



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

# Zarządzanie satysfakcją Klienta

## Podręcznik szkoleniowy

Opracowanie: Alicja M. Kostecka

maj - czerwiec 2011

*Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego  
Zadanie 1: Wdrożenie standardów zarządzania satysfakcją Klienta we wskazanych urządach  
administracji rządowej*



PSDB



## Spis treści

<b>1. Wprowadzenie.....</b>	<b>4</b>
<b>2. Zarządzanie satysfakcją Klienta – koncepcje, zmiany w postrzeganiu roli urzędu i pracowników urzędów.....</b>	<b>5</b>
2.1. Nowe koncepcje zarządzania w administracji publicznej.....	5
2.2. Zmiany w definicji Klienta urzędu – od petenta do Klienta.....	8
2.3. Co oznacza termin „satysfakcja Klienta w urzędzie”? .....	10
2.4. Usługi świadczone przez administrację publiczną.....	11
2.5. Co właściwie oceniają Klienci? Cechy charakterystyczne usług .....	11
2.6. Czym jest „satysfakcja Klientów urzędu”?.....	14
2.7. Mechanizm powstawania satysfakcji Klienta: postrzeganie jakości usług.....	14
2.8. Koncepcja luki jakości usług .....	15
2.9. Kluczowe czynniki określające oczekiwania Klienta: .....	16
2.10. Źródła trudności w pomiarze satysfakcji .....	17
2.11. Badanie / pomiar satysfakcji Klienta a zarządzanie satysfakcją Klienta .....	18
2.12. Metoda Servqual – czyli „model luk jakości” .....	18
2.13. Podsumowanie .....	23
<b>3. Zarządzanie satysfakcją Klienta – najlepsze praktyki i ich wykorzystanie .....</b>	<b>24</b>
3.1. Doświadczenia innych krajów Unii Europejskiej w zarządzaniu satysfakcją Klienta.....	24
3.2. Działania krajów członkowskich w dziedzinie zarządzania satysfakcją .....	24
3.3. Podsumowanie .....	35
<b>4. Definicje zarządzania satysfakcją Klienta .....</b>	<b>36</b>
4.1. Związek pomiędzy percepcją Klienta a jakością usługi.....	37
4.2. Podsumowanie .....	37
<b>5. Identyfikacja Klientów urzędu .....</b>	<b>38</b>
5.1. Kim są Klienci urzędu.....	38
5.2. Identyfikacja Klientów urzędu .....	38
5.3. Segmentacja grup Klientów .....	38
5.4. Jakie są techniki identyfikacji Klientów? .....	38
5.5. Korzyści z identyfikacji Klienta.....	39
5.6. Klient zewnętrzny i Klient wewnętrzny .....	40
5.7. Klient wirtualny – wyodrębniony ze względu na kryterium kontaktowe.....	40
5.8. Klienci zagrożeni wykluczeniem społecznym .....	40
5.9. Podsumowanie .....	41
<b>6. Metody badania satysfakcji Klientów.....</b>	<b>42</b>
6.1. Reprezentatywność próby badawczej.....	45
6.2. Metody i techniki badawcze.....	46
6.3. Zbieranie danych i analiza danych.....	48



6.4.	Czy wszystkie oceniane elementy mają jednakową wagę? Technika Krytycznych Incydentów.....	50
6.5.	Podsumowanie.....	52
<b>7.</b>	<b>Analiza wniosków z badań w kontekście wdrażania zmian w urzędach .....</b>	<b>54</b>
7.1.	Reorganizacja pracy urzędu.....	54
7.2.	Usprawnienie procesu komunikacji na poziomie urząd – obywatel .....	55
7.3.	CAF (Common Assessment Framework) .....	56
7.4.	Podsumowanie .....	56
<b>8.</b>	<b>Relacje z Klientem zewnętrznym (również w trudnych sytuacjach) .....</b>	<b>58</b>
8.1.	Dwanaście przykazań.....	58
<b>9.</b>	<b>Podsumowanie .....</b>	<b>61</b>
<b>10.</b>	<b>Wykorzystane źródła .....</b>	<b>62</b>

## 1. Wprowadzenie

---

Zarządzanie Satisfakcją Klienta jest terminem funkcjonującym w obszarze zarządzania jakością w administracji publicznej. Rola współczesnej administracji nie sprowadza się bowiem do samego administrowania. Wprowadzanie metod efektywniejszego zarządzania w administracji publicznej, w tym również zarządzania jakością, nie jest jednak procesem samorzutnym, ale jak dowodzą doświadczenia krajów zachodnich oraz polskich instytucji publicznych po 1989 roku odbywa się zwykle pod pewnymi naciskami. W administracji lokalnej naciski te mają charakter dwukierunkowy. Z jednej strony powodują je działania władz lokalnych zainteresowanych lepszym odbiorem przez opinię publiczną sposobu sprawowania władzy, a co za tym idzie wynikiem przyszłych wyborów. Z drugiej strony pojawia się coraz silniejsza presja ze strony świadomych swoich praw, mniej lub bardziej zorganizowanych grup obywateli. Włączenie tych grup w proces współpracy jest warunkiem zrównoważonego rozwoju. W przypadku administracji rządowej nacisk obywateli jest słabszy, dlatego wiodąca rola we wprowadzaniu idei jakości spoczywa na decydentach politycznych i wyższej kadrze kierowniczej.

Wdrażanie Systemów Zarządzania Jakością przez administrację publiczną ma na celu podnoszenie jakości życia mieszkańców. Zasadniczą rolą urzędów jest świadczenie usług. **Zatem zarządzanie jakością ma na celu stałe dostosowanie ich do zmieniających się potrzeb odbiorców.** Działania na tym polu poprzedzone są badaniami opinii, potrzeb oraz nastawienia Klientów i interesariuszy. W tej dziedzinie również zachodzą szybkie zmiany wraz z rozwojem coraz bardziej precyzyjnych metod pomiaru psychologicznego i wprowadzaniem nowych technologii komunikacyjnych. Pojawiły się nowe koncepcje ukazujące, w jaki sposób należy pogłębiać badania zadowolenia Klientów z usługi, aby móc przewidzieć ich potrzeby i zachowania w przyszłości.

Termin Klient stosowany w niniejszym opracowaniu jest szeroką kategorią odnoszącą się do kobiet i mężczyzn, jednostek, organizacji jak i grup, które nabywają usługi, podlegają nadzorowi jednostek administracji publicznej tak samorządowej jak i państwowej.

## 2. Zarządzanie satysfakcją Klienta – koncepcje, zmiany w postrzeganiu roli urzędu i pracowników urzędów

### 2.1. Nowe koncepcje zarządzania w administracji publicznej

Administracja publiczna jest współcześnie definiowana jako zespół działań, czynności i przedsięwzięć organizatorskich i wykonawczych, prowadzonych na rzecz realizacji interesu publicznego przez różne podmioty, organy i instytucje, na podstawie ustawy i w określonych prawem formach.<sup>1</sup>

Działania podejmowane na rzecz realizacji interesu publicznego mogą być pogrupowane na cztery sfery działania<sup>2</sup>:

1. Sferę administracji porządkowo-reglamentacyjnej – obejmującej wszystkie zadania związane z ochroną szeroko pojętego bezpieczeństwa i porządku. W tej sferze administracja stosuje instrumenty władcze: przede wszystkim nakazy i/czy zakazy policyjne oraz zezwolenia i koncesje.

ADMINISTRACJA = WŁADZA

2. Sferę administracji świadczącej – w tej sferze administracja jest odpowiedzialna za świadczenie określonego przepisami prawa wachlarza usług publicznych, przy czym usługi te mogą mieć zarówno charakter społeczny (np. edukacja, ochrona zdrowia), jak i techniczny (np. dostarczanie wody i odbiór ścieków).

ADMINISTRACJA = USŁUGODAWCA

3. Sferę administracji wykonującej uprawnienia właścicielskie – w tym obszarze administracja funkcjonuje jako podmiot rynkowy – czy to bezpośrednio, czy to poprzez podmioty prawa prywatnego o publicznej własności.

ADMINISTRACJA = PRYWATNY PRZEDSIĘBIORCA

4. Sferę administracji zarządzającej rozwojem – jest to najmłodsza dziedzina funkcjonowania administracji opierająca się na długofalowym planowaniu strategicznym wykraczającym poza ramy administracji. Administracja nie planuje bowiem wyłącznie swojego rozwoju, lecz poszukuje narzędzi pozwalających na zrównoważony rozwój całego terenu.

ADMINISTRACJA = PLANISTA, STRATEG

**Tylko w drugiej ze sfer administracja jest usługodawcą wobec Klientów zewnętrznych korzystających z oferowanych przez nie usług.**

<sup>1</sup> 1 H. Izdebski, M. Kulesza, *Administracja publiczna. Zagadnienia ogólne*, Liber, Warszawa 2004, s. 93.

<sup>2</sup> 2 Tamże, s. 104 i następne.

Klasyczna koncepcja zarządzania w administracji publicznej oparta na biurokratycznej organizacji ucieleśniającej władzę publiczną jest nieadekwatna do wyzwań stojących przed współczesną administracją. Dostrzeżenie tego faktu legło u podstaw sformułowania dwóch nowych koncepcji zarządzania w administracji publicznej:

**Koncepcji *New Public Management*** – opartej na założeniu, że administracja jest dostawcą specyficznych usług i przynajmniej część swoich działań może świadczyć na zasadach konkurencyjności. To podejście wprowadza język biznesu do obszaru usług publicznych: ukierunkowanie na misję i założone cele, standaryzację zadań publicznych oraz ekonomizację działań połączoną z pomiarem ich efektów;

**Koncepcji *Good Governance*** – opartej na założeniu, że administracja jest formą współdziałania w celu rozwiązywania problemów społecznych. Kluczowe zagadnienia w ramach tej koncepcji to: uczestnictwo (partycypacja), konsensus, równość i włączenie.

### **New Public Management czyli ekonomizacja działań i ukierunkowania na Klientów.**

Nowe Zarządzanie Publiczne wskazuje na podobieństwo organizacyjnych cech administracji publicznej i sektora prywatnego. Pojawiło się ono w latach osiemdziesiątych XX wieku w Wielkiej Brytanii, Australii i Nowej Zelandii, a od początku lat dziewięćdziesiątych – w Stanach Zjednoczonych, jako odpowiedź na marnotrawienie środków przez administrację publiczną zorganizowaną według klasycznego modelu.

Podstawowe założenia koncepcji NPM są następujące:<sup>3</sup>

1. Administracja publiczna powinna być zorientowana najpierw na osiąganie wyników, a dopiero później na wejścia i procesy działania. Konsekwencją tej zasady jest ocenianie urzędników administracji na podstawie osiągniętych wyników.
2. Administracja publiczna powinna, w obszarach swojego działania usługowego wykorzystywać mechanizmy rynkowej konkurencji. Jednostki organizacyjne administracji odpowiedzialne za świadczenie usług powinny zostać przeorganizowane w taki sposób, by musiały działać na konkurencyjnym rynku z uwzględnieniem rachunku ekonomicznego – nawet jeśli konkurencja występuje jedynie między podmiotami publicznymi (np. różne szkoły publiczne). W obszarach, gdzie usługi może świadczyć sektor prywatny, administracja publiczna nie powinna świadczyć usług – w takich obszarach administracja powinna skoncentrować się na organizowaniu świadczenia usług, a nie samym ich świadczeniu.
3. Bardziej rynkowa administracja publiczna powinna być zorientowana na Konsumentów/Klientów.
4. Zarządzanie administracją publiczną powinno wykorzystywać standardowe narzędzia zarządzania stosowane w sektorze prywatnym. Powinny przy tym obok tradycyjnych ról kierowniczych realizować dodatkowo pięć ról specyficznych dla służby publicznej: architekt konsensusu, popularyzator spraw lokalnych, interpretator wartości lokalnych, wzór etycznego postępowania, współwykonawca władzy lokalnej.
5. Kulturę organizacyjną administracji publicznej powinna charakteryzować elastyczność, innowacyjność, rozwiązywanie problemów i przedsiębiorczość. Administracja powinna być jednocześnie apolityczna.

<sup>3</sup> J. Supernat, *Administracja publiczna w świetle koncepcji NewPublic Management*, [w:] Jednostka, państwo, administracja – nowy wymiar, red. E. Ura, Rzeszów 2004, s. 476.

Znając założenia koncepcji New Public Management możemy dostrzec, że będzie się ona sprawdzała najlepiej tam, gdzie występuje typowe świadczenie usług przez administrację publiczną – bardziej odpowiada specyfice zadań realizowanych przez agencje, spółki komunalne, zakłady budżetowe, niż same urzędy administracji publicznej.

### Good Governance

Good Governance, po polsku „Dobre Rządzenie” jest pojęciem wieloznacznym, używanym zazwyczaj przy opisie sposobu realizacji zadań publicznych i zarządzania zasobami publicznymi. Standardy pozwalające na uznanie określonej praktyki za mieszczącą się w pojęciu Dobrego Rządzenia zostały opracowane przez Międzynarodowy Fundusz Walutowy, Bank Światowy oraz Organizację Narodów Zjednoczonych. Zgodnie z nimi podejmowanie decyzji oraz działań w administracji publicznej musi charakteryzować się:

- angażowaniem wszystkich zainteresowanych stron,
- praworządnością,
- przejrzystością,
- odpowiadaniem na potrzeby społeczne,
- dążeniem do konsensusu,
- uwzględnieniem głosów mniejszości,
- efektywnością,
- szeroko rozumianą odpowiedzialnością wobec społeczeństwa.<sup>4</sup>

Dobre Rządzenie musi zatem opierać się na takich zasadach jak:

- uczestnictwo – uznawane za kamień węgielny Dobrego Rządzenia. Wszyscy członkowie społeczeństwa (obywatele) powinni uczestniczyć w procesie rządzenia (mieć stworzone do tego możliwości), przy czym uczestnictwo może przyjmować zarówno formę bezpośrednią lub pośrednią. Warunek ten wymaga istnienia zorganizowanego społeczeństwa obywatelskiego;
- praworządność – rządzenie odbywa się na podstawie i w granicach prawa. Warunek ten wymaga by przestrzegane były prawa człowieka, w szczególności te odnoszące się do mniejszości. Zadanie to należy do służby policyjnej i niezawisłego sądu. Ta zasada dotyczy również tych organów administracji, które wydają decyzje dotyczące ogółu obywateli oraz tych decyzji, których skutek może obejmować pośrednio wszystkich obywateli;
- przejrzystość – podejmowanie i wprowadzanie w życie decyzji odbywa się zgodnie z ustalonymi zasadami i procedurami, zaś informacja na ich temat jest jawna, zrozumiała oraz przekazywana osobom, których dane decyzje dotyczą. W praktyce rządzenia oznacza to m.in. takie tworzenie informacji, które odwołuje się do języka codziennego, jednoznaczne wyjaśnienie sposobu postępowania i taką dystrybucję informacji, która pozwala na jej intuicyjne wyszukanie przez zainteresowanych w źródłach powszechnie dostępnych;
- odpowiadanie na potrzeby – instytucje współuczestniczące w rządzeniu biorą pod uwagę potrzeby wszystkich interesariuszy; potrzeby zaspokajane są w miarę możliwości na bieżąco (lub w najszybszym możliwym terminie) w miarę ich pojawiania się. Jednym z mierników stosowania tej zasady jest np. wprowadzanie zmian sposobu działania na skutek uwzględniania reklamacji i skarg na sposób postępowania danej instytucji.

<sup>4</sup> What is good governance?, UNESCAP, <http://www.unescap.org>.



- ukierunkowanie na osiągnięcie konsensusu – podejmowanie prób uzgadniania sprzecznych interesów w celu osiągnięcia maksymalnie szerokiej zgody co do tego, co jest najistotniejszymi potrzebami społeczeństwa jako całości i w jaki sposób mają one zostać zrealizowane. W praktyce zarządzania oznacza tworzenie warunków dla dyskusji publicznej, debat, organizowanie dyskusji strategicznych w formie „okrągłych stołów” i mediacji społecznej;
- równość i włączanie – wszyscy członkowie społeczeństwa mają możliwość wpływania (i poczucie, że mogą wpływać) na proces rządzenia. Warunek ten w szczególności oznacza, że w proces rządzenia włączane są jednostki i grupy politycznie i ekonomicznie słabsze. Na poziomie operacyjnym stosuje się takie rozwiązania jak ustalenia z interesariuszami, procedury konsultacji społecznych, przyjmuje wnioski obywatelskie. Przestrzeganie tej zasady oznacza również tworzenie warunków, dzięki którym osoby mogą realnie uczestniczyć w procesach decyzyjnych. Niemniej istotnym warunkiem jest monitorowanie procesu pod kątem reprezentacji płci, zaangażowania grup niedoreprezentowanych oraz stopnia włączania ich postulatów. Proces włączania (ang. Inclusiveness) oznacza zatem również zarządzanie informacją i docieranie bezpośrednio do zainteresowanych, zbieranie opinii od grup niedoreprezentowanych w głównym nurcie życia społecznego i tworzenie takich rozwiązań, które umożliwiają im np. rzeczywisty dostęp do usług. W szczególnych przypadkach skutkiem stosowania tej zasady jest zwiększona alokacja środków pieniężnych i innych zasobów na jej urzeczywistnienie;
- skuteczność i efektywność – efekty rządzenia odpowiadają na potrzeby społeczne, przy czym osiągane są przy optymalnym – z punktu widzenia zrównoważonego rozwoju oraz ochrony środowiska naturalnego – wykorzystaniu dostępnych zasobów. Miernikiem stosowania tej zasady jest ocena rezultatów trwałych, czasu ich trwania oraz zasięgu oddziaływania na życie ludzi;
- odpowiedzialność – nie tylko instytucje publiczne, lecz również sektor prywatny oraz organizacje społeczeństwa obywatelskiego są odpowiedzialne przed swoimi interesariuszami. Interesariuszami są wszyscy ci, na których mogą wpływać podejmowane decyzje i działania.

Obie koncepcje zarządzania w administracji – New Public Management i Good Governance – są zorientowane na obywatela. Wynika to jednak z odmiennych względów:

- w przypadku New Public Management mamy do czynienia z orientacją na obywatela jako Klienta, który powinien otrzymać usługę najlepszej jakości;
- w przypadku Good Governance mamy do czynienia z orientacją na obywatela jako członka społeczeństwa uprawnionego do partycypacji we władzy publicznej.

## **2.2. Zmiany w definicji Klienta urzędu – od petenta do Klienta**

Jednym z podstawowych przejawów orientacji na obywatela jest dostrzeganie przez administrację publiczną jego potrzeb i prowadzenie wszystkich działań w ten sposób, by te potrzeby zaspokoić.

Pozycja i rola kadry urzędniczej zależy od przyjętego narodowego modelu administracji.



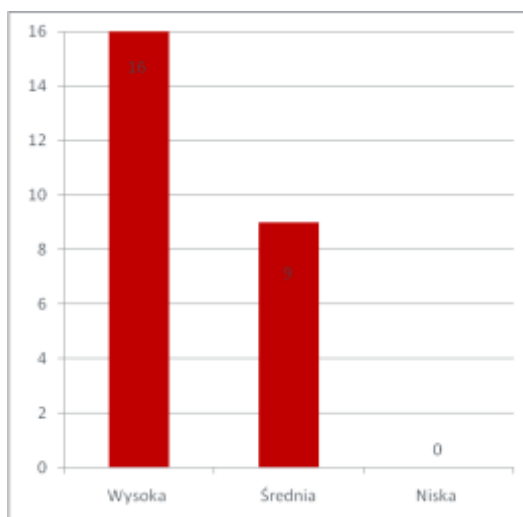
## Ewolucja roli urzędników

Okres rozwoju	Role urzędnicze Rozwój	„Klienci”
Administracja w starożytności i przed wiekiem Oświecenia	Sługa boga – władcy	Władca – bóg
Administracja monarchii absolutnej	Sługa monarchy	Monarcha absolutny
Administracja weberowska	Sługa państwa, struktur	Urzędnicy, państwo
New Public Management (TQM)	Urzędnik – Klient wewnętrzny	Klienci wewnętrzni i zewnętrzni
Teraźniejszość Przyszłość	Urzędnik – doradca, partner, akwizytor usług	Klienci wewnętrzni i zewnętrzni

Źródło: M. Bugdol, Zarządzanie jakością w administracji publicznej, Diffin, Warszawa 2008, s. 268

Urzędnicy pełnią coraz częściej role „Klientów wewnętrznych”. Prezydent, starosta są Klientami wszystkich komórek organizacyjnych urzędu. Urzędnicy są Klientami innych urzędników (zarówno w swoim urzędzie, jak i w innych urzędach mających wpływ na przebieg procesów). Każdy urzędnik korzysta z jakichś usług i jednocześnie jest usługodawcą. W przyszłości ich rola będzie ewoluowała w kierunku doradztwa i akwizycji – zdobywania Klientów. Nowe role będą wpływać na zachowania pro jakościowe i proklienckie urzędników.<sup>5</sup>

Obecnie obywatel/Klient wysunął się na pierwszy plan w większości (o ile nie we wszystkich) państwach członkowskich UE. Świadczą o tym wyniki badań z 2007 r. przeprowadzonych w różnych krajach członkowskich w okresie prezydencji portugalskiej (EIPA, 2007). Prawie w dwóch trzecich krajów temat „wglądu w Klienta” zajmuje wysokie miejsce w porządku obrad administracji publicznej.<sup>6</sup>



<sup>5</sup> M. Bugdol Zarządzanie jakością w administracji publicznej, Diffin, Warszawa 2008, s. 269

<sup>6</sup> EIPA, 2007, Report on customer insight questionnaire, Prepared on behalf of the Portuguese Presidency for the IPSC meeting 15-16 November 2007, Lisbon p. 39

### 2.3. Co oznacza termin „satysfakcja Klienta w urzędzie”?

Rozważania na temat „satysfakcji Klienta” w urzędzie należy rozpocząć od określenia, kim jest Klient/Klientka urzędu?<sup>7</sup> Przedstawiona poniżej typologia pokazuje jednocześnie stopień „uzależnienia” Klienta od urzędu, co może być czynnikiem wpływającym na poziom jego satysfakcji.

