

VE EJNÉ SLUŽBY Z POHLEDU UŽIVATELE**PUBLIC SERVICES ó USER VIEW****ING. SVATAVA NUNVÁ OVÁ, PH.D.**

<i>Katedra regionální ekonomie a správy Ekonomicko-správní fakulta Masarykova univerzita ☒ Lipová 41 a, 602 00 E-mail: nunvar@econ.muni.cz</i>	<i>Dept. of Regional Economics and Administration Faculty of Economics and Administration Masaryk University Brno, Czech Republic</i>
--	--

Anotace

lánek prezentuje aspekty poskytování ve ejných služeb a jejich kvality. Podrobn ji se v nuje Mystery shoppingu jako jedné z metod zvy-ování kvality ve ejných služeb. Identifikovány jsou kategorie, které mají vliv na vnímání kvality poskytované ve ejné služby zákazníkem u využíování služeb m stského ú adu.

Klí ová slova

ve ejná služba, kvalita ve ejných služeb, mystery shopping, územní samosprávný celek

Annotation

The paper presents aspects of providing of public services and their quality. The paper deals in detail with Mystery Shopping as a method of improving the quality of public services. They are identified categories that have an impact on the perception of quality of public services by using the services at the municipal office.

Key words

public service, public service quality, mystery shopping, local government

JEL classification: H7

Úvod

Posláním organizací ve ejného sektoru je poskytování kvalitních služeb ob an m i zvy-ování kvality říivota v daném území nebo obojí. V posledních letech se ve ve ejné správ prosazuje koncept ve ejné služby jako služby ob anovi. V d sledku toho se za alý i pro fungování ve ejných organizací v eské republice používají metody, které do té d íve byly známy spí-e z fungování firem. Metod zvy-ujících kvalitu služeb je mnoho. Mezi ty znám j-í pat í CAF (Spole ný hodnotící rámec), benchmarking, ISO normy, Místní agenda 21 (Zdravá m sta). N které ve ejné organizace se vydávají i cestou zlep-ování svých služeb prost ednictvím nejznám j-ích elektronických a webových nástroj (nap . objednávání p es internet, sms zprávy, digitalizace archív). Metody zvy-ování kvality služeb obvykle vznikají v tržním prost edí firem a následn jsou aplikovány i p i innosti ve ejných organizací. Jednou z metod zvy-ování kvality služeb, která vznikla v tržním prost edí a je využitelná v prost edí ve ejného sektoru, je i Mystery shopping. Jde o metodu, která se zam ůje na zprost edkování zážitku užíivatele p i jeho pr chodu službou a umoří uje poskytovateli služby doz d t se slabá místa poskytované služby a možnosti jejich zlep-ení.

Cílem látku je p edstavit oblast kvality ve ejných služeb a stru n prezentovat možnosti použití Mystery shoppingu p i hodnocení kvality služeb m stského ú adu.

Ve ejné slufby

Ve ejná slufba je slufba, která je poskytována ve ve ejném zájmu a financována z ve ejných prost edk . Ve ejné slufby jsou obvykle slufby, které jsou ur eny jak jednotlivc m, ale obvyklej-í je jejich ur ení -ír-ímu okruhu uflivatel , í spole nosti jako celku. Díky tomu jsou asto spolu/financovány z ve ejných prost edk , které jsou získávány prost ednictvím daní od ob an . Ve ejné slufby jsou poskytovány obvykle v takových oblastech, které nejsou (nap . finan n) atraktivní pro subjekty ze soukromého sektoru, p ípadn takové slufby, kde je vhodná regulace poskytované slufby (nap . její ceny, kvality í rozsah) prost ednictvím ve ejné organizace. Ve ejné slufby pak mohou být dostupné -írokému okruhu uflivatel bez ohledu na jeho sociální situaci, postavení a p íjmy.

