



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



*Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

# Wytyczne do wdrożenia standardów zarządzania satysfakcją klienta w urzędach administracji rządowej

Publikacja w ramach projektu *Klient w centrum uwagi administracji*  
współfinansowanego przez Unię Europejską w ramach Europejskiego  
Funduszu Społecznego

realizowanego przez

Departament Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów  
w ramach Działania 5.1. Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Warszawa, luty 2012

Publikacja bezpłatna







*Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

<b>Wprowadzenie .....</b>	<b>7</b>
Cel „Wytycznych”	7
Kto może korzystać ze wskazówek zawartych w „Wytycznych”	8
Źródła proklienckiej orientacji w działaniach urzędów	8
Wdrażanie standardów w oparciu o koncepcję zarządzania satysfakcją klienta	9
Jak korzystać z „Wytycznych”?	12
<b>1. Zarządzanie satysfakcją klienta - założenia .....</b>	<b>15</b>
1.1. Jakość w administracji publicznej	15
1.2. Zmiany w definicji klienta urzędu – od petenta do klienta	18
1.3. Kim jest klient urzędu?	18
1.4. Definicja usług publicznych. Co właściwie oceniają klienci?	19
1.5. Satysfakcja klienta z usług urzędu	20
1.6. Badanie / pomiar satysfakcji klienta a zarządzanie satysfakcją klienta	23
<b>2. Identyfikacja klientów urzędów .....</b>	<b>26</b>
2.1. Założenia zadania	26
2.2. Role uczestników w zadaniu	27
2.3. Kroki procesowe związane z realizacją zadania	29
2.4. Definicja klienta	32
2.5. Metodyka identyfikacji klientów	32
2.6. Techniki i źródła identyfikacji klientów	35
2.7. Model segmentacji klientów	36
2.8. Zagrożenie wykluczeniem administracyjnym i społecznym	40
<b>3. Projektowanie i prowadzenie badania satysfakcji.....</b>	<b>44</b>



*Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

3.1. Założenia zadania	44
3.2. Organizacja zadań w zespole projektowym	44
3.3. Ustalenia dotyczące realizacji badania	45
3.3.1. Metoda badawcza	45
3.3.2. Miejsce przeprowadzenia badania	47
3.3.3. Termin przeprowadzenia badania	48
3.3.4. Informowanie klientów o badaniu	48
3.3.5. Dobór próby	49
3.3.6. Pracownicy przeprowadzający badanie	51
3.3.7. Narzędzie badawcze	53
3.4. Metoda oparta na kwestionariuszu papierowym	54
3.4.1. Przygotowanie stanowiska	54
3.4.2. Sposób rekrutacji klienta i przeprowadzenia wywiadu	55
3.4.3. Kwestionariusz	56
3.5. Metoda oparta na kwestionariuszu telefonicznym	56
3.5.1. Przygotowanie stanowiska	57
3.5.2. Sposób rekrutacji klienta i przeprowadzenia wywiadu	58
3.5.3. Kwestionariusz	59
3.6. Etyka badawcza i przepisy prawne	59
3.7. Raport zawierający wnioski i interpretacje wyników badania	61
<b>4. Opracowanie katalogów i kart usług .....</b>	<b>65</b>
4.1. Cel skatalogowania i opracowania kart informacyjnych usług	65
4.2. Podstawowe założenia i pojęcia (podejście Life Events Approach, klient, usługa)	66



*Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

4.3. Działania rekomendowane w celu opracowania i utrzymania kart usług	68
4.4. Przypisanie odpowiedzialności i ról w zadaniu	69
4.5. Plan warsztatów wprowadzających	76
4.6. Metodyka tworzenia katalogów i kart usług	76
4.7. Wytyczne budowy katalogu usług, w tym techniki budowy katalogów	85
4.8. Wytyczne budowy kart usług	88
4.9. Uwzględnienie specyfiki urzędu	100
4.10. Sposób dystrybucji katalogów i kart – proponowane rozwiązania	103
4.11. Aktualizacja	104
<b>5. Nowoczesne standardy obsługi klienta .....</b>	<b>108</b>
5.1. Założenia zadania	108
5.2. Powołanie zespołu roboczego i przydzielenie odpowiedzialności.	108
5.3. Analiza standardów wypracowanych i przewidzianych podczas realizacji projektu „Klient...” pod kątem ich adekwatności do specyfiki danego urzędu	112
5.4. Uzgodnienie zalecanych standardów i opracowanie „księgi standardów” dla danego urzędu oraz narzędzi monitorowania ich stosowania	117
5.5. Wdrożenie standardów – przeprowadzenie szkoleń pracowników urzędu	118
<b>Podsumowanie .....</b>	<b>121</b>
<b>Załączniki.....</b>	<b>124</b>



*Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

# Wprowadzenie do „Wytycznych”

---





Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

## Wprowadzenie

### Cel „Wytucznych”

Niniejszy dokument skierowany jest do osób odpowiedzialnych za doskonalenie jakości obsługi klienta w urzędach administracji rządowej. Stanowi kompendium wiedzy dla urzędów planujących proces wdrażania standardów obsługi klienta w oparciu o koncepcję zarządzania satysfakcją klienta. Przeprowadza użytkownika przez wszystkie fazy tego procesu, od etapu identyfikacji klienta, badania jego potrzeb i oczekiwań, przygotowania kart informacyjnych i katalogów usług do etapu tworzenia standardów i wdrażania ich poprzez szkolenia i inne formy upowszechniania.

Proces wdrażania standardów obsługi klienta w oparciu o zarządzanie satysfakcją klienta przeszedł praktyczną weryfikację w urzędach podczas realizacji projektu „Klient w centrum uwagi administracji”<sup>1</sup>. Uczestniczyło w nim 100 urzędów reprezentujących m. in. urzędy wojewódzkie i podległe im jednostki, administrację skarbową, służbę celną i policję. Wszystkie opisane w dokumencie działania realizowane były na terenie urzędów, w oparciu o ich materiały i dokumenty. Wykorzystane zostało także doświadczenie, uwagi i sugestie kierownictwa i pracowników urzędów. Ogromną rolę odegrali koordynatorzy projektu w urzędach odpowiedzialni zarówno za przygotowanie dokumentacji, jak i pracowników do wdrożenia standardów obsługi klienta w oparciu o koncepcję zarządzania satysfakcją klienta.

Głównym celem działań podjętych w projekcie „Klient w centrum uwagi administracji” było usprawnienie pracy urzędów administracji rządowej w oparciu o zarządzanie satysfakcją klienta, a w dalszej perspektywie pro jakościowa i prokliencka reorientacja systemów zarządzania w urzędach. Oczekiwanym rezultatem jest pozytywny wizerunek urzędów administracji rządowej w opinii obywatela.

---

<sup>1</sup> Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” realizowany w ramach Działania 5.1 „Wzmocnienie potencjału administracji rządowej”, Poddziałania 5.1.1 „Modernizacja systemów zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr” POKL, w latach 2010-2012.



Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

## Kto może korzystać ze wskazówek zawartych w „Wytycznych”

Doświadczenia wypracowane w 100 urzędach zostały przełożone na zbiór praktycznych wskazówek, z których mogą skorzystać wszystkie urzędy podejmujące proklienckie i proklienckie działania, a w szczególności instytucje świadczące usługi na rzecz klienta zewnętrznego – przedsiębiorcy i obywatela, takie jak służby, inspekcje, administracja skarbowo, generalna i regionalne dyrekcje ochrony środowiska, urzędy wojewódzkie wraz z jednostkami podległymi.

## Źródła proklienckiej orientacji w działaniach urzędów

Sektor publiczny znajduje się w procesie nieustannej zmiany, ponieważ musi odpowiedzieć na wiele nowych potrzeb i żądań społeczeństwa, które nie istniały w przeszłości. Zaobserwowano, że chociaż poszczególne kraje Unii Europejskiej podchodzą do tych wyzwań z niejednakowym entuzjazmem, to w blisko dwóch trzecich z nich, temat „wglądu w potrzeby klienta” zajmuje najwyższe miejsce w porządku obrad administracji publicznej<sup>2</sup>, a podejmowane przez nie reformy charakteryzują się koncentracją na efektywności, większą świadomością świadczenia usług oraz nadawaniem większej roli i znaczenia obywatelom. Hasło „potrzeby obywateli” staje się busolą zmian. Badacze problemu ujmują to w bardziej precyzyjny sposób: „Zarządzanie satysfakcją klienta jest niezbędne dla instytucji publicznych po to, aby mogły przekonać się, czy robią właściwe rzeczy i czy wykonują te rzeczy we właściwy sposób”<sup>3</sup>.

Podstawy metodologiczne wprowadzania standardów obsługi klienta w oparciu zarządzanie satysfakcją klienta<sup>4</sup> wypracowana została przez Zespół ds. Zarządzania Satysfakcją Klienta Sieci Europejskiej ds. Administracji Publicznej (EUPAN). W ramach tego zespołu funkcjonują grupy robocze analizujące stan administracji publicznej w krajach uczestniczących w zespole oraz wypracowujące i upowszechniające dobre rozwiązania. Efektem prac EUPAN jest m.in. wdrażanie

<sup>2</sup> EIPA, 2007, Report on customer insight questionnaire, Prepared on behalf of the Portuguese Presidency for the IPSG meeting 15-16 November 2007, Lisbon p. 39

<sup>3</sup> „Zarządzanie satysfakcją klienta. Europejski poradnik praktyka.”, wyd. KPRM, Warszawa 2008

<sup>4</sup> Z ang. Customer Satisfaction Management – CSM.





*Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

znanej także w polskich urzędach metody doskonalenia organizacji poprzez samoocenę – Wspólnej Metody Oceny (CAF). Zespół ds. Zarządzania Satysfakcją Klienta EUPAN przygotował publikację, dostępną w języku polskim, opisującą szczegółowo założenia metodologiczne, na jakich opiera się podnoszenie jakości działania administracji w oparciu o zarządzanie satysfakcją klienta. Zawiera ona przykłady rozwiązań pokazujących w jaki sposób dostosowywano usługi administracji do potrzeb obywateli/klientów w wielu krajach<sup>5</sup>. Prace zespołu EUPAN zmierzają w kierunku standaryzacji badania satysfakcji obywatela/klienta, aby można było porównywać poprawę jakości usług publicznych pomiędzy różnymi urzędami, sektorami administracji i krajami. Ze strony polskiej udział w pracach EUPAN biorą przedstawiciele Kancelarii Prezesa Rady Ministrów oraz ministerstwa właściwego ds. administracji<sup>6</sup>.

### Wdrażanie standardów w oparciu o koncepcję zarządzania satysfakcją klienta

Badania nad stopniem zadowolenia klientów z usług urzędów prowadzone są od dawna i w wielu wypadkach stanowią podstawę do wprowadzania usprawnień i porównywania jakości działania urzędów czy tworzenia standardów obsługi. Ale to urzędnik pozostaje nadal ekspertem w zakresie zmian, jakie należy wprowadzić. Koncepcja zarządzania satysfakcją klienta dąży do większego zaangażowania klienta/obywatela w proces kształtowania usług poprzez badanie wykraczające poza poziom zadowolenia, a sięgające do głębiej ukrytych potrzeb i oczekiwań względem urzędów, urzędników i samej usługi. Teraz klient staje się ekspertem w zakresie zmian jakie należy wprowadzić w obsłudze i sposobie dostarczania usługi. Standardy obsługi klienta są odpowiedzią na te potrzeby i oczekiwania.

Kluczowe pojęcia w procesie podnoszenia jakości usług publicznych w oparciu o zarządzanie satysfakcją klienta to:

- Standard obsługi klienta - sposób dostarczania usługi przez urząd dopasowany do potrzeb i oczekiwań klienta

<sup>5</sup> „Zarządzanie satysfakcją klienta. Europejski poradnik praktyka.”, wyd. KPRM, Warszawa 2008

<sup>6</sup> „Przegląd Służby Cywilnej” nr. 2, wrzesień – październik 2009 r., s. 14 - 17 oraz nr. 4, lipiec-sierpień 2010 r., s. 32 - 34



*Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

- Zarządzanie satysfakcją klienta - dbałość o zadowolenie klienta/obywatela poprzez angażowanie go w kształtowanie usług
- Usługa świadczona przez urząd uporządkowanie usług z punktu widzenia potrzeb i oczekiwań klienta
- Klient - identyfikacja i zbadanie jego potrzeb i oczekiwań

Pojęcia te znane są polskim urzędom, które od lat wprowadzają programy ISO, CAF, badają zadowolenie klientów i wdrażają standardy obsługi. Usprawnienie obsługi poprzez zarządzanie satysfakcją klienta oznacza, że to „własny” klient urzędu staje się centralnym punktem odniesienia urzędu. Aby wdrożyć ten model w urzędzie należy zrealizować poszczególne etapy procesu według opisanej poniżej kolejności:

<i>Proces przygotowania i wdrażania standardów obsługi klienta w oparciu o zarządzanie satysfakcją klienta</i>	<i>Etapy wdrażania</i>
Poznanie koncepcji zarządzania satysfakcją klienta i mechanizmów powstawania satysfakcji jako punktu wyjścia do proklienckich działań urzędu	I. Szkolenia z zakresu zarządzania satysfakcją klienta dla kadry urzędów
Zebranie wiedzy o kliencie – odbiorcy usług urzędu	II. Identyfikacja klientów urzędu
Zdobycie informacji o poziomie satysfakcji klientów urzędu i jej uwarunkowaniach	III. Badania satysfakcji klientów
Opracowanie informacji zwrotnej, co należy usprawnić w relacji urząd – klient	IV. Analiza wyników badania satysfakcji
Zebranie wiedzy o usługach urzędu z punktu widzenia oczekiwań i potrzeb klienta	V. Karty i katalogi usług
Wdrożenie zmian w zakresie obsługi klienta: przygotowanie i upowszechnienie standardu obsługi klienta wśród kadry urzędów	VI. Szkolenia tradycyjne i e-learningowe z zakresu nowoczesnych standardów obsługi klienta dla kadry urzędów

Etapy wdrażania tego procesu zostały opisane w formie konkretnych działań w poszczególnych rozdziałach „Wytycznych”.



*Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

**Rozdział 1. Zarządzanie satysfakcją klienta – założenia,** pokazuje, w jaki sposób podejście oparte na zarządzaniu satysfakcją klienta osadzone jest we współczesnych koncepcjach administracji publicznej „New Public Management” i „Good Governance”. W teoriach tych pojęcia usług publicznych i obywatela traktowanego jak klient zajmują centralne miejsce. Przedstawia też psychologiczną stronę mechanizmu powstawania satysfakcji klienta oraz rezultaty badań socjologicznych wskazujące od czego ona zależy i jak tą wiedzę można wykorzystać w doskonaleniu działania urzędu.

**Rozdział 2. Identyfikacja klientów w urzędzie.** Omówione zostały szczegółowo kryteria identyfikacji klientów i odbiorców zadań na podstawie zakresu i specyfiki działania urzędów oraz analizy potencjalnych grup klientów. Przedstawiono także model segmentacji klientów umożliwiające przygotowanie karty klienta i karty biernych odbiorców usług i zadań urzędu. Celem tego etapu jest opracowanie karty referencyjnej klienta ułatwiającej dostosowanie usług urzędu do poszczególnych typów klientów. W projekcie przyjęto definicję klienta, jako osoby, która świadomie zleca wykonanie usługi na swoją rzecz lub na rzecz podmiotu, który reprezentuje. Wyodrębniono również odbiorcę zadań (nie-klienta), będącego beneficjentem statutowych bądź ustawowych zadań urzędu, takich jak kontrole, inspekcje czy działania nadzorcze. Podkreślona została konieczność szczególnej dbałości o włączenie w proces identyfikacji klientów zagrożonych wykluczeniem społecznym. Rozdział zawiera praktyczne wskazówki dotyczące sposobu realizacji tego zadania w urzędzie.

**Rozdział 3. Projektowanie i prowadzenie badania satysfakcji.** Prezentuje sposób zaprojektowania i przeprowadzenia badania satysfakcji klientów w urzędach. Opisana procedura dotyczy realizacji badań ilościowych, przy pomocy przygotowanych kwestionariuszy wypełnianych bezpośrednio przez klientów lub przez ankieterów. W rozdziale zawarte zostały praktyczne wskazówki dotyczące przeprowadzenia badania „krok po kroku”, od powołania zespołu projektowego, poprzez dobór próby klientów oraz miejsce i sposób przeprowadzenia badania.

**Rozdział 4. Analiza wyników badania.** W rozdziale omówiona została procedura wykorzystania gotowych narzędzi do wprowadzania i analizy danych oraz graficznej prezentacji wyników badania. Narzędzia te pozwalają na natychmiastowe uzyskanie informacji o poziomie satysfakcji klientów. Zaprezentowano walory różnych wskaźników stosowanych w analizie poziomu satysfakcji, w tym najpopularniejszy wskaźnik Net Promoter Score. Celem tak przeprowadzanej analizy danych



*Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

z badań jest dostarczenie pracownikom urzędu szybkiej informacji zwrotnej służącej do podjęcia konkretnych działań podnoszących satysfakcję klientów w kontakcie z urzędem.

**Rozdział 5. Opracowanie katalogów i kart usług.** Przedstawiona została procedura tworzenia kart i katalogów usług realizowanych przez urząd. Karta informacyjna usługi jest narzędziem komunikacji w relacji urząd - klient, z którego korzyści czerpią zarówno urzędy, porządkujące na tej drodze informacje o swoich działaniach, jak i klienci, dla których jest ona drogowskazem ułatwiającym poruszanie się w przepisach i procedurach. Napisana prostym, zrozumiałym dla klienta językiem, stanowi wsparcie dla urzędnika uwolnionego od konieczności wielokrotnego wyjaśniania przepisów i procedur. Karty usług zgromadzone w katalogach usług opartych na metodyce Life Events Approach<sup>7</sup> (LEA) umożliwiają także klientowi „dobór” usług w urzędzie zgodnie z jego potrzebami wynikającymi z konkretnej sytuacji życiowej. Podkreślona została przyszłościowa rola kart i katalogów usług w budowaniu platformy ePUAP2.

**Rozdział 6. Nowoczesne standardy obsługi klienta.** W rozdziale zaprezentowano schemat procesu tworzenia i wdrażania standardu obsługi klienta. Szczegółowo przedstawiony został standard komunikacji z klientem, jako narzędzie zapobiegania i rozwiązywania trudnych sytuacji w obsłudze klienta.

**Załączniki.** Na końcu broszury zamieszczone zostały w formie załączników narzędzia przydatne w realizacji poszczególnych etapów wdrażania standardów obsługi klienta (załączniki 01-08) oraz zalecenia dotyczące przestrzegania zasad równości płci, równego dostępu do informacji publicznej i eliminowania wszelkich form dyskryminacji bezpośredniej i pośredniej (załącznik 09).

### Jak korzystać z „Wytycznych”?

Niniejszy dokument prezentujący proces przygotowania i wdrażania standardów obsługi klienta według koncepcji zarządzania satysfakcją klienta, przeprowadza czytelnika od etapu identyfikacji klienta, badania jego potrzeb i oczekiwań, przygotowania kart informacyjnych i katalogów usług do fazy tworzenia standardów i wdrażania ich poprzez szkolenia i inne formy upowszechniania.

<sup>7</sup> Life events approach (LEA) – tłum. podejście wg zdarzeń życiowych



*Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

Kolejność poszczególnych etapów nie jest przypadkowa. Zanim urząd przystąpi do badania klientów, powinien dokonać ich dokładnej identyfikacji. Przed pracami nad tworzeniem standardów obsługi warto poznać potrzeby swoich klientów wobec konkretnych usług dostarczanych przez urząd. Tworząc karty i katalogi usług należy dokładnie wiedzieć, jakie informacje będą klientowi najbardziej pomocne. Zespół pracowników urzędu odpowiedzialnych za ten proces powinien opracować harmonogram działań uwzględniający kolejność etapów tego procesu.



*Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

# Zarządzanie satysfakcją klienta - założenia

---





Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

## 1. Zarządzanie satysfakcją klienta - założenia

Nie ma dziś w Europie jednego modelu administracji, lecz wiele uzupełniających się koncepcji, a debata o wzorcach zarządzania państwem toczy się nieustannie. Klasyczna koncepcja zarządzania w administracji publicznej oparta na biurokratycznej organizacji ucieleśniającej władzę publiczną przestała być adekwatna do wyzwań stojących przed współczesną administracją. Przyjęcie tego faktu leży 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 wprowadziło 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 różnych podmiotów w celu rozwiązywania problemów społecznych. Kluczowe zagadnienia w ramach tej koncepcji to: uczestnictwo (partycypacja), konsensus, równość i włączenie.

Obie omówione powyżej nowe 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 pełnego uczestnictwa w decyzjach publicznych.

### 1.1. Jakość w administracji publicznej

Wraz z nowymi koncepcjami pojawia się wymóg jakości działania administracji publicznej. Urzędy wdrażają systemy podnoszenia jakości ISO, EFQM, CAF. Stawiają one wymagania, aby jednym z elementów oceny jakości była ocena usługi dokonywana przez odbiorców. Badania nad rezultatami wdrażania Systemów Zarządzania Jakością, w urzędach przeprowadzone przez Zakład Ekonomii



Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Stosowanej Uniwersytetu Jagiellońskiego pokazały, że największe zmiany nastąpiły w zakresie poprawy jakości obsługi klientów<sup>8</sup>. W ten sposób obywatele – odbiorcy usługi – uzyskują możliwość wpływania na kształtowanie usług i jakość pracy urzędów.

Wydaje się, że prowadzone działania, jak pokazują badania realizowane w kilkuletnich odstępach, przynoszą pozytywne efekty. W badaniach nad wizerunkiem służby cywilnej z 2011 r. połowa respondentów pozytywnie oceniła kompetencje urzędników (53 proc.) i ich życzliwość wobec interesantów (50 proc.)<sup>9</sup>. Na ocenę ogólną pracy urzędników i urzędów wpływa jednak wiele innych czynników nie zawsze od nich zależnych, takich jak aktualne wydarzenia polityczne, stosunek do rządu itp. Zdecydowanie lepsze oceny uzyskują urzędnicy wśród klientów załatwiających konkretne sprawy w urzędach. Ponad 70 proc. respondentów deklaruje wówczas zadowolenie z jakości obsługi, w tym blisko 30 proc. osób jest bardzo zadowolonych<sup>10</sup>. Jeszcze lepiej oceniane są poszczególne elementy tej obsługi takie jak kompetencje urzędników (83 proc.), życzliwość i uprzejmość (81 proc.), prawidłowe i rzetelne załatwienie sprawy (81 proc.) a także sprawna obsługa formalności (79 proc.)<sup>11</sup>. Porównując wyniki najnowszych badań z badaniami prowadzonymi w latach 1999 i 2005 możemy zaobserwować wyraźną poprawę oceny kompetencji oraz życzliwości i uprzejmości urzędników<sup>12</sup>. O 20 procent wzrósł odsetek badanych pozytywnie oceniających te czynniki w 2011 r.

---

<sup>8</sup> Bugdol M., Krawczyk T., *Ocena systemu zarządzania jakością w administracji publicznej*, Problemy Jakości, 2003, nr 10

<sup>9</sup> Społeczny wizerunek służby cywilnej. Raport z badania ilościowego. ARC rynek i opinie. KPRM Warszawa 2011, s. 37

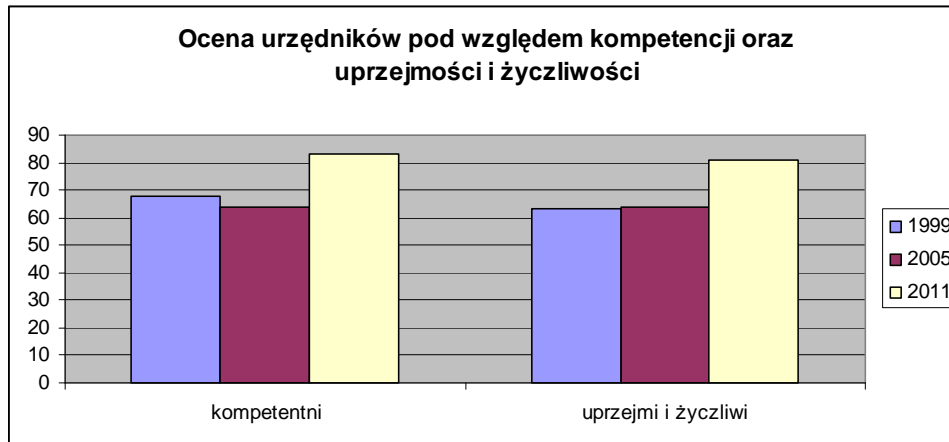
<sup>10</sup> Społeczny wizerunek..., s. 32

<sup>11</sup> Społeczny wizerunek..., s. 33

<sup>12</sup> Dane dla roku 1999 i 2005: Urzędnik państwowy w oczach obywatela. Raport z badania Omnibus PBS dla Urzędu Służby Cywilnej, Sopot, wrzesień 2005, dane dla roku 2011: Społeczny wizerunek..., s. 33



Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



Pozytywny obraz administracji publicznej w oczach obywateli jest wypracowany jest w głównej mierze przez urzędy skarbowe, z którymi obywatele kontaktują się najczęściej.

Pomimo wielu pozytywnych zmian w obszarze obsługi klienta nadal 20 – 25 proc. obywateli badanych w 2010 r. i w 2011 r. negatywnie ocenia działania urzędów<sup>13</sup>. Oceny te odnoszą się zarówno do administracji rządowej i samorządowej, bowiem większość respondentów nie rozróżnia tych administracji<sup>14</sup>. Negatywne oceny dotyczą przede wszystkim jakości obsługi, szybkości załatwiania spraw, stosunku do klienta, biurokracji, kolejek<sup>15</sup>.

Urzędnicy mocno odczuwają krytyczne oceny społeczeństwa. W badaniach z 2010 r. tylko 2 proc. pracowników urzędów wojewódzkich uważa, że ocena administracji rządowej jest pozytywna, a aż 67,5 proc., że negatywna<sup>16</sup>.

Choć pozytywne oceny pracy urzędów i urzędników wyraźnie przeważają nad ocenami negatywnymi nie przekładają się one jednak bezpośrednio na poziom zaufania obywateli do urzędów. Tylko 20 proc. badanych deklaruje zaufanie do urzędu a dwa razy tyle wskazuje na brak zaufania<sup>17</sup>. Przyczyną takiej postawy może być postrzeganie urzędników jako grupy kierującej się

<sup>13</sup> Ocena działalności parlamentu, prezydenta i wybranych instytucji publicznych, komunikat CBOS, Warszawa, styczeń 2011, Społeczny wizerunek..., s. 32.

<sup>14</sup> Społeczny wizerunek..., s. 5

<sup>15</sup> Społeczny wizerunek..., s. 35

<sup>16</sup> Postawy i motywacje pracowników urzędów wojewódzkich, „Przegląd Służby Cywilnej”, nr 4 (7), lipiec–sierpień 2010 r., s. 27 - 28

<sup>17</sup> Społeczny wizerunek..., s. 26



*Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

w działaniu interesem własnym (23 proc. badanych) oraz interesem wybranych środowisk (32,4 proc.)<sup>18</sup>. Brak zaufania do urzędów może wpływać hamująco na uczestnictwo obywateli w kształtowaniu usług publicznych i spowalniać doskonalenie jakości działania urzędów.