- **Beneficjent/ Beneficjentka**  
Klient/użytkownik usługi otrzymuje usługę w formie płatności lub zasiłku w obowiązującej walucie, a usługodawca ma pozycję monopolisty. Np. zasiłki dla bezrobotnych.
- **Klient/ Klientka**  
Klient może wybierać, gdzie chce skorzystać z usługi: w firmie państwowej lub prywatnej. Istnieje tu silna relacja osobista. Np. szkolenie zawodowe, usługi medyczne.
- **Użytkownik/ Użytkowniczka**  
Użytkownik usługi nie ma alternatywy korzystania z usługi gdzie indziej. Np. park publiczny.
- **Użytkownik i producent**  
Użytkownik może korzystać z usługi, jak również odgrywać rolę w wytwarzaniu lub świadczeniu usługi. Np. rodzice ochotnicy w szkole.
- **Nabywca**  
Użytkownik płaci za usługę. Np. usługi pocztowe, transport publiczny.
- **Podatnik**  
Użytkownik ma jasno określone obowiązki wobec urzędu, ale świadczenie usług wysokiej jakości jest wciąż ważne. Np. podatki.
- **Obywatel/ Obywatelka**  
Musi przestrzegać zasad i podlega kontroli, ale ma elementarne prawa. Np. ochrona.

Powyższa typologia wskazuje, że w przypadku usługi dostarczanej przez administrację publiczną odbiorcy mają, w porównaniu z prywatnymi dostawcami usług ograniczoną:

- swobodę wyboru usługi,
- możliwość wpływania na kształtowanie usługi.

Klientem usług publicznych może być np. obywatel lub grupy obywateli czy społeczności lokalne, inna jednostka organizacyjna danej instytucji, inny organ administracji publicznej, organizacja sektora prywatnego i społecznego, polityk, organ ustawodawczy czy regulacyjny.

Oczekiwania takiego Klienta mogą nie być wyraźnie sprecyzowane lub określone, a dla wielu usług publicznych czynniki satysfakcji Klienta są trudne do zdefiniowania - szczególnie dla usług, do których należą decyzje administracyjne czy usług, których wykonywanie zależne jest od ograniczonych środków publicznych.

#### Dlaczego należy zarządzać satysfakcją Klienta?

- W celu uzyskania/ odzyskania zaufania społecznego
- W celu wprowadzania nowych rozwiązań w odniesieniu do zmieniających się oczekiwań
- W celu identyfikacji oczekiwań i wychodzenia im naprzeciw
- W celu postrzegania spraw i sposobu realizacji usług przez pryzmat obywateli/ Klientów

<sup>7</sup> Źródło: Zarządzanie satysfakcją klienta. Europejski poradnik praktyka. Warszawa 2008, s. 16

- W celu poprawy wizerunku administracji rządowej
- W celu zoptymalizowania możliwości i skuteczności kontaktów z Klientami

**Informacja od Klientów powinna być punktem wyjścia do określania kierunków doskonalenia świadczonych usług.**

## 2.4. Usługi świadczone przez administrację publiczną

### Definicja usług publicznych

W nowoczesnych definicjach zarządzania przyjmuje się, że wszystkie zadania administracji można zdefiniować jako usługi. Świadczenie tych usług zgodnie z zasadami Dobrego Rządzenia wymaga wprowadzenia zasad zarządzania, podobnych do tych, które funkcjonują w sektorze prywatnym. Urzędy tworzą definicje operacyjne swych usług opisując działania, jakie prowadzą na rzecz obywateli.

Urząd Miejski w Kaliszu zdefiniował swoje usługi jako zadania podejmowane w celu zaspokojenia potrzeb indywidualnych i zbiorowych mieszkańców Miasta Kalisza oraz innych osób i podmiotów (Klientów), w zakresie określonym przez obowiązujące przepisy. W głównych celach swojej działalności urząd zawarł:

- tworzenie klimatu życzliwej, przyjaznej, godnej zaufania obsługi, oraz...
- rzetelne i kompetentne załatwianie spraw interesantów, zgodne z procedurami i wymogami prawnymi..<sup>8</sup>

## 2.5. Co właściwie oceniają Klienci? Cechy charakterystyczne usługi

Badacze zajmujący się marketingiem już w latach 60. XX wieku dostrzegli, że sprzedaż usług wymaga całkowicie innej strategii docierania do Klienta niż sprzedaż towarów. Nabywanie usług wiąże się bowiem z dużo większym ryzykiem po stronie Klienta niż nabywanie towarów.<sup>9</sup> Poniższa charakterystyka wskazuje na atrybuty usługi określające to ryzyko.<sup>10</sup>

CECHY CHARAKTERYSTYCZNE	SKUTEK/PROBLEMY
"Nienamacalność": "Cecha wyróżniająca usługi, która sprawia, że nie można ich dotknąć ani poczuć w taki sposób, jak towary fizyczne"	1. Usług nie można przechowywać. 2. Usług nie można chronić patentami. 3. Nie można "na zawołanie" pokazać usługi. 4. Trudno ustalić ceny usług.
"Nierozdzielczość": "Cecha wyróżniająca usługi, która odzwierciedla wzajemne powiązanie między usługodawcą, klientem, który jest odbiorcą usługi a innymi klientami doświadczającymi usługi."	1. Konsument jest zaangażowany w produkcję. 2. Inni konsumenci są zaangażowani w produkcję. 3. Scentralizowana masowa produkcja usług jest utrudniona.
"Niejednorodność": "Cecha wyróżniająca usługi, która sprawia, że usługa może każdorazowo różnić się pod względem spójności."	1. Standaryzacja i kontrola jakości są trudne do osiągnięcia.
"Nietrwałość": "Cecha wyróżniająca usługi polegająca na tym, że nie można ich oszczędzić, nie można zrobić zapasów ani ich zinventaryzować."	1. Usług nie można inwentaryzować.

<sup>8</sup> Polityka Jakości Urzędu Miejskiego w Kaliszu. W: <http://www.bip.kalisz.pl/poradnik/polityka.html> (dostęp 12 maja 2011: 8:40)

<sup>9</sup> Władysław Jacek Paluchowski, Niematerialność usługi i jej psychologiczne implikacje. Katedra Nauk Ekonomicznych WPIA UAM, Poznań 2001

<sup>10</sup> Źródło: Zarządzanie satysfakcją klienta. Europejski poradnik praktyka. Warszawa 2008, s. 18

Cechy usługi (w odróżnieniu od produktu) mogą być powodem trudności:

- w określeniu jej „zawartości” – czyli tego, co powinno składać się na usługę,
- sposobu pomiaru jej jakości – czyli określenia „zawartości” i warunków dostarczenia,
- sposobu pomiaru jej odbioru – czyli mierzenia stopnia satysfakcji Klientów.

Usługi świadczone przez administrację publiczną należą do grupy usług profesjonalnych, charakteryzujących się swoistą nierównością stron. Usługodawca ma wysokie kompetencje, natomiast Klienci często nie znają lub nie rozumieją dokładnie obowiązujących przepisów i nie wiedzą, na czym dokładnie polega usługa, którą urząd będzie świadczyć na ich rzecz. Urzędnik - profesjonalista przewyższa kompetencjami swojego Klienta (dlatego ten szuka usługi właśnie u niego), a to powoduje niemożność oceny ich jakości (poziomu) ze względu na brak fachowej wiedzy usługobiorcy. Urzędnik jest na pozycji superarbitra jakości wytwarzanych przez niego usług. Niezbędne w związku z tym zaufanie usługobiorcy do usługodawcy powoduje, że usługobiorcy nie tylko muszą, ale i chcą współuczestniczyć w tworzeniu usługowego produktu, poszukując ciągle informacji korygujących poziom ich zaufania.<sup>11</sup>

Kwestia „zaufania obywatela do państwa, urzędu, urzędnika” pojawia się często w koncepcjach nowoczesnego państwa i analizach satysfakcji obywateli.

### **Zadowolenie (satysfakcja Klienta) – niezadowolenie**

Badania satysfakcji Klientów stosowane niemal powszechnie w świecie biznesu i instytucji publicznych obarczone są jednak ryzykiem.

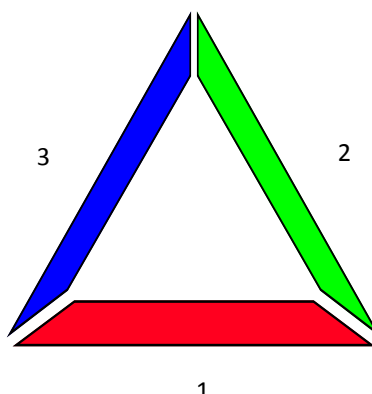
#### **Przykład**

Firma Trilogy instalująca oprogramowanie komputerowe stosowała klasyczny system pomiaru satysfakcji Klienta z wieloma zmiennymi. Wynajęła szacowne firmy zewnętrzne, które z mozołem opracowały listę czterdziestu najważniejszych czynników warunkujących tę satysfakcję. Raz na pół roku badano reprezentatywną próbę Klientów Trilogy, analizowano zebrane dane i przedstawiano stosowne raporty. Szefowie Trilogy bardzo poważnie podchodzili do przedstawianych im wyników. Jakież więc było ich zdziwienie, gdy któregoś dnia, akurat kiedy wieszowali sobie wysokich wskaźników satysfakcji u pewnego kluczowego Klienta, tenże właśnie klient zadzwonił - rozeźlony - i zagroził zerwaniem współpracy.<sup>12</sup>

Powyższą sytuację należy przeanalizować w języku potrzeb Klienta. Na poziom zadowolenia Klienta z usługi wpływa stopień zaspokojenia potrzeb w trzech obszarach: merytorycznym, proceduralnym, psychologicznym. Nazywa się ten model „trójkątem satysfakcji Klienta”

<sup>11</sup> W.J. Paluchowski, op.cit.

<sup>12</sup> Magazyn CEO CXO. <http://ceo.cxo.pl/artykuly/35926/O.satysfakcje.klienta.html>; dostęp 10 maja, g. 11:30



1. Potrzeby merytoryczne – odnoszą się do informacji, podstaw prawnych, wiedzy o usłudze itp.
2. Potrzeby proceduralne – odnoszą się do sposobu realizacji usługi: terminu, kolejek, dostępności formularzy, wysłuchania, poinformowania o sposobie postępowania oraz czasu trwania procedury jak i uprzejmego traktowania itp.
3. Potrzeby psychologiczne – odnoszą się do potrzeb określających pragnienie szacunku, uznania, akceptacji społecznej, równego traktowania, sprawiedliwości itp.

Znajomość mechanizmów zaspokajania potrzeb w tych trzech obszarach jest punktem wyjścia do badania/pomiaru satysfakcji Klientów.

Potrzeby tworzą oczekiwania. Jeżeli w procesie świadczenia usługi oczekiwania były większe niż dostarczona usługa, Klient będzie niezadowolony. Jeżeli oczekiwania były mniejsze, Klient będzie bardzo zadowolony. Jeżeli usługa spełniła oczekiwania Klienta, również będzie on zadowolony.

W świecie biznesu zadowolony (usatysfakcjonowany) Klient ma dla firmy wymierną wartość finansową. Ford Motor Company szacuje, że 1% wzrostu satysfakcji Klientów to 100 milionów dolarów zysku. Badania potwierdzają, że:

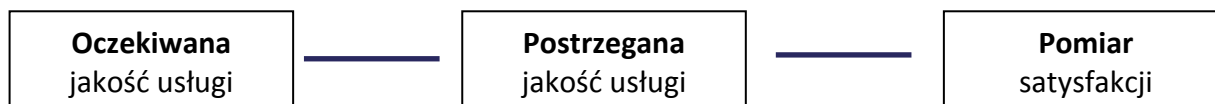
- Zaledwie 1/3 przypadków niezadowolenia bierze się ze złej jakości samego produktu,
- Aż 2/3 przypadków niezadowolenia Klienta bierze się ze złej komunikacji pomiędzy pracownikami a nabywcą,
- Niezadowolony Klient zniechęci do zakupu aż **9 kolejnych osób, psując w ten sposób wizerunek firmy**,
- Zadowolony Klient przekazuje pozytywne opinie co najmniej **trzem osobom** - jest więc najbardziej wiarygodną reklamą,
- W jednym na sześć przypadków Klient decyduje się na zmianę dostawcy z powodu jakości zakupionego produktu, pięciu pozostałych rezygnuje z przyczyn stojących po stronie pracowników i jakości obsługi.

Jednym z istotnych czynników wpływających na zadowolenie Klientów jest jakość wykonania usługi przez pracowników. Zaobserwowano pozytywną korelację pomiędzy zadowoleniem pracownika a jakością jego pracy.<sup>13</sup>

<sup>13</sup> J. Hill, J. Aleksander, Pomiar satysfakcji klienta. Oficyna Ekonomiczna. Kraków 2003. s. 38

## 2.6. Czym jest „satisfakcja Klientów urzędu”?

Badania pokazują, że nie istnieje prosta zależność pomiędzy jakością usługi a zadowoleniem Klienta. Gdyby tak było, to przy utrzymaniu pewnych standardów usługi wszyscy odbiorcy oceniliby ją bardzo podobnie. Niewątpliwie cechy usługi mają bezpośredni wpływ na ocenę jej jakości przez Klienta, jak również na poziom zadowolenia (satisfakcji) z jej wykonania. Jednak czynnikiem decydującym o różnicach w odbiorze usługi jest percepcja Klienta dotycząca poziomu, na jakim jego wymagania (oczekiwania) zostały spełnione.<sup>14</sup>



- Badając ocenę jakości usługi przez Klienta oddziela się pomiar percepcji od pomiaru oczekiwań Klienta w tym zakresie.
- Różnica między tymi dwoma elementami, P (percepcją) i O (oczekiwaniem) określa poziom satisfakcji i stanowi miernik jakości usługi.

## 2.7. Mechanizm powstawania satisfakcji Klienta: postrzeganie jakości usług



Źródło: za: M. Bugdol, Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej, Diffin, Warszawa 2008, s. 211

<sup>14</sup> definicja norm serii ISO.

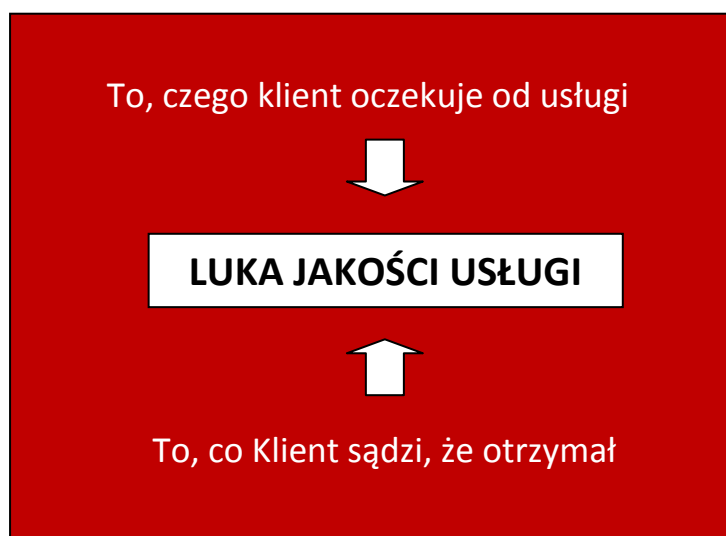


## Przykład

Kilka tygodni temu w USA ogłoszono wyniki czterech niezależnych badań satysfakcji Klientów, korzystających z usług różnych linii lotniczych. Wyniki badań blisko się pokrywały i wskazywały na dominację czterech przewoźników: Southwest, JetBlue, Frontier i Hawaiian. Wszystkie cztery firmy są tanimi przewoźnikami! Tradycyjne linie lotnicze - Delta, Amercian, United i US Airways - znajdowały się najniżej w rankingach zadowolenia Klientów. Co wynika z tych badań? Przede wszystkim, w branży lotniczej nie ma żadnej korelacji pomiędzy wysokością opłat a realną satysfakcją pasażerów. Tani przewoźnicy często mają przywilej technologiczny i organizacyjny. Posiadają nowsze, spalające mniej paliwa maszyny. A tradycyjne linie są "uziemione" przez stare samoloty, przez wyższe koszty pracy (i rozbudowane związki zawodowe), a także poprzez skomplikowane sieci połączeń. W rezultacie muszą oszczędzać na przystawionych spinaczach i na oliwkach dodawanych do posiłków ("zabierzemy klientom po jednej oliwce, nikt tego nie zauważy, a my zaoszczędzimy 50 tysięcy dolarów rocznie"). Jednocześnie oczekiwania pasażerów wobec droższych linii są dużo większe co do komfortu lotu, punktualności, dbałości o bagaż, jakości obsługi pokładowej.<sup>15</sup>

### 2.8. Koncepcja luki jakości usług

Jest to różnica pomiędzy oczekiwaniami Klienta pod adresem usługi a percepcją (postrzeganiem) jakości dostarczonej usługi. Koncepcja ta zakłada, że jeżeli poziom świadczonych usług przewyższa oczekiwania Klienta, to satysfakcja będzie wysoka i odwrotnie.



<sup>15</sup> Źródło: wymiatacze.pl (dostęp: 4 maja 2011)



## 2.9. Kluczowe czynniki określające oczekiwania Klienta:

- potrzeby osobiste („trójkąt satysfakcji”): każdy Klient/ka lub beneficjent usługi ma zestaw kluczowych potrzeb osobistych, których spełnienia oczekuje od usługi. Potrzeby te różnią się w zależności od usługi i Klientów. Aby zaprojektować odpowiednią usługę, konieczne jest zrozumienie tych potrzeb,
- poprzednie doświadczenie: wiele osób zetknęło się już z usługą wcześniej i rodzaj tego doświadczenia wpływa na ich przyszłe oczekiwania względem usługi. Doświadczenie może dotyczyć takiej samej usługi, ale również innych usług, w tym, świadczonych przez sektor prywatny,
- przekazywanie informacji „z ust do ust”: oczekiwania będą kształtowane przez przekazy ze źródeł innych niż sam usługodawca. Mogą one pochodzić od rodzin, przyjaciół i znajomych, a na większą skalę z mediów oraz innych organizacji, takich jak organy kontrolne,
- formalny przekaz na temat usługi: bezpośrednie informacje na temat usługi podawane przez kadrę lub w ulotkach i innych materiałach informacyjnych,
- ukryte przekazy na temat usługi: obejmują one takie czynniki jak wygląd fizyczny budynków, np. przeprowadzony remont może prowadzić do sytuacji, w której Klient oczekuje, że także inne aspekty usługi będą wyższej jakości.

### Źródła oczekiwania Klienta



Za: Zarządzanie satysfakcją klienta. Europejski poradnik praktyka. Warszawa 2008, s. 21

Badania pokazują, że wpływ wizerunku, marki lub reputacji usługi (obecnych np. w przekazach ustnych) na oczekiwania, uznaje się za istotny zarówno dla sektora publicznego jak i prywatnego. W przypadku usług publicznych jest on ważny z dwóch powodów:

1. Braku konkurencji lub alternatywnych sposobów zaspokojenia potrzeby. Klienci mając ograniczony wybór możliwości zaspokojenia usługi przywiązują dużą wagę do tzw. „opinii” o urzędzie.
2. Większej ilości czynników wpływających na wizerunek usług publicznych niż prywatnych.

Stwierdzono w badaniach, że oczekiwania w zakresie usług publicznych mogą kształtować się pod wpływem opinii na temat rządu i polityków: „(...) rozróżnienie pomiędzy polityką, rządem a służbą publiczną w oczach wielu ludzi jest zamazane”. Wpływ tego czynnika może być stosunkowo niewielki, kiedy pytamy o bardzo specyficzne elementy usługi, ale nabiera wagi w ocenach globalnych.

