

CHARTA KLIENŤSKÝCH SLUŽEB

Libuše Nivnická, Knihovna Jiřího Mahena v Brně

Hledání správné cesty je nikdy nekončící příběh lidstva, společnosti, národů, komunity, skupiny i jednotlivce, stejně tak jako firem a institucí bez ohledu na jejich charakter. Zdravé hledání znamená, že zvolené cesty povedou k úspěchu, prosperitě, že budou vytvářet spojnici mezi minulostí a budoucností, že zároveň nebudou mařit a ničit cesty jiných. Budou pevné a stabilní, stejnou měrou se budou umět přizpůsobit terénu, zvládnout překážky. Jejich tvář bude zvat k tomu, abychom se po nich vydali. Měly by být prospěšné všem, kteří je budou chtít použít.

V procesu hledání správné cesty se pohybují logicky také knihovny. Nesčetněkrát se v minulosti ocitaly pod tlakem vnějších okolností i vlivů vlastních představ před nutností volit, jak dál. Není tomu jinak ani v dynamickém 21. století. Snad jen proměny společnosti jsou ještě razantnější, rychlejší a globální. Tempo technického a technologického pokroku v informační společnosti proměňuje výrazně potřeby veřejnosti a tím i požadavky kladené na knihovny.

Kvalita veřejné služby a spokojenost klientů

Knihovny průběžně prochází mnoha strukturálními a organizačními změnami. Ne všechny bylo možné hodnotit jako přínosné, jiné naopak položily základy pro implementaci moderních metod poskytování veřejných služeb. Potřebné změny však nespočívají v pouhém zavádění moderních technologií a zlepšování materiálních a finančních podmínek pro činnost knihoven. Ruku v ruce s těmito procesy musí jít zlepšování organizace práce, zefektivňování jednotlivých procesů, zajišťování jejich pružnosti a operativnosti. Jde tedy o rozsáhlý komplex prvků vedoucí ke **zvyšování kvality služeb**. Orientace na klienta musí být základem zvyšování kvality veřejné služby. Jde o kontinuální vyvíjející se proces, který, má-li být úspěšný, musí přijmout organizace jako celek i každý její zaměstnanec. Kvalita veřejné služby, kterou poskytování knihovnických a informačních služeb je, by se měla stát ústředním tématem strategických cílů knihoven.

Jak však posoudit, zda je knihovna schopna v dynamickém změnovém procesu obstát a nabídnout skutečně to, co se od ní očekává? Jaká objektivní kritéria zvolit? Jedním z hlavních kritérií by měla být **spokojenost klientů**. Zde se však otevírá další dlouhá řada otázek. Jak měřit spokojenost klientů? Stačí nám soubor subjektivní pocitů? Vystihnou pravou podstatu statistická

data? Jaké veličiny vlastně měřit a hodnotit? Na tyto otázky není snadné odpovědět. Vyjděme nejdříve z definice spokojenosti. Ta podle normy ISO 9000 zní: **Spokojenost je vnímání zákazníka týkající se stupně splnění jeho požadavků** .

Vnímání spokojenosti je na první pohled velmi obtížně uchopitelné. Spokojenost je spojena s city a pocity. Spokojenost jednotlivce je velmi individuální kategorie a pojem vyvíjející se v čase. To, co je pro jednoho vyhovující, může být pro druhého naprosto nedostačující. Spokojenost patří k tzv. „měkkým indikátorům“, čili jde právě o komplex pocitů. Narozdíl od toho „tvrdé indikátory“ vyjadřují objektivní skutečnosti (např. míra nezaměstnanosti, dostupnost sociálních služeb, dopravní obslužnost atd.). Spokojenost je pojem relativní. V praxi to může znamenat, že stejná úroveň služeb může být hodnocena na jednom místě pozitivně, na jiném záporně. I tam, kde je dle tvrdých indikátorů horší kvalita života, může být vyšší spokojenost a naopak.

