzhledem podobný volebnímu boxu a označen nápisem „Hodnocení spokojenosti občanů s kvalitou služeb Městského úřadu ve Veselí nad Moravou.“ Kromě tohoto označení by obsahoval stručný návod na vyplnění dotazníku. V blízkosti tohoto boxu by bylo vhodné umístění reklamního banneru, který by pomohl propagovat celou akci. Dotazníkové šetření by bylo uskutečňováno pravidelně každé čtvrtletí po dobu 1 týdne.

Dotazník bude předáván občanům zaměstnancem vždy na závěr návštěvy příslušné kanceláře. Zaměstnanec informuje návštěvníka o probíhajícím výzkumu, požádá jej o účast, a pokud občan neodmítne, vysvětlí návštěvníkovi postup jeho vyplnění dotazníku a jeho následné umístění do určeného boxu. Zaměstnanec požádá o vyplnění dotazníku až po odchodu z kanceláře, tím zajistí anonymní vyplnění bez jeho přítomnosti.

Před započítáním projektu musí být stanoven harmonogram provádění dotazníkového šetření. Důležitou částí je výběr odpovědného pracovníka, který bude vyhodnocovat dotazníky a vytvářet prezentace výsledků, následuje zaškolení zaměstnanců a srozumění s hlavním

cílem zavedení průzkumu, kterým by mělo být zvyšování spokojenosti občanů. K zaznamenávání a zpracování výsledků může sloužit program Microsoft Excel, k prezentaci případně Microsoft PowerPoint. Výsledky budou mít k dispozici vedoucí příslušných odborů, kteří je budou prezentovat na poradách.

5.4 Dostupnost služeb

Jednou z důležitých charakteristik služeb je její dostupnost, z toho důvodu není možné opomíjet možnost parkování pro klienty městského úřadu. Z analýzy dotazníkového šetření vyplývá, že parkování bylo nejčastějším důvodem nespokojenosti občanů, tato oblast se projevila jako problematická také v realizovaném mystery shoppingu. V socioekonomické analýze bylo již naznačeno, že doprava v klidu je problémem celého města, které se potýká s nedostatečným počtem parkovacích míst.

5.4.1 Návrh parkování u hlavní budovy městského úřadu

Cílem této části projektu je návrh řešení parkování u hlavní budovy městského úřadu tak, aby se v blízkosti budovy zavedlo krátkodobé parkování a byl tak k dispozici větší počet parkovacích míst návštěvníkům městského úřadu.



Obrázek 9 Mapa s vyznačenými možnostmi parkování (Pasport komunikací města Veselí nad Moravou, 2017)

Na mapě jsou vyznačená parkoviště (A-D), která se nacházejí v okolí městského úřadu. Bílá šipka označuje vedlejší vchod do budovy úřadu, červená hlavní vchod. V současné době se u městského úřadu nachází 20 parkovacích míst na parkovišti (označeno písmenem A) u hlavní silnice u vedlejšího vchodu do budovy městského úřadu a 3 parkovací místa na

parkovišti (C) u hlavního vchodu. Parkoviště D se nachází u Kostela svatých Andělů strážných. Parkoviště B slouží k parkování vozidel města a zásobování. Parkování umožňuje také jednosměrná ulice Komenského (E), na této ulici nejsou zavedeny parkovací automaty jako v ostatních částech města.

Ulice Komenského se nachází v bezprostřední blízkosti městského úřadu a má dostatečnou délku - zhruba 200 m. Zde se nabízí vybudování velkého počtu parkovacích míst (cca 40), Ulice je ale často plně obsazena z toho důvodu, že zde parkují auta celodenně. Jedná se o centrum města s hustou zástavbou, parkují zde převážně rezidenti, časově zde není stání nijak omezeno. Komunikace je majetkem města a tento prostor se s přihlédnutím k místním podmínkám a potřebám nabízí pro zlepšení situace s parkováním.

Konkrétně při vyznačování míst k stání automobilů je nutné zachovat místa pro zásobování zavedeného obchodu a restaurace, které se nachází v lokalitě. Ulice Komenského spojuje hlavní silniční tah s autobusovým nádražím, projíždí zde pravidelné linky, proto je nutné, vzhledem k plynulosti provozu, zajistit bezpečnou možnost odbočení autobusu do kolmé ulice a začátek parkoviště umístit do vzdálenosti cca 30 m od jejího ústí. Vzhledem k poměrně rozsáhlému prostoru umístění parkovacích míst by bylo vhodné jej opatřit dvěma parkovacími automaty, napájenými solární energií. Město má s používáním těchto zařízení již zkušenosti, jsou úspěšně využívána v jiných městských částech.

Zavedením parkovacích automatů by se velká část obsazených míst uvolnila a byla by k dispozici návštěvníkům městského úřadu, kteří v současné době jsou nuceni odstavit vozidlo ve větších vzdálenostech od budovy. Tím se snižuje prestiž úřadu a je ovlivněn celkový dojem z návštěvy organizace veřejné správy.

Zavedení nového dopravního značení na parkovišti A v kombinaci s parkovacími automaty by pomohlo zlepšit situaci na tomto parkovišti. Pomocí dopravního značení by bylo parkoviště vyhrazeno pro klienty městského úřadu, prostřednictvím parkovacích automatů by bylo zavedeno krátkodobé parkování, samozřejmostí je možnost první hodiny stání zdarma. Ulici Komenského protíná přechod pro chodce mířících z centra do školních zařízení nacházejících se v blízkosti úřadu. Vhodným doplněním by bylo umístění dopravního značení příkazujícího snížení rychlosti na této trase.

5.5 Komunikace úřadu s veřejností

Z analýzy vyplývá, že jednou z problematických oblastí je komunikace s veřejností. Tato oblast je považována za základní předpoklad pro poskytování kvalitních služeb. Úspěšná komunikace vede k vyššímu veřejnému zájmu o dění ve městě. Je potřeba zjišťovat potřeby obyvatel města a informovat je o činnostech městského úřadu. Komunikace probíhá přes více komunikačních zdrojů tak, aby odpovídaly všem věkovým kategoriím. Obyvatelé města Veselí nad Moravou jsou nejčastěji informováni prostřednictvím Veselských listů, webových stránek, plakátů, zpravodaje TV Slovácko a úřední desky.

5.5.1 Modernizace webových stránek města Veselí nad Moravou

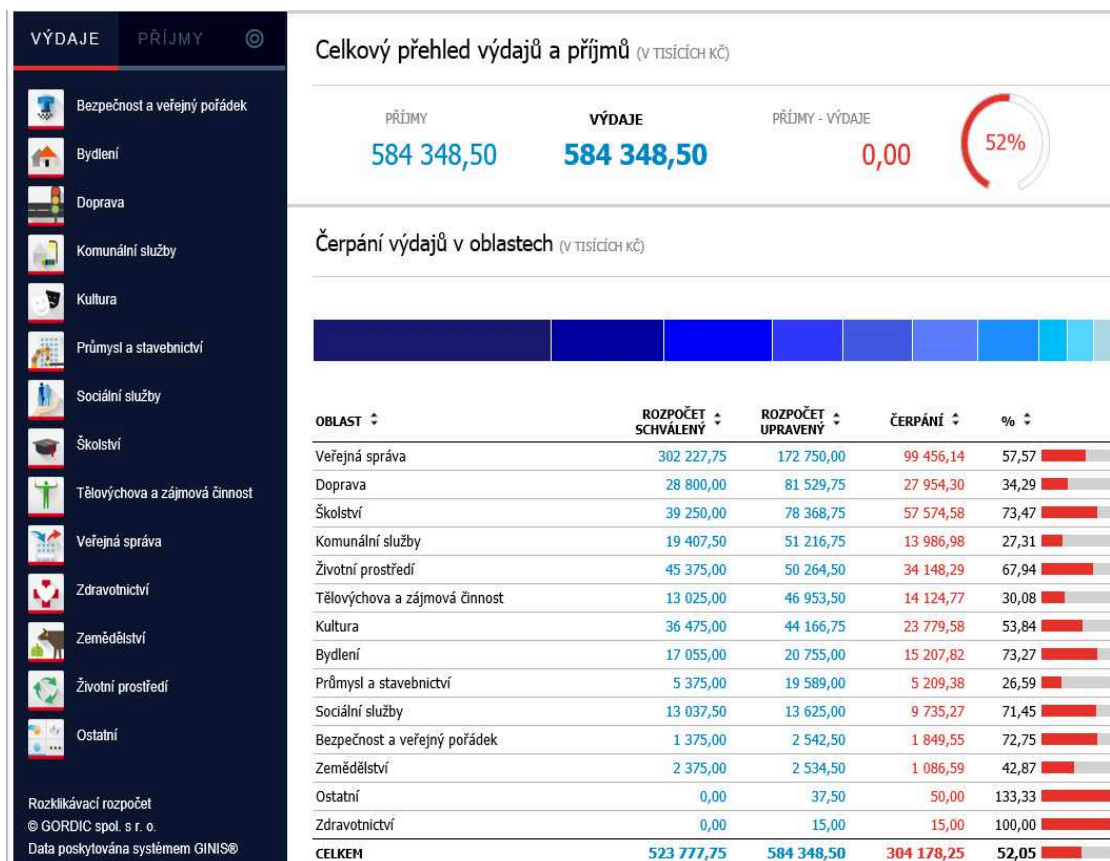
Prezentace na webových stránkách není příliš uživatelsky atraktivní a je zde prostor pro modernizaci. V tomto směru je možné využít zkušenosti z jiných měst, prezentovaných v rámci sdílení dobré praxe.

5.5.1.1 Rozklikávací rozpočet

Jednou z moderních metod využití webových stránek je aplikace rozklikávacího rozpočtu. Obyvatelům města může tento interaktivní rozpočet odpovědět na otázku, jak město nakládá s veřejnými financemi a na jaké konkrétní akce jsou prostředky vynakládány. Pomocí této aplikace by mohli zobrazit stav příjmů a výdajů ve všech oblastech veřejných služeb.

Město Veselí nad Moravou na webových stránkách zveřejňuje nascanovaný rozpočet v pdf formě. Tato forma je pro běžného občana málo srozumitelná. Zpřístupnění rozpočtu pomocí aplikace, která umožňuje jeho rozklikávání, je uživatelsky nenáročné, srozumitelné a zvyšuje transparentnost činnosti města. Argument transparentnosti byl zmíněn také v dotazníkovém šetření.

Na obrázku (Obr. 10) vidíme konkrétní systém poskytovaný společností Gordic. Tato aplikace je v současnosti zavedena např. ve městě Lanškroun, které ji využívá nejen pro zpřístupnění rozpočtu obce, ale rozšířilo jeho využití i na příspěvkové organizace. Zavedení této aplikace proběhlo v Lanškrouně bez komplikací, město zaznamenává častou návštěvnost. Obyvatelé tuto aplikaci využívají a hodnotí ji kladně. (Dobrá praxe, ©2017)



Obrazek 10 Příklad řešení rozklikávacího rozpočtu (GINIS Platforma pro veřejnost, 2016)

5.5.1.2 Řešení životních situací na webových stránkách města

Na webu města se již nachází webová stránka zvaná „Chci si vyřídit“, která zahrnuje okruh běžných občanem nejčastěji řešených záležitostí na úřadě. Jsou zde zahrnuty sekce matriky, poplatků, potřebných formulářů aj. Pokud občan potřebuje řešit neobvyklé nebo obtížné situace, nemusí přesně vědět, jak postupovat.

Zavedením sekce zvané „Životní situace“ by městský úřad umožnil vyhledat konkrétní postup, jak tyto situace řešit, které odbory městského úřadu může kontaktovat, kde se nacházejí a jaké dokumenty musí mít k dispozici. Smyslem této sekce je úspora času občana, pomůže mu rychle a jednoduše se zorientovat v dané problematice.

Nejpřehlednější by bylo umístění sekce „Životní situace“ hned za sekci „Chci si vyřídit“. Navržená sekce by měla být rozdělena do těchto oblastí: senioři, rodina, děti, zdravotně postižení, finanční nouze a zaměstnanci.