### Przykład

W badaniu przeprowadzonym w Kanadzie, kiedy nauczyciele porównywali ogólnie usługi publiczne z usługami prywatnymi, opinie na temat usług publicznych były mniej pozytywne. Jednak było to o wiele słabiej zauważalne, kiedy respondentów proszono, aby porównali konkretne usługi publiczne i prywatne.<sup>16</sup>

### 2.10. Źródła trudności w pomiarze satysfakcji

- Satysfakcja nie jest statyczna, lecz zmienia się w czasie; nowe doświadczenia i poziom świadomości zmieniają potencjalny poziom satysfakcji, jaki można osiągnąć.
- Satysfakcja jest na ogół złożona, stanowiąc mieszaną doświadczeń przed, w trakcie i po czasie jej mierzenia.
- Satysfakcja rodzi się w społecznych kontekstach, które są zróżnicowane i zmienne i które mogą być nieprzewidywalne lub niemożliwe do wyrażenia przez beneficjenta usługi.
- Powody satysfakcji mogą być trudne do wyrażenia; zwłaszcza tam, gdzie rozważa się mniej uchwytny aspekty usług.
- Powody niezadowolenia mogą być łatwiejsze do wyrażenia, zwłaszcza jeżeli jest to stan wyjątkowy.
- Bez zrozumienia powodów satysfakcji zachodzi niebezpieczeństwo, że możemy traktować „dobry wynik” jako argument, aby niczego nie zmieniać, widząc w nim głównie narzędzie public relations – budowania dobrego wizerunku,
- Traktowanie rezultatów pomiaru tylko z perspektywy wyników ilościowych, tylko wysokich ocen tworzy niebezpieczeństwo zaniechania analizy wskaźników słabych i dociekania ich przyczyn.

Mimo trudności w zakresie pomiaru i interpretacji satysfakcji Klienta, jest ona coraz szerzej stosowana w ocenie jakości usług zarówno w biznesie, jak i w administracji publicznej. W świecie biznesu nie ma firm, które nie opierałyby się na systematycznie zbieranej informacji zwrotnej od Klienta. Również w administracji publicznej w Polsce co najmniej połowa urzędów stosuje jakieś formy pomiaru i analizy opinii odbiorców usług. Najbardziej popularne zastosowanie to korzystanie z ogólnych badań satysfakcji Klienta, przeprowadzanych co kilka lat i służących do śledzenia zmian w czasie.

<sup>16</sup> za: Zarządzanie satysfakcją klienta. Europejski poradnik praktyka. Warszawa 2008, s. 22

### 2.11. Badanie / pomiar satysfakcji Klienta a zarządzanie satysfakcją Klienta

#### Sposoby analizy satysfakcji Klienta

W dążeniu do uzyskania wiarygodnej informacji, czy działania podejmowane przez daną organizację idą we właściwym kierunku rozwinęto wiele sposobów obserwacji, mierzenia i analizy wskaźników satysfakcji Klienta. Najczęściej stosowane to:

- Badanie poziomu zadowolenia Klienta poprzez analizę wskaźników twardych:
  - analiza poziomu sprzedaży
  - analiza utraty Klientów
  - analiza reklamacji
  - analiza fałszywych zakupów
  - analiza negatywnych opinii i ich źródeł
- Badanie poziomu subiektywnego zadowolenia odbiorcy usługi z wykorzystaniem standaryzowanych narzędzi pomiaru. Do najpowszechniej stosowanych należą:
  - Indeks Satysfakcji Klienta (ang. CSI – Customer Satisfaction Index)
  - American and Swedish Customer Satisfaction Index (ASCI)
  - Customer Relationship Management (CRM)

Organizacje, które odnoszą sukcesy, wykorzystują potrzeby i oczekiwania Klientów jako punkt wyjścia do opracowywania stosownych propozycji usług. Znają dobrze czynniki, które ich Klienci biorą pod uwagę w ocenie. Ale mają także świadomość innych uwarunkowań wpływających na to, jak Klient postrzega otrzymaną usługę. Badanie potrzeb i oczekiwań Klienta wzbogacone jest o badanie percepcji otrzymanej usługi.

Zarządzanie satysfakcją wiąże się z zarządzaniem usługami i/lub produktami, ale również z zarządzaniem oczekiwaniami i percepcją **obywateli / Klientów**.

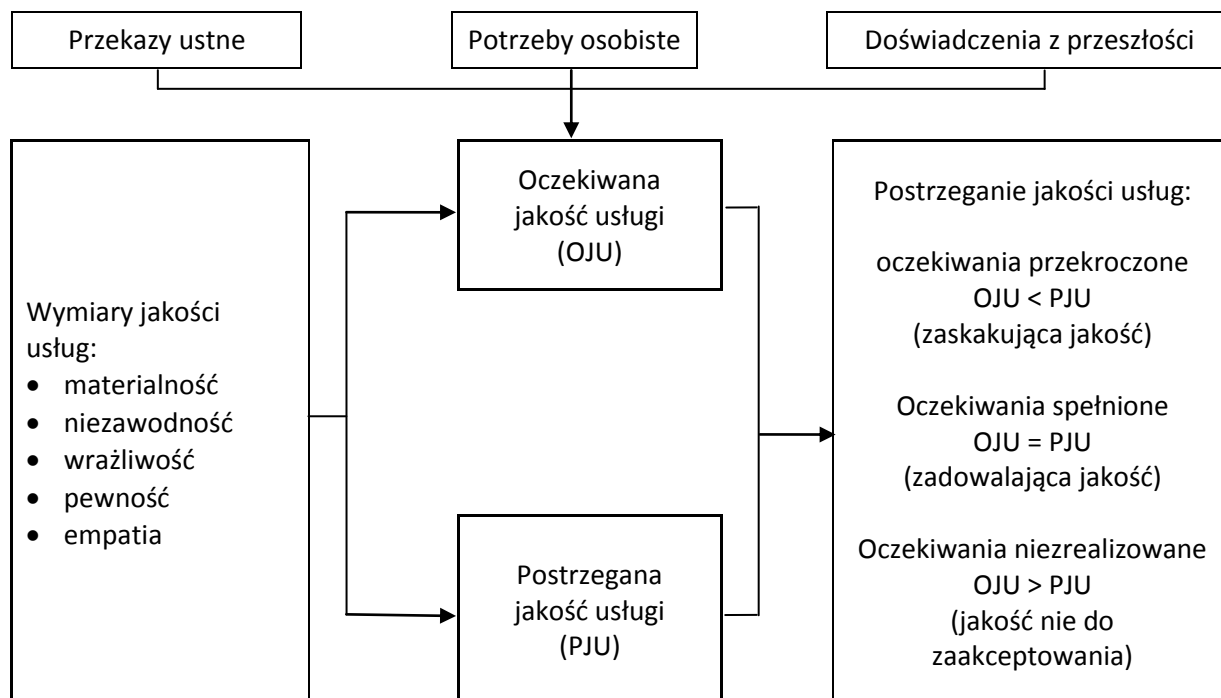
W takim ujęciu pomiar satysfakcji to tylko jedno z działań w podejściu zorientowanym na obywatela/Klienta.

### 2.12. Metoda Servqual – czyli „model luk jakości”<sup>17</sup>

Servqual to narzędzie do badań ankietowych, które różni się od innych ankiet badających satysfakcję, ponieważ jego konstrukcja pozwala na pomiar „luki jakości”, oznaczającej różnicę pomiędzy oczekiwaniami Klienta wobec usługi a jego percepcją różnych aspektów usługi. Analiza „luk jakości” prowadzi do określenia kierunków i priorytetów w doskonaleniu jakości dostarczanych usług.

<sup>17</sup> Servqual - ang. Service Quality – jakość usług, w: Zarządzanie satysfakcją ..., s. 22-24

## Metoda SERVQUAL: postrzeganie jakości usług



**Servqual wskazuje na 5 „luk jakości”:**

### Luka 1:

Rozbieżność pomiędzy oczekiwaniami Klientów a niedocenianiem tych oczekiwań przez kierownictwo firm: w wyniku braku zorientowania na badania marketingowe, nieodpowiedniej komunikacji w górę i zbyt rozbudowanych struktur zarządzania.

### Luka 2:

Rozbieżność pomiędzy „rozumieniem” usługi przez Klienta, a tym jak postrzega ją kierownictwo: na skutek nieodpowiedniego zaangażowania w jakość usługi, postrzegania usługi jako niewykonalnej, nieodpowiedniej standaryzacji i braku ustalonego celu.

### Luka 3:

Rozbieżność pomiędzy opisaniem (zapowiedzią) usługi a jej świadczeniem na skutek złej organizacji: dwuznaczności i konfliktu ról, złego dopasowania posady pracownika i złego dopasowania technologii, nieodpowiednich systemów kontroli, braku kontroli i braku pracy zespołowej.

### Luka 4:

Rozbieżność pomiędzy poziomem świadczenia usługi a przekazem zewnętrznym: w wyniku nieodpowiedniej komunikacji poziomej i skłonności do nadmiernego składania obietnic.

### Luka 5:

Rozbieżność pomiędzy oczekiwaniami Klienta a tym, jak Klient postrzega usługę (percepcją): w wyniku wpływów po stronie Klienta i niedociągnięć ze strony usługodawcy. W tym przypadku na oczekiwania klienta mają wpływ potrzeby osobiste, rekomendacje słowne oraz poprzednie doświadczenia związane z usługą.

### Przykład:

#### Wykorzystanie modelu Servqual do badania jakości usług Komisji Ksiąg Rachunkowych w 1999r.<sup>18</sup>

W początkowej wersji badania zastosowano 10 wskaźników jakości usług:

WYZNACZNIKI JAKOŚCI USŁUGI	PRZYKŁADY
<b>Dostęp</b> Łatwy i wygodny dostęp do usług	Urzędy w okolicy; zintegrowane usługi „pod jednym dachem” („one-stop-shop”); dogodne godziny otwarcia; 24-godzinna obsługa telefoniczna; dostęp do Internetu
<b>Komunikacja</b> Informowanie Klientów w zrozumiałym dla nich języku; wysłuchiwanie Klientów	Prosty język broszur, materiał przekazu dostosowany do potrzeb konkretnych grup (mniejszości etnicznych, osób z uszkodzonym wzrokiem itd.); systemy sugestii i reklamacji
<b>Kompetencja</b> Posiadanie umiejętności i wiedzy potrzebnej do świadczenia usług	Personel znający się na swojej pracy i potrafiący ją wykonać
<b>Grzeczność</b> Uprzejmość, szacunek, wzgląd na innych, życzliwość personelu na wszystkich poziomach	Uprzejme i przyjemne zachowanie personelu
<b>Wiarygodność</b> Zaufanie, reputacja i wizerunek	Reputacja usługi w szerszej społeczności, personel tworzący klimat zaufania
<b>Niezawodność</b> Świadczenie spójnej, dokładnej i niezawodnej usługi, świadczenie takiej usługi, jaka była obiecana	Standardy określone w miejscowych kartach usługi, dokładność prowadzonych zapisów; dokładność rachunków za usługi komunalne; wykonywanie pracy we właściwy sposób za pierwszym razem; dotrzymywanie obietnic i terminów
<b>Szybka reakcja</b> Chęć i gotowość do świadczenia usługi, kiedy jest potrzebna	Szybkie rozwiązywanie problemów, możliwość umówienia się na spotkanie
<b>Bezpieczeństwo</b> Bezpieczeństwo fizyczne; bezpieczeństwo finansowe; poufność	Świadczenie usług w bezpieczny sposób
<b>Aspekty namacalne</b> Fizyczne aspekty usługi, takie jak sprzęt, obiekty, wygląd personelu	Nowoczesny sprzęt i udogodnienia; ubiór personelu
<b>Rozumienie Klienta</b> Znajomość indywidualnych potrzeb Klienta; rozpoznawanie stałych Klientów	Tam, gdzie jest to praktyczne, dostosowanie usługi do indywidualnych potrzeb Klienta

Po badaniach pilotażowych zredukowano liczbę ocenianych elementów do pięciu o najbardziej istotnym znaczeniu. Ograniczenie elementów oceny pozwala na skoncentrowanie działań naprawczych w obszarach najważniejszych dla Klienta.

<sup>18</sup> Zarządzanie Satysfakcją..., s. 25-26

## Wskaźniki (wymiary) jakości usług

WYMIARY JAKOŚCI USŁUGI	CHARAKTERYSTYKA
<b>Materialność</b> (namacalność)	Rodzaj i charakter, wygląd udogodnień materialnych, wyposażenie, personel, środki transportu, środki (materiały) komunikacyjne
<b>Niezawodność</b>	Zdolność do zrealizowania obiecannej usługi solidnie i dokładnie (w zaufany sposób)
<b>Wrażliwość</b> (reagowanie)	Postawa pracowników, elastyczność (szybkie reagowanie na wymogi stawiane przez klientów), gotowość do służenia Klientowi i terminowego zrealizowania usługi
<b>Pewność</b>	Wiedza i dobre wychowanie pracowników, kompetencja pracowników, umiejętność wzbudzania zaufania Klientów
<b>Empatia</b>	Wykazanie troski i indywidualnego zainteresowania Klientem, utożsamianie się z jego potrzebami

Następnie pięć powyższych wskaźników umieszczono w dwóch sekcjach kwestionariusza:

1. W sekcji oczekiwań – umieszczono 22 twierdzenia wyrażające oczekiwania Klientów wobec wyrobów/usług; Klient dokonuje w niej oceny wyrobu/usługi idealnej w jego pojęciu.
2. W sekcji postrzegania – umieszczono 22 twierdzenia do oceny jakości wyrobów/usług świadczonych przez konkretną firmę w danym sektorze.

W ocenie najczęściej stosowana jest siedmiostopniowa skala Likerta, gdzie:  
 1 – oznacza „stanowczo się nie zgadzam”; 7 – oznacza „stanowczo się zgadzam”.

### Przykładowe twierdzenia w kwestionariuszu Servqual:

Wskaźnik	Pytanie
konkretność	1. X ma nowocześnie wyglądający sprzęt.
	2. Fizyczne obiekty X są wizualnie atrakcyjne.
	3. Pracownicy X dobrze się prezentują.
	4. Materiały X związane z usługą (takie jak broszury) są wizualnie atrakcyjne.



Wskaźnik	Pytanie
niezawodność	5. Kiedy X coś obieca w określonym terminie czasu, to dotrzymuje słowa.
	6. Kiedy masz problem, X przejawia szczere zainteresowanie jego rozwiązaniem.
	7. X wykonuje usługę prawidłowo za pierwszym razem.
	8. X świadczy swoje usługi w takim czasie, w jakim je zadeklarował.
	9. X dba o bezbłędną dokumentację.
reagowanie	10. Pracownicy X dokładnie informują, kiedy zostaną wykonane usługi.
	11. Pracownicy X świadczą usługi szybko.
	12. Pracownicy X zawsze wykazują gotowość do pomocy.
	13. Pracownicy X nigdy nie są zbyt zajęci, żeby odpowiedzieć na prośby.
pewność	14. Zachowanie pracowników w X wzbudza zaufanie.
	15. Przeprowadzając transakcje z X czujesz się bezpiecznie.
	16. Pracownicy w X są zawsze uprzejmi.
	17. Pracownicy w X mają wiedzę pozwalającą im odpowiedzieć na twoje pytania.
empatia	18. X poświęca Ci indywidualną uwagę.
	19. X ma godziny urzędowania dogodne dla klientów.
	20. X ma pracowników, którzy poświęcają Ci indywidualną uwagę.
	21. X ma na względzie twój najlepszy interes.
	22. Pracownicy X rozumieją twoje specyficzne potrzeby.

Każda organizacja stosująca kwestionariusz Servqual układa własne twierdzenia oddające specyfikę jej usługi i specyfikę jej relacji z Klientem.

### Algorytm postępowania w metodzie Servqual

Realizacja badania metodą Servqual wymaga starannej realizacji wszystkich poniższych kroków:

1. start – określenie celów, zakresu badania
2. wybór respondentów DOKUMENTACJA
3. czy określono wszystkich respondentów?
4. dobór próby badawczej STARANNA SELEKCJA
5. przeprowadzenie badań ankietowych
6. obliczenie wartości Servqual dla poszczególnych obszarów
7. obliczenie odchyłeń standardowych
8. obliczenie „nieważonej” wartości Servqual
9. obliczenie „ważonej” wartości Servqual
10. sprawdzenie czy zbadano wszystkich określonych głównych respondentów?
11. analiza wyników
12. koniec: raport, wnioski

Mimo pojawiających się zastrzeżeń, wynikających przede wszystkim z trudności, jakie mają Klienci w sprecyzowaniu swoich oczekiwań pod względem niektórych wskaźników, wiele instytucji publicznych i firm prywatnych wykorzystuje elementy Servqual do pomiaru satysfakcji Klientów.



## Przykład

### **Pomiar satysfakcji Klienta zewnętrznego z jakości usług świadczonych w administracji publicznej – Wielkopolski Urząd Wojewódzki<sup>19</sup>**

Przedmiotem analizy była satysfakcja Klienta zewnętrznego WUW z jakości usług. Poziom satysfakcji Klientów zbadano poprzez badanie ankietowe, które pozwoliło na otrzymanie odpowiedzi na pytanie w jakim stopniu urząd spełnia oczekiwania Klientów. Wykorzystano metodę Servqual i CSI (Customer Satisfaction Index). Ankieta uwzględniała elementy obu metod. Analiza poszczególnych odpowiedzi na pytania ankietowe dostarczyła szczegółowej informacji o różnicach między jakością oczekiwaną a dostarczoną. Badaniem objęto wydziały, których pracownicy Urzędu mają najczęstszy kontakt z Klientem. Celem badania było ukierunkowanie zakresu doskonalenia badanych aspektów działalności Urzędu.

Badanie to pozwoliło na wyznaczenie kierunku doskonalenia usług oferowanych przez WUW w Poznaniu, poprzez wyznaczenie atrybutów najistotniejszych, ale niestety nie spotykających się ze spełnieniem oczekiwań Klientów. Pomiar elementów usługi według ich istotności dla Klienta oraz analiza rezultatów osiągniętych przez WUW pokazuje, na czym ma on skoncentrować swe wysiłki, by poprawić jakość usług. W przyszłości byłoby wskazane przebadanie wszystkich wydziałów z osobna, w celu zwrócenia uwagi na kwestie szczególnie ważne w danym wydziale.

Ankieta krótka jest dostępna na stronach urzędu:  
<http://www.poznan.uw.gov.pl/web/guest/badanie1>

## **2.13. Podsumowanie**

W przeszłości sektor publiczny stanowił zamknięty system, w którym o zakresie i poziomie świadczenia usług stanowili specjaliści i eksperci / urzędnicy – bo tylko oni posiadali niezbędną wiedzę na temat potrzeb, priorytetów, zasobów i kierunków polityki. Zdystansowane podejście do człowieka uzasadniano koniecznością przestrzegania prawa w zakresie równego, bezstronnego traktowania wszystkich obywateli.

Współczesne instytucje publiczne w coraz większym stopniu zmieniają się w organizacje zorientowane na zewnątrz, rozwijające nowe typy interakcji i relacji z różnymi interesariuszami w celu realizacji różnych zestawów zadań.

Satysfakcja Klienta urzędu, w sensie szerokim, to różnica między oczekiwaniami Klienta a percepcją świadczonej usługi. Badanie obu czynników umożliwia wpływ usługodawcy na proces powstawania satysfakcji – czyli na zarządzanie satysfakcją. Takie podejście stosowane jest zarówno na rynku firm prywatnych jak i usług publicznych. Jednak zdefiniowanie obszarów działalności oraz możliwych grup klientów unaocznia różnice, zakres i tematykę badań satysfakcji Klienta administracji publicznej.

<sup>19</sup> Alicja Maleszka, Anna Szczepaniak, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Towaroznawstwa

### 3. Zarządzanie satysfakcją Klienta – najlepsze praktyki i ich wykorzystanie

#### 3.1. Doświadczenia innych krajów Unii Europejskiej w zarządzaniu satysfakcją Klienta<sup>20</sup>

Platformą, na której dochodzi do wymiany poglądów, dobrych praktyk i wytyczania celów na przyszłość w zakresie doskonalenia wydajności, konkurencyjności i jakości usług świadczonych przez urzędy administracji publicznej jest Sieć Unii Europejskiej ds. Administracji Publicznej (EUPAN). Organizacja powstała z inicjatywy Austrii w 2006r. Polska jest jej członkiem. Sieć zorganizowana jest na trzech poziomach:

1. Ministrowie i Komisarz odpowiedzialny za administrację publiczną,
2. Dyrektorzy Generalni odpowiedzialni za administrację publiczną w swoich państwach,
3. Grupy robocze pracowników administracji w poszczególnych państwach członkowskich.

Ze względu na rosnące zainteresowanie i znaczenie satysfakcji Klienta (Customer Satisfaction Measurement – CSM) w ramach Grupy do Spraw Innowacyjnych Służb Publicznych (IPSG) powołano Zespół Ekspertów ds. Zarządzania Satysfakcją Klienta.

