

Zpráva z realizovaného klientského auditu na MěÚ Rýmařov (část B)

**Klientský audit byl proveden v rámci projektu
„Zefektivnění chodu úřadu prostřednictvím
optimalizace lidských zdrojů“
Reg. č. CZ.1.04/1.1.01/89.00074**

15. 7. 2013

OBSAH

Obsah.....	2
1 Úvodní informace.....	3
2 Základní oblasti průzkumu.....	4
3 Postup realizace klientského auditu	5
4 Osobní komunikace	7
4.1 Dostupnost pracovníků MěÚ.....	7
4.2 Uvítání klientů MěÚ	8
4.3 Vzhled pracovníků MěÚ	9
4.4 Vystupování pracovníků MěÚ	10
4.5 Výsledky realizovaných jednání	11
4.6 Dotazy na další potřeby klienta.....	12
4.7 Ukončení návštěvy	13
5 Telefonická komunikace.....	14
5.1 Představení pracovníka MěÚ.....	14
5.2 Přivítání klienta	15
5.3 Aktivita zjišťování potřeb klienta	16
5.4 Výsledek hovoru	17
5.5 Dotazy na další potřeby klienta.....	18
5.6 Ukončení hovoru	19
6 E-mailová komunikace	20
6.1 Rychlost odpovědi	20
6.2 Oslovení klienta	21
6.3 Výsledek e-mailu	22
6.4 Dotazy na další potřeby klienta.....	23
6.5 Ukončení e-mailu	24
6.6 Podpis pracovníka.....	25
7 Závěr.....	26
Seznam grafů	28

1 ÚVODNÍ INFORMACE

Klientský audit (Mystery Client) Městského úřadu Rýmařov byl proveden zástupci společnosti Equica, a.s. v červnu 2013 za účelem zhodnocení kvality poskytovaných služeb klientům MěÚ.

Cílem provedeného klientského auditu bylo skrytou formou, tj. bez odhalení pravé identity pozorovat, prověřit a následně vyhodnotit dostupnost a prostředí Městského úřadu a přístup náhodně vybraných zaměstnanců MěÚ ke klientům tam, kde vedení úřadu nemá možnost sledovat a kontrolovat chování svých podřízených.

V rámci klientského auditu byly za účelem zhodnocení kvality poskytovaných služeb MěÚ provedeny následující aktivity, jejichž výsledky jsou strukturovaně shrnuty v této **Zprávě z realizovaného klientského auditu na MěÚ Rýmařov**:

- Část A
 - cílené pozorování – zhodnocení dostupnosti MěÚ, orientačního a informačního systému MěÚ, prostředí budov MěÚ;
- Část B
 - osobní návštěvy náhodně vybraných úředníků MěÚ;
 - telefonické rozhovory;
 - emailové konzultace.

Výsledky části A jsou strukturovaně shrnuty ve **Zprávě z realizovaného klientského auditu na MěÚ Rýmařov – část A**.

Výsledky části B jsou strukturovaně shrnuty v této **Zprávě z realizovaného klientského auditu na MěÚ Rýmařov – část B**.

2 ZÁKLADNÍ OBLASTI PRŮZKUMU

V rámci příprav části B klientského auditu se zástupci MěÚ Rýmařov nebyl identifikován žádný aktuální problém, kterému by se měl audit primárně věnovat. Část B klientského auditu se tedy rámcově zaměřil zejména na následující oblasti:

- Komunikace s klientem
 - jednání a vystupování zaměstnanců úřadu v běžném provozu v kontaktu s klientem, přiměřenost oblečení;
 - úvodní přijetí klienta;
 - komunikační dovednosti úředníků;
 - zakončení rozhovoru / návštěvy;
 - zda zaměstnanci úřadu nabídnou radu a pomoc zjevně „tápajícím“ osobám;
 - jak zaměstnanci úřadu jednají s problémovým nebo nepříjemným klientem nebo s klientem v nesnázích;
 - jak se zaměstnanci úřadu chovají po otevření, těsně před koncem pracovní doby, pod tlakem, při čekání více zákazníků atd.;
 - jak se zaměstnanci úřadu chovají k sobě navzájem, jiné postřehy.

Dále se klientský audit zaměřil na:

- odbornost a profesionalitu zaměstnanců úřadu,
- vstřícnost a schopnost komunikace zaměstnanců úřadu,
- hodnocení celkového přístupu zaměstnanců úřadu ke klientům.

3 POSTUP REALIZACE KLIENTSKÉHO AUDITU

Cílem clientského auditu Městského úřadu Rýmařov bylo skrytou formou, tj. bez odhalení pravé identity pozorovat, prověřit a následně vyhodnotit dostupnost a prostředí Městského úřadu a přístup náhodně vybraných zaměstnanců MěÚ ke klientům tam, kde vedení úřadu nemá možnost sledovat a kontrolovat chování svých podřízených.

V rámci clientského auditu byly za účelem zhodnocení kvality poskytovaných služeb MěÚ provedeny aktivity e-Mystery Client – osobní návštěvy, telefonické rozhovory, emailové konzultace s náhodně vybranými úředníky MěÚ. V roli Mystery Clients – „falešných“ zákazníků, kteří oslovovali náhodně vybrané zaměstnance úřadu a jednali s nimi jako skuteční zákazníci úřadu, vystupovali zástupci společnosti Equica.

Postup šetření osobního Mystery Client:

- zástupci společnosti Equica vystupující v roli Mystery Clients navštívili v úřední dny náhodně vybrané pracovníky MěÚ – pracovníky jednotlivých organizačních útvarů;
- sdělili svůj požadavek, žádost o poskytnutí informace nebo vyřešení problému, který je zaměřen do oblasti činnosti jednotlivých organizačních útvarů MěÚ;
- řízení rozhovoru bylo ponecháno na zaměstnanci MěÚ, zástupci společnosti Equica vhodně reagovali, pokládali otázky, případně uváděli námítky dle vývoje rozhovoru;
- zástupci společnosti Equica cíleně pozorovali a hodnotili dostupnost Městského úřadu, orientační a informační systém v rámci úřadu, prostředí úřadu atd.

V rámci e-Mystery Client zástupci společnosti Equica provedli kontroly formou:

- osobních návštěv,
- telefonických rozhovorů,
- e-mailové korespondence.

Zástupci společnosti Equica při realizaci clientského auditu pečlivě sledovali sebemenší známky a projevy neprofesionálního chování zaměstnanců MěÚ nebo dokonce nedostatku respektu, stejně jako závažná porušení zásad úřadu při kontaktu s klienty. Dále hodnotili, jaké informace a služby dostávali a jakým způsobem se k nim úředníci chovali v různých situacích.

Objektivita kontrol byla zaručena tím, že zaměstnanci úřadu nevěděli, že se jedná o „falešné“ zákazníky. Realizaci clientského auditu prostřednictvím externích auditorů byly tedy získány informace o skutečném přístupu úředníků k občanům / zákazníkům MěÚ.

