

Kvalita komunikace

Pokud má být služba poskytována efektivně a v souladu se spotřebitelskou poptávkou, a měla by vyhovět politickým a finančním prioritám poskytovatele, stejně jako dalším obligatorním závazkům, je nutno zabývat se oblastí komunikace mezi poskytovatelem a uživatelem služby.

Prvním krokem je definovat uživatele. Obec by měla mít na paměti možné konflikty mezi potenciálními uživateli služeb. Je třeba vzít v úvahu, že populace není homogenní a služby musí odpovídat rozličným potřebám lidí různých věkových skupin, schopností a za různých sociálních i ekonomických podmínek. Potřeba uspokojit takto široký rámec potenciálních uživatelů a navzájem si konkurujících potřeb činí problém měření kvality velmi komplexním. Obec musí stále hledat rovnováhu mezi uspokojením individuálního uživatele a prioritami širší komunity.

Proto je důležitá komunikace s uživatelem. Obec by měla mít jasný cíl, který v určité oblasti služeb sleduje, a ten oznámit a dát najevo veřejnosti. Vysvětlit uživatelům standardy kvality, které mohou požadovat a očekávat. Komunikace s občany by měla vést k tomu, aby věděli, na jakou službu mají nárok, jak ji mohou získat a kde. (Např. zvláštní seznam služeb v telefonním seznamu, přehledné a jednoduché značení na budovách a uvnitř budov městského úřadu jsou některé možnosti komunikace).

Komunikace však předpokládá neustálý dialog. Obec může využít metody marketingového průzkumu, který by měla pravidelně opakovat, aby získala přehled o zlepšení, či zhoršení služeb. Podobně lze využít i dny otevřených dveří, zákaznické panely a výstavy. Důležitý je i názor personálu, který přichází do styku přímo s uživateli a občany.

Kvalita specifikace a vymezení služby

Porozumění potřebám (lhostejno či jednotlivce, nebo široké veřejnosti) by bylo samoúčelné pokud by neovlivnilo politický proces a nevedlo k jasné definici a specifikaci služeb. Vzhledem k tomu, že potřeby, priority a politické cíle se mohou měnit, vymezení služeb je třeba pravidelně revidovat a neustále se ujišťovat, že odrážejí to, co od nich očekávají uživatelé.

Obce jsou zpravidla zvyklé přesně specifikovat služby a jejich standardy, které jsou poskytovány smluvními organizacemi na základě kontraktů a smluv. Stejný postup by měly aplikovat i na všechny poskytované služby. Takto chápanou specifikaci služeb lze definovat velmi široce: od definování cíle, účelu, priorit a standardů, kterých chceme dosáhnout, přístupnost a dostupnost služby, prostředí, ve kterém je služba poskytována, kvalifikovanost a zdvořilost personálu, až po použité metody a očekávané výstupy.

Pro určité služby jsou klíčové metody poskytování a distribuce služby a měly by se ve specifikaci objevit, je však důležité aby byly brány v úvahu faktory, které odpovídají hlavním cílům služby. V opačném případě se může obec zaměřit na faktory, které se sice snadno měří, ale nejsou vlastně podstatné.

Specifikaci služeb a ukazatelům by měli rozumět zaměstnanci, personál, stejně jako veřejnost. I zde je namístě názor personálu - standardy budou spíše dodržovány, pokud je na jejich tvorbě a výběru zainteresován personál, který je naplňuje. Toto je předpokladem k tomu, že standardy budou reálné a uskutečnitelné.

Personál nebude zdvořilý a vstřícný jen proto, že to nařizují předpisy. Vše je věcí organizační kultury. Nestačí zaměstnance jen obeznámit se standardem a vysvětlit jej. Personál je třeba proškolit, ukázat některé specifikace na příkladech v rámci workshopy, definovat způsoby, jak budou jednotlivé ukazatele a standard hodnoceny.

Kvalita poskytování a distribuce

Dalším faktorem, který má vliv na kvalitu služby, je kvalita jejího poskytování. Tím máme na mysli zejména to, zda je služba opravdu poskytována dle stanovených standardů a specifikací, a dále snahu o snížení a odstranění jakýchkoli nedostatků v dodávce, či poskytování služby.

Toho lze docílit systémem vnitřní kontroly, namátkovou kontrolou vedoucích pracovníků, případně zjišťováním počtu stížností a jejich včasného vyřízení. Pokud chceme užívat ukazatel počtu stížností ke zjišťování kvality služby, je třeba zajistit a podpořit způsob, jak je obdržet - např. bezplatnou telefonní linku, která je v provozu i mimo úřední hodiny atd. Tento způsob má však i svá úskalí. Vysoký počet stížností nemusí nutně znamenat nespokojenost uživatele - může jen reflektovat skutečnost, kterou obec nabídla pro vyjádření názoru.

Identifikace možných pochybení a nedostatků v poskytování služby je prvním krokem. Je třeba aby zodpovědní pracovníci zjistili příčiny a pokusili se přijmout opatření, která zabrání jejich opakování. Opět je důležité zainteresovat a vyškolit personál, který službu poskytuje. Je možné se učit na svých chybách, je možné se poučit od jiných obcí či organizací.