#### 3.2. Działania krajów członkowskich w dziedzinie zarządzania satysfakcją

Zespół Ekspertów ds. Zarządzania Satysfakcją Klienta stosuje szeroką definicję zarządzania satysfakcją. Obywatel/Klient pełni funkcję podmiotową w powstawaniu nowych i modernizacji istniejących usług sektora publicznego. Włączanie obywateli/Klientów w poszczególnych krajach w ten proces ma charakter stopniowalny: od konsultacji projektu z zainteresowaną grupą obywateli po zaproszenie ich do wielowymiarowej współpracy. Oznacza to stopniowe przechodzenie administracji publicznej od orientacji tradycyjnej do współrzędzenia.

Zespół Ekspertów zbiera i upowszechnia te projekty ale również inicjuje różnorodne działania umożliwiające pogłębianie procesu partycypacji obywateli/Klientów.<sup>21</sup>

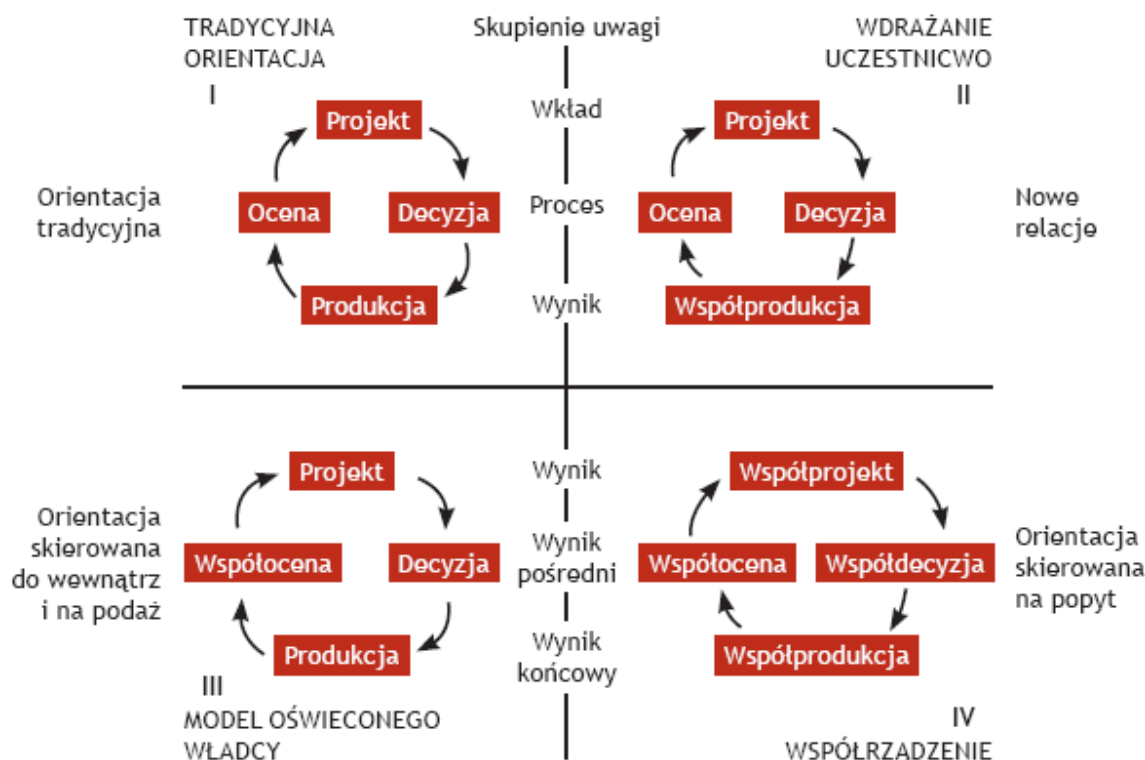
Rysunek na stronie 25 ilustruje kolejne stopnie natężenia partycypacji obywateli/Klientów w modernizacji administracji publicznej.

W Kwadrancie I, określającym „Orientację tradycyjną”, administracja nie dostrzega Klienta (obywatela). Uwaga skupiona jest na jakości wykorzystania zasobów, należytej realizacji procesu i działaniach. Zakłada się, że doprowadzi to do dobrego funkcjonowania sektora publicznego, opartego na centralizacji decyzji.

Kwadrant II ilustrujący etap „Wdrażania, uczestnictwa” uwzględnia obywateli (jako Klientów) w procesie wdrażania w charakterze współproducentów. Przybiera to formę angażowania ochotników, aby pomogli w momentach największego natężenia „ruchu” (zmniejszanie kosztów) lub umożliwia dodanie nowych elementów usługi. W tej formule funkcjonują często muzea, szkoły, usługi socjalne, a także straż pożarna.

<sup>20</sup> Izabela Najda-Jędrzejewska, Zarządzanie satysfakcją klienta w administracji publicznej państw UE, Przegląd służby cywilnej nr. 4 (7) lipiec-sierpień 2010

<sup>21</sup> Zarządzanie satysfakcją klienta...s.44-45



Kwadrant III, czyli „Model oświeconego władcy” opisuje sytuacje, w których administracja nadal jest bardziej zorientowana na decyzje i produkcję niż na Klienta. Organizuje jednak badania sondażowe, m.in. na temat jakości bezpośrednich wyników, satysfakcji, postrzeganych efektów, oczekiwań względem świadczenia usług i standardów oraz gotowości do płacenia za usługi. Te informacje są oceniane i uwzględniane przez tych, którzy projektują, decydują i produkują.

Kwadrant IV ilustrujący „Współrzędzenie” integruje współprodukcję i współocenę, ale dodaje również współprojektowanie i współdecydowanie. Te dwa kluczowe kroki w kierunku uczestnictwa możliwe są jedynie w przypadku otwarcia się administracji na otoczenie zewnętrzne i jednoczesnej koncentracji na bezpośrednich efektach oraz długofalowych celach. W tym kwadrancie występuje potrzeba przejścia od pomiaru satysfakcji do zarządzania satysfakcją

### Od projektu do współprojektu: od orientacji tradycyjnej do współrzędzenia

Administracja publiczna nie udaje, że tylko ona zna problem i wie, jak go rozwiązać. Zdobywa informacje o potrzebach i oczekiwaniach po to, by uwzględnić je w procesie projektowania usług/produktów, świadczeniu usług, projektowaniu procesów przekazywaniu informacji itd.

## Przykład

### Angażowanie interesariuszy w Ministerstwie Francuskojęzycznej Społeczności (Belgia)

Departament Uznawalności Dyplomów Ministerstwa Społeczności Francuskojęzycznej jest odpowiedzialny za potwierdzanie ważności dyplomów zagranicznych w Belgii. Departament podjął różne inicjatywy w celu udoskonalenia realizacji usług i uczynienia komunikacji bardziej przyjazną dla Klienta. W tym celu każdy projekt ustanowiony w Departamencie Uznawalności Dyplomów został poddany ocenie obywatela - Klienta:

- na stronie internetowej znajduje się formularz oceny jej treści, przydatności,
- sposobu prezentacji i przyjazności dla użytkownika,
- samo opracowanie jest przedstawiane do oceny w formie papierowej; zawiera między innymi pytania dotyczące jakości realizowania usług związanych z przyjmowaniem Klientów, ponadto, opracowanie było wielokrotnie oceniane i poprawiane w uzgodnieniu ze stowarzyszeniami partnerskimi,
- linia telefoniczna „Dyrektorzy szkół” była oceniana przez odbiorców docelowych w czasie dorocznych spotkań z dyrektorami szkół,
- vademecum przed publikacją zostało również ocenione przez urzędników państwowych.

### Od arbitralnie podejmowanej decyzji do współdecydowania

Administracja systematycznie wykorzystuje informacje/sugestie od szerokiej sieci interesariuszy dla usprawnienia swojego działania.

## Przykład

### Doświadczenie Prokuratury Publicznej Bolzano w segmentacji beneficjentów usług (Włochy)

W 2004 r. Prokuratura Bolzano, w celu zwiększenia swojej efektywności i wydajności, rozpoczęła „projekt pilotażowy reorganizacji i optymalizacji urzędu”, angażując pracowników i motywując ich do uczestniczenia w życiu urzędu. W projekcie wykorzystano trzy główne „narzędzia” oraz czwarte kompleksowe narzędzie, które wspomaga pozostałe trzy:

1. kartę usług,
2. system zarządzania jakością zgodny z wymaganiami wg norm ISO,
3. raport społeczny,
4. systemy informacyjne.

Pierwszym krokiem było zbudowania pełnego obrazu gęstej sieci, w której działa Prokuratura i wielu interesariuszy, z którymi utrzymuje ona codzienny kontakt. Karta interesariuszy ma na celu opisanie relacji, pomiar częstotliwości relacji oraz rozpoznanie „kluczowych interesariuszy” nie według hierarchicznej zależności ale według stopnia bliskości z Prokuraturą. Kolejna cecha wyróżniająca projekt to poznanie wartości i interesów grup interesariuszy i prowadzenie z nimi prawdziwego dialogu. Została również przeprowadzona analiza SWOT w celu zbadania związku między każdym interesariuszem a Prokuraturą oraz rozpoznania mocnych i słabych stron, szans i zagrożeń.

W ramach projektu położono ogromny nacisk na udoskonalenie strony internetowej, przy uwzględnieniu wkładu i sugestii ze strony interesariuszy Urzędu (prawników, policji śledczej, policji i sędziów pokoju w innych urzędach sądowych). Zapewniono także systematyczny pomiar i monitoring potrzeb obywateli/beneficjentów usług poprzez zbierania i przetwarzania skarg/sugestii (otrzymywanych przez Internet lub przedkładanych bezpośrednio w urzędach) i regularnego badania satysfakcji beneficjentów usług za pomocą kwestionariuszy przedstawianych wybranym beneficjentom docelowym: prywatnym obywatelom, którzy przychodzą do urzędów po dokumenty administracyjne oraz ludzi, którzy współpracują z Prokuraturą przez stronę internetową [www.procura.bz.it](http://www.procura.bz.it)

### Od produkcji do współprodukcji

Administracja nie jest wykonawcą usługi ale organizuje ją w efektywny sposób, dbając o jej bezpieczeństwo prawne.

#### Przykład

##### Współprodukcja w sieci urzędów celnych (Szwecja)

Wyzwania dla służb celnych i handlu ciągle wzrastają. Co roku miliony pojazdów, ciężarówek, samolotów, pociągów itd. przechodzą przez nasze granice. Nie możemy już kontrolować wszystkiego, a co ważniejsze, nie chcemy kontrolować wszystkiego. Handel międzynarodowy wzrasta w coraz większym tempie, a my coraz bardziej podążamy w kierunku tworzenia związków celnych i zawierania umów handlowych. Właściwie usuwamy granice na całym świecie i naturalnie jest to problem dla organów takich jak służby celne, które od setek lat pracowały na granicach.

Szwedzki Urząd Celný to organ odpowiedzialny za system celny Stairway (szw. Servicetrappan). System ten został opracowany i wdrożony w 2002 r. w ścisłej współpracy z zaangażowanymi stronami, takimi jak organizacje handlowe i przemysłowe, w celu zarządzania globalnym łańcuchem dostawy. Stairway daje operatorom możliwość uproszczenia i udoskonalenia usług poprzez poświadczenie jakości ich rutynowych działań celnych i procedur bezpieczeństwa.

Ułatwiamy prawnie dozwolony handel, a jednocześnie promujemy bezpieczeństwo w celu wyeliminowania wszelkich nielegalnych działań. Operator odpowiedzialny jest za zapewnienie jakości rutynowych działań celnych i bezpieczeństwa. Kiedy firma jest przygotowana, wkracza szwedzki urząd celny w celu zalegalizowania operatora. Sprawdzamy rutynowe działania i spełnienie kryteriów certyfikowanego operatora, na przykład czy firma składa poprawne deklaracje celne; nazywamy to „prawidłowością od początku”.

Obecnie sektor biznesu bierze aktywny udział w ustalaniu naszych priorytetów, zarówno rozwoju informatyki jak i obiektów handlowych, poprzez uczestniczenie w grupach współpracujących na różnych poziomach. Jednym z rezultatów tego dialogu jest stworzenie Stairway. Dzięki temu obniżamy koszty handlu, a zarazem zarządzamy naszymi zasobami w możliwie najlepszy sposób. Od czasu uruchomienia Stairway certyfikowaliśmy prawie 300 firm w Szwecji, a to oznacza, że ponad 60% przepływu towarów ma obecnie zapewnioną jakość.

*AEO, Authorised Economic Operator, godkänd ekonomisk aktör*



Szwedzkie służby celne wyjaśniają na swoich stronach w sposób przystępny nawet dla osoby niewprawionej w czytaniu dokumentów administracyjnych, w jaki sposób firmy mogą być certyfikowane i jakie są zasady certyfikowania i obowiązków na każdym poziomie. Od momentu wprowadzenia Stairways system był kilkakrotnie modyfikowany i upraszczany pod kątem usprawnienia dla klientów i oszczędności czasu oraz zmniejszania kosztów operacyjnych tak dla urzędów celnych jak i przedsiębiorstw. Każda wprowadzana zmiana jest opisywana ze wskazaniem korzyści dla stron.<sup>22</sup>

W Polskich Izbach Celnym również została wprowadzona Instytucja Upoważnionego Przedsiębiorcy(AEO) oraz tzw. Procedura Uproszczona, która stwarza uprawnionym, certyfikowanym przedsiębiorcom możliwości łatwiejszej odprawy celnej towarów. We wdrażanie i promocję tych ułatwień obok wyspecjalizowanych organów celnych włączają się samorządy lokalne.

### Od oceny do współoceny

Administracja publiczna ocenia efekty inicjatyw w zakresie jakości nie tylko na podstawie obiektywnych wyników, ale również z punktu widzenia beneficjentów usług.

### Przykład

#### **Badanie satysfakcji beneficjentów długookresowej opieki społecznej (Luksemburg)**

CEO (Jednostka ds. Oceny i Orientacji) to instytucja publiczna, która stwierdza, czy dana osoba jest zależna (tzn. czy wymaga pomocy innej osoby przy wykonywaniu podstawowych czynności życiowych) i ustala stopień koniecznej pomocy i opieki, do której osoba ta ma prawo. Instytucja ta pełni również inne funkcje, takie jak informowanie i udzielanie porad w dziedzinach związanych z kwestiami zależności.

Ambicją CEO było uzyskanie wglądu w opinię beneficjentów, ludzi zależnych i umożliwienie im wyrażenia opinii na temat jakości świadczonych na ich rzecz usług. Badanie zostało przeprowadzone od 1 października do 30 listopada 2006 r. CEO było wspierane przez ekspertów z CEPS – Centrum Badań ds. Ludności, Ubóstwa i Polityki Społeczno – Ekonomicznej.

Badaniem miała być objęta bardzo szczególna populacja beneficjentów. Charakteryzuje się ona pewnym stopniem bezbronności, jako że składa się z ludzi zależnych, którzy często nie reagują i nie mogą wyrazić swoich potrzeb. W celu uwzględnienia tego elementu, a jednocześnie zagwarantowania wiarygodności wyników, postanowiono przyjąć podejście kaskadowe: jeżeli do danej osoby można się było zwrócić, osoba ta była ankietowana przez przeprowadzającego wywiad, ale jeśli można było nawiązać tylko częściowy kontakt, albo kontakt był w ogóle niemożliwy, proszono o pomoc drugą osobę z bliskiego środowiska osoby zależnej.

Inną cechą charakterystyczną populacji stanowi to, że jest ona bardzo niejednorodna, jako że ludzie ją tworzący różnią się pod względem wieku; przyczyny (przyczyn) zależności, od upośledzeń wrodzonych do nabytych i od chorób fizycznych do umysłowych, miejsca zamieszkania osób zależnych, które mogą przebywać w domu (większość) albo w ośrodku opieki zdrowotnej czy społecznej; stopnia podatności na dyskryminację.

<sup>22</sup><http://www.tullverket.se/omtullverket/dokument/konsekvensutredningar/2008/3kaptullordningenkonsekvensutredning.4.30cfbac4117bfb365468000582.html> (tłumaczenie: Beata Grudzińska)

W początkowej fazie postanowiono ograniczyć przeprowadzenie badań do beneficjentów, którzy mieszkają we własnym domu; stanowią oni 65% całej populacji, a to podejście odpowiada politycznej chęci umacniania struktur, które pozwalają ludziom na jak najdłuższe pozostawanie we własnym domu. Zważywszy na specyficzny charakter populacji, najbardziej odpowiednim narzędziem wydawały się wywiady bezpośrednie. Kwestionariusz składał się ze 100 pytań. Badania przeprowadziły 53 osoby, które zostały przeszkolone i poinformowane w zakresie systemu długookresowych ubezpieczeń socjalnych i trudności, jakich badane osoby doznawały w związku ze stanem swojego zdrowia. Wyodrębniono próbę złożoną ze 1500 osób w celu uzyskania 1000 odpowiedzi.

Na koniec wskaźnik odpowiedzi wyniósł 82.6%.

Powyższe działanie przyczyniło się do wypełnienia zasady włączania społecznego grupy znajdującej się w gorszym położeniu. Poprzez zrealizowane badanie umożliwiono grupie wyrażenie opinii, wskazanie korzystnych rozwiązań i działań. Głosy badanych, pomimo zdawałoby się ich niskiej liczebności wpłynęły znacząco na sposób kształtowania usług odpowiadający ich rzeczywistym potrzebom.

W ten sposób zrealizowano zasady dobrego rządzenia tj. zasadę dostępności i zasadę włączania w główny nurt życia społecznego. Opisany sposób postępowania ilustruje również, jak w praktyce „współprodukuje się” procedury z Klientami instytucji.

## Przykłady

**Włochy** – obecnie realizują on-line program badania satysfakcji Klienta, tj. różnic w odbiorze i faktycznym poziomie świadczenia usług, realizowanym wraz z władzami lokalnymi i służbą zdrowia.

**Holandia** – propaguje rozwiązania dotyczącego kart Klienta/obywatela (*citizen charter*), wprowadzaniu usprawnień w załatwianiu spraw związanych z wydarzeniami życiowymi.

**Wielka Brytania** - wdraża standard zarządzania satysfakcją Klienta pn. Customer Service Excellence, który pozwala na bardziej szczegółowe zrozumienie potrzeb Klientów. Narzędzie to wykorzystywane jest także do ukierunkowywania zmiany zachowań Klientów za pomocą metod socjologicznych i psychologicznych (np. zapobieganie otyłości; zapobieganie przestępczości wśród młodzieży poprzez kształtowanie odpowiednich postaw).

**Austria** - działania w zakresie CSM (Customer Service Management) prowadzone są głównie na szczeblu lokalnym. Wprowadzane są standardy jakości usług. Wdrażane jest również cykliczne badanie potrzeb obywateli (co 3–4 lata). Podejmowane są działania na rzecz e-uczestnictwa (*e-participation*).

**Rumunia** - zakończyła projekt dotyczący wprowadzenia kart Klienta/obywatela. Wzięło w nim udział 50 instytucji. Odbyła się trzecia edycja krajowej konferencji nt. jakości w administracji.



**Finlandia** - koncentruje się już na opracowywaniu polityk w zakresie CSM. Uwaga skupiona jest głównie na zagadnieniu współuczestnictwa obywateli w tworzeniu usług (opracowano plan działania). Stworzono portal e-demokracja. Trwają prace nad stworzeniem mierników i wskaźników zaangażowania publicznego oraz nad stworzeniem indeksu usług dla obywateli. (*Customer Service Index*).

**Francja** – dwa główne nurty działań w dziedzinie CSM. Pierwsze działanie dotyczy pomiaru satysfakcji Klienta poprzez określenie czynników satysfakcji (*drivers of satisfaction*) w odniesieniu do usług związanych z wydarzeniami żywotnymi (wdrożono programy pilotażowe dotyczące dowodów osobistych i paszportów). Drugie działanie dotyczy tzw. barometru jakości. Tworzone są grupy fokusowe w celu określenia wskaźników i kryteriów pomiaru oczekiwań Klientów.

**Hiszpania** – prowadzone są działania na rzecz tworzenia polityk w zakresie zarządzania satysfakcją Klienta, jak i świadczenia samych usług. Realizowane są badania nt. satysfakcji Klienta i funkcjonowania e-administracji.

**OECD** - skupia się na badaniu procesu współtworzenia usług (*co-production*) oraz wyznaczeniu wskaźnika otwarcia administracji. Badane kraje uznają, że zaangażowanie publiczne jest warunkiem sprawnego rządzenia. Otwarcie i włączanie obywateli w działania administracji (*open and inclusive policy making*) usprawnia tworzenie polityk i świadczenie usług. Należy jednak kłaść coraz większy nacisk na działania zachęcające obywateli do współpracy, ponieważ samo otwarcie administracji nie wystarczy. Z jednej strony kraje zaznaczają znaczny postęp w tworzeniu nowych uprawnień dla obywateli czy wzroście aktywności obywatelskiej, z drugiej zaś – odnotowują spore trudności w realizacji idei otwarcia administracji ze względu na niewystarczające środki, czynnik czasu oraz trudności z ewaluacją. Zaznacza się również, że wdrażanie idei wiąże się z ryzykiem, takim jak chociażby opóźnianie procesu decyzyjnego.