Ve vazbě na značnou relativitu pojmu spokojenost se může zdát úsilí o zvyšování kvality služeb a tím i spokojenosti uživatelů beznadějně. Není tomu tak. Avšak problematika řešení spokojenosti uživatelů veřejných služeb vyžaduje systematický a cílevědomý přístup založený na transparentnosti a otevřenosti a to jak směrem k vlastním zaměstnancům, tak směrem k veřejnosti. Je třeba si uvědomit, **že odpovědnost za kvalitu a spokojenost klientů konkrétní veřejné služby nese vedoucí, který stojí v čele organizace. Odpovědnost za spokojenost konkrétního zákazníka nese pracovník, který danou službu přímo zabezpečuje.**

Postoj České republiky ke zvyšování kvality veřejné správy

Ministerstvo vnitra ČR bylo vládou pověřeno koordinací reformy veřejné správy. Pro zajištění postupu přijala vláda řadu nařízení a dokumentů (např. *Zelená kniha o službách v obecném zájmu*, *Bílá kniha o službách v obecném zájmu*) v souladu s přístupy Evropské komise. Materiál **Strategie podpory dostupnosti a kvality veřejných služeb** zpracovaný na základě usnesení vlády č. 824 ze dne 1. září 2004 mapuje existující zdroje dat o kvalitě a dostupnosti veřejných služeb pro potřeby strategického rozhodování územních samospráv a vlády i pro vzájemné porovnání kvality a efektivnosti místních veřejných služeb. Součástí materiálu je také návrh variant pro budoucí systém zjišťování údajů o dostupnosti a kvalitě vybraných veřejných služeb. Přílohy Strategie uvádí mj. metody měření kvality a také návrh okruhů služeb ke standardizaci v jednotlivých resortech. Ze zmíněných metod blíže zmíním např. **metodu benchmarkingu** – tj. metodu vzájemného srovnávání, zvyšování výkonu, učení se jeden od druhého, která byla ve veřejné správě v ČR poprvé realizována v rámci pilotního projektu CENA

A VÝKON v letech 2002–2003. Další **model CAF** – Common Assessment Framework (Společný hodnotící rámec) byl zpracován Evropským institutem pro veřejnou správu – EIPA jako nástroj pro zvyšování kvality organizací veřejné správy v Evropě. Model je volně šířitelný nástroj, za jehož použití se nemusí platit žádný licenční poplatek. CAF obsahuje soubor devíti kritérií, která umožňují provést sebehodnocení organizace. Kritéria se dělí do dvou kategorií – předpoklady organizace (vedení, management lidských zdrojů, strategie a plánování, partnerství a zdroje) a výsledky organizace (vztah k zákazníkům/občanům, vztah k pracovníkům, vztah ke společnosti, klíčové výsledky činnosti a výkonnosti).

Projekt „Charta pro občana“

Pilotní projekt „Charta pro občana“ je další metoda uplatňovaná v procesu zvyšování kvality veřejných služeb. Projekt připravil k realizaci Odbor modernizace veřejné správy Ministerstva vnitra na základě zájmu samospráv zjištěného v průběhu roku 2005 při tematicky zaměřených seminářích na oblast zvyšování kvality v organizacích územní veřejné správy.

Cílem charty je zkvalitnit výkon správních činností a veřejných služeb na těch pracovištích, která přicházejí bezprostředně do styku s občany. **Charta pro občana je veřejný závazek služby, jehož splnění může uživatel očekávat.** Chartu může zpracovat poskytovatel kterékoliv služby s cílem seznámit občana - uživatele především se způsobem, jakým bude služba poskytnuta, co je uživateli garantováno, co se stane, pokud garantované závazky poskytovatele nebudou dodrženy, apod. Cílem pilotního projektu je na základě mezinárodně ověřené metodiky připravit aplikaci do ČR.

Cílovými skupinami projektu jsou pracovníci vrcholového vedení a politici na místní úrovni, osoby odpovědné za kvalitu služeb v organizaci, manažeři strategického plánování a zaměstnanci ve styku s občany. Účast na tomto projektu je dobrovolná. Zúčastnit se mohou organizace poskytující věcné veřejné služby nebo činnosti na úrovni územní veřejné správy.

K tomuto projektu se připojily následující organizace: MěÚ Chomutov, MěÚ Pelhřimov, MěÚ Vsetín, Česká asociace pečovatelské služby, Centrum sociálních a zdravotních služeb Poděbrady, Centrum sociálně-zdravotních služeb Praha-Řepy, Domov důchodců Luhačovice, Knihovna Jiřího Mahena v Brně, Odbor sociálních věcí Krajského úřadu Zlínského kraje a Dopravní podniky hl. m. Prahy. Tyto organizace se rozhodly prosazovat moderní způsoby řízení a usilují o zlepšování služeb, které poskytují svým uživatelům nad rámec běžných zákonných norem.

