



## ↘ Jednotlivé fáze hodnocení – přímé interakce

Hodnocení bylo rozděleno do pěti fází, které odpovídají standardnímu průběhu běžné interakce mezi návštěvníkem a zaměstnancem úřadu.

- **Fáze zahájení interakce**
- **Fáze analýzy potřeb a nabídky řešení**
- **Fáze uzavření interakce**
- **Fáze rozloučení**
- **Ostatní hodnocená kritéria**



## ↘ Fáze zahájení interakce – hodnocená kritéria

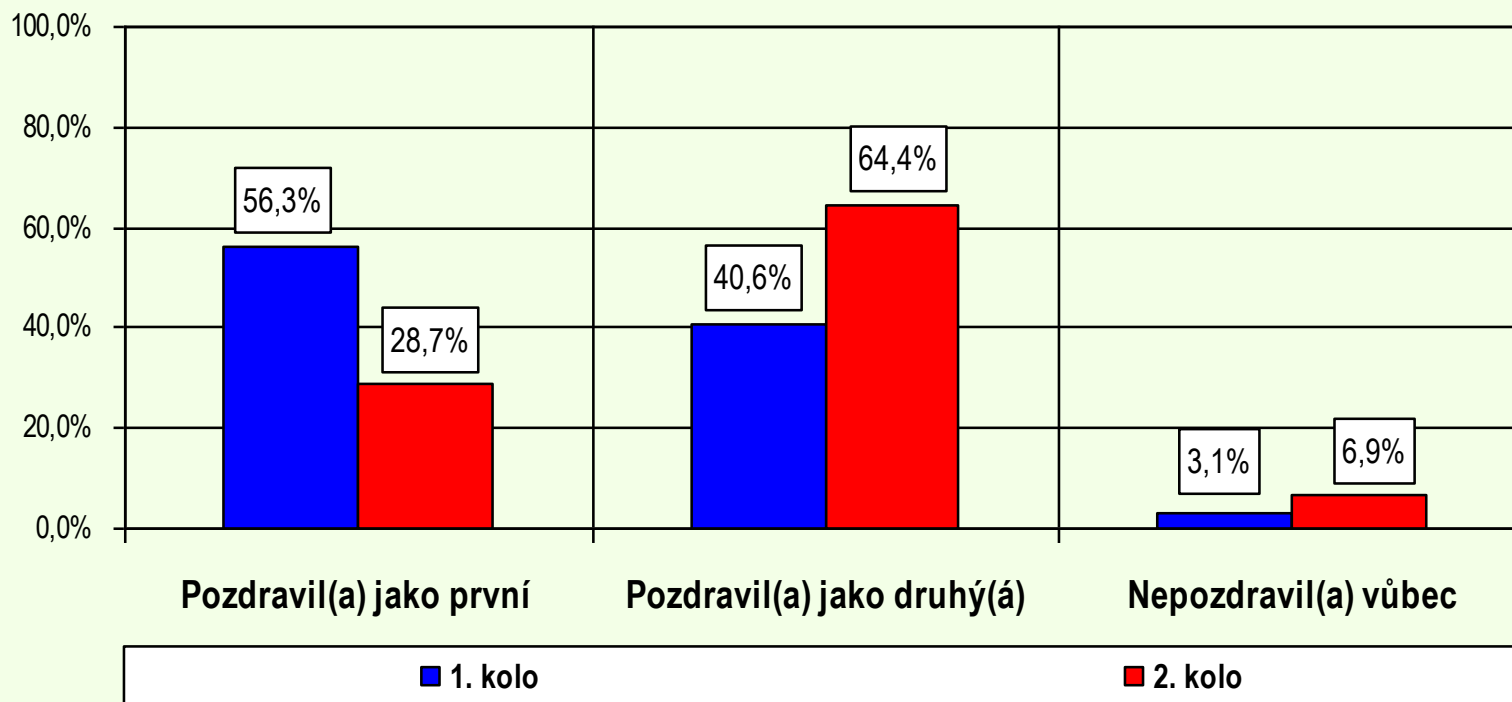
- **Identifikace zaměstnance**
- **Pozdrav zaměstnance**
- **Formulace pozdravu**
- **Přímý pohled**
- **Výraz tváře**
- **Soustředěnost**
- **Ohleduplnost, zdvořilost a nekonfliktnost**
- **Zápis do evidenční knihy návštěvníků** (hodnoceni byli pouze zaměstnanci na recepcích)

## ↘ Fáze zahájení interakce

### Pozdrav zaměstnance

Graf dokumentuje výsledky za celý krajský úřad - všechny hodnocené zaměstnance.

Hodnocení **prvního** a **druhého** kola



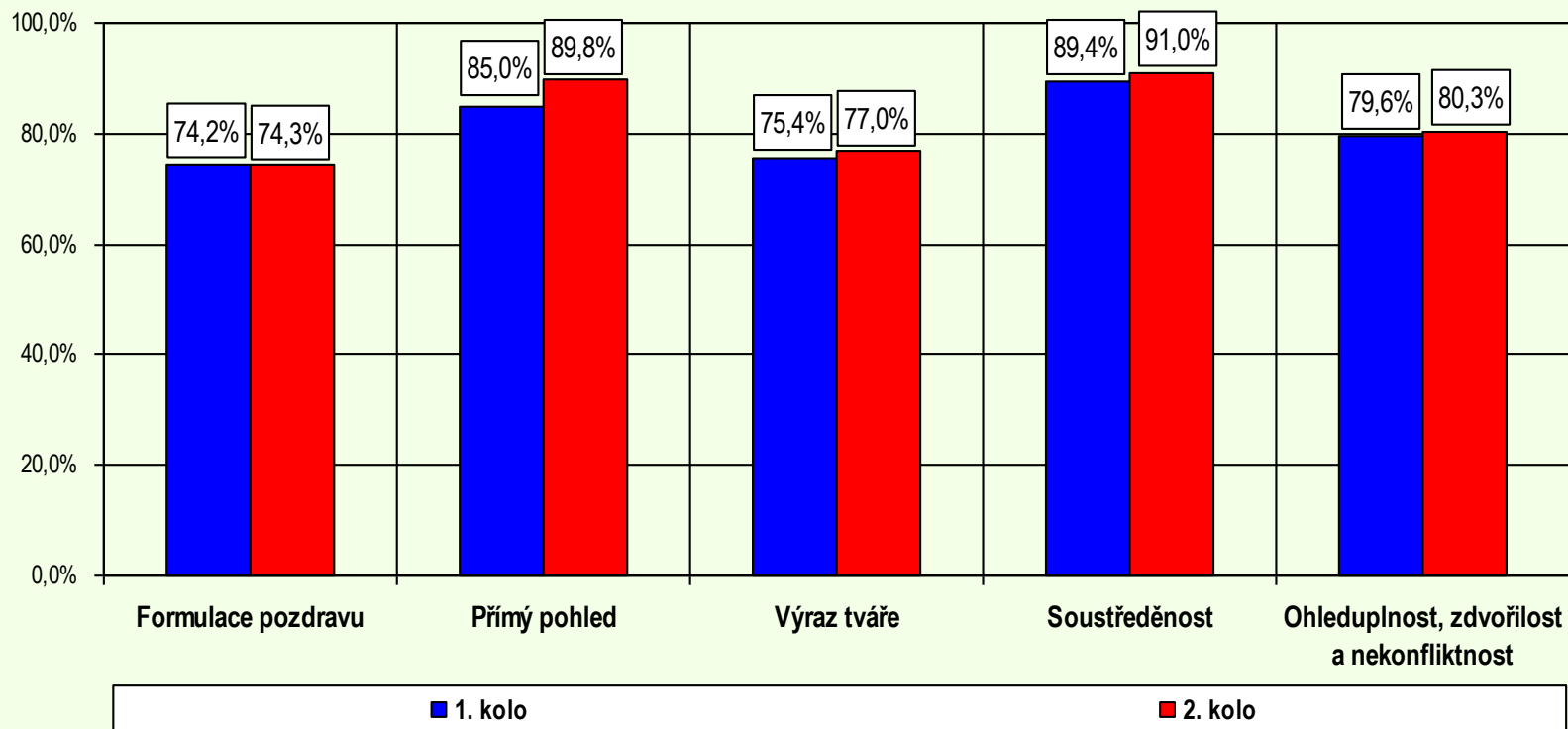
## ↘ Fáze zahájení interakce

Legenda: kritéria byla hodnocena na škále od 0% (nejhorší hodnocení) do 100% (nejlepší hodnocení).

### Průměrná hodnocení dalších kritérií

Graf dokumentuje výsledky za celý krajský úřad - všechny hodnocené zaměstnance.

Hodnocení **prvního** a **druhého** kola





## ↘ Fáze analýza potřeb a nabídka řešení – hodnocená kritéria

- **Vhodnost položení otázek**
- **Poskytnutí kontaktu na jiného zaměstnance nebo instituci v případě, že zaměstnanec není kompetentní odpovědět na dotaz** (hodnoceni byli pouze zaměstnanci na odborech)
- **Ověření přítomnosti zaměstnance na pracovišti v případě směrování občana na jinou osobu**
- **Položená otázka – proč přišel klient na krajský úřad** (hodnoceni byli pouze zaměstnanci na recepci)
- **Srozumitelnost podaných informací**



## ↘ Fáze analýza potřeb a nabídka řešení

### Vhodnost položení otázek

Komentář:

Ve většině případů **prvního** i **druhého kola** hodnocení byl dotaz vznesený návštěvníkem vystupujícím v utajení natolik jednoznačný, že nebylo nutné, aby zaměstnanec pokládal doplňující otázky. V momentu, kdy dotaz jednoznačný a srozumitelný nebyl, všichni hodnocení zaměstnanci krajského úřadu vhodně položili otázky, které vedly k pochopení požadavku občana.

**Analýza potřeb – důvodu návštěvy klienta na krajském úřadě** (hodnoceni byli pouze zaměstnanci na recepci a ostraha na Wonkově 1142 a zaměstnanci na recepci v areálu ZVÚ)

Komentář:

Ve třech případech ze šesti hodnocení **v prvním kole** zaměstnanec na recepci nebo zaměstnanec ostrahy na Wonkově 1142 položil návštěvníkovi v utajení otázku zjišťující důvod jeho návštěvy krajského úřadu. Ve třech případech ze čtyř tomu tak bylo i v areálu ZVÚ.