## Doświadczenia Polski

Polska strona rządowa skupia się obecnie na dopracowaniu strategii Sprawne Państwo 2011-2020.<sup>23</sup> Wskazuje ona przede wszystkim, iż w centrum zainteresowania państwa jest obywatel, jego ambicje i potrzeby.

Obywatel jako główny podmiot strategii przyjmuje - w zależności od sytuacji – różne role: *klienta* instytucji publicznych czy sądów; *nadawcy* wniosków, petycji czy wystąpień; *partnera i uczestnika* procesów rządzenia i zarządzania; *konsumenta, odbiorcy i pacjenta*, któremu zapewnia się pomoc prawną, dostęp do usług zdrowotnych i bezpieczeństwo. Strategia jest obecnie konsultowana z użyciem wielu narzędzi zapewniających szeroką konsultację społeczną – bezpośrednią i pośrednią.<sup>24</sup>

Wiele dobrych praktyk wykorzystywanych jest przez m.in. instytucje wdrażające Fundusze Europejskie – po pierwszym okresie uciążliwości i wzajemnego niezrozumienia pomiędzy jednostkami pośredniczącymi a beneficjentami, zmieniono zapisy wytycznych, ograniczono uciążliwości biurokratyczne, które nie miały istotnego znaczenia dla wyłanianych projektów, a ograniczały możliwość przygotowania wniosków.

<sup>23</sup> STRATEGIA „Sprawne Państwo 2011-2020”, Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, projekt, przeznaczony do konsultacji, Warszawa, 6 kwietnia 2011 r.. [www.mswia.gov.pl](http://www.mswia.gov.pl)

<sup>24</sup> [www.mswia.gov.pl](http://www.mswia.gov.pl)

Coraz częściej ministerstwa i inne organy centralne prowadzą konsultacje społeczne istotnych dla życia ludzi rozwiązań. Na przykład obecnie na zlecenie Ministerstwa Środowiska toczą się konsultacje i debaty dotyczące obszarów Natura 2000 ze środowiskami organizacji społecznych. W ubiegłym okresie nie zadbano o wymianę opinii z partnerami społecznymi ograniczając zakres konsultacji tylko do międzyresortowych, to zaniedbanie skutkowało falą protestów ekologicznych w znacznym stopniu przyczyniających się do opóźnień inwestycji i strat materialnych wykonawców i inwestorów.

Także Ministerstwo Finansów co raz częściej zasięga opinii środowisk eksperckich przed wprowadzeniem nowych regulacji. Z jednej strony dzięki tym działaniom ogranicza się uciążliwości i straty w sektorze przedsiębiorstw, a z drugiej strony przepisy zbliżają się do rzeczywistych warunków gospodarczych, w których funkcjonują podmioty gospodarcze i podatnicy.

Wprowadzony obowiązek prawny prowadzenia konsultacji społecznych np. w Ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (2010) przyczynia się lepszemu wymianom informacji, dobremu gospodarowaniu środkami publicznymi i tworzeniu nowych form współpracy pomiędzy administracją i organizacjami pozarządowymi, partnerstwa publiczno-prywatne czy wspólne ciała dla rozwiązywania problemów społecznych i ekonomicznych.

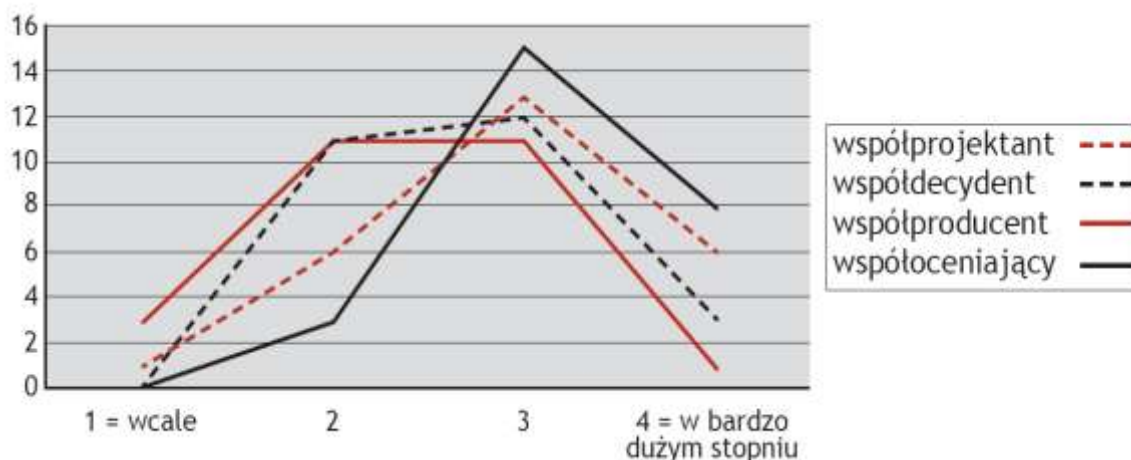
W ostatnich czterech latach w wielu dziedzinach stosuje się praktyki konsultacji i wymiany opinii, które zmieniają oblicza polskiej administracji. Jednakże nadal mamy do czynienia z wieloma obszarami, które wymagają poprawy, w tym poprawy efektywności samych urzędów.

## Przyszłość współzrządzenia

Ewolucja roli obywatela/Klienta stanowiła również część badania europejskiego przeprowadzonego w okresie prezydencji portugalskiej. Z jednej strony pytano państwa członkowskie, w jakim stopniu obywatele/Klienci **obecnie** odgrywają różne role, a z drugiej strony do jakiego stopnia obywatel/Klient powinien umieć odgrywać te różne role w przyszłości.

Przez co najmniej połowę czasu role obywatela/Klienta, jakie ma on pełnić w przyszłości, oceniane są na poziomie 3.

## Role jakie obywatele/Klienci powinni odgrywać w przyszłości



W ramach priorytetu POKL V „Dobre rządzenie” przeprowadzono akcję informacyjno-promocyjną, przetłumaczono na język polski i opublikowano wydawnictwa będące efektem prac zespołu: „Zarządzanie Satisfakcją Klienta. Europejski Poradnik Praktyka” oraz „Siedem kroków do Karty Obywatela zawierającej Standardy Usług”. Przeprowadzono szkolenia dla urzędników. Poinformowano również o planach realizacji dalszych projektów w tym zakresie.

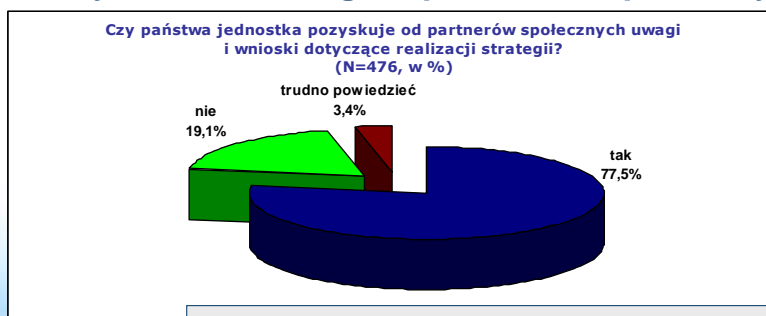
W 2010 r. na 2300 urzędów administracji publicznej 140 posiadało certyfikat ISO 9001 wymagający systematycznego badania satysfakcji Klientów. Powstaje także społeczność kilkudziesięciu urzędów z terenu całego kraju, które podjęły się zastosowania metody CAF (Common Assessment Framework, pol. Wspólna Metoda Oceny) i wdrożenia wynikających z tego zastosowania projektów doskonalenia funkcjonowania poszczególnych urzędów. Do końca października 2009 w pięćdziesięciu urzędach podjęto realizację ponad 180 takich projektów. Koncentrują się one m.in. wokół zagadnień związanych z obsługą Klienta, w tym aktywnego badania jego potrzeb i oczekiwań oraz innymi działaniami na rzecz nowego, procesowego sposobu zarządzania organizacją. Dobre praktyki wynikające z opisywanego zastosowania CAF zostały opublikowane na stronie internetowej KPRM.<sup>25</sup>

W ramach realizowanych projektów modernizacji administracji publicznej badany był stan zaawansowania poprawy jakości działania JST.<sup>26</sup> Jedna trzecia z nich nie prowadzi konsultacji z partnerami społecznymi. Zaledwie 20 procent wdraża System Zarządzania Jakością, 40 procent nie prowadzi i nie planuje w najbliższej przyszłości badania satysfakcji mieszkańców.

<sup>25</sup> [www.dsc.kprm.gov.pl/](http://www.dsc.kprm.gov.pl/)

<sup>26</sup> Dr Justyna Wiktorowicz, Dr Izabela Kołodziejczyk-Olczak. Stan rozwoju instytucjonalnego administracji samorządowej. Poziom rozwoju i kierunki doskonalenia. Projekt MSWiA

## Pozyskiwanie uwag od partnerów społecznych



Dominująca liczba JST pozyskuje uwagi od partnerów społecznych, ale około 20% tego nie robi widać wyraźnie mniejsze (68,7%) zainteresowanie praktykami konsultacji społecznych w gminach wiejskich niż w gminach miejskich (89,7%). Może to wynikać z pozornego, istniejącego w mniemaniu władarzy, bliższego i bezpośredniego kontaktu z mieszkańcami w mniejszych zbiorowościach.



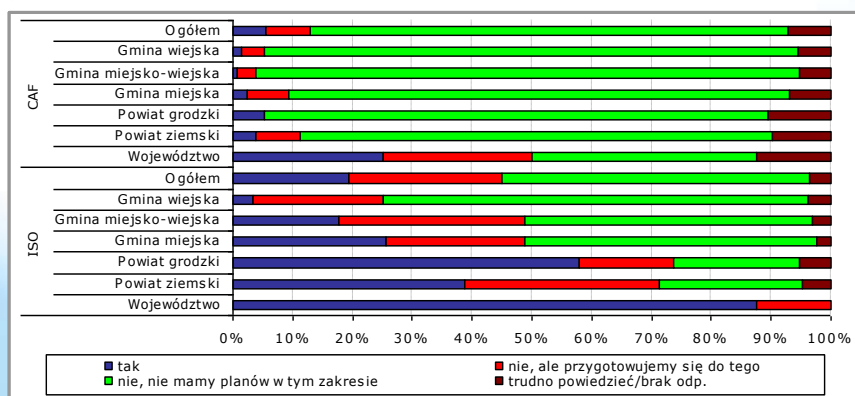
KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

## Systemy zarządzania jakością



Średnio dla Polski

	ISO	CAF
wdrożono	19,4%	5,6%
na etapie przygotowań	25,5%	7,2%

„(..) naszą filozofią przy wdrażaniu systemu zarządzania jakością było dostosowanie norm do urzędu a nie urzędu do norm”



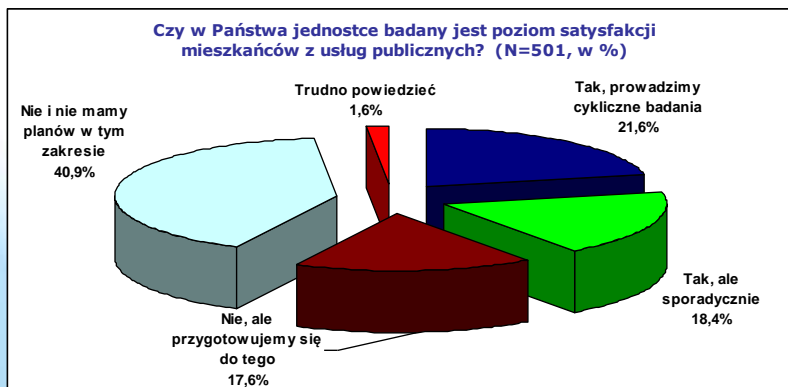
KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

## Badanie satysfakcji mieszkańców



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

### Przykład

#### Badanie potrzeb stron zainteresowanych innych niż podatnicy w Urzędzie Skarbowym w Rawiczu.<sup>27</sup>

Celem projektu była identyfikacja i poznanie stopnia zaspokojenia potrzeb stron zainteresowanych innych niż podatnicy. W wyniku realizacji badania potrzeb opracowano „Katalog Potrzeb” – wykaz działań doskonalących w stosunku do stron zainteresowanych innych niż podatnicy.

#### *Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące.*

Dotychczas w Urzędzie Skarbowym w Rawiczu nie badano dogłębnie oczekiwań i stopnia zaspokojenia potrzeb stron zainteresowanych innych niż podatnicy. Do tej pory urząd nie dysponował wiedzą w tym zakresie, np. w stosunku do Starostwa Powiatowego, Urzędu Miasta i innych urzędów na terenie działania Urzędu Skarbowego w Rawiczu, w przeciwieństwie do wiedzy o potrzebach i oczekiwaniach podatników.

#### *Proces wdrożenia*

W ramach projektu przyjęto do realizacji następujące działania:

- określenie stron zainteresowanych,
- określenie narzędzi do poznania potrzeb stron zainteresowanych,

<sup>27</sup> Zbiór dobrych praktyk. Wdrożenie metody CAF 2006 w 50 urzędach administracji rządowej. Poznań 2009

- określenie pracowników odpowiedzialnych za analizę poszczególnych stron zainteresowanych,
- przeprowadzenie badań (analizy),
- określenie potrzeb stron zainteresowanych,
- analiza uzyskanych danych wraz z określeniem możliwości realizacji ujawnionych potrzeb.

#### **Pomiar sukcesu**

Przed rozpoczęciem usprawnienia w urzędzie brakowało wiedzy dotyczącej oczekiwań i stopnia zaspokojenia potrzeb stron zainteresowanych innych niż podatnicy. Urząd opierał swoje działania na wiedzy intuicyjnej. W wyniku wdrożonych rozwiązań urząd dysponuje w miarę pełną wiedzą dotyczącą oczekiwań i stopnia zaspokojenia potrzeb stron zainteresowanych innych niż podatnicy.

W efekcie projektu opracowano „Katalog potrzeb”, na podstawie którego, na przestrzeni kilku najbliższych miesięcy, wdrażane będą działania doskonalące.

### **3.3. Podsumowanie**

W ostatnich latach nastąpił ogromny postęp w projektowaniu i poziomie realizacji usług publicznych przy współudziale obywateli/Klientów i jest to proces, którego nie da się odwrócić. Nie oznacza to jednak zniknięcia przeszkód spowalniających ten proces. Do najpoważniejszych czynników hamujących wprowadzanie partycypacji obywateli w kształtowaniu usług administracji publicznej należą:

- niewystarczające ramy instytucjonalne i prawne,
- brak mechanizmów wdrożenia, sterowania, koordynowania i monitorowania obowiązujących różnych strategii i realizowanych programów,
- brak jasnej strategii w zakresie badań i konsultacji,
- bariery kulturowe w urzędach i w postawach pracowników urzędów: nie traktowanie obywateli jako partnerów urzędu,
- brak akceptacji społecznej i woli politycznej oraz opór przeciw koniecznym zmianom zarówno ze strony interesariuszy wewnętrznych, jak i zewnętrznych, których te zmiany będą dotyczyć.



#### 4. Definicje zarządzania satysfakcją Klienta

Zarówno rozwiązania europejskie jak i polskie, które poznaliśmy w poprzednim rozdziale, wskazują na nowe podejście do roli obywatela w procesie doskonalenia lub powstawania nowych usług. Liczba organizacji, które aktywnie angażują swoich interesariuszy w ten proces jest jednak ciągle mniejsza niż tych, które same decydują o tym co jest „dobre dla Kowalskiego i Kowalskiej”.

Nadal funkcjonują dwa podejścia do roli Klienta i zarządzania satysfakcją Klienta:

„Zarządzanie satysfakcją Klienta to dostosowanie produktów i usług do potrzeb i oczekiwań klienta” - (bierna rola Klienta)

„Zarządzanie satysfakcją Klienta to nie tylko dostosowanie produktów i usług do potrzeb i oczekiwań Klienta, ale także zarządzanie oczekiwaniami i percepcją Klienta” (Klient aktywnym twórcą rozwiązań)

Aktywne uczestnictwo Klientów oznacza partnerski układ, w ramach którego biorą oni udział w procesie decyzyjnym; odpowiedzialność za ostateczne decyzje i zrealizowanie odpowiedniego programu spoczywa jednak na organach władzy

#### Zarządzanie oczekiwaniami i percepcją Klienta



Zarządzanie satysfakcją Klienta wymaga podjęcia wielu działań, które łącznie przybliżą wiedzę o oczekiwaniami i percepcji Klienta. Te działania to:

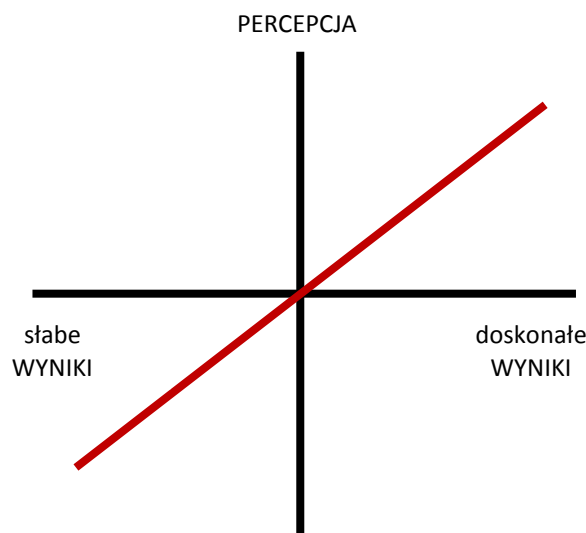
- Identyfikacja Klienta
- Badanie, analizowanie, ocenianie, przewidywanie i rozumienie potrzeb i oczekiwań Klientów i Klientek
- Poznanie sposobu postrzegania Klientów: co biorą pod uwagę oceniając zadowolenie z usługi
- Formułowanie celów organizacji w powiązaniu z tą diagnozą
- Upowszechnianie znajomości oczekiwań i percepcji Klientów w całej organizacji
- Tworzenie adekwatnego systemu pomiaru zadowolenia Klienta



- Utrzymywanie komunikacji z Klientami
- Reagowanie na uwagi i sugestie klientów oraz innych interesariuszy

Na czele listy działań zorientowanych na Klientów znajduje się poznanie ich oczekiwań i wartości, które mogą wpływać na percepcję. Pierwsze badania nad satysfakcją zakładały prostą liniową zależność pomiędzy wynikami (cechami usługi) a percepcją. Oznaczałoby to, że poprawa dowolnego elementu usługi przełoży się na wzrost satysfakcji Klientów.

#### 4.1. Związek pomiędzy percepcją Klienta a jakością usługi



Kolejne badania pokazały, że podejście to jest uproszczeniem, nie znajdującym odbicia w zachowaniach Klientów. Powstały następne teorie, które poznamy w dalszej części szkolenia.

#### 4.2. Podsumowanie

Pomiar zadowolenia Klienta z usługi jest tylko jednym z elementów zarządzania jego satysfakcją. Zadowolenie nie wzrasta automatycznie wraz z poprawą usługi i nie wyraża się bezpośrednio w zachowaniach Klienta. Zarządzanie satysfakcją obejmuje także zarządzanie oczekiwaniami i percepcją. Pierwszym krokiem w tym procesie jest identyfikacja Klientów i dokładna znajomość ich potrzeb, oczekiwań i percepcji.

## 5. Identyfikacja Klientów urzędu

---

### 5.1. Kim są Klienci urzędu

---

Klienci to osoby, które:

- świadomie zamawiają wykonanie usługi
- na swoją rzecz albo na rzecz podmiotu, który reprezentują
- nawet wtedy, jeżeli dana usługa byłaby wykonywana w ramach zlecenia dobrowolnego bądź wymuszonego przepisami prawa.

### 5.2. Identyfikacja Klientów urzędu

---

Identyfikacja Klientów urzędu jest pierwszym krokiem w określaniu ich potrzeb, oczekiwań i pomiaru satysfakcji. Rola urzędu wobec Klienta będzie określona w pierwszym rządzie poprzez sferę działania i normy prawne rządzące tą sferą.

### 5.3. Segmentacja grup Klientów

---

Segmentację Klientów stosuje się w celu precyzyjnego określenia potrzeb i oczekiwań danej grupy oraz najbardziej efektywnego zorganizowania usługi.

W zależności od rodzaju Klientów (indywidualni, instytucjonalni) można stosować najbardziej odpowiednie kryteria podziału, które pozwolą na wyodrębnienie jednorodnych grup Klientów.

Klienci wyróżniani mogą być na podstawie:

- cech demograficznych (np. płeć, wiek, wykształcenie, miejsce zamieszkania, zatrudnienie)
- częstotliwości korzystania z usługi (jedna wizyta, czy więcej, jak często)
- rodzaju problemu/sprawy, z którą przychodzą do urzędu
- rodzaju zależności pomiędzy Klientem a urzędem
- rodzaju kontaktu: bezpośredni lub pośredni (telefon, internet, poczta, pełnomocnik)
- rodzaju klienta: osoba fizyczna, firma podmiot gospodarczy, jednostka ekonomii społecznej, jednostka publiczna i inne.