Poskytovateli ve ejných slufeb jsou organizace ze soukromého í ve ejného sektoru. Obecn jsou v-ak ve ejné slufby poskytovány ve ejnou správou a z ní odvozených organizací ve ejného sektoru. Poslání organizací ve ejného sektoru lze pak spat ovat p edev-ím v poskytování kvalitních slufeb ob an m nebo ve zvy-ování kvality flivota v daném území, p í emfl poskytování kvalitních ve ejných slufeb m fle být zárove chápan jako jeden z p edpoklad zvy-ování kvality flivota ob an . Poskytovatelem ve ejných slufeb jsou instituce ve ejné správy. Osborne a Gaebler (1993) dávají pohled na to, jak by m la ve ejná správa fungovat, aby mohla poskytovat kvalitní ve ejné slufby:

- ídit, nikoliv p íkazovat,
- umofnit komunitám e-ít své vlastní problémy namísto toho, aby jim jen poskytovala slufby,
- podporovat konkurenci místo monopolního prost edí,
- být ízená prost ednictvím cíl ,
- orientovat se na výsledky, místo na náklady,
- zam ovat se na pofladavk ob an /zákazník , místo zam ování se na byrokracii,
- spí-e vytvá et finan ní zdroje, nefl je utrácet,
- soust edit se na prevenci krizí a problém , nefl jen na jejich následné e-ení,
- decentralizovat pravomoci,
- up ednost ovat e-ení problém s vyuflitím kapacit soukromého sektoru a trflních princip p ed e-ením prost ednictvím ve ejných program .

Zp soby poskytování ve ejných slufeb se postupn vyvíjely, co se m nilo a jak je shrnuto v p ehledu (viz tab. 1).

Tab. 1: Reformní zm ny ízení ve ejné správy v oblasti p ístup k poskytování ve ejných slufeb

Období	Vztah mezi ve ejným a soukromým sektorem	Znaky systému poskytování ve ejných slufeb
do 70. let 20. století	ídicí a kontrolní	Centralizace Monopolizace Regulace ízení proces Unifonní poskytování ve ejných slufeb Tradí ní p ístupy k poskytování ve ejných slufeb ó interní formy
70. ó 80. léta 20. století	konkuren ní	Decentralizace Demonopolizace Výkonov orientované ízení Individualizace v poskytování slufeb Vznik nových (moderních) p ístup k poskytování ve ejných slufeb
konec 20. Stol. dosud	partnerský	Decentralizace Demonopolizace Deregulace Efektivnost Individualizace v poskytování slufeb Rozvoj moderních p ístup k poskytování ve ejných slufeb

Zdroj: Malíková, Lacko. 2013, s. 94, upraveno.

Kvalita ve ejných slufleb a jejich uflivatelé

Kvalita je pojem, který je v literatu e hojn zmi ovaný i vysv tlovaný, i p es to neexistuje jediná univerzální a v–eobecn p íjímaná definice. Pojem kvalita je totifl pouflíván na r zných úrovních i v odli–ných kontextech. Kvalita m fle být spojována s produkty (výrobky), sluflebami nebo s uflivatelí a její definice se m nila i v souvislosti s vývojem jednotlivých koncepcí kvality a rozvojem výroby. Prvotn se kvalita sledovala s technickými pofladavky na výrobky, tedy s odhalováním vad výrobk (jejich vybraných vzork). K tomu se p ipojilo vyufllívání statistických postup (hledání odchylek vyrobených produkt od definovaných parametr , které m la produkce spl ovat a identifikace p í in t chto odchylek). Od cca 50. let 20. století se rozvíjí a roz–í uje spojení kvality s pofladavky uflivatele. V sou asnosti je pojem kvalita nej ast ji spojován se snahou o dosaflení maximální spokojenosti zákazníka.

Ve ve ejném sektoru se problematika kvality slufleb a spokojenosti ob an /zákazník objevuje posledních cca 20 let a její význam postupn roste. Téma kvality ve ejných slufleb je tém vfldy p edm tem modernizací i reforem ve ejného sektoru (Nunvá ová, 2013). Pofladavky na zvy–ování výkonnosti i poskytování hodnoty za zaplacené dan jsou b flnou sou ástí komunikace spole nosti. Kvalita slufleb (trflní i ve ejných) je dnes považována za d leflitou (klí ovou) determinantu konkurenceschopnosti a dlouhodobé prosperity organizací.