## 1.2. Zmiany w definicji klienta urzędu – od petenta do klienta

Relacje pomiędzy urzędem i obywatelem przeszły głęboką transformację na przestrzeni dziejów. Konsekwencją nowego podejścia administracji publicznej do obywatela jest dostrzeganie jego potrzeb i prowadzenie wszystkich działań w ten sposób, by te potrzeby zaspokoić. Obywatel zmienia swój status z petenta zdanego na łaskę urzędników na klienta „współproducenta”, którego opinia wpływa na kształtowanie usługi. Urzędnik natomiast wchodzi w nową rolę doradcy klienta, ułatwiającego poruszanie się w gąszczu przepisów. Przykładem takiej współprodukcji jest stworzenie i upowszechnianie Instytucji Upoważnionego Przedsiębiorcy w urzędach celnych. Przedsiębiorcy przejęli od urzędników obowiązek dopełnienia wszelkich formalności związanych z odprawą celną i dokonują jej w warunkach wygodnych dla siebie – na swoim terenie. Ich status podlega oczywiście weryfikacji. W ciągu 3 lat funkcjonowania urzędy utrzymują regularny kontakt z przedsiębiorcami zbierając uwagi na temat sposobu jej wdrażania.

## 1.3. Kim jest klient urzędu?

Źródłem wiedzy i inspiracji na temat proklienckich działań jest sektor prywatny. Nie wszystkie rozwiązania z biznesu można jednak przenieść w prosty sposób na grunt administracji publicznej. Przyczyny leżą w dualnej roli obywatela/klienta, który czasami jest obywatelem płacącym podatki, podlegającym przepisom prawnym, a czasami występuje w roli typowego klienta, który nabywa usługę od sektora publicznego i oczekuje wysokiej jakości usług, jak to jest w sytuacji pacjentów, uczniów, czy oczekujących bezpieczeństwa na meczach kibiców.

<sup>18</sup> Społeczny wizerunek..., s. 38



*Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

Również modele dostarczania usług w sektorze prywatnym i publicznym różnią się w istotny sposób. Tam, gdzie sektor prywatny walczy z konkurencją o lojalność klienta, sektor publiczny może być monopolistą. W sytuacji, gdy prywatna służba zdrowia dąży do zwiększania popytu na swoje usługi, publiczna zabiega o zmniejszenie konsumpcji w tym zakresie.

Sektor publiczny nie może skoncentrować się na swoich ulubionych klientach, przynoszących największe zyski. Adresuje swoje usługi do całego społeczeństwa, którego jednostki domagają się z jednej strony zindywidualizowanego traktowania, podobnie jak w sektorze prywatnym, a z drugiej oczekują wysokiej jakości i efektywności od całego sektora. Funkcjonowanie szkół nie jest tylko sprawą uczniów i rodziców, ale wymagania wobec niego formułują wszystkie grupy społeczne i obywatele zainteresowani sprawami kraju. Ponadto sektor publiczny obsługuje wielu klientów, którzy nie wzbudzają zainteresowania usługodawców komercyjnych. Są oni często trudni do zidentyfikowania, a zakres usług, jaki może zaspokoić ich potrzeby leży w gestii decyzji politycznych a nie urzędu.

Czynniki te pokazują, że spełnienie oczekiwań klientów sektora publicznego jest znacznie bardziej skomplikowanym zadaniem niż w sektorze prywatnym. Ale należy pamiętać o tym, że obywatel oczekuje wysokiej jakości usług i ma prawo być traktowany jak klient.

#### 1.4. Definicja usług publicznych. Co właściwie oceniają klienci?

W nowoczesnych definicjach zarządzania w administracji publicznej przyjmuje się, że wszystkie zadania urzędu można zdefiniować jako usługi. Badacze zajmujący się marketingiem już w latach 60. 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>19</sup>.

Usługi świadczone przez administrację publiczną należą do grupy usług profesjonalnych, charakteryzujących się swoistą nierównością stron. Usługodawca ma wysokie kompetencje

<sup>19</sup> Władysław Jacek Paluchowski, Niematerialność usługi i jej psychologiczne implikacje. Katedra Nauk Ekonomicznych WPIA UAM, Poznań 2001



*Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

natomiast klient często nie zna lub nie rozumie obowiązujących przepisów i nie wie na czym dokładnie polega usługa, którą urząd będzie świadczyć na jego rzecz. Urzędnik - profesjonalista przewyższa kompetencjami swojego klienta, który nie jest nawet w stanie „obiektywnie” ocenić poziomu usługi. Urzędnik znajduje się na pozycji „super arbitra jakości” wytwarzanych przez siebie usług. Niezbędne w związku z tym zaufanie usługobiorcy do usługodawcy powoduje, że usługobiorcy nie tylko muszą, ale i chcą współuczestniczyć w tworzeniu usługi, poszukując ciągle informacji korygujących poziom ich zaufania<sup>20</sup>. Wynika stąd potrzeba szczególnie starannego podejścia do obsługi klienta. Zawiera się ono coraz częściej w standardach obsługi klienta tworzonych przez urzędy.

## 1.5. Satysfakcja klienta z usług urzędu

*Satysfakcja klienta* to stan pozytywnego odbioru usługi, który pośrednio świadczy o akceptacji jakości usługi, jak i warunków w jakich jest dostarczana.

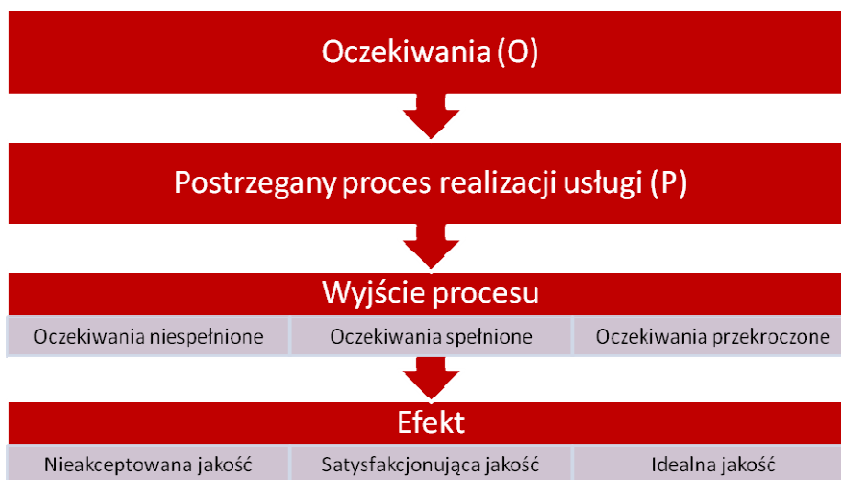
Badania pokazują, że nie istnieje prosta zależność pomiędzy jakością usługi a zadowoleniem klienta. Gdyby tak było, to przy utrzymaniu pewnych standardów usługi, wszyscy odbiorcy ocenialiby ją bardzo podobnie. Niewątpliwie jakość usługi ma bezpośredni wpływ na jej ocenę przez klienta, jak również na poziom zadowolenia (satysfakcji) z jej wykonania. Jednak czynnikiem decydującym o różnicach w odbiorze usługi jest percepcja klienta, który ocenia na jakim poziomie (w jakim stopniu) jego wymagania (oczekiwania) zostały spełnione<sup>21</sup>. Schemat tego procesu wygląda następująco:

---

<sup>20</sup> W.J. Paluchowski, op.cit.

<sup>21</sup> definicja norm serii ISO

Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



Jeżeli klient oceni, że otrzymał więcej niż oczekiwał, jego satysfakcja będzie wysoka i oceni usługę, jako usługę o wysokiej jakości. Jeżeli uzna, że usługa nie spełniła jego oczekiwań – jego satysfakcja będzie niska i oceni ją jako usługę niskiej jakości.

Dlatego percepcję świadczenia usługi (pytanie: jak oceniasz?) mierzy się oddzielnie od oczekiwań klienta w tym zakresie, a różnica między tymi dwoma elementami, P (percepcją) i O (oczekiwaniem) określa poziom satysfakcji i stanowi miernik jakości usługi.

Takie podejście do badania satysfakcji pozwala na wyodrębnienie kluczowych obszarów, czyli identyfikacji najważniejszych czynników w procesie oceny, od których należy zacząć proces usprawniania. Dla różnych usług kluczowe obszary mogą mieć całkiem inny charakter. Warto również mieć świadomość, że dopóki nie nastąpi poprawa obsługi w tych obszarach, inne usprawnienia nie podniosą w widoczny sposób satysfakcji klientów. W badaniach klientów ZUS okazało się, że większy odsetek wymienia cechy negatywne tej instytucji niż cechy pozytywne. Miła i życzliwa obsługa klienta tylko jednej piątej interesantów łagodzi niedogodności spowodowane skomplikowanymi i długotrwałymi procedurami stosowanymi w ZUS, kolejkami, koniecznością



*Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

wielu wizyt w urzędzie<sup>22</sup>. Dla zmiany wizerunku ZUS priorytetem są inne działania, niż dla JST, gdzie idealny urzędnik to urzędnik uprzejmy, życzliwy i kompetentny<sup>23</sup>.

Dążąc do wpływania na percepcję klienta należy mieć świadomość źródeł oczekiwań klientów. Określa je kilka kluczowych czynników:

- potrzeby osobiste, których spełnienia klient oczekuje od usługi. Potrzeby te różnią się w zależności od usługi i klienta. Aby zaprojektować odpowiednią usługę, konieczne jest zrozumienie tych potrzeb. Szerzej potrzeby osobiste klienta wyrażone w postaci „trójkąta satysfakcji” zostaną omówione w rozdziale 5 „Nowoczesne standardy obsługi klienta”.
  - 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 personel 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.

Warto również pamiętać, że w procesie oceny usługi silna jest rola emocji, które są stanem trudnym do zmierzenia i bada się ich występowanie głównie poprzez deklaracje.

---

22 Badanie satysfakcji klientów ZUS, marzec 2011, [www.zus.pl](http://www.zus.pl)

23 Zdiagnozowanie potencjału administracji samorządowej, ocena potrzeb szkoleniowych kadr administracji samorządowej oraz przygotowanie profili kompetencyjnych kadr administracji samorządowej. Raport końcowy, MSWiA, październik 2010 (Autorzy raportu: Prof. Bogusława Urbaniak, Prof. Piotr Bohdziewicz), s. 44 - 59



*Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

- W ocenie usług i produktów ludzie częściej wskazują na negatywne doświadczenia niż na pozytywne.
- Powody satysfakcji mogą być trudne do wyrażenia, zwłaszcza tam, gdzie ocenia się mniej uchwytne aspekty usług.
- Powody niezadowolenia mogą być łatwiejsze do wyrażenia, zwłaszcza jeżeli jest to stan wyjątkowy.
- Niezadowolony Klient informuje o swoim negatywnym doświadczeniu bezpośrednio około 10 osób, zadowolony tylko 3. W dobie Internetu ta pierwsza liczba ulega radykalnemu zwiększeniu.

## 1.6. Badanie / pomiar satysfakcji klienta a zarządzanie satysfakcją klienta

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

- Badanie poziomu zadowolenia klienta poprzez analizę wskaźników twardych:
  - skarg, zażaleń i reklamacji
  - poziomu sprzedaży – w przypadku usług konkurencyjnych (np. szkolnictwo, służba zdrowia)
  - utraty klientów – j.w.
  - negatywnych opinii i ich źródeł
- Badanie poziomu subiektywnego zadowolenia odbiorcy usługi z wykorzystaniem standaryzowanych narzędzi pomiaru. Do najpowszechniej stosowanych należy Indeks satysfakcji Klienta (ang. CSI – Customer Satisfaction Index) - uwzględnia on oceny szczegółowych aspektów funkcjonowania urzędu oraz ich ważność dla poczucia satysfakcji Klientów. W idealnej sytuacji przyjmuje on maksymalną wartość 100%.

Powszechnie stosowanym narzędziem badania satysfakcji z usługi jest ankieta Servqual, która pyta o oczekiwania klientów wobec organizacji idealnej i porównuje je z ocenami konkretnej organizacji.



*Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

Następnie oceny te odnoszone są do wagi, jaką respondenci przypisują każdemu z czynników. Metoda ta została wystandaryzowana w wielu badaniach i w rezultacie sformułowano 5 wskaźników, które najlepiej opisują wymagania klientów wobec organizacji świadczącej usługi. Wskaźniki te stosuje się zarówno w ocenach organizacji publicznych, jak i komercyjnych. Mają one charakter stały, a stosująca je instytucja dopasowuje pytania badające te wskaźniki do swojej specyfiki.

<i>Wymiary jakości usług</i>	<i>Charakterystyka</i>
Materialność (namacalność)	Rodzaj i charakter, wygląd udogodnień materialnych, wyposażenie, personel, środki transportu, środki (materiały) komunikacji
Niezawodność	Zdolność do zrealizowania obiecanego usługi solidnie i dokładnie (w zaufany sposób)
Wrażliwość (reagowanie)	Postawa pracowników, elastyczność (szybkie reagowanie na wymogi stawiane przez klientów), gotowość do służenia klientowi i terminowego zrealizowania usługi
Pewność	Wiedza i dobre wychowanie pracowników, kompetencja pracowników, umiejętność wzbudzania zaufania klientów
Empatia	Wykazanie troski i indywidualnego zainteresowania klientem, utożsamianie się z jego potrzebami

Ankieta Servqual jest podstawą do formułowania wskaźnika Indeks satysfakcji klienta. Metoda ta była wykorzystana do badania satysfakcji klientów np. w Wielkopolskim Urzędzie Wojewódzkim, Urzędzie Miasta we Wrocławiu i wielu innych organizacjach. Pozwala na porównywanie wyników badań organizacji o różnym charakterze.





*Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

# Identyfikacja klientów urzędów

---





Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

## 2. Identyfikacja klientów urzędów

### 2.1. Założenia zadania

Celem identyfikacji klientów urzędów jest analiza działania urzędów i wyodrębnianie indywidualnych klientów lub grup klientów, przy zastosowaniu różnych kryteriów segmentacji. Efektem przeprowadzonej identyfikacji klientów jest dostarczenie kierownictwu i pracownikom urzędów narzędzi do:

- rozpoznania rzeczywistego zakresu działalności urzędu,
- zrozumienia charakterystyki obecnych i potencjalnych grup klientów,
- wskazania źródeł wiedzy w zakresie wiarygodnej identyfikacji klientów danego typu urzędu,
- definiowania profili głównych grup klientów urzędu,
- segmentacji i klasyfikacji klientów, w tym osób zagrożonych wykluczeniem administracyjnym lub społecznym,
- opracowania metod identyfikacji, na podstawie których pracownicy urzędów będą mogli samodzielnie identyfikować grupy klientów,
- cyklicznego i regulacyjnego (na żądanie) przeglądu katalogu klientów urzędu,
- identyfikacji korzyści z rozumienia potrzeb i preferencji poszczególnych grup klientów,
- przeniesienia wymagań klientów na doskonalenie procesów obsługi klienta,
- stosowania właściwych technik gromadzenia danych o klientach,
- uwzględniania w procesie identyfikacji klientów również osób zagrożonych wykluczeniem oraz klientów trudno dostępnych.



Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

## 2.2. Rola uczestników w zadaniu

Przyjęto założenie, że w celu przeprowadzenia identyfikacji klienta należy stworzyć zespół projektowy składający się z przedstawicieli urzędu beneficjenta oraz opiekuna merytorycznego. Zakłada się, że zespół opiekuna merytorycznego może utworzyć:

1. zespół powołany przez urząd nadrzędny,
2. zespół powołany przez urząd beneficjenta,
3. dostawca zewnętrzny.

Jeżeli zespół opiekuna merytorycznego zostanie stworzony przez urząd nadrzędny ułatwi to znacznie pracę z powodu szerszej znajomości kontekstu funkcjonowania administracji. W przypadku, gdy kierownikiem projektu i ekspertami zostaną osoby z urzędów nadrzędnych, ta hierarchiczność może przyczynić się do usprawnienia prac i osiągnięcia większej terminowości realizacji zadań, niżeli w sytuacji samodzielnej realizacji przez dany urząd. Bardzo istotny jest również właściwy wybór ekspertów, gdyż oni czuwać będą nad jasnością przekazu tworzonych produktów. Należy więc dobierać ich zgodnie z wytycznymi zakładającymi konieczność posiadania określonej wiedzy i doświadczenia w pracy w urzędzie, szczególnie w tych obszarach, w których występują relacje z klientem indywidualnym, przedsiębiorcami oraz instytucjami publicznymi.

Istnieje też możliwość indywidualnego transferu rozwiązań – bez stworzenia zespołu projektowego z udziałem osób spoza urzędu. Na podstawie decyzji kierownika urzędu, urząd może przeprowadzić identyfikację klienta samodzielnie. W takim przypadku funkcje (odpowiedzialności i role) opiekuna merytorycznego przejmie zespół przedstawiciela urzędu. Należy pamiętać o tym, aby wypracowane rozwiązania urzędu, nie odbiegały w sposób znaczny od podobnych rozwiązań stosowanych w innych urzędach danego typu.

Zaletą zatrudnienia do realizacji zadania dostawcy zewnętrznego jest jego doświadczenie w prowadzeniu projektów związanych z zarządzaniem satysfakcją klienta zdobyte zarówno w jednostkach administracji publicznej, jak i podmiotach komercyjnych, których jednym ze strategicznych celów jest zarządzanie satysfakcją klienta oparte na jakości obsługi, czy terminowości działań.



Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Poniżej znajduje się proponowany wykaz obowiązków każdego z uczestników wg roli (funkcji), jaką pełniłby przy realizacji zadania.

Tab.: Wykaz obowiązków każdego z realizatorów zadania wg roli (funkcji)

<b>Rola</b>	<b>Strona odpowiedzialna</b>	<b>Zakres odpowiedzialności</b>
Koordinator zespołu projektowego	Beneficjent	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zapewnienie sali na warsztaty dla eksperta i pracowników urzędu</li> <li>Przydzielenie zadań wskazanym członkom projektu</li> <li>Zapewnienie miejsca pracy dla eksperta podczas konsultacji w urzędzie (biurko, krzesło)</li> <li>Zapewnienie ekspertom i pracownikom dokumentacji pozwalającej na analizę i identyfikację klientów</li> <li>Zatwierdzenie poziomu segmentacji i grupy klientów</li> <li>Zatwierdzenie ankiety dot. klientów wykluczonych</li> <li>Zatwierdzenie opisu dobrych praktyk przygotowanych przez pracowników</li> </ul>
Pracownik urzędu – członek zespołu projektowego	Beneficjent	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aktywny udział w warsztatach prowadzonych w urzędach</li> <li>Wykorzystanie możliwości pozyskania wiedzy i wsparcia ekspertów w czasie trwania bezpośrednich konsultacji w urzędzie</li> <li>Opracowanie końcowej segmentacji i grup klientów</li> <li>Wypełnienie ankiety dot. klientów wykluczonych</li> </ul>
Kierownik projektu	Opiekun merytoryczny	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stworzenie zespołu ekspertów</li> <li>Zapewnienie przeszkolenia ekspertów z wykonania zadania</li> <li>Zapewnienie logistyki dla podróży ekspertów do urzędu</li> <li>Bieżąca koordynacja działań ekspertów</li> <li>Ustalanie zastępstw ekspertów</li> <li>Pilnowanie harmonogramu</li> <li>Aktualizacja aktualności na portalu komunikacyjnym</li> <li>Monitorowanie ryzyk i ich mitygacja</li> </ul>
Ekspert	Opiekun merytoryczny	<ul style="list-style-type: none"> <li>Przeprowadzenie warsztatów</li> <li>Weryfikacja klientów, poziomów segmentacji i wyodrębnienie grup klientów</li> <li>Przedstawienie założeń dotyczących źródeł i technik identyfikacji klientów</li> <li>Przedstawienie zakresu i poziomów segmentacji klientów wykluczonych i zagrożonych wykluczeniem</li> <li>Zapewnienie materiałów na warsztaty w formie elektronicznej i papierowej</li> <li>Zapewnienie swojej dostępności w godzinach pracy urzędu w formie bezpośrednich konsultacji</li> <li>Wypełnienie i zamieszczenie na portalu komunikacyjnym</li> </ul>

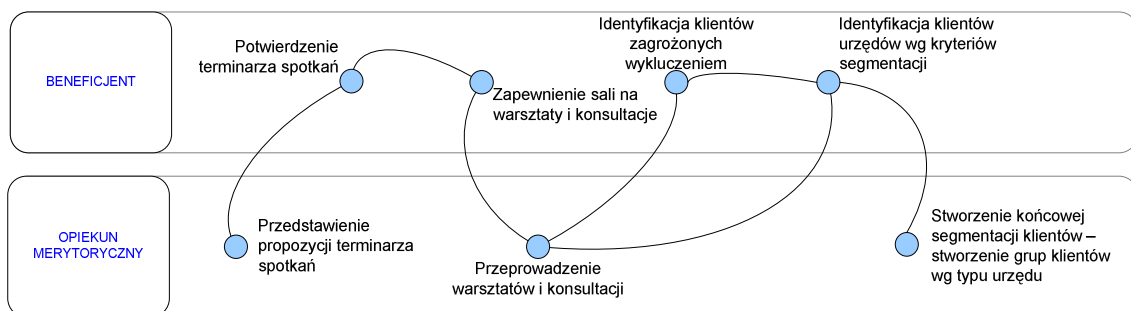
Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Rola	Strona odpowiedzialna	Zakres odpowiedzialności
		wniosków z przeprowadzonych warsztatów i konsultacji <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pozyskanie z urzędów dokumentacji pozwalającej na wstępną identyfikację klientów, segmentacje i grupowanie</li> <li>• Wsparcie pracowników urzędów w opracowaniu segmentacji klientów i ich grupowaniu</li> <li>• Ekspertyza zidentyfikowanych segmentów i grup klientów w zakresie wypracowania wspólnego i jednorodnego modelu dla urzędów tego samego typu</li> </ul>

### 2.3. Kroki procesowe związane z realizacją zadania

W ramach realizowanych działań, wynikających z zakresu zadania związanego z identyfikacją klientów w urzędach, powinny zostać przewidziane poniższe kroki. Każdy z kroków określa działanie, jakie musi być wykonane, aby wypracować wymagane produkty. Dodatkowo każde działanie musi mieć przypisaną odpowiedzialność osobową za jego wykonanie, tj. wskazanie, na kim ciąży obowiązek wykonania danego działania bądź fizycznego (materialnego) produktu.

Rys.: Odpowiedzialność ogólna za realizację działań w ramach identyfikacji klienta urzędu





*Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

Tab.: *Odpowiedzialność szczegółowa za realizację działań w ramach identyfikacji klientów urzędów po stronie opiekuna merytorycznego*

<i>Opis warunku</i>	<i>Metoda realizacji</i>	<i>Działania zaradcze</i>
Zapewnienie udziału odpowiednich ekspertów	Przeprowadzenie rekrutacji wg wytycznych	Znalezienie większej liczby ekspertów dla zapewnienia zastępstwa w nagłych lub losowych sytuacjach
Przeszkolenie wszystkich ekspertów w zakresie niezbędnym do realizacji zadania	Przeprowadzenie szkoleń dla ekspertów	Przeszkolenie większej liczby ekspertów dla zapewnienia zastępstwa w nagłych lub losowych sytuacjach
Stworzenie zespołu projektowego	Stworzenie zespołu ekspertów z danych dziedzin i przypisanie ich jako opiekunów do urzędów	Udostępnienie danych teleadresowych ekspertów
Zapewnienie materiałów	Zapewnienie materiałów, takich jak wzory kart klienta, odbiorcy biernego i ich szablony, niezbędnych do realizacji zadania	Umieszczenie materiałów na portalu komunikacyjnym
Zapewnienie sprawnej i terminowej komunikacji pomiędzy koordynatorem projektu ze strony urzędu a kierownikiem projektu	Udostępnienie urzędowi kontaktów teleadresowych zespołu projektowego	Udostępnienie danych teleadresowych kierownika projektu
Zapewnienie należytej informacji w urzędach na temat prowadzonych działań	Dostarczenie urzędowi drogą elektroniczną (za potwierdzeniem odbioru) komunikatu na temat projektu, umieszczenie na portalu komunikacyjnym informacji o zadaniu	Potwierdzenie telefoniczne odbioru przekazanych informacji



*Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

Tab.: *Odpowiedzialność szczegółowa za realizację działań w ramach identyfikacji klientów urzędów po stronie urzędów-beneficjentów:*

<b>Opis warunku</b>	<b>Metoda realizacji</b>	<b>Działania zaradcze</b>
Wyznaczenie osób współpracujących z zespołem projektowym w każdym z urzędów biorących udział w zadaniu w tym osoby pełniące rolę koordynatora projektu po stronie urzędu	Skierowanie prośby do urzędów o stworzenie zespołów projektowych na podstawie zdefiniowanych kryteriów wyboru	W przypadku braku wyznaczonej osoby zespół ekspertów pomoże w dokonaniu wyboru
Określenie osób zastępujących w przypadku nieobecności osób oddelegowanych do realizacji zadania	Skierowanie prośby do urzędów o wskazanie osób zastępujących	W przypadku nie wskazania osoby zastępującej jej rolę przejmuje koordynator
Zapewnienie dostępności ww. osób współpracujących w terminach określonych w harmonogramie	Przedstawienie i uzgodnienie harmonogramu prac z koordynatorem	W przypadku niedostępności właściwych osób w terminie uzgodnionym w harmonogramie zaproponowanie alternatywnych terminy
Zapewnienie należytej informacji w urzędach na temat prowadzonych działań	Przekazanie członkom zespołów projektowych w urzędach informacji niezbędnych do wykonywania zadań związanych z zadaniem	W przypadku braku wiedzy na temat zadania u osób biorących w nim udział zostanie udostępniony portal komunikacyjny
Udostępnienie niezbędnej do realizacji poszczególnych zadań dokumentacji istniejącej w urzędzie i mającej wpływ na realizację działania	Przekazanie zespołowi ekspertów w formie papierowej oraz elektronicznej dokumentów pozwalających na weryfikację grup klientów i przyjętych kryteriów segmentacji	Pozyskanie dokumentacji z innych urzędów tego samego typu
Zapewnienie sali	Zapewnienie odpowiedniego pomieszczenia do pracy eksperta oraz spotkań z pracownikami urzędu	Urzędy zostaną poproszone o potwierdzenie dostępności sali



Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

## 2.4. Definicja klienta

Na potrzeby realizacji zadania związanego z identyfikacją klientów należy przyjąć, że klientem urzędu jest osoba, która świadomie zleca wykonanie usługi przez dany urząd na swoją rzecz lub na rzecz podmiotu, który reprezentuje.

W ramach prowadzonych prac zadaniowych przewiduje się też identyfikację i segmentację osób, które są odbiorcami (nie-klientami) zadań realizowanych przez urzędy. Odbiorca zadań jest biernym beneficjentem kompetencyjnych, statutowych bądź ustawowych zadań urzędu, takich jak kontrole, inspekcje czy działania nadzorcze. W takich przypadkach dana osoba jest beneficjentem samoistnym, tj. sam nie zleca wykonania zadania przez urząd, ale odbiera usługi i zadania urzędu w sposób odtwórczy, bierny i reaktywny w przeciwieństwie do klienta, który jest twórczy, czynny i proaktywny względem pracowników urzędu jako przedstawicieli instytucji administracji publicznej.