### 5.4. Jakie są techniki identyfikacji Klientów?

---

#### Kryterium empiryczne

- Metoda oparta na praktycznej działalności urzędnika – analiza dokumentacji składanej przez Klienta i wydawanej przez urząd
- Metoda problemowa – analiza i rozwiązywanie problemów, spraw, wątpliwości, z którymi przychodzi Klient
- Metoda oparta na słowie – wywiad słowny, rozmowa z Klientem lub przedstawicielem urzędu
- Metoda oparta na obserwacji – identyfikacja ze względu na wiek, płeć itp.

## Kryterium ilościowe

- Metoda oparta na informacji, których Klientów jest najwięcej w odniesieniu do segmentów (np. informacja, jaki procent osób prawnych stanowią małe firmy lub jaki procent segmentu os. fizycznych stanowią nieletni)
- Metoda oparta na informacji, z jakimi typami spraw najczęściej zgłaszają się Klienci
- Metoda oparta na informacji, jakiego rodzaju dokumentów rząd przyjmuje/wydaje najczęściej

### 5.5. Korzyści z identyfikacji Klienta

- Poznanie metod i źródeł czerpania wiedzy na temat Klientów
- Usprawnienie i ułatwienie pracy dzięki zdefiniowaniu jasnych schematów postępowania przy identyfikacji Klientów
- Rozpoznanie rzeczywistego zakresu działalności urzędu
- Określenie charakterystyki obecnych i potencjalnych grup Klientów
- Zidentyfikowanie potrzeb i preferencji poszczególnych grup Klientów
- Poprawa jakości pracy poprzez sprawne zarządzanie różnymi typami Klienta
- Poszerzenie wiedzy na temat metod nawiązywanie kontaktów z Klientami trudno dostępnymi i zagrożonymi wykluczeniem

## Przykład

### Metoda problemowa identyfikacji Klientów zastosowana Powiatowych Urzędach Pracy.

Niedopasowanie działań urzędów do oczekiwań osób bezrobotnych i oferty pracodawców oznacza duży stopień niezadowolenia Klientów i niewykonanie planowanych zadań. Strategicznym celem nowego pośrednictwa pracy jest działanie prowadzące do trwałego zwiększania satysfakcji dwóch Klientów: pracodawców oraz poszukujących pracy. Kryterium segmentacji osób bezrobotnych jest stopień motywacji do pracy oraz stopień przygotowania do jej wymagań<sup>28</sup>. Na przykład:

- osoby, które mają odpowiednie kwalifikacje oraz motywację
- osoby, które mają odpowiednią motywację, ale nie posiadają odpowiednich kwalifikacji
- osoby, które posiadają kwalifikacje, lecz nie posiadają odpowiedniej motywacji
- osoby, które nie mają motywacji, nie mają też odpowiednich kwalifikacji.

Dotychczasowa segmentacja oparta na podziale demograficznym nie różnicowała Klientów ze względu na najistotniejszy czynnik w znalezieniu zatrudnienia: motywację do podjęcia pracy. W rezultacie wszyscy Klienci urzędu otrzymywali takie same propozycje szkoleń, doradztwa zawodowego i niedopasowanych ofert pracy.

W celu wsparcia urzędów pracy w prawidłowym przeprowadzaniu segmentacji uruchomiona została strona internetowa ([www.matrycakurcmana.pl](http://www.matrycakurcmana.pl)), na której pracownikom urzędów pracy

<sup>28</sup> Ada Kopeć, Matryca Kurcmana – nowy instrument na rynku pracy, „Gazeta samorządu i administracji”, Centrum Doradztwa Strategicznego, [www.cds.krakow.pl](http://www.cds.krakow.pl)

udostępniono narzędzie ułatwiające segmentację bezrobotnych klientów. Rezultaty są natychmiastowe. Do tej pory na wysyłane do klientów PUP propozycje szkoleniowe odpowiadało przeciętnie ok. 20% osób. Wykorzystując segmentację i „wyławiając” osoby zdiagnozowane jako zmotywowane uzyskano aż 70% odpowiedzi pozytywnych.

#### 5.6. Klient zewnętrzny i Klient wewnętrzny

Klient zewnętrzny: obywatele, obcokrajowcy przebywający na terenie Państwa Polskiego, przedsiębiorcy, firmy, inne urzędy

Klient wewnętrzny: pracownicy urzędu, inne komórki urzędu

#### 5.7. Klient wirtualny – wyodrębniony ze względu na kryterium kontaktowe

Zgodnie z realizacją założeń programu rządowego **e-administracja** coraz większa liczba usług lub ich elementów składowych będzie realizowana przez internet. Wymaga to nowego podejścia do projektowania usługi, organizacji czasu pracy (np. odpowiadanie na mejle) nowych umiejętności w technologii IT. Jednocześnie trzeba podtrzymywać tradycyjne formy dostarczania usług ze względu na osoby, które nie skorzystają z nowych form komunikacji z urzędem.

#### 5.8. Klienci zagrożeni wykluczeniem społecznym

Są to grupy obywateli, które mogą mieć utrudniony dostęp do usług ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, ubóstwo, chorobę, karalność, brak pracy, bezdomność.

#### Przykład:<sup>29</sup>

W wielu urzędach w Polsce utworzono samodzielne stanowiska pracy ds. kompleksowej obsługi Klienta niepełnosprawnego (stanowiska te noszą różne nazwy: pełnomocników, rzeczników, asystentów, doradców osób niepełnosprawnych). Pracownik taki pełni następujące role:

- interwencyjną (w sprawach indywidualnych, np. w OPS lub w interesie zbiorowym, np. w sprawie braku dostępu do usług publicznych);
- informacyjną (np. prowadzenie strony internetowej, udzielanie indywidualnych porad, wydawnictwa, tablice ogłoszeń);
- opiniodawczą i konsultacyjną (np. opiniowanie projektów uchwał/zarządzeń);
- wspomagającą (np. koordynacja pomocy/bezpośrednie udzielanie pomocy w załatwieniu sprawy w urzędzie);
- koordynującą (np. koordynacja współpracy pomiędzy innymi urzędami, NGO-sami, pracodawcami, organizacjamikościelnymi);
- edukacyjną (np. organizacja warsztatów, sympozjów);
- integracyjną (np. tworzenie baz danych, inicjowanie imprez);
- badawczą (np. przeprowadzanie ankiet, badanie potrzeb społecznych);

<sup>29</sup> Jakość urzędu to satysfakcja klienta, POKL „ISO dla Obszarów Metropolitalnych, Warszawa 2011

## 5.9. Podsumowanie

---

Dokładna identyfikacja i segmentacja Klientów urzędu stanowi pierwszy krok na drodze do zarządzania satysfakcją. Dla lepszego odpowiadania na potrzeby Klientów i Klientek indywidualnych, w przyszłości segmentacja wtórna Klientów powinna być dokonywana także ze względu na płeć (gender), która jest kategorią uniwersalną w analizie docelowej. Rozpatrując potrzeby szczególne Klientów często obserwujemy różnice w zapotrzebowaniu na informacje wyrażanym przez kobiety i mężczyzn. Gendermainstreaming czyli włączanie perspektywy płci na etapie projektowania procesu pozwala na lepsze zaobserwowanie występujących różnic lub ich niewystępowanie w pewnych obszarach. Również kategoria wieku jest kategorią uniwersalną; zważywszy na proces starzenia się polskiego społeczeństwa ta kategoria jest współcześnie kategorią priorytetową na poziomie wtórnej segmentacji Klientów.

## 6. Metody badania satysfakcji Klientów

*Nie wszystko, co się liczy może zostać policzone i nie wszystko, co może być policzone, liczy się. (Albert Einstein)*

Poziom satysfakcji Klientów można badać wieloma metodami, z których każda może ukazywać swoje zalety lub wady w zależności od celu badania oraz środków finansowych i kadrowych jakie przeznaczamy na jego realizację. Przed podjęciem decyzji, w jaki sposób zrealizować badanie, trzeba odpowiedzieć sobie na pewne kluczowe pytania:<sup>30</sup>

### **Jaki jest cel badania, czyli do czego wykorzystane będą zebrane informacje?**

- do tworzenia nowej strategii „proklientowskiej”
- do doskonalenia procesu świadczenia usługi/usług
- do porównania swojego urzędu z innymi
- do porównania i wyznaczenia benchmarków, czyli kolejnych progów w standardach dostarczania usługi
- do poprawy wizerunku itd.

### **Czego chcemy się dowiedzieć?**

- jaki jest ogólny poziom satysfakcji Klientów z istniejących usług
- jakie są preferencje Klientów w zakresie nowych usług
- jakie są opinie na temat wybranych elementów świadczenia usług itd.

### **Jak dobieramy próbę czyli kogo pytamy?**

- ogół społeczeństwa
- faktycznych użytkowników usługi
- przedstawicieli grup Klientów itd.

### **W jaki sposób angażujemy interesariuszy?**

- jak kierownictwo i pracownicy będą wykorzystywać informację, czy informacja będzie dla nich przydatna
- w jaki sposób włączymy decydentów, organizacje partnerskie i samych Klientów w badanie itd.

### **Czy można wykorzystać istniejące dane, czy potrzebujemy nowego narzędzia do uzyskania potrzebnych nam informacji?**

- czy wystarczy „desk research” np. analiza skarg i zażaleń, informacje z mediów, lub wywiady/ankiety z pracownikami „pierwszego kontaktu”

### **Co jest dla nas ważniejsze: porównywanie się z innymi czy uzyskanie konkretnych informacji dla celów własnego rozwoju organizacji?**

- czy zastosować narzędzie ujednolicone, wykorzystywane w innych badaniach, czy stworzyć nowe dostosowane do własnego Klienta

### **Kto jest pełnomocnikiem/właścicielem pomiaru i kto posiada wyniki?**

- pełnomocnik (właściciel) badania powinien mieć pełne prawa do otrzymanych wyników i dzielić je z innymi interesariuszami

### **Czy metoda pomiaru jest przejrzysta?**

- narzędzie musi być wystarczająco przejrzyste dla pełnomocnika i użytkowników wyników, żeby wiedzieli jak je opracowywać i co wynika z zebranych danych

<sup>30</sup> Zarządzanie satysfakcją klienta. Op.cit. s. 59-60



### Czy usługa, której odbiór badamy jest przejrzysta?

- aby wyniki pomiaru satysfakcji Klienta można było wykorzystać w celach doskonalenia usługi, struktura usługi i sposób jej świadczenia muszą być przejrzyste i dobrze rozumiane przez dostawców usługi

### Czy warto wykonywać pomiar?

- czy korzyści z pomiaru warte są przeznaczonych na nie pieniędzy i czasu?
- należy mieć koncepcję wykorzystania danych z badania dla wprowadzenia zmian bezpośrednich i długofalowych jeszcze przed pomiarem

Wyjaśnienie tych kwestii umożliwi przygotowanie strategii badań satysfakcji Klienta w danej organizacji jako elementu programu zarządzania satysfakcją Klienta.

Podsumowanie szczegółowych rozważań nad celem i wyborem metody badań pozwoli na sformułowanie planu badań. Powinien on zawierać:

#### 1. Określenie „problemu” badawczego

Czego chcemy się dowiedzieć z badania? W tej fazie należy wykorzystać dane będące w posiadaniu urzędu i innych interesariuszy, którzy mogą lepiej znać problem

#### 2. Projekt badania

W jaki sposób zaprojektujemy i zaplanujemy, jaką techniką będziemy zbierać informacje, które pytania zadać, jak i komu?

#### 3. Zbieranie danych

Jaki rodzaj próby możemy uzyskać, w jaki sposób, w jakim czasie i czy naprawdę jest to grupa, której musimy zadać pytania aby uzyskać wiarygodne wyników?

#### 4. Analizy danych

Co zrobimy z zebranymi danymi? W jaki sposób powinny być one analizowane? Czy przeprowadzić analizę opisową, czy zastosować bardziej wyszukane metody statystyczne prowadzące do uzyskania wiarygodnych i przydatnych wyników? Czy możemy wykorzystać już istniejące i dostępne dane i ponownie je przeanalizować z nowego punktu widzenia? W jaki sposób będziemy pogłębiać analizę zidentyfikowanych problemów? Czy w celu weryfikacji wybierzemy wywiady pogłębione lub badanie w grupach zogniskowanych (fokusowych)?

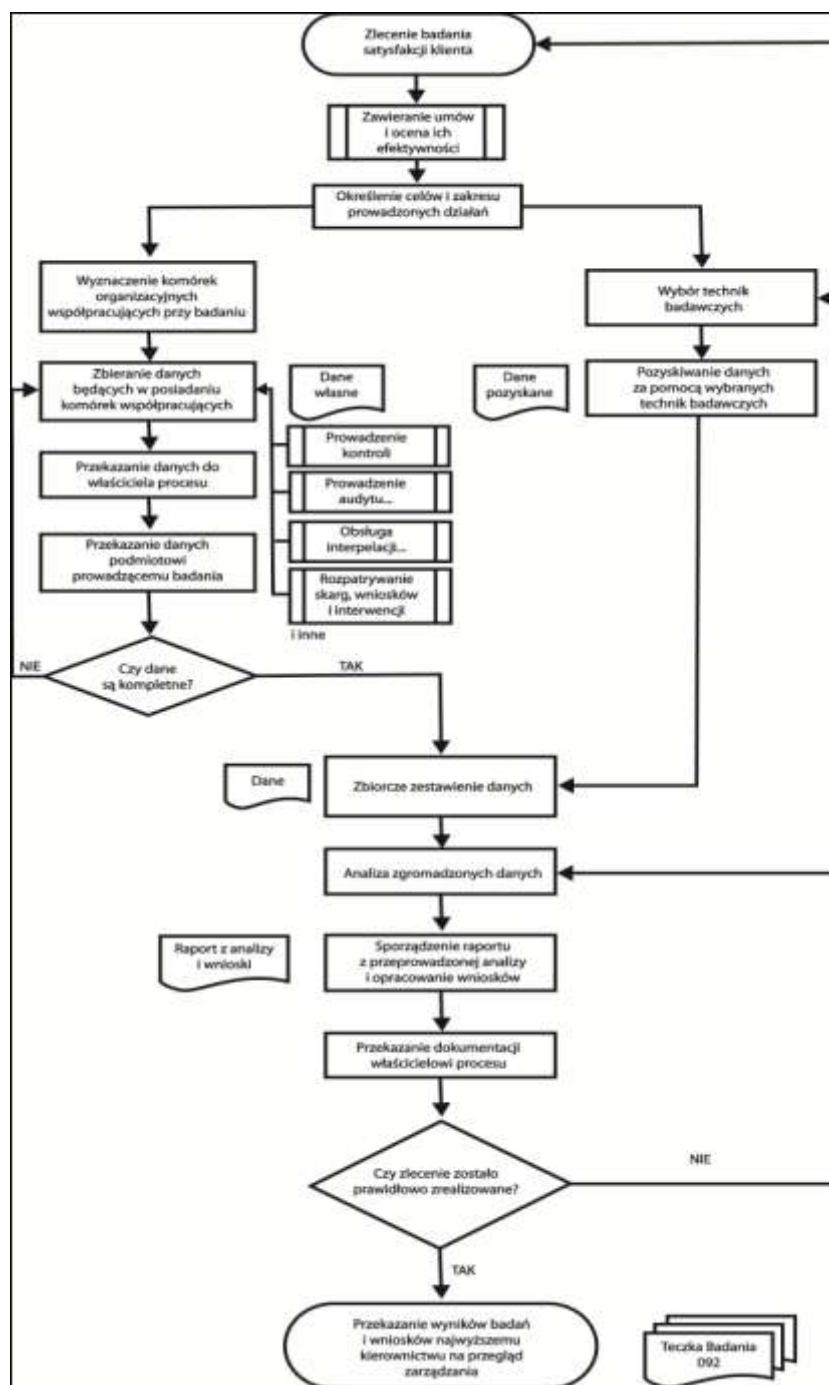
#### 5. Dokumentacja – komunikacja

Komu, jakim grupom prześlemy wyniki? W jaki sposób zadamy o bezpieczeństwo danych?

#### 6. Wykorzystanie wyników

Do czego wykorzystamy wyniki: do opisu sytuacji, do wnioskowania zmiany, do popularyzacji usługi, do porównania urzędu z innymi organizacjami, do porównania zmian satysfakcji z usługi w czasie?

## Przykład planu badania satysfakcji Klienta przygotowanego przez miasto Kraków<sup>31</sup>



Przedstawiony diagram ilustruje, że w planowanym badaniu zakłada się równoległe zbieranie danych będących w posiadaniu urzędu i danych z badań terenowych. Brakuje korelacji pomiędzy wykorzystaniem danych zastanych a przygotowaniem narzędzi do badań terenowych. Połączenie

<sup>31</sup> Badanie satysfakcji klienta. Grupa procesów *Zarządzanie urzędem i gmin*. Wyd. 1, Data wydania: 29.03.2006 Miasto Kraków

tych dwóch źródeł wiedzy o Kliencie planowane jest dopiero na etapie przygotowania zestawień zbiorczych, analizy danych, raportu z badań i wniosków.

Tworząc własne, oryginalne narzędzia do pomiaru satysfakcji należy w fazie formułowania problemu przeanalizować istniejące dane. Metoda grupowej dyskusji (np. „burza mózgów”) pozwoli na wydobycie z tych materiałów istotnych wątków do badania tego problemu.

### 6.1. Reprezentatywność próby badawczej

Kwestia rzetelnego pomiaru w badaniach jest ściśle związana z „reprezentatywnością” tzw. próby badawczej, czyli liczby i kategorii Klientów, których należy objąć badaniem.

Reprezentatywna próba pozwala na:<sup>32</sup>

- zebranie rzetelnych i reprezentatywnych danych umożliwiających porównywanie
- wyciąganie na ich podstawie wniosków dotyczących całej populacji
- ograniczenie błędów wynikających z niewłaściwej reprezentacji
- możliwość prognozowania (przewidywania zachowań klientów w przyszłości)

Badaną próbę dobiera się **metodą doboru losowego** opartą na rachunku prawdopodobieństwa. Zapewnia ona, że struktura cech osób wylosowanych do badania będzie maksymalnie zbliżona do cech struktury zbiorowości generalnej.

W praktyce badawczej wykorzystywana jest jedna z trzech metod doboru losowego:

- **Prosta próbka losowa.** Każdy członek danej populacji ma znane i takie samo prawdopodobieństwo zostania wylosowanym.
- **Warstwowa próbka losowa.** Populację dzieli się na grupy (np. ze względu na płeć) i następnie losuje się jednostki w ramach grupy.
- **Zgrupowana próbka losowa.** Populacja dzieli się na grupy (np. budynki mieszkalne) i następnie losuje się jedną z grup.

Uwaga! Przy nadmiernej dbałości o reprezentację próby poglądy liczebnie małych i rozproszonych grup odbiorców usług mogą być pomijane. W tym przypadku stosuje się badania poszerzające w oparciu o techniki badań jakościowych.

Reprezentatywność próby osiągniemy wtedy, gdy wszyscy odbiorcy usługi będą mieli możliwości przedstawienia swoich poglądów za pomocą różnych, dobranych do ich specyfiki metod.

<sup>32</sup> Opracowanie na podstawie: Badania empiryczne w socjologii. Wybór tekstów. T. 1 i 2. (red) M. Malikowski, M. Niezgoda, Wyższa Szkoła Społeczno Gospodarcza, 1997

## Przykład

Przeprowadzany wiosną 2011 roku Spis Powszechny po raz pierwszy obejmuje osoby bezdomne. Z punktu widzenia planowania usług dla tej grupy niezmiennie istotne jest ustalenie, czy jest ich 30 czy 300 tysięcy. Rachmistrzami spisowymi dedykowanymi tej grupie są przeszkoleni streetworkerzy i strażnicy miejscy. Docierają do miejsc, w których przebywają osoby bezdomne i umiejętnie pozyskują potrzebne dane. Bezdomni stanowią niewielki procent naszego społeczeństwa, ale istnienie i ich potrzeby muszą być uwzględnione.

## Liczebność próby badawczej

Dla wnioskowania w oparciu o dane z próby badawczej na temat całej populacji próba musi mieć określoną wielkość. Oblicza się ją przy pomocy Tablic Statystycznych zawierających zdefiniowane współczynniki określające prawdopodobieństwo błędu wynikające z niezbadania wszystkich osób w wylosowanej próbie oraz tzw. współczynnik ufności – czyli prawdopodobieństwo pomyłki w interpretacji wyników.

Jeżeli dopuszcza się błąd na poziomie 10%, wówczas z populacji 100 osób musimy wylosować do próby 49 osób. Błąd na poziomie 3% wymaga doboru 96 osób.

W populacji 100 000 osób założenie 10% błędu wymaga próby 96 osób, 3% - 1056 osób.