**Ve druhém kole** ve čtyřech z pěti hodnocení položil zaměstnanec recepce na Wonkově ulici návštěvníkovi otázku zjišťující důvod jeho návštěvy krajského úřadu. Stejně tak se tomu stalo ve třech případech z pěti hodnocení zaměstnanců recepce v areálu ZVÚ a ve dvou případech hodnocení ostrahy v hlavní budově krajského úřadu.

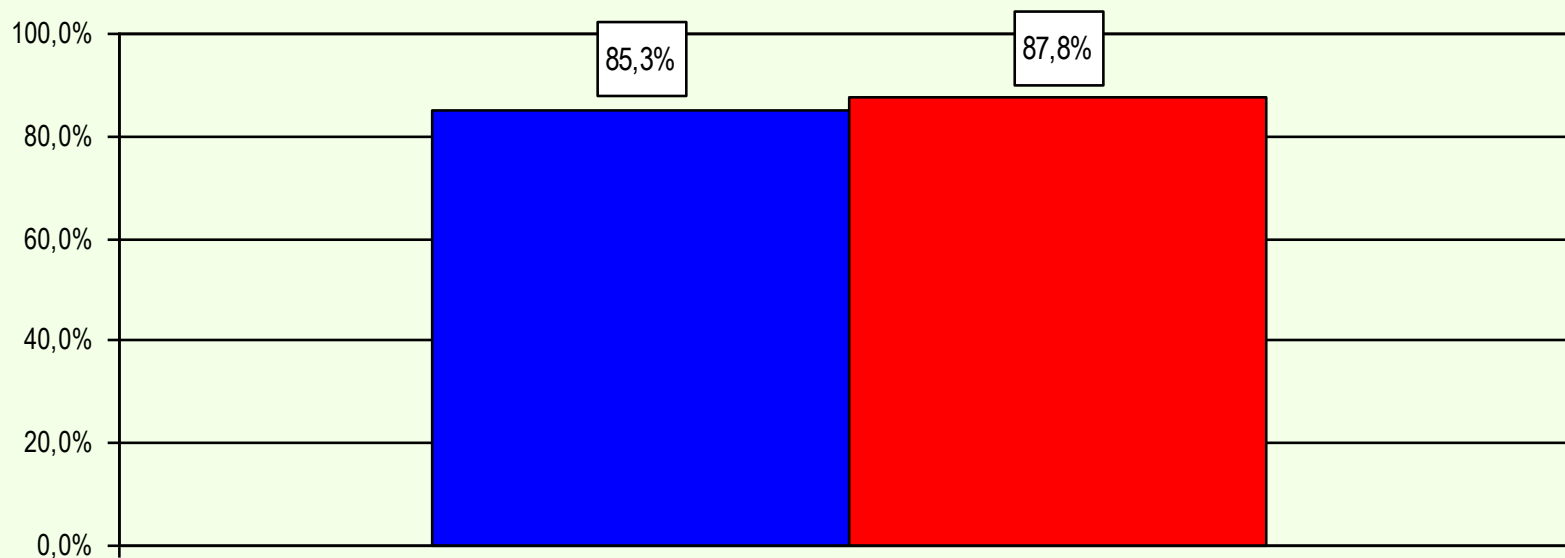
## ↘ Fáze analýza potřeb a nabídka řešení

Legenda: kritéria byla hodnocena na škále od 0% (nejhorší hodnocení) do 100% (nejlepší hodnocení).

### Srozumitelnost podaných informací

Graf dokumentuje výsledky za celý krajský úřad - všechny hodnocené zaměstnance.

Hodnocení **prvního** i **druhého** kola

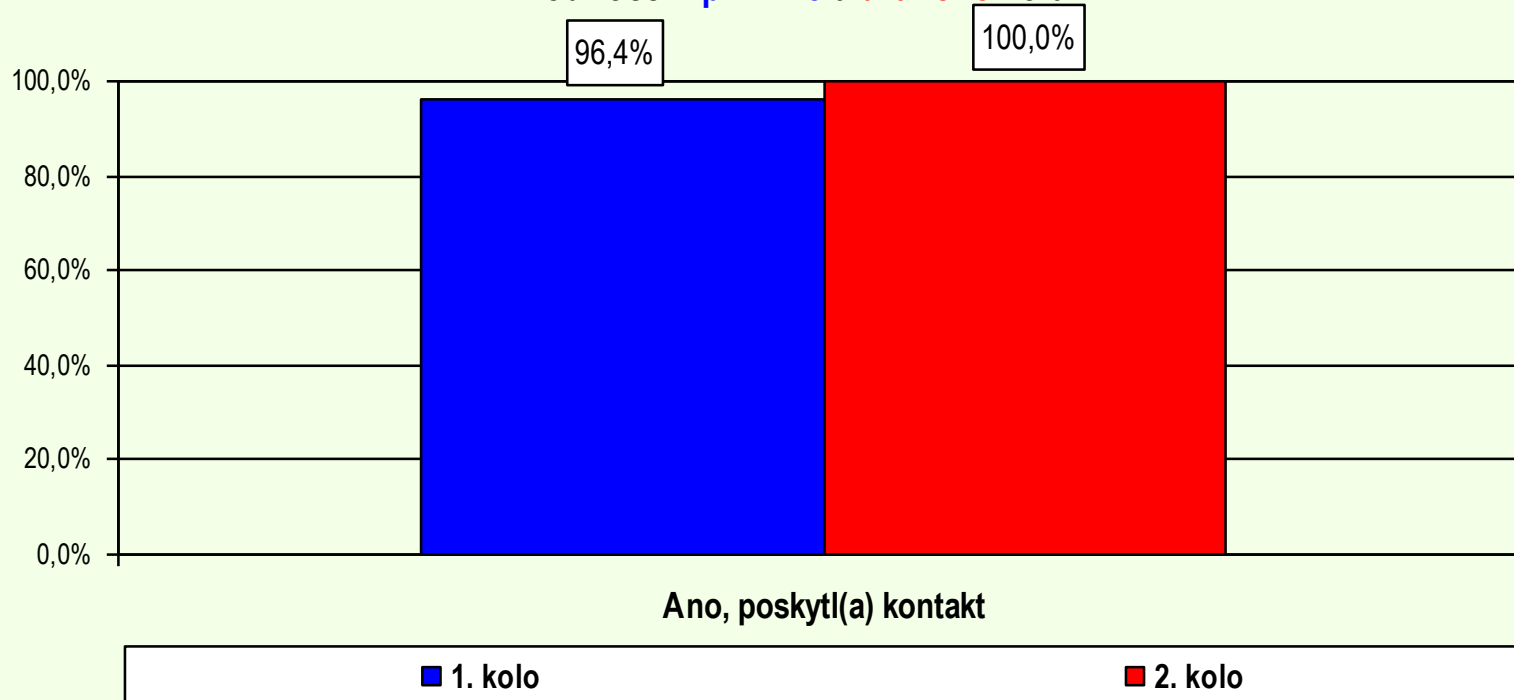


## ↘ Fáze analýza potřeb a nabídka řešení

V případě, že zaměstnanec není kompetentní odpovědět na dotaz,  
**poskytnutí kontaktu na jiného zaměstnance**

Hodnoceno bylo 55 zaměstnanců v prvním kole a 63 ve druhém kole na odborech.

**Hodnocení prvního a druhého kola**



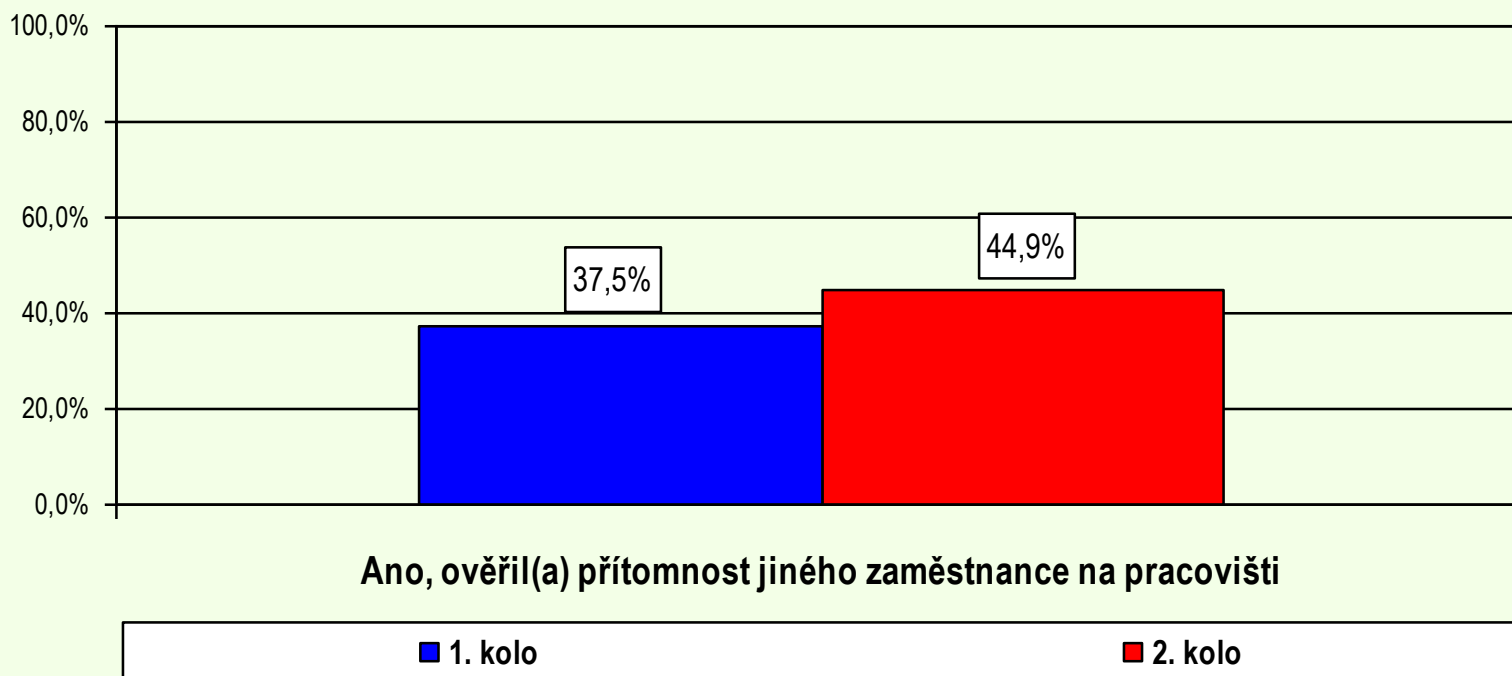


## ↘ Fáze analýza potřeb a nabídka řešení

V případě směrování občana na jinou osobu nebo pracoviště,  
**ověření přítomnosti zaměstnance na pracovišti**

Hodnoceno bylo 48 zaměstnanců v prvním kole a 49 zaměstnanců ve druhém kole.