Obrazowym przykładem wskazującym różnice między klientem a odbiorcą zadań jest działanie związane z zapewnieniem przez komendę policji porządku publicznego podczas meczu piłkarskiego: osobą zlecającą wykonanie tej usługi przez policję jest zarządca stadionu (klient), a kibice na stadionie są biernymi odbiorcami zadania wykonywanego przez policję.

Identyfikację klientów i odbiorców zadań należy oprzeć na segmentacji, w ramach której uwzględnione jest sześć kryteriów: podmiotowe, przedmiotowe, zależności, kontaktowe, częstotliwości, osobowe. Takie podejście wynika z przeglądu zakresu działania urzędów, ich specyfiki oraz analizy potencjalnych grup klientów zamawiających usługi w danych urzędach. Kryteria te zostały opisane w części 7 niniejszego rozdziału pt. „Model segmentacji klientów”.

## 2.5. Metodyka identyfikacji klientów

W celu identyfikacji klienta oraz odbiorcy biernego w urzędzie powinien zostać wdrożony szereg działań. Pierwszym z nich jest przeprowadzenie przez ekspertów warsztatów z członkami zespołów projektowych. Podczas warsztatów należy wyjaśnić zapisy z kart referencyjnych oraz kryteria segmentacji, które zostały wykorzystane w karcie. Rolą eksperta jest zapoznanie uczestników





Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

warsztatów (członków zespołu projektowego po stronie urzędów) ze sposobami i technikami, które mają umożliwić stworzenie wykazu klientów urzędu.

Wymiernym efektem działań w zakresie identyfikacji klienta w urzędzie będzie opracowanie lub wypełnienie przez członków zespołu projektowego na podstawie przekazanych przez eksperta materiałów:

- karty referencyjnej klientów urzędu<sup>24</sup>,
- karty referencyjnej biernych odbiorców usług i zadań<sup>25</sup>,
- ankiety statystycznej dotyczącej udziału poszczególnych grup obsługiwanych klientów<sup>26</sup>,
- ankiety dotyczącej klientów wykluczonych lub zagrożonych wykluczeniem administracyjnym lub społecznym<sup>27</sup>.

Poniżej znajduje się proponowany plan ramowy warsztatów dotyczących identyfikacji klientów i identyfikacji odbiorców biernych zadań i usług.

#### Plan ramowy warsztatów dla identyfikacji klienta urzędu

- Informacja o zadaniu: tło, organizacja cele, zadania i produkty oraz najważniejsze pojęcia
- Kryteria segmentacji klienta urzędu
- Omówienie karty klienta – szablon, model segmentacji, wzorcowa karta
- Budowa karty klienta dla urzędu – praca warsztatowa polegająca na weryfikacji karty klienta danego urzędu
- Omówienie karty klienta
- Anomalie urzędu - jakie różnice występują wobec innych urzędów. Identyfikacja

<sup>24</sup> Załącznik nr 01. Przykładowa karta referencyjna klienta

<sup>25</sup> Załącznik nr 02. Przykładowa karta referencyjna odbiorcy biernego

<sup>26</sup> Załącznik nr 03. Ankieta statystyczna.

<sup>27</sup> Załącznik nr 04. Ankieta dotycząca klienta wykluczonego.



Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

w urzędzie

- Klienci zagrożeni wykluczeniem w tym wypełnienie ankiety i omówienie możliwych dobrych praktyk
- Pytania od uczestników
- Podsumowanie - omówienie sposobów konsultacji zdalnej

Część warsztatów miałyby charakter pracy w podgrupach mającej na celu pokazanie metod tworzenia kart klientów i identyfikacji klientów danego urzędu. Zaleca się, aby część ta nastąpiła po wprowadzeniu do tematyki kart klienta. W celu efektywnego przeprowadzenia warsztatów uczestnicy powinni otrzymać materiały składające się z:

- Szablону karty klienta w formacie A4 z odpowiednio dużymi polami do wypełnienia,
- Wzorcowej wypełnionej karty klienta,
- Kryteriów segmentacji wraz z drzewem segmentacji klienta dla danego typu urzędu.

Do wypełniania kart klienta wystarczą materiały dostępne w urzędzie oraz własna wiedza pracowników o klientach i usługach. Rolą eksperta jest wspomaganie pracowników urzędów w prawidłowym wypełnieniu dokumentu.

Po warsztatach zaleca się, aby eksperci poświęcili jeden dodatkowy dzień w urzędzie, udzielając bezpośredniego wsparcia doradczego pracownikom urzędów. Ponadto, po dwudniowym pobycie w urzędzie eksperci powinni służyć członkom zespołów zdalną pomocą. Sugerowany czas udzielania zdalnej pomocy to 5 dni. Po tym okresie wyznaczeni pracownicy urzędów powinni przekazać ekspertom dokument stanowiący wykaz klientów danego urzędu.

Po dostarczeniu gotowych kart klientów i odbiorców biernych koordynator zespołu projektowego w urzędzie powinien zamieścić na portalu komunikacyjnym wypełnioną ankietę statystyczną dotyczącą udziału poszczególnych grup obsługiwanych klientów. Koordynator wpisuje w poszczególne komórki liczby obsłużonych klientów urzędu dla wymienionej kategorii, zgodnie z przyjętą segmentacją według swojej najlepszej wiedzy. W przypadku, gdy urząd nie dysponuje



*Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

danymi liczbowymi ani procentowymi, możliwe jest wypełnienie ankiety opisowo. Można to zrobić używając przymiotników stopniujących takich jak: mało, wiele, umiarkowanie, kilkoro, etc.

Zaleca się aby wyznaczyć koordynatorom maksymalnie miesięczny termin po realizacji warsztatów na wypełnienie ankiety. Powyższe działanie ma na celu określenie priorytetów ilościowych związanych z wdrażaniem w przyszłości rozwiązań w urzędach ułatwiających obsługę klienta i podnoszących jej jakość. Będzie też podstawą do określenia właściwego procesowania obsługi spraw.

## 2.6. Techniki i źródła identyfikacji klientów

Działania w zakresie identyfikacji klientów urzędu mają służyć określeniu rzeczywistego zakresu działalności danego urzędu. Przeprowadzenie procesu identyfikacji składa się nie tylko na większą świadomość, ale również na lepszą diagnozę faktycznych potrzeb i oczekiwań klienta.

W celu przyjaznej obsługi klienta wskazane jest wzięcie pod uwagę, jaki rodzaj klienta przychodzi do danego typu urzędu. Nazwanie rodzaju klienta wiąże się z jego charakterystyką. Osoba obsługująca klienta musi uwzględnić zróżnicowanie społeczne, różny poziom wiedzy, rodzaj kontaktu. W związku z tym powinna dostosować swe poczynania do typu klienta, jego wykształcenia, statusu społecznego, poziomu wiedzy na temat sprawy, z którą przychodzi. Wśród klientów znajdą się osoby z różnych grup społecznych oraz z różnymi oczekiwaniami, wymagające różnego traktowania i indywidualnego podejścia. Często przy identyfikacji okazuje się, że obsługujący klienta pracownik urzędu ma do czynienia z całym spectrum społecznym: osoba samotnie wychowująca dziecko, bezrobotny, emeryt, zdezorientowana osoba starsza, osoba reprezentująca związek wyznaniowy czy mikrofirmę. Charakterystyka klientów przełoży się bezpośrednio na lepszą diagnozę jego potrzeb, poprawi wizerunek instytucji w oczach interesantów.

Podczas warsztatów rolą ekspertów jest zaprezentowanie metod identyfikacji klienta służących do pozyskania i zweryfikowania bazy klientów. Proponowana metodyka działań dla pozyskania bazy klientów w urzędzie opiera się na kryteriach:

- empirycznym:



*Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

- metoda oparta na praktycznej działalności pracownika urzędu – analiza dokumentacji składanej przez klienta i wydawanej przez urząd,
- metoda problemowa – analiza i rozwiązywanie problemów, spraw, pytań z którymi przychodzi klient,
- metoda oparta na słowie – wywiad słowny, rozmowa z klientem lub przedstawicielem urzędu,
- metoda oparta na obserwacji – identyfikacja wzrokowa, ze względu na wiek klienta, płeć itp.
- ilościowym:
  - metoda oparta na informacji, jakich klientów jest najwięcej w odniesieniu do segmentów (np. firma – informacja, jaki procent stanowią firmy małe, średnie, duże, mikrofirmy lub np. jaki procent z segmentu osób fizycznych stanowią nieletni),
  - metoda oparta na informacji, z jakimi typami spraw najczęściej zgłaszają się klienci,
  - metoda oparta na informacji, jakiego rodzaju dokumentów urząd przyjmuje i wydaje najczęściej.

## 2.7. Model segmentacji klientów

Kryteria segmentacji mają za zadanie ułatwić identyfikację obecnych lub potencjalnych klientów i odbiorców biernych, czy też ich grup. Kryteria te są wykorzystywane do weryfikacji wszystkich klientów urzędu i odbiorców biernych.

Podział klientów według różnych kryteriów segmentacji jest istotny, ponieważ zgodnie z tymi wytycznymi zbudowana została referencyjna, czyli bazowa karta klientów urzędu oraz karta biernych odbiorców usług i zadań urzędu. Na jej podstawie urząd powinien stworzyć swoje karty klientów oraz odbiorców biernych.

Poniżej opisane zostało każde z kryteriów segmentacji:

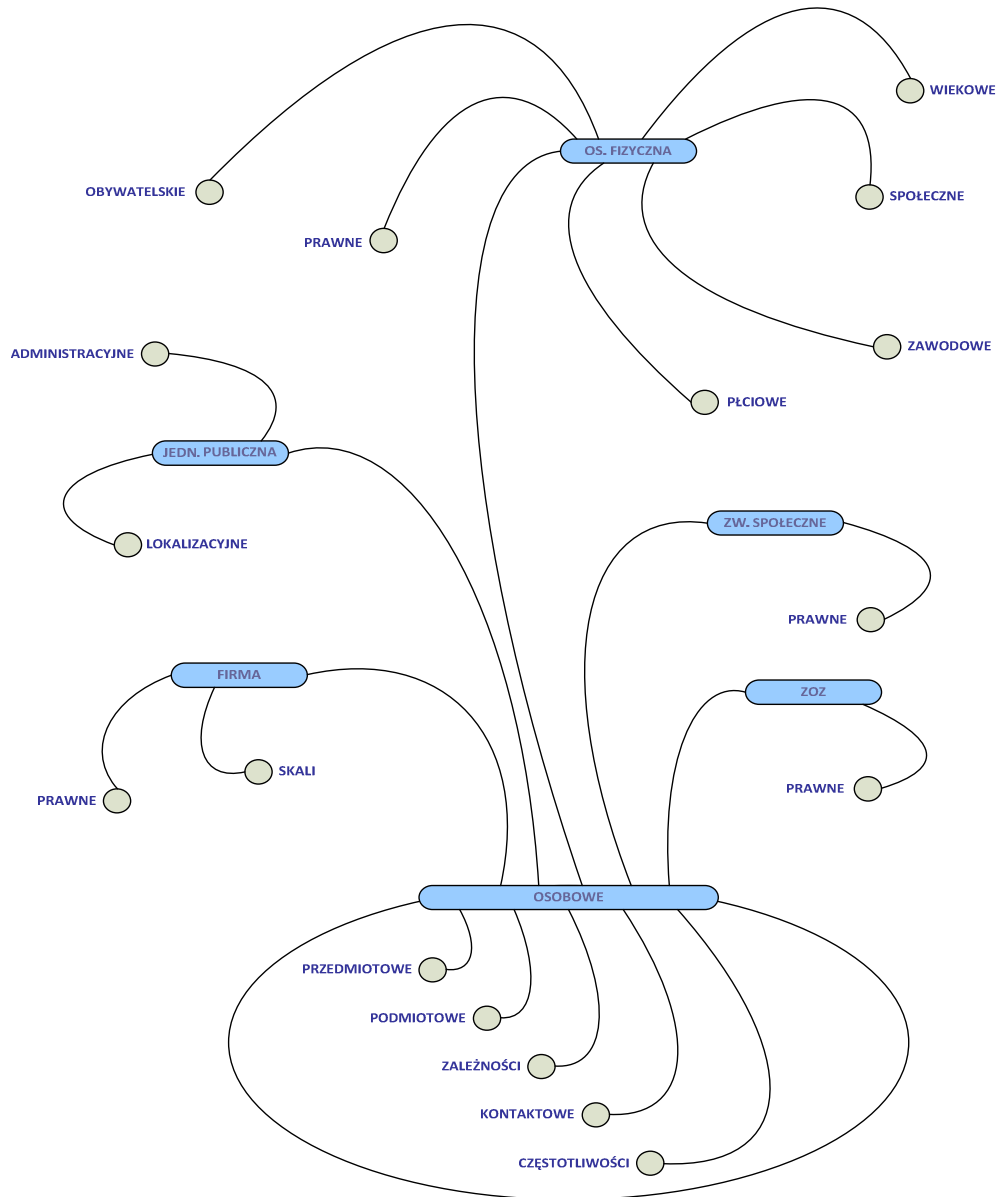


*Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

- kryterium podmiotowe – ze względu na osobę, która przychodzi do urzędu (czy klient przychodzi osobiście ze swoją sprawą, czy też inna osoba będzie go reprezentowała – pełnomocnik, przedstawiciel lub następca prawny),
- kryterium przedmiotowe – ze względu na rodzaj usługi, po którą przychodzi klient – inaczej: sprawa, którą chce załatwić w urzędzie,
- kryterium zależności – ze względu na sposób zależności pomiędzy klientem urzędu a samym urzędem:
  - klient wewnętrzny – dział tego samego urzędu zwraca się ze sprawą do innego działu, stając się tym samym klientem tego urzędu (np. Dział Obsługi Bezpośredniej Urzędu Skarbowego staje się klientem Działu Postępowania Podatkowych tegoż urzędu),
  - klient zewnętrzny zależny – inny urząd lub organ nadrzędny zwraca się ze sprawą, stając się klientem,
  - klient zewnętrzny niezależny – klient będący w kręgu największego zainteresowania i troski urzędu, niezwiązany zawodowo z urzędem, standardowa osoba przychodząca ze swoją sprawą,
- kryterium kontaktowe – ze względu na rodzaj kontaktu: kontakt bezpośredni (klient pojawia się osobiście lub reprezentowany jest przez osobę wyznaczoną) lub kontakt pośredni (za pośrednictwem poczty, SMS-a, maila, faksem lub telefonicznie),
- kryterium częstotliwości – ze względu na częstotliwość wymaganego kontaktu z urzędem: sprawa zakończona podczas jednej wizyty klienta, kwestia wymagająca kilkukrotnego stawiennictwa lub kontaktu z urzędem - wizyty nieregularne lub cykliczne, np. co miesiąc,
- kryterium osobowe – ze względu na rodzaj osoby zwracającej się ze sprawą: firma, osoba fizyczna, związek społeczny, zakład opieki zdrowotnej, jednostka publiczna; w ramach każdej z nich można wyodrębnić i nazwać konkretną osobę, np. ZOZ prywatny, rodzic samotnie wychowujący dziecko, emeryt, średnia firma.

Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Rys.: Model segmentacji klientów – drzewo segmentacji





Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Dla każdego z urzędów eksperci tworzą karty modelowe (referencyjne). Zadaniem zespołu projektowego podczas warsztatów jest zweryfikowanie, czy umieszczone po prawej stronie karty składniki opisujące kryteria segmentacji są zgodne ze stanem faktycznym klientów przychodzących do urzędu i w przypadku karty odbiorcy zadań ze stanem faktycznym odbiorców biernych usług i zadań realizowanych w urzędzie. Jeśli podczas warsztatów okaże się, że nie wszyscy klienci lub odbiorcy są wymienieni, wówczas zadaniem zespołu będzie rozpoznanie i wymienienie ich w polu: *Składniki*. Jeżeli zaś takiego klienta lub odbiorcy urząd nie ma – należy go z podanej listy wykreślić.

Każda karta składa się z kilku modułów. Na górze znajduje się nazwa urzędu z informacją o ilości urzędów danego typu w Polsce. Poniżej jest rubryka z wymienionym podstawowym zakresem działań danego typu urzędu. Niżej karta podzielona jest na trzy rubryki:

- Kryteria – są to kryteria podziału przyjęte dla potrzeb identyfikacji;
- Składniki – są to wartości konkretne, nazwy rodzajów klientów uporządkowane według kryteriów, inaczej mówiąc są to propozycje wszystkich możliwych klientów w celu ich zweryfikowania;
- Komentarze (w tym anomalie) – jest to miejsce na komentarze pracowników urzędów oraz miejsce na wypisanie anomalii dotyczących identyfikacji, a charakterystycznych dla danego urzędu.

Anomalie są to pewne specyficzne działania urzędu realizowane wobec grupy klientów, których nie obsługują inne urzędy danego typu. Przykładem może tutaj być wyspecjalizowany urząd skarbowy, który wykonuje swoje działania tylko na rzecz podmiotów gospodarczych bądź urząd statystyczny, który posiada wyjątkowy zakres merytoryczny (względem gałęzi gospodarki narodowej) wobec innych urzędów statystycznych w Polsce.

Istotne jest, że weryfikacji i modyfikacji podczas warsztatów podlegają w karcie tylko dwie rubryki: składniki oraz komentarze (w tym anomalie), czyli jedynie pola oznaczone kolorem białym.

Na podstawie otrzymanych kart eksperci dokonują analizy merytorycznej w celu wypracowania wspólnych (bądź specyficznych, wynikających z anomalii) kategorii i grup klientów obsługiwanych przez urzędy. Eksperti określają też różnice (anomalie) między urzędami danego typu i opracowują standardowy zakres kryteriów klientów i odbiorców każdego urzędu.



*Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

Członkowie zespołu projektowego w urzędach powinni posiadać umiejętność samodzielnego identyfikowania klientów i ich segmentacji. Należy zadbać, aby każda osoba uczestnicząca w warsztatach nabyła kompetencje do przekazania wiedzy współpracownikom i pracownikom urzędów niebiorących udziału w zadaniu.

Podczas warsztatów eksperci powinni podkreślić, że każdy typ urzędu może mieć swój specyficzny zakres obsługiwanych klientów i świadczonych usług. To zróżnicowanie może dotyczyć też jednostek spośród urzędów danego typu. Jeśli urząd obsługuje klientów spoza tego zakresu, mówimy wówczas o anomaliach.

W karcie referencyjnej po prawej stronie znajduje się rubryka: Komentarze, w tym anomalie. Jest to miejsce na wpisywanie komentarzy, jeśli dany urząd jest niestandardowy – wyjątkowy względem innych urzędów danego typu w obsłudze czy rodzaju klientów lub odbiorców biernych.

Członkowie zespołu projektowego w urzędach mają możliwość przygotowania materiału na podstawie kart przygotowanych przez inne urzędy – każdy z członków zespołu projektowego ma bowiem możliwość zapoznania się z wynikami prac innych urzędów poprzez portal komunikacyjny.

## 2.8. Zagrożenie wykluczeniem administracyjnym i społecznym

Inny ważny temat, który powinien zostać omówiony na warsztatach z ekspertem to klienci zagrożeni wykluczeniem administracyjnym i społecznym. W ten sposób określamy klientów, co do których istnieje niebezpieczeństwo, że zostaną wykluczeni z działań administracji rządowej bądź sami z własnej woli bądź obaw stygmatyzacji nie pojawią się w urzędzie i nie skorzystają usług i zadań wykonywanych w urzędach. Są to między innymi osoby niepełnosprawne, żyjące w nędzy, osoby bezdomne, bezrobotne, z rodzin dysfunkcyjnych, osoby uzależnione od narkotyków, osoby opuszczające zakłady karne, osoby starsze, ale także osoby reprezentujące wszelkiego typu mniejszości wskazane w normach antydyskryminacyjnych Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej.

Ważnym celem identyfikacji klientów jest analiza zjawiska wykluczenia administracyjnego i społecznego obywateli oraz działania zmierzające do ograniczenia tego zjawiska. Osoby zagrożone wykluczeniem potrzebują wsparcia, stworzenia warunków do integracji ze społeczeństwem i pomocy w przezwyciężeniu problemów, z jakimi się stykają. Jak wynika z ekspertyzy pod tytułem





Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

„Grupy zagrożone wykluczeniem społecznym – aspekt demograficzny. Województwo opolskie w latach 2009-2030” tendencja jest wzrostowa i konieczne staje się przedsięwzięcie działań zapobiegających wykluczeniu lub przynajmniej znacznie zmniejszające rozmiar grup zagrożonych wykluczeniem.

Wyróżnia się cztery kryteria pomocne przy identyfikacji klientów zagrożonych wykluczeniem:

- **strukturalne** – osoby żyjące w ubóstwie (dochody poniżej granicy ubóstwa), osoby bezrobotne (szczególnie długotrwale wykluczone z rynku pracy), bezdomne,
- **fizyczne** – osoby niepełnosprawne, przewlekłe chore, wymagające stałej opieki (na przykład niektóre osoby starsze),
- **normatywne** – osoby wchodzące w konflikt z prawem, związane z patologią społeczną, alkoholizmem, narkomanią,
- **konstytucyjne** – osoby przynależące do różnego typu mniejszości, dyskryminowane ze względu na swą odmienność, np. przedstawiciele różnorodnych grup etnicznych, subkultur.

Należy tu podkreślić wagę świadomości w zakresie identyfikacji osób zagrożonych wykluczeniem administracyjnym, a co za tym idzie zwiększenie możliwości opracowania działań zapobiegawczych lub naprawczych. Przez działania naprawcze rozumie się wypracowanie metod nawiązywania kontaktu, prób angażowania tych klientów w realizowany proces oraz stosowanie dobrych praktyk. Celem dobrych praktyk<sup>28</sup> dotyczących przeciwdziałania wykluczeniu administracyjnemu jest między innymi seria działań zmierzających do eliminacji lub marginalizacji zjawisk wykluczających klienta z życia społecznego oraz administracyjnego. Wiele zależy więc od podejścia każdej z osób pracujących w urzędzie.

Ważne jest, aby klient wykluczony lub zagrożony wykluczeniem znalazł się w obszarze szczególnego zainteresowania i troski. Musi odczuwać pomoc i opiekę podczas pobytu w urzędzie.

W celu właściwej identyfikacji takich osób, zaleca się, aby zespół projektowy podczas warsztatów wypełnił ankietę dotyczącą klienta wykluczonego lub zagrożonego wykluczeniem administracyjnym

---

<sup>28</sup> Załącznik nr 05. Przykładowa karta opisu dobrej praktyki



*Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

i społecznym. Następnie ekspert powinien szczegółowo ją omówić. Ankieta służy przybliżeniu pracownikom problemu wykluczenia i identyfikacji klientów zagrożonych wykluczeniem w urzędzie. Jest też podstawą do dyskusji i podjęcia działań minimalizujących skutki wykluczenia.



*Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

# Projektowanie i prowadzenie badania satysfakcji

---





*Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

### 3. Projektowanie i prowadzenie badania satysfakcji

#### 3.1. Założenia zadania

W niniejszym rozdziale opisane są wytyczne do przeprowadzenia ilościowego badania satysfakcji klienta, dzięki którym urząd może samodzielnie zrealizować badanie i opracować jego wyniki. Głównym celem badania ilościowego jest zebranie od klientów opinii dotyczących satysfakcji z działania urzędu. Efektem przeprowadzenia badania powinno być dostarczenie pracownikom urzędu informacji zwrotnej służącej do podjęcia konkretnych działań podnoszących satysfakcję klientów z kontaktu z urzędem. Wystandaryzowane procedury przeprowadzania badania i analizy wyników pozwalają na przeprowadzanie badania w kolejnych okresach za pomocą tych samych metod, co czyni wyniki porównywalnymi pomiędzy tymi okresami. Dzięki systematycznym badaniom urząd jest w stanie zaobserwować, czy wprowadzone działania, które są próbą odpowiedzi na zdiagnozowane problemy, są efektywne i poprawiają zadowolenie klientów w danym obszarze funkcjonowania urzędu.

#### 3.2. Organizacja zadań w zespole projektowym

Przeprowadzenie badania wymaga wcześniejszego przygotowania i ustalenia wszystkich zasad, którymi powinni kierować się pracownicy uczestniczący w realizacji projektu. Każda osoba realizująca projekt powinna znać cały jego schemat, założenia oraz zasady dotyczące zadania, które zostało jej powierzone. Zalecane jest również zapoznanie się z materiałami ogólnymi dotyczącymi zrealizowanego projektu pilotażowego, które pozwolą w szczególności na poznanie efektów badania i mogą uwrażliwić na różne ważne kwestie w trakcie jego realizacji.

Po ustaleniu szczegółów dotyczących harmonogramu procesu, stosowanych metod badania, terminu i miejsca realizacji badania zespół projektowy powinien rozdzielić pomiędzy siebie poszczególne zadania. Każde z nich opisane jest bardziej szczegółowo w dalszych częściach dokumentu. Na proces badawczy, oprócz samej realizacji badania, składa się również



*Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

przygotowanie badania, wprowadzanie danych do programu komputerowego oraz analiza wyników uzyskanych w badaniu.

Zespół powinien wyznaczyć osoby odpowiedzialne za następujące zadania:

- przygotowanie drukowanych kwestionariuszy, oprogramowania do wywiadów telefonicznych,
- przygotowanie infrastruktury do przeprowadzenia wywiadów bezpośrednich (np. krzesło, stół, urna na ankiety) lub telefonicznych (komputer, telefon),
- przeszkolenie ze schematu realizacji wywiadu bezpośredniego, telefonicznego,
- poinformowanie wszystkich pracowników urzędu o przeprowadzonym badaniu,
- stworzenie informacji dla klientów o przeprowadzonym badaniu (możliwość zamieszczenia ogłoszeń, informacji na stronie internetowej, przeszkolenia wszystkich pracowników urzędu ze sposobu informowania klientów o badaniu),
- przeprowadzenie badania wśród klientów,
- przygotowanie oprogramowania do wprowadzania danych,
- wprowadzenie danych z kwestionariuszy papierowych oraz wywiadów telefonicznych,
- przygotowanie oprogramowania do generowania wizualizacji wyników,
- przygotowanie wizualizacji oraz raportu z badania zawierającego wnioski i interpretacje.

### 3.3. Ustalenia dotyczące realizacji badania

W niniejszym rozdziale przedstawione zostały zagadnienia, które należy wziąć pod uwagę przy projektowaniu badania. Uwzględnienie lub pominięcie każdego z nich może wpływać na efekt badania w postaci jego wyników.