Klientský audit byl zaměřen na posouzení komunikace s klientem, a to zejména na následující oblasti:

- jednání a vystupování zaměstnanců úřadu v běžném provozu v kontaktu se zákazníkem, přiměřenost oblečení;
- úvodní přijetí klienta;
- komunikační dovednosti úředníků;
- zakončení rozhovoru / návštěvy;
- zda zaměstnanci nabídnou radu a pomoc zjevně „tápajícím“ osobám;
- jak zaměstnanci jednají s problémovým nebo nepříjemným klientem nebo s klientem v nesnázích;
- jak se zaměstnanci chovají po otevření, těsně před koncem pracovní doby, pod tlakem, při čekání více zákazníků atd.;
- jak se zaměstnanci chovají k sobě navzájem, jiné postřehy.

Klientský audit v oblasti komunikace s klientem se tedy zaměřil na posouzení:

- odbornosti a profesionality zaměstnanců úřadu,
- vstřícnost a schopnost komunikace zaměstnanců úřadu,
- hodnocení celkového přístupu zaměstnanců úřadu ke klientům.

Pro účely vrcholového přehledu a možnostem zlepšování kvality komunikace pracovníků MěÚ s klienty je pro každé kritérium stanoven očekávaný standard, který je ohodnocen 100%. Každá dílčí možnost výsledku kritéria je rovněž ohodnocena relativní mírou naplnění kritéria. Takto je následně možno každé kritérium porovnat s definovaným standardem a zároveň průřezově stanovit celkovou míru hodnocení komunikace jednotlivých forem (osobní, telefonicky, e-mailem) a hodnocení komunikace celkově. Toto číslo následně poslouží jako jednoduchý nástroj pro sledování a řízení zlepšování kvality komunikace pracovníků MěÚ s klienty.

4 OSOBNÍ KOMUNIKACE

4.1 Dostupnost pracovníků MěÚ

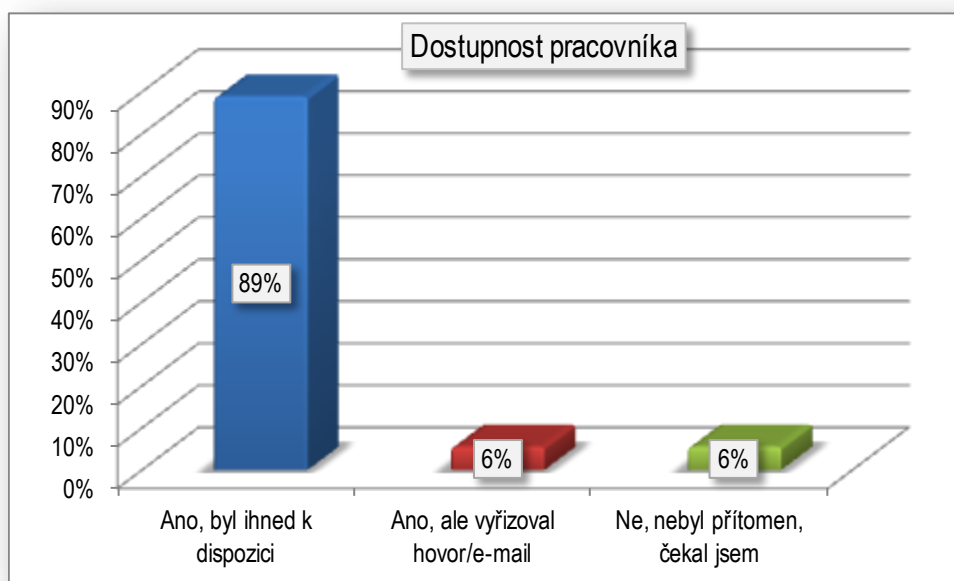
V rámci dostupnosti pracovníků MěÚ bylo posuzováno, zda náhodně vybraný úředník:

- byl ihned k dispozici,
- byl k dispozici, ale vyřizoval hovor / e-mail,
- nebyl přítomen, klient na něho čekal.

4.1.1 Standard kritéria

Výsledek	Hodnocení
Ano, byl ihned k dispozici	100%
Ano, ale vyřizoval telefon/e-mail	50%
Ne, nebyl přítomen, čekal jsem	0%

4.1.2 Výsledky



Graf č. 1: Dostupnost pracovníka MěÚ

4.1.3 Zhodnocení kritéria

92%

4.2 Uvítání klientů MěÚ

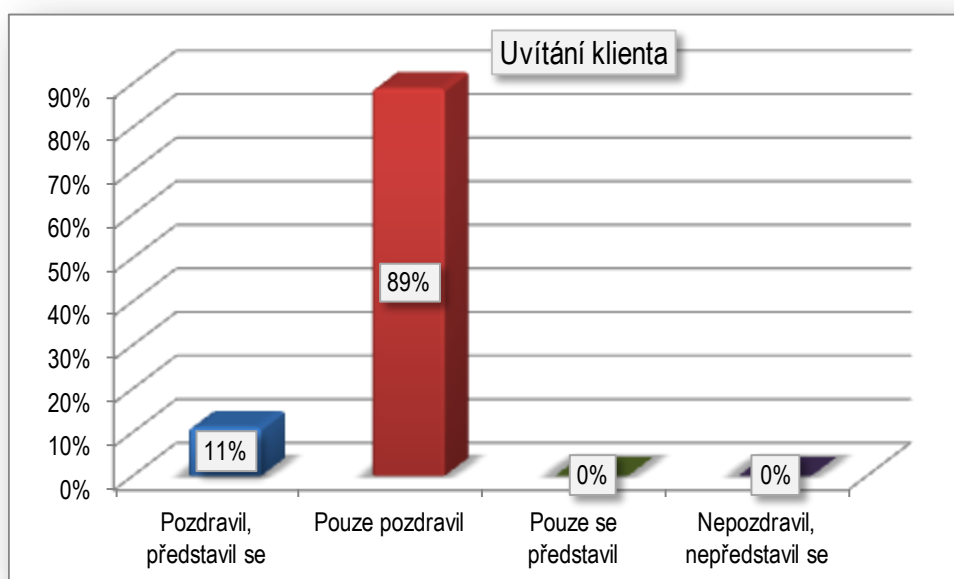
V rámci uvítání klientů MěÚ bylo posuzováno, zda náhodně vybraný úředník:

- pozdravil a představil se,
- pouze pozdravil,
- pouze se představil,
- nepozdravil a nepředstavil se.

4.2.1 Standard kritéria

Výsledek	Hodnocení
Pozdravil, představil se	100%
Pouze pozdravil	85%
Pouze se představil	15%
Nepozdravil, nepředstavil se	0%