Hodnocení **prvního** a **druhého** kola

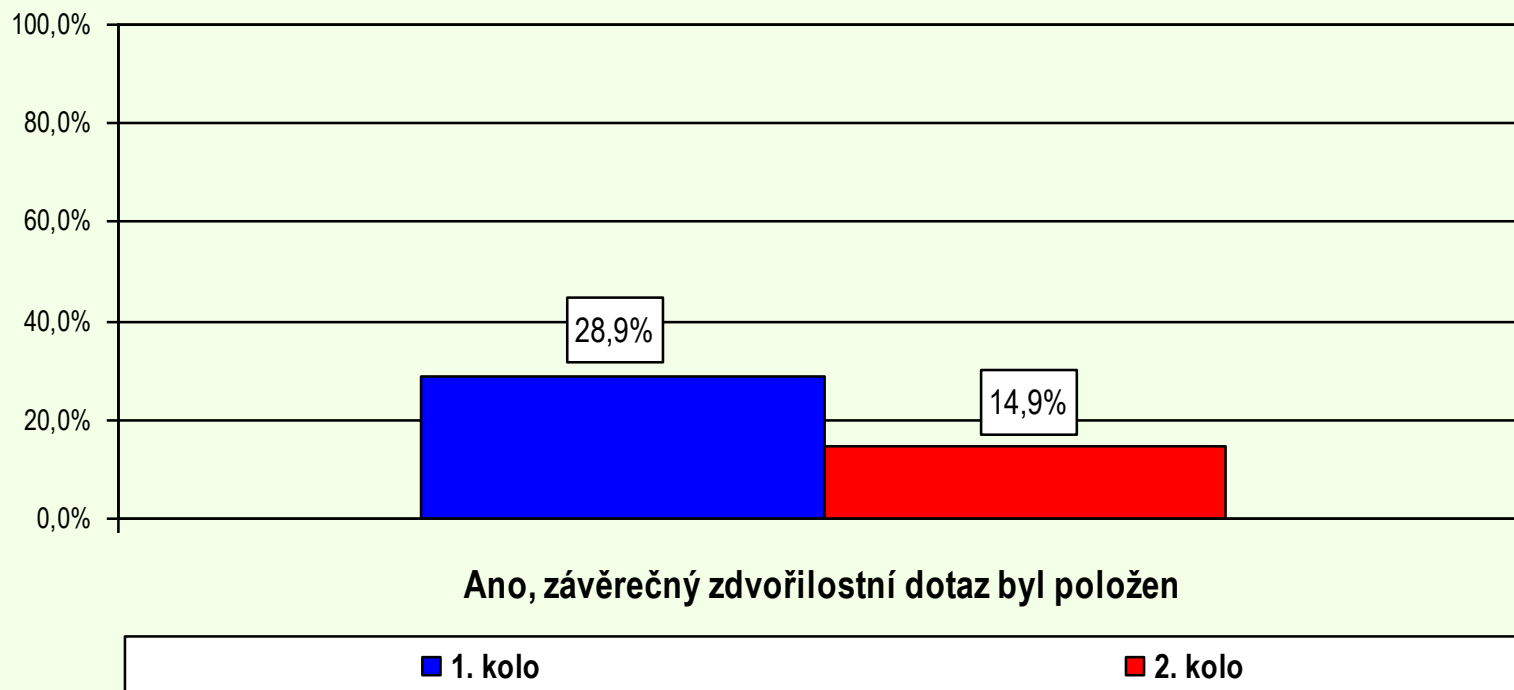


## ↘ Fáze uzavření interakce

### Položení závěrečného zdvořilostního dotazu

Graf dokumentuje výsledky za celý krajský úřad - všechny hodnocené zaměstnance.

#### Hodnocení prvního a druhého kola





## Fáze rozloučení – hodnocená kritéria

- **Rozloučení**
- **Formulace rozloučení**
- **Přímý pohled**
- **Výraz tváře**

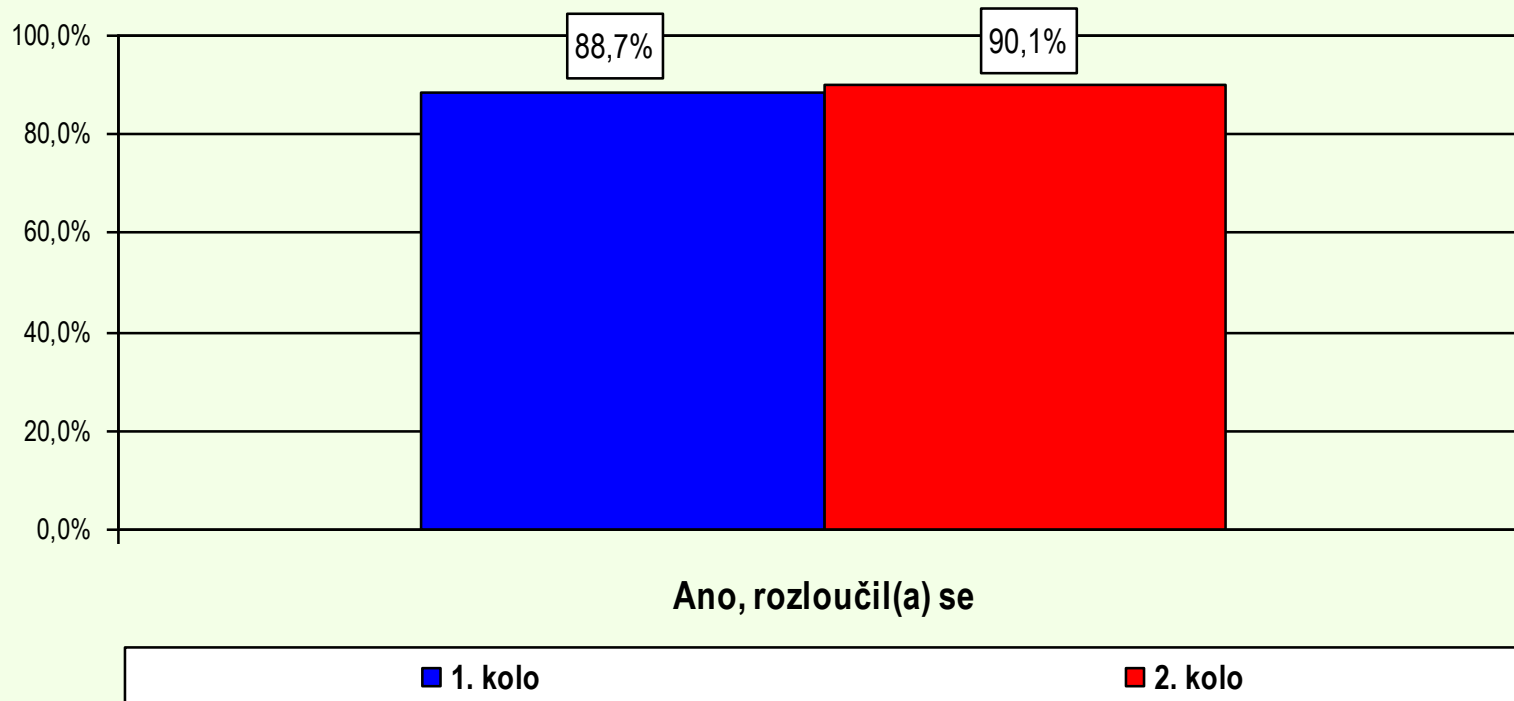


## Fáze rozloučení

### Rozloučení s návštěvníkem

Graf dokumentuje výsledky za celý krajský úřad - všechny hodnocené zaměstnance.

#### Hodnocení prvního a druhého kola





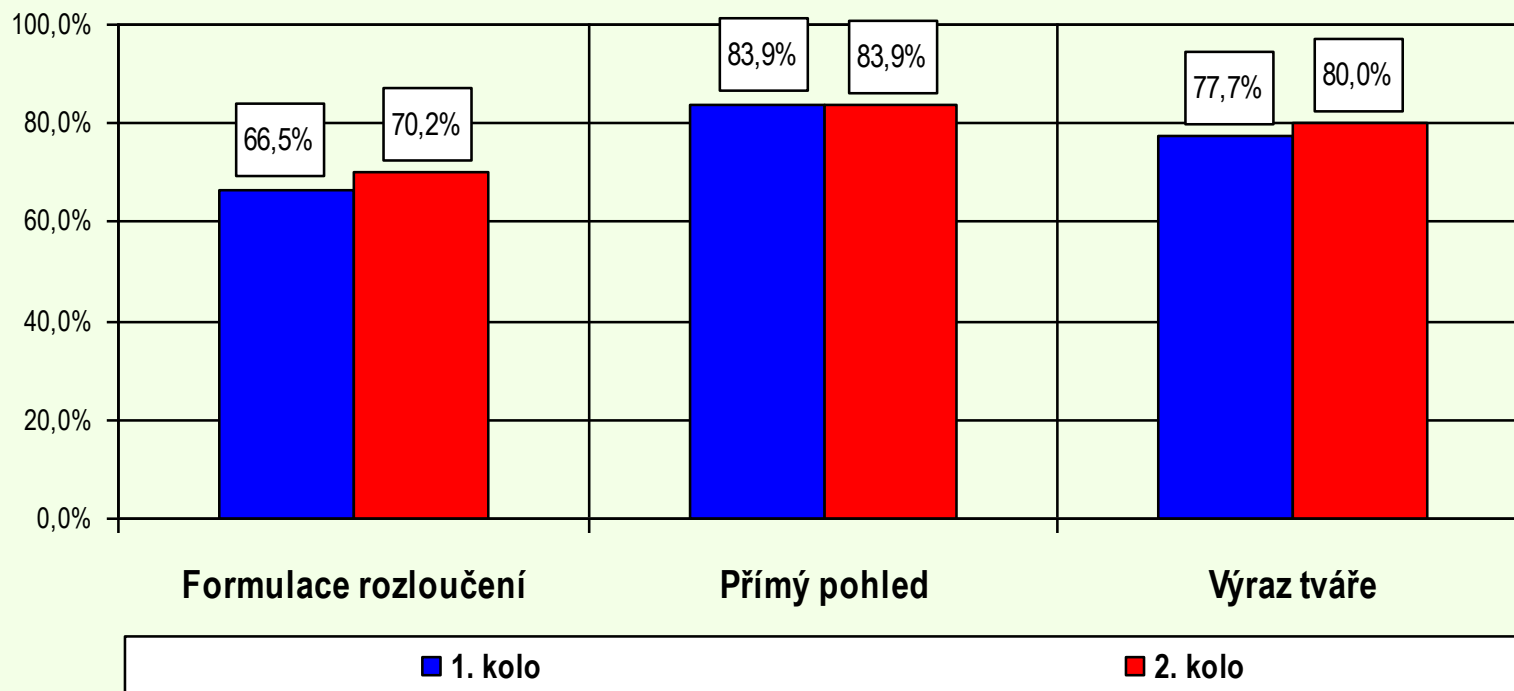
## Fáze rozloučení

Legenda: kritéria byla hodnocena na škále od 0% (nejhorší hodnocení) do 100% (nejlepší hodnocení).