Obrázek 11 Návrh řešení sekce „Životní situace“

Navržená sekce doplňuje nabídku „Chci si vyřídit“. Jedná se o přehled situací, ve kterých se může občan ocitnout a nezná postupy a řešení. Jednotlivé položky by měly být dále rozpracovány o konkrétní rady a odkazy na další instituce. Podobnou formou by bylo vhodné rozpracovat stránky „Chci si vyřídit“. Současná stránka působí příliš formálně a obsah není srozumitelný běžnému občanovi, jsou zde citovány úryvky ze zákona a některé položky jsou málo rozpracované.

Návrhy na změny jednotlivých položek:

- Položka bytové problematiky: zde doplnit o poplatky spojené s bydlením, stavební povolení, byty v majetku města (prodej, pronájem), sociální bydlení, daň z nemovitosti.

- Položka vidimace a legalizace: doplnit o výčet listin a podpisů, které nelze ověřit, dále o podmínky, za kterých nelze provést vidimaci a legalizaci, výčet potřebných dokumentů, uvést výši souvisejících poplatků.
- Položka registru vozidel a registru řidičů: přeformulovat uvedený text (citovaný zákon) do podoby srozumitelné občanům, uvést seznam potřebných dokumentů
- Položka místních poplatků: uvést výši poplatků přímo na stránkách, přehled poplatků uvedených v souboru Microsoft Excel nemusí být přístupný všem občanům, zejména seniorům.
- Položka sociální dávky: tuto položku, která obsahuje pouze kontakty na pracovníky, je nutné doplnit o seznam sociálních dávek, rámcový postup žadatele o finanční podporu, dále uvést formuláře a seznam potřebných dokumentů.
- Položka formuláře: tato položka je rozdělena do několika oddílů:
 - Oddíl formuláře na internetu: zde místo uvedených odkazů na stránky jednotlivých ministerstev, kde bude občan hledat formuláře velmi obtížně, by bylo vhodné uvést odkazy na konkrétní formuláře.
 - Oddíl formuláře odboru kanceláře tajemníka: tento oddíl neobsahuje žádné formuláře, proto by bylo vhodné jej odstranit.
 - Ostatní oddíly mohou zůstat beze změny.

Úprava sekce „Chci si vyřídit“ a zavedení sekce „Životní situace“ by měla být propojena se současným systémem e-objednávek klientů k přepážkám. To by zajistilo zvýšení komfortu využívání služeb městského úřadu.

5.5.1.3 Zavedení online přenosu z jednání zastupitelstva

Transparentnost byla jedním ze zmiňovaných kritérií v dotazníkovém šetření. Jako nástroj zvyšování transparentnosti lze využít zavedení online přenosu z jednání zastupitelstva na webových stránkách města. Zprostředkování tohoto vysílání by také pomohlo přiblížit veřejnou správu občanům. Město v současnosti zveřejňuje na webových stránkách zvukový záznam z jednání zastupitelstva, tento záznam je zveřejněn následující den po uskutečněném jednání, některé zvukové záznamy jsou anonymizovány. Tuto aktivitu lze tedy doplnit o online přenos. Zavedení tohoto přenosu není finančně ani organizačně náročné vzhledem k již zavedenému publikování zvukových záznamů. Online přenos nepodléhá zákonu č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů. Tomuto zákonu je potřeba přizpůsobit pouze archivovaný záznam.

O zavedení online přenosu je potřeba především informovat veřejnost. Jeho zavedení by mělo být propagováno všemi dostupnými informačními kanály a následně by měli být občané předem upozorňováni před každým blížícím se online přenosem, ať už prostřednictvím webových stránek nebo oficiální facebookové stránky města, jejíž zavedení je doporučeno níže.

5.5.2 Zavedení stránek na sociální síti facebook

Nejefektivnějším nástrojem pro komunikaci s mladší generací obyvatel města jsou sociální sítě. Město nemá oficiální stránky na facebooku, existuje pouze stránka „Bydlíme ve Veselí nad Moravou“, která je spíše neformální. Pokud porovnáme tyto stránky se stránkami sousedního města Uherský Ostroh (4 300 obyvatel), zjistíme nepoměr počtu sledujících uživatelů vzhledem k počtu obyvatel. Obě stránky sleduje cca 1 100 občanů.

Městský úřad by měl pověřit pracovníka pro styk s veřejností vytvořením oficiální stránky města Veselí nad Moravou. Touto formou by bylo vhodné informovat občany o činnostech městského úřadu, kulturních akcích, aktuálním dění ve městě, významných osobnostech, sportovním úspěchu, zároveň by zde mohlo propagovat plánované akce, veřejná setkání nebo průzkumy veřejného mínění.

Základní parametry stránky na facebooku:

Název stránky: Město Veselí nad Moravou

Informace: účel stránek, základní charakteristika města, kontakt, odkaz na webové stránky

Příspěvky: text příspěvků by měl být krátký (doporučuje se 160 znaků), ideálně doplněný fotografií, obrázkem nebo videem. Formálnost textu by měla odpovídat oficiálním stránkám města, ale zároveň by měl text být čtivý a srozumitelný.

Události: v této sekci je prostor pro vytvoření pozvánky pro plánované akce, nabízí možnost sdílení a další propagace, která je zdarma.

Propagace stránky: facebook nabízí možnost propagovat stránku, tak aby získala více návštěvníků, je zde možnost výběru mezi různými úrovněmi propagace. Správce stránky si může vybrat mezi 7, 14 a 28 denní dobou propagace, která se pohybuje cenově od 10 Kč až po 25 000 Kč za den. V tomto případě by bylo vhodnější pokusit se o propagaci svépomocí, prostřednictvím zaměstnanců městského úřadu skrz sdílení stránky.

Přehledy: výhodou této sociální sítě je analýza návštěvnosti stránky a veškerých dalších aktivit, organizace tak může zjistit, o které konkrétní příspěvky se občané zajímali nejvíce.

Přínosy zavedení stránky na sociální síti facebook:

- Rozšíření způsobu komunikace s veřejností.
- Efektivní a moderní způsob komunikace.
- Zapojení mladší generace do dění ve městě.
- Možnost propagace města a činnosti městského úřadu.
- Časově nenáročné zavedení a správa stránek.
- Vedení a správa stránky na facebooku je zdarma.

5.6 Časová analýza projektu

Projekt je rozdělen do čtyř samostatných částí, které spolu časově nesouvisí, pro každou část je uveden harmonogram a jsou vymezeny jednotlivé činnosti, jejich návaznost, včetně délky jejich trvání. Analýza je následně provedena metodou síťové analýzy CPM, která umožňuje zjištění kritické cesty, která představuje nejkratší možnou délku uskutečnění projektu.

Tabulka 15 Harmonogram zavedení Etického kodexu

Označení činnosti	Popis činnosti	Doba trvání (hod.)	Předcházející činnosti
A	Zavedení Etického kodexu do Pracovního řádu.	24 h	-
B	Seznámení vedoucích odborů s Etickým kodexem.	2 h	A
C	Seznámení zaměstnanců s Etickým kodexem.	2 h	B
Doba trvání celkem		28 h	

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	28					
A	24	0	24	0	24	0
B	2	24	26	24	26	0
C	2	26	28	26	28	0

Obrázek 12 Řešení časového plánu zavedení Etického kodexu v QM for windows

Na obrázku (Obr. 12) vidíme řešení v programu QM for Windows, celková doba pro zavedení Etického kodexu byla stanovena na **28 hodin**. Těchto 28 hodin reálně představuje **3-4 dny** v přepočtu na 8 hodinovou pracovní dobu. Kritická cesta v tomto případě vede přes všechny tři činnosti A→B→C. Zpoždění, kterékoliv činnosti by mělo za následek zpoždění realizace celého projektu.

V následující tabulce (Tab. 16) je stanoven harmonogram zavedení dotazníkového šetření. Ke stanovení nejkratší možné doby realizace projektu byla znovu využita metoda CMP vyřešená v programu QM for windows.

Tabulka 16 Harmonogram zavedení dotazníkového šetření

Označení činnosti	Popis činnosti	Doba trvání (dny)	Předcházející činnosti
A	Vytvoření podkladů pro dotazníkové šetření	2	-
B	Stanovení harmonogramu dotazníkového průzkumu	3	A
C	Zajištění dotazníků a tisk	1	A
D	Zajištění sběrného boxu a propagačního banneru	7	C
E	Proškolení zaměstnanců, seznámení s cílem projektu, seznámení s dotazníky.	1	C
F	Pověření a zaškolení týmu pro analýzu a prezentaci výsledků dotazníkového šetření.	1	E
G	Propagace dotazníkového šetření pro veřejnost.	30	D
H	Instalace sběrného boxu a propagačního banneru na chodbu městského úřadu	1	G
I	Zahájení dotazníkového šetření	1	H
Doba trvání celkem		47 dní	

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	42					
A	2	0	2	0	2	0
B	3	2	5	39	42	37
C	1	2	3	2	3	0
D	7	3	10	3	10	0
E	1	3	4	40	41	37
F	1	4	5	41	42	37
G	30	10	40	10	40	0
H	1	40	41	40	41	0
I	1	41	42	41	42	0

Obrázek 13 Řešení zavedení měření spokojenosti občanů v QM for windows

Výsledky v programu QM for windows vyjadřují nejkratší možnou dobu trvání projektu zavedení měření spokojenosti občanů – **42 dní**. Kritická cesta vede přes činnosti A→C→D→G→H→I. Pro činnosti B, E a F je v tabulce na obrázku (Obr. 13) zobrazena časová rezerva 37 dní, o kterou se mohou tyto činnosti zpozdřit, aniž by došlo ke zpoždění realizace celého projektu.

Tabulka 17 Harmonogram úpravy parkování u městského úřadu

Označení činnosti	Popis činností	Doba trvání (dny)	Předcházející činnosti
A	Vytvoření dokumentace projektu	30	-
B	Zajištění parkovacích automatů	14	A
C	Zajištění dopravního značení	14	A
D	Zajištění stavebních prací	14	A
E	Informování veřejnosti o projektu	30	A
F	Instalace parkovacích automatů	7	B, E
G	Vyznačení parkovacích míst	10	C, D, E
H	Instalace svislého dopravního značení	2	C, D, E
I	Stavební úpravy	3	F, H
J	Zahájení provozu	1	I
Doba trvání celkem		125 dní	

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	71					
A	30	0	30	0	30	0
B	14	30	44	46	60	16
C	14	30	44	47	61	17
D	14	30	44	47	61	17
E	30	30	60	30	60	0
F	7	60	67	60	67	0
G	10	60	70	61	71	1
H	2	60	62	65	67	5
I	3	67	70	67	70	0
J	1	70	71	70	71	0

Obrázek 14 Řešení zavedení úpravy parkoviště v programu QM for windows

Zavedení úprav parkoviště u městského úřadu ve Veselí nad Moravou je dle obrázku (Obr. 14) stanoveno na **71 dní**, kritickou cestu představují činnosti A→E→F→I→J, u činností B je časová rezerva 16 dní, u činností C a D - 17 dní, činnosti G - 1 den a činnosti H - 5 dní.

Tabulka 18 Harmonogram pro úpravu webových stránek a zavedení stránek na facebooku

Označení činnosti	Popis činnosti	Doba trvání (dny)	Předcházející činnosti
A	Vytvoření podkladů pro úpravu webových stránek a stránek na facebooku	14	-
B	Vytvoření podkladů pro rozklikávací rozpočet	14	A
C	Vytvoření podkladů pro online zasedání zastupitelstva	14	A
D	Zadání úpravy webových stránek stávajícímu dodavateli.	1	A, B, C
E	Realizace úprav webových stránek	30	D
E	Vytvoření facebookových stránek	1	A
F	Pověření a zaškolení zaměstnance pro správu facebookových stránek	1	E
G	Zahájení provozu nových webových stránek a facebookových stránek	1	D, E, F
H	Informování veřejnosti o nových webových stránkách a stránkách na facebooku	14	G
Doba trvání celkem		90 dní	

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	74					
A	14	0	14	0	14	0
B	14	14	28	14	28	0
C	14	14	28	14	28	0
D	1	28	29	28	29	0
E	30	29	59	29	59	0
F	1	14	15	72	73	58
G	1	59	60	59	60	0
H	1	59	60	73	74	14
I	14	60	74	60	74	0

Obrázek 15 Řešení modernizace webových stránek a zavedení stránek na facebooku v programu QM for windows

Úprava a celková modernizace webových stránek města a zavedení stránek na facebooku je stanovena na **74 dní**. (Obr. 15) Kritickou cestu představují činnosti A→B→C→D→E→G→I. Největší časová rezerva – 58 dní je u činnosti F, dále u činnosti H je možná prodleva 14 dní.