Stejn jako v trflním sektoru, i v sektoru ve ejném zaznamenal pojem kvalita sv j vývoj. Beltrami (in Caddy, Vintar, 2002, s. 21) jej klasifikuje do t í r zných fází:

- kvalita ve smyslu respektu norem a procedur,
- kvalita ve smyslu ú innosti a
- kvalita ve smyslu uspokojení zákazníka.

ada organizací ve ejného sektoru se v praxi se svým pojetím kvality nachází spí–e v prvních dvou uvedených fázích. V posledních cca 10 letech se v–ak prosazují tendence k prosazování i t etí fáze, tedy orientaci na zákazníka a k chápání kvality jako takového obsahu slufleby, který vede ke spokojenosti zákazníka. Míra této orientace se v–ak v jednotlivých oblastech ve ejného sektoru i v rámci jednotlivých ve ejných organizací významn li–í.

Na kvalitu lze také pohlífllet jako na šrozdlí mezi o ekáváním zákazník týkajících se slufleb a jejich vnímáním aktuálního výkonu sluflebō (Zeithaml, Parasuraman, 2004, s. xi). Pro chápání kvality je d leflité i to, zda je stejným zp sobem vnímána pracovníky (kte í sluflebu poskytují) a zákazníky (kte í sluflebu vyufllívají). V praxi pak n kdy dochází k situacím, kdy organizace proklamuje, fle má zájem poskytovat kvalitní slufleby, napl ovat pot eby a p ání zákazník . P ístup poskytovatele je v–ak odli–ný od pot eb uflivatel . Lze to vysv tlit anglickým pojmy, kdy zákazník má zájem o šuser–drivenō slufleby, ale dostává spí–e šproducer driven qualityō. (Grönroos, 2007) Na základ t chto rozdlí pak v praxi m fle docházet k zásadním rozdlí m v o ekáváních a nabídce slufleb. Nesoulad m fle vést afl k paradoxu, kdy organizace napl uje své parametry kvality, p es které nejsou zákazníci spokojeni. šOsvojení si uflivatského pohledu na kvalitu slufleb a budování zákaznický orientované kultury je proto v sou asnosti aktuálním problémem, a to jak v sektoru trflním, tak v sektoru ve ejnémō (Luká–ová, 2009, s. 11).

Posuzování kvality je u ve ejných slufleb mnohem obtífln j–í a komplexn j–í nefl v soukromém sektoru. Zatímco v soukromém sektoru uspokojení pot eby a p ání zákazníka vede k r stu prodej a tím i zisk , u ve ejných slufleb se toto m fle stát kontraproduktivním. R st jejich kvality m fle vést nap . k rostoucí poptávce po sluflb , cofl zvy–uje výdaje na sluflebu proti limitovaným zdroj m (Halásek, 2004, s. 52), tj. ve ejným zdroj m pocházejícím p edev–ím z daní placených ve ejnosti, ob any. Ob ané pak logicky o ekávají, fle instituce vyufllívají jimi sv ené ve ejné prost edky (majetek a finance) co nejlépe. Vzhledem k tomu, fle ve ejná slufleba má odli–né charakteristiky od soukromého statku, je vhodné aby se organizace poskytující ve ejné slufleby zam ily na kvalitu komunikace, kvalitu specifikace a vymezení slufleby, kvalitu poskytování a kvalitu personálu a systému organizace. (Halásek, 2004, s. 54)

Ze v-ech definic je v sou asnosti z ejmé, fle *zákazník a jeho pořadavky na výrobek i službu jsou tím nejd lefít j-ím hodnotitelem kvality.*

R zn jsou v literatu e také pouřívány pojmy týkající se názvu uřivatele služeb. Jedná se totiž o ve ejné služby. Díky jejich odli-nostíem a zam ením a odv tvím pak jsou vyuřívány pojmy ve ejnost, ob an, uřivatel, klient, zákazník, partner. Pojmy klient nebo zákazník za alý být ve ve ejném sektoru pouřívány v souvislosti s uříváním metod a nástroj pocházejících z trřního prost edí firem. Nahrazování pojmu ob an p i poskytování ve ejných služeb pojmem zákazník (klient) bylo významné v západních vysp lých zemích v období, které se ozna uje jako New Public Management (v cca 80. ó 90. letech 20. století) (Osborne, Gaebler, 1993) a které je specifické svým zam ením na efektivnost a výkonnost ve ejných organizací a na hospodárné vyuřívání ve ejných prost edk spojené se snahou dodávat hodnotu za peníze (tzv. value for money).