### Průměrná hodnocení kritérií

Graf dokumentuje výsledky za celý krajský úřad - všechny hodnocené zaměstnance.

### Hodnocení prvního a druhého kola





## ↘ Ostatní hodnocená kritéria

- **Upravenost zaměstnance**
- **Pořádek a čistota pracoviště**
- **Celkový dojem z interakce**

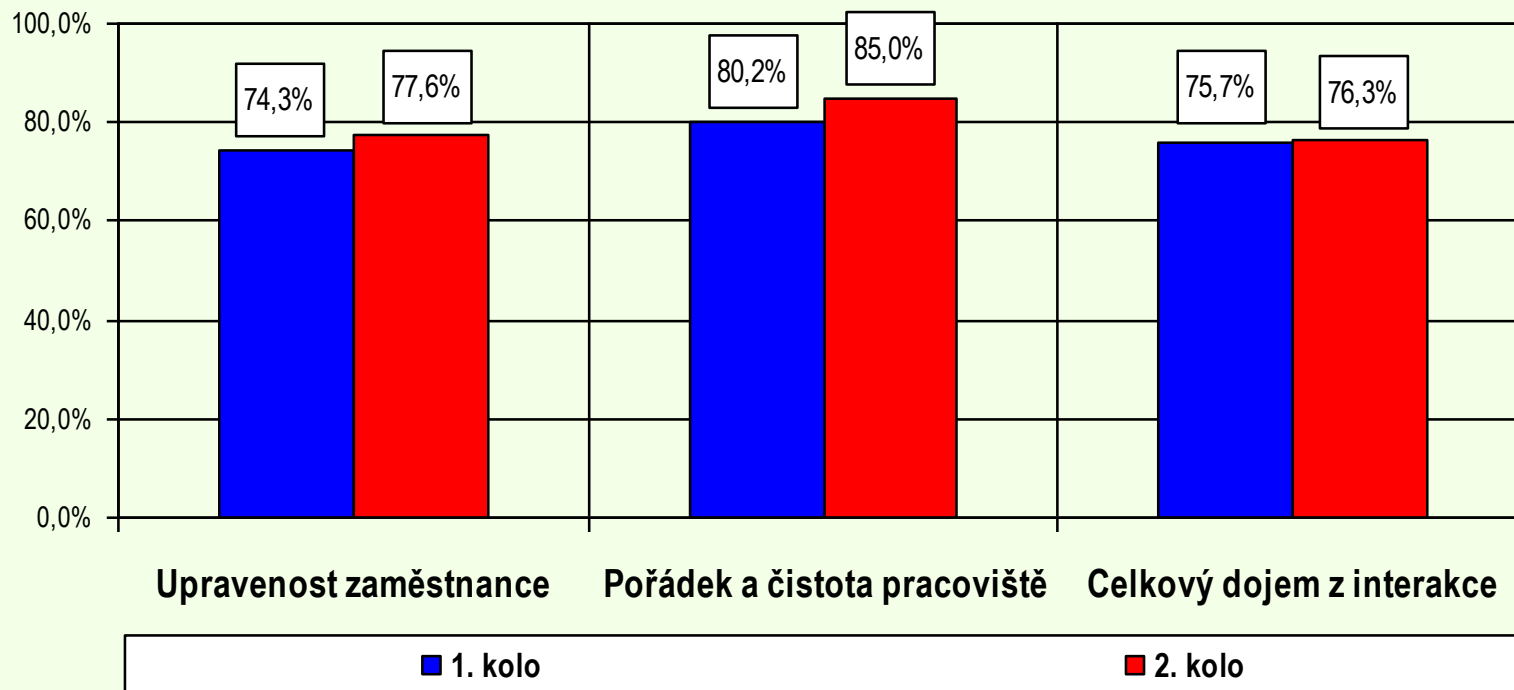
## ↘ Ostatní hodnocená kritéria

Legenda: kritéria byla hodnocena na škále od 0% (nejhorší hodnocení) do 100% (nejlepší hodnocení).

### Průměrná hodnocení kritérií

Graf dokumentuje výsledky za celý krajský úřad - všechny hodnocené zaměstnance.

### Hodnocení prvního a druhého kola





## SHRNUTÍ HLAVNÍCH ZJIŠTĚNÍ – PŘÍMÉ INTERAKCE

- Více než polovina zaměstnanců (56,3 %) v prvním kole hodnocení využila časové prodlevy, která byla utajeným návštěvníkem poskytnuta, a pozdravila jako první. Ve druhém kole hodnocení pozdravila návštěvníky v utajení jako první necelá třetina zaměstnanců krajského úřadu (28,7%). Ve dvou pětinach případů hodnocení prvního kola (40,6 %) zaměstnanci pozdravili jako druzí. Ve druhém kole se jednalo již o téměř dvě třetiny zaměstnanců. Necelá dvacetina zaměstnanců (3,1 %) v prvním kole nepozdravila vůbec, ve druhém kole nepozdravilo 6,9% zaměstnanců. Tyto jednotlivosti lze dohledat v prepisech záznamových archů.
- Další kritéria fáze zahájení interakce, jako je např. formulace pozdravu, přímý pohled, příjemný výraz tváře, soustředěnost, ohleduplnost, zdvořilost a nekonfliktnost, byla hodnocena velmi pozitivně v prvním i ve druhém kole.
- V prvním kole hodnocení v šesti případech z deseti zapsali zaměstnanci recepce a ostrahy (Wonkova 1142 a areál ZVÚ) návštěvníka vystupujícího v utajení do evidenční knihy příchozích na krajský úřad. Ve druhém kole hodnocení tomu bylo ve všech jedenácti hodnocení.
- Srozumitelnost a úplnost podaných informací návštěvníkovi byla hodnocena ve druhém kole stejně jako v prvním kole vysoce nadprůměrně. U jednotlivých skupin zaměstnanců nebyly výraznější rozdíly.