Lektoři projektu jsou odborníci Sigma OECD: vedoucí projektu Elke Löffler z Velké Británie a Salvador Parrado ze Španělska. Oba lektoři mají

zkušenosti s implementací modelu v několika členských zemích EU (Velká Británie, Španělsko, Francie).



SIGMA

Support for Improvement in Governance and Management
A joint initiative of the OECD and the European Union, principally financed by the EU

Organizace a časový harmonogram projektu

Pilotní projekt Charta pro občana byl oficiálně zahájen 29. března 2006 a bude trvat cca 18 měsíců. Práce probíhají v průběhu dvoudenních seminářů a v mezidobí na domácí půdě každého účastníka.

1. fáze: Návrh chart (dvoudenní seminář). Seznámení účastníků s obecnými možnostmi využití Chart pro občana. Nalezení možností pro využití Charty pro občana v současné modernizační strategii organizace zapojené do projektu. Výběr správného typu charty, pomoc účastníkům při zpracování návrhu první verze Charty pro občana (Charty služeb). *(Trvání 2 měsíce).*

2. fáze: Úpravy a dokončení chart (dvoudenní seminář). Upřesnění standardů na základě konzultací s řadovými pracovníky, rozpracování postupů řešení stížností. Cílem semináře je naučit se naslouchat potřebám klientů i zaměstnanců. Dále vybudování výkonného manažerského systému, který bude založen na komunikaci s řadovými pracovníky. Na domácí půdě další konzultace se zapojenými pracovníky a cílovými skupinami o konečné podobě charty. *(Trvání 2-3 měsíce).*

3. fáze: Využívání chart jako nástroje zlepšování veřejných služeb. Analýza výsledků a stížností, provedení sebehodnocení (dvoudenní seminář). Navržení akčního plánu pro doplnění charty. Návazně jednodenní seminář pro účastníky k porovnání návrhů akčních plánů. *(Trvání 6 měsíců).*

4. fáze: Zavedení akčních plánů (jednodenní workshop). Zahrnutí a konsolidace navrhovaných změn, setkání účastníků s cílem identifikace překážek při zavádění chart a následně hledání možností řešení. *(Trvání 4 měsíce).*

5. fáze: Předávání zkušeností. Každý účastník předloží zprávu o dobré praxi ke své chartě. Budou zveřejněny výsledky a zkušenosti se zaváděním Chart na národní konferenci kvality. V rámci konference proběhne setkání se školiteli a zhodnocení výsledků. Budou projednány možnosti předávání nabytých zkušeností dále. Publikování závěrů.

Hodnocení projektu, přínosy pro zvyšování kvality práce a služeb knihovny

Velkými klady projektu je hned několik skutečností:

- Na tvorbě charty pracuje za každou organizaci základní **tříčlenný pracovní tým** sestavený ze zástupce vrcholového (ředitel) a středního (vedoucí) managementu a řadového pracovníka. Tento tým se účastní seminářů a workshopů. V organizaci se pak připojují další zainteresovaní pracovníci. **Efektivní pracovní tým** by měl mít 6 – 8 členů. Větší velikost je již pro efektivní práci omezující. Tým se schází především ve fázi tvorby a rozhodování o podobě charty. To skýtá prostor pro otevřenou komunikaci a výměnu názorů vycházejících z různých rovin organizace. Zároveň se navozuje příznivá atmosféra pro následnou vstřícnost pracovníků pro aplikaci charty v praxi organizace. Výsledky práce týmu se však nesmí rozcházet s každodenní prací. K rozhodnutí o výsledné podobě charty by mělo dojít nejdéle do 12 – 16 týdnů. K implementaci charty by mělo dojít v relativně krátkém termínu od konečného odsouhlasení.

- Účastníci v průběhu trvání projektu zpracovávají **chartu pro vlastní oblast činnosti**. Nejde tedy jen o obecný model, ale o zcela konkrétní dokument pro konkrétní cílovou skupinu. Každá organizace si sama zvolí, pro jakou cílovou skupinu bude chartu zpracovávat. Ve výsledku tuto chartu uplatní v reálných službách.