#### 3.3.1. Metoda badawcza

Zespół projektowy na samym początku powinien ustalić metodę lub metody badawcze, które będą służyć do zebrania opinii klientów. Spośród wielu metod i technik, których można używać przy badaniach satysfakcji klienta, wybrane zostały dwie, które gwarantują możliwość



*Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

najbardziej efektywnego przeprowadzenia badania przez urząd samodzielnie (bez potrzeby zatrudniania zewnętrznych instytucji) oraz dotarcie do wszystkich typów klientów urzędów:

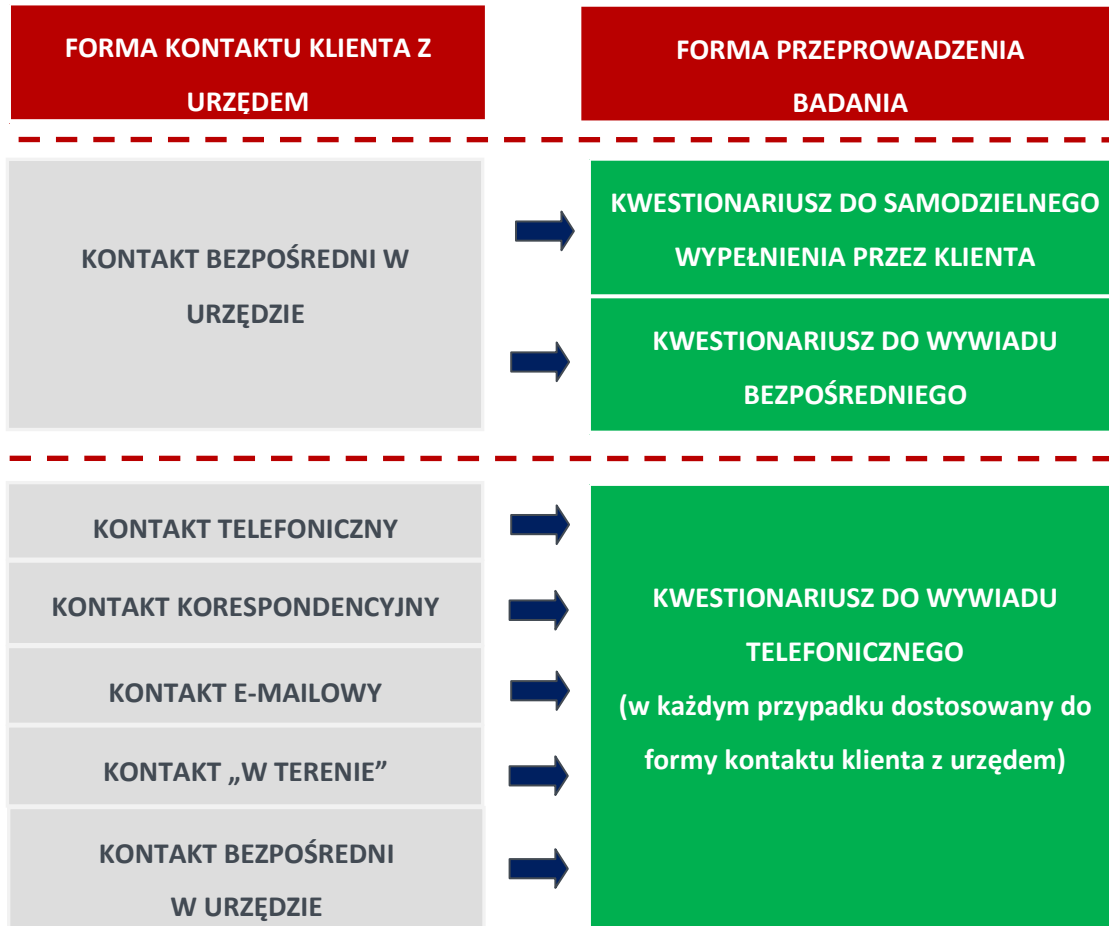
- **metoda oparta na kwestionariuszu papierowym**, który może być wypełniany przez klienta samodzielnie lub może służyć do przeprowadzenia wywiadu z klientem w formie rozmowy „twarzą w twarz”.
- **metoda oparta na technice wywiadu telefonicznego**, który przeprowadzany jest przy użyciu uruchamianego na komputerze skryptu zawierającego dokładną treść pytań i opis zachowań osoby przeprowadzającej wywiad z respondentem.

Wybór pomiędzy tymi dwiema metodami powinien uwzględniać specyfikę klientów urzędu. Jeżeli urząd posiada klientów, którzy kontaktują się z pracownikami bezpośrednio w urzędzie przy stanowiskach lub w pokojach, zespół projektowy powinien użyć metody opartej na kwestionariuszu papierowym. Jeżeli urząd świadczy usługi lub dostarcza informacji w inny sposób niż za pomocą bezpośredniej wizyty, zespół projektowy powinien użyć metody opartej na wywiadzie telefonicznym. Metoda ta skierowana jest do klientów, którzy kontaktują się z pracownikami urzędu: telefonicznie, korespondencyjnie, za pomocą poczty elektronicznej lub „w terenie” (np. pracownik przyjeżdża do klienta w celu wykonania usługi, która jest w katalogu zadań urzędu). Istnieje również możliwość przeprowadzania wywiadów telefonicznych z klientami, którzy kontaktowali się z pracownikami bezpośrednio w urzędzie. Dotyczy to sytuacji, w której zespół projektowy z jakichś względów preferuje tę metodę lub nie jest w stanie zrealizować badania za pomocą kwestionariusza papierowego.

Użycie jednej metody nie wyklucza użycia drugiej. Obie metody mogą być zastosowane w jednym badaniu, a wyniki mogą być prezentowane razem. Kwestionariusze wykorzystywane do badania są skonstruowane w ten sposób, by zadawane pytania obejmowały te same wymiary składające się na satysfakcję klienta z kontaktu z urzędem. W zależności od sposobu załatwiania sprawy przez klienta, treść pytań zmienia się nieznacznie (dostosowana jest do owego sposobu), a w niektórych przypadkach pytania nie są zadawane (np. klientowi kontaktującemu się z urzędem przez telefon nie jest zadawane pytanie o ocenę czystości i porządku w siedzibie urzędu). W dalszych częściach tego dokumentu przedstawione zostaną szczegółowe informacje dotyczące przygotowań i realizacji badania za pomocą obu zaproponowanych metod.

Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Rys.: Formy kontaktu klienta z urzędem vs formy przeprowadzenia badania



### 3.3.2. Miejsce przeprowadzenia badania

By uzyskać wyniki, na podstawie których będzie można wnioskować o satysfakcji klientów całego urzędu, badanie powinno być przeprowadzane z grupą reprezentującą możliwie wszystkie typy klientów, uwzględniając wszystkie sprawy, z którymi klienci zgłaszają się do urzędu. Chodzi o to, by w badaniu możliwie najlepiej oddać strukturę klientów obsługiwanych przez urząd. W przypadku gdy pracownicy urzędu przyjmują klientów na różnych piętrach, w różnych budynkach, w różnych miejscowościach (np. jeśli urząd posiada delegatury), miejsca badania powinny być wyznaczone tak, by w terminie realizacji objąć nim możliwie wszystkich klientów, którzy w danym okresie czasu skontaktowali się z urzędem. W przypadku metody opartej na



*Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

kwestionariuszu papierowym osoby odpowiedzialne za rekrutację klientów powinny określić miejsce lub miejsca, w których mają możliwość dotarcia do wszystkich klientów. Zwykle jest to hol główny lub miejsce w pobliżu wyjścia z urzędu. Jeśli urząd ma więcej niż jedno wyjście, warto zastanowić się nad realizacją badania przez więcej niż jedną osobę.

### 3.3.3. Termin przeprowadzenia badania

Termin badania powinien być z góry ustalony i znany wszystkim pracownikom urzędu. Przy wyborze terminu ważne jest, by nie powodował on „skrzywienia” wyników. Zły dobór terminu badania może skutkować zebraniem opinii specyficznych klientów. Gdyby urząd wybrał termin, w którym „masowo” pojawiają się klienci załatwiający jedną konkretną sprawę (na przykład koniec kwietnia w urzędzie skarbowym), wynik badania nie będzie oddawał satysfakcji klientów z codziennej pracy urzędu, a tylko satysfakcję pewnego typu klientów, którzy nie będą stanowić dobrej reprezentacji wszystkich klientów kontaktujących się z urzędem.

Wybór terminu wiąże się również z wielkością próby badawczej. Długość przeprowadzania badania powinna zapewnić zebranie opinii założonej wcześniej próby minimalnej potrzebnej do wnioskowania i przeprowadzania analiz przy zastosowaniu metod statystycznych.

### 3.3.4. Informowanie klientów o badaniu

W trakcie badania można zastosować różne formy informowania klientów o przeprowadzanym badaniu. Wpływa to na pozytywne nastawienie klientów do badania.

- informacje na plakatach – plakaty lub wydrukowane informacje w prostej formie graficznej umieszczone w widocznych miejscach w urzędzie (np. przy wejściu, przy okienkach, przy których klienci są obsługiwani) informujące o tym, że „w celu podniesienia jakości obsługi w urzędzie przeprowadzane jest badanie satysfakcji klientów”. W ramach tej informacji warto podać termin badania oraz prośbę do klientów o wzięcie w nim udziału. Należy również podkreślić anonimowy charakter badania.





Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

- informacja dla klientów przekazywana przez obsługujących ich pracowników – choć pracownik obsługujący klienta nie może przeprowadzać z nim wywiadu, może poinformować klienta, że w urzędzie przeprowadzane jest badanie. Gdy osoba pełniąca rolę ankietera poprosi o udział w badaniu, poinformowany o tym klient będzie częściej zgadzał się na udzielenie odpowiedzi. Zwiększy to odsetek klientów, których obejmie badanie. Dotyczy to obu proponowanych metod, zarówno badania w trakcie bezpośredniej wizyty klienta w urzędzie, jak i innych form kontaktu, w przypadku których wywiad będzie przeprowadzany telefonicznie w późniejszym terminie.
- informacje na stronach internetowych – umieszczenie informacji w internecie, pozwala na zapoznanie się klientów z celami i terminem badania. Klienci, którzy planują wizytę w urzędzie i korzystają ze strony internetowej, by sprawdzić jakieś informacje, mogą dowiedzieć się o przeprowadzonym badaniu, co również wpływa pozytywnie na chęć wzięcia w nim udziału.

### 3.3.5. Dobór próby

Dobór próby jest jednym z najważniejszych, ale i zarazem najtrudniejszych aspektów przeprowadzania badania. Na przeprowadzenie badania z grupą klientów, którą można uznać za „reprezentację” dla wszystkich klientów urzędu, wpływa wiele czynników:

- **wielkość próby** – powinna pozwalać na przeprowadzenie interesujących urzęd analiz. Im bardziej szczegółowe analizy przeprowadzane na wąskich grupach klientów, tym próba powinna być większa. Jeżeli urząd zainteresowany jest wyłącznie wynikami ogólnymi z całej próby, wielkość próby powinna wynosić co najmniej 100 respondentów. Zaleca się zastosowanie dużo większej próby, jednak jeśli urząd obsługuje mniejszą liczbę klientów lub ma inne ograniczenia w zebraniu większej ilości opinii, taka liczba może wystarczyć do wyciągnięcia podstawowych wniosków. Im większa liczba przebadanych klientów, tym wyniki bardziej precyzyjne. Założona liczba przebadanych osób powinna uwzględniać różne czynniki, które przy analizie wyników pozwolą na stwierdzenie, że dzięki założonej wielkości próby dobrze oddana została charakterystyka wszystkich klientów urzędu. Jeżeli urząd chce



*Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

porównać na przykład poziom ogólnej satysfakcji i poszczególnych wymiarów dla grupy klientów, którzy załatwiali w urzędzie konkretną sprawę, w podziale na mężczyzn i kobiety, próba dla całego badania powinna być dobrana tak, by ilość respondentów załatwiających interesującą urząd sprawę wynosiła przynajmniej kilkadziesiąt osób (np. badaną sprawę załatwia 25% klientów urzędu. By uzyskać analizy dla tej grupy, potrzebna jest do tego grupa przynajmniej 80-90 respondentów, co oznacza, że cała próba powinna wynosić co najmniej 320-360 respondentów).

Przy ustalaniu wielkości próby ważne jest, by struktura przebadanych osób odzwierciedlała strukturę wszystkich klientów urzędu. Jeżeli urząd realizuje wiele różnych zadań, badanie powinno umożliwiać (w założeniach) zebranie opinii wszystkich możliwych typów klientów, czyli załatwiających w urzędzie różne sprawy. Im więcej różnorodności w urzędzie, tym założona próba powinna być większa. Ustalenie wielkości próby na danym poziomie powinno pozwolić na potraktowanie klientów biorących udział w badaniu jako „wycinka” dobrze oddającego opinie wszystkich klientów urzędu.

- **podział próby ze względu na użyte metody i formę kontaktu klienta z urzędem** – jeśli stosowane są obie zaproponowane metody liczba wywiadów zrealizowanych za pomocą każdej z nich powinna odzwierciedlać udział każdej z form kontaktu wśród wszystkich kontaktów urzędników z klientami. Przykładowo: jeżeli urząd realizuje swoje zadania w taki sposób, że klienci załatwiają sprawy z pracownikami urzędu telefonicznie oraz obsługiwani są bezpośrednio w siedzibie urzędu i obsługa za pomocą kontaktów telefonicznych stanowi 10% kontaktów pracowników z klientami, wtedy próba powinna być skonstruowana w ten sposób, by 10% respondentów, którzy wzięli udział w badaniu, były to osoby kontaktujące się z urzędem telefonicznie. Ta sama zasada dotyczy wszystkich form kontaktu klientów z pracownikami urzędu, czyli kontaktu telefonicznego, za pomocą korespondencji tradycyjnej, korespondencji elektronicznej oraz bezpośredniego kontaktu klienta z pracownikami urzędu „w terenie”.
- **termin badania** – jakość wyników zrealizowanego badania zależy od tego, czy założony termin realizacji został ustalony w sposób, który umożliwia przebadanie klientów urzędu, którzy pojawiają się „zwykle” w urzędzie. Chodzi o to, by grupy klientów biorące udział



*Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

w badaniu, odzwierciedlały (możliwie najbardziej proporcjonalnie) faktyczne grupy klientów kontaktujących się z urzędem. Źle dobrany termin może skutkować zrealizowaniem badania, w którym struktura próby nie odpowiada rzeczywistej strukturze wszystkich klientów załatwiających sprawy w urzędzie.

### 3.3.6. Pracownicy przeprowadzający badanie

Liczba pracowników w zespole projektowym niezbędnych do przeprowadzenia całego procesu zależy w największym stopniu od zastosowanej metody badawczej, założonej wielkości próby, ilości miejsc, w którym badanie jest realizowane w jednym czasie oraz ograniczeń czasowych pracowników. Pracownicy oddelegowani do poszczególnych zadań powinni charakteryzować się predyspozycjami i zachowaniem, które umożliwiają bezproblemowe przeprowadzenie badania. Osoba, która ma za zadanie przeprowadzać wywiady przy pomocy kwestionariusza papierowego z klientami obsługiwanymi w urzędzie:

- nie może być pracownikiem, który przed chwilą obsługiwał klienta,
- powinna sprawiać wrażenie jak najbardziej neutralnej osoby, nie związanej z pracownikami urzędu,
- w przypadku służb mundurowych nie powinna w momencie przeprowadzania wywiadu być ubrana w mundur,
- powinna starać się, by wywiad przeprowadzany był w przyjaznej, nieformalnej atmosferze, a zadawane pytania nie kojarzyły się np. z egzaminem, czy quizem,
- powinna mówić wyraźnie i nie za szybko tak, by klient mógł zrozumieć wszystkie wypowiedziane informacje,
- powinna kierować się wskazówkami zawartymi w kwestionariuszu i odczytywać wszystkie pytania i skale „słowo w słowo”,
- powinna zadawać pytania w kolejności w jakiej znajdują się one w kwestionariuszu – zmiana kolejności może wpłynąć na udzielane przez respondenta odpowiedzi, a także znacznie osłabiać porównywalność uzyskanych opinii,



*Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

- nie powinna sugerować odpowiedzi klientowi,
- jeżeli klient nie rozumie pytania, powinna je powtórzyć (bez szczegółowego wyjaśniania intencji stojących za pytaniem – kwestionariusz jest skonstruowany tak, że każda osoba powinna zrozumieć treść pytań i możliwe do wyboru odpowiedzi),
- jeśli odpowiedź klienta jest nieprecyzyjna, powinna dopytać tak, by dokładnie było wiadomo, którą odpowiedź klient chciałby zaznaczyć (np. jeżeli respondent odpowiada „zgadzam się” osoba prowadząca wywiad powinna zapytać, czy ma zaznaczyć „zdecydowanie się zgadzam”, czy „raczej się zgadzam”,
- jest zobowiązana do zadania wszystkich pytań z kwestionariusza, nawet jeśli w trakcie wywiadu respondent opowiadał o danej kwestii w ramach luźnego komentarza. Jeśli respondent zwraca uwagę, że odpowiedział wcześniej na to pytanie, należy poprosić go o odpowiedź na przykład w ten sposób: „Wiem, że wcześniej poruszył(a) Pan(i) tę kwestię, ale proszę jeszcze raz odpowiedzieć posługując się następującym zestawem odpowiedzi: ...”.

Podobne zasady obowiązują osobę przeprowadzającą wywiady telefoniczne lub rekrutującą klientów do samodzielnego wypełnienia ankiety w urzędzie.

Jeśli chodzi o poczucie anonimowości klienta odpowiadającego na pytania, dobrze jest zapewnić do przeprowadzania wywiadów osobę, która nie będzie kojarzyła się klientowi z pracownikami urzędu. Dobrą praktyką jest w tej mierze współpraca urzędu z uczelnią (np. z władzami wydziałów lub kołami naukowymi studentów kierunków psychologicznych lub socjologicznych), dzięki której badanie może być przeprowadzone przez studentów w ramach praktyk studenckich lub działalności kół naukowych.

Dostarczone oprogramowanie (do wprowadzania danych i wizualizacji wyników) wymaga podstawowych umiejętności obsługi komputera i zapoznania się z instrukcjami<sup>29</sup>. Zalecane jest obsługiwanie go przez osobę, która ma doświadczenie i znajomość różnorodnych aplikacji komputerowych. Tworzenie raportu najlepiej przebiega w zespole, w którym każdy osiągnięty

<sup>29</sup> Oprogramowanie będzie dostępne na stronach internetowych DSC KPRM po zakończeniu realizacji projektu.



*Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

wynik może być omówiony. Wtedy wypracowanie wniosków polega na spojrzeniu na wynik z różnych możliwych punktów widzenia, a interpretacja wyników nie stanowi opinii tylko jednej osoby.

### 3.3.7. Narzędzie badawcze

Każdy z urzędów otrzymał kwestionariusz, który służy do zbierania opinii wśród klientów urzędu. Kwestionariusz zawiera pytania ogólne, szczegółowe wymiary, które mogą wpływać na satysfakcję klienta oraz pytania określające charakterystykę klienta urzędu.

Trzy główne pytania, których wyniki traktować można jako wartości trzech podstawowych wskaźników pokazujących poziom satysfakcji klienta, to:

- bezpośrednie pytanie o satysfakcję: „Proszę pomyśleć o dzisiejszej wizycie w urzędzie. Czy jest Pan(i) z niej...”. Klient ma do zaznaczenia jedną z pięciu odpowiedzi na symetrycznej skali określającej jego zadowolenie z wizyty (bardzo zadowolony; raczej zadowolony; ani zadowolony, ani nie zadowolony; raczej niezadowolony; bardzo niezadowolony),
- bezpośrednie pytanie o satysfakcję z obsługi przez pracowników urzędu: „Ogólnie, na ile jest Pan(i) zadowolony lub niezadowolony z obsługi przez pracowników urzędu?”. Podobnie jak przy satysfakcji ogólnej klient ma do zaznaczenia jedną z pięciu odpowiedzi na symetrycznej skali określającej jego zadowolenie (bardzo zadowolony; raczej zadowolony; ani zadowolony, ani nie zadowolony; raczej niezadowolony; bardzo niezadowolony),
- pytanie służące do stworzenia wskaźnika Net Promoted Score: „Gdyby istniała taka możliwość, że każdy sam może wybrać sobie urząd, w którym załatwia sprawy, na ile jest prawdopodobne, że polecił(a)by Pan/i ten urząd przyjaciołom lub znajomym?”. Dzięki temu pytaniu na podstawie założeń teoretycznych stojących za konstrukcją wskaźnika można wyznaczyć odsetki osób: „promujących”, „neutralnych” i „krytycznych”, a następnie porównywać ich wartości w sposób opisany w dalszej części niniejszego raportu dotyczącej analizowania danych.

Oprócz tego kwestionariusz bada wymiary szczegółowe, które mogą wpłynąć na satysfakcję klienta. Wymiary zostały podzielone na trzy grupy: dotyczące siedziby urzędu, dotyczące obsługi



*Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

klienta przez pracowników urzędu oraz dotyczące sprawy, z którą klient przyszedł do urzędu. Dodatkowo w niektórych kwestionariuszach pojawiają się również dodatkowe stwierdzenia specyficzne dla każdego z typów urzędów. Na każde z podanych stwierdzeń, klient może odpowiedzieć używając skali pięciostopniowej, w której wyraża swoją opinię za pomocą wybranej odpowiedzi: zdecydowanie się zgadzam; raczej się zgadzam; ani się zgadzam, ani się nie zgadzam; raczej się nie zgadzam; zdecydowanie się nie zgadzam.

Klientom zadawane jest również pytanie, o korzystanie przed wizytą w urzędzie ze strony internetowej urzędu. Klienci, którzy deklarują korzystanie z takiej strony, mogą ocenić na pięciostopniowej skali, czy odnaleźli potrzebne informacje dotyczące załatwianej sprawy.

Dodatkowo każdy z klientów określa następujące informacje o sobie: płeć, wiek, wykształcenie, częstotliwość załatwiania spraw w urzędzie, typ klienta, powód wizyty, informacja, czy sprawa została zakończona. Każdy z klientów może również na ostatniej stronie kwestionariusza wpisać komentarze i uwagi, które nie zostały uwzględnione w pytaniach, a którymi chciałby podzielić się z osobami analizującymi wyniki badania.

### 3.4. Metoda oparta na kwestionariuszu papierowym

Poniżej przedstawione są szczegółowe wytyczne dotyczące metody opartej na kwestionariuszu papierowym. Metoda ta zastosowana może być w przypadku klientów, którzy pojawili się w urzędzie. Respondent po zakończeniu wizyty w urzędzie może wypełnić kwestionariusz samodzielnie lub odpowiadać na pytania zadawane przez osobę pełniącą rolę ankietera i zapisującą odpowiedź respondenta.

#### 3.4.1. Przygotowanie stanowiska

W przypadku realizacji badania w urzędzie za pomocą kwestionariusza papierowego urząd powinien zapewnić klientowi odpowiednie warunki do wzięcia udziału w badaniu. Wiąże się to z zapewnieniem:



*Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

- miejsca do wypełnienia ankiety (hol główny, recepcja, a w razie możliwości specjalny pokój, w którym respondent mógłby wypełnić ankietę w spokoju). Takie działanie wpłynie również pozytywnie na motywację respondenta do wypełnienia ankiety do końca.
- sprzętu potrzebnego do wypełnienia ankiety: stół, krzesło, długopis,
- urny na wypełnione ankiety pozwalającą na większe poczucie anonimowości respondenta.

Niezależnie od tego, czy ankieta wypełniana jest przez respondenta samodzielnie, czy jest przeprowadzany z nim wywiad, odpowiednio przygotowane stanowisko pozwala zachęcić większej liczby klientów do wzięcia udziału w badaniu.

### 3.4.2. Sposób rekrutacji klienta i przeprowadzenia wywiadu

Technika oparta na kwestionariuszu papierowym jest podstawową metodą badawczą. Jest to związane z bezpośrednią wizytą klienta w urzędzie. Zadaniem pracownika lub innej osoby wyznaczonej do roli ankietera jest przeprowadzanie wywiadów lub rekrutacja klientów, którym wręczany jest kwestionariusz papierowy z prośbą o wypełnienie go samodzielnie. Wybór pomiędzy wywiadem bezpośrednim z klientem a wypełnianiem przez klienta ankiety samodzielnie powinien być podjęty przed realizacją badania. Każdy pracownik realizujący badanie powinien znać wcześniej te ustalenia.

W przypadku urzędów, w których rekrutacja do badania jest sprawna, rekomendowane jest badanie metodą samodzielnego wypełnienia kwestionariusza przez klienta. Przewagą tego typu podejścia jest większe poczucie anonimowości respondenta. Działanie tego typu charakteryzuje się jednak większym odsetkiem odmów wzięcia udziału w badaniu. Dlatego osoba odpowiedzialna za rekrutację klienta, po zachęceniu klienta do wypełnienia ankiety, powinna pozostać w pobliżu i w razie czego służyć klientowi pomocą. Zwiększy to również poczucie klienta, że wypełnienie ankiety do samego końca jest ważne. Niewątpliwą zaletą kwestionariusza wypełnianego samodzielnie przez respondenta jest to, że choć osoba odpowiedzialna za rekrutację pozostaje w pobliżu i może pomóc respondentowi w razie jego wątpliwości, może także w trakcie wypełniania kwestionariusza przez jednego klienta prosić innych klientów o wzięcie udziału w badaniu.



*Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

Osoba odpowiedzialna za rekrutację respondentów i przeprowadzanie z nimi wywiadów powinna prosić klientów o wzięcie udziału w badaniu dopiero po wizycie w urzędzie (po ostatnim kontakcie z pracownikami urzędu). Najłatwiej realizować to zadanie zapraszając do udziału w badaniu osoby wychodzące z urzędu.

Udział w badaniu jest dobrowolny. Osoba rekrutująca powinna poinformować respondenta o anonimowości jego odpowiedzi oraz o tym, że wszystkie odpowiedzi są ważne i mogą mieć wpływ na jakość obsługi w urzędzie.

### 3.4.3. Kwestionariusz

Badanie może być przeprowadzane przy pomocy kwestionariusza papierowego dostarczonego każdemu urzędowi w ramach projektu „Klient w centrum uwagi administracji”<sup>30</sup>. Dane z kwestionariusza mogą być wprowadzone do bazy za pomocą skryptu do wprowadzania danych. Skrypt jest uruchamiany za pomocą programu komputerowego opisanego w specjalnie przygotowanej instrukcji. Korzystanie z innego kwestionariusza uniemożliwia wykorzystanie dostarczonego oprogramowania do wprowadzania danych i generowania wizualizacji wyników.

## 3.5. Metoda oparta na kwestionariuszu telefonicznym

Poniżej przedstawione są szczegółowe wytyczne dotyczące metody opartej na technice wywiadu telefonicznego. Metoda ta może być zastosowana w przypadku wszystkich klientów urzędu, ale zalecana jest szczególnie dla urzędów, w których klienci kontaktują się z urzędem w sposób inny niż wizyta bezpośrednia w urzędzie.

Technika oparta na kwestionariuszu telefonicznym przygotowana jest dla następujących form kontaktu klientów z pracownikami urzędu:

- kontakt telefoniczny,

<sup>30</sup> Kwestionariusze będą dostępne na stronach internetowych DSC KPRM po zakończeniu realizacji projektu.





Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

- kontakt przy użyciu korespondencji tradycyjnej,
- kontakt przy użyciu korespondencji internetowej,
- kontakt bezpośredni, lecz „w terenie”
- kontakt bezpośredni w urzędzie (dla urzędów, które wolą telefoniczną formę przeprowadzania badania).

### 3.5.1. Przygotowanie stanowiska

Przygotowanie stanowiska do przeprowadzania wywiadów telefonicznych polega na zainstalowaniu specjalnego oprogramowania dostarczonego każdemu z urzędów. Wywiad przeprowadzany jest przy pomocy telefonu, a wyniki zapisywane są w oprogramowaniu lokalnie na komputerze (bez potrzeby połączenia z internetem).