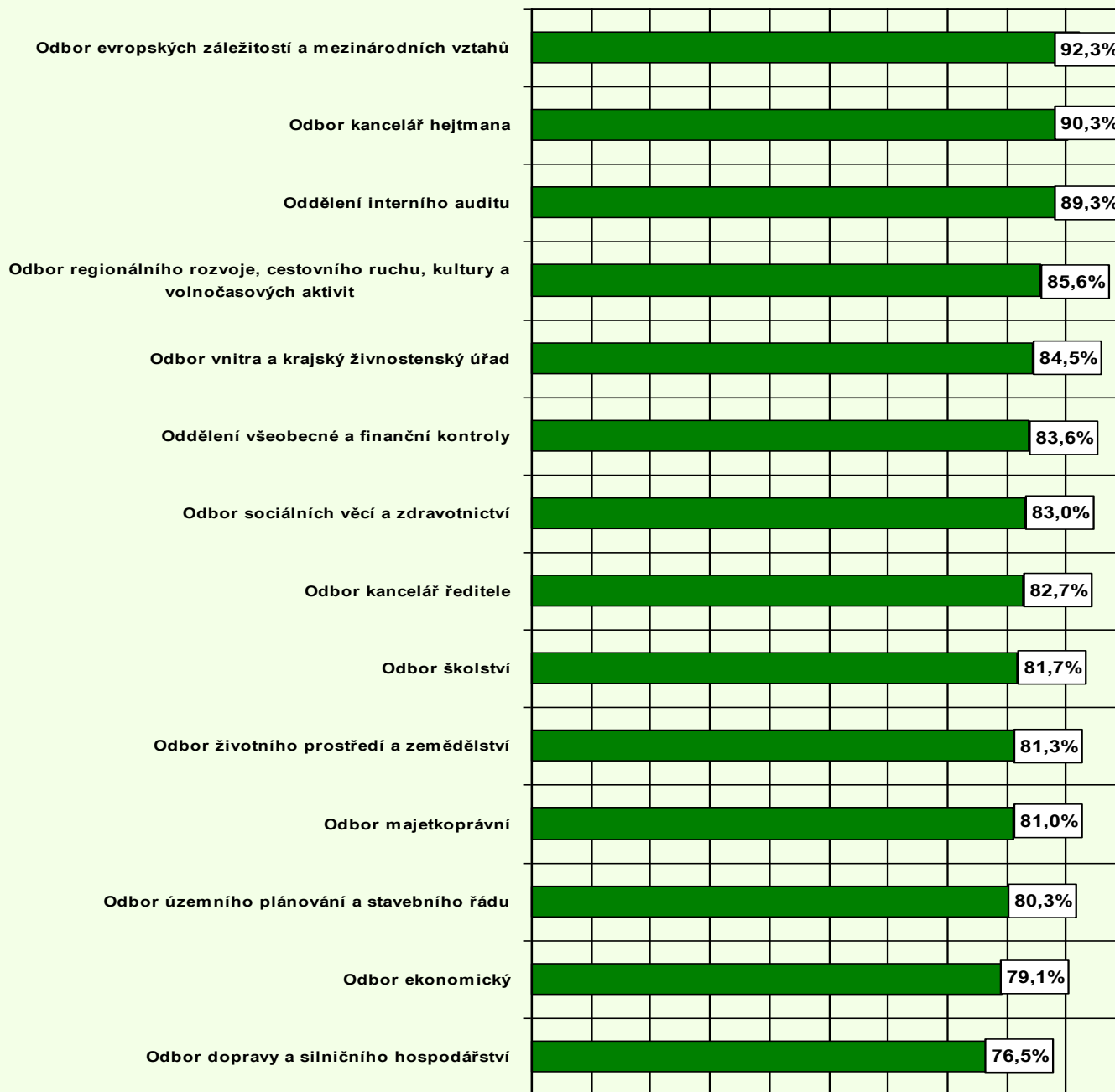


## SHRNUTÍ HLAVNÍCH ZJIŠTĚNÍ – PŘÍMÉ INTERAKCE

- V případě, že zaměstnanec nebyl kompetentní odpovědět na dotaz vznesený návštěvníkem v utajení, poskytl v prvním kole ve více než devíti případech z deseti kontakt na jiného zaměstnance nebo instituci. Ve druhém kole hodnocení poskytli kontakt na jiného kompetentního zaměstnance všichni tito zaměstnanci.
- Téměř dvě pětiny zaměstnanců (37,5%) v prvním kole hodnocení, do jejichž kompetence nespadal vznesený požadavek, ověřily přítomnost jiného kompetentního zaměstnance na pracovišti, na kterého návštěvníka směřovaly. Ve druhém kole hodnocení ověřily přítomnost více než dvě pětiny (44,9%) zaměstnanců.
- Více než čtvrtina (28,9%) hodnocených zaměstnanců položila v prvním kole hodnocení návštěvníkovi v utajení zdvořilostní závěrečný dotaz. Ve druhém kole využila této možnosti pouze jedna šestina zaměstnanců.
- Devět z deseti zaměstnanců (88,7% v prvním kole a 90,1% ve druhém kole) se s návštěvníkem na konci interakce rozloučilo.
- Kritéria „formulace rozloučení“, „přímý pohled“ a „výraz tváře“ byla v obou kolech hodnocena nadprůměrně. Rozloučení bylo zpravidla standardní: „nashledanou“.
- Také u ostatních hodnocených kritérií, jako je upravenost zaměstnance, pořádek a čistota pracoviště nebo celkový dojem z interakce, bylo hodnocení velmi pozitivní v prvním i ve druhém kole.



# Celkový index



Celkový index doporučujeme vnímat jako orientační údaj. Výsledky se téměř neliší, všechny jsou vysoce nadprůměrné a rozdíly v hodnocení jednotlivých odborů zanikají přiznáním „chyby průzkumu“, která může být způsobena řadou skutečností a bývá ve výši cca 5%.

Do celkového indexu byla zařazena všechna relevantní kritéria prvního i druhého kola přímých utajených hodnocení.



**PREZENTACE**

**UPE**

**Telefonické interakce**

## ↘ Zaměstnanci na odborech

### Průměrný počet vyzvánění před započítáním hovoru

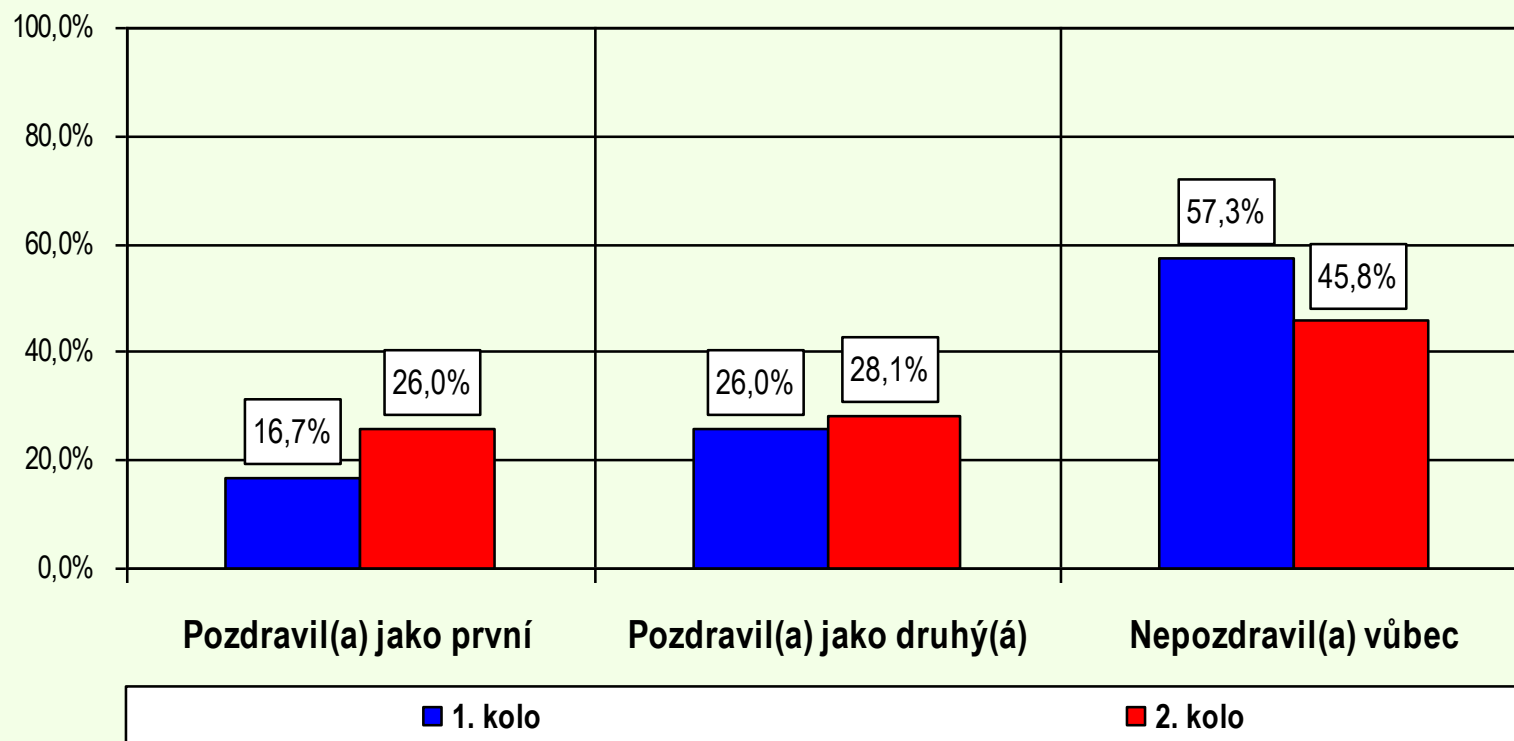
Po přepojení občana vystupujícího v utajení operátorem na příslušné pracoviště krajského úřadu nebo v případě přímých telefonátů na zaměstnance jednotlivých odborů vyzváněl telefon **v prvním** i **druhém kole** hodnocení v průměru 1,9x.

V 53 případech **v prvním kole** a v 33 případech **ve druhém kole** hodnocení se občan vystupující v utajení konkrétnímu zaměstnanci nedovolal.

Počet vyzvánění na příslušném odboru	Absolutní čísla	
	1. kolo	2. kolo
Bez vyzvánění – přepojení hovoru	3	10
Jedno vyzvánění	36	44
Dvě vyzvánění	41	25
Tři vyzvánění	11	9
Čtyři a více vyzvánění	5	8