5.7 Nákladová analýza

Pro stanovení finanční náročnosti projektu jsou jednotlivé nákladové položky a jejich cena sepsány v níže uvedené tabulce (Tab. 19).

Tabulka 19 Nákladové řešení projektu

Popis činnosti	Cena
Měření spokojenosti občanů	
Tisk dotazníků (papír + barva)	500 Kč
Sběrný box	1 000 Kč
Reklamní banner	2 000 Kč
Náklady na měření spokojenosti občanů	3 500 Kč
Parkoviště	
Vytvoření dokumentace projektu	16 000 Kč
Parkovací automaty (3 ks)	510 000 Kč
Svislé dopravní značení (4ks)	12 000 Kč
Vodorovné dopravní značení	90 000 Kč
Stavební úpravy	15 000 Kč

Náklady na parkoviště	643 000 Kč
Modernizace webových stránek	
Náklady na modernizaci webových stránek	26 000 Kč
Celkové náklady na projekt	672 500 Kč

V tabulce (Tab. 19) není uvedeno zavedení Etického kodexu, protože náklady na jeho zavedení jsou nulové, se zavedením je spojen spíše vynaložený čas na seznámení pracovníků s jeho obsahem. Nejvíce finančně náročná je část projektu spojená s úpravou parkoviště, zde jsou nejvyšší nákladovou položkou parkovací automaty. Výše celkových nákladů na projekt je stanovena na 672 500 Kč.

5.8 Riziková analýza

V rámci projektu jsou uvedena možná rizika, která mohou ovlivnit průběh nebo výsledek projektu. Existují možnosti, jak uvedená rizika zmírnit a tím se vyhnout komplikacím, které jsou s nimi spojeny.

Tabulka 20 Vyjádření možných rizik a jejich vliv na projekt

Rizika	Míra rizika	Vliv na projekt
Zavedení Etického kodexu		
Nedostatečná schopnost adaptace zaměstnanců	Vysoká	Velký
Nedostatečné manažerské schopnosti vedoucích zaměstnanců	Střední	Velký
Zavedení měření spokojenosti občanů		
Nezájem občanů o dotazníkové šetření	Střední	Střední
Ovlivnění výsledků dotazníkového šetření	Nízká	Střední
Parkoviště		
Nedostatek finančních prostředků pro investici	Nízká	Velký
Nedodržení dodacích lhůt	Vysoká	Střední
Úprava webových stránek, zavedení stránek na facebooku		
Zpoždění realizace změn webových stránek	Nízká	Nízká
Technické komplikace	Nízká	Střední

Odmítnutí zavedení online vysílání zasedání zastupitelstvem	Nízká	Střední
Malá návštěvnost nových stránek na facebooku	Střední	Střední

Rizika spojená se zavedením Etického kodexu

Hlavní riziko v zavedení Etického kodexu spočívá v případné neschopnosti adaptace zaměstnanců na pravidla Etického kodexu. Změna v pracovní činnosti především u zkušenějších úředníků, kteří mají již ustálený systém práce, nemusí být vždy vítána. Schopnost adaptace mohou ovlivnit také verbální i neverbální komunikační dovednosti zaměstnanců.

Dalším rizikem mohou být nedostatečné manažerské schopnosti vedoucích zaměstnanců, které mohou ovlivnit podřízené zaměstnance. Manažerské schopnosti mohou mít vliv na motivaci zaměstnanců a ztotožnění s pravidly Etického kodexu.

Možnosti zmírnění rizik spojených se zavedením Etického kodexu

Pro lepší adaptaci stávajících zaměstnanců na pravidla Etického kodexu je možná účast na školení v oblasti soft skills zaměřenou na komunikační dovednosti zaměstnanců. V případě vedoucích pracovníků by školení mělo být zaměřeno nejen na komunikační, ale i manažerské dovednosti.

Rizika spojená se zavedením měření spokojenosti občanů

Při zavedení výzkumu spokojenosti občanů s kvalitou služeb na městském úřadu je riziko spojeno s neochotou občanů zapojit se do výzkumu. V takovém případě by městský úřad získal malý počet respondentů.

Dalším riziko je spojeno se snahou zaměstnanců ovlivnit výsledky výzkumu vyplňováním dotazníků určených klientům úřadu. Možnost ovlivnění výsledků je ale nepatrné, vzhledem ke zvýšenému pohybu osob na chodbách městského úřadu.

Možnosti zmírnění rizik spojených se zavedením měření spokojenosti občanů

Pro zapojení občanů do šetření spokojenosti s kvalitou služeb na městském úřadu je důležitá úspěšná propagace výzkumu všemi dostupnými prostředky. V rámci propagace musí být občanům vysvětlen účel výzkumu. Motivací pro zapojení občanů by byla také pravidelná prezentace výsledků veřejnosti po ukončení každého šetření.

Riziko ovlivnění dotazníkového šetření lze snížit vysvětlením zaměstnancům hlavního účelu výzkumu, kterým je zlepšování služeb a spokojenosti občanů, nikoliv vyvozování důsledků pro zaměstnance a jejich postih.

Rizika spojená s úpravou parkování u městského úřadu

Tuto část projektu ohrožuje především možný nedostatek finančních prostředků, největší nákladovou položkou je investice do parkovacích automatů. Z časového hlediska může dojít ke zpoždění realizace projektu vlivem nedodržení dodacích lhůt.

Možnosti zmírnění rizik spojených s úpravou parkování u městského úřadu

Přestože cena parkovacích automatů je poměrně vysoká, v tomto případě se nabízí využití stávajících parkovacích automatů z jiné části města, kde je plánováno zrušení parkoviště a vybudování pěší zóny. Využitím těchto parkovacích automatů by došlo k výraznému snížení potřebných finančních prostředků. Tím by částečně bylo sníženo riziko nedodržení dodacích lhůt, které lze dále eliminovat výběrem ověřených a spolehlivých dodavatelů dalších položek projektu.

Rizika spojená s modernizací webových stránek a zavedení stránek na facebooku

Modernizace webových stránek je závislá především na dodavatelské společnosti, zde hrozí zpoždění zavedení nových úprav a technické komplikace. Potíže mohou nastat v části zavedení online vysílání jednání zastupitelstva při nesouhlasu zastupitelů a v nízké návštěvnosti nových stránek na facebooku.

Možná řešení rizik spojených s modernizací stránek a zavedení stránek na facebooku

V projektu je z finančních důvodů doporučeno využití stávající společnosti pro tvorbu webových stránek, jejíž spolehlivost lze již ze zkušeností předpokládat. Pokud se tato společnost projevila jako problémová, lze zvolit jiného dodavatele. Pro zajištění dodržení termínu je nutná komunikace a aktivní spolupráce s dodavatelskou společností.

Vzhledem k tomu, že je již zveřejňován zvukový záznam z jednání zastupitelstva, není riziko nesouhlasu zastupitelstva příliš vysoké, přesto by měl být při předložení návrhu zastupitelstvu vysvětlen hlavní cíl a přínosy zavedení online vysílání.

Návštěvnost stránek na facebooku je možné ovlivnit propagací na webových stránkách, případně placenou formou propagace, kterou tato sociální síť nabízí.

5.9 Hodnocení projektu

Navržený projekt se zaměřuje na 4 oblasti, jejichž změnou dojde ke zlepšení kvality služeb Městského úřadu ve Veselí nad Moravou.

První oblast projektu je zaměřena na zaměstnance, u nichž byla v některých případech zjištěna pochybení v přístupu k občanům. Navržený Etický kodex stanovuje pravidla chování úředníků a zaměstnanců městského úřadu, dodržováním tohoto standardu se eliminují odchylky chování některých zaměstnanců, kteří byli v rámci dotazníkového šetření považováni za nevlídné a neochotné. Tím budou občanům poskytovány kvalitnější služby a zvýší se profesionalita městských úředníků.

Doposud se organizace nezabývala pravidelným průzkumem veřejného mínění. Navržené dotazníkové šetření spokojenosti občanů umožňuje získat zpětnou vazbu nejen naplňování navrženého Etického kodexu, ale i vyjádření a náměty na zlepšení služeb ze strany občanů. V případě zavedení měření spokojenosti je důležité informovat veřejnost a motivovat občany k účasti v tomto průzkumu. Z příkladů dobré praxe vyplývá, že již samotný zájem městského úřadu o názor veřejnosti vyvolává zvýšení spokojenosti občanů.

Dalším důležitým aspektem služeb je jejich dostupnost. Zavedením krátkodobého parkování na okolních parkovištích a v ulici Komenského se zvýší možnosti klientů městského úřadu pro zaparkování a zkrátí se čas vynaložený na hledání parkovacího místa. Tato část projektu se dle nákladové analýzy jeví jako finančně nejnáročnější, vysoké náklady jsou stanoveny především na investici do parkovacích automatů. Pokud by byly využity stávající automaty z plánované pěší zóny, dojde ke snížení celkových nákladů projektu.

V poslední části projektu je navržena modernizace webových stránek. Úprava webových stránek, především návrh sekce pojmenovaná jako „Životní situace“, která je rozšiřující částí sekce „Chci si vyřídit“, slouží ke zjednodušení a lepší orientaci občanů ve službách poskytovaných městským úřadem. Kromě tohoto návrhu na zlepšení orientace občanů v oblasti poskytovaných služeb byly zavedeny úpravy pro rozšíření služeb a zvýšení transparentnosti. Byla navržena nová služba rozklikávacího rozpočtu a zavedení online vysílání ze zasedání zastupitelstva.

Vzhledem k volbě postupů sdílených v rámci dobré praxe a nízké finanční a časové nákladnosti projektu je projekt realizovatelný a jednotlivé kroky vedou ke zvýšení kvality služeb poskytovaných městským úřadem ve čtyřech oblastech.

ZÁVĚR

Vzhledem k existenci tržních podmínek soukromého sektoru se vyvíjejí stále nové metody řízení organizací. Moderní metody řízení se uplatňují při zvyšování efektivnosti služeb a jejich kvality se snahou získání většího počtu zákazníků a zvyšování jejich spokojenosti s cílem dosáhnout vyššího zisku. Přestože hlavním cílem organizací veřejné správy není zisk, lze tyto metody aplikovat také v podmínkách veřejného sektoru.

Město Veselí nad Moravou se dlouhodobě potýká s úbytkem počtu obyvatel. Naplňováním potřeb tamního obyvatelstva může částečně zabránit pokračování tohoto trendu. Obrazem situace ve městě je také fungování městského úřadu, proto je důležité zaměřit se služby městského úřadu, zajistit jejich vyšší kvalitu a tím dosáhnout zvýšení atraktivity celého města.

Analýzou současné situace v oblasti služeb městského úřadu bylo zjištěno mnoho potenciálních oblastí pro zlepšení. Byly navrženy změny některých oblastí, které jsou základním východiskem pro další rozvoj.

Hlavním cílem bylo zlepšení kvality služeb Městského úřadu Veselí nad Moravou. Na základně poznatků teoretické části byla analytická i projektová část zaměřena na zaměstnance, spokojenost klientů městského úřadu a v úvahu byla brána také efektivita, výkonnost a náklady. Základní charakteristikou každé organizace i služeb jsou zaměstnanci, proto byl navržen Etický kodex, jehož zavedení je doporučeno usnesením vlády. Etickým kodexem byl nastaven standard chování úředníků a zaměstnanců organizace. Jeho zavedení eliminuje zjištěné nedostatky v přístupu některých zaměstnanců městského úřadu a zlepší tak kvalitu poskytovaných služeb.

Pro kvalitu služeb je určující spokojenost klientů. Aby mohlo být zajištěno zvyšování spokojenosti občanů, musí být nejprve zavedeno měření jejich spokojenosti, proto bylo navrženo jednoduché, finančně nenáročné řešení. Krátký dotazník pro pravidelné měření spokojenosti klientů městského úřadu poskytuje vedení úřadu důležitou zpětnou vazbu pro zjišťování nedostatků služeb, které mohou být operativně řešeny. Dalším krokem pro měření spokojenosti občanů může být provádění komplexní analýzy prostřednictvím podrobného dotazníkového šetření, podobně jako tomu bylo v analytické části této diplomové práce. Konkrétní znění dotazníkového šetření je k dispozici v příloze I.

