



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



Příloha 10

Analýza Městského úřadu Nepomuk metodou mystery klient

Strategický plán města Nepomuk



červen 2018



Řešitelé:



Ing. Tomáš Pelíšek, Mgr. Emil Vařeka MBA

2017 - 2018



OBSAH

1	KLIENTSKÁ ORIENTACE PRACOVNÍKŮ	4
1.1	Úvod	4
1.2	Hodnotící kategorie	5
2	PRŮBĚH A VÝSLEDKY DOTAZOVÁNÍ	6
3	HODNOCENÍ	10
4	ZÁVĚREČNÉ SHRNUÍ	13



1 KLIENTSKÁ ORIENTACE PRACOVNÍKŮ

Prověření fungování úřadu anonymním způsobem, bylo provedeno metodou „mystery client“. Spolupracovník analytického týmu, šel na úřad vyřídit několik různých záležitostí s následujícím výsledkem.

V samostatném dokumentu byly z důvodu lepší přehlednosti a možnosti kontroly shrnuty doporučené kroky ke zlepšení. Jsou označeny kódem, z důvodu lepší orientace a vazby mezi zjištěními a doporučeními. Například DA01 = Doporučení č. 01, vyplývající z Analýzy, DM... doporučení ze zjištění formou Mystery Client.

1.1 Úvod

Šetření mystery client proběhlo v dubnu 2018 na MÚ Nepomuk, na adrese náměstí Augustina Němejce 63, 335 01 Nepomuk, za pomoci metody osobního setkání fiktivního klienta a dotazování předem vybraných zaměstnanců. Hlavním cílem šetření bylo prověřit kvalitu komunikace zaměstnanců, s klientem z toho důvodu byly některé dotazy položeny vícekrát.

Dalšími oblastmi šetření, bylo hodnocení orientace na úřadě, prostředí úřadu, informace u vstupu a hodnocení informací na webu.

Návštěva probíhala v úředních hodinách a celkem bylo realizováno 6 osobních kontaktů.

Doporučení jsou označena kódem, z důvodu lepší orientace mezi zjištěními a doporučeními. Například DM01 = Doporučení č. 01, vyplývající z šetření Mystery Client.

Tabulka: Stupnice hodnocení všech typů komunikace

1	2	3	4	5
vysoce profesionální přístup úředníka bez výhrad	velmi dobrý přístup úředníka bez závažných nedostatků	uspokojující přístup úředníka s menšími výhradami	podprůměrný přístup úředníka s několika nedostatky	nevyhovující přístup úředníka se zásadními výhradami



1.2 Hodnotící kategorie

- dojem z pracoviště
 - estetický dojem z daného pracoviště
 - způsob identifikace jednotlivých zaměstnanců
 - činnost pracovníků při příchodu klienta
 - oblečení a úprava zaměstnanců
- pozdrav a přivítání klienta
 - reakce zaměstnance na příchod klienta
 - nabídka k sezení, podání ruky
- komunikační dovednosti
 - úroveň verbální a neverbální komunikace
 - rozvíjení a budování vztahu ke klientovi
 - paralingvistická komunikace
 - slovní vata
- úroveň vystupování
 - vstřícnost, naslouchání, přikyvování, úsměv, oční kontakt
 - formálnost či neformálnost vystupování
- zodpovězení dotazu
 - vyřešení problému a poskytnutí jasné odpovědi
 - vlastní iniciativa a návrh řešení
 - snaha o poskytnutí pomoci nad rámec dotazu
- rozloučení
 - podání ruky, popřání hezkého zbytku dne, úsměv
- celkový dojem
 - klientův subjektivní celkový dojem z osobní komunikace



2 PRŮBĚH A VÝSLEDKY DOTAZOVÁNÍ

Šetření mystery client proběhlo v dubnu 2018. Celkem bylo realizováno 6 osobních kontaktů na různých odborech MěÚ Nepomuk.