Pozd ji byl tento p ístup zam ený p edev-ím na zákazníka a efektivnost a výkonnost ve ejných institucí kritizován (nap . hnutím ozna ovaným Good Governance¹). Organizace ve ejného sektoru totiž nejsou pouze poskytovatelem ve ejných služeb, ale mají být zároveň demokratickým zástupcem ob an , uřivatel ve ejných služeb (Thomas, 2012). A ob an ve vztahu k organizacím ve ejného sektoru vystupuje ve více rolích, které se na jedné stran prolínají a zároveň mohou být ve vzájemném konfliktu. Bocci (2005 in Luká-ová, 2009, s. 15, upraveno) tyto role vymezuje takto:

- ob an jako zákazník, jehořl zájem je uspokojení jeho pot eb, prost ednictvím kvalitn poskytnutých ve ejných služeb,
- ob an jako plátce (vlastník) daní, ob an platí dan a prost ednictvím státu je m fle vyuřívát k uspokojování svých pot eb, ob an jen obvykle nem fle p ímo ovlivnit, kde budou jeho prost edky vyuřity a s jakým uřitkem,
- ob an jako osoba nadaná právy, které mu p iznávají ústavní zákony (v . Listiny základních práv a svobod), usiluje o r st kvality jeho řivota a blahobytu,
- ob an jako partner ve ejné správě, který má zájem podřlet se na rozhodování o v cech ve ejných.

Z t chto rolí vyplývají i r zná o ekávání, které ob ané (uřivatelé) mají a která je t eba p i rozhodování o alokaci ve ejných prost edk mít na z eteli. Organizace ve ejné správě vedle toho mají i povinnost respektovat regulaci a pravidla daná zákonnými normami. Na jednu stranu tedy mají ve ejné organizace poskytovat kvalitní ve ejné služby a uspokojovat v maximáln možné mí e pot eby ob an a na stran druhé se mají pohybovat v zákonném rámci, který není možné p ekro it i p es to, fle by si to uřivatelé (p ípadn i poskytovatel) služeb p áli. Tím, fle ve ejné služby jsou poskytovány asto bezplatn (nebo za niř-í neř reálné náklady) z prost edk od da ových poplatník , je t eba k rozhodování o jejich alokaci p ístupovat hospodárn , ú eln a efektivn . D sledkem pak m fle být, fle ob an v roli zákazníka m fle požadovat kvalitní poskytování ve ejných služeb a zároveň v roli plátce daní m fle mít zájem platit co nejmén prost edk na daních. (Nunvá ová, 2014)

Ve ejnost jako sdružení ob an je řiroce vymezená. Lze v ní v-ak identifikovat r zn velké skupiny ob an s podobnými zájmy a pot ebami. Pokud je možné tyto skupiny identifikovat je možné i lépe cílit poskytování ve ejných služeb. Ty pak mohou být poskytovány individuáln jednotlivému ob anovi/zákazníkovi (nap . léka řký zákrok), skupin ob an (nap . r zné sociální služby ó pe ovatelská služba pro staré lidi), i ve-keré ve ejnosti (nap . ochrana řivota, rovnost p ed zákonem).

¹ V konceptu Good Governance zazn la obava ze vzniklého demokratického deficitu p i tvorb a výkonu rozhodnutí v institucích ve ejné správě. Decentralizace, která byla u n kterých ve ejných poskytovatel služeb řiroce uplat ována vedla k rozř í-t ní odpov dnosti, protofle jednotlivé organizace usilovali spí-e o vlastní efektivnost, p i emř se vytrácela efektivnost ve ejného sektoru jako celku. Podobn pokud jednotlivé organizace rozhodují pouze na základ efektivnosti, ú innosti a hospodárnosti, vytrácí se vazba mezi politickými cíli a sniřuje se legitimitnost demokraticky zvolených vlád (zástupc ob an) a rozhodování o cílech, sm rech a realizaci jednotlivých ve ejných politik tak p echází z volených politik na jmenované ú edníky (manařery). Koncept Good Governance kritizoval i dal-ř hodnoty, cíle a nástroje uplat ované v rámci New Public Managementu, tato kritika vyústila v principech, která jsou doporu ovaná k aplikaci. (Hrabalová, 2005, s. 117 ó 120)