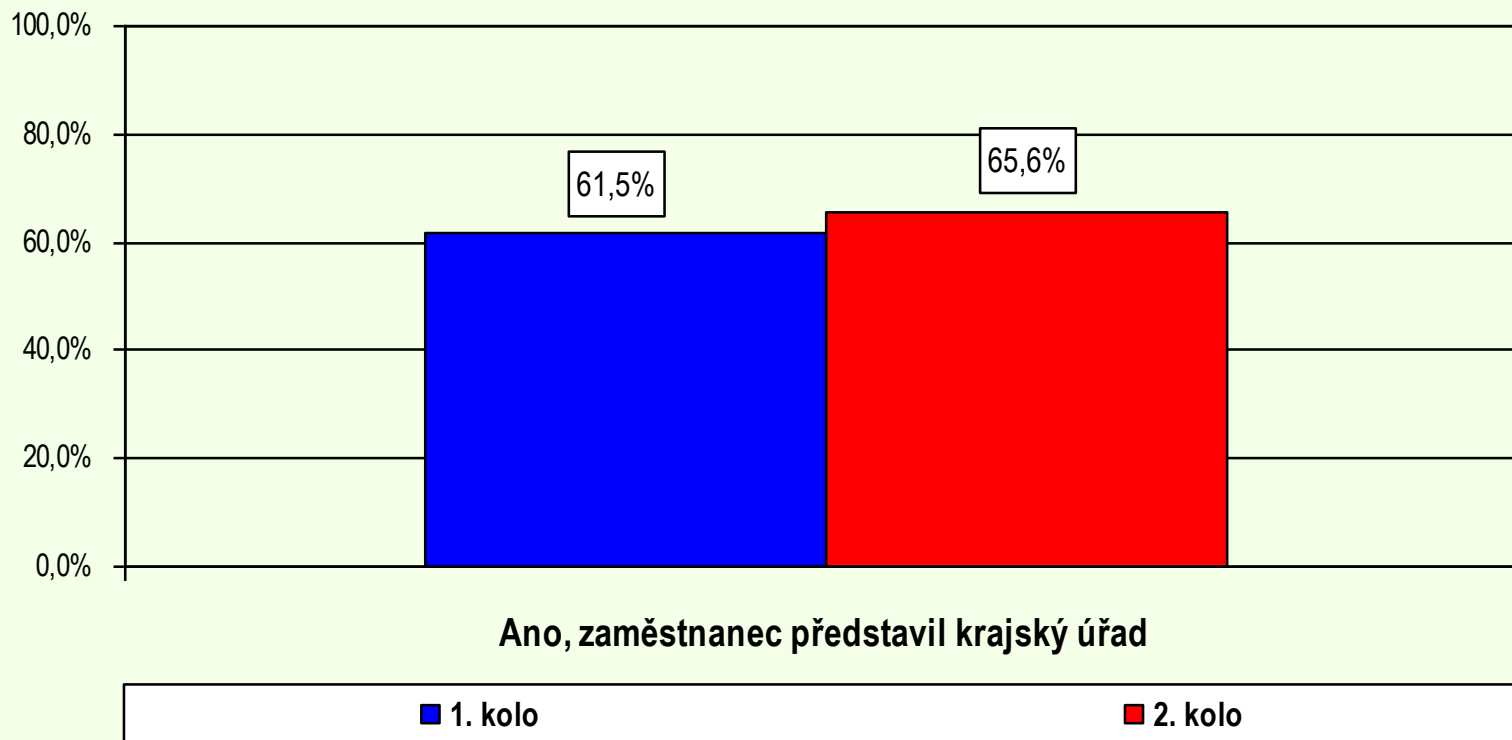
## ↘ Zaměstnanci na odborech

Pozdrav zaměstnance  
Hodnocení **prvního** a **druhého** kola



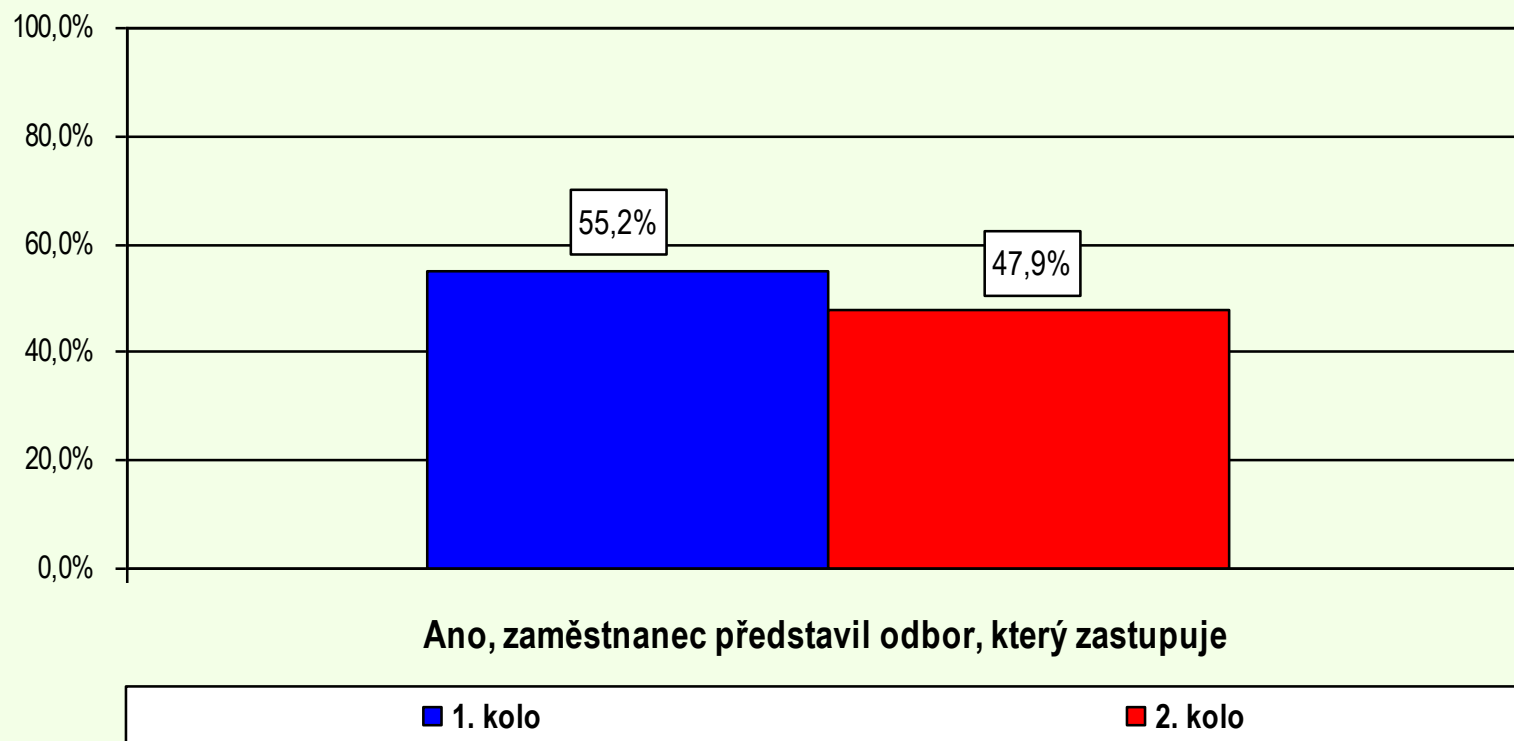
## ↘ Zaměstnanci na odborech

Představení úřadu  
Hodnocení **prvního** a **druhého** kola



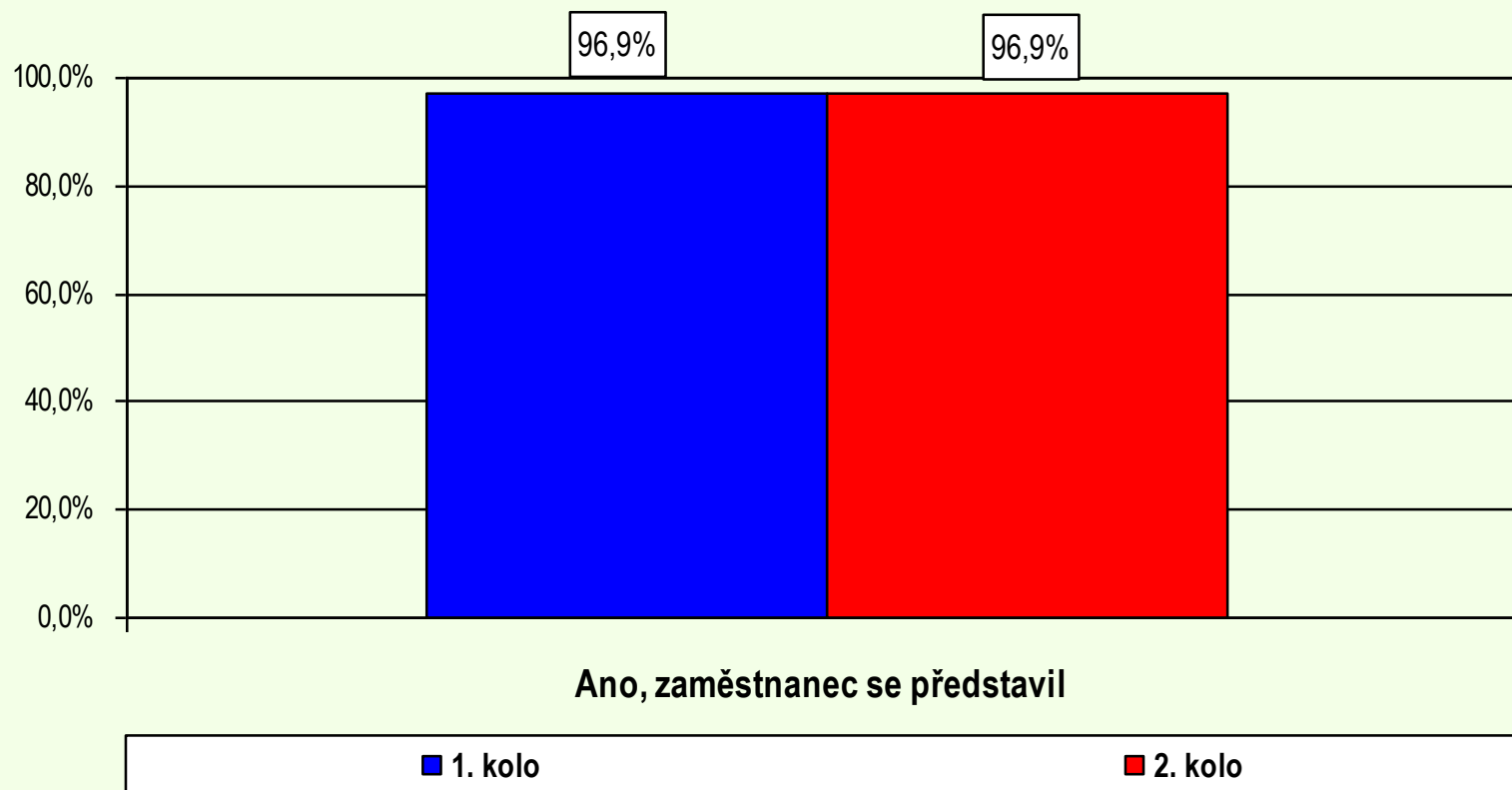
## ↘ Zaměstnanci na odborech

### Představení odboru Hodnocení prvního a druhého kola



## ↘ Zaměstnanci na odborech

Představení zaměstnance  
Hodnocení **prvního** a **druhého** kola