4.2.2 Výsledky



Graf č. 2: Uvítání klienta MěÚ

4.2.3 Zhodnocení kritéria

87%

4.3 Vzhled pracovníků MěÚ

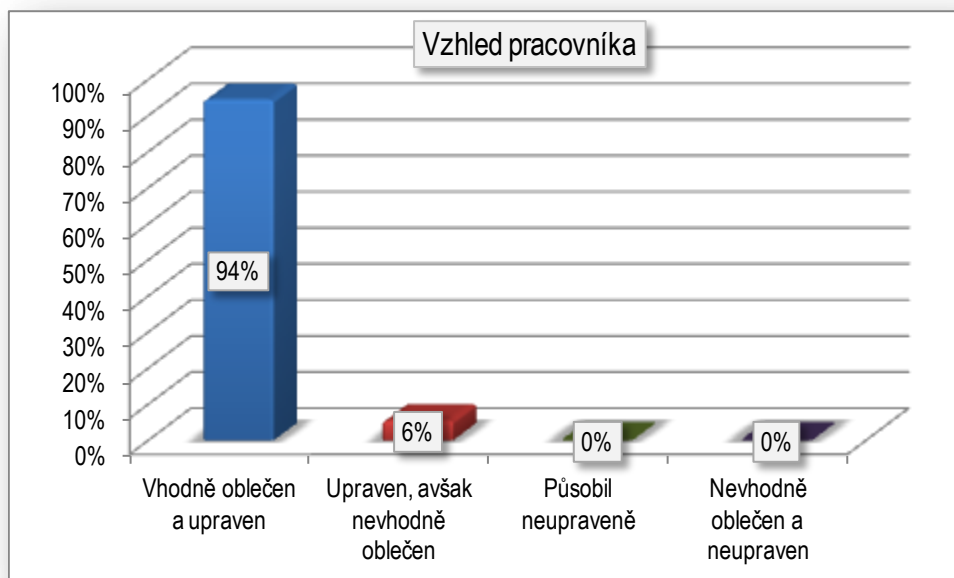
V rámci posouzení vzhledu (oblečení, čistota, účes, ...) pracovníků MěÚ bylo posuzováno, zda náhodně vybraný úředník:

- byl vhodně oblečen a upraven;
- byl upraven, avšak nevhodně oblečen;
- působil neupraveně;
- byl nevhodně oblečen a neupraven.

4.3.1 Standard kritéria

Výsledek	Hodnocení
Vhodně oblečen a upraven	100%
Upraven, avšak nevhodně oblečen	67%
Působil neupraveně	33%
Nevhodně oblečen a neupraven	0%

4.3.2 Výsledky



Graf č. 3: Vzhled pracovníka MěÚ

4.3.3 Zhodnocení kritéria

98%

4.4 Vystupování pracovníků MěÚ

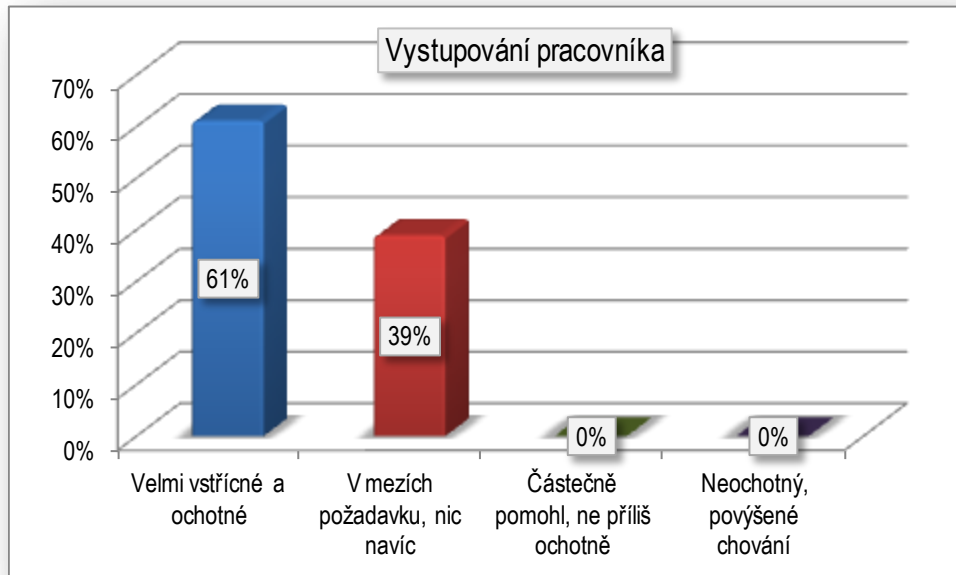
V rámci vystupování pracovníků MěÚ bylo posuzováno, zda náhodně vybraný úředník:

- byl velmi vstřícný a ochotný;
- vykonal vše v pořádku a v mezích požadavku, nic navíc;
- částečně pomohl, ne příliš ochotně;
- byl neochotný a povýšený.

4.4.1 Standard kritéria

Výsledek	Hodnocení
Velmi vstřícné a ochotné	100%
V mezích požadavku, nic navíc	67%
Částečně pomohl, ne příliš ochotně	33%
Neochotný, povýšené chování	0%

4.4.2 Výsledky



Graf č. 4: Vystupování pracovníka MěÚ

4.4.3 Zhodnocení kritéria

87%

4.5 Výsledky realizovaných jednání

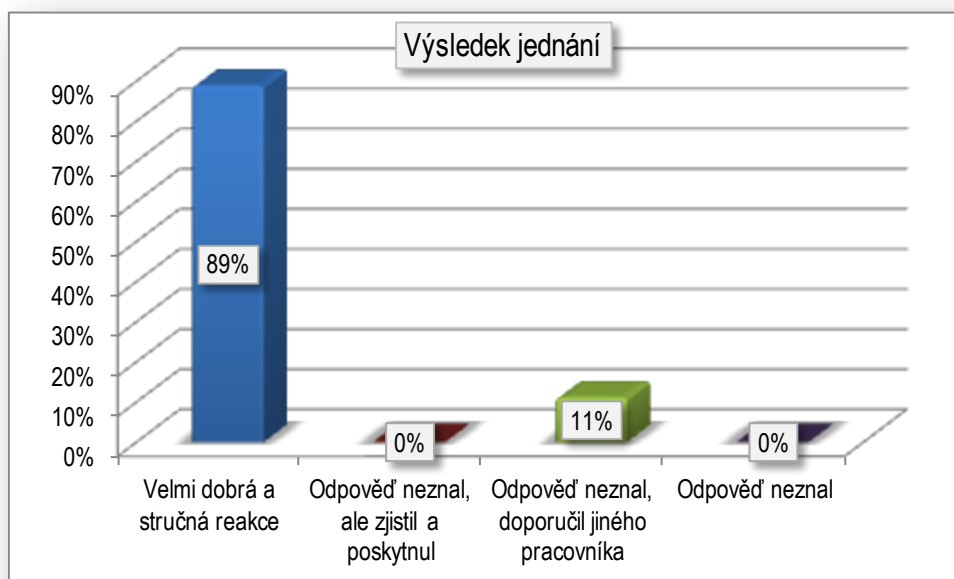
Při posouzení výsledků realizovaných jednání byla použita následující škála hodnocení:

- velmi dobrá a stručná reakce;
- úředník odpověď neznal, ale zjistil a poskytnul;
- úředník odpověď neznal, ale doporučil jiného pracovníka;
- úředník odpověď neznal.