Jednou za základních charakteristik služeb představuje jejich dostupnost, proto byla navržena změna řešení parkování v okolí městského úřadu. Tato změna představuje pro klienty úřadu úsporu času při návštěvě městského úřadu a nepochybně také zvýšení jejich spokojenost, která je určující pro kvalitu služeb.

Hodnocení služeb z pohledu občanů je velmi subjektivní, jejich pohled se netýká jen charakteru služeb, ale i dalších souvisejících oblastí. Navrhovaná úprava webových stránek je přínosem nejen pro zlepšení služeb, ale také zvýšení transparentnosti a zlepšení komunikace s občany.

Existuje celá řada možností, jak dále zvyšovat kvalitu poskytovaných služeb. Projekt se zaměřuje na základní nedostatky v oblasti služeb, jejichž zlepšení může být také východiskem pro další kroky. Další postup je možné zaměřit na způsob řízení organizace, kde lze využít moderních metod řízení. Ačkoliv se může zdát zařazení do projektu místní agendy 21 a Národní sítě Zdravých měst administrativně náročné, jedná se o kontinuální proces zvyšování úrovně organizace směřující k udržitelnému rozvoji.

Shrnutím poznatků z teoretické části a následné analýzy lze konstatovat, že navržený projekt po následné realizaci vede k naplnění hlavního cíle zlepšení kvality služeb Městského úřadu ve Veselí nad Moravou. Vzhledem k jeho časové a finanční náročnosti a zvolením postupů ověřených v rámci dobré praxe, jej lze zhodnotit jako realizovatelný.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BAČUVČÍK, Radim, 2006. *Marketing neziskového sektoru*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 80-731-8436-2.
- [2] BALÁŠ, Lubomír a kol., 2009. *Společný hodnoticí rámec (Model CAF): zlepšování organizace pomocí sebehodnocení: CAF CZ 2009*. 2. vyd. Praha: Národní informační středisko podpory kvality. [online]. [cit. 2017-01-21]. ISBN 978-80-02-02201-5. Dostupné z: <http://www.kvalitavs.cz/metody/caf/>
- [3] BENNETT, Roger a Jim BLYTHE, 2002. *International marketing: strategy planning, market entry & implementation*. 3. vyd. London: Kogan Page. ISBN 0749438088.
- [4] BHATIA, Saurabh, 2013. *Mystery shopping*. 1 vyd. India: Become Shakespeare. ISBN 978-81-928166-3-0.
- [5] BOUČKOVÁ, Jana, 2003. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, ISBN 80-717-9577-1.
- [6] CETLOVÁ, Hana, 2002. *Marketing služeb*. 3. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola. ISBN 80-7265-049-1.
- [7] CIBÁKOVÁ, Viera, Zoltán RÓZSA a Ľuboš CIBÁK, 2008. *Marketing služieb*. Bratislava: Iura Edition. ISBN 978-80-8078-210-8.
- [8] ČESKO, 2012. Usnesení Vlády České republiky ze dne 9. května 2012 č. 331 o Etickém kodexu úředníků a zaměstnanců veřejné správy. In: *Věstník vlády pro orgány krajů a orgány obcí* [online]. roč. 10, částka 3 [cit. 2017-01-21]. ISSN 1214-2263. Dostupné také z: <http://www.mvcr.cz/clanek/vestnik-vlady-pro-organy-kraju-a-organy-obci-rok-2012.aspx>
- [9] Databáze demografických údajů za obce ČR, 2016. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-02-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/databaze-demograficky-udaju-za-obce-cr>
- [10] Dobrá praxe, ©2017. *Kvalitní správa* [online]. [cit. 2017-02-25]. Dostupné z: <http://www.kvalitavs.cz/dobra-praxe-lanskroun-rozklikavaci-rozpocty-prispevkovych-organizaci/>
- [11] Dobrá správa v dokumentech Rady Evropy, © 2017. *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. [cit. 2017-02-05]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/dobra-sprava-v-dokumentech-rady-evropy.aspx>

- [12] GINIS Platforma pro veřejnost, 2016. *GORDIC* [online]. [cit. 2017-02-25]. Dostupné z: <https://www.gordic.cz/produkty/ginis/platforma-pro-verejnost/rozklikavaci-rozpocet/>
- [13] HALADA, Jan, 2015. *Marketingová komunikace a public relations: výklad pojmů a teorie oboru*. 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum. ISBN 978-80-246-3075-5.
- [14] HAMERSVELD, Mario van a Cees de BONT, 2007. *Market research handbook*. 5. vyd. Hoboken, NJ: John Wiley. ISBN 978-0-470-51768-0.
- [15] HANNAGAN, Tim, 1996. *Marketing pro neziskový sektor*. 1. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-859-4307-7.
- [16] HARASIMOVÁ, Soňa, 2009. *Marketing ve veřejné správě: [studijní materiály pro kombinované studium Veřejná správa a regionální politika]*. 1. vyd. Opava: Optys. ISBN 978-80-85819-74-8.
- [17] Horváth & Partner, 2004. *Balanced scorecard v praxi*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting. ISBN 80-7259-033-2.
- [18] HRABALOVÁ, Barbara, 2014. Objasnění záhady jménem mystery shopping. In: *Ipsos* [online]. [cit. 2017-01-17]. Dostupné z: http://www.ipsos.cz/public/media/tiskove_zpravy/Ipsos_Firemn%C3%AD%20obchod_%C3%BAnor%202015.pdf
- [19] HRABALOVÁ, Simona, Viktorie KLÍMOVÁ a Svatava NUNVÁŘOVÁ, 2005. *Metody a nástroje řízení ve veřejné správě*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita v Brně. ISBN 80-210-3679-6.
- [20] HRABCOVÁ, Dana a kol., 2006. *Principy dobré správy: sborník příspěvků přednesených na pracovní konferenci: Kongresový sál Kanceláře veřejného ochránce práv* [online]. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita pro Kancelář veřejného ochránce práv [cit. 2017-02-05]. ISBN 80-210-4001-7. Dostupné z: http://www.ochrance.cz/uploads/tx_odlistdocument/Principy_d_spravy_konference.pdf
- [21] HUŠEK, Zdeněk, Marek ŠUSTA a Milan PŮČEK, 2006. *Aplikace metody Balanced Scorecard (BSC) ve veřejném sektoru: výstup z projektu podpory jakosti č. 12/29/2006* [online]. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti [cit. 2017-02-05]. ISBN 80-02-01861-3. Dostupné z:

[http://www.mepco.cz/vystup/Publikace%20Aplikace%20metody%20Balanced%20Scorecard%20\(BSC\).pdf](http://www.mepco.cz/vystup/Publikace%20Aplikace%20metody%20Balanced%20Scorecard%20(BSC).pdf)

[22] JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTÍKOVÁ, 1999. *Marketing měst a obcí*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-716-9750-8.

[23] JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTÍKOVÁ, 2001. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-7169-995-0.

[24] JANOUCHEK, Viktor, 2014. *Internetový marketing*. 2. vyd. V Brně: Computer Press. ISBN 978-80-251-4311-7.

[25] JEŽEK, Jiří, 2010. Aplikace městského marketingu v praxi: vývoj, očekávání, realita (kritický pohled). *Ekonomie a management* [online]. (4), 123 - 134 [cit. 2017-03-22]. Dostupné z: <http://www.ekonomie-management.cz/archiv/vyhledavani/detail/692-aplikace-mestskeho-marketingu-v-praxi-vyvoj-ocekavani-realita-kriticky-pohled/>

[26] KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON, © 1996. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. 1. vyd. Boston, Mass.: Harvard Business School Press. ISBN 0875846513.

[27] KOTLER, Philip, © 2007. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.

[28] KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0966-X.

[29] LUKÁŠOVÁ, Růžena, 2009. *Měření spokojenosti občanů s veřejnými službami jako součást řízení kvality v organizacích veřejného sektoru*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-5112-6.

[30] Město a samospráva, 2016. *Veselí nad Moravou* [online]. [cit. 2017-02-09]. Dostupné z: <http://www.veseli-nad-moravou.cz/zakladni-informace-o-meste/d-27670/p1=77657>

[31] Městský úřad, 2016. *Veselí nad Moravou* [online]. [cit. 2017-02-25]. Dostupné z: http://www.veseli-nad-moravou.cz/vismo/o_utvar.asp?p1=77541&n=vsechny-odbory-meu&id_u=35756&rd=0

[32] Místní Agenda 21, 2016. *Národní síť Zdravých měst v ČR* [online]. [cit. 2017-01-21]. Dostupné z: <http://www.mestniagenda21.cz/>

ps://www.dataplan.info/img_upload/f96fc5d7def29509aeffc6784e61f65b/brozura_ma21_web_02.pdf

[33] MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ, 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4780-4.

[34] Mystery shopping, © 2017. *SIMAR* [online]. [cit. 2017-01-17]. Dostupné z: <http://simar.cz/standardy/kvalitativni-standardy/mystery-shopping.html>

[35] NEUBAUER, Jiří, Marek SEDLAČÍK a Oldřich KŘÍŽ, 2016. *Základy statistiky: aplikace v technických a ekonomických oborech*. 2. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5786-5.

[36] NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK, 2006. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-1705-0.

[37] NUNVÁŘOVÁ, Svatava, 2014. Veřejné služby z pohledu uživatele. In: *17. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách. Sborník příspěvků. 17th International Colloquium on Regional sciences. Conference Proceedings* [online]. Brno: Masaryk University Press, s. 454-461 [cit. 2017-01-17]. DOI: 10.5817/CZ.MUNI.P210-6840-2014-58. ISBN 978-80-210-6840-7. Dostupné z: http://is.muni.cz/do/econ/soubory/katedry/kres/4884317/48596005/058_2014.pdf

[38] OCHRANA, František, 2007. *Veřejné služby - jejich poskytování, zadávání a hodnocení: teorie a metodika poptávkového způsobu poskytování a zadávání veřejných služeb na úrovni municipalit*. 1. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-31-6.

[39] ONDRAČKA, Ivo a kol., 2013a. *Strategický plán rozvoje města Veselí nad Moravou pro období 2010-2040: Příloha č. 2 Místní doprava* [online]. [cit. 2017-02-25]. Dostupné z: http://www.veseli-nad-moravou.cz/assets/File.ashx?id_org=18072&id_dokumenty=593017

[40] ONDRAČKA, Ivo a kol., 2013b. *Strategický plán rozvoje města Veselí nad Moravou pro období 2010-2040: Meziměstská doprava* [online]. [cit. 2017-02-25]. Dostupné z: http://www.veseli-nad-moravou.cz/assets/File.ashx?id_org=18072&id_dokumenty=593016

[41] ORSÁGOVÁ Petra a kol., 2013a. *Strategický plán rozvoje města Veselí nad Moravou pro období 2010-2040: Analýza kultury a sportu* [online]. [cit. 2017-02-25]. Dostupné z:

<http://www.veseli-nad->

[moravou.cz/assets/File.ashx?id_org=18072&id_dokumenty=593030](http://www.veseli-nad-moravou.cz/assets/File.ashx?id_org=18072&id_dokumenty=593030)

[42] ORSÁGOVÁ Petra a kol., 2013b. *Strategický plán rozvoje města Veselí nad Moravou pro období 2010-2040: Analýza veřejné správy* [online]. [cit. 2017-02-25]. Dostupné z: <http://www.veseli-nad->

[moravou.cz/assets/File.ashx?id_org=18072&id_dokumenty=593027](http://www.veseli-nad-moravou.cz/assets/File.ashx?id_org=18072&id_dokumenty=593027)

[43] ORSÁGOVÁ Petra, PAVLISKOVÁ Zuzana a Ivo ONDRAČKA, 2013a. *Strategický plán rozvoje města Veselí nad Moravou pro období 2010-2040: Místní doprava* [online]. [cit. 2017-02-25]. Dostupné z: <http://www.veseli-nad->

[moravou.cz/assets/File.ashx?id_org=18072&id_dokumenty=593028](http://www.veseli-nad-moravou.cz/assets/File.ashx?id_org=18072&id_dokumenty=593028)

[44] ORSÁGOVÁ Petra, PAVLISKOVÁ Zuzana a Ivo ONDRAČKA, 2013b. *Strategický plán rozvoje města Veselí nad Moravou pro období 2010-2040: Analýza zdravotnictví a sociální péče* [online]. [cit. 2017-02-25]. Dostupné z: <http://www.veseli-nad->

[moravou.cz/assets/File.ashx?id_org=18072&id_dokumenty=593029](http://www.veseli-nad-moravou.cz/assets/File.ashx?id_org=18072&id_dokumenty=593029)

[45] Pasport komunikací města Veselí nad Moravou, 2017. *Veselí nad Moravou* [online]. [cit. 2017-03-28]. Dostupné z:

http://hsmap.cz/mapserv/veselinm_dhtml/pk/index.php?project=veselinm_pk&layers=hsrs

[46] PAVKOVÁ, Petra, 2012. *Nová pravidla parkování v centru města. Veselí nad Moravou* [online]. [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: <http://www.veseli-nad-moravou.cz/nova-pravidla-parkovani-v-centru-mesta/d-590442>

[47] PAVLÍK, Marek, 2014. *Jak úspěšně řídit obec a region: cíle, nástroje, trendy, zahraniční zkušenosti*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5256-3.