Standardy slufleb

V souvislosti s ve ejnými slufbami a jejich kvalitou jsou poufívány standardy slufleb. Za standard ve ejné slufby lze považovat minimální úrove kvalitativních a kvantitativních parametr ve ejné slufby vymezené ur ítým p edpisem (normou, zákonem). Standardizace slufleb je hlavním nástrojem ízení kvality ve ejných slufleb na centrální úrovni ízení kvality slufleb. Usnesení vlády (. 164/2002) hovo í o standardizaci ve ejných slufleb ve smyslu stanovení obsahu standardu ve ejné slufby a zakotvení povinnosti kraj a ur ených obcí jako garant vybraných ve ejných slufleb vytvá et podmínky pro poskytování t chto slufleb ob an m. (Nunvá ová, 2008) Standardy jsou obvykle definovány tak, aby bylo mofné opakovan poskytovat slufby se stejnými vlastnostmi, které uspokojí uflivatele v co nejvyší mofné mí e. Ú elem standardizace je zabezpe it, aby ve ejné slufby byly pro ob any vřdy dostupné v alespo minimální zaru ené úrovni. P í emfl cílem jednotlivých poskytovatel by m lo zárove být poskytovat maximální mofnou kvalitu slufleb, která zajistí, fle budou jejich uflivatelé spokojeni.

N které ve ejné slufby mají v eské republice jifl standardy vymezeny, nap . v zákonech. Parametry takovýchto slufleb jsou dány spí-e kvantitativn , tj. upravují minimální asovou, prostorovou, informa ní, p ípadn ekonomickou dostupnost slufby. Vymezení pesných parametr ve ejných slufleb se m fle zdát výhodné, zaru uje nap . celostátní územní celistvost a jednotu p í zaji- ování ve ejných slufleb. Z druhého pohledu je v-ak pesn nastavený systém standard v zákonech zna n nepruřným (zm na legislativy si asto vyřládá n kolik týdn afl m síc). V p ípad nevhodného nastavení parametr dosáhne standardizace o ekávaných výsledk jen obtířn . (Nunvá ová, 2008)

Standardy tak bývají definovány spí-e na obecné úrovni, díky které je umofn na jejich pouřitelnost pro jakoukoli ve ejnou slufbu bez ohledu na její charakter, velikost í zvolenou právní formu poskytovatele slufby. P í takto zvolené obecnosti standardu se o ekává, fle poskytovatel slufby sám definuje dal-í d leřitá kritéria, tedy nap . specifikuje cílové skupiny uflivatel , omezí kapacitu slufby, zajistí dodrření práv uflivatel . Vrcholem pak m fle být í zapojení uflivatel do samotného vytvá ení (definování) standardu slufby, nebo ten asto velmi dob e ví, jak by bylo mofné slufbu zlep-ít. To zárove m fle pomoci ujasnit o ekávání uflivatel , která na slufbu mají.

Standardy slufleb bývají také spojovány s aplikací r zných systém ízení kvality organizací (i t ch ve ejných). Dokladem o uplat ování standard pak m fle být vydaný certifikát, který organizace m fle získat od autorizovaného certifika ního orgánu, který zkoumá p íslu-nou dokumentaci a prov uje postupy poskytování slufleb. Certifikát dokladuje, fle slufby jsou poskytovány podle jasn definovaných, pr hledných a opakovatelných postup . Certifikované ve ejné spole nosti (v rámci ov ení ISO norem ady 9 000 ó Systémy managementu kvality) se vyskytují nap . ve zdravotnictví, ve ejné správ í -kolství.

Metody zvy-ování kvality

Existuje pestrá -kála metod, kterými lze zvy-ovat kvalitu ve ejných slufleb. Tyto metody jsou v R p edm tem zvy-eného zájmu posledních n kolika let. Za pilotní projekt zvy-ování kvality ve ejných slufleb lze považovat projekt s názvem šCena a výkonõ (realizovaný 2000 ó 2002), který porovnával prost ednictvím metody benchmarking ukazatele z oblasti svozu a likvidace komunálního odpadu. Známou a pouřívanou (viz Nunvá ová, 2014) metodou je í CAF (Common Assesment Framework ó Spole ný hodnotící rámec). Lze se v-ak setkat í s pest ej-í -kálou pouřívaných metod zvy-ování kvality ve ejných slufleb, nap . místní agenda 21, ISO normy, Ecomanagement a audit scheme (EMAS), Model excelence EFQM, Balanced Scorecard, Benchlearning, procesní ízení, charta ob ana, Six Sigma, Kaizen, Mystery shopping. (Nunvá ová, 2010)