## 6.2. Metody i techniki badawcze

Początek pracy nad koncepcją badania to „desk research” czyli „badanie przy biurku” oznaczające analizę wiedzy zastanej w urzędzie, zarówno w postaci dokumentacji jak i opinii pracowników na dany temat. Nie należy poprzestawać na oczywistych informacjach do jakich należą reklamacje i skargi, będące niedocenianym źródłem wiedzy o Klientach.<sup>33</sup>

W ustaleniu kierunków tego badania niezbędne jest sporządzenie „mapy Klienta”, czyli spojrzenie na proces realizacji usługi z perspektywy Klienta. Mapa pomaga opisać drogę jaką przechodzi Klient realizując usługę w urzędzie i jego doświadczenia w tym procesie. Zapewnia niepominięcie w badaniu żadnego z istotnych elementów usługi, a po zakończeniu badania zaprojektowanie usługi doskonałej. Znany przykład wykorzystania techniki „mapowania” jest usługa „jednego okienka” przy rejestracji firmy. Obecnie do mapowania swoich procesów przystępuje ZUS przygotowujący nową strategię w ramach projektu „Dobre Rządzenie”.<sup>34</sup>

Na podstawie analizy istniejącej wiedzy i wyników mapowania procesu usługi stawiane są hipotezy badawcze określające związek pomiędzy satysfakcją Klienta a innymi czynnikami i następuje wybór metody badania.

<sup>33</sup> J. Barlow, C. Moller, Reklamacja czyli prezent. PWN, Warszawa 2001 s. 21

<sup>34</sup> „Strategia przekształceń Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na lata 2010 - 2012”, [www.zus.pl](http://www.zus.pl) (dostęp: 10 maja 2011, g. 9:00)

Nie istnieje jeden uniwersalny sposób badania satysfakcji Klienta. Należy dobrać metodę odpowiednią do celu, jaki sobie stawiamy przystępując do badania. W szerzej zakrojonych badaniach stosowane jest łączenie metod w różnych fazach badania lub dla zbadania poszczególnych problemów.

Celem badań ilościowych jest znalezienie odpowiedzi na pytanie „ile?”, weryfikacja hipotez badawczych na wylosowanej próbie. Badania ilościowe charakteryzuje brak zainteresowania subiektywnymi zachowaniami Klientów. Np. jaki jest odsetek osób zadowolonych z obsługi w urzędzie? Możemy porównać go z wynikiem z ubiegłego roku, lub w podobnym urzędzie.

Badania jakościowe pozwalają odpowiedzieć na pytania „co?”, „w jaki sposób?”, „dlaczego?”. Np. co dla Klientów oznacza „profesjonalna obsługa?” lub „dlaczego mimo wydłużenia godzin pracy urzędu wciąż napływają skargi o niedostosowanie czasu pracy urzędu do potrzeb mieszkańców?”.

Z uzyskanych odpowiedzi możemy zbudować model „profesjonalnej obsługi”. W badaniach ilościowych możemy sprawdzić, ilu mieszkańców myśli podobnie.

#### **Techniki w badaniach ilościowych**

- wywiad lub ankieta przeprowadzana przez ankietera,
- ankieta pocztowa,
- ankieta telefoniczna, (CATI)
- ankieta internetowa; (CAWI)

#### **Techniki w badaniach jakościowych**

- grupy fokusowe,
- konsultacje z personelem;
- studia behawioralne;
- technika „mystery shopping” („tajemniczy klient”);
- blogi;
- analiza skarg i wniosków

Metodami najpowszechniej stosowanymi w badaniach ilościowych są wywiady bezpośrednie i ankiety. Ankieta ma zawsze formę kwestionariusza. Kwestionariusz ten powinien zawsze zawierać następujące informacje:

- cel badania,
- o instytucji, która je przeprowadza,
- o anonimowości,
- pytania o problemy,
- precyzyjne wskazówki (instrukcje) dotyczące sposobu odpowiadania na poszczególne pytania,
- pytania o wybrane dane respondenta/teki,
- o sposobie wykorzystania danych (np. w zestawieniach zbiorczych),
- o sposobie zwrotu ankiety,
- podziękowanie za czas i wysiłek respondenta.

### Ankiety osobiste

- przeprowadzane osobiście z respondentem przez ankietera zbierają kompletne dane, jeżeli tylko Klient zechce odpowiedzieć na wszystkie pytania,
- przeprowadzenie ankiety wymaga przygotowanego ankietera,
- można pytać o bardziej złożone dane, zadając pytania pogłębione,
- ankieter ma kontrolę zarówno nad sposobem zadawania pytań (który może nie być przypadkowy), jak i nad tym, kto naprawdę odpowiada na pytania,
- jeżeli zależy nam na uzyskaniu rzetelnych danych decydujemy się na realizację ankiety osobistej,
- są droższe niż pozostałe rodzaje ankiet.

### Ankiety pocztowe lub ankiety do samodzielnego wypełniania w urzędzie

- stosowane są często bezpośrednio po realizacji usługi, jeszcze w urzędzie lub rozsyłane do domów i instytucji,
- muszą być krótsze, zawierać proste pytania, z możliwością wyboru gotowej odpowiedzi,
- są mniej wiarygodne niż ankiety osobiste; nie mamy żadnej kontroli nad tym, czy ankietę wypełnia właściwa osoba,
- zapewniają anonimowość, co może zwiększyć liczbę respondentów w przypadku bardziej „wrażliwych” tematów,
- istnieje ryzyko, że niektóre grupy mogą być niedostatecznie reprezentowane, np. takie, które mają trudności z językiem polskim (cudzoziemcy), z czytaniem „ze zrozumieniem”, z pisanem.

### Ankiety telefoniczne (CATI)

- ankiety te muszą być krótkie i proste,
- niektóre kategorie Klientów będą systematycznie niedostatecznie reprezentowane,
- mogą być przydatne w badaniach konkretnej usługi, gdzie dostępny jest numer telefonu kontaktowego do każdej osoby, z której można pobrać próbę.

### Ankiety internetowe (CAWI)

- obecnie ankiety oparte o strony internetowe lub pocztę elektroniczną mają ograniczoną wartość w badaniach klienta usług publicznych z uwagi na to, że dystrybucja dostępu do sieci nie jest równomiernie rozłożona we wszystkich segmentach populacji; metoda ta jest użyteczna w badaniach Klientów kontaktujących się z urzędem przez Internet.

## 6.3. Zbieranie danych i analiza danych

W badaniach satysfakcji Klienta w urzędach dominuje technika ankietowa. Ankiety zawierają zróżnicowaną liczbę pytań. Najkrótsze kwestionariusze zawierają od 1 do 3 pytań plus tzw. metryczka i pytają o ocenę ogólnego poziomu usługi:

#### Przykład:

Ocena poziomu świadczonej usługi (właściwe zaznaczyć):

1. bardzo dobry
2. dobry
3. zadowalający
4. niezadowalający



Jest to przykład typowego „happy sheet”, ankiety wypełnianej samodzielnie przez Klientów przy wyjściu z urzędu. W większości wypełniają ją Klienci zadowoleni z usługi, traktując ten gest jako swoisty „rewanż” dla urzędu za dobrą obsługę.

Dla organizacji planujących dostosowanie usługi do Klienta taki sposób badania nie wystarczy. Sięgają one po bardziej złożone listy czynników po to, aby odzwierciedlić specyfikę badanej usługi dla swojego Klienta. Powszechnie funkcjonuje lista uważana za najbardziej wszechstronną zawierająca 18 wyznaczników stosowanych w badaniu Klientów sektora bankowego:<sup>35</sup> Czynniki zamieszczone na tej liście służą jako standard w wielu badaniach:

1. **dostęp:** fizyczna lokalizacja usługi, dostępność komunikacyjna, parking, przystanek komunikacji zbiorowej, budynek, chody, winda, automatyczne drzwi itp.
2. **estetyka:** stopień, w jakim elementy pakietu usługi są przyjemne dla Klienta, co obejmuje zarówno wygląd zewnętrzny, jak i atmosferę realizacji usługi, wygląd i prezentację obiektów usługi, towarów i personelu
3. **usługowość/pomocność:** oferowana pomoc, zainteresowanie Klientem zwłaszcza wśród personelu pierwszego kontaktu
4. **dostępność udogodnień i czasu:** liczba pracowników obsługujących Klienta, czas przeznaczany na Klienta
5. **opieka:** zrozumienie i cierpliwość okazywane Klientowi, dzięki czemu Klient może poczuć się swobodnie i uzyskać emocjonalny (bardziej niż fizyczny) komfort
6. **czystość/porządek:** czystość oraz schludny wygląd; wrażenie ładu
7. **komfort:** komfort fizyczny środowiska usługi i obiektów, ponadstandardowa wygoda
8. **zaangażowanie:** widoczne zaangażowanie personelu w wykonywaną pracę, przejawy dumy i satysfakcji z pracy znajdujące wyraz w starannym i dokładnym wykonaniu usługi
9. **komunikacja:** umiejętność porozumiewania się usługodawców z Klientem w sposób zrozumiały, klarowny, kompletny i dokładny, zarówno ustnie, jak i pisemnie; słuchanie Klienta i umiejętne zadawanie pytań
10. **kompetencja:** umiejętności, wiedza specjalistyczna i profesjonalizm, które cechują świadczenie usługi; postępowanie zgodne z procedurami, stopień znajomości usługi; uwzględnienie życzeń Klienta, udzielanie dobrych rad oraz ogólna zdolność do wykonywania dobrej pracy
11. **grzeczność:** przejawiana przez obsługę, zwykle przez personel pierwszego kontaktu, uprzejmość, szacunek i przyzwoitość w kontakcie z Klientem oraz jego/jej własnością; zdolność personelu do powstrzymania się od natarczywości, narzucania się i wtrącania, tam gdzie to niestosowne
12. **elastyczność:** chęć i zdolność pracownika do zmiany charakteru usługi w celu dopasowania go do potrzeb Klienta
13. **przychyłość:** serdeczność i nawiązanie osobistego kontaktu z Klientem; pogodne nastawienie i umiejętność wzbudzania w Kliencie odczucia, iż jest on mile widziany
14. **funkcjonalność:** użyteczność i dopasowanie usługi do celu Klienta
15. **prawość:** uczciwość, sprawiedliwość i zaufanie, z jakim Klienci traktowani są przez organizację świadczącą usługi
16. **solidność:** rzetelność i zachowanie stałego poziomu jakości świadczenia usługi; punktualność oraz dotrzymywanie warunków ustalonych z Klientem
17. **szybkie reagowanie:** tempo obsługi i zdolność do szybkiego reagowania na życzenia Klienta, przy minimalnym czasie oczekiwania Klienta w kolejce
18. **bezpieczeństwo:** osobiste bezpieczeństwo Klienta oraz jego/jej rzeczy w trakcie uczestniczenia lub korzystania z usługi; dyskrecja i poufność

<sup>35</sup> Zarządzanie satysfakcją klienta. Op.cit., s. 27

Przy dużej liczbie badanych czynników pojawia się problem wyodrębnienia tych elementów, które mają rzeczywisty i znaczący wpływ na poziom satysfakcji Klienta i odpowiadają na pytanie: co i gdzie poprawić.

#### 6.4. Czy wszystkie oceniane elementy mają jednakową wagę? Technika Krytycznych Incydentów

W celu zmierzenia, które z czynników mają najsilniejszy wpływ na satysfakcję Klienta wykorzystywana jest Technika Krytycznych Incydentów. Na drodze obserwacji lub wywiadu zapisuje się zdarzenia i zachowania, które zostały zaobserwowane oraz ich wpływ na zadowolenie Klienta. Krytyczne incydenty w odniesieniu np. do urzędu określone są jako specyficzne interakcje pomiędzy Klientami a urzędnikami, które są szczególnie satysfakcjonujące lub nie (z perspektywy Klienta). Do analizy wchodzi tylko zdarzenia spełniające trzy warunki:

- zawierają interakcję pomiędzy Klientem a urzędnikiem,
- są satysfakcjonujące lub nie z punktu widzenia Klienta,
- posiadają wystarczającą liczbę detali, aby Klient mógł je sobie przypomnieć/zwizualizować.

W pierwszym etapie badania zadaje się Klientom cztery pytania:

1. Proszę przypomnieć sobie, kiedy jako Klient jakiegokolwiek polskiego urzędu był Pan/Pani szczególnie zadowolony/a lub nie z obsługi?
2. Kiedy to miało miejsce?
3. Jakie szczególne warunki doprowadziły do tej sytuacji?
4. Co spowodowało, że czuł/a Pan/Pani satysfakcję lub jej brak?

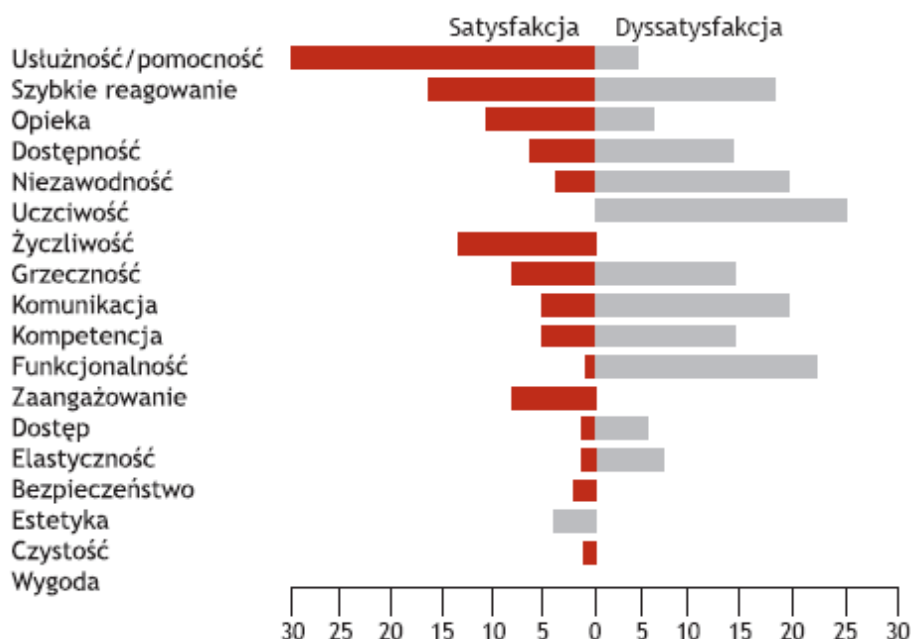
Wszystkie odpowiedzi są dokładnie notowane. W następnym kroku wyłonione zostają wszystkie zdarzenia krytyczne, które grupuje się w bardziej ogólne kategorie. W prezentowanym przykładzie banku oceniane czynniki zostały podzielone na cztery główne kategorie:<sup>36</sup>

- **Czynniki dyssatysfakcji (lub czynniki higieny):** czynniki te funkcjonują na dwóch poziomach: dostatecznym i niedostatecznym. Jeśli są postrzegane jako niedostateczne, prowadzą do dyssatysfakcji, ale wzrost jakości powyżej poziomu dostatecznego wywiera niewielki wpływ na percepcję. *Np. Klient zwolnił się z pracy, aby załatwić w urzędzie ważną dla niego sprawę. Z powodu nieobecności urzędnika nie mógł tego zrobić. Można przewidywać, że będzie bardzo niezadowolony, a fakt, że bez problemu znalazł miejsce na parkingu pod urzędem nie zwiększy jego satysfakcji.*
- **Czynniki satysfakcji (lub czynniki potęgujące):** czynniki te po przekroczeniu poziomu dostatecznego wywierają pozytywny wpływ na percepcję. Jeżeli jednak czynniki te są nieobecne lub ich jakość jest słaba, nie zmieniają wrażenia co do jakości usługi. *Np. jeżeli Klient został poinformowany, że czas oczekiwania na wydanie potrzebnego dokumentu wynosi 14 dni, to mało prawdopodobne, żeby był z tego powodu niezadowolony, ale jeśli już po 3 dniach otrzymuje sms-a, że może go odebrać, prawdopodobnie będzie zachwycony.*

<sup>36</sup> Zarządzanie satysfakcją klienta. Op.cit., s. 31

- **Czynniki krytyczne (lub czynniki podwójnego progu):** są to czynniki, które mogą być zarówno czynnikami satysfakcji jak i czynnikami dyssatisfakcji. *Na przykład, szybkie reagowanie jest często uznawane za czynnik krytyczny, szybka obsługa w urzędzie może zachwycić, ale wolna obsługa może prowadzić do niezadowolenia.*
- **Czynniki neutralne:** są to czynniki najmniej wrażliwe na zmiany w jakości.

## CZYNNIKI SATYSFAKCJI, DYSFATYSFAKCJI, KRYTYCZNE I NEUTRALNE



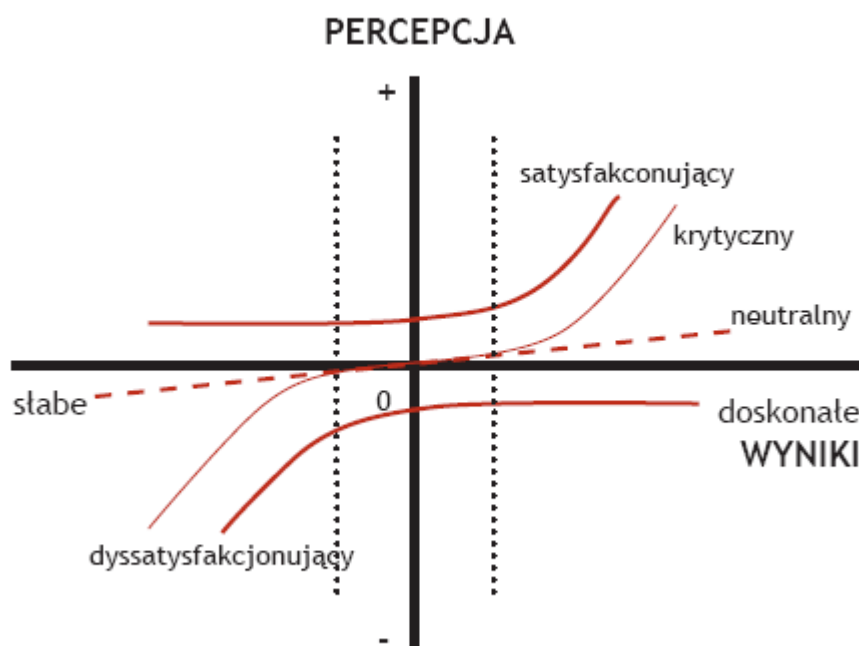
W podanym na rysunku przykładzie „usługowość” z całą pewnością stanowi czynnik satysfakcji, podkreślany w zdarzeniach szczególnie satysfakcjonujących dla respondentów. Z drugiej strony, „uczciwość” jest wyraźnym czynnikiem dyssatisfakcji. Gdy jej brak – wywołuje niezadowolenie, gdy występuje – traktowana jest jak norma – nie powoduje satysfakcji. „Dostępność” to czynnik krytyczny (jak pokazuje wiele innych badań), natomiast „wygoda” stanowi czynnik neutralny, nie wymieniany w żadnej wypowiedzi.

Stosując Technikę Krytycznych Incydentów stwierdzono, że:

- Klienci przed wyrażeniem zadowolenia lub niezadowolenia obniżają poziom oczekiwań,
- Istnieje pewna „strefa tolerancji”, gdzie zmiany w świadczeniu usługi wywierają niewielki wpływ na percepcję usługi,
- W przypadku znalezienia się poza strefą tolerancji można obserwować, że stosunkowo małe zmiany w jakości wykonania usługi (poprawa lub pogorszenie) mogą wywierać duży wpływ na percepcję i ocenę usługi.

Zjawisko to ilustruje poniższy rysunek

## TYPY DZIAŁAŃ I STREFY TOLERANCJI



### 6.5. Podsumowanie.

Organizacje powinny wyciągać praktyczne wnioski z analizy danych. Każda organizacja musi określić oczekiwania oraz czynniki wpływające na percepcję. Warto zrozumieć, które z nich są priorytetowe oraz określić rodzaj wpływu, jaki wywierają na ocenę organizacji:

- *czynniki dyssatisfakcji*: mają kluczowe znaczenie tylko wtedy, gdy jakość wykonania jest niedostateczna. Po osiągnięciu strefy tolerancji nie ma żadnej korzyści z dalszego doskonalenia. Poziom dostateczny powinien być utrzymywany tak sprawnie, jak to tylko możliwe;
- *czynniki satysfakcji*: powinny stanowić priorytet, jeżeli celem jest wzbudzenie zachwyty Klienta. Po przekroczeniu strefy tolerancji, polepszanie może prowadzić do znacznego wzrostu satysfakcji;
- *czynniki krytyczne*: mają cechy zarówno czynników satysfakcji, jak i czynników dyssatisfakcji, zatem odgrywają kluczową rolę we wszystkich przypadkach,
- *czynniki neutralne*: stanowią niski priorytet, jako że wywierają niewielki wpływ, niezależnie od jakości wykonania.

Zastosowanie Techniki Krytycznych Incydentów jest przydatne zarówno dla kierowników, pracowników jak i Klientów. Kierownictwu pozwala zidentyfikować, jakiego rodzaju wiedzy potrzebują pracownicy aby lepiej świadczyć usługę, a tym samym umożliwia zaplanowanie kursów i szkoleń. Pracownicy otrzymują konkretną informację, które z ich zachowań wymagają zmiany. Klient może się dokładnie wypowiedzieć się na temat jakości świadczonych usług, tym samym pomaga wskazać prawdziwe problemy jakościowe organizacji.