[48] POMAHAČ, Richard a Olga VIDLÁKOVÁ, 2002. *Veřejná správa*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-748-0.

[49] POMAHAČ, Richard, 2013. *Veřejná správa*. 1. vyd. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-447-6.

[50] POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI, 2016. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5773-5.

- [51] Principy dobré správy, © 2017. *Veřejný ochránce práv: ombudsman* [online]. [cit. 2017-02-05]. Dostupné z: <http://www.ochrance.cz/stiznosti-na-urady/principy-dobre-spravy/>
- [52] PROVAZNÍKOVÁ, Romana, 2003. Jak měřit a hodnotu kvalitu veřejných služeb? In: *Moderní obec* [online]. [cit. 2017-01-07]. Dostupné z: <http://moderniobec.cz/jak-merit-a-hodnotit-kvalitu-verejnych-sluzeb/>
- [53] PROVAZNÍKOVÁ, Romana, 2015. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5608-0.
- [54] PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ, 2010. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3622-8.
- [55] PŮČEK, Milan, 2005. *Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy: soubor příkladů*. 1. vyd. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky. ISBN 80-239-6154-3.
- [56] PŮLPÁNOVÁ, Lenka, 2012. *Hodnota zákazníka v podnikatelských subjektech cestovního ruchu*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, Ekonomická fakulta, katedra marketingu. Disertační práce. Vedoucí práce Jozefína Simová. [online]. [cit. 2017-01-07]. Dostupné z: https://dspace.tul.cz/bitstream/handle/15240/12793/dr_24658.pdf?sequence=1
- [57] RUCKY, David a kol., 2013a. *Strategický plán rozvoje města Veselí nad Moravou pro období 2010-2040: Analýza vývoje zaměstnanosti* [online]. [cit. 2017-02-09]. Dostupné z: <http://www.veseli-nad-moravou.cz/strategicky-plan-prilohy/ms-85095>
- [58] RUCKY, David a kol., 2013b. *Strategický plán rozvoje města Veselí nad Moravou pro období 2010-2040: Strategie podpory podnikání a zaměstnanosti* [online]. [cit. 2017-02-09]. Dostupné z: http://www.veseli-nad-moravou.cz/assets/File.ashx?id_org=18072&id_dokumenty=593020
- [59] RUCKY, David a kol., 2013b. *Strategický plán rozvoje města Veselí nad Moravou pro období 2010-2040: Analýza demografického vývoje* [online]. [cit. 2017-02-09]. Dostupné z: http://www.veseli-nad-moravou.cz/assets/File.ashx?id_org=18072&id_dokumenty=593008
- [60] RUCKY, David a kol., 2013d. *Strategický plán rozvoje města Veselí nad Moravou pro období 2010-2040: Rozvoj bydlení* [online]. [cit. 2017-02-09]. Dostupné z: http://www.veseli-nad-moravou.cz/assets/File.ashx?id_org=18072&id_dokumenty=593007

- [61] Sčítání lidu, domů a bytů 2011, © 2012-2016. *Regionální informační servis* [online]. [cit. 2017-02-25]. Dostupné z: <http://www.risy.cz/cs/vyhledavace/obce/scitani-lidu-domu-a-bytu-2011?zuj=586722>
- [62] SINGH, Meera, 2012. Marketing mix of 4P's for competitive advantage. *Journal of Business and Management*, [online]. 3.6: 40-45. [cit. 2017-01-07]. Dostupné z: http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/28251386/G0364045.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1490641766&Signature=fpie3CcUap%2FBnJkxEujGokjqSs%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DIOSR-JBM_www.iosrjournals.org.pdf
- [63] SLAVÍK, Jakub, 2014. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4819-1
- [64] STAES, Patrick and THIJS, Nick, 2005. *Report on the State of Affairs of the Common Assessment Framework (CAF) after Five Years*. EIPAScope, [online]. (3). s. 41-49. [cit. 2017-01-07]. Dostupné z: <http://aei.pitt.edu/5957/>
- [65] STAŇKOVÁ, Pavla a Marcela VACULÍKOVÁ, 2007. Mystery shopping jako nástroj marketingového výzkumu. *E+M Ekonomie a Management* [online]. vol. 10, iss. 1, s. 108-113. [cit. 2017-01-17]. ISSN 1212-3609. Dostupné z: <http://www.ekonomie-management.cz/archiv/vyhledavani/detail/160-mystery-shopping-as-an-instrument-of-marketing-research/>.
- [66] STAŇKOVÁ, Pavla, Růžena VORLOVÁ a Ilona VLČKOVÁ, 2010. *Marketing obchodu a služeb: studijní pomůcka pro distanční studium*. 2. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7318-927-3.
- [67] ŠIROKÝ, Jan a kol., 2006. *Benchmarking ve veřejné správě*. [online]. 2. vyd. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky [cit. 2017-01-21]. ISBN 80-239-7326-6. Dostupné z: http://www.kvalitavs.cz/download/Benchmarking_VS.pdf
- [68] ŠPAČEK, David, 2016. *Public management: v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-621-0.
- [69] TITTELBACHOVÁ, Šárka, 2011. *Turismus a veřejná správa*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3842-0.

- [70] Územně analytické podklady ORP Veselí nad Moravou, 2012. *Veselí nad Moravou* [online]. [cit. 2017-02-09]. Dostupné z: <http://www.veseli-nad-moravou.cz/uzemne-analyticke-podklady-orp-veseli-nad-moravou/d-589475/p1=77657>
- [71] VAKALOPOULOU, Melpomeni, TSIOTRAS, George a GOTZAMANI, Katerina, 2013. Implementing CAF in public administration: best practices in Europe—obstacles and challenges. *Benchmarking: An International Journal*, [online]. 20.6: 744-764. [cit. 2017-01-07]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/profile/George_Tsiotras/publication/263491110_Implementing_CAF_in_public_administration_Best_practices_in_Europe_-_obstacles_and_challenges/links/56fa59ed08ae81582bf4c49a.pdf
- [72] VAŠTÍKOVÁ Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5037-8.
- [73] Veřejná databáze ČSÚ, 2014. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-02-09]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=uziv-dotaz#>
- [74] Veřejná správa: Podpora zavádění kvality ve veřejné správě, © 2017. *Ministerstvo vnitra ČR* [online]. [cit. 2017-01-21]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/verejna-sprava-podpora-zavadeni-kvality-ve-verejne-sprave.aspx?q=Y2hudW09NQ%3d%3d>
- [75] VESELÝ, Arnošt, 2012. Institucionalizace neodpovědnosti, efektivity, nebo konformity? *Sociologický Časopis* [online]. 48 (4), 757-784 [cit. 2017-01-07]. ISSN 00380288. Dostupné z: <http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/1324973325/fulltextPDF/C9265B12DE524F22PQ/1?accountid=15518>
- [76] VOLDÁNOVÁ, Jana, 2013. Benchmarking ve veřejné správě. In: *Deník veřejné správy* [online]. [cit. 2017-01-21]. Dostupné z: <http://www.dvs.cz/clanek.asp?id=6624392>
- [77] VRABKOVÁ, Iveta, 2012. Benchmarking a jeho vliv na výkonnost úřadů obcí s rozšířenou působností. *Ekonomická revue* [online]. 15.1: 41-50. [cit. 2017-01-07]. Dostupné z: <https://www.ekf.vsb.cz/export/sites/ekf/cerei/cs/Papers/VOL15NUM01PAP04.pdf>
- [78] Výhody a podmínky členství Národní sítě Zdravých měst ČR, © 2017. *Národní síť Zdravých měst ČR* [online]. [cit. 2017-01-21]. Dostupné z: <https://www.zdravamesta.cz/index.shtml?apc=r2082284t>

- [79] VYSEKALOVÁ, Jitka, 2011. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky"*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3528-3.
- [80] WAGNER, Jaroslav, 2009. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2924-4.
- [81] WIELE, Ton Van der, HESSELINK, Martin, IWAARDEN, Jos Van, 2005. Mystery shopping: A tool to develop insight into customer service provision. *Total Quality Management & Business Excellence*, [online]. 16.4: 529-541. [cit. 2017-01-07]. Dostupné z: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14783360500078433>
- [82] WRIGHT, Glen a Juraj NEMEC, 2003. *Management veřejné správy: teorie a praxe: zkušenosti z transformace veřejné správy ze zemí střední a východní Evropy*. 1. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 80-86119-70-x.
- [83] YOO, Boonghee, DONTU, Naveen, LEE, Sungho, 2000. An examination of selected marketing mix elements and brand equity. *Journal of the academy of marketing science* [online]. 28.2: 195-211. [cit. 2017-01-07]. Dostupné z: <http://faculty.mu.edu.sa/public/uploads/1361466903.9327marketing%20mix43.pdf>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BSC	Balanced scorecard
CAF	Common Assessment Framework
ČSÚ	Český statistický úřad
EFQM	European Foundation for Quality Management
ICC	International Chamber of Commerce
MA21	Místní Agenda 21
NUTS	Nomenklatura územních statistických jednotek
ORP	Obec s rozšířenou působností
ÚAP	Územně analytické podklady

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Mapa posuzování kvality služeb (Provazníková, 2003).....	24
Obrázek 2 Diskonfirmační proces (Půlpánová, 2012, s. 43)	27
Obrázek 3 Model CAF (Baláš a kol., 2009, s. 9).....	33
Obrázek 4 Řešení 1 v XL Statistics	68
Obrázek 5 Řešení 2 v XL Statistics	69
Obrázek 6 Řešení 3 v XL Statistics	70
Obrázek 7 Řešení 4 v XL Statistics	70
Obrázek 8 Návrh dotazníku pro pravidelné měření spokojenosti občanů	75
Obrázek 9 Mapa s vyznačenými možnostmi parkování (Pasport komunikací města Veselí nad Moravou, 2017).....	76
Obrázek 10 Příklad řešení rozklikávacího rozpočtu (GINIS Platforma pro veřejnost, 2016).....	79
Obrázek 11 Návrh řešení sekce „Životní situace“	80
Obrázek 12 Řešení časového plánu zavedení Etického kodexu v QM for windows	83
Obrázek 13 Řešení zavedení měření spokojenosti občanů v QM for windows	85
Obrázek 14 Řešení zavedení úpravy parkoviště v programu QM for windows.....	86
Obrázek 15 Řešení modernizace webových stránek a zavedení stránek na facebooku v programu QM for windows.....	87

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Kvalita služeb ve vztahu ke spokojenosti, nákladům a výkonnosti (Půček, 2005, s. 15)	26
Tabulka 2 Obyvatelstvo (Databáze demografických údajů za obce ČR, 2016)	44
Tabulka 3 Vzdělání obyvatel ve Veselí nad Moravou (Sčítání lidu, domů a bytů 2011, © 2012-2016)	45
Tabulka 4 Ekonomicky aktivní obyvatelstvo (Sčítání lidu domů a bytů 2011, © 2012-2016)	46
Tabulka 5 Kontrolní list	55
Tabulka 6 Výsledky mystery shoppingu dle kontrolního listu	59
Tabulka 7 Skutečné četnosti, řešení 1	68
Tabulka 8 Očekávané četnosti, řešení 1	68
Tabulka 9 Skutečné četnosti, řešení 2	68
Tabulka 10 Očekávané četnosti, řešení 2	69
Tabulka 11 Skutečné četnosti, řešení 3	69
Tabulka 12 Očekávané četnosti, řešení 3	69
Tabulka 13 Skutečné četnosti, řešení 4	70
Tabulka 14 Očekávané četnosti, řešení 4	70
Tabulka 15 Harmonogram zavedení Etického kodexu	83
Tabulka 16 Harmonogram zavedení dotazníkového šetření	84
Tabulka 17 Harmonogram úpravy parkování u městského úřadu	85
Tabulka 18 Harmonogram pro úpravu webových stránek a zavedení stránek na facebooku	86
Tabulka 19 Nákladové řešení projektu	87
Tabulka 20 Vyjádření možných rizik a jejich vliv na projekt	88

SEZNAM PŘÍLOH

P I Dotazník

P II Výsledky dotazníkového šetření

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Dobrý den, jmenuji se Zuzana Svinková, jsem studentkou 2. ročníku navazujícího magisterského studia Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a dovoluji si Vás oslovit formou dotazníkového šetření, které je součástí méj diplomové práce na téma - Projekt zlepšení kvality služeb Městského úřadu ve Veselí nad Moravou. Tento dotazník je určen obyvatelům města Veselí nad Moravou a spádových obcí. Dotazník je anonymní, jeho zpracování trvá jen několik minut, informace budou použity pouze v rámci méj diplomové práce. Předem Vám děkuji a velmi oceňuji Vaši vstřícnost.