Projekt Mystery shopping

Mystery shopping je jednou z mnoha metod zvy-ování kvality slufleb, respektive spokojenosti uflivatele se slufbou. Lze íct, fe jde o zprost edkování komplexního záflitku uflivatele slufby (ob ana, fladatele, uflivatele). Jde o p ímou interakci pracovníka s uflivatelem slufby, která má diskretním a profesionálním zp sobem vyhodnotit kvalitu poskytovaných slufleb. Jde o simulaci vyuffívání b fln poskytované slufby pr m ným (b flným, obvyklým) uflivatelem za ú elem zji-t ní silných a slabých stránek poskytované slufby.

Prost ednictvím metody je možné zjistit pohled, pocity a pot eby uflivatele slufby. Ukazuje slufbu o ima uflivatele. Poskytuje nezaujatý pohled na slufbu, cofl m fe pomoci odhalit skryté nedostatky slufby, které uflivatelé vnímají a které by poskytovatele slufby t eba ani nenapadly. Smyslem metody je zjistit úrove pé e, která je uflivatel m slufby poskytována. Zárove odhaluje p ednosti slufby a zárove í slabiny, které je možné napravit. Jedním z rys metody je to, fe osoba poskytující slufbu v daný okamflík neví, fe dochází k prov ování, a v d sledku toho nedochází ke zkreslení jejího chování a jednání s uflivatelem. Díky t mto specifík m m fe metoda prov ít slufbu do hloubky.

Mystery shopping je metoda, která je b fln pouflívána v prost edí firem. Ve firemním prost edí jde o dlouhodob prov enou techniku, jejífl výsledky jsou podkladem pro zm ny v pé í o zákazníky. Její pouflití ve ve ejném sektoru není zatím p íli- b flné, ale je možné. Pro zlep-ování kvality ve ve ejných slufleb ve ve ejném sektoru je metoda aplikována stále ast ji.

Pr b h Mystery shoppingu lze popsat tak, fe p edem vy-kolený, fiktivní uflivatel slufby (tzv. mystery shopper, n kdy nazývaný téfl mystery client í šfale-ný zákazníkō) projde podle p edem definovaného scéná e slufbou zp sobem nevyvolávající zvlá-tní pozornost í zachází ze strany poskytovatel slufleb a prakticky testuje kvalitu poskytované slufby. P ítom si mystery shopper v-í má specifických prvk . Po pr chodu slufbou mystery shopper vyplní podrobný záznamový arch poskytující odpov í na skute nosti, kterých si v-í mal b hem procesu poskytování slufleb. Následuje vyhodnocení zji-t ní v-ech pr chod slufbou a navrflení kritických míst slufby a oblastí zlep-ení.

Kvalita poskytované slufby je hodnocena na základ jedné interakce konkrétního mystery shoppera. Vyslaných shopper k prov ení jedné slufby bývá zpravidla více, nebo kaflký z nich si v-í má jiných aspekt poskytované slufby. Spojením jejich výsledk a zji-t ní pak m fe dojít k objektivizování jejich subjektivních pohled .

Zásadním p edpokladem pouflití metody je její utajení. O jejím pouflití má být informováno minimum lidí, ideáln jen jednotlivci z nejvy-ího vedení organizace, nebo prozrazení m fe mít významný vliv na p ízp sobení chování zam stnanc poskytujících slufbu. Pak prov ování nedostatk reáln (b fln) poskytované slufby ztrácí smysl.

V roce 2013 byl autorkou realizován projekt Mystery shoppingu na m stském ú adu, který má sv en výkon ve ejné správě jako obec s roz-í enou p sobností. Projekt se uskute nil v rámci výuky p edm tu ízení a kontrola ve ve ejné správě ve spolupráci se studenty tohoto p edm tu, kte í dostali p íleflitost vyzkou-et si roli mystery shopper . Jedním z cíl projektu bylo vyzkou-ení si této metody samotnými studenty a propojení získané teorie z p edm tu s praxí konkrétního ú adu. Dal-ím cílem v-ak bylo zjistit slabá místa, která p í poskytování slufleb ú ad má a výsledky poskytnout p edstavitel m ú adu k možným zlep-ením slufleb.