Identifikace zaměstnance		Odbor finanční, majetkový a školství				
Předmět otázky		Klienti, jako mladý pár, se chtěli přestěhovat do dané obce a hledali informace na úřadě. Paní v podatelně (informacích u chodu) se dotázali na možnosti bydlení v městském bytě, nebo na případnou možnost výstavby domu na pozemcích obce. Dále se také otázali, za kým na úřadě zajít, v řešení otázky, kde a jak v obci řešit možnosti sociální služby pro seniory (péči o staré prarodiče, pečovatelskou službu/dům), a jak a kde řešit přihlášení a úhradu poplatku za psa.				
Hodnocení (známka 1-5)						
dojem z pracoviště	pozdrav a přivítání	komunikační dovednosti	úroveň vystupování	zodpovězení dotazu	rozloučení	celkový dojem
1	1	2	1	1	1	1
Komentář						
Zaměstnankyně podala plnohodnotné a srozumitelné informace na všechny položené otázky, měla zájem o klienta, snažila se o hledání vhodného řešení. V případě konkrétnějšího řešení některých otázek poslala klienty pro přesnější informace na jednotlivá odborná pracoviště, která řeší konkrétní požadavky klienta.						



Identifikace zaměstnance		Odbor výstavby a životního prostředí				
Předmět otázky		Rádi bychom zakoupili pozemek pro budoucí výstavbu rodinného domu. Jaké jsou v obci možnosti koupě pozemků obecních, příp. soukromých? Jaké jsou podmínky ze strany obce či jiných účastníků řízení pro přípravu a realizaci výstavby? Jaké dokumenty jsou pro koupi městského pozemku a pro výstavbu domu potřeba? Kde je klient může získat?				
Hodnocení (známka 1-5)						
dojem z pracoviště	pozdrav a přivítání	komunikační dovednosti	úroveň vystupování	zodpovězení dotazu	rozloučení	celkový dojem
1	3	2	1	2	1	2
Komentář						
<p>Pracovnice z počátku přesně nerozuměly dotazu, nicméně se rychle dostaly do obrazu a dotazy srozumitelně zodpověděly, také klienta odkázaly na správce obecních parcel a na soukromé majitele pozemků.</p> <p>Slabší stránkou byla prvotní úroveň reakce na příchod klienta, zprvu menší zájem o klienta, v průběhu rozhovoru se, ale vstřícnost a komunikace všech přítomných zaměstnankyň velmi zlepšila a snažily se klientovi otázky srozumitelně zodpovědět. Je také možné, že konkrétní otázky klienta řeší obvykle vedoucí zaměstnanec, který nebyl v době klientovi návštěvy přítomný.</p>						



Identifikace zaměstnance		Odbor finanční, majetkový a školství				
Předmět otázky		Rád bych si pronajal nebytový prostor v domě na území města. Jsou nějaké prostory k dispozici? Také bych měl zájem o městský byt, jsou nějaké k dispozici?				
Hodnocení (známka 1-5)						
dojem z pracoviště	pozdrav a přivítání	komunikační dovednosti	úroveň vystupování	zodpovězení dotazu	rozloučení	celkový dojem
1	2	2	2	1	1	2
Komentář						
Pracovnice zodpověděla dotaz velmi krátce a striktně, ale kvalifikovaně. Slabší stránkou byl striktní přístup a zájem o klienta.						



Identifikace zaměstnance	Odbor vedení, Kulturní a informační centrum					
Předmět otázky	Klientka se bude v létě stěhovat do města, její vzdělání je kulturní management a položila zaměstnankyni v infocentru otázku: Jaké je ve městě kulturní a volnočasové vyžití? Existují zde jazykové, nebo sportovní kurzy pro dospělé? Jak funguje místní mateřské centrum? Jaké prostory ve městě by jí byly doporučeny k pořádání kulturních akcí?					
Hodnocení (známka 1-5)						
dojem z pracoviště	pozdrav a přivítání	komunikační dovednosti	úroveň vystupování	zodpovězení dotazu	rozloučení	celkový dojem
1	1	1	1	1	1	1
Komentář						
Pracovnice poskytla klientce vyčerpávající a kvalifikované informace i nad rámec dotazu. Pracovnice byla velmi iniciativní a podala klientce další užitečné informace pro aktivní občanský život. Komunikační dovednosti byly na vynikající úrovni.						



3 HODNOCENÍ

Níže uvádíme celkové hodnocení a drobné nedostatky, které ale podle našeho názoru ve vnímání občanů sehrávají také nezanedbatelnou roli. U některých navrhuje jejich řešení či další postupné kroky ke zlepšení. Celkově mystery klienti hodnotí přístup MÚ ke klientovi velmi kladně, a to jak z pohledu prvního dojmu, čekacích dob, tak také ze strany přístupu a ochoty pomoci většiny zaměstnanců.