Oprócz oczywistego wyposażenia do przeprowadzenia wywiadu, a więc telefonu i komputera, warto zastanowić się nad kilkoma udogodnieniami, które choć wydają się prozaiczne, mogą przyczynić się do wzrostu efektywności pracownika pełniącego rolę ankietera.

W przypadku, gdy wywiady przeprowadza większa liczba pracowników warto zadbać o to, by nie zagłuszali się nawzajem podczas rozmów z klientami, a więc zapewnić im odrębne pokoje lub przygotować stanowiska telefoniczne z zachowaniem odpowiednio dużej odległości między nimi. Innym rodzajem udogodnienia pracy ankietera jest udostępnienie słuchawek z mikrofonem połączonych z aparatem telefonicznym.

Ankieter powinien też mieć możliwość sporządzania krótkich notatek dotyczących numerów telefonów, pod które dzwonił. Często bowiem respondenci chcą wziąć udział w badaniu, jednak proszą o kontakt w innym terminie. Zdarza się również, że pod danym numerem nie zastaje się wylosowanego respondenta, ale rozmówca przekierowuje ankietera na inny numer telefonu.



*Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

### 3.5.2. Sposób rekrutacji klienta i przeprowadzenia wywiadu

Do realizacji badania za pomocą wywiadu telefonicznego niezbędne jest zaangażowanie urzędników obsługujących klientów. Nie wymaga ono jednak bardzo obciążających działań - wiąże się jedynie z zapisaniem numeru telefonu klienta. Rekomendowane jest, aby przy każdym rodzaju kontaktu (telefoniczny, korespondencyjny, e-mailowy, bezpośredni „w terenie” lub wizyta bezpośrednia w urzędzie) jeszcze przed obsłużeniem klienta pracownik urzędu poinformował klienta, że w określonym terminie przeprowadzane jest badanie satysfakcji klientów urzędu i zapytał go o zgodę na zapisanie jego numeru telefonu oraz przeprowadzenie badania w najbliższym czasie. Pracownik powinien również poinformować klienta, że badanie jest anonimowe. Nie jest niezbędne zbieranie innych informacji (np. imienia i nazwiska) - zwiększy to poczucie anonimowości respondenta. Wyznaczona osoba zbiera od innych urzędników spisane numery telefonu, a następnie przekazuje kontakty pracownikowi odpowiedzialnemu za przeprowadzenie wywiadów telefonicznych. W przypadku kontaktu za pomocą poczty e-mail, jeśli klient nie podał w mailu numeru telefonu, urzędnik w mailu zwrotnym za pomocą ustalonej formuły poprosi o jego podanie. W przypadku kontaktu za pomocą poczty tradycyjnej jeśli w korespondencji jest podany numer telefonu, klient powinien być zapytany czy zgadza się na przekazanie numeru telefonu do pracowników zajmujących się badaniem satysfakcji klientów. Tak jak w przypadku wywiadu bezpośredniego respondent powinien być przekonany, iż jego/jej współpraca jest bardzo ważna, a badanie może przynieść korzyści jemu samemu (poprzez usprawnienie działań urzędu). Należy również rozwiać wszelkie obawy respondenta związane z wywiadem poprzez wytłumaczenie celu badania, zapewnienie o jego poufnym charakterze, czy też wyjaśnienie metody doboru próby. Telefon do klienta z prośbą o przeprowadzenie wywiadu powinien zostać wykonany w okresie nieodległym od kontaktu klienta z urzędem. W przypadku kontaktu telefonicznego i internetowego sugerujemy, by wywiad przeprowadzany nie później niż tydzień od kontakcie klienta z urzędem.

Metoda wywiadu telefonicznego zapewnia objęcie badaniem wszystkich klientów urzędów – nie wykluczając ich ze względu na formę kontaktu z urzędem. Metoda ta w większości urzędów powinna być zastosowana razem z metodami wywiadów bezpośrednich. W niektórych przypadkach jest to podstawowa metoda zbierania danych.



*Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

W trakcie wywiadu należy się kierować wskazówkami opisanymi w skrypcie do badania telefonicznego. Osoba realizująca wywiad powinna wyraźnie odczytywać „słowo w słowo” treść każdego z pytań oraz wszystkie dostępne odpowiedzi. Przeprowadzenie całego wywiadu skutkuje zapisaniem go w bazie danych i możliwością jego analizy razem z innymi wywiadami w formie zestawień procentowych.

### 3.5.3. Kwestionariusz

W ramach projektu „Klient w centrum uwagi administracji” każdy z urzędów biorących w nim udział otrzymał skrypt do przeprowadzenia badania metoda wywiadu telefonicznego. Skrypt jest uruchamiany za pomocą programu komputerowego opisanego w specjalnie przygotowanej instrukcji. Korzystanie z innego oprogramowania uniemożliwia wykorzystanie dostarczonego oprogramowania do generowania wizualizacji wyników.

## 3.6. Etyka badawcza i przepisy prawne

Wykonywanie różnego typu badań wiąże się z zachowaniem zasad etyki badawczej. Profesjonalne firmy badawcze oraz międzynarodowe stowarzyszenia badaczy wypracowały zestaw reguł i procedur, których należy przestrzegać przy przeprowadzaniu badania. Przykładem takich reguł jest kodeks<sup>31</sup> przyjęty w 1977 roku przez Międzynarodową Izbę Handlową (ICC) oraz Europejskie Stowarzyszenie Badaczy Opinii Publicznej i Rynku (ESOMAR), którym kieruje się większość firm badawczych w Polsce.

Podstawowymi zasadami etyki badawczej, które mają zastosowanie w badaniu satysfakcji klienta urzędu, są:

- zapewnienie respondentowi biorącemu udział w badaniu anonimowości wypowiedzi. Zastosowanie tej zasady nakłada na osobę przeprowadzającą badanie zakaz łączenia danych osobowych klienta z jego odpowiedziami,

<sup>31</sup> ICC/ESOMAR Code on Market and Social Research: <http://www.esomar.org/knowledge-and-standards/codes-and-guidelines.php>



*Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

- poinformowanie respondenta o celu przeprowadzenia badania. Klient urzędu ma prawo do ogólnej informacji, do jakich działań mogą być wykorzystane jego odpowiedzi,
- zapewnienie pełnej dobrowolności uczestnictwa w badaniu. Każdy klient urzędu ma prawo wziąć udział w badaniu, a także ma prawo nie wziąć w nim udziału. Osoba odpowiedzialna za realizację wywiadów nie powinna bezwzględnie nakłaniać klienta do udzielenia odpowiedzi lub wypełnienia kwestionariusza, a w szczególności narzucać obowiązku wzięcia udziału w badaniu. Na każdym kroku procesu badawczego należy szanować prawo respondenta do odmowy udziału w takim przedsięwzięciu.

Należy zwrócić uwagę, że poza aspektami etycznymi często przeprowadzanie badań wiąże się z ograniczeniami wynikającymi z przepisów prawa. W przypadku badania satysfakcji klienta należy szczególnie wziąć pod uwagę zachowanie zasad poufności danych osobowych klienta, które wynikają z ustawy o ochronie danych osobowych. Nie oznacza to braku możliwości zbierania danych od klientów, lecz nakłada wymóg stosowania się do przepisów prawa związanych z pozyskiwaniem różnego typu danych. Badanie realizowane metodą wywiadu bezpośredniego lub ankiety do samodzielnego wypełnienia nie wymaga używania jakichkolwiek danych osobowych. Klient, który bierze udział w badaniu po wizycie w urzędzie, nie musi zostawiać żadnych swoich danych, by wziąć udział w badaniu. W przypadku klientów kontaktujących się z urzędem w inny sposób niż osobisty zalecane jest użycie metody wywiadu telefonicznego pozyskując wcześniej od klienta zgodę na przeprowadzenie badania. Klient w ramach obsługi przez pracowników urzędu może być poinformowany, że może zostawić swój numer telefonu, który zostanie wykorzystany w celu przeprowadzenia badania opinii klientów urzędu. Należy zauważyć, że przeprowadzenie badania nie wymaga podawania jakichkolwiek innych danych, które pozwoliłyby na zidentyfikowanie klienta, a zapisujący numer urzędnik nie powinien łączyć go z żadnymi innymi informacjami. Pracownik przeprowadzający badanie telefoniczne otrzymuje jedynie numer telefonu i również nie zbierając żadnych dodatkowych informacji może po udzieleniu zgody przez klienta przeprowadzić z nim badanie.

Istnieje też możliwość zbierania danych osobowych, które umieszczane są w specjalnie zarejestrowanej u Generalnego Inspektora Ochrony Danych Osobowych (GIODO) bazie. W takim przypadku można zbierać od klientów również inne dane np. imię, nazwisko, PESEL, NIP, adres



*Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

zamieszkania, które pozwalają na szybkie zidentyfikowanie klienta. Działanie takie wiąże się z odrębnymi zasadami, z których najważniejszą jest uzyskanie zgody klienta, którą administrator danych może w każdym momencie poświadczyć. Jest to więc podpis, nagrana rozmowa telefoniczna lub zarchiwizowana korespondencja za pomocą poczty elektronicznej.

Rozwiązaniem na przyszłość jest wprowadzenie do wszystkich wypełnianych przez klientów formularzy oraz do schematów obsługi klienta przez pracowników urzędu możliwości udostępnienia swoich danych osobowych przez klienta. Dane takie mogłyby być wtedy przetwarzane na przykład w celach kontroli pracy urzędników poprzez badanie opinii. Zakres przetwarzania danych powinien być zawarty w tekście klauzuli, którą respondent podpisuje lub na którą się zgadza w przypadku kontaktu telefonicznego lub elektronicznego. Zgoda na przetwarzanie danych klienta dla takich celów nie może być obowiązkowa. Daje to niezbędne przy obsłudze klienta poczucie bezpieczeństwa, które jest również podstawową zasadą etyki badawczej.

Stosowanie wymienionych powyżej zasad etyki badawczej oraz przestrzeganie przepisów prawa dotyczącego danych osobowych klientów to bardzo ważne aspekty przeprowadzania badania. Warunkują one większe poczucie bezpieczeństwa klientów, dostarczając tym samym bardziej miarodajnych wyników badania.

### 3.7. Raport zawierający wnioski i interpretacje wyników badania

Po zakończeniu badania warto przygotować raport w formie opisowej prezentujący wybrane wyniki badania. Dzięki takiej formie osoby nie biorące udziału w procesie badawczym w szybki sposób będą mogły zapoznać się z podstawowymi wynikami. Raport może być stworzony w oparciu o wyniki procentowe zaczerpnięte z wizualizacji wyników oraz o wyniki wygenerowane samodzielnie za pomocą innego oprogramowania umożliwiającego przetworzenie bazy CSV<sup>32</sup>.

---

<sup>32</sup> W ramach projektu przygotowany został podręcznik do przeprowadzenia badania zawierający szczegółowe opisy procedur analizy wyników. Skonstruowane zostały również narzędzia do wprowadzania danych, tworzenia baz danych i generowania wizualizacji wyników. Wszystkie te materiały zostaną zamieszczone na stronach internetowych DSC KPRM po zakończeniu realizacji projektu.



*Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

Raport powinien zawierać opis badanej grupy. Oprócz liczby zebranych opinii klientów warto zawrzeć w nim procentowe udziały poszczególnych grup wyróżnionych ze względu na zmienne demograficzne takie jak płeć, wiek, wykształcenie, ale także procentowe udziały klientów załatwiających w urzędzie konkretne sprawy oraz zmienne prezentujące typ lub rodzaj klienta. Pozwala to na zweryfikowanie, czy osoby realizujące badanie dotarły do grupy klientów, których opinie można przenosić na wszystkich klientów urzędu.

W następnej kolejności w raporcie należy opisać wyniki ogólne prezentujące wartości procentowe podstawowych wskaźników satysfakcji. Jeśli pozwalają na to liczebności poszczególnych grup, można pokazać, dla których grup klientów wskaźniki te są wyższe, a dla których niższe. Wyniki można pokazywać w podziale na zmienne demograficzne lub inne ważne zmienne, na przykład rodzaj załatwianej sprawy.

Kolejna część raportu powinna zawierać wyniki szczegółowych wymiarów zawartych w kwestionariuszu. Przy skróconej formie raportu może być to prezentacja średnich dla każdego wymiaru, jednak pełniejszy obraz uzyskać można poprzez opisanie udziałów procentowych klientów zgadzających się lub nie zgadzających się z poszczególnymi stwierdzeniami. W tej części raportu warto opisać czynniki, które są oceniane przez klientów niżej, a więc tych, które potencjalnie wymagają wprowadzenia konkretnych działań „naprawczych”. Raport może zawierać interpretacje wyników oraz potencjalne przyczyny, które prawdopodobnie wpływają na uzyskany wynik. Podobnie jak w przypadku wyników ogólnych dla każdego stwierdzenia możliwe jest pokazanie wyniku w grupach demograficznych oraz w grupach wyróżnionych ze względu na inne zmienne. Pozwala to na pełniejszą interpretację wyników.

Raport może być zakończony podsumowaniem w formie wniosków i rekomendacji, a także konkretnych działań, które autorzy proponują w celu poprawy jakości obsługi w urzędzie, a co za tym idzie podniesieniu poziomu satysfakcji klientów w poszczególnych obszarach działalności urzędu.

Prezentowane w raporcie wyniki mogą być poparte grafikami, które w łatwy sposób można umieścić w dokumentach poprzez przekopiowanie wybranych wykresów z wygenerowanej wizualizacji wyników. Pozwala to na szybsze i pełniejsze zapoznanie się z rezultatami badania osobom, które nie brały udziału w jego realizacji. Należy pamiętać, że wnioski z badania mogą być



*Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

interpretowane przez osoby, które zapoznają się jedynie z opisową wersją raportu i na jego podstawie mogą wprowadzać konkretne rozwiązania w funkcjonowaniu całego urzędu.



Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

# Opracowanie katalogów kart i usług







Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

## 4. Opracowanie katalogów i kart usług

### 4.1. Cel skatalogowania i opracowania kart informacyjnych usług

Tworzone przez urzędy karty usług<sup>33</sup> mają ułatwić klientowi korzystanie z wybranej usługi. Karty usług powinny zawierać więc informacje istotne z punktu widzenia klienta. Ważne jest, by karty tworzone były w języku jasnym i przystępnym, zrozumiałym dla różnych klientów.

Skatalogowanie usług i zadań świadczonych przez urząd pozwala na rozpoznanie rzeczywistego zakresu realizowanych usług. Trzeba zaznaczyć bowiem, że w ramach urzędów tego samego typu realizowane są różne zakresy usług i w różnym nasileniu względem innych spraw. Istnieją urzędy, w których dana usługa realizowana jest sporadycznie, a w innych urzędach tego typu jest ona bardzo popularna. Może to wynikać ze specyfiki położenia urzędu, różnych typów obsługiwanych klientów bądź też ustalonego podziału obowiązków między urzędami – stąd wynika konieczność stworzenia odrębnego katalogu<sup>34</sup> dla każdego urzędu. Korzyścią wynikłą ze skatalogowania usług i zadań jest zwiększenie świadomości wśród samych pracowników urzędu co do faktycznego zakresu oferowanych usług i wykonywanych działań.

Korzyści dla klienta wynikające z dostępności katalogu usług urzędu są bezsprzeczne. Ma on bowiem możliwość przejrzania wszystkich usług możliwych do uzyskania, a także odszukania usługi będącej w strefie jego bezpośredniego zainteresowania. Katalog prezentuje klientowi w sposób bardzo przejrzysty wachlarz możliwości, z których może skorzystać. Dodatkową korzyścią jest zwiększenie ogólnej wiedzy klienta na temat działania urzędu – opracowane katalogi zyskują przez swoją strukturę też cechy materiału edukacyjnego, powszechnie dostępnego dla obywateli.

Z przygotowania opisu usług realizowanych przez urząd korzystają wszyscy: jednostka administracyjna, kierownictwo i pracownicy urzędu oraz końcowy adresat, czyli klient. Karty informacyjne usług staną się pierwszym punktem odniesienia dla poszukującego wyjaśnień klienta,

<sup>33</sup> Załącznik nr 06. Przykładowa karta informacyjna usługi wraz z formularzem oraz wzorem wypełnienia

<sup>34</sup> Załącznik nr 07. Przykładowy katalog usług



*Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

drogowskazem dla niezorientowanego w przepisach i procedurach. Karta nazwie usługę w języku zrozumiałym dla klienta, wskaże dokumenty konieczne do rozwiązania jego sprawy, pozwoli mu kompleksowo przygotować się do wizyty w urzędzie lub załatwienia sprawy bez pośrednictwa urzędu, dzięki wskazaniu alternatywnych dróg i możliwości realizacji usługi (poczta, internet, telefon). Ponadto wyjaśni proces, jaki nastąpi po wizycie, nakreśli procedurę i sposób działania urzędu, ale także poinformuje o konkretnych terminach i czasie oczekiwania na końcowe rozwiązanie. Pozwoli to zapoznać się ze sposobem działania poszczególnych jednostek administracji rządowej, da jasność co do kolejnych kroków, które musi wykonać klient bądź jakich ma oczekiwać od urzędu.

Dla pracowników urzędu także wynikną z tego działania wymierne korzyści. Można spodziewać się mniejszej ilości wizyt klienta w celu uzyskania drobnych informacji, zwiększenia świadomości klientów co do realizacji konkretnej usługi, większej cierpliwości dzięki klarowności wykazanych w karcie informacji. Osoby mające dostęp do internetu będą mogły przygotować dokumenty i pytania zanim jeszcze pojawią się w urzędzie ze swoją sprawą – przełoży się to na oszczędność czasu pracownika urzędu i klienta.

Urząd administracji rządowej wprowadzający proponowane rozwiązania będzie mógł poszczycić się innowacyjnością rozwiązań, otwarciem się na potrzeby klienta i zwiększeniem dotychczasowych standardów obsługi. Dzięki patrzeniu na usługi przez pryzmat klienta i tworzeniu kart informacyjnych z jego punktu widzenia, urzędy mogą w przyjazny sposób rozpocząć drogę w kierunku poprawy wizerunku na przyjazny i życzliwy obywatelowi.

## 4.2. Podstawowe założenia i pojęcia (podejście Life Events Approach, klient, usługa)

**Usługa** to działanie, które podejmuje urząd w odpowiedzi na indywidualne zgłoszenie obywatela (klienta). Należy zwrócić uwagę, że dana usługa może nie być związana z faktem, że jej odbiorcą jest osoba, która ją zgłasza – inicjatywa obywatelska. W większości spraw należy jednak przyjąć, że osoba, która zgłasza się do urzędu w danej sprawie jest jej bezpośrednim beneficjentem.



Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

**Zadanie** to każda czynność, którą wykonuje urząd bez inicjacji ze strony klienta, czyli na podstawie ustaw lub wewnętrznych regulacji, czego przykładem może być patrolowanie ulic przez funkcjonariuszy policji lub kontrola skarbowa dokonywana na podstawie zgłoszenia o nieprawidłowościach podatkowych.

**Klient** to osoba, która świadomie zamawia w urzędzie wykonanie usługi na rzecz swoją lub podmiotu, który reprezentuje.

**Odbiorcą** jest podmiot, który odczuwa wpływ (pozytywny lub negatywny) działań, zadań bądź usług wykonywanych przez urząd. Wyróżniamy 3 rodzaje odbiorców:

- **odbiorca czynny** (klient) – podmiot, który odbiera zamawianą przez siebie usługę; klient jest odbiorcą czynnym, jeżeli zamawiał usługę dotyczącą bezpośrednio jego,
- **odbiorca bierny** – podmiot, który odbiera usługę, której nie zamawiał bezpośrednio (nie występuje więc w roli klienta)
- **odbiorca zbiorowy** – grupa, w której nie jesteśmy w stanie wyróżnić poszczególnych osób; dobrymi przykładami odbiorców zbiorowych są mieszkańcy osiedla, bezpieczni dzięki obecności patroli policji lub mieszkańcy bloku, w którym straż pożarna sprawnie ugasiła pożar.

**Life events approach** (LEA) – tłum. podejście zdarzeń życiowych. Metoda opierająca się na dopasowaniu działań do rzeczywistych przypadków wziętych z życia. Podejście to zmieni sposób realizacji usługi w przypadku pojawienia się potrzeb, takich jak np. rejestracja samochodu, otworzenie działalności gospodarczej, chęć opracowania drzewa genealogicznego rodziny.

Metodyka *life events approach* w przypadku kart usług to:

- odpowiednie nazewnictwo usług,
- szczegółowy opis działań wykonywanych przez klienta, a nie działań wykonywanych w urzędzie, czyli to co się dzieje po stronie klienta,
- zbliżony do potocznego język, który jest używany do opisu usługi.

**Karta usługi** – zgodny z *podejściem zdarzeń życiowych* dokument opisujący drogę załatwiania sprawy przez klienta; karta usługi powinna przeprowadzić klienta od momentu przed wybraniem się do urzędu aż do zakończenia, które będzie jasno określone.



Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

**Katalog usług** – tabela zawierająca nazwy wszystkich usług, podzielonych na kategorie oraz opatrzone słowami kluczowymi; główną funkcją katalogu usług jest ustrukturyzowanie informacji o świadczonych przez urząd usługach, z których może skorzystać klient.

**Słowo kluczowe** – (w katalogu usług) słowo odnoszące się bezpośrednio do usługi, procesu jej załatwiania. Tworząc słowa kluczowe należy zastanowić się co może myśleć klient, opisując daną usługę. Są to słowa, po wpisaniu których w wyszukiwarkę internetową można będzie znaleźć powiązane z tym słowem usługi.

**Kategoria usługi** – ogólna kategoria czego dotyczy dana usługa. Kategorię należy traktować zgodnie z podejściem zdarzeń życiowych, tak by przedstawiały one spojrzenie klienta, a nie pracowników urzędu.

**Drzewo usług** – graficzna prezentacja katalogu usług uwzględniająca podział usług na kategorie.

**Opiekun usługi** – osoba odpowiedzialna za łatwy do zrozumienia przez klienta opis usługi; najlepszym opiekunem usługi będzie osoba biegła w opisywanym temacie, znająca przebieg działań w urzędzie oraz kontaktów z klientem i odbiorcą; do obowiązków opiekuna należy też śledzenie zmian w ustawach definiujących usługę i aktualizowanie karty usługi jej dotyczącej.

**Dobra praktyka** – wypracowane przez urząd rozwiązanie usprawniające działanie urzędu lub dostęp do usług. Dobra praktyka to godne naśladowania i transferowalne działanie, z którego inne urzędy mogą brać przykład.

**Transferowalność** – możliwość przełożenia wypracowanych w urzędzie rozwiązań na inne urzędy tego samego typu na terenie kraju.

### 4.3. Działania rekomendowane w celu opracowania i utrzymania kart usług

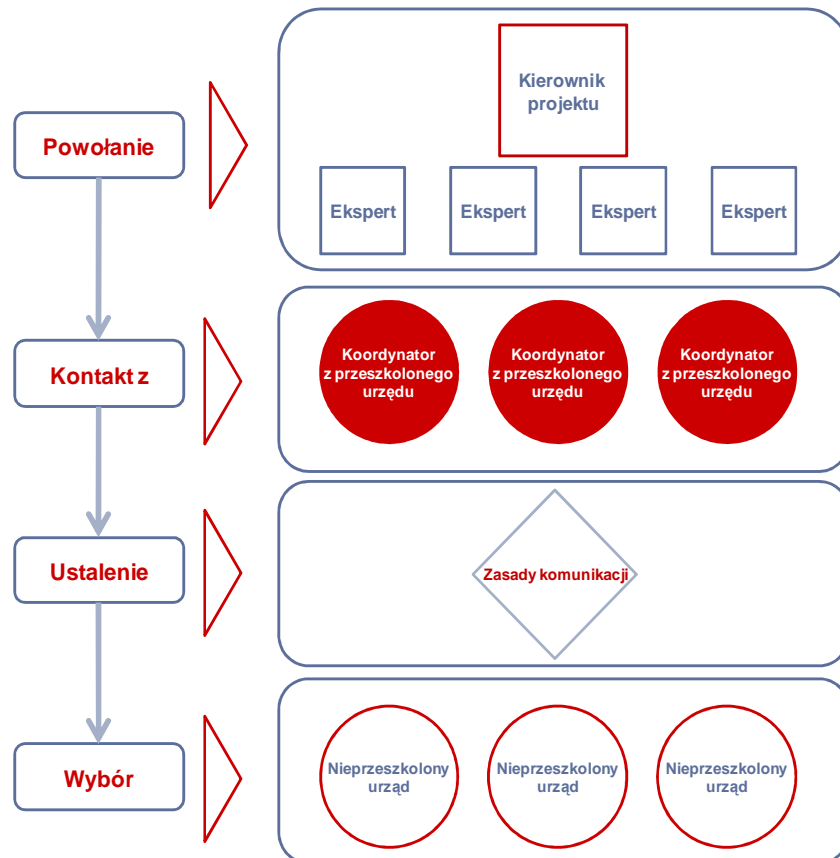
Aby opracować i utrzymać karty usług należy przeprowadzić następujące działania:

- Powołać koordynatora projektu i zespół ekspertów do spraw *life events approach*;

Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

- Skontaktować się z koordynatorem lub koordynatorami innych urzędów tego samego typu w celu uzyskania wsparcia z ich strony (wymiana informacji o dobrych praktykach, ryzykach organizacyjnych, logistycznych);
- Ustalić zasady komunikacji i zarządzania dokumentacją np. poprzez stworzenie dedykowanego portalu komunikacyjnego;

Szczegółowy przebieg procesu projektowego, zilustrowanego na poniższej grafice, opisano w części dotyczącej wykorzystywanych narzędzi oraz metodyki pracy (przez „projekt” w niniejszym rozdziale rozumie się zadanie polegające na opracowaniu katalogów i kart usług).



#### 4.4. Przepisanie odpowiedzialności i ról w zadaniu

Ważnym aspektem jest właściwe rozdysponowanie ról pomiędzy członków zespołu projektowego. Wpływa to na jakość rezultatów oraz terminowość prac. Poniżej znajduje się wykaz obowiązków każdego z uczestników według roli (funkcji), jaką pełni w projekcie.



Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Rola	Strona odpowiedzialna	Zakres odpowiedzialności
Koordynator zespołu projektowego	Beneficjent	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zapewnienie sali na warsztaty dla eksperta i pracowników urzędu</li> <li>• Przydzielenie zadań wskazanym członkom projektu</li> <li>• Zapewnienie miejsca pracy dla eksperta podczas konsultacji i urzędzie (biurko, krzesło)</li> <li>• Zapewnienie ekspertom i pracownikom dokumentacji pozwalającej na analizę usług urzędu</li> <li>• Upewnienie się, że i katalogu usług zawarte są wszystkie zadania i świadczone usługi oraz zatwierdzenie go</li> <li>• Zatwierdzenie kart usług opisanych przez pracowników urzędu</li> <li>• Umieszczenie zatwierdzonego katalogu usług na portalu komunikacyjnym</li> <li>• Wyznaczenie opiekunów usług</li> <li>• Umieszczenie zatwierdzonych kart usług na portalu komunikacyjnym</li> <li>• Udział i forach tematycznych portalu komunikacyjnego na profilu dla pracowników</li> </ul>
Pracownik urzędu – członek zespołu projektowego	Beneficjent	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktywny udział i warsztatach prowadzonych i urzędach</li> <li>• Wykorzystanie możliwości pozyskania wiedzy i wsparcia ekspertów i czasie trwania bezpośrednich konsultacji w urzędzie</li> <li>• Opracowanie katalogu usług urzędu</li> <li>• Opracowanie kart usług</li> <li>• Redakcja kart usług</li> <li>• Udział i forach tematycznych portalu komunikacyjnym na profilu pracownika</li> </ul>
Kierownik projektu	Opiekun merytoryczny	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stworzenie zespołu ekspertów</li> <li>• Zapewnienie przeszkolenia ekspertów z wykonania projektu</li> <li>• Zapewnienie logistyki dla podróży ekspertów do urzędu</li> <li>• Bieżąca koordynacja działań ekspertów</li> <li>• Ustalanie zastępstw ekspertów</li> <li>• Pilnowanie harmonogramu</li> <li>• Aktualizacja aktualności na portalu komunikacyjnym</li> <li>• Monitorowanie ryzyk i ich mitygacja</li> </ul>



Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

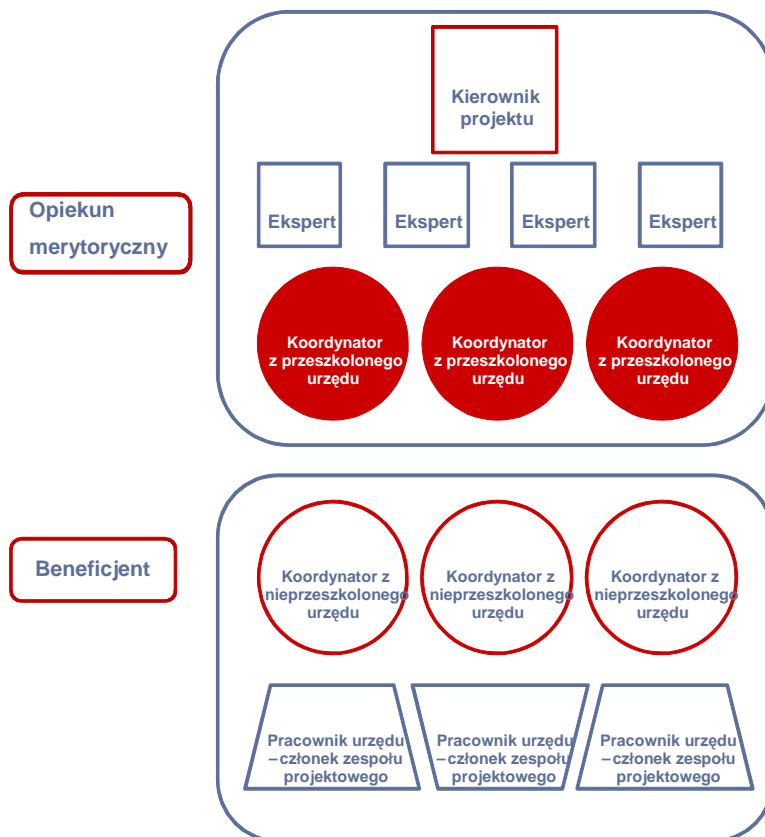
Ekspert LEA

Opiekun  
merytoryczny

- Przeprowadzenie warsztatów
- Weryfikacja katalogu usług urzędu
- Weryfikacja listy usług mających zostać opisanych przez członków zespołu projektowego
- Przedstawienie założeń dotyczących *life events approach*
- Przedstawienie założeń dotyczących źródeł i technik budowania katalogów usług
- Przedstawienie założeń dotyczących źródeł i technik opisywania usług
- Wyznaczanie standardów w zakresie komunikowania się językiem naturalnym
- Zapewnienie materiałów na warsztaty i formie elektronicznej i papierowej
- Wypełnienie dzienników pracy
- Zapewnienie swojej dostępności i godzinach pracy urzędu i formie bezpośrednich konsultacji
- Wypełnienie i zamieszczenie na portalu komunikacyjnym wniosków z przeprowadzonych warsztatów i konsultacji
- Udział i forach tematycznych portalu komunikacyjnego na profilu dla ekspertów
- Pozyskanie z urzędów dokumentacji pozwalającej na wstępną identyfikację usług świadczonych przez urząd
- Opisanie jednej usługi świadczonej przez urząd i karcie usługi
- Wsparcie pracowników urzędów i opracowaniu kart usług

Na grafice na następnej stronie przedstawiono przypisanie uczestników projektu do ról opiekuna merytorycznego oraz beneficjenta.

Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



W tabelach poniżej i na kolejnych stronach opisano odpowiedzialności wszystkich grup osób uczestniczących w opracowaniu katalogów i kart usług.

#### Odpowiedzialność po stronie zespołu wykonującego:

Opis warunku	Metoda realizacji	Działania zaradcze
Zapewnienie udziału odpowiednich ekspertów LEA	Przeprowadzenie rekrutacji wg wytycznych	Zatrudnienie większej liczby ekspertów dla zapewnienia zastępstwa w nagłych lub losowych sytuacjach
Przeszkolenie wszystkich ekspertów w zakresie niezbędnym do realizacji zadania	Przeprowadzenie szkoleń dla ekspertów	Przeszkolenie większej liczby ekspertów dla zapewnienia zastępstwa w nagłych lub losowych sytuacjach
Stworzenie zespołu projektowego	Stworzenie zespołu ekspertów z danych dziedzin i przypisanie ich jako opiekunów do urzędów	Udostępnienie danych teleadresowych ekspertów





*Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

Zapewnienie materiałów	Zapewnienie materiałów, takich jak wzory kart usług i ich szablony, niezbędnych do realizacji zadania	Umieszczenie materiałów na portalu komunikacyjnym
Zapewnienie sprawnej i terminowej komunikacji pomiędzy koordynatorem projektu ze strony urzędu a kierownikiem projektu	Udostępnienie urzędом kontaktów teleadresowych zespołu projektowego	Udostępnienie danych teleadresowych kierownika projektu
Zapewnienie należytej informacji w urzędach na temat prowadzonego projektu	Dostarczenie urzędом drogą elektroniczną (za potwierdzeniem odbioru) komunikatu na temat projektu, umieszczenie na portalu komunikacyjnym informacji o projekcie	Potwierdzenie telefoniczne odbioru przekazanych informacji
Wyznaczenie osób współpracujących z zespołem projektowym w każdym z urzędów biorących udział w projekcie w tym osoby pełniące rolę Koordynatora projektu po stronie urzędu	Skierowanie prośby do urzędów o stworzenie zespołów projektowych na podstawie zdefiniowanych kryteriów wyboru	W przypadku braku wyznaczonej osoby zespół ekspertów pomoże w dokonaniu wyboru

**Odpowiedzialność po stronie urzędów-beneficjentów:**

<i>Opis warunku</i>	<i>Metoda realizacji</i>	<i>Działania zaradcze</i>
Określenie osób zastępujących w przypadku nieobecności osób oddelegowanych do realizacji projektu	Skierowanie prośby do urzędów o wskazanie osób zastępujących	W przypadku nie wskazania osoby zastępującej jej rolę przejmuje koordynator
Zapewnienie dostępności ww. osób współpracujących w terminach określonych w harmonogramie	Przedstawienie i uzgodnienie harmonogramu prac z koordynatorem	W przypadku niedostępności właściwych osób w terminie uzgodnionym w harmonogramie zaproponowanie alternatywnych terminy



Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Zapewnienie należytej informacji w urzędach na temat prowadzonego projektu	Przekazanie członkom zespołów projektowych w urzędach informacji niezbędnych do wykonywania zadań związanych z projektem	W przypadku braku wiedzy na temat projektu u osób biorących w nim udział zostanie udostępniony portal komunikacyjny
Udostępnienie niezbędnej do realizacji zadania dokumentacji istniejącej w urzędzie i mającej wpływ na realizację projektu	Przekazanie zespołowi ekspertów w formie papierowej oraz elektronicznej dokumentów wymaganych do identyfikacji świadczonych usług	Pozyskanie dokumentacji z innych urzędów tego samego typu
Zapewnienie sali	Zapewnienie odpowiedniego pomieszczenia do pracy eksperta oraz spotkań z pracownikami urzędu	Urzędy zostaną poproszone o potwierdzenie dostępności sali

Zakłada się, że zespół opiekuna merytorycznego może stworzyć zarówno dostawca zewnętrzny, jak i urząd nadrzędny.

Opiekunem merytorycznym może zostać:

1. zespół powołany przez urząd beneficjenta,
2. zespół powołany przez urząd nadrzędny,
3. dostawca zewnętrzny .

Jeżeli zespół opiekuna merytorycznego jest tworzony przez urząd nadrzędny ułatwi to znacznie pracę z powodu szerszej znajomości kontekstu funkcjonowania administracji. W przypadku gdy kierownikiem projektu i ekspertami *life events approach* zostaną osoby z urzędów nadrzędnych, ta hierarchiczność może przyczynić się do usprawnienia prac i osiągnięcia większej terminowości realizacji zadań, niżeli w sytuacji samodzielnej realizacji przez dany urząd. Bardzo istotny jest również właściwy wybór ekspertów, gdyż ich rolą jest czuwanie nad jasnością przekazu tworzonych produktów. Należy więc dobierać ich zgodnie z wytycznymi zakładającymi konieczność posiadania określonej wiedzy i doświadczenia w pracy w urzędzie, szczególnie w tych obszarach, w których występują relacje z klientem indywidualnym, przedsiębiorcami/przedsiębiorczyniami oraz instytucjami publicznymi.

Istnieje też możliwość indywidualnego transferu rozwiązań – bez stworzenia zespołu projektowego z udziałem osób spoza urzędu. Na podstawie decyzji kierownika urzędu, urząd może, korzystając



Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

z wypracowanego w ramach projektu „Klient...” *Podręcznika budowy katalogów i kart usług*<sup>35</sup>, zrealizować projekt samodzielnie. W takim przypadku funkcje (odpowiedzialności i role) opiekuna merytorycznego przejmie zespół beneficjenta. Rolę ekspertów *life events approach* mogą przejąć sami klienci - zgodnie z ideą Web 2.0 robocze wersje kart usług można umieścić na witrynie internetowej urzędu z prośbą o zaopiniowanie jasności treści i sugestie zmian. W tym wypadku naturalnemu skróceniu i uproszczeniu ulegnie proces realizacji projektu. Należy tutaj jednak pamiętać o tym, aby wypracowane rozwiązania urzędu, nie odbiegały w sposób znaczny od podobnych rozwiązań stosowanych w innych urzędach danego typu.

Wariant	Dobre strony	Ryzyka
1. zespół powołany przez urząd nadrzędny	<ul style="list-style-type: none"> <li>znajomość obszarów funkcjonalnych urzędu</li> <li>autorytet formalny</li> <li>łatwość w egzekwowaniu terminowości</li> <li>możliwość przeniesienia efektów prac na wszystkie urzędy podrzędne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>obniżona koncentracja na stosowanie języka naturalnego, rozumianego z perspektywy klienta</li> <li>ograniczona możliwość udziału w pracach w trybie nadzoru codziennego – łączenie zadań w urzędzie beneficjenta z bieżącymi działaniami operacyjnymi</li> </ul>
2. zespół powołany przez urząd beneficjenta	<ul style="list-style-type: none"> <li>doskonała znajomość szczegółowych działań realizowanych w urzędzie</li> <li>właściwa selekcja usług podlegających opisowi – bezpośredni obraz potrzeb komunikowanych przez klientów i oczekiwań naczelnika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>niewłaściwie wskazany koordynator – zasada podległości służbowej powinna być tożsama z podległością w projekcie</li> <li>ograniczona możliwość udziału w realizacji projektu – priorytetyzacja bieżących działań operacyjnych względem zadań związanych z opracowaniem katalogów i kart usług</li> </ul>
3. dostawca zewnętrzny	<ul style="list-style-type: none"> <li>zarządzanie projektem według najnowszych standardów</li> <li>doświadczenie w prowadzeniu projektów związanych z satysfakcją klienta</li> <li>świeże spojrzenie na usługi urzędów przez pryzmat klienta</li> <li>operowanie językiem naturalnym</li> <li>znajomość specyfiki urzędu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zwiększony koszt wykonania poprzez zaangażowanie niezależnych ekspertów zewnętrznych</li> </ul>

<sup>35</sup> Podręczniki budowy katalogów i kart usług dla poszczególnych typów urzędów dostępne na stronie internetowej DSC KPRM po zakończeniu realizacji projektu.



Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

#### 4.5. Plan warsztatów wprowadzających

Model prowadzenia warsztatów może wyglądać jak przedstawiono poniżej. W lewej kolumnie podany jest sugerowany czas trwania poszczególnych bloków warsztatów.

Czas	Zakres omawianych tematów
00:10	Organizacja warsztatów
00:15	O opracowaniu katalogów i kart usług i korzyściach z ich tworzenia
01:00	Siatka pojęciowa (zadania, klienci)
00:45	Zadania, produkty, terminy ich dotyczące, portal komunikacyjny + pytania
00:45	Identyfikacja usług i zadań
	<b>Kryteria wyboru kart usług</b>
00:30	Prezentowanie kryteriów wyboru usług i wybór usług do opisu na podstawie katalogu
00:15	Przypisanie odpowiedzialności pracowników
00:50	Omówienie wzorcowej karty usługi i formularza
	<b>Obecnie wykorzystywane karty</b>
00:15	Jak wygląda karta urzędu dziś
01:00	Wypełnienie szablonu dla danej usługi
00:30	Omówienie kart z ćwiczenia
	<b>Dalsze prace nad kartami usług</b>
00:10	Zalecana częstotliwość aktualizacji kart usług
00:15	Omówienie działań następnych - kto, co, kiedy
00:05	Lista obecności

#### 4.6. Metodyka tworzenia katalogów i kart usług

##### Narzędzia oraz materiały

Jednym z elementów niezbędnych do utworzenia katalogów i kart usług jest ustalenie zasad komunikacji i zarządzania dokumentacją. Można tego dokonać np. poprzez stworzenie dedykowanego portalu komunikacyjnego. Portal taki powinien umożliwiać:

- Komunikację pomiędzy urzędami (zarówno tymi już przeszkolonymi jak i dopiero szkolenymi);
- Wymianę doświadczeń;



Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

- Dostęp do materiałów związanych z realizacją projektu.

Portal powinien posiadać przedstawione poniżej funkcjonalności:



Najważniejszą funkcją portalu, niezbędną do przeprowadzenia projektu, jest biblioteka produktów. Zarządzanie dokumentacją poprzez korespondencję opartą na poczcie elektronicznej nie gwarantuje skutecznego zarządzania wersjami i właściwej wymiany wiedzy między członkami zespołu projektowego. Pozostałe funkcjonalności takie jak: forum dyskusyjne, kalendarz spotkań, komunikaty oraz aktualności, wyszukiwarka materiałów, różne profile dostępu, automatyczne powiadomianie znacznie ułatwiają pracę, podnoszą efektywność działań oraz wpływają na jakość produktów, jednak nie są niezbędne do przeprowadzenia projektu.

## Metodyka pracy

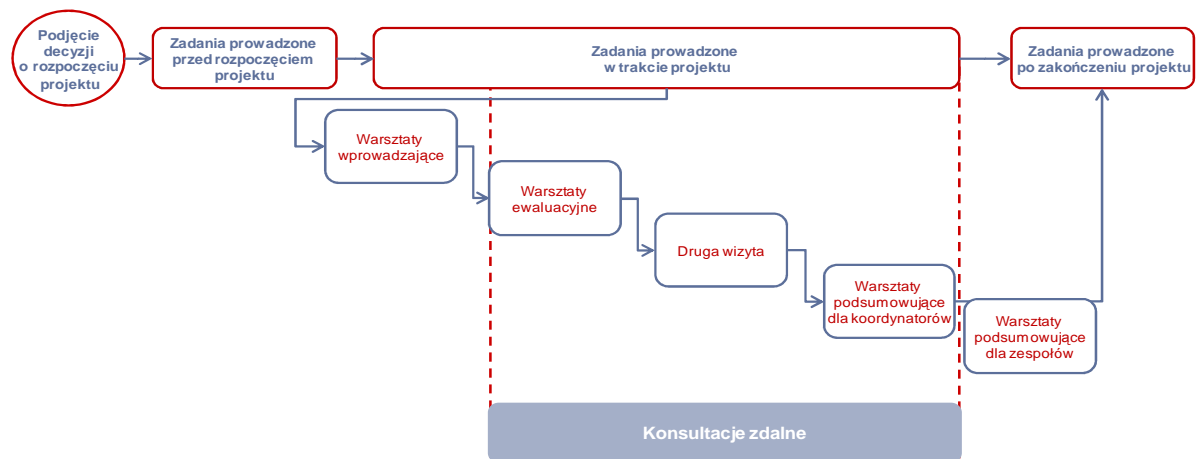
Działania mające na celu opracowanie katalogów i kart usług podzielono na trzy następujące etapy:

- Zadania prowadzone przed rozpoczęciem projektu;
- Zadania prowadzone w trakcie projektu, w tym:
  - Warsztaty wprowadzające;
  - Warsztaty ewaluacyjne;
  - Konsultacje zdalne;

Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

- Druga wizyta – konsultacje bezpośrednie;
- Warsztaty podsumowujące.
- Zadania prowadzone po zakończeniu projektu.

Poniższa grafika przedstawia schematyczny harmonogram przebiegu prac nad katalogami i kartami usług. Poszczególne etapy zostały opisane w dalszej części dokumentu.



## Zadania prowadzone przed rozpoczęciem projektu

Po podjęciu decyzji o chęci rozpoczęcia projektu należy:

- Wyznaczyć kierownika projektu, do którego należało będzie prowadzenie projektu. Powinna to być osoba posiadająca odpowiednią wiedzę o projekcie oraz umiejętności prowadzenia projektu. Zaleca się aby osoba ta posiadała również odpowiednie umocowanie w strukturach administracji rządowej.
- Stworzyć zespół projektowy wspomagający kierownika. Zespół powinien składać się z przeszkolonych ekspertów, których zadaniem będzie bieżący kontakt z urzędami.
- Jeśli to możliwe – zapewnić dostępność koordynatora lub koordynatorów z urzędów, które brały udział w zadaniu 1 projektu „Klient w centrum uwagi administracji” w celu wymiany doświadczeń i wiedzy.



*Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

- Wyznaczyć koordynatorów w każdym z urzędów biorących udział w projekcie. Powinny to być osoby posiadające odpowiednie umocowanie w strukturze urzędu, znające jego specyfikę, a także wyrażające chęć do prowadzenia takiego projektu. Rekomenduje się, aby na stanowisko koordynatora wyznaczyć osobę na stanowisku, co najmniej równym najwyższemu stanowisku pozostałych członków zespołu.
- Wyznaczyć członków zespołu projektowego w urzędach. Rekomenduje się, aby wybierając pracowników do udziału w warsztatach, kierownicy przestrzegali horyzontalnej zasady równości szans kobiet i mężczyzn w Europejskim Funduszu Społecznym wynikającej z zapisów Traktatu Amsterdamskiego oraz Rozporządzeń Rady Europejskiej regulujących wdrażanie EFS we wszystkich krajach członkowskich Unii Europejskiej. Wskazane jest, aby członkami zespołów były osoby spełniające kryteria przedstawione w poniższej tabeli.

<b>Sugerowany profil kompetencyjny członków zespołu projektowego</b>	
1	staż pracy w danym typie urzędu to co najmniej pięć lat
2	praca na co najmniej dwóch stanowiskach w danym typie urzędu, przy czym ostatnie piastowane nie mniej niż rok
3	obecnie zajmowane stanowisko nie niższe niż inspektor, lub równorzędne
4	na obecnie zajmowanym stanowisku ma bezpośredni kontakt z klientami urzędu
5	posiada szeroką wiedzę na temat funkcjonowania poszczególnych komórek urzędu, ze szczególnym uwzględnieniem ich klientów oraz świadczonych usług
6	posiada dostęp do dokumentów urzędowych pomocnych w ustalaniu katalogu i tworzeniu kart usług
7	może zostać wyłączony z bieżących zadań na czas umożliwiający stworzenie katalogów i kart usług zgodnie z zatwierdzonym harmonogramem

Kryteria te zapewniają, że w zespole opracowującym karty usług znajdą się osoby znające specyfikę urzędu oraz pracy w administracji rządowej, procedury wewnętrzne, mające kontakt z klientem. Kryteria te są zalecane jednak dopuszcza się pewne odchylenia: dobór członków zespołu projektowego leży w gestii kierownika zespołu po stronie urzędu. Może on zdecydować o dołączeniu do zespołu członków, którzy nie spełniają powyższych wymagań, jednak z jego wiedzy i doświadczenia będzie wynikało, że wniosą oni znaczącą wartość dodaną do zespołu.

- Przygotować warsztaty, a w tym w szczególności dostosować:



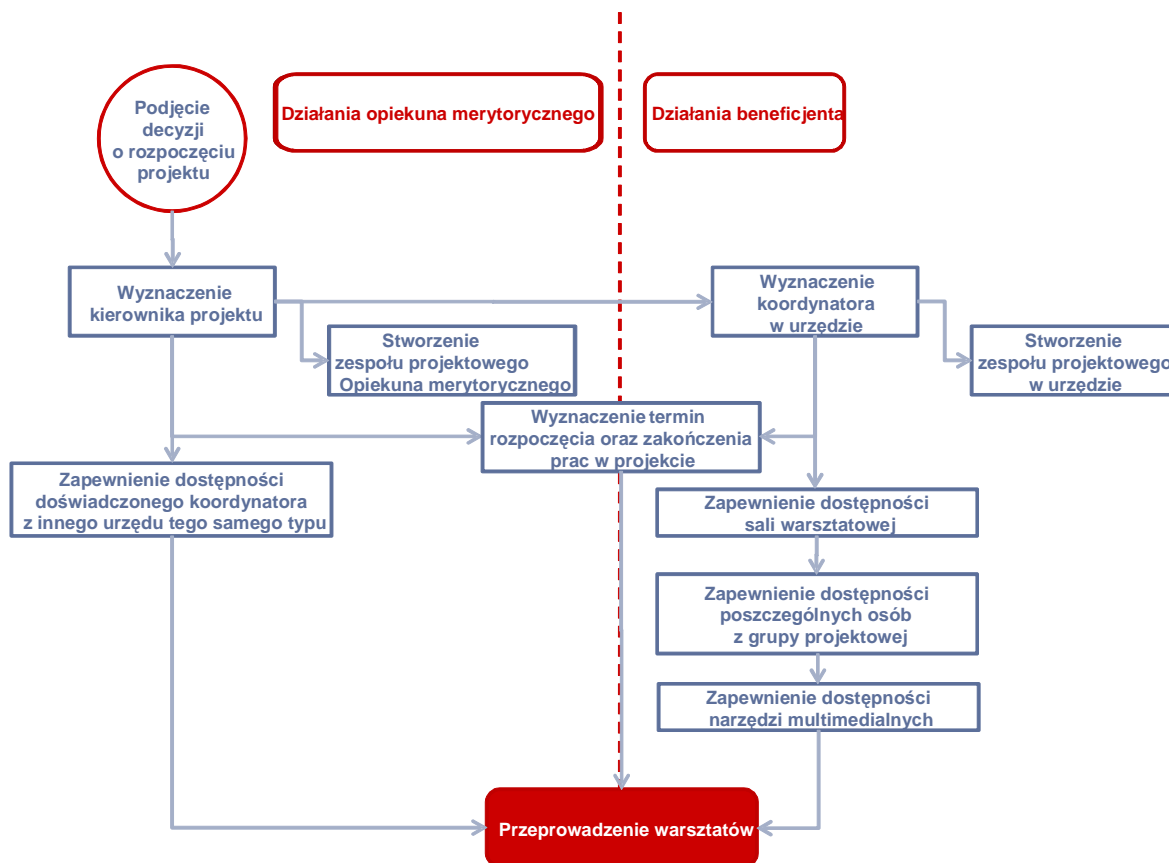
*Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

- podręcznik członka zespołu projektowego;
- prezentację warsztatową;
- materiały ćwiczeniowe (przykładowy katalog usług, przykładowa karta informacyjna usługi, szablon karty usługi).
- Zapewnić dostępność sali warsztatowej w terminach zgodnych z opracowanym przez kierownika projektu harmonogramem spotkań.
- Skoordynować dostępność poszczególnych osób z grupy projektowej.
- Zapewnić dostępność narzędzi multimedialnych tj. komputery z edytorem tekstu, rzutnik, flipchart.
- Przeprowadzić warsztaty w urzędach. Jeśli to możliwe, warsztaty powinni przeprowadzić eksperci LEA lub koordynatorzy z urzędów, które brały już udział w opracowywaniu katalogów i kart usług np. w zadaniu 1 projektu „Klient...”.
- Wyznaczyć sztywne terminy rozpoczęcia oraz zakończenia prac w projekcie. Ustalenie harmonogramu przyspiesza pracę i ułatwia koordynację.



Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Poniższa grafika przedstawia działania, które należy przeprowadzić po podjęciu decyzji o rozpoczęciu projektu.



## Zadania prowadzone w trakcie projektu

### Warsztaty wprowadzające

Prace w projekcie należy rozpocząć od warsztatów wprowadzających mających na celu zapoznanie zespołu z założeniami projektu, zakresem odpowiedzialności, metodyką prac, harmonogramem oraz oczekiwanymi rezultatami. Plan przeprowadzenia warsztatów został przedstawiony w poprzednim rozdziale.

Warsztaty wprowadzające przeprowadzają eksperci, wybrani przez opiekuna merytorycznego. Wartością dodaną byłby również udział w warsztatach doświadczonych pracowników z urzędów, które brały udział w opracowywaniu katalogów i kart usług w innych urzędach. Jak wcześniej zaznaczono, pracownicy tacy mogą też pełnić rolę ekspertów LEA.



*Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

Koordinatorzy mogą podzielić się doświadczeniami na temat prowadzenia projektu, ryzykami jemu towarzyszącymi, przekazać swoje uwagi i wskazówki.

W trakcie warsztatów wprowadzających wszystkim osobom w zespole należy przypisać ich zadania oraz termin ich realizacji. Odpowiedzialnym za nadzór nad pracami jest koordynator zespołu w urzędzie, w którym prowadzone są warsztaty.

### **Warsztaty ewaluacyjne**

Dobrym pomysłem jest zorganizowanie po trzecim tygodniu pracy nad produktami spotkania ewaluacyjnego. Do tego momentu powinno być przygotowane około 30 kart usług. Spotkania ewaluacyjne powinien zorganizować kierownik projektu dla koordynatorów zespołów. Spotkanie takie może mieć formę warsztatów, na których osoby zaangażowane w prace będą mogły podzielić się swoimi doświadczeniami i trudnościami. Umożliwi ono zdiagnozowanie problemów oraz wprowadzenie ewentualnych zmian i korekt w trybie pracy zespołu. Wyniki spotkań koordynatorzy powinni przekazać członkom swoich zespołów. Poniżej przedstawiono proponowany scenariusz spotkania:

<b>Czas</b>	<b>Zakres omawianych tematów</b>
00:15	Prezentacja zasad i prowadzących spotkanie ewaluacyjne oraz uczestników spotkania
00:25	Krótkie przedstawienie dotychczasowych działań w projekcie
00:20	Analiza SWOT dotychczasowych działań
<b>Omówienie prac pozostałych do realizacji</b>	
00:30	Identyfikacja działań pozostałych do realizacji
00:30	Diagnoza czynników ułatwiających i utrudniających identyfikację pozostałych działań. Dyskusja na temat czynników maksymalizujących efektywną realizację pozostałych działań
<b>Podsumowanie spotkania</b>	
01:00	Identyfikacja pozytywnych doświadczeń z dotychczas realizowanych działań do zaaplikowania w działaniach pozostałych w procesie

Jeżeli zajdzie taka potrzeba warsztaty ewaluacyjne można powtarzać cyklicznie, aż do zakończenia projektu, nie częściej jednak niż co 3 - 4 tygodnie.