4.5.1 Standard kritéria

Výsledek	Hodnocení
Velmi dobrá a stručná reakce	100%
Odpověď neznal, ale zjistil a poskytnul	75%
Odpověď neznal, doporučil jiného pracovníka	25%
Odpověď neznal	0%

4.5.2 Výsledky



Graf č. 5: Výsledek realizovaných jednání

4.5.3 Zhodnocení kritéria

92%

4.6 Dotazy na další potřeby klienta

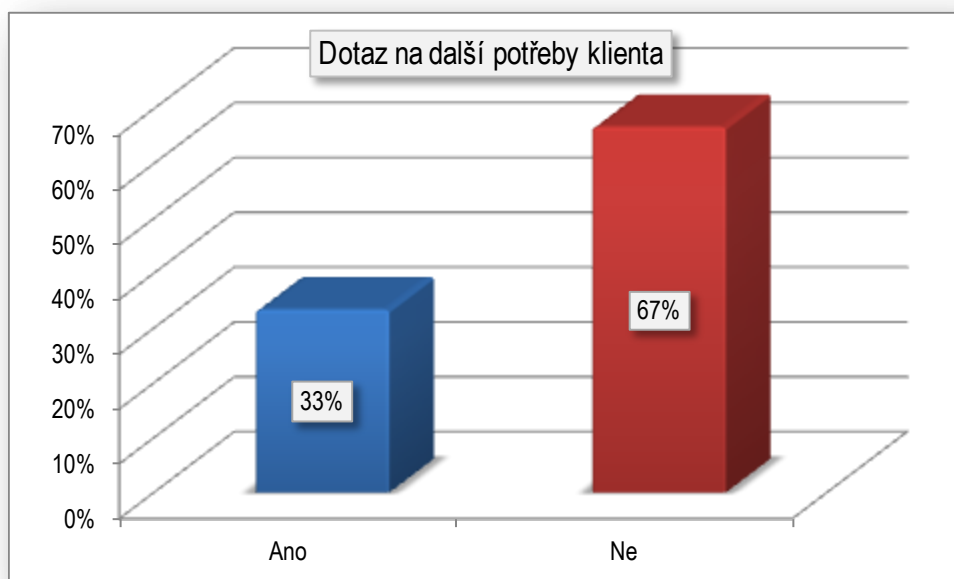
V rámci tohoto průzkumu bylo posuzováno, zda náhodně vybraný úředník zjišťoval další potřeby klienta:

- ano, proaktivně se zeptal;
- ne, nezeptal.

4.6.1 Standard kritéria

Výsledek	Hodnocení
Ano	100%
Ne	0%

4.6.2 Výsledky



Graf č. 6: Dotazy na další potřeby klienta

4.6.3 Zhodnocení kritéria

33%

4.7 Ukončení návštěvy

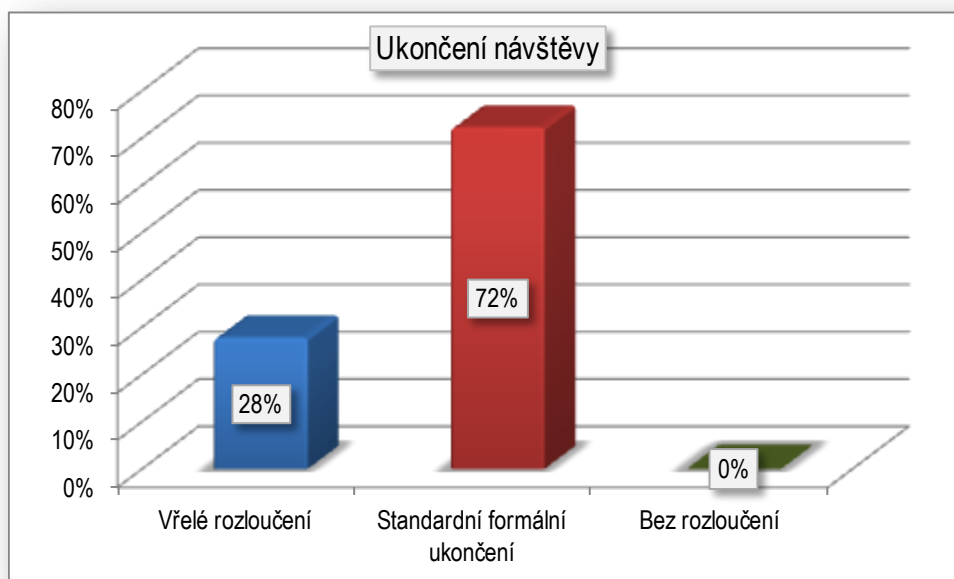
V rámci průzkumu zaměřeného na ukončení návštěvy byl hodnocen proces ukončení návštěvy ze strany náhodně vybraného úředníka:

- vřelé rozloučení (např. přání dobrého dne, ...),
- standardní formální ukončení (příhodné rozloučení „na shledanou“),
- bez rozloučení.

4.7.1 Standard kritéria

Výsledek	Hodnocení
Vřelé rozloučení	110%
Standardní formální ukončení	100%
Bez rozloučení	0%

4.7.2 Výsledky



Graf č. 7: Ukončení návštěvy

4.7.3 Zhodnocení kritéria

103%

5 TELEFONICKÁ KOMUNIKACE

5.1 Představení pracovníka MěÚ

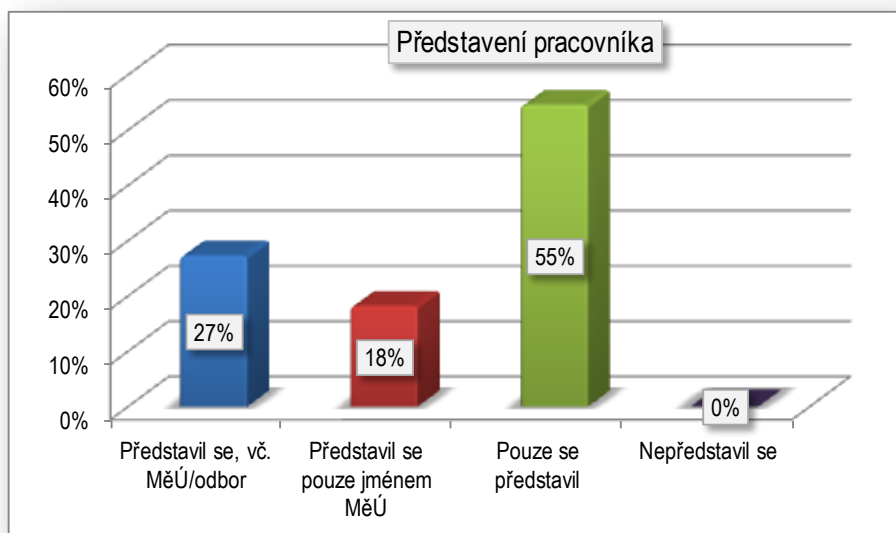
V rámci představení pracovníka bylo posuzováno, zda pracovník:

- se představil, vč. MěÚ/odbor,
- pouze se představil,
- představil se pouze jménem MěÚ,
- nepředstavil se.