Komunikace s klientem

Doporučujeme zaměřit se na trénink vedení rozhovorů s klienty, zefektivnit úvodní přijetí klienta, průběh rozhovorů (kladení otázek, naslouchání, nabídka variant řešení), tj. zlepšit strukturu rozhovorů. Posílit komunikační dovednosti a odborné znalosti zaměstnanců při řešení standardních životních situací, zejména těch, které překračují běžnou agendu jednoho odboru (stavba rodinného domu, kopání studny atp.)

DM01 – trénink komunikace, vedení rozhovorů

DM02 – proškolení zaměstnanců napříč agendami, z pohledu vyřízení záležitosti od začátku do konce, aby v nejčastějších životních situacích dokázali občanovi poradit na jednom místě, i když následně danou záležitost zpracovává více odborů

Orientace v budově úřadu

Informační orientační systém

Celkem MÚ hodnotíme jako přehledný úřad (velká, snadno pochopitelná orientační tabule přímo u vstupu do hlavní budovy úřadu, kolem které musí nutně projít každý, další tabule také u hlavních schodišť v jednotlivých patrech, orientace tedy byla snadná). Doporučujeme zlepšit označení na spojovacích dveřích a spojovací chodbě mezi budovami úřadu, s tím souvisejí použít orientační šipky na chodbách.

DM03 – rozšířit označení na spojovacích dveřích a chodbách

Služby informačních center a systém příjmu klientů



Klienti pozitivně hodnotí podatelnu úřadu (první kontaktní místo při vstupu do úřadu), tedy přístup přítomné zaměstnankyně ke klientovi z hlediska projevu zájmu o klienta, komunikace a orientace v agendě celého úřadu – tedy poskytnutí základní orientace na úřadě, nasměrování do konkrétní kanceláře/oddělení při řešení konkrétního problému/otázky.

Jako velmi slabou stránku hodnotí klienti nepřítomnost recepce/informací – oficiálního prvního kontaktního místa při vstupu na úřad. Není jasné, kde si nechat poradit, zda jako informace funguje podatelna, která je prvním místem, které klient mívá při vstupu do úřadu. Doporučujeme viditelně označit jedno místo, nejspíš podatelnu – jako určené první kontaktní místo.

[DM04 – rozšířit funkci i označení podatelny, na „Informace“](#)

Prostředí úřadu

Zhodnocení interiéru úřadu a kanceláří

Slabou stránkou prostředí budovy úřadu, je nedostatečný počet míst k sezení na chodbách před jednotlivými kancelářemi. Kladný dojem – záchod pro návštěvníky úřadu velmi čistý, dostatek mýdla a papíru.

[DM05 – umístit na vhodná místa na chodbách židle, stolky a zásobník s vodou, pro čekající klienty](#)

Označení kanceláří, identifikace zaměstnanců

Klienti kladně hodnotí označení dveří. Nejen v úřední den a úřední hodiny doporučujeme, nastavit systém oznamování nepřítomnosti na pracovišti. Případně podat informaci, kdo pracovníka zastupuje, v době jeho nepřítomnosti.

K lepší orientaci by bylo dobré zajistit identifikační cedulky jednotlivých pracovníků, aby klient po vstupu do kanceláře či při pohybu po úřadu věděl, s kým jedná – případně lze identifikaci řešit představením a/nebo fotografií na dveřích a webu či cedulkou na pracovním stole).

[DM06 – na pracovní místo/stůl umístit jméno a funkci pracovníka](#)

Webové stránky města a městského úřadu

Internetové stránky jsou celkem intuitivní, srozumitelné a přehledné. Velmi kladně hodnotíme možnost výběru, zda webové stránky navštívuje klient jako občan nebo turista, v závislosti na tom je pak web změněn pro dané potřeby daného klienta.



Pokud chce klient-občan řešit určitou životní situaci, není na první pohled patrné, co všechno po něm úřad bude požadovat a na jaké odbory úřadu se obrátit.

DM07 – Doplnit webové stránky města o informace k řešení životních situací

Základní agendu lze dozvědět až po rozkliknutí záložky jednotlivých odborů, a to v záhlaví dané stránky odboru. Toto umístění v záhlaví je z našeho pohledu dobré, ale není výrazné, a tedy je snadno přehlédnutelné.