1. **Navštívili jste Městský úřad ve Veselí nad Moravou?**
 - Ano
 - Ne (pokud ne, přejděte na otázku č. 17)
 2. **Jak hodnotíte informační systém v budovách MěÚ (navigace k jednotlivým odborům, orientace na úradě, informační vývěsky na chodbách)?**
 - Výborný
 - Chvalitebný
 - Dobrý
 - Dostatečný
 - Nedostatečný
 3. **Jak dlouho jste čekali před vstupem do kanceláře?**
 - Méně než 5 min.
 - 5 – 10 min.
 - 11 - 20 min.
 - 21 – 30 min.
 - Déle
 4. **Jak spokojený/á jste byl/a s čekací dobou?**
 - Velmi spokojen
 - Spíše spokojen
 - Průměrně spokojen
 - Spíše nespokojen
 - Velmi nespokojen
 5. **Jste spokojen/a s vybavením prostoru pro čekání na chodbách?**
 - Velmi spokojen
 - Spíše spokojen
 - Průměrně spokojen
 - Spíše nespokojen
 - Velmi nespokojen
6. V každém řádku označte 1 odpověď:

Vyjádřete Váš názor na následující tvrzení.	Rozhodně ano	Spíše ano	Nemohu jednoznačně určit	Spíše ne	Rozhodně ne
Přístup zaměstnance byl vstřícný a profesionální.					
Pracovník měl dostatečné vědomosti k řešenému problému.					

Zevnějšek zaměstnance působil přiměřeně a upraveně.					
Zaměstnanec ochotně odpověděl na všechny moje dotazy.					
Celkový dojem z návštěvy kanceláře byl pozitivní.					

7. Jste spokojen/a s úředními hodinami městského úřadu?

- Velmi spokojen
- Spíše spokojen
- Průměrně spokojen
- Spíše nespokojen
- Velmi nespokojen

8. Považujete počet parkovacích míst u městského úřadu za dostatečný?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nemohu jednoznačně určit
- Spíše ne
- Rozhodně ne

9. V každém řádku označte jednu odpověď:

Jak jste spokojen s úrovní jednotlivých odborů? (pro lepší orientaci je uveden příklad činností)	Velmi spokojen	Spíše spokojen	Nemohu jednoznačně určit	Spíše nespokojen	Velmi nespokojen
Odbor ekonomický (poplatky, pohledávky...)					
Odbor vnitřní správy (matrika, řidičské průkazy, registrace vozidel...)					
Odbor sociálních věcí a zdravotnictví (sociální péče, sociální bydlení)					
Odbor správní a Živnostenský úřad (přestupky, živnostenská oprávnění, kontrola)					
Odbor Stavební úřad					
Odbor životního prostředí					
Odbor majetku a investic					

10. Jste spokojen s činností informačního centra?

- Velmi spokojen
- Spíše spokojen
- Průměrně spokojen
- Spíše nespokojen
- Velmi nespokojen

11. Využíváte online systém k objednání termínu návštěvy na městském úřadu?

- Ano
- Ne (pokud ne, přejděte na otázku č. 13)

12. Vyjádřete svůj názor na online systém objednávek:

13. Navštívil/a jste někdy webové stránky města?

- Ano
- Ne (pokud ne, přejděte na otázku č. 16)

14. Získal/a jste potřebné informace?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nemohu jednoznačně určit
- Spíše ne
- Rozhodně ne

15. Jste spojen/a s grafickou úpravou webových stránek?

- Velmi spokojen
- Spíše spokojen
- Nemohu jednoznačně určit
- Spíše nespokojen
- Velmi nespokojen

16. Ke sledování aktuálního dění ve městě využívám: (možné označit více odpovědí)

- webové stránky města
- Veselské listy
- Úřední deska
- Plakáty ve městě
- Zpravodaj TV Slovácko
- Jiné doplňte:

17. Jsem obyvatelem:

- Veselí nad Moravou
- Velká nad Veličkou
- Strážnice
- Radějov
- Kozojídky
- Vnorovy
- Blatnice pod Svatým Antonínkem
- Žeraviny
- Tvarožná Lhota
- Javorník
- Blatnička
- Nová Lhota
- Kněždub

- Hroznová Lhota
- Sucho
- Moravský Písek
- Kuželov
- Hrubá Vrbka
- Malá Vrbka
- Tasov

18. Pohlaví:

- **Muž**
- **Žena**

19. Vzdělání:

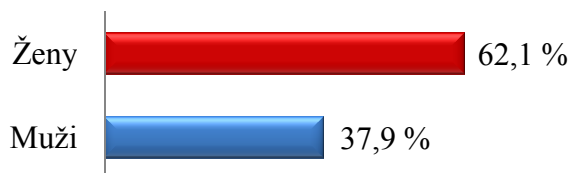
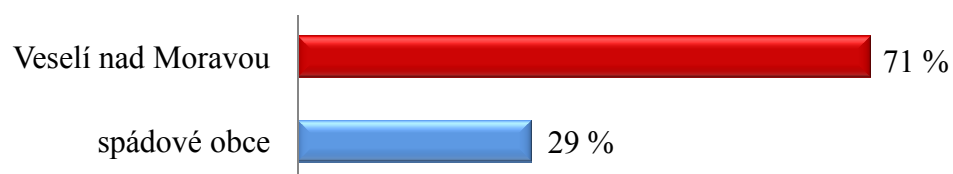
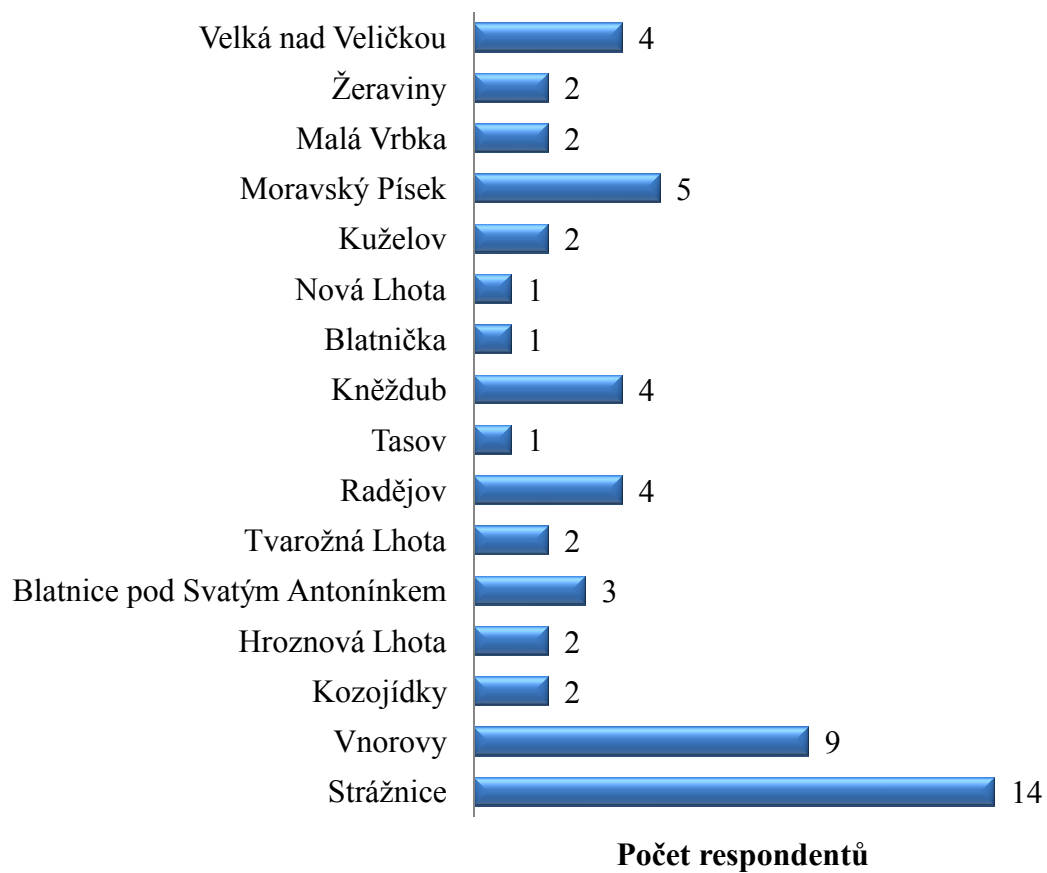
- základní
- vyučen /a
- středoškolské
- vyšší odborné, vysokoškolské

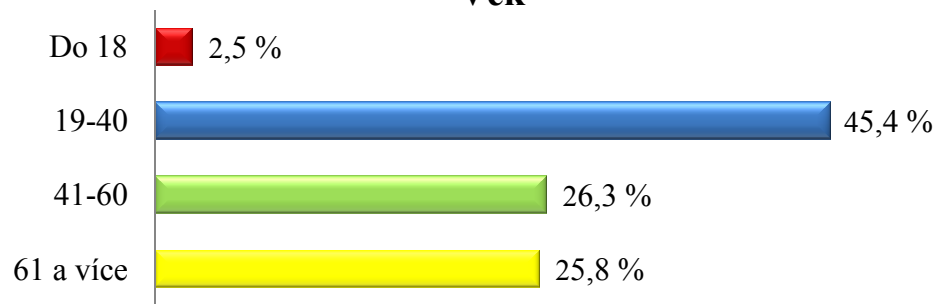
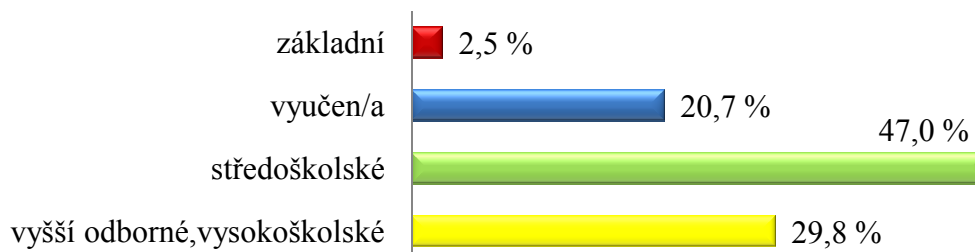
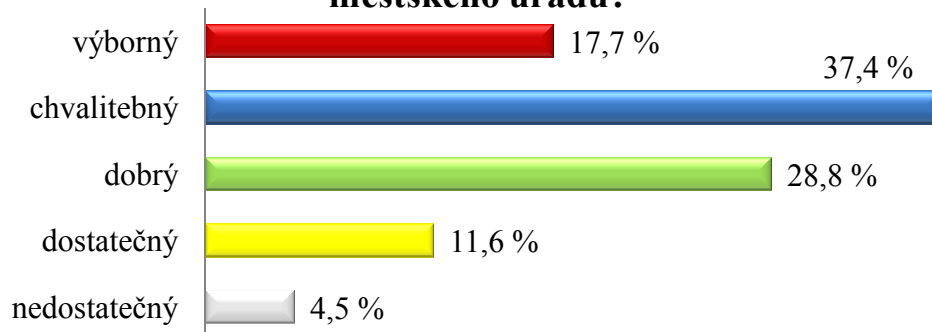
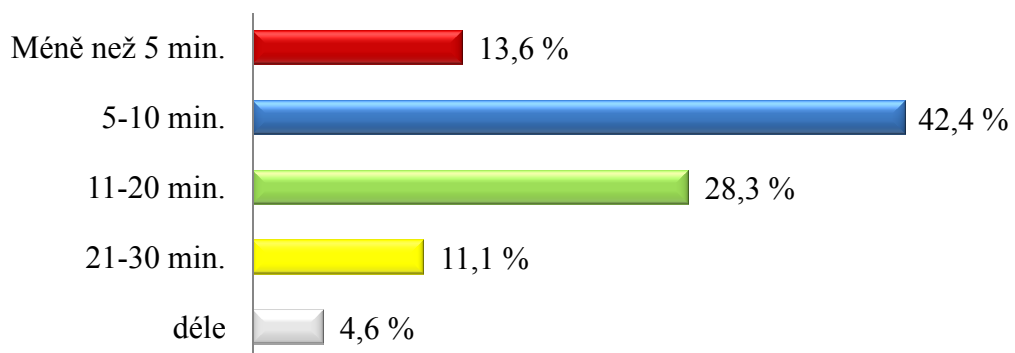
20. Věk:

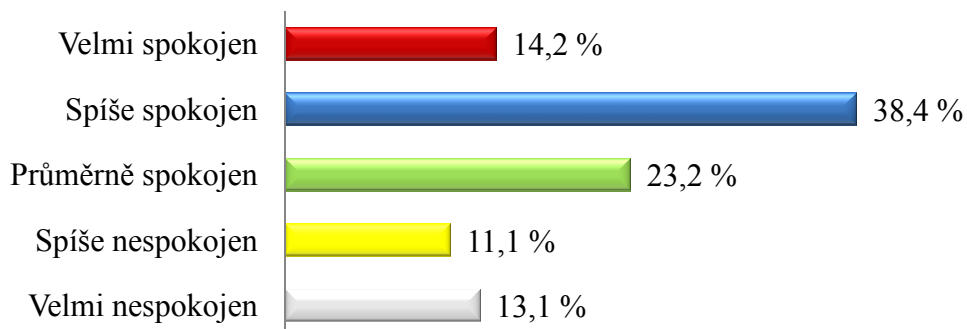
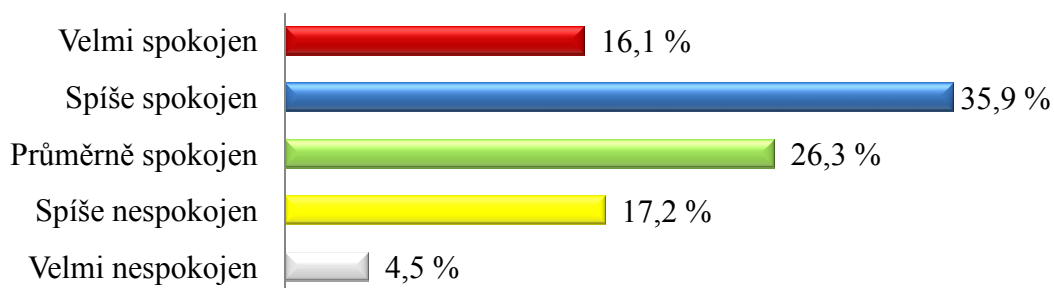
- Do 18
- 19-40
- 41-60
- 61 a více

21. Vaše připomínky, náměty na zlepšení kvality služeb na Městském úřadu ve Veselí nad Moravou...

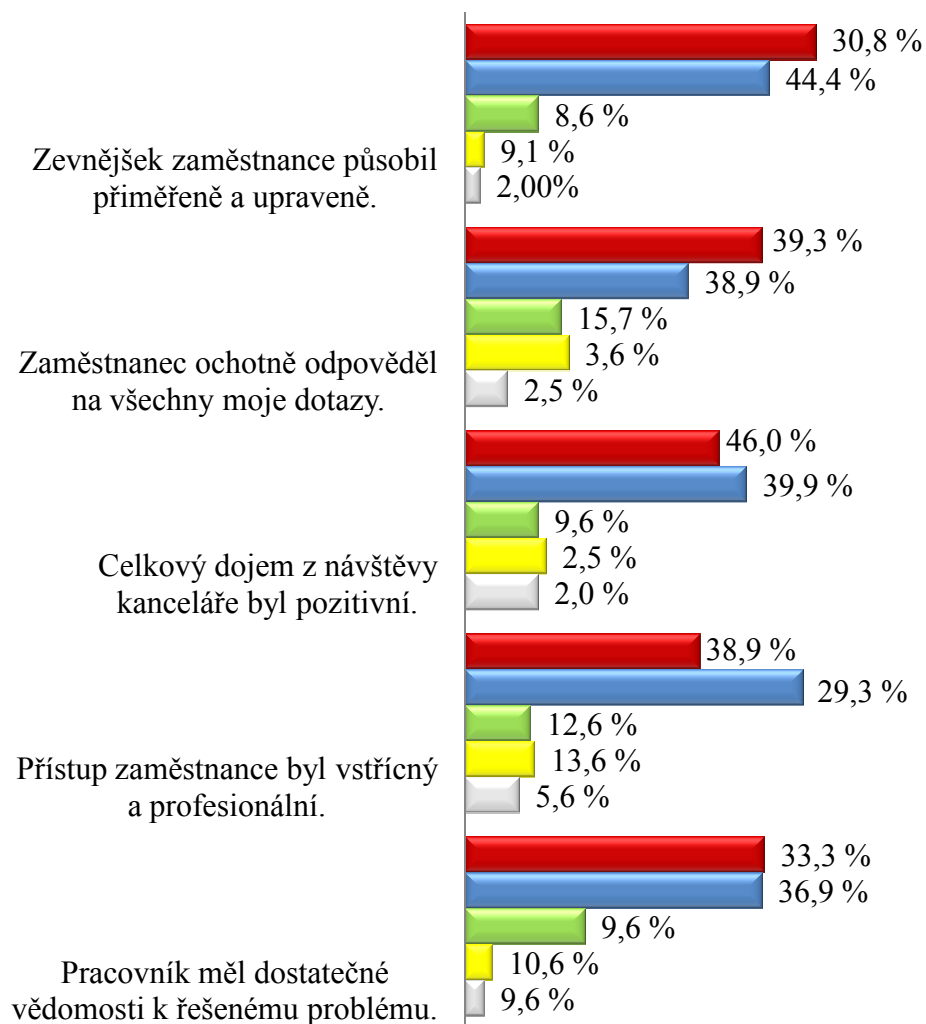
Děkuji za Váš čas, který jste strávili vyplněním tohoto dotazníku.

PŘÍLOHA P II: VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ**Pohlaví****Místo bydliště****Místo bydliště - spádové obce**

Věk**Vzdělání****Jak hodnotíte informační systém v budově
městského úřadu?****Jak dlouho jste čekali před vstupem do kanceláře?**

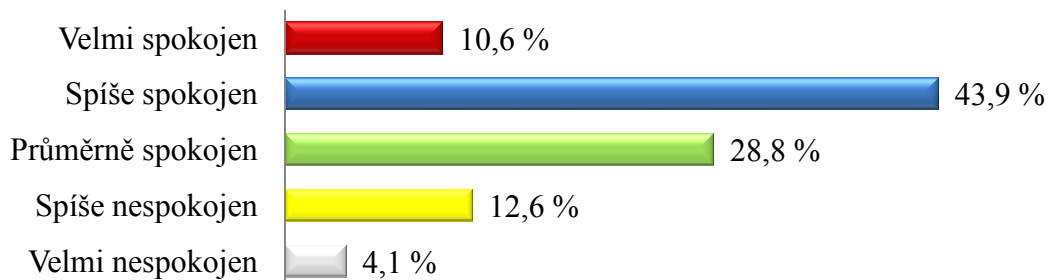
Jste spokojen s čekací dobou?**Jste spokojen/a s vybavením prostoru pro čekání na chodbách?**

Vyjádřete svůj názor na následující tvrzení

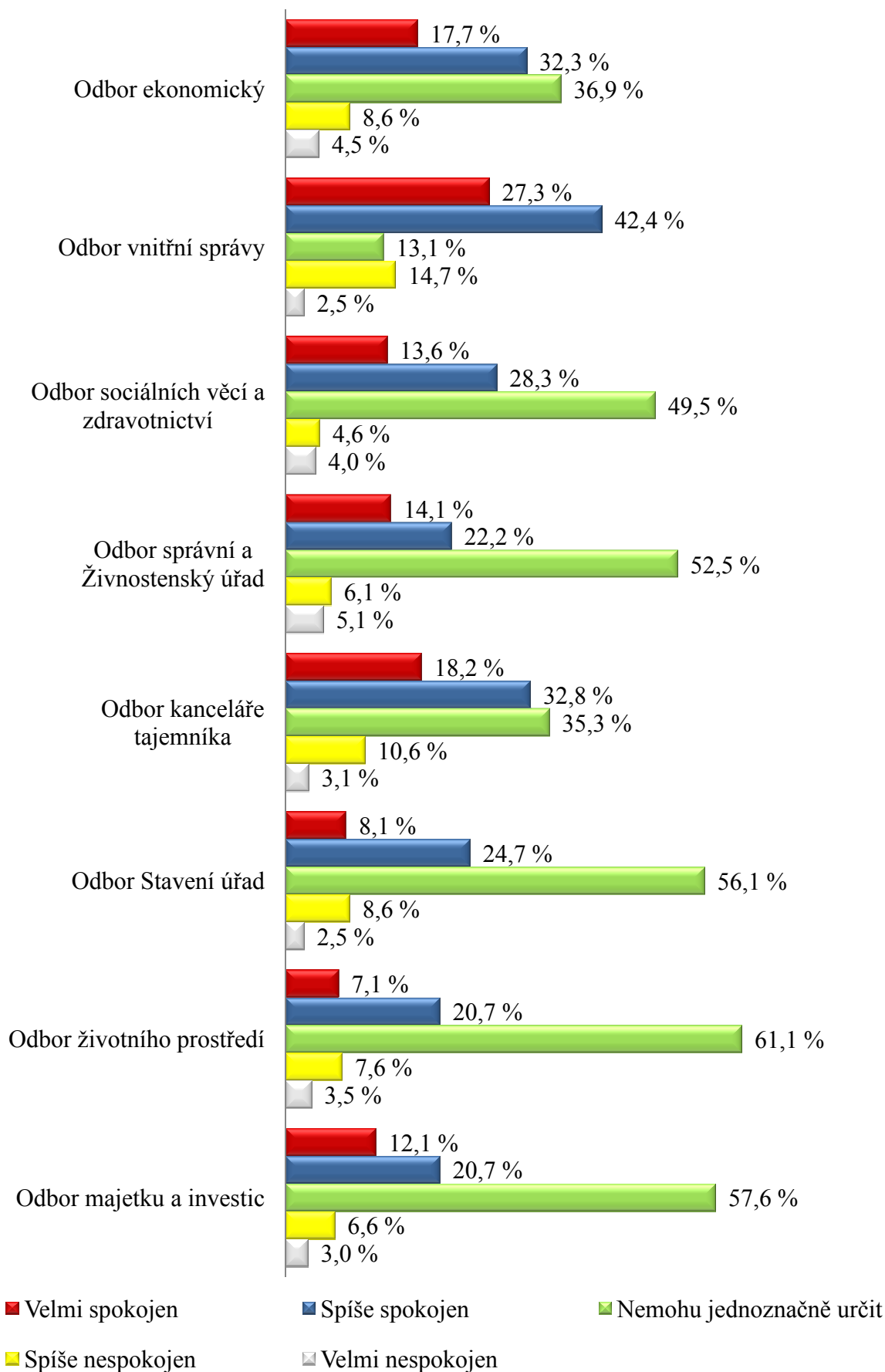


■ Rozhodně ano ■ Spíše ano ■ Nemohu jednoznačně určit ■ Spíše ne ■ Rozhodně ne

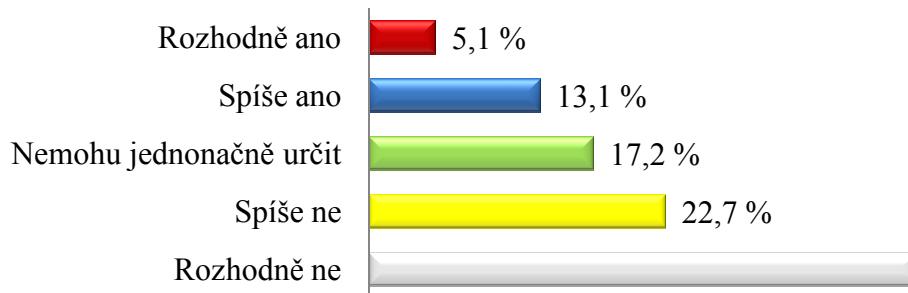
Jste spokojen s úředními hodinami městského úřadu?