- Ke správné volbě cílové skupiny je pracovní tým naveden prostřednictvím **definice klíčových zainteresovaných stran**. Některé organizace či jejich organizační jednotky mohou poskytovat několik služeb, každou pro jinak vymezenou skupinu uživatelů. Organizace tak může mít jednu nebo několik chart. Důležité je tedy v samém začátku stanovit, která skupina uživatelů bude pravděpodobně mít z vytvoření charty největší prospěch, respektive, která skupina má pro nás největší prioritu. Vymezí se hlavní zainteresované skupiny (např. nynější klienti, potenciaální uživatelé, široká veřejnost, institucionální zákazníci, apod.), které mají vliv na poskytovanou službu (služby) nebo na něž naopak tato služba působí. Jednotlivé zainteresované skupiny se zařadí do příslušných rámečků tabulky.

		Zájem zainteresovaných stran	
		Nízký	Vysoký
Působnost zainteresované strany	Malá	Nízká priorita	Průběžně je informujte
	Velká	Zajistěte jejich spokojenost	Pracujte společně k dosažení společných cílů

Po zpracování a vyhodnocení všech úkolů jsme zvolili jako klíčovou zainteresovanou stranu - tedy dílovou skupiny, pro kterou budeme zpracovávat **pilotní chartu** děti ve věku 10 – 15 let.

■ Pro ujasnění logiky práce na chartě a jejím správném pojetí je také třeba definovat **kvalitu služeb**. Během workshopu tuto definici každý formuluje sám a bezprostředně návazně konzultuje v plénu a s lektory. Tímto způsobem je každý účastník naváděn k tomu, aby nalézal odpovědi na otázky podstatné pro další práci na chartě.

Existuje ve vaší organizaci definice kvality? Je lepší jedna definice nebo více? Shrňme-li odpovědi na tyto otázky, lze konstatovat:

- Kvalitu služeb není snadné definovat, ale snadno se pozná, když žádná není.
- Neexistuje-li žádná definice, neexistuje ani jazyk pro diskuse o kvalitě služeb.
- V rámci organizace je lepší mít jednu definici, zvážit jak ji hodnotit a zjišťovat. V případě potřeby za nějaký čas přejít k jiné definici.

Návazně na definici kvality byly účastníky určeny vhodné **ukazatele výkonů a standardy kvality** služby, pro kterou bude tvořena charta. Při stanovování cílů kvality je stále kontrolováno, zda jsou cíle „SMART“ (chytré):

- **S** jako *specific* tedy **konkrétní**
- **M** jako *measurable* tedy **měřitelné**
- **A** jako *achievable* tedy **dosahitelné**
- **R** jako *realistic* tedy **realistické**
- **T** jako *time-related* tedy **časově vymezené**

Dalším podstatným krokem pro práci na vlastní chartě bylo **stanovení hierarchie cílů**. V průběhu plnění tohoto zadání se velmi zřetelně potvrdil význam diskuse uvnitř vlastní organizace, neboť vnímání priorit bylo mnohdy u jednotlivých účastníků rozdílné. Vzájemná diskuse a možnost konzultace s lektory vedla poměrně rychle k vyjasnění úhlů pohledů a tím také ke shodě ve stanovení hierarchie cílů.

Před zahájením práce na chartě musely jednotlivé týmy pod vedením lektorů odpovědět na řadu otázek, které by dříve možná vůbec nepoložily. To otevřelo v mnoha směrech zcela nové úhly nazírání řešené problematiky.

Každý účastník sestavuje chartu služeb pro svou vybranou cílovou skupinu. Uplatňována je však jednotná struktura a pravidla tvorby dobré charty. **Charta služeb musí obsahovat klíčové prvky**, kterými jsou:

- **Standardy**: závazek zajistit takovou úroveň a kvalitu služby, na jakou má uživatel právo

- **Informace:** jasné vymezení toho, kdo má na službu nárok, kdy a kde je služba dostupná, vymezení případných požadavků na uživatele
- **Možnost reklamace:** jak podat reklamaci a jaké odškodnění očekávat v případě, že poskytovatel služby nedodrží standardy, ke kterým se zavázal

Během workshopu účastníci prodiskutují chartu ze dvou různých perspektiv s následnou zpětnou vazbou v plénu:

Hodnocení charty z pohledu uživatele nastoluje otázky typu:

- Obsahuje charta standard pro všechny příležitosti, které budou uživatele zajímat?
- Jeví se použité standardy relevantní vzhledem k pravděpodobným potřebám uživatelů?
 - Jsou standardy jasné?
 - Je jasné, co se stane, nebude-li standard dodržen?
 - Je jasné, jaké má uživatel povinnosti při čerpání služby?
 - Je jasné, co se stane, jestliže uživatel tyto povinnosti nesplní?
 - Jak by se podle vás dala tato charta zlepšit z pohledu uživatele?