5.1.1 Standard kritéria

Výsledek	Hodnocení
Představil se, vč. MěÚ/odbor	100%
Představil se pouze jménem MěÚ	75%
Pouze se představil	25%
Nepředstavil se	0%

5.1.2 Výsledky



Graf č. 8: Představení pracovníka MěÚ

5.1.3 Zhodnocení kritéria

55%

5.2 Přivítání klienta

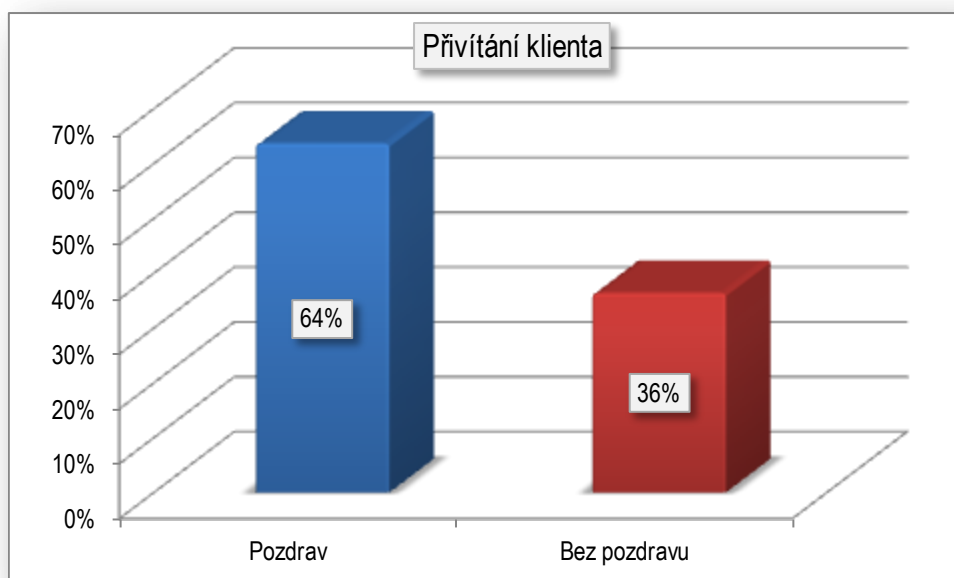
V rámci tohoto průzkumu bylo posuzováno, zda náhodně vybraný úředník pozdravil klienta:

- ano, pozdravil;
- ne, nepozdravil.

5.2.1 Standard kritéria

Výsledek	Hodnocení
Ano	100%
Ne	0%

5.2.2 Výsledky



Graf č. 9: Přivítání klienta

5.2.3 Zhodnocení kritéria

64%

5.3 Aktivita zjišťování potřeb klienta

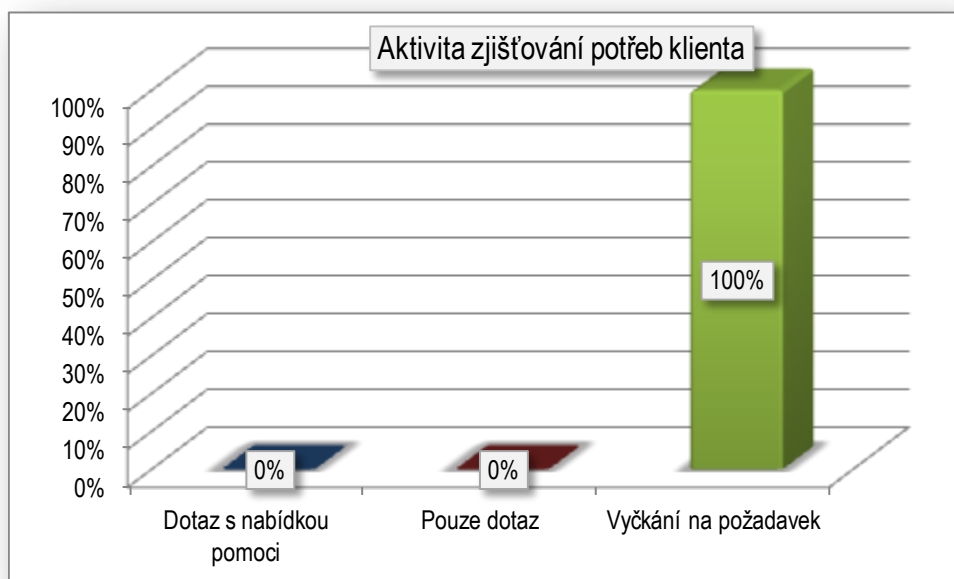
V rámci průzkumu zaměřeného na ukončení návštěvy byla hodnocena vstřícnost a aktivita náhodně vybraného úředníka směrem k potřebám klienta:

- dotaz s nabídkou pomoci,
- pouze dotaz,
- vyčkání na požadavek.

5.3.1 Standard kritéria

Výsledek	Hodnocení
Dotaz s nabídkou pomoci	100%
Pouze dotaz	80%
Vyčkání na požadavek	0%

5.3.2 Výsledky



Graf č. 10: Aktivita zjišťování potřeb klienta

5.3.3 Zhodnocení kritéria

0%

5.4 Výsledek hovoru

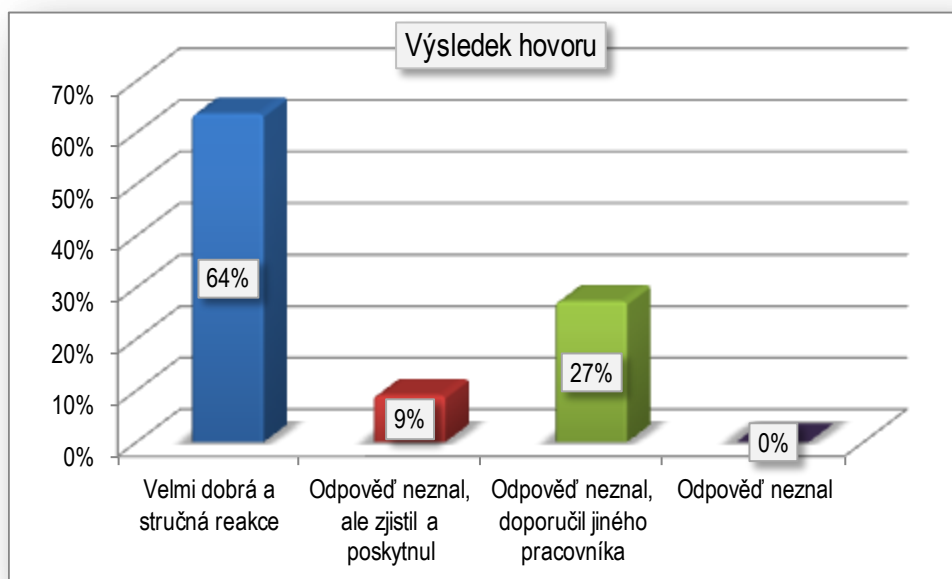
Při posouzení výsledků hovoru byla použita následující škála hodnocení:

- velmi dobrá a stručná reakce;
- úředník odpověď neznal, ale zjistil a poskytnul;
- úředník odpověď neznal, ale doporučil jiného pracovníka;
- úředník odpověď neznal.