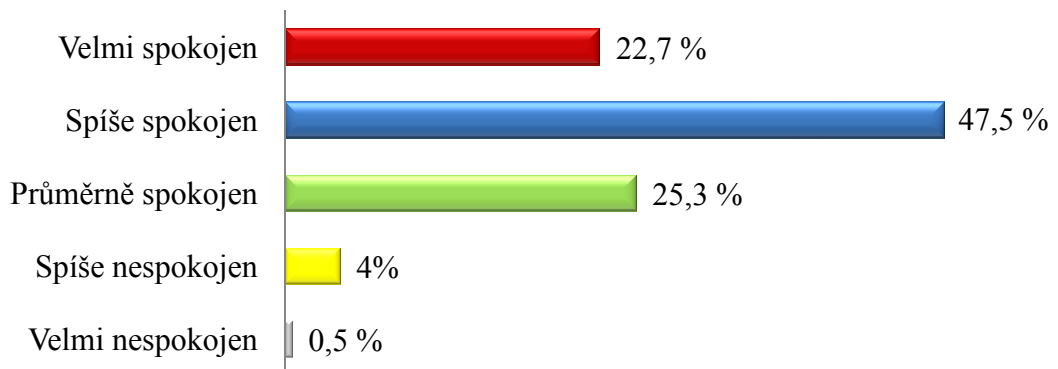
Jak jste spokojen/a s úrovní jednotlivých odborů?



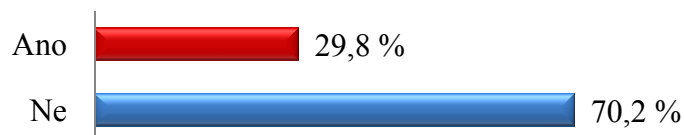
Považujete počet parkovacích míst u městského úřadu za dostatečný?



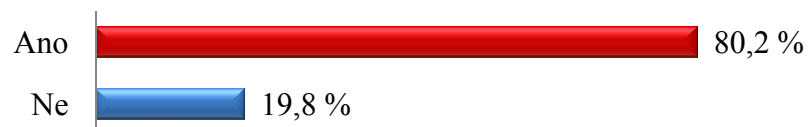
Jste spokojen/a s činností informačního centra?

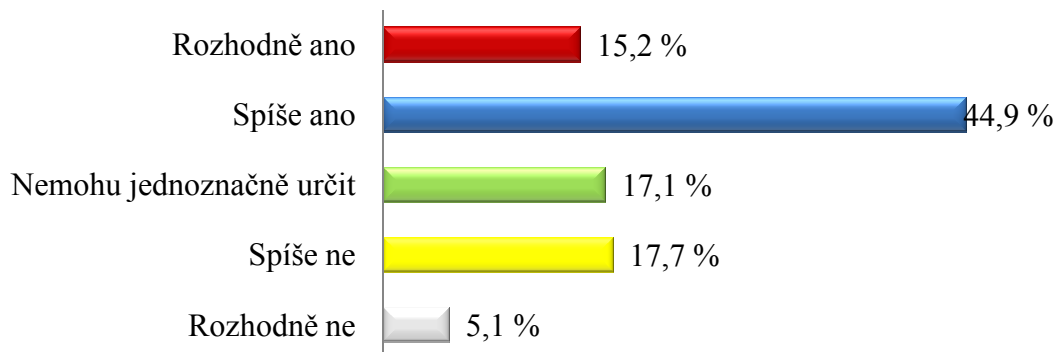
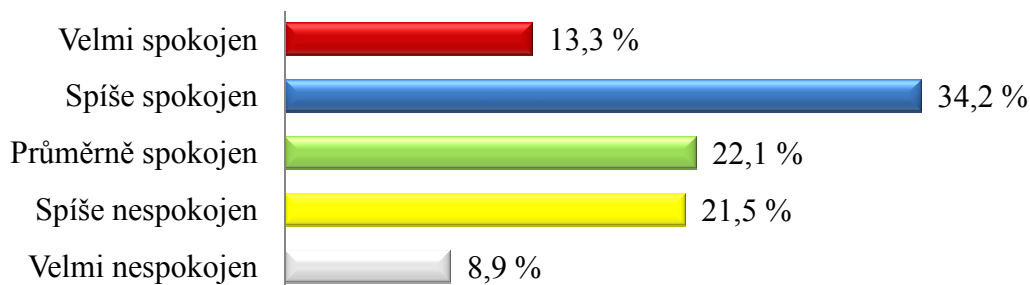
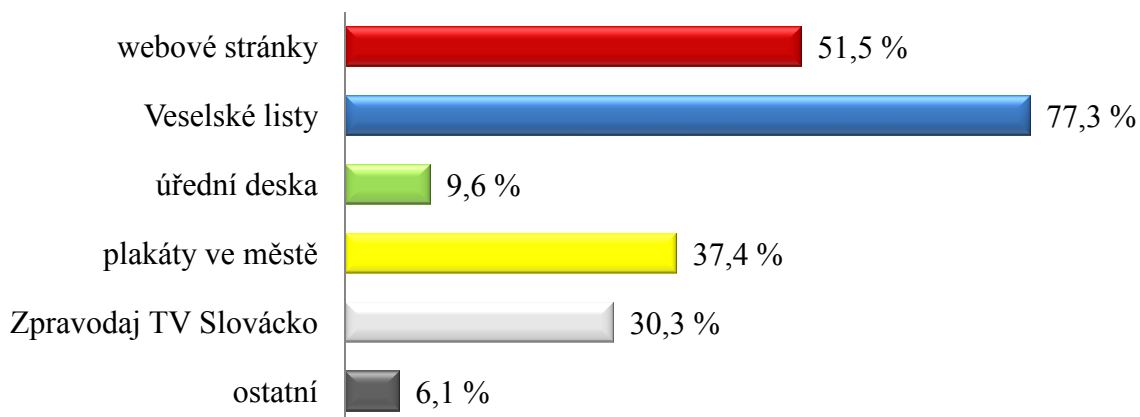


Využíváte online systém k objednání termínu návštěvy na městském úřadu?



Navštívil/a jste někdy webové stránky města?



Získal/a jste potřebné informace?**Jste spokojen/a s grafickou úpravou webových stránek?****Ke sledování aktuálního dění ve městě používám:**

Slovní hodnocení online systému objednávek

Kladné komentáře:

- Dobrý nápad
- Dobrý systém
- Dobrá věc
- Vyhovuje, nemusím čekat
- V pořádku
- V každém případě to zkracuje čekací dobu
- Vyhovuje mi
- Jsem jednoznačně pro tento systém
- Za mě je to výborný systém
- Rychlé termíny
- Super
- Nemusím čekat.
- Vyhovuje
- Je to dobrá věc, hlavně, když vím, v kolik můžu přijít a nebudu muset čekat. Tím si můžu den rozplánovat tak, abych efektivně využil volný čas, který mám.
- Výborně, šetří čas, funkční
- Vyhovuje mi.
- Dostačující
- Všechno bylo v pořádku
- Nemusí se čekat, přijdu a jdu rovnou
- Je dobrý pro ty co o něm ví a ví jak na to
- Funkčně perfektní! Graficky přehledný, možná působí malinko zastarale, ale to vůbec nevadí.
- Systém je dobrý.
- Výborná věc
- Časově výhodnější.
- Je to určitě dobrá věc. Slouží ke krácení času čekání občanů na úřadě.
- Spokojenost
- Dobrá věc, z pohodlí domova si domluví termín návštěvy.
- Fungoval docela dobře

Připomínky:

- Neplní svůj účel, jednání neurychlil
- Měl by ušetřit čas, ovšem pracovníci tomu neodpovídají
- Užitečné pro občany, kteří ovládají PC. Starším lidem a nemajícím počítač, je to k ničemu. Online systém funguje pouze pro některé úřední činnosti.
- Kdybych přišla jen tak, bývala bych byla dříve odbavena
- Dobrý, trochu hůře se to na internetových stránkách hledá.
- Starší osoby o tomto systému nevědí
- Bohužel jsme ho použili
- Mně teda nepomohl
- Dobrý nápad, ale čekání nezkrátil, mohl by být více propracován.
- Není dobrý
- Bída
- Působí spíše antiproduktivně
- Zbytečný
- Nepomáhá
- K ničemu
- Vzhled zastaralý, nabídka služeb nepřehledná
- Mohli by přidat možnost objednání více lidí na jeden čas
- Problematický
- Špatný

Poznámky z prostoru pro náměty a připomínky na zlepšení kvality služeb na Městském úřadu ve Veselí nad Moravou

Zaměstnanci

- Úroveň zaměstnanců ve vztahu k občanovi by se měla zlepšit zejména na odborech státní správy.
- Zlepšit úroveň jednání zaměstnanců zejména u státní správy.
- Zlepšit vstřícnost na podatelně
- Neochotní pracovníci.
- Poněvadž jsem jednala s úředníky pouze v některých odborech a byla jsem s jejich jednáním spokojena, nemohu navrhnout opatření ke zlepšení jejich činnosti.
- Při vyřizování pracovních i soukromých záležitostí jsem se doposud nesetkala s příjemnou osobou, bohužel pracovníci MÚ měli vždy špatnou náladu a bylo to znát.
- Dotazník je z větší části zaměřen na celkový úřad, ne na jednotlivé odbory (v některých případech jsem byl i spokojen).
- Mohl by se zlepšit přístup některých zaměstnanců.
- Lepší komunikace odborů mezi sebou.
- Stále je potřeba služby zlepšovat. Vedoucí na sociálu neochotný, nepříjemný.
- Jsem spokojena, jen se mně zdá, že je na MÚ zbytečně velký počet zaměstnanců.

Komunikace s veřejností

- Malá informovanost důchodců
- Mizivá komunikace s občany o zásadních změnách ve městě.
- Zlepšit stránky, než se proklikám k tomu, co potřebuju, trvá to půl hodiny, nemluvě o mrňavých písmenkách
- Proč nemáte facebookové stránky?

Ostatní

- Zrušil bych televizi, protože tam stejně nic nejde.
- Studené lavičky na chodbách úřadu.
- Více kulturních a společenských akcí
- Transparentnost veškerých městských zakázek, smluv apod. (Samozřejmě až na nějaké výjimky).
- Nemám připomínky
- Paní úřednice s tím asi moc nezmůžou, ale proč se musí nosit na řidičák stále vlastní foto, když o pár dveří vedle mají na stativu kvalitní fotoaparáty, kterými lidi fotí do občanky či pasu. Stejně ta papírová fotka skončí nakonec v elektronické podobě.
- Hlavně to parkování je celkem průšvih
- Nesmyslné projekty - náměstí Míru
- Vadí mně, že se hodně likviduje zeleň, a moc se nevysazuje!! Hlavně kolem Polikliniky, a Kolárově ulici, koukáme jen do oken a na auta.
- MÚ zrušit
- Nemám k práci MÚ připomínky