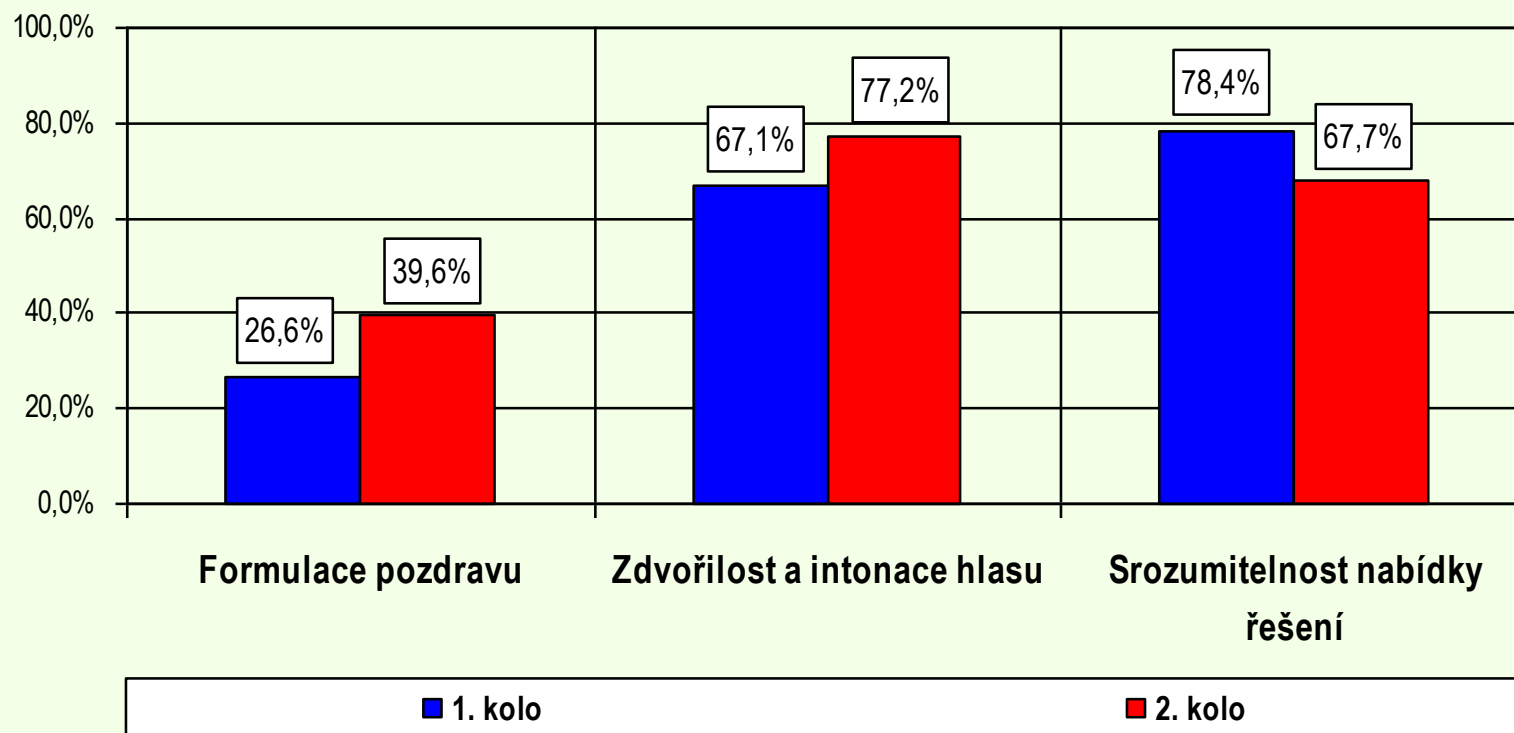




## ↘ Zaměstnanci na odborech

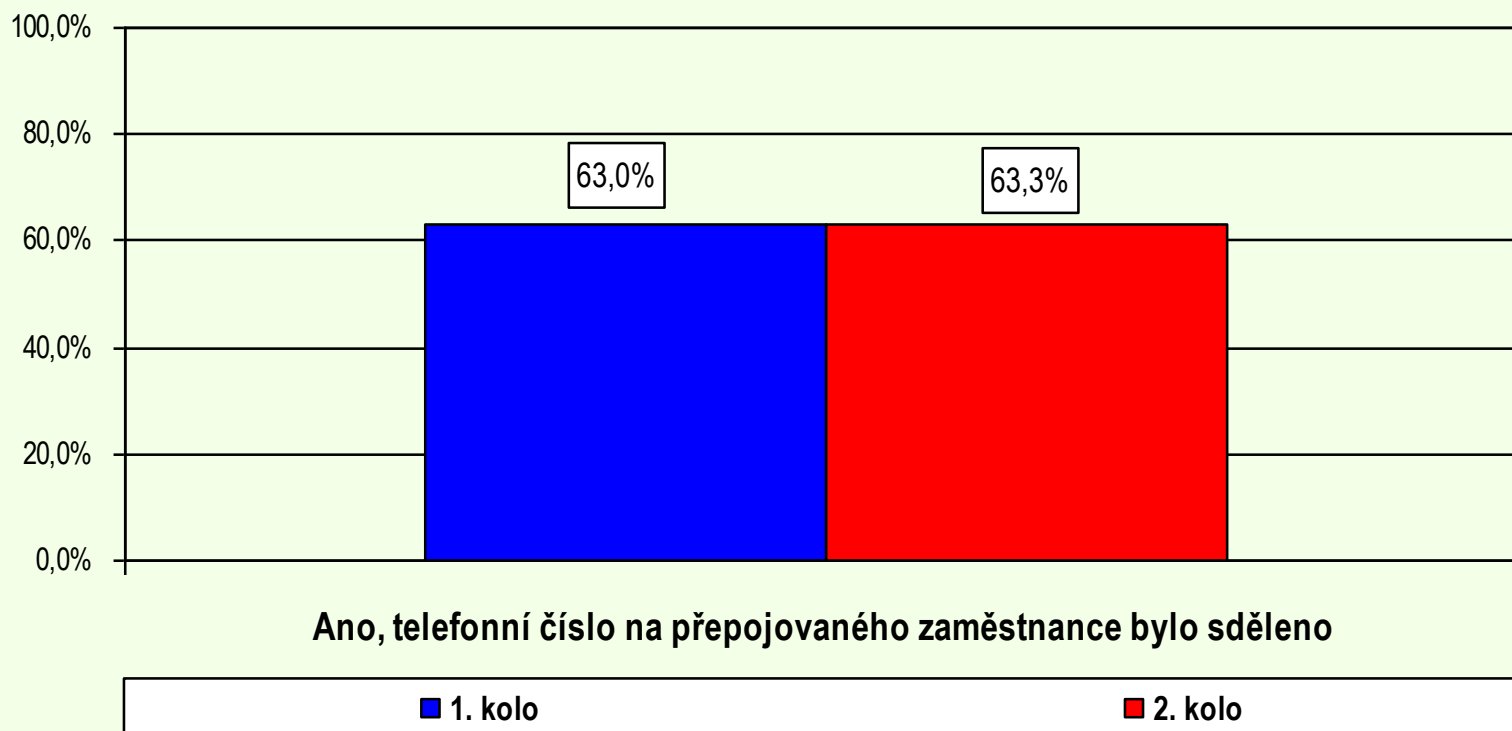
Legenda: kritéria byla hodnocena na škále od 0% (nejhorší hodnocení) do 100% (nejlepší hodnocení).

### Průměrná hodnocení kritérií Hodnocení **prvního** a **druhého** kola



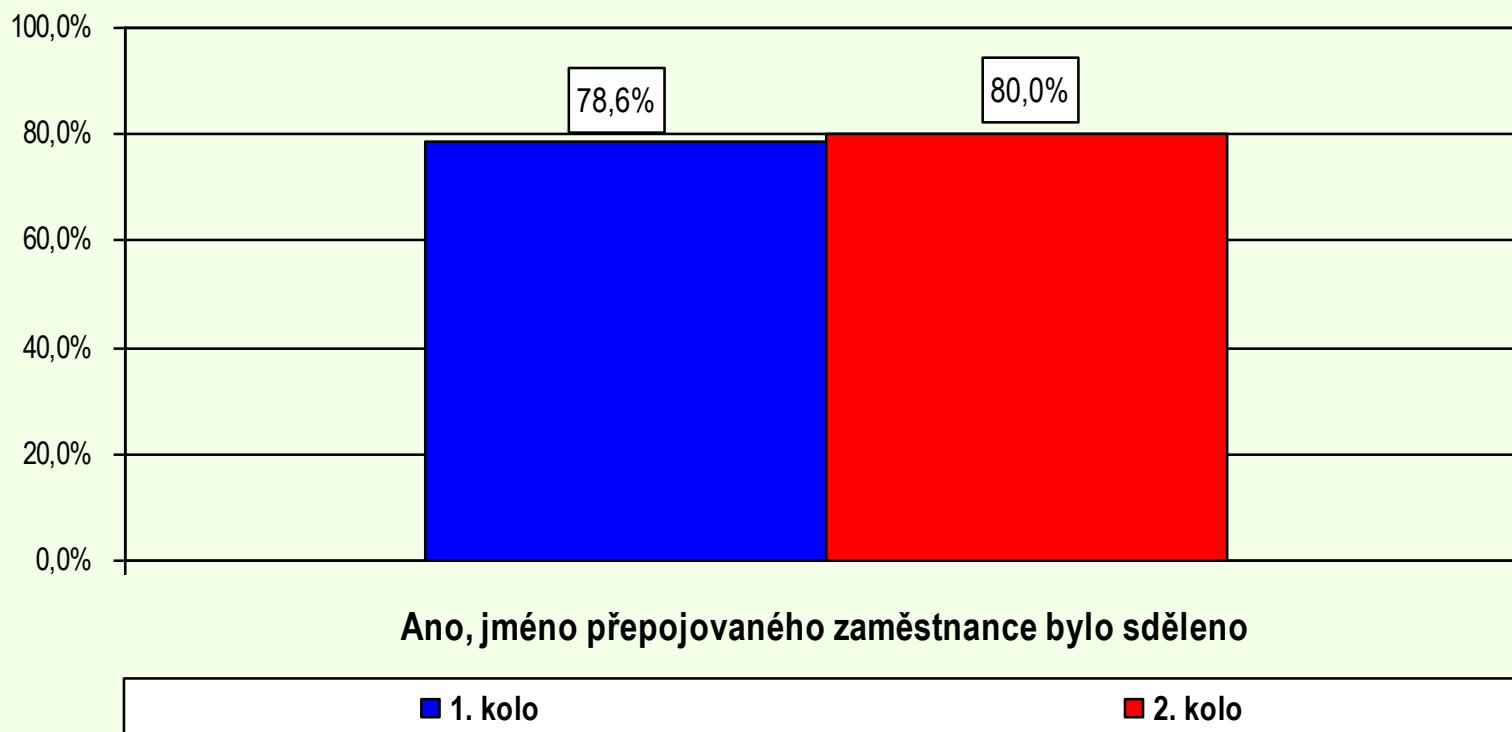
## ↘ Zaměstnanci na odborech

Sdělení telefonního čísla zaměstnance při přepojování hovoru  
Hodnocení **prvního** a **druhého** kola