V orientaci občana by mohlo pomoci vytvoření stručného informačního rozcestníku s výčtem všech odborů úřadu, včetně odrážkového výčtu nejběžnějších agend daného odboru. Obdobně lze vytvořit informační rozcestník u jednotlivých stránek odborů, a to v záhlaví dané stránky, nejlépe nad kontakty.

DM08 – Doplnit webové stránky města o rozcestník všech odborů a jejich agend, včetně návazností a lhůt

Doporučujeme i jinou možnost pro lepší orientaci občana na webových stránkách - vytvořit samostatnou podzáložku - pod záložkou „Městský úřad“ (či vytvořit rychlou navigaci přímo v záložce „Úřad a samospráva“), která by radila občanům jak se zachovat v různých životních situacích (informace o tom, jak vyřídit různá podání, na koho se obrátit a v jakých lhůtách, zda se platí správní nebo jiné poplatky, jaké jsou nutné formuláře, jakými právními předpisy se vyřizování záležitostí řídí apod.). Tyto postupy lze tématiky rozdělit podle oblastí vyřizovaných záležitostí (například jednoduchou tabulkou či výčtem). Lze se inspirovat například na portále plzen.eu/občan/úřad/vyřidte si na úřadu.

V kontaktech je možné dohledat většinu pracovníků bez větších problémů. Z pohledu dobré orientace, bohužel u většiny zaměstnanců chybí fotografie. Při osobní návštěvě úřadu může být pro klienta nejasné, s kým vlastně jedná, neboť ve většině kanceláří MÚ je v jedné místnosti přítomno více zaměstnanců.

U mobilního rozhraní webové stránky doporučujeme nad sliderem s aktualitami, umístit dvě proklikávací záložky „Úřad a samospráva“ a „Události a akce“ / případně i možnost přepnout pomocí rozklikávací záložky do rozhraní webu – jako občan a jako turista.

DM09 – Upravit mobilní zobrazení webové stránky o možnost přepnutí „Úřad a samospráva“ / „Události a akce“ a „Občan“ / „Turista“



4 ZÁVĚREČNÉ SHRNUÍ

Před dílčími zlepšeními bychom rádi vytkli jedno společné. Pro postupné a trvalé zlepšování úřadu uvnitř, i jeho působení na občany a okolí, je důležité, aby za tento proces měl odpovědnost konkrétní pracovník, který by to měl ve své náplni práce. V personálním obsazení úřadu jsme nenašli pro takovou náplň rezervu a doporučujeme zvážit zavedení pozice "koordinátora rozvoje města".

DM10 – Stanovit roli a osobu, odpovědnou za trvalé zlepšování úřadu a koordinaci rozvoje města

Kromě e-mailových adres a možnosti stáhnout si některé formuláře, není možné vyřídit záležitosti na dálku, elektronicky. Postupné zavedení vyřízení záležitostí přes internet, by nejen zvýšilo komfort občanům, ale také zjednodušilo práci úředníkům.

DM11 – Postupně zavádět možnost elektronického vyřízení požadavku/povinnosti

Moderní úřady začínají řešit konkrétní životní situace občanů, tedy z pohledu klienta, nikoli agendy. Tento přístup je dle zjištění analýzy již zaměstnanci MÚ zčásti uplatňován. Doporučujeme v něm pokračovat a dále ho rozvíjet i dalšími způsoby a technickými prostředky.

Kompetenční model a navazující měření a hodnocení výkonnosti je obecně správným principem, který často přináší pořádek v odpovědnostech, vyšší motivaci a tím i kvalitu. Zaměstnanci úřadu jsou hodnoceni tajemníkem a toto hodnocení má vazbu na odměňování. V současné situaci MÚ Nepomuk je třeba formalizaci šetřit, aby nepřinesla více administrativy než užítku, avšak určitá zlepšení jsou možná a v rámci analýzy je zmiňujeme.

Náročně řešitelným, avšak v mnoha ohledech omezujícím faktorem, je prostor budovy úřadu. Nejen pokud by bylo třeba rozšířit počet pracovníků, ale také pro zvýšení kvality prostředí úřadu jak pro pracovníky, tak pro občany, kteří na úřad přicházejí. Také se zřetelem k maximální bezbariérovosti úřadu. Proto doporučujeme zvážit možnosti řešení optimalizace rozložení, případně rozšíření a úpravy budovy úřadu.