5.4.1 Standard kritéria

Výsledek	Hodnocení
Velmi dobrá a stručná reakce	100%
Odpověď neznal, ale zjistil a poskytnul	75%
Odpověď neznal, doporučil jiného pracovníka	25%
Odpověď neznal	0%

5.4.2 Výsledky



Graf č. 11: Výsledek hovoru

5.4.3 Zhodnocení kritéria

77%

5.5 Dotazy na další potřeby klienta

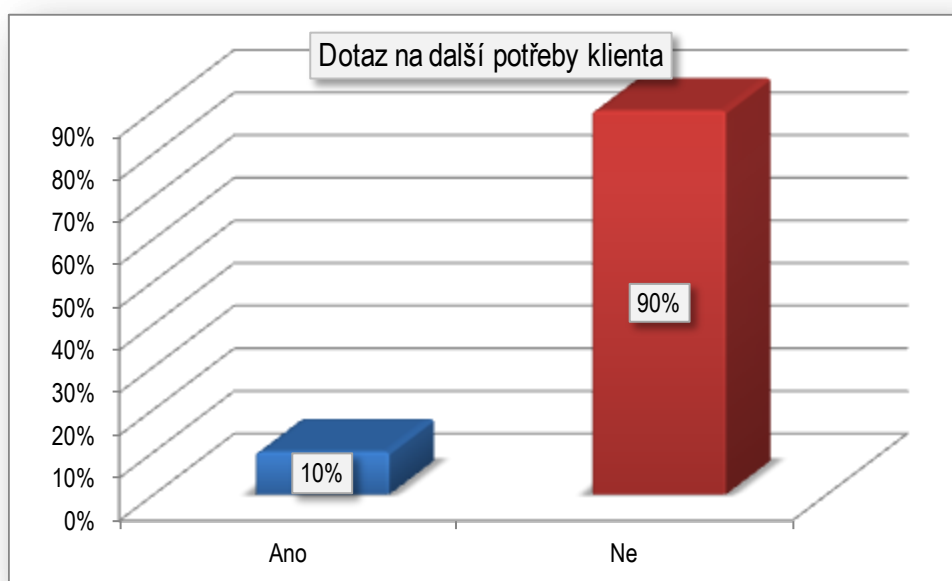
V rámci tohoto průzkumu bylo posuzováno, zda náhodně vybraný úředník zjišťoval další potřeby klienta:

- ano, proaktivně se zeptal;
- ne, nezeptal.

5.5.1 Standard kritéria

Výsledek	Hodnocení
Ano	100%
Ne	0%

5.5.2 Výsledky



Graf č. 12: Dotazy na další potřeby klienta

5.5.3 Zhodnocení kritéria

10%

5.6 Ukončení hovoru

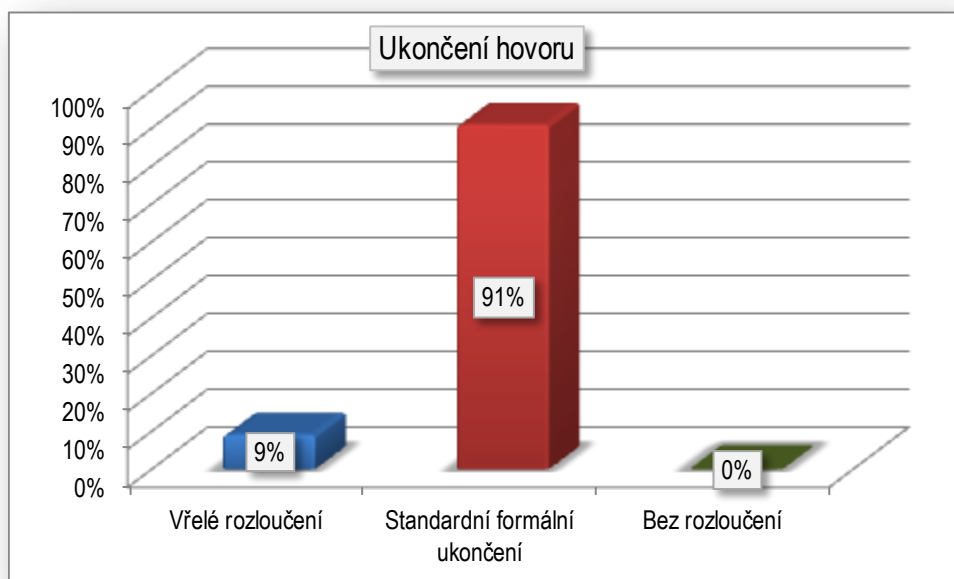
V rámci průzkumu zaměřeného na ukončení hovoru byl hodnocen proces ukončení hovoru ze strany náhodně vybraného úředníka:

- vřelé rozloučení (např. přání dobrého dne, ...),
- standardní formální ukončení (příhodné rozloučení „na shledanou“),
- bez rozloučení.

5.6.1 Standard kritéria

Výsledek	Hodnocení
Vřelé rozloučení	110%
Standardní formální ukončení	100%
Bez rozloučení	0%

5.6.2 Výsledky



Graf č. 13: Ukončení hovoru

5.6.3 Zhodnocení kritéria

101%

6 E-MAILOVÁ KOMUNIKACE

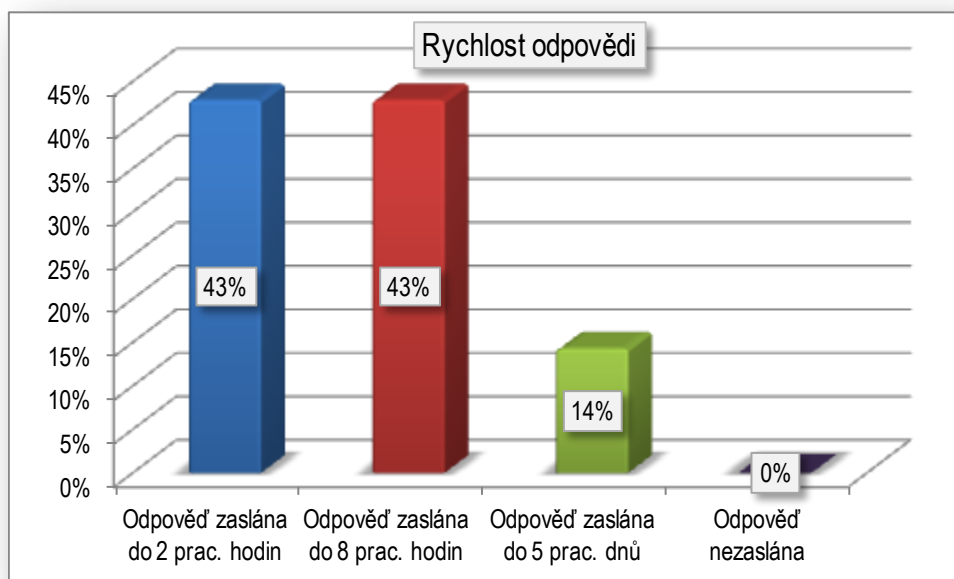
6.1 Rychlost odpovědi

V rámci představení pracovníka byla posuzována rychlost odpovědi.

6.1.1 Standard kritéria

Výsledek	Hodnocení
Odpověď zaslána do 2 prac. hodin	120%
Odpověď zaslána do 8 prac. hodin	100%
Odpověď zaslána do 5 prac. dnů	40%
Odpověď nezaslána	0%