P í realizaci projektu se ukázalo, fe klí ová je definice prov ovaných kategorií² podmínek poskytování slufleb. Uplatn ná kategorizace je shrnuta v tabulce . 2. Prov ování poskytované slufby bylo provád no t emi zp soby a to prost ednictvím osobní náv-t vy, telefonického hovoru a emailem. Kategorie špracovníkō a špr chod slufbouō byly sou ástí prov ování í u telefonického a

² Více o r zných aspektech kritérií spokojenosti viz Luká-ová, 2009, s. 48.

elektronického zp sobu hodnocení. Otázky se zde v-ak opakovaly, proto nejsou tyto kategorie v p ehledu u t chto zp sob hodnocení uvedeny.

Tab. 2: Hodnocené oblasti v projektu Mystery shopping na m stském ú ad

Zp sob hodnocení	Kategorie	P íklady otázek
Osobní	Zna ení ú adu a otevírací doba	Vyhovovala Vám otevírací doba?
	Prost edí a vybavenost ú adu jako celku	Bylo na ú ad ísto?
		Byl bezbariérový vstup na ú ad funk ní?
		M li jste si kam sednout?
	Prost edí, kde se bezprost edn vy izuje slufba	Bylo jasné, kdy na Vás p ijde ada?
		Bylo prost edí p íjemné k pobytu?
		P edstavil se?
	Pracovník	Choval se ochotn a vst ícn ?
		Choval se zdvo ile a nekonfliktn ?
		Byly Va-e dotazy zodpov zeny jasn a srozumiteln ?
Pr chod slufbou	Byla doba, za kterou jste slufbu vy ídili p im ená?	
Telefonické	Získání základních informací	Bylo snadné získat telefonní íslo na konkrétního pracovníka?
	Hovor	Bylo možné se dovolat?
Elektronické	Získání základních informací	Byla doba pot ebná pro p epojení p im ená?
		Bylo snadné najít internetové stránky ú adu?
		Bylo na stránkách ú adu snadné najít email?
	Emailová komunikace	Bylo snadné ve struktu e stránek najít, který odbor/odd lení slufbu vy izuje?
		Byla komunikace gramaticky správná?
		Komunikace byla po stránce dal-ích formalit správná a vhodn strukturovaná?

Zdroj: vlastní zpracování

Záv r

V posledních letech, více neff díve, se obrací pozornost ve ejných organizací na kvalitu poskytovaných slufeb. Pro ve ejné organizace je obtífln j-í m ení výkonnosti, nebo nemají k dispozici ukazatel zisku a musí hledat jiná m ítka. Jednou z mofností je zam ít se na m ení spokojenosti uflivatel , které m fle dát informaci o výkonu klí ových oblastí organizace. Mystery shopping je metodou, která dává vedení organizace zprávu o dosahovaných výsledcích a spokojenosti uflivatel s poskytovanými slufbami.

Samo pouflití Mystery shoppingu ve ve ejných organizacích je možné a doporu ení hodné. Vfdy je v-ak mít na z eteli, fle jde pouze o jednu z mnoha pouflitelných metod, která má svá pozitiva i rizika. Mystery shopping dokáffe zprost edkovat a zobjektivizovat záflitek, který zákazník í ob an má p í pr chodu slufbou. Na základ tohoto záflitku je pak možné zvy-ovat kvalitu poskytované slufby. Je možné zam ít se na samotnou ve ejnou slufbu, ale možné je i pracovat v -ír-ím kontextu a v novat se kultivaci organiza ní kultury, v tomto p ípad zákaznický orientované kultury.

Metoda Mystery shopping m í spokojenost s jednotlivými transakcemi (pr chody slufbou). P íná-í tak spí-e informace o charakteru a specifí nosti konkrétní slufby, vyjad uje se nap . k p ehlednosti zna ení v budov , dodrflování p edepsaných postup , dodrflování organiza ní kultury a standard chování pracovníky a p edev-ím jejich p ístupu k uflivatel m slufeb (vst ícnost, odborné znalosti, p ípravenost na dotazy, ochota komunikovat s uflivatelem a dal-í). Provádí se prost ednictvím vy-kolených osob, ty v-ak obvykle nejsou odborníky na oblast slufeb, které prov ují, a nelze tedy jejich výsledky obvykle pouflit k hodnocení kvality samotné práce (jejich obsahu a v cné správnosti) jednotlivých osob poskytujících slufbu. Obtífln j-í je tak posuzovat, nap . zda ú edník postupoval v daném p ípad tak, jak dle zákon m l a zda poskytl úplné a pot ebné informace.