### **Konsultacje zdalne**



*Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

W zależności od planowanej liczby kart usług, które powinien wypracować projekt, proces opisywania trwał będzie od jednego do sześciu miesięcy. Właściwa koordynacja prac połączona z odpowiednią dostępnością członków zespołu projektowego pozwoli na opisanie około 20 kart w ciągu miesiąca, a w ciągu 6 miesięcy można opisać nawet 200 kart. W tym czasie zespół ekspertów, wyznaczonych przez opiekuna merytorycznego, powinien czuwać nad jakością przekazywanych kart i na bieżąco konsultować poprawki. Portal komunikacyjny powinien posiadać funkcjonalność informowania ekspertów o zamieszczeniu nowych kart usług. Każdy ekspert na bieżąco sprawdza karty informacyjne spływające z urzędów mu podległych. Następnie przekazuje swoje sugestie i poprawki koordynatorowi z urzędu. Zaleca się aby eksperci nie wprowadzali sami poprawek w kartach. Poprawianie kart przez członków zespołów projektowych oraz koordynatorów w urzędach ma walor edukacyjny. Poprawki eksperci mogą przekazywać w formie rozmowy telefonicznej lub poprzez e-mail. Zalecana jest ta pierwsza forma. Dopuszczalne jest też aby eksperci pracowali bezpośrednio z członkiem zespołu, który tworzył daną kartę.

Podczas konsultacji zdalnych ważną rolę powinni również pełnić koordynatorzy z urzędów, które opracowały już katalogi i karty usług. Eksperci powinni mieć możliwości konsultowania z nimi rozwiązań, które zostały już wypracowane w zadaniu 1 projektu „Klient...”.

### **Druga wizyta – konsultacje bezpośrednie**

Zaleca się aby po upływie około 75% czasu projektu ekspert wrócił do urzędu. Druga wizyta powinna służyć bezpośrednim konsultacjom kart usług. Proponowana forma wizyty wygląda następująco:

- przekazanie uwag oraz informacji na temat statusu projektu całemu zespołowi projektowemu



*Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

- praca indywidualna z każdym członkiem zespołu. Ekspert umawia się na konsultacje z każdym członkiem zespołu, który brał udział w tworzeniu kart. Członkowie zespołu projektowego na bieżąco wprowadzają do kart poprawki zgłoszone przez eksperta.

Zaleca się aby druga wizyta eksperta trwała od jednego do pięciu dni - w zależności od ilości członków zespołu, ich dostępności oraz ilości kart informacyjnych. Ten czas pozwoli w sposób efektywny na wniesienie stosownych uwag i dynamiczny wzrost jakości opisanych usług.

Każda karta informacyjna usługi zostanie poprawiona od 3 do 8 razy zanim zostanie dopracowana do wymogów projektu. Wysoka liczba iteracji wpływa na czas trwania projektu, jak również na liczbę ekspertów niezbędnych do zapewnienia jakości produktów i sprawnej koordynacji działań.

Jeżeli w projekcie będą brały udział urzędy z różnych oddalonych od siebie miast, należy rozważyć możliwość przeprowadzenia telekonferencji, zamiast bezpośrednich konsultacji.

### **Warsztaty podsumowujące**

Na zakończenie projektu warto zorganizować warsztaty podsumowujące. Pozwolą one w formalny sposób zakończyć projekt oraz zebrać doświadczenia wszystkich zaangażowanych osób. Posłużą również zaprezentowaniu wyników prac na forum instytucji. Warsztaty powinny odbyć się w dwóch etapach:

- W pierwszym etapie warsztaty powinien zorganizować kierownik projektu dla koordynatorów zespołów,
- W drugim etapie koordynatorzy przekazują wnioski członkom swoich zespołów projektowych.

Drugi etap warsztatów jest dobrym momentem na wyznaczenie opiekunów kart w urzędzie. Wyznaczeni opiekunowie kart będą odpowiedzialni za bieżącą aktualizację (ze względu na zmiany prawa bądź standaryzację procesów w ramach wszystkich urzędów w kraju).



Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Warsztaty mają również na celu przedstawienie efektów prac oraz działań następczych (wdrożeńiowych).

Efekty prac należy przedstawić formalnie jednostce nadzorującej aby zostały wdrożone w pozostałych urządach podległych danego typu zarówno tych, które były już przeszkolone, jak i tych, które dopiero będą.

## Zadania prowadzone po zakończeniu projektu

Po zakończeniu projektu należy:

- Umieścić na portalu komunikacyjnym wnioski z przeprowadzonych zadań;
- Umieścić na portalu oraz w innych narzędziach jak BIP i ePUAP(2) wyniki prac – karty informacyjne oraz katalogi usług;
- Aktualizować na bieżąco karty oraz katalogi usług;
- Wspierać kolejne urzędy chcące opracowywać katalogi oraz karty usług.

### 4.7. Wytyczne budowy katalogu usług, w tym techniki budowy katalogów

Katalog usług to dokument, w którym klient przychodzący do urzędu powinien być w stanie znaleźć wszystkie usługi świadczone przez dany urząd. Aby mu to umożliwić, a także ułatwić wyszukanie odpowiedniej usługi, konieczne będzie odpowiednie nadanie kategorii usługom, a także nazwanie ich zgodnie z metodyką podejść zdarzeń życiowych (LEA - *life events approach*).

Korzyści ze stworzenia katalogu usług odczuwają zarówno klienci urzędu, jak i jego pracownicy. Aby zrozumieć, jak stworzyć dobry katalog, trzeba najpierw postawić się w roli klienta, który chce załatwić sprawę w urzędzie. Często sytuacją jest, że od razu po pojawieniu się w urzędzie, stawia sobie podstawowe pytania – *Czy to na pewno odpowiedni urząd? Czy mogę załatwić wszystko w jednym miejscu? Czy znajdę tutaj wszystkie potrzebne druki?* Otrzymując od razu odpowiedzi na te pytania, zaoszczędziłby czas swój oraz czas pracowników urzędu.

Dobrze skonstruowany katalog usług rozwiązuje część podstawowych problemów.



Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

1. Wykaz usług. Głównym elementem katalogu usług jest kolumna zawierająca nazwy wszystkich usług świadczonych w urzędzie. Ważną rzeczą jest, aby tworząc ich wykaz, nazywać je w taki sposób, jakby to zrobił klient urzędu. Z reguły nie zna on procesów, jakie składają się na realizację interesującej go sprawy; nie zna również nazw właściwych dla jego sprawy formularzy. Wie natomiast, po co do urzędu przyszedł, np. wyrobić paszport. Kluczową kwestią jest więc nazywanie usług w taki sposób jak widzi to klient ze swojej perspektywy – „Uzyskanie paszportu”.
2. Kategorie. Kolejnym elementem katalogu ułatwiającym zarządzanie usługami są kategorie. Każda usługa powinna mieć przypisaną kategorię tematyczną, w zależności od sprawy, o jakiej traktuje, np. „Rozliczenie podatku dochodowego”. Należy pamiętać, że kategoria usługi powinna zostać nazwana w sposób na tyle intuicyjny i oczywisty aby za jej pomocą było możliwe odnajdywanie, grupowanie i porównywanie usług. Dzięki temu rozwiązaniu klient urzędu otrzyma czytelną informację o tym, jakie usługi wiążą się ze sprawą którą załatwia, a także – jakie dodatkowe opcje ma do wyboru. Połączenie dobrze stworzonego wykazu usług wraz z nadaniem kategorii pomoże uświadomić pracownikom urzędu, jak szeroki zakres usług realizują. Wpłyne to bezpośrednio na ich jakość, poszerzy świadomość samych pracowników urzędu oraz ułatwi organizację pracy.
3. Słowa kluczowe. Do każdej usługi w katalogu przypisane są słowa kluczowe. Jest to wygodna metoda wyszukiwania treści elektronicznych, znacznie usprawniająca proces kategoryzowania oraz późniejszego wyszukiwania potrzebnych informacji. Słowa kluczowe są bardzo powszechnie wykorzystywane podczas opisywania informacji tekstowej. Podczas ich tworzenia i dopasowywania do danej usługi należy pamiętać, że powinny to być raczej pojedyncze wyrazy. Powinny być na tyle precyzyjne, aby wskazywały na konkretną usługę, a za razem na tyle uniwersalne, aby mogły być wykorzystane przez osoby nieznające specjalistycznych terminów charakteryzujących daną usługę. Dobrym pomysłem jest, aby odnosiły się nie tylko do samej usługi, ale także do procesów towarzyszących jej realizacji.
4. Zadania. Poza usługami w katalogu powinny znajdować się również zadania. Należy je wyróżnić słowem „zadania” w kolumnie Kategoria usługi. Zadaniem są działania wykonywane przez urząd, a nie na wniosek klienta, dlatego też ich nazwą jest krótki opis działania urzędu.

Kroki, jakie należy podjąć aby stworzyć katalog usług:



Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

1. Sporządzić listę wszystkich usług, jakie klient może załatwić w urzędzie na podstawie dokumentacji i aktów prawnych.

2. Sporządzić listę zadań urzędu.

3. Nazwać usługi i zadania w taki sposób, aby były one jasne i zrozumiałe dla klienta – zgodnie z metodyką LEA.

4. Nadać usługom kategorie i odpowiednio oznaczyć zadania.

5. Przypisać do każdej usługi słowa kluczowe.

6. Nadać każdej usłudze numer identyfikacyjny (ID). Zastosować oddzielną numerację dla zadań.

Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Fragment przykładowego katalogu usług:

Podział na kategorie

Nazwa usługi,  
która będzie tytułem  
karty informacyjnej

Słowa kluczowe  
przypisane do usługi

Woj. Inspektorat Jakości Handlowej Art. Rolno-Spożywczych			
ID	Kategoria usługi	Nazwa usługi	Słowa kluczowe
1	Informacje od konsumentów	Zgłoszenie niewłaściwej jakości artykułu rolno-spożywczego	Wadliwy artykuł spożywczy
2	Ocena Jakości Handlowej	Ocena jakości handlowej artykułów rolno-spożywczych	Wniosek o ocenie jakości handlowej artykułów rolno-spożywczych Świadectwo jakości handlowej Artykułów Rolno-Spożywczych; opłata, decyzja
3	Obsługa rzeczoznawców	Obiór zaświadczenia i pieczętki rzeczoznawcy	Zaświadczenie o wpisie do rejestru rzeczoznawców, pieczęć rzeczoznawcy, decyzja
4	Obsługa rzeczoznawców	Zgłoszenie kandydata na egzamin i/lub szkolenie dla rzeczoznawców	Zakres uprawnień na rzeczoznawców, ankieta/zgłoszenia kandydata na szkolenie
5	Ekologia	Uzyskanie zgody na wprowadzenie do ekologicznej jednostki drobiarskiej nieekologicznego drobiu	Zgoda wprowadzenie do ekologicznej jednostki drobiarskiej nieekologicznego drobiu
6	Kontrola	Uzyskanie protokołu kontroli jakości handlowej artykułów rolno-spożywczych przywozonych z zagranicy	Zgłoszenie do kontroli jakości handlowej artykułów rolno-spożywczych przywozonych z zagranicy. Protokół z kontroli jakości handlowej artykułów rolno-spożywczych przywozonych z zagranicy.
7	Kasne i umiark.		

#### 4.8. Wytyczne budowy kart usług

Karta usługi jest dokumentem mającym przeprowadzić klienta przez proces załatwiania sprawy – przeprowadzić go w sposób możliwie prosty, szybki, skuteczny i najmniej uciążliwy. Aby to umożliwić urząd powinien wybrać osoby najbardziej kompetentne w zakresie opisywanych usług, które staną się docelowo *opiekunami usług*. Potrzebna jest też osoba *redaktora kart usług*, która zajmie się ostateczną korektą redakcyjną kart, by miały one jednolitą i spójną formę, a opis będzie zgodny z zasadami poprawnej polszczyzny. W niektórych przypadkach – kiedy usługa dotyczy również obcokrajowców – należy zastanowić się nad stworzeniem opisów usług w innych językach,





*Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

np. angielskim, rosyjskim, ukraińskim, wietnamskim, chińskim, niemieckim. Taka potrzeba istnieje głównie w dużych aglomeracjach, w których występują jednostki publiczne obsługujące osoby nieznaące w wystarczającym stopniu języka polskiego. Stosowanie opcjonalnych komunikatów językowych zaleca się także w urzędach zlokalizowanych na bądź przy granicach – wtedy oczywistym językiem dodatkowym będzie język występujący w państwie sąsiadującym.

Struktura karty informacyjnej oparta jest na formule pytanie-odpowieź. Pytania zadawane są kolejno w logiczny sposób odzwierciedlający proces myślowy i zgodny z naturalną procedurą załatwiania spraw. Odpowiedzi na pytania powinny skupiać się na tej części załatwiania sprawy, którą widzi klient i która jest dla niego istotna. Nie jest przy tym dla klienta istotna informacja o sposobie wewnętrznego procedowania w urzędzie (albo między urzędami), jeżeli w danej czynności klient nie występuje jako podmiot wchodzący w interakcje.

Właściwy opis usługi zawiera poniższe elementy:

- Opis sprawy,
- Opis klienta, którego usługa dotyczy,
- Wykaz dokumentów koniecznych do załączenia lub okazania w urzędzie,
- Wykaz dokumentów lub formularzy koniecznych do wypełnienia,
- Sposób wypełnienia dokumentów lub formularzy,
- Terminy składania dokumentów,
- Wymagane opłaty i forma ich wnoszenia,
- Miejsce składania dokumentów lub załatwienia sprawy,
- Czas realizacji usługi po stronie urzędu,
- Wynik wykonania usługi,
- Tryb odwoławczy,
- Informacje dodatkowe,
- Podstawa prawna.



*Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

Język, którego należy używać musi być możliwie prosty, zrozumiały dla każdego odbiorcy, niezależnie od wykształcenia czy też doświadczenia w sprawach załatwianych w urzędach. Należy przyjąć aprioryczne założenie, że klientem jest osoba, która pierwszy raz odwiedza urząd. Taka osoba nie będzie czuć się swobodnie i bezpiecznie, gdy otrzyma dużą ilość oficjalnych określeń, złożonych nazw i artykułów prawnych. Taki klient potrzebuje poczucia, że ktoś się nim opiekuje i czuwa nad tym, żeby cała operacja przebiegła pomyślnie. Karty usług mają zapewnić klientowi takie właśnie uczucie. Nie należy przy tym obawiać się ze strony klienta nadmiernej poufałości – obywatel zawsze będzie czuć respekt przed urzędem, bez względu na formę komunikatu, jaka do niego z urzędu dociera.

Uwzględnivszy powyższą argumentację, zalecana forma zwracania się do klienta oparta jest na formule per „Ty” („Tobie”, „Twoich”, „dla Ciebie”), a pisząc o urzędzie – „my” („nam”, „naszych”, „nas”).

Wypowiadając się w karcie należy także:

- Używać możliwie prostych i popularnych słów – zamiast pisać „uiścić opłatę” niech będzie napisane „zapłacić”;
- Upewnić się, że czytając „my” klient nie pomyśli „ja i wy”, dlatego też należy pisać: „mamy dwie możliwości rozpatrzenia Twojego wniosku”;
- Tworzyć możliwie krótkie zdania, unikać zdań wielokrotnie złożonych;
- Starać się nie podawać pełnych nazw wniosku, urzędu lub pracownika urzędu, jeżeli z treści karty jasno wynika o czym mowa.

Z uwagi na to, że część usług kierowana jest do osób starszych bądź przedstawicieli instytucji, można wariantywnie stosować formułę oficjalną „Państwo” bądź zwroty bezosobowe. Należy jednak traktować karty informacyjne raczej jako instrukcje postępowania, a nie bezpośredni i imienny list czy pismo urzędowe.

W celu standaryzacji formy kart usług należy założyć, że opis usługi będzie ograniczony do dwóch stron formatu A4. Wszystkie usługi należy zapisać jedną czcionką (sugerowana: Calibri). Karta usługi powinna być opatrzona nagłówkiem zawierającym logotyp danego urzędu, nazwę usługi, datę utworzenia karty, inicjały opiekuna karty po stronie urzędu, nr referencyjny karty.



Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Zalecane jest aby karta usługi zawierała ponadto w formie załączników formularze wymagane do skutecznej realizacji usługi w formie szablonów oraz wzorów wypełnienia.

### Techniki identyfikacji usług

W celu skutecznej identyfikacji usługi należy mieć na uwadze definicje klienta oraz usługi. Częstym błędem jest nazywanie usługą np. *złożenie formularza AKC-U*. Przed przystąpieniem do definiowania usługi należy zadać kilka pytań:

- Dlaczego klient chce złożyć taki formularz?
- Jakie będzie działanie urzędu w tej sprawie?
- Czy klient coś zyska dzięki złożeniu formularza?
- Jak zakończy się sprawa, którą klient chce załatwić?

W oparciu o powyższe punkty lepiej jest zdefiniować usługę jako np. zapłatę akcyzy za samochód zakupiony w kraju Unii Europejskiej. Niejednokrotnie zdarzy się jednak, że usługa zdefiniowana tak szczegółowo może być potraktowana bardziej ogólnie, np. zapłata akcyzy za nabycie wewnątrzspółnotowe. Wtedy należy zweryfikować, jak bardzo popularna jest usługa szczegółowa, czy może ma równie popularne warianty. Warto wówczas, mając na uwadze *Life events approach*, zamiast definiować usługę ogólnikowo zdefiniować kilka usług szczegółowych, łatwiejszych do pojęcia przez klienta.

Głównymi źródłami informacji o świadczonych przez urząd usługach jest dokumentacja oraz własna wiedza członków zespołu projektowego. Poza tym można korzystać z takich źródeł informacji jak:

- istniejące katalogi i kart usług,
- strona internetowa urzędu,
- wewnętrzne ustawy i regulacje,
- dostępne formularze.

W celu upewnienia się, że żadna usługa nie została pominięta należy skorzystać z:

- danych z innych urzędów tego typu, które nie brały udziału w projekcie – można się z nimi kontaktować telefonicznie lub mailowo;



Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

- stron internetowych innych urzędów – urzędy bądź oddziały urzędów w innych miejscowościach mogą mieć odmienne strony internetowe;
- biuletynów i biur informacji, np. biuletyn informacji publicznej lub krajowe biuro informacji podatkowej;
- portali internetowych traktujących o działaniach w danym urzędzie, np. w popularnych portalach z poradami prawnymi można znaleźć informacje o sprawach, które są załatwiane w urzędach skarbowych bądź celnych.

### Instrukcja adaptacji wzorów na potrzeby urzędów

W ramach projektu „Klient...” stworzono wzory kart usług dla 27 typów urzędów biorących udział w projekcie. Do każdej karty usługi został dołączony formularz oraz wzór jego wypełnienia. Dokumenty te są wzorami kart usług dla tych typów urzędów.

#### Rodzaje urzędów uczestniczących w zadaniu 1 projekcie „Klient...”

- 1 Archiwum Państwowe Dokumentacji Osobowej i Płacowej
- 2 Archiwum Państwowe
- 3 Biuro Krajowej informacji Podatkowej
- 4 Inspektorat Inspekcji Handlowej
- 5 Izba Celna
- 6 Izba Skarbowa
- 7 Komenda Miejska Policji
- 8 Komenda Powiatowa Policji
- 9 Komenda Rejonowa Policji
- 10 Komenda Wojewódzka Państwowej Straży Pożarnej
- 11 Komisariat Policji
- 12 Kuratorium Oświaty
- 13 Ministerstwo Spraw Zagranicznych
- 14 Obwodowy Urząd Miar
- 15 Oddział Celny
- 16 Powiatowy Inspektorat Weterynarii
- 17 Regionalna Dyrekcja Ochrony Środowiska
- 18 Urząd Celny
- 19 Urząd Lotnictwa Cywilnego
- 20 Urząd Ochrony Zabytków
- 21 Wojewódzki Urząd Skarbowy
- 22 Urząd Skarbowy
- 23 Urząd Statystyczny



Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

24	Urząd Wojewódzki
25	Wojewódzki Inspektorat Handlowy Artykułów Rolno-Spożywczych
26	Wojewódzki Inspektorat Ochrony Środowiska
27	Wojewódzki Inspektorat Weterynarii

W niektórych urzędach istnieją już karty usług, zwane czasami kartami informacyjnymi. W takim przypadku należy adaptować istniejące karty usług zgodnie z przyjętym modelem. Celem takiego działania jest wzajemne ujednoczenie katalogów i kart usług przez urzędy danego typu. Ujednoczenie odbywać się powinno przy wsparciu metodycznym i komunikacyjnym oraz pod nadzorem merytorycznym opiekuna merytorycznego.

Wzorowa karta usługi ma formę tabeli. Z lewej strony znajdują się pytania, jakie mogą pojawić się przed i podczas korzystania z danej usługi. Z prawej strony znajdują się odpowiedzi formułowane przyjaznym, zrozumiałym językiem.

#### Szczegółowy opis kart informacyjnych

W górnej części każdej strony znajduje się *nagłówek*. Należy w nim umieścić:

- logo urzędu, w wersji, którą łatwo wpisać w kwadrat,
- tytuł karty dający krótko i łatwo do zrozumienia, jakiej usługi ona dotyczy – należy pamiętać, aby podczas nadawania tytułu postawić się w pozycji klienta i nazwać usługę tak, jak widzi ją klient,
- numer usługi – zgodny z numerem w katalogu,
- datę zatwierdzenia karty usługi.

Pierwszym polem w tabeli jest „*Co chcę załatwić?*” W nim należy podać krótki opis usługi. Jest to miejsce w którym możemy doprecyzować to, co klient czyta w tytule i podać przykłady przypadków, w jakich klient może chcieć załatwić taką sprawę.

Kolejny wiersz jest zatytułowany „*Kogo dotyczy?*” – pole to ma pomóc klientowi zorientować się, czy informacje zawarte w tej karcie mogą być odniesione do niego. Należy to wyjaśnić krótko jednym zdaniem.

Przykłady podmiotów, których może dotyczyć sprawa:



Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

- „właścicieli małych firm”, „właścicieli firm”, „przedstawicieli firm”,
- „spadkobierców”,
- „nowych właścicieli samochodów sprowadzonych z krajów UE”, itp.

Pole „Co przygotować?” ma pomóc klientowi przygotować wszystkie niezbędne dokumenty i dane potrzebne mu przy wypełnianiu wniosku lub rozmowie z pracownikiem urzędu. Pomoże to zapobiec sytuacjom, w których klient odwiedza urząd bez kluczowych informacji i dokumentów. Przykładowo:

„Przygotuj:

- dokument tożsamości – dowód osobisty lub paszport, ksera wskazanych dokumentów, potwierdzenia notarialne ich oryginalności, oryginały do wglądu pracownika urzędu, itp.,
- numer Twojego konta bankowego,
- pieczętkę firmy.”

Komórka „*Jakie dokumenty muszę wypełnić?*” musi zawierać krótki opis dokumentów, które klient musi sporządzić oraz nazwy formularzy, które klient musi wypełnić. Wspomniane formularze powinny znaleźć się w załącznikach do karty. Ważne jest także, by podane zostały hiperłącza (linki). Dla osób korzystających z papierowej wersji karty powinien być dostępny adres strony głównej oraz ścieżka by formularz odnaleźć. Dla osób korzystających z elektronicznej wersji karty dostępny powinien być bezpośredni link do formularza, po kliknięciu którego będzie można zapisać formularz na dysku.

Rubryka „*Jak wypełnić dokumenty?*” – tu klient musi znaleźć pomoc w wypełnieniu dokumentów. Jeżeli ma sporządzić dokument samodzielnie, należy dokładnie wyjaśnić jak to zrobić i co ten dokument musi zawierać. Jeżeli musi wypełnić formularze to w przypadku gdy są one stworzone jasno i przejrzysto wystarczy napisać *Czytelnie wypełnij formularze zgodnie z opisami pól.*

Z komórki „*Ile muszę zapłacić?*” klient musi dowiedzieć się wszystkiego o opłatach, które mogą pojawić się w trakcie załatwiania sprawy. Mowa tutaj nie tylko o opłatach, które klient musi wnieść bezpośrednio do urzędu, ale także o opłatach skarbowych lub podatkach, które trzeba wnieść



Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

w związku z daną sprawę. Należy także podać gdzie znajduje się w urzędzie punkt kasowy, w którym można wpłacić należność (jeśli jest to w innym miejscu to także adres) oraz numer konta - dla klientów, którzy preferują płatności elektroniczne.

Należy unikać takich stwierdzeń jak *uiścić*, *wnieść* – lepiej to napisać zwyczajowym *zapłacić*. W przypadku podawania kwot, jakie klient musi zapłacić, warto zastanowić się, czy zamiast księgowego skrótu *PLN* nie stosować powszechnie rozpoznawalnego *zł*.

W przypadku, gdy informacje o opłatach są zbyt obszerne lub zbyt skomplikowane należy umieścić je w rubryce Informacje dodatkowe albo w załączniku do karty oraz podać link, pod którym w Internecie klient znajdzie niezbędne informacje.

Komórka „*Kiedy złożyć dokumenty?*” – w tym polu klient musi znaleźć dokładne informacje ile ma czasu na oddanie kompletu dokumentów do urzędu. Należy podać dokładną datę lub liczbę dni, tygodni, miesięcy... W przypadku gdy ten czas liczy się w dniach trzeba określić, czy mowa o *dniach roboczych* czy *dniach kalendarzowych*.

W przypadku gdy nie ma ustalonego terminu składania dokumentów należy napisać „*Dokumenty złoż w dogodnym, wygodnym dla Ciebie terminie*”.

Komórka „*Gdzie załatwię sprawę?*” ma zawierać dane kontaktowe urzędu, jednak koncentrując się na tych niezbędnych do załatwienia sprawy. Dlatego też w pierwszej kolejności piszemy jak rzeczywiście załatwić sprawę, następnie niezbędne do tego dane adresowe, a na końcu jak uzyskać informacje dodatkowe. Jako przykład formatu zaprezentowano poniżej przypadek, w którym sprawę można załatwić jedynie osobiście lub drogą pocztową:



Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Gdzie załatwię  
sprawę?

Wniosek możesz wysłać do nas listem poleconym lub złożyć osobiście na sali obsługi klienta w budynku B (wejście przez łącznik).

Znajdziesz nas pod adresem:

**Nazwa Urzędu**

ul. Przykładowa 5b, 01-234 Miasto

Jesteśmy do Twojej dyspozycji:

w poniedziałek w godzinach: **8.15–17.30**,

od wtorku do piątku w godzinach: **7.45-15.00**.