Zarządzanie satysfakcją Klienta w administracji publicznej jest zadaniem znacznie bardziej złożonym niż w organizacjach biznesowych. Każdy urząd, który podejmuje działania na rzecz swoich Klientów, oceniany jest bowiem nie tylko przez pryzmat swoich konkretnych działań, ale również przez pryzmat aktualnego stosunku obywateli/Klientów do państwa i do innych urzędów. Także charakter i treść usługi, opartej na przepisach prawa nie zawsze muszą być rozumiane i akceptowane przez obywatela/Klienta. Dlatego badanie i analiza satysfakcji Klienta wymaga na ogół bardziej zaawansowanych metod badawczych niż prosta ankieta badająca zadowolenie Klienta.

## 7. Analiza wniosków z badań w kontekście wdrażania zmian w urzędach

---

Inaczej niż w stosunkach biznesowych, dbałość o wysoki wskaźnik zadowolenia Klientów nie jest warunkiem utrzymania się na rynku, z uwagi na swoisty monopol organów administracji publicznej w świadczeniu usług publicznych. Niezadowolona z obsługi Klientka czy Klient nie może wybrać innego organu do załatwienia swojej sprawy. Należy jednak pamiętać, że ci, których obsługują na przykład urzędy jednostek samorządu terytorialnego, mogą dać wyraz swojemu zadowoleniu lub niezadowoleniu składając skargi, petycje, oddając głos w wyborach, w skrajnych przypadkach zawiadamiając media lub wymiar sprawiedliwości o nieprawidłowościach w funkcjonowaniu urzędu.

Badanie satysfakcji Klientów i pracowników może stanowić skuteczne narzędzie doskonalenia sposobu zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego pod warunkiem, że analizując wyniki potrafią docenić konstruktywną krytykę oraz dostrzegają potrzebę wprowadzania zmian.

Jakie są możliwości wykorzystania wyników badań Klientów zewnętrznych i wewnętrznych do wprowadzania zmian o charakterze organizacyjnym, w kulturze urzędu, w relacjach wewnątrz urzędu z uwzględnieniem obowiązujących przepisów?

Nie wszystkie zgłaszane przez Klientów czy pracowników uwagi muszą być wcielane w życie – należy skupić się na tym, co istotne. Przed wprowadzaniem zmian warto ponownie sięgnąć po opinie Klientów.

### 7.1. Reorganizacja pracy urzędu

---

Reorganizacja to zmiana organizacji istniejącej struktury lub organizowanie jej na nowo. Reorganizacja urzędu może w szczególności polegać na utworzeniu, zlikwidowaniu, połączeniu lub podziale komórek organizacyjnych, stanowisk pracy lub zmianie zakresu obowiązków poszczególnych pracowników, zmianie zakresu zadań realizowanych przez poszczególne komórki organizacyjne lub powierzeniu realizacji określonych działań innym jednostkom organizacyjnym. Reorganizacja pracy urzędu może dotyczyć również wprowadzenia zmian w godzinach pracy całego urzędu bądź poszczególnych wydziałów.

Przed podjęciem decyzji o zmianie struktury organizacyjnej urzędu należy postawić sobie pytanie, czy zmiana ta jest naprawdę konieczna oraz czy oczekiwanych przez Klientów rezultatów nie da się osiągnąć inną drogą.



**Przykład<sup>37</sup>**

W strukturze organizacyjnej urzędu funkcjonują dwie komórki organizacyjne A i B. Komórka A zajmuje się głównie wydawaniem decyzji administracyjnych z zakresu „Y”, których wydanie wymaga uzgodnienia z komórką B. Komórka B – obok uzgadniania decyzji wydawanych w ramach komórki A – w zakresie swego działania ma kilkanaście innych zadań do realizacji. Klienci urzędu sygnalizują długi okres oczekiwania na decyzję wydawaną przez A. Na podstawie opinii Klientów zdecydowano o połączeniu komórek A i B. Należy podkreślić, że sprawy z zakresu „Y” były jedynie wycinkiem pracy komórki B, stąd należałoby się zastanowić, jaki wpływ na realizację innych zadań miałoby połączenie komórek organizacyjnych.

W opisanym przypadku przed wprowadzaniem zmian w strukturze organizacyjnej w pierwszej kolejności można sięgnąć do prostszych rozwiązań, np. poprawić komunikację wewnętrzną pomiędzy komórkami lub powierzyć jednemu z pracowników komórki B wykonywanie obowiązków w zakresie koordynacji współpracy z komórką A. Pułapką może być zastosowanie się do sugestii osób wypełniających ankietę. Należy pamiętać, że ankiety mają służyć zidentyfikowaniu problemu, jeżeli taki istnieje. Znalezienie sposobu rozwiązania należy do osób zarządzających urzędem.

**7.2. Usprawnienie procesu komunikacji na poziomie urząd – obywatel**

Wyniki badań satysfakcji Klientów w urzędach administracji publicznej często wskazują na potrzebę szerszego zagwarantowania dostępu do informacji. Obowiązek udostępniania obywatelom określonych informacji przewidują przepisy prawa. Klienci urzędu coraz częściej przed wizytą w urzędzie szukają informacji o ścieżce załatwienia sprawy. Umieszczenie stosownych informacji bądź na stronie BIP bądź na stronie internetowej urzędu o trybie załatwienia sprawy podnosi poziom obsługi Klienta. Jednakże miejsce zamieszczenia informacji, przypisanie jej do odpowiedniej zakładki powinno zależeć od wskazań samych zainteresowanych. Te poważne decyzje powinny podejmować zespoły robocze ad hoc składające się z osób o różnym doświadczeniu i reprezentujących różne grupy wiekowe, ponieważ proces tzw. intuicyjnego wyszukiwania informacji jest różny w różnych grupach zawodowych i wiekowych.

Niemniej ważnym elementem jest jakość informacji (ang. Kontent). Do mierników jakości informacji obok kompletności należy zaliczyć jasność i język przekazu. Uzasadnionym jest podanie podstawy prawnej, lecz równie ważnym jest wyjaśnienie w języku zrozumiałym dla ogółu, jakiego rodzaju działania i w jakiej kolejności należy podjąć, jakie są konsekwencje, korzyści z zalecanych/wymaganych działań.

Stosunkowo rzadko stosowanym rozwiązaniem jest zamieszczanie na stronie urzędu FAQ (Frequently Asked Questions), czyli często zadawanych pytań, powszechnie stosowane na stronach firm komercyjnych. Zamieszczanie odpowiedzi na pytania od Klientów/ek oszczędza czas na obszerne telefoniczne wyjaśnienia.

<sup>37</sup> Jakość urzędu to satysfakcja klienta, POKL „ISO dla Obszarów Metropolitalnych”, Warszawa 2011

Osobnym działem jest dział **Wyjaśnienia**, w którym zamieszcza się wyjaśnienia dla spraw i pytań nietypowych. Wreszcie Instrukcja Postępowania – sposób informowania, jakie są kroki załatwiania sprawy, z ilu etapów składa się proces i jaki czas należy przewidywać dla zamknięcia danego typu sprawy. Ten ostatni sposób informowania jest co raz częściej stosowany przez JST na wszystkich poziomach.

Coraz częściej stosowanym instrumentem jest przydzielenie pracownikom imiennych skrzynek pocztowych. Rozwiązanie to sprawdza się pod warunkiem, że przełożony jednocześnie egzekwuje od pracowników bieżące sprawdzanie zawartości skrzynek i udzielanie odpowiedzi.

W analizach wyników badania satysfakcji Klientów organów administracji publicznej różnego szczebla można spotkać opinie Klientów niezadowolonych z braku odpowiedzi ze strony urzędu na zapytanie wysłane drogą elektroniczną lub brak potwierdzenia przeczytania wiadomości. O ile sprawa dotyczy większej liczby osób powinna znaleźć się w dziale Wyjaśnienia.

### 7.3. CAF (Common Assessment Framework)

---

Metod CAF stosowana coraz powszechniej w doskonaleniu pracy urzędów również kieruje uwagę organizacji na Klienta.<sup>38</sup> Ważne kryterium tej samooceny z punktu widzenia zarządzania satysfakcją Klienta to relacje z obywatelami/Klientami (Klient zewnętrzny). Badania na próbie 50 urzędów, które wdrażają tę metodę ujawniły, że ponad w większości (60%) urzędów relacje te oceniane są na 4 (na 4-stopniowej skali). Piętnaście urzędów podjęło projekty nastawione na poprawę tych relacji rozpoczynając je od poznania potrzeb Klienta. Badanie ujawniło jednak potencjalne zagrożenia w realizacji tego celu ze względu na niechęć respondentów do wypełniania ankiet, brak wiedzy pracowników na temat reprezentatywności badań i brak doświadczenia w realizacji podobnych tematów.

### 7.4. Podsumowanie

---

Orientacja na Klienta coraz częściej spotykana w polskich urzędach znajduje odbicie w ocenach Polaków. Choć jeszcze nadal w corocznym rankingu rzetelności zawodowej znajdują się one na dalszym miejscu, to niemal połowa jest przekonana, że urzędy ukierunkowały swą działalność na rozwiązywanie problemów obywateli i sprawną obsługę Klientów (53%). Tyle samo badanych uważa, że urzędy realizują swoje zadania szybko i terminowo. Niemal dwie trzecie Polaków (65%) nie ma zastrzeżeń do godzin obsługi interesantów w urzędach. Prawie co drugi badany (46%) uważa, że struktura urzędów oraz system informacji na ogół pozwalają na sprawne załatwianie spraw. Stosunkowo najbardziej krytyczni wobec jakości funkcjonowania urzędów w Polsce są ludzie młodzi, zwłaszcza w wieku od 25 do 34 lat. Najrzadszymi klientami urzędów okazali się najstarsi ankietowani (zwłaszcza emeryci i renciści).

---

<sup>38</sup> Zbiór Dobrych Praktyk. Wdrożenie metody CAF 2006 w 50 urzędach administracji rządowej, KPRM, Poznań, listopad 2009

Jakość obsługi w urzędach jest zdaniem Polaków raczej przeciętna. Na skali od 1 do 10, na której 1 oznaczało karygodną jakość obsługi interesantów, a 10 – idealną, średnia ocen wynikających z własnych doświadczeń respondentów wyniosła 5,71. Jak się okazuje, nieco gorsze opinie na temat załatwiania spraw w urzędach mają mężczyźni niż kobiety.

Najpoważniejsze zarzuty, jakie Polacy kierują pod adresem urzędników, to załatwianie spraw głównie ze względu na znajomości lub protekcję (51% wskazań) oraz brak zaangażowania w swoją pracę i niepoświęcanie wystarczającej uwagi interesantom (43%). W porównaniu z wynikami podobnych badań w przeszłości, oceny pracy urzędników w oczach obywateli są wyższe.<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> Aleksandra Dudzisz, Urzędy i urzędnicy wg Polaków, <http://www.egospodarka.pl/27130,Urzed-y-i-urzednicy-wg-Polakow,1,39,1.html> (dostęp: 24.12.2007, g. 10:06)

## 8. Relacje z Klientem zewnętrznym (również w trudnych sytuacjach)

Jednym z największych wyzwań w pracy jest sytuacja, kiedy mamy do czynienia z „naprawdę złym” – rozgniewanym, zachowującym się agresywnie rozmówcą. Oto wskazówki, jak postępować w obliczu takiej sytuacji, aby konsekwentnie wywierać wpływ na jej przebieg:

### 8.1. Dwanaście przykazań

#### 1. NIE ODBIERAJ ZACHOWAŃ KLIENTA JAKO ATAKU PERSONALNEGO

Rozpoznaj i oddzielaj zachowania pod wpływem emocji. Traktuj je inaczej niż zachowania racjonalne.

- Nie odbieraj zachowań Klienta jako ataku osobistego. Słowa i zachowania nie są skierowane bezpośrednio do Ciebie. Są wyrazem tego, co właśnie przeżywa Klient.
- Powtarzaj sobie w myślach: „Ten człowiek jest pod wpływem silnych emocji”.

#### 2. NIE SPRZECZAJ SIĘ

Sprzeczkę prowadzi donikąd. Jeśli wdasz się w pojedynek słowny, nikt nie wygra, a konflikt tylko się zaostrzy.

#### 3. SŁUCHAJ

To może być najtrudniejsze podczas kontaktu z rozgniewanym rozmówcą. Słuchaj uważnie i nazywaj potrzeby zgłaszane przez Klienta. Podczas rozmowy zastanawiaj się, czy jest jakiś sposób, w jaki możesz odpowiedzieć na jego potrzeby?

#### 4. KONTROLUJ TEMPO MÓWIENIA

Zwolnij. Rozgniewany człowiek zwykle mówi bardzo szybko. Kiedy będziesz do niego mówić, zwolnij tempo. Modelujesz w ten sposób zachowanie drugiej osoby.

#### 5. KONTROLUJ WYSOKOŚĆ GŁOSU

W trakcie mówienia obniżaj ton głosu. Zaczynaj mówić z taką samą intensywnością, tempem i wysokością głosu jak twój rozgniewany rozmówca, jednak stopniowo obniżaj głos, by prowadzić rozmówcę w bardziej rozsądnym kierunku.

#### 6. NIE USPRAWIEDLIWIAJ SIĘ

Nie oferuj usprawiedliwień - oferuj pomoc. Rozpoczynanie od usprawiedliwień może dodatkowo rozdrażnić rozmówcę. Klienci chcą rozwiązać, nie wyjaśnić.

#### 7. OKAZUJ CHĘĆ POMOCY KLIENTOWI, TRAKTUJ GO INDYWIDUALNIE.

Okazywaniem chęci pomocy możesz rozbroić Klienta, który jest w trudnej sytuacji. Im bardziej będzie wyczuwał Twoje dobre intencje, tym łatwiej Ci będzie przekazać mu niekorzystną wiadomość oraz postawić granice. W jaki sposób można okazywać pomoc w trudnej rozmowie? Powiedz na przykład „Chętnie Panu pomogę”.

## 8. DBAJ O KOMUNIKACJĘ NIEWERBALNĄ

Ciało i emocje to system naczyń połączonych. Kontrolując komunikację niewerbalną masz wpływ na swoje emocje. Zwracając uwagę na ułożenie ciała, kontrolujesz je, a dzięki temu regulujesz przepływ emocji. Poprzez kontrolę emocji masz wpływ również na wizerunek własny w oczach Klienta.

### W SYTUACJACH KRYTYCZNYCH:

## 9. PRZEKAŻ ROZMOWĘ INNEJ OSOBIE

Jeśli rozgniewany rozmówca nie zwolni tempa mówienia ani nie zacznie zachowywać się racjonalnie, jeśli masz taką możliwość, możesz poprosić współpracownika o pomoc. Przerwij i powiedz: „*Proszę Pana, nie jestem w stanie Panu pomóc. Poproszę kolegę/ przełożonego, może on znajdzie wyjście z tej sytuacji*”. Zmiana rozmówcy wraz z krótką przerwą daje rozgniewanemu rozmówcy czas na ponowne rozważenie tego, co właściwie chce on powiedzieć.

## 10. STOSUJ TECHNIKI EFEKTYWNEJ KOMUNIKACJI W ROZMOWIE:

### ZADAWAJ RÓŻNORODNE PYTANIA: OTWARTE, ZANURZONE I ZAMKNIĘTE.

#### Pytania otwarte

Gdy Klient jest tak wzburzony, że „wylewa się” z niego potok emocji, a mało treści, możesz zadać pytanie otwarte:

Np.: „*Proszę mi powiedzieć po kolei, co się stało?*”

W ten sposób umożliwisz rozmówcy wypowiedzenie się, przy jednoczesnym utrzymaniu go w poczuciu, że komuś zależy na tym, aby to usłyszeć. Słuchaj go wtedy uważnie, a wzmocnisz w nim to poczucie.

Gdy klient zalewa Cię chaotycznym potokiem słów, przerwij w stosownym miejscu i zadaj inne pytanie otwarte:

Np.: „*Przepraszam, jeśli jest jedna rzecz, w której mogłabym Pani pomóc, to, proszę powiedzieć co to jest?*”

Pytanie takie pomaga rozmówcy skoncentrować się na powodzie, dla którego zdecydował się rozpocząć rozmowę.

#### Pytania zanurzone

Możesz również zadać pytanie zanurzone,

Np.: „*Żeby Pani pomóc potrzebuję dopytać o.... Czy może mi Pani powiedzieć...?*”

W ten sposób odzyskasz kontrolę nad rozmową, a Klientka chętniej odpowie ci na pytanie, ponieważ usłyszy o Twoich intencjach.

## Pytania zamknięte

Gdy Klient atakuje Cię i nie dopuszcza cię do głosu, zadaj pytanie zamknięte,

Np.: „Czy może pozwolić mi Pan wypowiedzieć się w tej sprawie?”

Takie pytanie sugeruje odpowiedź twierdzącą. Jeśli poczekasz (a czasem to chwilę trwa) i uzyskasz odpowiedź „tak”, masz większe szanse, że rozmówca nie przerwie ci ponownie.

## 11. ROZŁADUJ NAPIĘCIE – MÓW „DO EMOCJI” KLIENTA

Uważaj na próby rozładowania atmosfery żartami lub dowcipną uwagą. Rozgniewany człowiek często źle reaguje na taką sytuację. Takie zachowanie może wręcz doprowadzić do furii rozmówcę, gdyż może on sobie pomyśleć: „Ten człowiek mnie lekceważy nie zdaje sobie sprawy z tego, jak bardzo jestem rozgniewany”. Aby rozładować napięcie, najlepiej okazać Klientowi chęć pomocy, „usłyszeć” jego emocje i odnieść się do nich. Wskazane będzie w tym celu używanie zdań empatycznych.

## 12. BĄDŹ ASERTYWNY/A – STOSUJ ASERTYWNE TECHNIKI KOMUNIKACJI

Techniki asertywnej komunikacji w trudnych sytuacjach to przede wszystkim:

- Asertywna odmowa
- Zdarta płyta
- Asertywna reakcja na krytykę
- Hamulec inwektyw
- Czterostopniowa reakcja na agresję



## 9. Podsumowanie

---

Zarządzanie Satisfacją Klienta jest metodą wykorzystującą informację zwrotną od Klientów do wprowadzania rzeczywistej zmiany w działalności urzędu.

Może stanowić narzędzie strategiczne, pozwalające na zdefiniowanie lub ponowne określenie celów i założeń strategicznych w zakresie usług publicznych.

Stwarza możliwości redukcji kosztów i poprawy efektywności w świadczeniu usług.

Motywuje pracowników urzędów do dokonywania usprawnień.

## 10. Wykorzystane źródła

---

1. Badania empiryczne w socjologii. Wybór tekstów. T. 1 i 2. (red) M. Malikowski, M. Niezgoda, Wyższa Szkoła Społeczno Gospodarcza, 1997
2. Badanie satysfakcji klientów Zakładu Ubezpieczeń Społecznych, marzec 2011. ([www.zus.pl](http://www.zus.pl), dostęp: 5 maja 2011, 10:20)
3. Badanie satysfakcji klienta. Grupa procesów Zarządzanie urzędem i gmin. Wyd. 1, Data wydania: 29.03.2006 Miasto Kraków
4. Badanie tajemniczy klient w Wydziałach Obsługi Mieszkańców oraz delegaturach Biura Administracji i Spraw Obywatelskich Urzędu m.st. Warszawy. Raport Warszawa, grudzień 2010
5. Barlow J, Moller K., Reklamacja czyli prezent. Strategia korzystania z informacji od klienta. PWN, Warszawa 2001
6. Bugdol M. Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej. Teoria i praktyka. Diffin, Warszawa 2008
7. Customer Service Excellence. The Government Standard. UK
8. Hajduk E. Wykorzystanie pomiaru satysfakcji klienta w procesie innowacyjnym przedsiębiorstwa handlowego Decathlon w Auxerre. Wyd. Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn 2006
9. Jakość w administracji. Raport końcowy. Wdrożenie metody CAF 2006 w 20 urzędach administracji rządowej, KPRM, Poznań, listopad 2009
10. Jakość urzędu to satysfakcja klienta, „ISO dla Obszarów Metropolitalnych”, publ. POKL, Warszawa 2011
11. Opolski K., Modzelewski P., Zarządzanie jakością w usługach publicznych, wyd. CeDeWu, Warszawa 2004
12. Standard Obsługi Klienta w Podlaskim Urzędzie Wojewódzkim, Białystok, 28.01.2011
13. „Strategia przekształceń Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na lata 2010 - 2012”, [www.zus.pl](http://www.zus.pl) (dostęp: 10 maja 2011, g. 9:00)
14. Strategia „Sprawne Państwo 2011-2020”, MSWiA, projekt przeznaczony do konsultacji, Warszawa, 6 kwietnia 2011 r.
15. Zarządzanie satysfakcją klienta. Europejski poradnik praktyka. Warszawa 2008.
16. Zbiór Dobrych Praktyk. Wdrożenie metody CAF 2006 w 50 urzędach administracji rządowej, KPRM, Poznań, listopad 2009