Kvalita zaměstnanců a systému

Kvalita služeb je závislá na personálu, který je poskytuje. Je věcí přístupu a chování stejně jako vlastních výkonů. Tento aspekt předpokládá dobrou personální politiku a plánování lidských zdrojů od nábory, motivace lidí, vnitřní komunikace, vzdělávání, peněžního a nepeněžního odměňování, až po péči o zdraví a bezpečnost při práci, vývoj organizace atd.

Výsledkem zlepšené personální politiky a investování do lidských zdrojů budou kvalitnější manažeři, kteří jsou schopni motivovat své podřízené, lepší zaměstnanci, kteří ocení, jestliže obec či organizace rozpozná jejich individuální nebo kolektivní schopnosti, lepší týmová práce a rozvoj, který umožní uspokojení z práce a dodá službě vyšší kvalitu.

Další podstatnou podmínkou kvality služeb je vybavení personálu a zaměstnanců kvalitním a vhodným zařízením pro jejich poskytování a jeho včasné obnovování.

Dále sem patří systémy a procesy, které umožňují plánovat poskytování nových služeb, monitorovat poskytování současných služeb a definovat, jakým způsobem bude organizace komunikovat s uživateli a zaměstnanci.

Uvedené systémy a procesy musí existovat na všech úrovních organizace. Je na obci, do jaké míry a jakých podrobností jsou zdokumentovány (např. ve formě organizačního řádu). Mělo by však být jasně definováno, kdo za co a v jakých případech odpovídá.

Klíčovými prvky kvality poskytovaných služeb jsou informační systémy a systémy finanční kontroly. Pokud nejsou finanční informace k dispozici včas nebo pokud jsou neúplné, nebo pokud neexistují informace umožňující kontrolu poskytování služeb, nebudou pravděpodobně poskytovány zcela efektivně.

Zdroje

Zdroje - peněžní prostředky, lidé, vybavení a budovy - nejsou přímo měřítkem kvality služeb. Náklady na službu nic nehovoří o její kvalitě. Na druhou stranu zdvojnásobení zdrojů však nutně neznamená zlepšení kvality služby. Důležitým aspektem kvality je efektivní využití zdrojů. Služba, která stojí více, než je nutné, nebo na kterou se plýtvá penězi, personálem, či jinými zdroji, nemůže být kvalitní, i pokud uspokojí potřeby uživatelů. Přístupy VFM vyžadují orientaci nejen na úsporu

nákladů, ale i na otázky, zda standardy služeb a potřeby uživatelů se realizují za ekonomickou cenu.

"Mapa kvality" zohledňuje vztahy mezi poskytovatelem služby (obcí) a jejími uživateli (obyvateli). Je třeba mít na paměti, že poskytování konkrétní služby "v první linii" (a její kvalita) závisí na řadě dalších podpůrných a přidružených služeb. Např. péče v domově důchodců je závislá na kvalitě služeb prádelny, kuchyně, úklidu atd. Ty zase závisí na dalších službách. Tuto hierarchii služeb lze označit jako "řetěz kvality" - propojení různých interních a externích podpůrných služeb, které musí dosahovat dané kvality, aby byla dosažena požadovaná kvalita veřejné služby "v první linii". Proto je vhodné mít na zřeteli "mapu kvality" i u těchto podpůrných služeb. Podobně se lze dívat vztahy mezi odděleními, referáty, či odbory uvnitř samotné organizace či úřadu.

Jak je známo, řadu služeb neposkytuje obec přímo, ale prostřednictvím smluvních organizací. V těchto případech se jednoduchý vztah uživatel - poskytovatel rozpadá na tři části: uživatel nebo spotřebitel, klient nebo zákazník a smluvní partner nebo poskytovatel. Uživatel může tedy službu obdržet buď od obce, nebo od smluvní organizace. Vznikají tedy i vztahy mezi obcí a smluvní organizací. "Mapu kvality" lze uplatnit na všechny tyto vztahy a zodpovězení dotazníkůvých otázek může pomoci identifikovat a vyjasnit odpovědnost jednotlivých účastníků a zjistit jejich případné překrývání.

"Mapa kvality" umožňuje obci zjistit, ve kterých oblastech plnění a kvality služeb již existují a používají se určité indikátory a ukazatele kvality, ve kterých oblastech se překrývají a které oblasti nepokrývají vůbec (oblast specifikace). "Mapu" lze využít k definování současné pozice obce při monitorování kvality (oblast poskytování služeb). Pomáhá tak odhalit slabiny a nedostatky obce. Ukáže, zda je program zavádění kvality prosazován managementem (částečně oblast kvality lidí a systému).

Kvalita a úroveň veřejných služeb jsou obtížně kvantifikovatelné kategorie. Z hlediska obce či kraje je však podstatné mít jasno v tom, čeho má která služba dosáhnout a co odlišuje dobrou službu od špatné. K tomu lze podle mého názoru využít "mapy kvality" i v podmínkách ČR.

Odpovědi na kontrolní otázky z výše uvedených oblastí se mohou stát podkladem pro získání programů certifikace systému řízení jakosti podle modelu užívaného v EU - Obecný systém hodnocení jakosti veřejných služeb ve veřejné správě CAF, či dokonce podle norem ISO 9001/2000. O tom, že naše obce a kraje si důležitost poskytování kvalitních služeb občanům uvědomují, svědčí i první vlašťovky, kdy některé z nich již získaly certifikáty systému řízení jakosti podle norem ISO 9001/2000.