Hodnocení charty z pohledu organizace:

- Obsahuje charta standard pro všechny záležitosti, které odborníci a zaměstnanci organizace považují za důležité?
- Jsou použité standardy relevantní pro efektivní služby?
- Budou tyto standardy snadno měřitelné?
- Je jasné, co bude muset organizace udělat, pokud není standard dodržen?
- Jak by se dala podle vás charta zlepšit z pohledu organizace?

Projekt je dimenzován až pro 18 různých činností veřejných služeb. To znamená, že se při tvorbě chart sejdou v pracovních skupinách **lidé ze zcela odlišných prostředí**, v plénu konzultují ustanovení chart jednotlivých účastníků. Poskytují si tak vzájemně vynikající zpětnou vazbu zejména ve vazbě na posouzení obsahové srozumitelnosti chart a jasnost výrazových prostředků. Na mnoha případech se jasně ukázalo, že termíny, ve kterých hovoříme a zdají se nám naprosto jasné, nezasvěcené veřejnosti nic neříkají a jsou zavádějící. Zároveň se během přestavování chart a následných diskusí otvírají nové nápady pro možnou spolupráci s partnery. Ukazuje se, že zejména v oblasti poskytování sociálních služeb jsou možnosti spolupráce s knihovnami stále nedoceňovány, stejně tak jako knihovny samy mnohdy neumí vhodného partnera pro spolupráci identifikovat.

V průběhu práce na chartě ověřujeme její návrh konzultací s cílovou skupinou, což přináší cenné podněty pro její další vyladění. Zároveň si tato

cílová skupina více zvyká vést s knihovnou otevřený dialog, což je jeden z důležitých nástrojů při zvyšování kvality služeb.

Pro projekt byla otevřena webová stránka obsahující veřejnou a pracovní část. Účastníci mají v průběhu celého procesu možnost vzájemně komentovat a připomínkovat jednotlivé dokumenty, mohou se vyjadřovat k dílčím problematikám a zejména trvale konzultovat s lektory. Dokumenty jsou dostupné v české i anglické verzi. <http://www.mvcr.cz/sprava/2006/charta/index.html> .

Závěrem mohu za Knihovnu Jiřího Mahena v Brně konstatovat, že ačkoliv jsme teprve v prvé polovině trvání projektu a ještě nemáme možnost ověřit dopady aplikace charty služeb v praxi, participace na projektu již nyní přinesla obrovské množství teoretických poznatků významných pro management knihovny i řadové zaměstnance, kteří se projektu aktivně účastní. Zároveň výrazným způsobem podnítila iniciativu všech zapojených lidí i jejich vůli vést společnou otevřenou diskusi, ve které se stírají bariéry mezi vrcholovým managementem a výkonnými knihovníky. Učíme se vzájemně si naslouchat a respektovat názor druhého. Při debatách vznikají i další „vedlejší produkty“, tzn. že dochází k lepšímu uvědomění si souvislosti a nutnosti systémové provázanosti jednotlivých prvků významných pro poskytování kvalitních služeb.

Literatura:

Benchmarking ve veřejné správě. 1. vyd. Praha : Ministerstvo vnitra ČR, 2004. 82 s. ISBN 80-239-3933-5.

Zelená kniha o službách v obecném zájmu. /online/Dostupný z URL: http://www.mvcr.cz/odbor/moderniz/koncepce/zel_knih.html

Bílá kniha o službách v obecném zájmu /online/ Dostupný z URL: http://www.mvcr.cz/odbor/moderniz/koncepce/bila_kni.html

Strategie podpory dostupnosti a kvality veřejných služeb /online/ Dostupný z URL:

http://www.mvcr.cz/odbor/moderniz/koncepce/v_sluzby/strateg.pdf

Charta pro občana /online/ Dostupný z URL:

<http://www.mvcr.cz/sprava/2006/charta/uvod.html>

PŮČEK, Milan, et al. *Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy - soubor příkladů.* 1. vyd. Praha : Ministerstvo vnitra České republiky, 2005. 104 s. ISBN 80-239-6154-3.