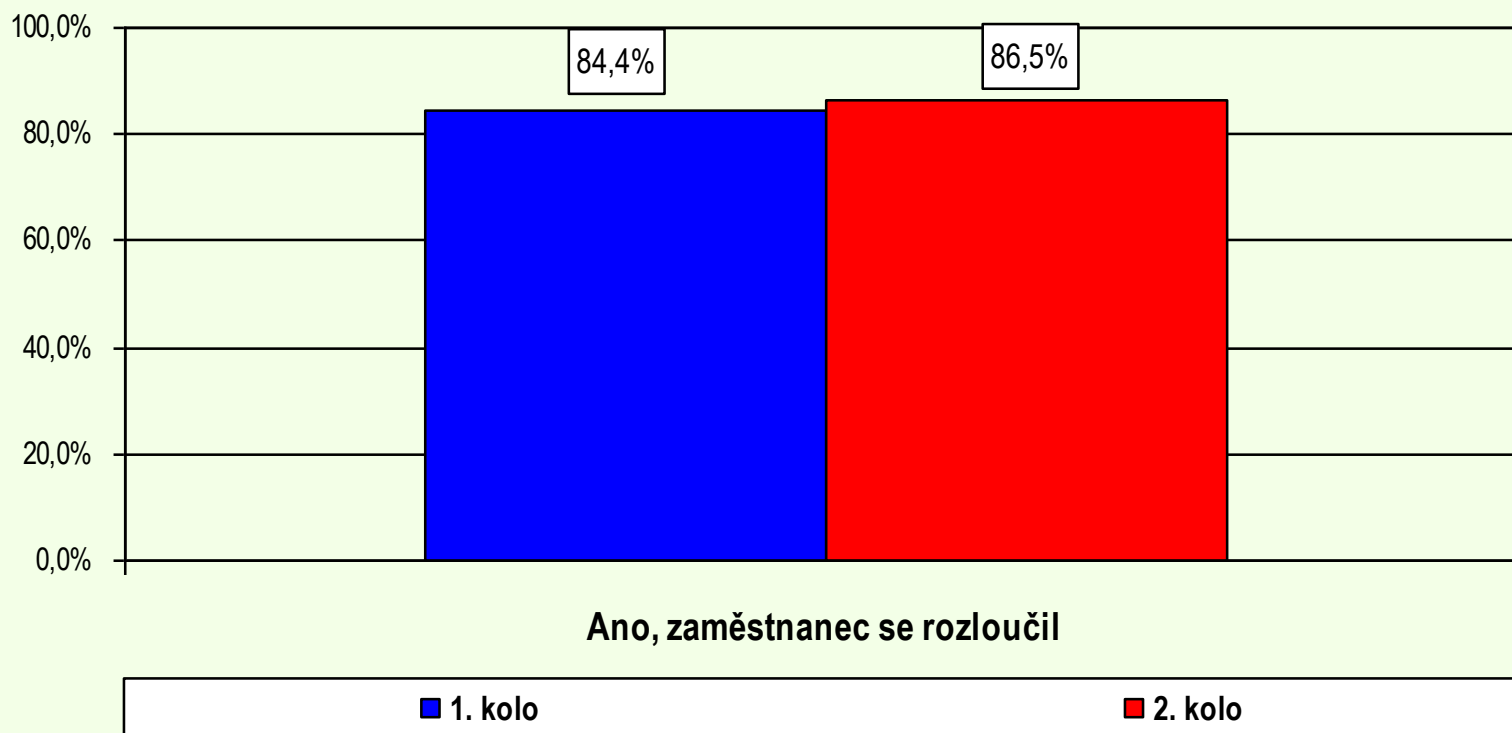
## ↘ Zaměstnanci na odborech

Sdělení jména zaměstnance při přepojování hovoru  
Hodnocení **prvního** a **druhého** kola



## ↘ Zaměstnanci na odborech

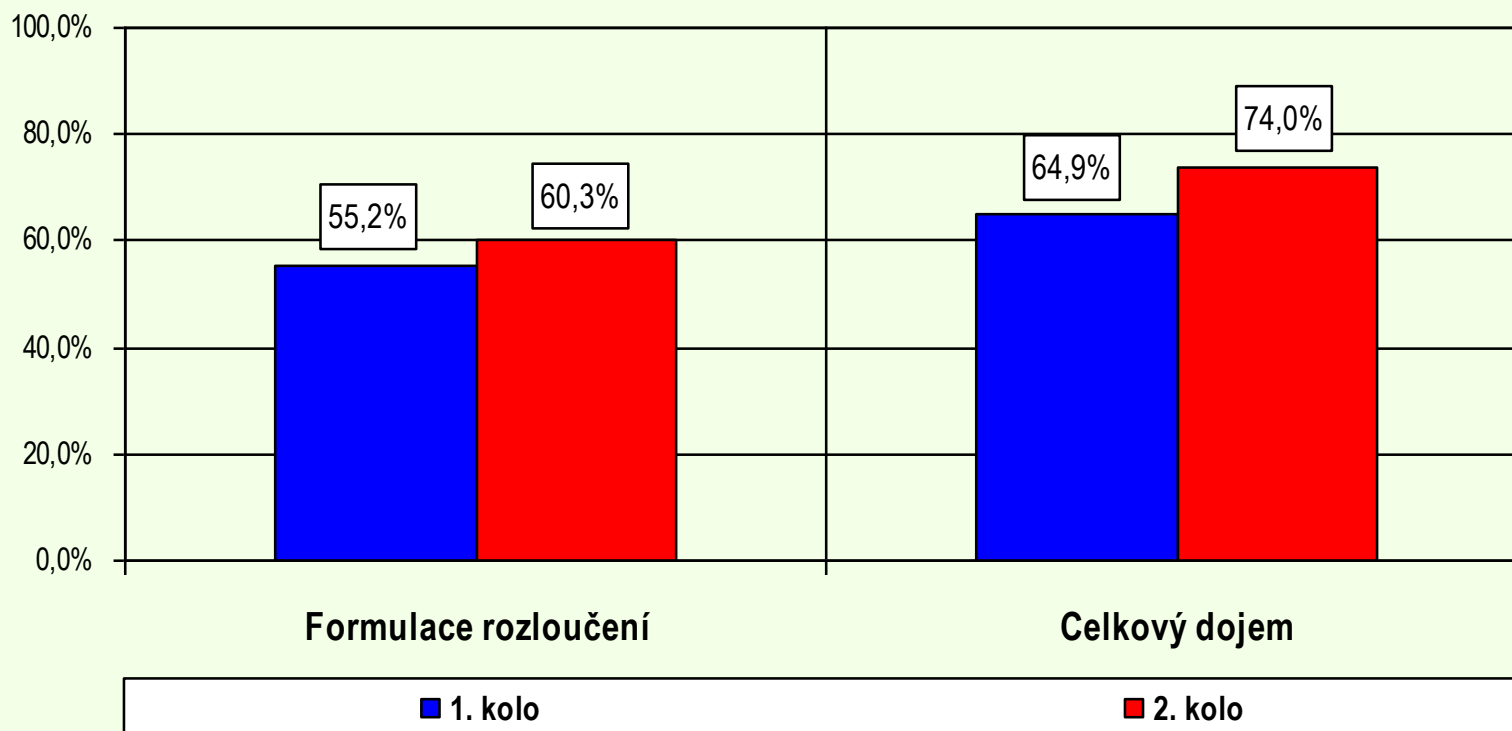
### Rozloučení Hodnocení prvního a druhého kola



## ↘ Zaměstnanci na odborech

Legenda: kritéria byla hodnocena na škále od 0% (nejhorší hodnocení) do 100% (nejlepší hodnocení).

### Průměrná hodnocení kritérií Hodnocení **prvního** a **druhého** kola





## SHRnutí HLAVNÍCH ZJIŠTĚNÍ – TELEFONICKÉ INTERAKCE

- Více než tři pětiny zaměstnanců (61,5 %) v prvním kole a téměř dvě třetiny (65,6%) ve druhém kole představily krajský úřad. Polovina (v prvním kole 55,2%, ve druhém kole 47,9%) zaměstnanců představila odbor, který zastupuje, a více než devět z deseti zaměstnanců se představilo svým jménem.
- Formulace pozdravu byla hodnocena u zaměstnanců na odborech podprůměrně v prvním i druhém kole. Zdvořilost a intonace hlasu zaměstnanců, stejně tak i srozumitelnost nabídky při telefonické komunikaci, je hodnocena v obou kolech hodnocení nadprůměrně.
- Více než tři pětiny zaměstnanců v prvním i druhém kole, které směřovaly hovor na jiného kompetentního zaměstnance, sdělily před přepojením hovoru telefonní číslo pro případ, že by se spojení nezdařilo. Osm z deseti zaměstnanců sdělí volajícímu jméno zaměstnance, na kterého hovor přepojují.
- I přes skutečnost, že většina zaměstnanců krajského úřadu dokáže kvalifikovaně a srozumitelně poskytnout optimální odpověď na otázku, která je předmětem interakce, méně než dvacetina použila v prvním i druhém kole hodnocení některý ze zdvořilostních dovětek v závěru interakce.
- Kritéria „formulace rozloučení“ a „celkový dojem“ z telefonické interakce byla hodnocena na základě utajených telefonátů nadprůměrně.



## DOPORUČENÍ

Doporučujeme informovat vedoucí odborů, že na krajském úřadě proběhlo již druhé kolo utajeného hodnocení způsobů chování a vystupování zaměstnanců ve vztahu k návštěvníkům krajského úřadu formou přímých i telefonických utajených interakcí.

Současně doporučujeme seznámit vedoucí odborů s metodou UPE s kritérii, která byla předmětem hodnocení, způsobem a průběhem hodnocení i použitou metodikou.

Doporučujeme informovat vedoucí odborů s vybranými výsledky UPE prvního a druhého kola v komparativní podobě.

Dále doporučujeme vedení krajského úřadu, aby zvážilo možnost vyhotovení pracovní verze interního kodexu zaměstnance krajského úřadu, který explicitně vymezí optimální způsoby chování a vystupování zaměstnance krajského úřadu. Kodex by mohl shrnout obecně platné, již existující a uplatňované premisy uvedené např. v pracovním řádu, vnitřních směrnicích, v kodexu doporučeném Ministerstvem vnitra ČR, a tyto premisy by mohly být doplněny o nové prvky vyplývající z výsledků UPE.

Pracovní verzi kodexu doporučujeme postoupit vedoucím odborů k připomínkování, korekturám a doplnění tak, aby kodex zohledňoval specifika jednotlivých skupin zaměstnanců. Cílem takto vedené diskuse by měl být zájem, aby se vedoucí odborů s tímto materiálem (kodexem) ztotožňovali a v budoucnu striktně vyžadovali jeho dodržování u svých podřízených.

Ještě před přijetím kodexu doporučujeme prostřednictvím vedoucích odborů informovat zaměstnance o tom, že si vedení krajského úřadu bude průběžně ověřovat dodržování atributů slušného chování a vystupování zaměstnanců krajského úřadu ve vztahu k návštěvníkům.

Doporučujeme proto vymezit a doporučit základní atributy vystupování a chování zaměstnance krajského úřadu při interakci s návštěvníkem, od fáze zahájení po fázi rozloučení. Pouze v případě jednoznačného stanovení základních atributů – doporučení - je možné ověřovat jejich dodržování.