6.1.2 Výsledky



Graf č. 14: Rychlost odpovědi

6.1.3 Zhodnocení kritéria

100%

6.2 Oslovení klienta

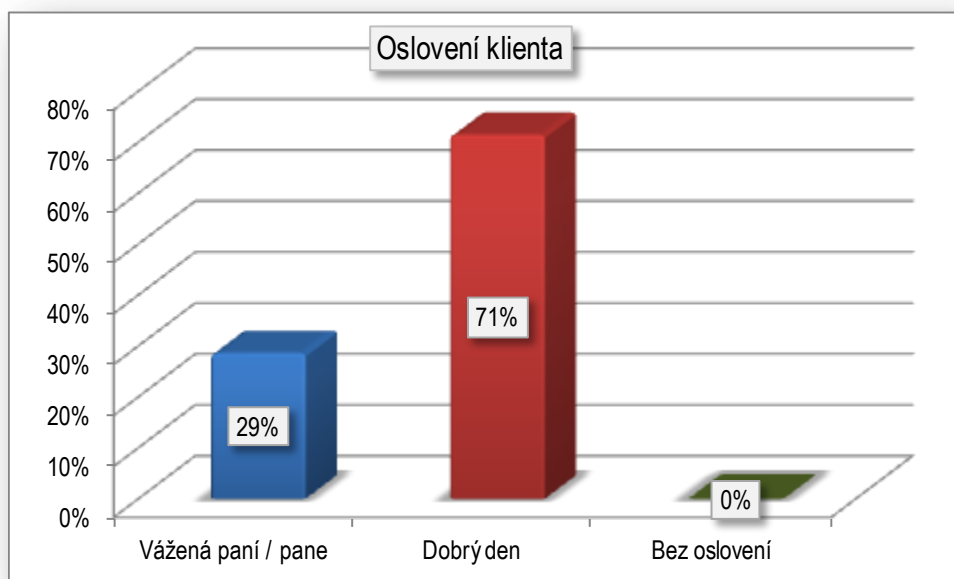
V rámci průzkumu zaměřeného na oslovení klienta v mailové odpovědi bylo hodnoceno oslovení v mailu:

- Vážená paní / pane,
- Dobrý den,
- bez oslovení

6.2.1 Standard kritéria

Výsledek	Hodnocení
Vážená paní / pane	100%
Dobrý den	60%
Bez oslovení	0%

6.2.2 Výsledky



Graf č. 15: Oslovení klienta

6.2.3 Zhodnocení kritéria

71%

6.3 Výsledek e-mailu

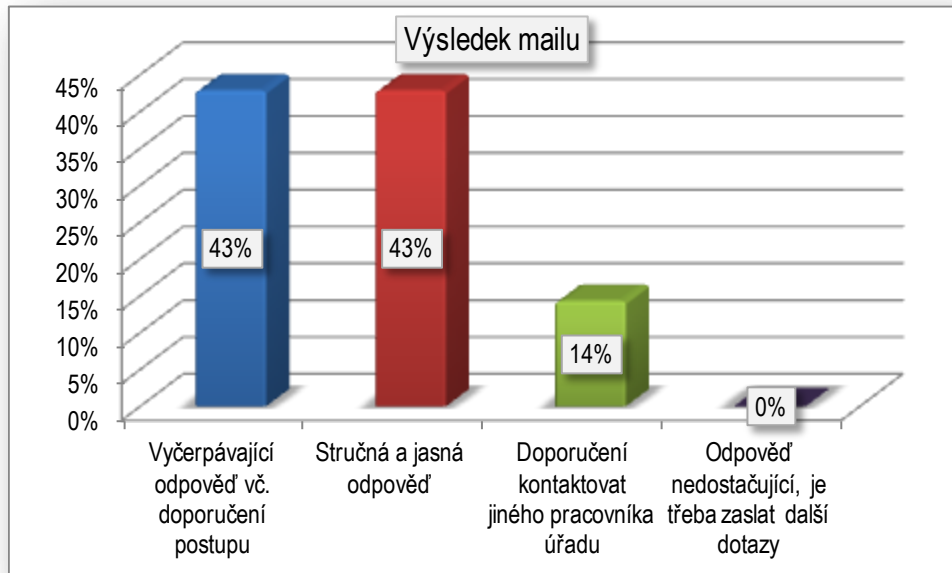
Při posouzení výsledků e-mailů byla použita následující škála hodnocení:

- vyčerpávající a dostačující odpověď vč. doporučení postupu;
- stručná a jasná odpověď;
- doporučení kontaktovat jiného pracovníka úřadu;
- odpověď nedostačující, je třeba zaslat další dotazy.

6.3.1 Standard kritéria

Výsledek	Hodnocení
Vyčerpávající odpověď vč. doporučení postupu	120%
Stručná a jasná odpověď	100%
Doporučení kontaktovat jiného pracovníka úřadu	25%
Odpověď nedostačující, je třeba zaslat další dotazy	0%

6.3.2 Výsledky



Graf č. 16: Výsledek e-mailu

6.3.3 Zhodnocení kritéria

98%

6.4 Dotazy na další potřeby klienta

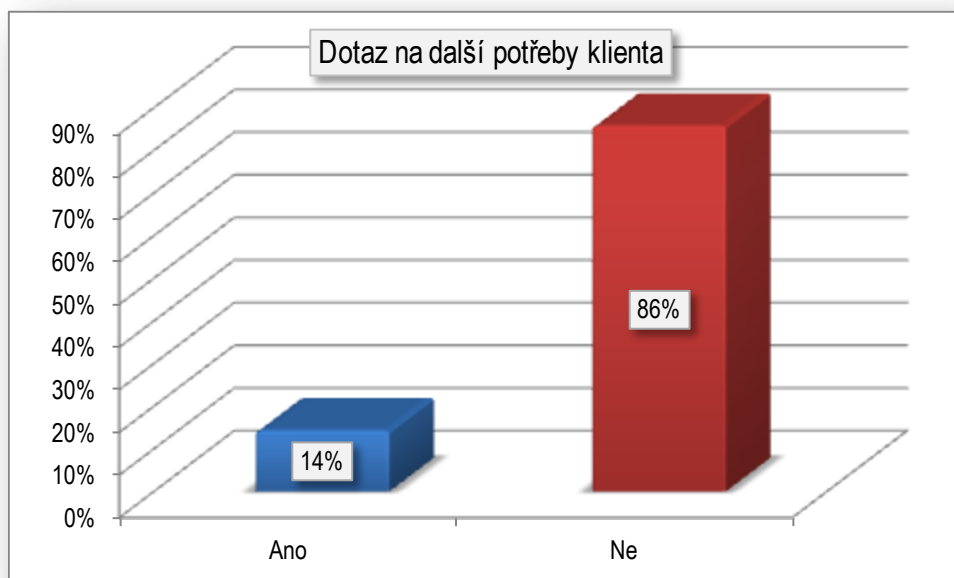
V rámci tohoto průzkumu bylo posuzováno, zda náhodně vybraný úředník zjišťoval další potřeby klienta:

- ano, proaktivně se zeptal;
- ne, nezeptal.