Zd raznit je také t eba fakt, že pouflití metody Mystery shoppingu by nem lo být samotným cílem organizace. Vyufívání metody Mystery shoppingu ve ve ejných organizacích je záleflitostí n kolika málo let (v R) i desítek let (ve státech s vysp lými ekonomikami), jde tedy o moderní metodu ízení a m že se jevit jako atraktivní. D íve je v-ak vhodn j-í definovat cíle a sm r, kterým chce organizace dále krá et a eho chce dosáhnout a afl následn volit metody, kterými bude cíle/cíl dosafleno. Je t eba zd raznit, že Mystery shopping není zp sobem prov ování chování zam stnanc za ú elem jejich hodnocení, ale je metodou zlep-ující kvalitu slufleb.

Literatura

- [1] CADDY, J., VINTAR, M., (2002). *Building Better Quality Administration for the Public: Case Studies from Central and Eastern Europe*. NISPACE. Bratislava. ISBN 80-89013-07-4.
- [2] GRÖNROOS, C., (2007). *Service management and marketing: customer management in service competition*. 3rd ed. Hoboken, NJ: J. Wiley. Public policy and management. ISBN 978-047-0028-629.
- [3] HALÁSEK, D., (2004). *Standardizace ve ejných slufleb*. VTB ó TU. Ostrava. ISBN 80-248-0685-1.
- [4] HRABALOVÁ, S., KLÍMOVÁ, V., NUNVÁ OVÁ, S., (2005). *Metody a nástroje ízení ve ve ejné správ*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 80-210-3679-6.
- [5] LUKÁOVÁ, R. a kol., (2009). *M ení spokojenosti ob an s ve ejnými slufbami jako sou ást ízení kvality v organizacích ve ejného sektoru*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-802-1051-126.
- [6] LUKÁOVÁ, R., (2010). *Organiza ní kultura a její zm na*. 1. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.
- [7] MALÍKOVÁ, ., LACKO., T., (2013). *New public management a Slovensko: podoby a aplikácia princípov*. V Bratislave: Univerzita Komenského. ISBN 978-802-2335-157.
- [8] NUNVÁ OVÁ, S., (2014). *Moderní p ístupy k ízení územní ve ejné správ*. Ekonomicko-správní fakulta. Masarykova univerzita. Brno. Dizerta ní práce.
- [9] NUNVÁ OVÁ, S., (2008). *Selected Aspects of the Measurement of Customer's Satisfaction with Public Services*. International Journal of Interdisciplinary Social Sciences, Melbourne: Commonground Publishing, Ltd., vol. 3, iss. 6, pp. 77 - 85. ISSN 1833-1882.
- [10] NUNVÁ OVÁ, S., (2010). Choice Instruments of Public Servicesø Quality Management. In *13th International Colloquium on Regional Sciences. Conference Proceedings*. Brno: Masarykova univerzita. pp. 206-214. ISBN 978-80-210-5210-9.
- [11] NUNVÁ OVÁ, S., (2013). Changes in public administration. In *16th International Colloquium on Regional Sciences. Conference Proceedings*. Brno: Masarykova univerzita. pp. 473-480. ISBN 978-80-210-6257-3. DOI 10.5817/CZ.MUNI.P210-6257-2013-59.
- [12] OSBORNE, D., GAEBLER, T., (1993) *Reinventing government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. 4th ed. New York, N.Y.: Plume, xxii, 405 p. ISBN 04-522-6942-3.
- [13] THOMAS, J. C., (2012). *Citizen, customer, partner: engaging the public in public management*. Armonk, N.Y: Sharp. ISBN 978-076-5627-216.
- [14] Usnesení vlády R . 164/2002.
- [15] ZEITHAML, V. A., PARASURAMAN, A., (2004). *Service quality*. Cambridge, Mass.: Marketing Science Institute, xvii, 86 p. ISBN 09-657-1143-9.