6.4.1 Standard kritéria

Výsledek	Hodnocení
Ano	100%
Ne	0%

6.4.2 Výsledky



Graf č. 17: Dotazy na další potřeby klienta

6.4.3 Zhodnocení kritéria

14%

6.5 Ukončení e-mailu

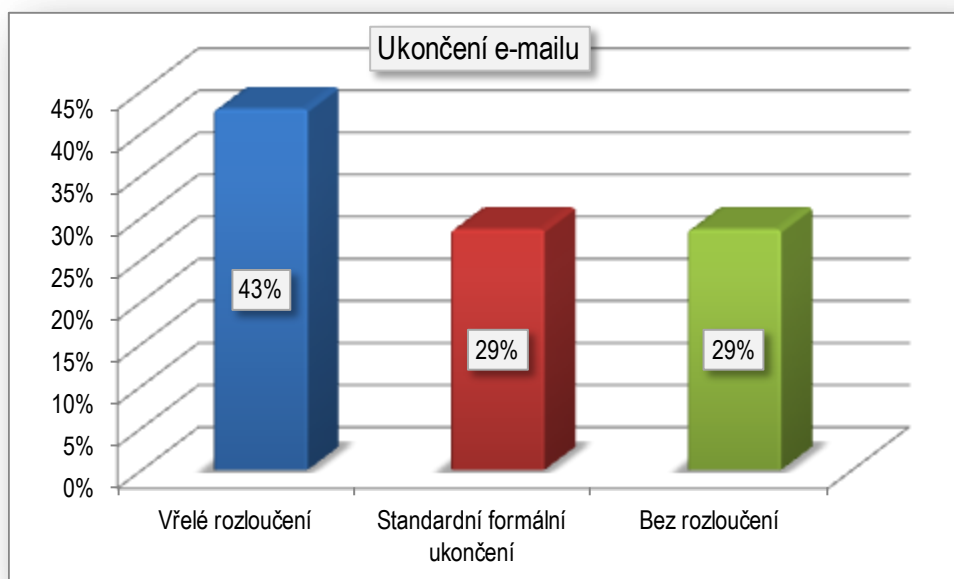
V rámci průzkumu zaměřeného na ukončení e-mailu byl hodnocen pozdrav na konci zprávy:

- vřelé rozloučení (např. přání dobrého dne, ...),
- standardní formální ukončení (příhodné rozloučení „na shledanou / s pozdravem“),
- bez rozloučení.

6.5.1 Standard kritéria

Výsledek	Hodnocení
Vřelé rozloučení	110%
Standardní formální ukončení	100%
Bez rozloučení	0%

6.5.2 Výsledky



Graf č. 18: Ukončení e-mailu

6.5.3 Zhodnocení kritéria

76%

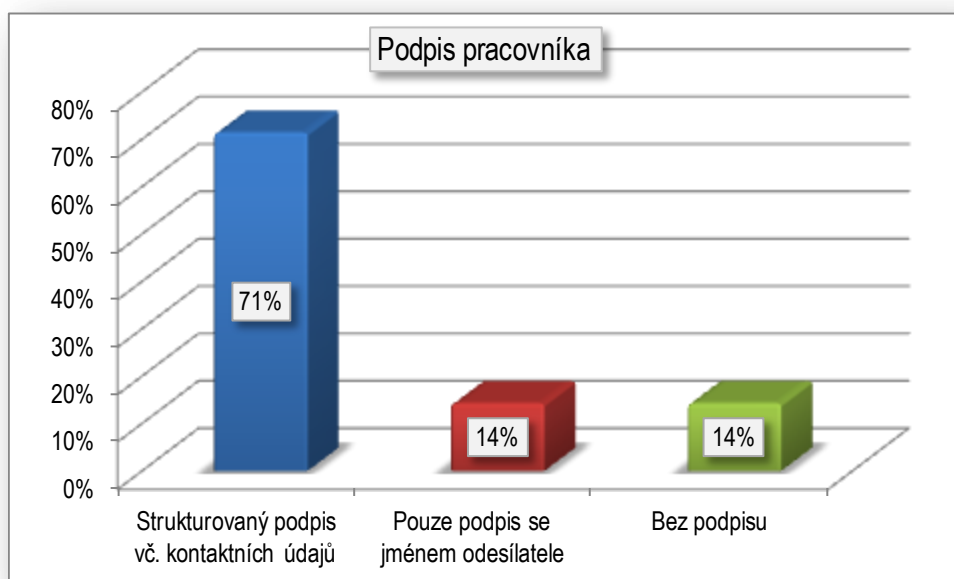
6.6 Podpis pracovníka

V rámci průzkumu zaměřeného na ukončení e-mailu byl hodnocen formát a obsah podpisu elektronické zprávy.

6.6.1 Standard kritéria

Výsledek	Hodnocení
Strukturovaný podpis vč. kontaktních údajů	100%
Pouze podpis se jménem odesílatele	40%
Bez podpisu	0%

6.6.2 Výsledky



Graf č. 19: Podpis pracovníka

6.6.3 Zhodnocení kritéria

77%

7 ZÁVĚR

Část B klientského auditu zhodnotila komunikaci pracovníků MěÚ s klienty.

Osobní komunikace

Kritérium	Hodnocení
Dostupnost pracovníků MěÚ	92%
Uvítání klientů MěÚ	87%
Vzhled pracovníků MěÚ	98%
Vystupování pracovníků MěÚ	87%
Výsledky realizovaných jednání	92%
Dotazy na další potřeby klienta	33%
Ukončení návštěvy	103%
CELKOVĚ	85%

Jediným významnějším nálezem v oblasti osobní komunikace je:

- Absence dotazu na další potřeby klienta

Telefonická komunikace

Kritérium	Hodnocení
Představení pracovníka MěÚ	55%
Přivítání klienta	64%
Aktivita zjišťování potřeb	0%
Výsledek hovoru	77%
Dotazy na další potřeby klienta	10%
Ukončení hovoru	101%
CELKOVĚ	51%

Mezi nejvýznamnější nálezy v oblasti telefonické komunikace patří:

- Absence aktivního přístupu při zjišťování potřeb klienta (např. „jak Vám mohu pomoci?“ apod.)
- Absence dotazu na další potřeby klienta
- Představování pracovníků MěÚ pouze svým jménem
- Nepoužívání pozdravu při příjmu hovoru

E-mailová komunikace

Kritérium	Hodnocení
Rychlost odpovědi	100%
Oslovení klienta	71%
Výsledek emailu	98%
Dotazy na další potřeby klienta	14%
Ukončení e-mailu	76%
Podpis pracovníka	77%
CELKOVĚ	73%

Mezi nejvýznamnější nálezy v oblasti e-mailové komunikace patří:

- Absence dotazu na další potřeby klienta
- Používání pozdravu „Dobrý den“ v e-mailu
- Absence standardizovaného formátu podpisu

Celkově

Komunikace	Hodnocení
Osobní komunikace	85%
Telefonická komunikace	51%
E-mailová komunikace	73%
CELKOVĚ	69%

Celkové skóre naplnění požadovaných standardů komunikace s klienty je 69%. Osobní komunikace je celkově na vysoké úrovni bez závažnějších nedostatků. Potenciál ke zlepšení se nalézá zejména v oblasti telefonické komunikace.

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Dostupnost pracovníka MěÚ	7
Graf č. 2: Uvítání klienta MěÚ	8
Graf č. 3: Vzhled pracovníka MěÚ	9
Graf č. 4: Vystupování pracovníka MěÚ	10
Graf č. 5: Výsledek realizovaných jednání	11
Graf č. 6: Dotazy na další potřeby klienta	12
Graf č. 7: Ukončení návštěvy	13
Graf č. 8: Představení pracovníka MěÚ	14
Graf č. 9: Přivítání klienta	15
Graf č. 10: Aktivita zjišťování potřeb klienta	16
Graf č. 11: Výsledek hovoru	17
Graf č. 12: Dotazy na další potřeby klienta	18
Graf č. 13: Ukončení hovoru	19
Graf č. 14: Rychlost odpovědi	20
Graf č. 15: Oslovení klienta	21
Graf č. 16: Výsledek e-mailu	22
Graf č. 17: Dotazy na další potřeby klienta	23
Graf č. 18: Ukončení e-mailu	24
Graf č. 19: Podpis pracovníka	25