Dodatkowe informacje możesz uzyskać telefonicznie lub mailowo:

tel.: 10 234 56 78,

faks: 10 234 56 79,

e-mail: [adres@emailowy.pl](mailto:adres@emailowy.pl)

Komórka „*Co robi urząd?*” musi zawierać informacje jak pracownicy urzędu zareagują na działania klienta, jakie są możliwości rozwiązania, jak sprawa się zakończy, jaką drogą zostanie poinformowany o wynikach (szczególnie przy negatywnym rozwiązaniu sprawy).

Komórka „*Jaki jest czas realizacji?*” – na to pytanie wymagana jest w miarę możliwości krótka i zwięzła odpowiedź, np:

- „Rozpatrzymy Twój wniosek w ciągu 7 dni roboczych”,
- „Spór rozstrzygniemy w ciągu 30 dni kalendarzowych”,
- „(...)w ciągu miesiąca. Jeśli sprawa okaże się szczególnie skomplikowana, termin może wydłużyć się do maksymalnie dwóch miesięcy”.

Gdy mowa o dniach, należy zaznaczać, czy mowa o dniach roboczych czy kalendarzowych.





Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Komórka „*Jak się odwołać?*” – klient ma się tutaj dowiedzieć, do kogo należy kierować odwołanie (skargę bądź zażalenie), ile ma na to czasu i gdzie może ten dokument złożyć.

Przykładowo:

<i>Jak się odwołać?</i>	Na złożenie zażalenia masz <b>7 dni kalendarzowych</b> od dnia wydania przez nas decyzji. Zażalenie zaadresuj do Prezydenta Miasta. Złóż je w biurze obsługi w budynku B naszego urzędu.
-------------------------	--

Komórka „*Informacje dodatkowe*” – tu dociekliwy klient może znaleźć informacje, które uzupełnią te już zamieszczone w karcie we wcześniejszych rubrykach. Zamieszczone w tym polu informacje to wiedza uzupełniająca, mogąca uspokoić klienta lub doszczegółowić proces załatwiania sprawy.

Komórka „*Podstawa prawna*” celowo znajduje się na samym końcu karty. Ma ona wskazywać ustawy i artykuły, które dają podstawę do świadczenia usługi. Dla większości klientów to zbiór niewiele mówiących liter i cyfr, dlatego – jako element karty informacyjnej – nie stanowi on kluczowej informacji merytorycznej, ale komunikat poboczny.

Format, którego należy w tej komórce używać w odniesieniu do nazywania dzienników ustaw to: (Dz. U. z RRRR r. Nr X, poz. X z późn. zm.).

Należy pamiętać, że karta ma charakter informacyjny i nie stanowi wykładni prawa.

Do każdej karty usługi należy dołączyć niezbędne do jej załatwienia formularze oraz wzory ich wypełnienia – nawet, jeśli klient może napisać podanie odręcznie. Takie podejście w sposób istotny skraca czas i eliminuje możliwość pomyłki bądź konieczność wypełniania dodatkowych aneksów. Dokument, w który klient musi jedynie wpisać dane, o które jest w nim proszony daje mu większe poczucie bezpieczeństwa i rzetelności niż czysta kartka.

**Podczas budowy formularza należy upewnić się, że:**

- pola informacyjne, z tytułami i przeznaczone do wypełnienia przez pracownika urzędu mają kolor szary,
- pola przeznaczone do wypełnienia przez klienta mają kolor biały,



*Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

- zamiast pól, w których czytamy: „niepotrzebne skreślić” lub „wpisz właściwe” utworzyć listę możliwości z polami do zaznaczenia krzyżykiem po lewej stronie danej pozycji,
- poza pustym formularzem do karty musi być załączony przykład jego wypełnienia (wzór, którym klient może posłużyć się, wypełniając wniosek).

#### **Przygotowując wzory wypełnienia formularzy należy:**

- wypełniać pola formularza fikcyjnymi danymi,
- zaznaczyć, że to przykład wypełnienia i zamieścić widoczny napis wzór (nie: wzorzec!), najlepiej napisany pomarańczową czcionką w dużym rozmiarze.

#### **Ograniczenia formalno-prawne**

Podczas opracowywania katalogów i kart usług realizatorzy zadania mogą napotkać na cztery rodzaje ograniczeń: kulturowe, organizacyjne i formalno-prawne.

Pierwszą grupę stanowią ograniczenia natury mentalnościowej (kulturowe). Wynikają one między innymi z faktu, że pracownicy urzędów nie znają specyfiki pracy projektowej. Czują obawę przed zastosowaniem innowacyjnych, niestandardowych rozwiązań. Blokują ich też brak wiary w sens działań projektowych oraz wątpliwości dotyczące wprowadzenia w życie tego, co wypracowali. Dlatego warto podkreślić przed rozpoczęciem jakichkolwiek prac angażujących pracowników urzędu, jaki jest cel podejmowanych działań i jakie będą efekty tych prac.

Do tej kategorii ograniczeń zaliczyć też można opory przed stosowaniem języka prostego, naturalnego i zrozumiałego dla klienta. Powoduje to konieczność odrzucenia języka dotychczas stosowanego i spojrzenie na urząd i usługi okiem niezorientowanego obywatela. Obiekcje członków zespołów skutkują np. chęcią zastosowania w załączniku do kart nieprzyjaznych i skomplikowanych formularzy, chęcią stworzenia kart opisanych językiem cytatów z ustaw, rozporządzeń i wewnętrznych regulacji. Proponuje się więc podejmowanie starań zmierzających w kierunku przebudowania istniejących formularzy na zaproponowane w ramach projektu oraz opisanie usług w kartach za pomocą języka naturalnego i przystępnego dla odbiorcy.

Kolejnym ograniczeniem, z jakim można się spotkać jest utrudniona akceptacja podejścia zdarzeń życiowych przy tworzeniu katalogu usług urzędu. Skutkuje to identyfikacją i nazywaniem usług



*Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

skoncentrowanym na strukturze organizacyjnej, a nie potrzebie zaspokojenia intuicyjnego odczytywania usług przez obywatela. Należy unikać podejścia opartego na strukturze departamentów, pamiętając że katalogi i karty powinny być tworzone z myślą o konieczności wsparcia i pomocy dla klienta urzędu.

Należy mieć na uwadze bariery organizacyjne związane z zarządzaniem pracami w zadaniu. Wcześniejsze ich przeanalizowanie wyeliminuje ewentualne zagrożenia, które mogą mieć wpływ na jakość wypracowanych produktów, ale również na sukces całego przedsięwzięcia. Zaleca się zwrócenie uwagi na następujące kwestie:

- dostępność osób zakwalifikowanych do zespołów zapewniająca rzeczywistą możliwość poświęcenia części swojego czasu na opracowywanie materiałów,
- dyspozycyjność koordynatora po stronie urzędu w czasie zapewniającym skuteczny nadzór nad prowadzonymi działaniami, zarządzanie ryzykami i podejmowanie decyzji,
- ustalenie zastępstwa w razie ewentualnej nieobecności dla każdego członka zespołu projektowego i koordynatora,
- dostosowanie harmonogramu prac do działań urzędu z uwzględnieniem pewnej sezonowości niektórych usług (spiętrzenie spraw w krótkim okresie),
- zapewnienie bazy noclegowej w przypadku przewidywanej współpracy z przedstawicielami delegatur lub oddziałów zamiejscowych.

Inną, bardzo istotną kwestią, jest obawa ze strony osób pracujących przy tworzeniu kart, że opisy, które tworzą są zbyt oderwane od przepisów prawnych, według których mają obowiązek działać. Ryzyko oceny kart jako niezgodnych z zapisami w regulacjach prawnych jest niwelowane poprzez zastosowanie w każdej karcie zapisu wyjaśniającego, że karta ma charakter informacyjny i nie stanowi wykładni prawa.

Do ograniczeń natury formalno-prawnej zaliczyć należy stosowanie różnej procedury na wykonanie tej samej usługi w urzędach tego samego typu. Jeśli opracowywane karty są częścią projektu prowadzonego w kilku urzędach standaryzowania kart powinni dokonywać eksperci LEA opierając się na swojej wiedzy i doświadczeniu. W przypadku, w którym urząd opracowuje karty we własnym zakresie, członkowie zespołu projektowego powinni każdą opracowaną kartę skonsultować z innymi



*Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

(co najmniej dwoma) urzędami tego samego typu. Rozbieżności w procedurze powinny zaopiniować urząd nadrzędny i tym samym rozstrzygnąć, która procedura jest najwłaściwsza. Zaleca się aby w każdym urzędzie danego typu, o ile jest to możliwe, procedura wykonania danej usługi była taka sama.

Następnym ograniczeniem formalno-prawnym jest sprawa różnego sposobu naliczania opłat i różnej wysokości opłat za wykonanie tej samej usługi w urzędach tego samego typu. Sytuacja taka zdarza się w niektórych urzędach, dlatego rekomenduje się każdorazową weryfikację z innymi (co najmniej dwoma) urzędami tego samego typu czy zapisy w karcie dotyczące opłat są takie same. Ewentualne rozbieżności w cennikach mogą wynikać z różnej interpretacji przepisów prawa bądź ich wewnętrznej niespójności. W tym wypadku najlepszym rozwiązaniem jest prośba o wydanie opinii przez urząd nadrzędny. Urząd ten winien dokonać rozstrzygającej interpretacji a następnie przedstawić swoje stanowisko wszystkim swoim urządcom podległym. Dodatkową korzyścią przy opracowaniu kart usług będzie więc ustandaryzowanie systemu opłat.

Ostatnia kwestia dotyczy urzędów posiadających urzędy podległe w postaci filii, delegatur, oddziałów zamiejscowych. Problemem jest tutaj umieszczenie w jednej karcie w rubryce „Gdzie załatwię sprawę?” adresów oraz danych kontaktowych wszystkich filii, w których można wykonać daną usługę. Taka sytuacja występuje przykładowo w Wojewódzkich Urzędach Ochrony Zabytków. Wiąże się ona z tym, że podanie danych wszystkich urzędów może spowodować rozciągnięcie karty na ponad dwie strony. Ponadto, karta taka może przestać być prosta i czytelna dla Klienta. Decyzja, czy umieszczać dane teleadresowe wszystkich jednostek podległych w jednej karcie czy tworzyć osobne karty dla każdego oddziału, pozostaje w gestii kierownika zespołu projektowego. Przy podejmowaniu decyzji winien on kierować się zasadami dotyczącymi tworzenia kart tj. pamiętać aby karta była przejrzysta, czytelna i nie przekraczała objętości dwóch stron.

#### 4.9. Uwzględnienie specyfiki urzędu

Podczas tworzenia kart usług należy uwzględnić specyfikę konkretnego typu urzędu, a nawet konkretnych urzędów w ramach tego samego typu spośród wszystkich. Poszczególne urzędy w ramach tej samej działalności różnią się między sobą - różnice polegają nie tylko na odmiennym



*Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

zakresie usług z racji choćby różnych grup obsługiwanych klientów, ale także na indywidualnych rozwiązaniach stosowanych w urzędach w obrębie jednej usługi. Zaleca się więc zachowanie ostrożności w opracowaniu kart, a w szczególności w bezpośrednim implementowaniu kart w niezmiennym kształcie w innych urzędach tego samego typu.

Najczęściej spotykanymi aspektami, z którymi należy się liczyć są:

1. Jednostki podległe. W trakcie identyfikowania usług należy zwrócić uwagę, która jednostka jest rzeczywiście odpowiedzialna za wykonanie danego działania na rzecz klienta. Należy również uczulić urzędy podrzędne i nadrzędne danemu urzędowi, jeśli takie występują, na to, aby konsultowały między sobą opisy kart informacyjnych.
2. Lokalizacja urzędu. W obrębie typu urzędu może występować różna jego specyfika w zależności od lokalizacji. Przykładowo oddziały celne zlokalizowane w pobliżu wschodniej granicy będą miały inny zakres usług niż te zlokalizowane przy zachodniej granicy lub w centralnej części kraju.
3. Rodzaj klienta. W urzędach, których klientami są głównie osoby zgłaszające się do nich w sposób regularny (wyspecjalizowane urzędy skarbowe) inaczej opiszemy karty usługi niż w tych, w których klientami są osoby, które potrzebują wykonania danej usługi raz na całe życie bądź raz na kilka lat (usługi ewidencyjne urzędów wojewódzkich). W przypadku tych pierwszych ich klienci zwykle wiedzą jak zrealizować daną usługę. Karty informacyjne usług kierowane są głównie do klientów drugiej grupy urzędów. Jednak również w przypadku pierwszej grupy urzędów karty winny być opisane w sposób jasny i przejrzysty.
4. Język obcy. W podejściu do opisanego kart informacyjnych należy wziąć pod uwagę, czy klientami danego urzędu mogą być osoby obcojęzyczne. Jeśli tak, należy przetłumaczyć karty na odpowiednie języki. Jest to bowiem znaczące ułatwienie nie tylko dla klientów urzędu, ale również dla jego pracowników.
5. Załączniki do wniosku. W niektórych sytuacjach klient może zostać poproszony podczas wizyty w urzędzie o uzupełnienie swojego wniosku o kolejne załączniki. Ponieważ nie jest to regułą zaleca się, aby w polu „Co przygotować?” pojawiła się adnotacja o ewentualnej konieczności uzupełnienia dokumentów. Należy również pamiętać, aby sprecyzować jak klient zostanie



*Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

o tym poinformowany. Niniejsza informacja może zostać na przykład przekazana w następujący sposób: *Jeżeli zajdzie taka potrzeba, podczas wizyty w naszym urzędzie bądź telefonicznie, poprosimy Cię o uzupełnienie wniosku o kolejne dokumenty. Mogą to być na przykład: dokumenty przewozowe, dokumenty związane z poprzednią procedurą celną.*

6. Pełnomocnictwo. W przypadkach, w których daną usługę można wykonać poprzez pełnomocnika, przedstawiciela lub wyspecjalizowany podmiot (np. agencję celną), informację o takiej możliwości należy zawrzeć w karcie. Ewentualna informacja o pośrednikach powinna znaleźć się w rubryce „*Gdzie załatwię sprawę?*”. Ponadto adnotację o dodatkowych kosztach związanych z pośrednikiem należy umieścić w polu „*Ile muszę zapłacić?*”.
7. Płatność za usługę. Gdy za daną usługę można zapłacić w innym miejscu niż siedziba urzędu, informacja o takiej możliwości powinna się również pojawić w karcie.
8. Załączniki do karty. Do każdej karty usługi powinien zostać dołączony formularz, który klient musi wypełnić. W przypadku pewnych usług występują znaczące różnice wynikające na przykład z przedmiotu, którego dotyczy usługa. W takim wypadku dopuszcza się możliwość niezłączenia do karty jego wzoru wypełnienia. Sugeruje się wówczas załączyć szczegółową instrukcję wypełnienia.
9. Liczba stron. Niektóre usługi trudno jest opisać na dwóch stronach formatu A4 w zaproponowanym szablonie. Ponieważ zwięzły opis usługi jest jedną z głównych zasad, w pierwszej kolejności należy zwrócić uwagę, czy wszystkie zamieszczone informacje są dla klienta niezbędne. Jednakże, w przypadku gdy sztuczne skracanie opisu byłoby niekorzystne dla rozumienia usługi przez klienta, należy opis rozszerzyć na następne strony. Taka sytuacja ma miejsce np. w urzędach celnych.
10. Wspólne karty dla typu urzędu. Niektórych typu urzędów, takie jak BKIP, choć są podzielone terytorialnie i każde Biuro KIP obejmuje swym zasięgiem kilka województw, to wszystkie stanowią niejako jeden „organizm”, który zobowiązany jest do wewnętrznej spójności. Dlatego też rekomenduje się, aby karty stworzone przez poszczególne urzędy zostały uspołnione. Zaleca się aby docelowo powstała jedna karta dla jednej usługi, choćby dlatego, że wszystkie urzędy posiadają jedną stronę internetową oraz jeden numer telefonu, na który dzwoni klient w celu uzyskania potrzebnych informacji.



*Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

11. Podstawa prawna. W uzasadnionych przypadkach dopuszczamy nie podawanie numerów artykułów, a jedynie numer dziennika ustaw. Może to być spowodowane faktem, że jeden artykuł rozpoczyna daną sprawę, natomiast jej rozwinięcie i zakończenie ma inną podstawę prawną. Taka sytuacja występuje w Policji.
12. Różnice w ramach urzędów jednego typu. Podczas tworzenia kart usług należy uwzględnić specyfikę konkretnego typu urzędu, a nawet konkretnych urzędów w ramach tego samego typu spośród wszystkich. Podczas prac nad projektem przekazywane były niejednokrotnie sugestie, że poszczególne urzędy w ramach tej samej działalności różnią się między sobą - różnice polegają nie tylko na odmiennym zakresie usług z racji choćby różnych grup obsługiwanych klientów, ale także na indywidualnych rozwiązaniach stosowanych w urzędach w obrębie jednej usługi. Zaleca się więc zachowanie ostrożności w opracowaniu kart, a w szczególności w bezpośrednim implementowaniu kart w niezmienionym kształcie w innych urzędach tego samego typu.

#### 4.10. Sposób dystrybucji katalogów i kart – proponowane rozwiązania

Zalecanym podejściem jest umieszczanie wyników prac projektu w postaci zaktualizowanego katalogu usług na stronie BIP każdego z urzędów – zarówno uczestniczącego w projekcie, jak i urzędów bliźniaczych wg typu.

Należy wskazać strategiczną rolę jednostki nadrzędnej. Istnieje bowiem konieczność włączenia w działania standaryzujące katalogowanie usług i ich opis urzędy sprawujące rolę zwierzchnią. Swoim autorytetem decyzyjnym i społecznym mogą one w sposób istotny wpłynąć na skuteczną implementację wypracowanych najlepszych praktyk w tym obszarze na cały kraj.

Opracowany przez urzędy materiał będzie istotnym wkładem do budowy docelowej struktury platformy ePUAP2 (Elektronicznej Platformy Usług Administracji Publicznej). Warto nadmienić, że katalogi usług – zestaw zadań świadczonych przez urzędy – indeksuje się w taki sposób, aby ich wyszukanie było intuicyjne: każda usługa będzie bowiem przypisana do określonej kategorii, ale będzie również zindeksowana znacznikami (słowami-kluczami), co daje nieoceniony wkład i oszczędność czasu dla zespołu analitycznego projektu ePUAP2.



*Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

Tymczasowym, ale zalecanym rozwiązaniem jest umieszczanie katalogów i kart usług na stronach poszczególnych urzędów, które są ich autorami. Stanowiąc to będzie istotny wkład w usprawnienie komunikacji w relacji klient-urząd. Celowość takiego podejścia wpływa na pozytywny odbiór każdej osoby zaangażowanej w przygotowywanie produktów końcowych – widoczny jest materialny efekt tych prac. Dodatkowym ułatwieniem w tym podejściu jest brak konieczności angażowania w ten proces naczelnika urzędu nadzorującego – właściwy naczelnik urzędu podejmuje autonomiczną, zgodną z przysługującymi mu uprawnieniami decyzję.

Równolegle należy uznać za konieczne działania mające na celu rozpropagowanie zastosowanego rozwiązania, choćby na poziomie urzędu tego samego typu w ramach istniejącej struktury terytorialnej – w ramach podległości urzędowej. Czas poświęcony przez pracowników urzędu, ich aktywne zaangażowanie i osobiste poświęcenie nad przygotowaniem wysokiej jakości materiałów wydaje się istotnym argumentem, przemawiającym za uznaniem efektów ich prac jako produkty wzorcowe, które należy upowszechnić. Działanie to winien wziąć na siebie koordynator projektu.

Dodatkowym sposobem dystrybucji kart jest umieszczenie wyników prac w wewnętrznej sieci urzędu. Takie działanie przyczyni się przede wszystkim do poszerzenia wiedzy wśród pracowników urzędu – odnośnie usług świadczonych poza danym referatem czy działem, w którym pracownik jest zatrudniony. Może to też w sposób istotny wpłynąć również na usprawnienie komunikacji z obywatelem – w celu kompleksowego obsłużenia i udzielenia wyczerpujących informacji klientowi przez jednego pracownika urzędu, bez konieczności odsyłania do innego pracownika.

#### 4.11. Aktualizacja

Po zidentyfikowaniu oraz opracowaniu usług praca nad kartami musi być systematycznie kontynuowana przez pracowników urzędów. Osoby odpowiedzialne za aktualizacje kart powinny dochować wszelkiej staranności, aby osoba korzystająca z opisu była dobrze poinformowana o sposobie, w jaki załatwi swoją sprawę. Aktualizacja kart będzie wynikała bezpośrednio ze zmian w przepisach prawnych, zmian procesowych bądź kompetencyjnych urzędów. Należy pamiętać, że zasadą naczelną jest wprowadzenie zmian w kartach za każdym razem, gdy zmieni się sposób załatwienia sprawy w danym urzędzie.





*Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

Doświadczenia urzędów wskazują, że karty usług oraz katalogi powinny być aktualizowane cyklicznie. Najlepiej wykonać taką pracę co najmniej raz na kwartał. Dodatkowo taką samą czynność należy wykonać poza cyklicznymi aktualizacjami w przypadku istotnej zmiany w przepisach prawnych lub procesach wewnętrznych.

Pod uwagę powinny być brane następujące zmiany:

1. **Przepisy prawne.** W pierwszej kolejności należy zwrócić uwagę na zaistniałe zmiany w przepisach prawnych. Mogą one bowiem wykluczać pewne usługi, kreować nowe lub znacząco wpływać na treść i zasób informacji w kartach, formularzach oraz innych załącznikach. Jeżeli dana usługa nie jest już świadczona, karta dotycząca tego zagadnienia powinna zostać usunięta lub odpowiednio przebudowana. Należy wówczas pamiętać, aby dokonać stosownych zmian w katalogu usług, gdyż jest on ściśle powiązany z kartami i każda zmiana kompetencyjna powinna zostać w nim odnotowana. Podobnie należy postępować z nowymi usługami. Tytuł każdej nowo zidentyfikowanej usługi musi znaleźć się w katalogu.
2. **Zmiany teleadresowe.** Szczególną uwagę należy poświęcić identyfikacji zmian danych adresowych i kontaktowych. Karta usługi szczegółowo opisuje klientowi, gdzie ma złożyć dokumenty, w jakim pokoju, często wskazuje, z jakim pracownikiem należy się skontaktować w razie wątpliwości oraz na jaki numer konta należy dokonać opłaty.
3. **Zmiany dotyczące innych urzędów.** Jeżeli zostanie podjęta decyzja co do umieszczenia danych dotyczących innych urzędów w karcie (np. urzędów, które pobierają należne opłaty skarbowe), wówczas np. monitorowanie prawidłowości numerów kont bankowych czy podawanie aktualnych godzin otwarcia kas w tych urzędach wymagać będzie szczególnego zaangażowania. Trzeba odpowiednio często kontrolować tę informację poprzez kontakt z urzędem lub regularne sprawdzenie jego strony internetowej. Pomimo tego wysiłku, warto pamiętać, że podnosi to znacząco wartość karty i jest niezwykle cenną informacją dla klientów.
4. **Zmiany dotyczące reprezentacji w Internecie.** Zamieszczenie kart, formularzy oraz wzorów wypełnienia w internecie jest jednym z głównych założeń zadania. Ponieważ w kartach należy umieścić odwołanie do strony internetowej regularne sprawdzanie poprawności linków i ścieżek oraz funkcjonowania hiperłączy jest także konieczne. Ważne jest również,



*Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

aby w internecie były zamieszczane najnowsze, zaktualizowane karty usług wraz ze  
wszystkimi załącznikami.



*Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

# Nowoczesne standardy obsługi klienta

---





Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

## 5. Nowoczesne standardy obsługi klienta

### 5.1. Założenia zadania

Wprowadzanie standardów obsługi klienta jest powszechną praktyką w polskich urzędach zorientowanych na podnoszenie jakości usług. Zadanie „Nowoczesne standardy obsługi klienta” prezentuje sposób przygotowania i wdrożenia w urzędzie standardu obsługi klienta, który z jednej strony odzwierciedla przekonania panujące w urzędzie na temat sposobu obsługi klienta ale równocześnie uwzględniać będzie możliwości urzędu w tym zakresie (np. ograniczenia finansowe). Przystępując do tworzenia standardów zespół musi znać odpowiedzi na pytania omówione we wcześniejszych rozdziałach tego podręcznika:

- Kim jest klient / klientka waszego urzędu?
- Jakie usługi świadczy wasz urząd?
- Jak określacie misję urzędu (czyli aspiracje waszego urzędu)?

**Przykład:** Śląski Urząd Wojewódzki realizuje strategię zorientowaną na klienta. Z tego powodu w planie strategicznym Wojewody Śląskiego na lata 2009–2012 przewidziano działania, których efektem końcowym ma być zwiększenie zadowolenia klientów/interesariuszy Urzędu.<sup>36</sup>

### 5.2. Powołanie zespołu roboczego i przydzielenie odpowiedzialności.

Standard będzie w pierwszym etapie efektem pracy zespołu roboczego, ale jego ostateczna wersja zostanie skonsultowana ze wszystkimi pracownikami urzędu. Członkowie zespołu rekrutują się z komórek organizacyjnych znajdujących się „najbliżej klienta”, kierowników tych komórek oraz pracowników z działów procesowych i zarządczych.

<sup>36</sup> Przykład opisany na podstawie artykułu zamieszczonego w: Przegląd Służby Cywilnej, Departament Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów nr 3, listopad–grudzień 2009 r.



Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Zadaniem zespołu roboczego jest:



## 1. Definiowanie standardów

Pierwszym zadaniem zespołu będzie odkrycie i opisanie tych obszarów działania urzędu, które bezpośrednio wiążą się z wartościami i misją urzędu i powinny być wzmacniane poprzez promowanie pożądanych zachowań. Na podstawie wywiadów z kierownikami i pracownikami obsługi, analizy skarg i zażaleń klientów oraz rezultatów ankiet przeprowadzonych z klientami mogą zostać określone główne potrzeby i oczekiwania klientów urzędu. Na tej podstawie zespół definiuje cele obsługi klienta w urzędzie. W odniesieniu do celów identyfikuje także mocne i słabe punkty w obecnych zachowaniach pracowników. Tworzy listę zachowań pozytywnych, które należy wzmocnić i negatywnych, które należy wyeliminować. Może też wykorzystać doświadczenia innych urzędów i potraktować je jako punkt odniesienia (benchmark) do tworzonych standardów.

Ważne jest, aby standardy były adekwatne do potrzeb, możliwości i infrastruktury urzędu i wpisywały się w kulturę organizacyjną urzędu. Aby stworzyć przyjazne nastawienie wobec standardów warto zastanowić się, jak wykorzystać dotychczasowe doświadczenie pracowników, by nie podważać ich dotychczasowego zaangażowania w pracę.



*Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

Zespół może przygotować wstępną wersję standardów i udostępnić ją wybranym lub wszystkim pracownikom urzędu, aby mogli ocenić, czy z punktu widzenia ich stanowiska zaproponowane standardy są funkcjonalne i wykonalne. Opinie z tego audytu mogą posłużyć do lepszego zdefiniowania standardów i sformułowania ich ostatecznej wersji.

Standard może mieć formę zbioru zaleceń i wskazówek dla pracowników urzędu w zakresie pożądanego zachowania, może mieć również formę obligatoryjną. W zależności od tego zastosowane będą różne narzędzia monitorowania lub mierzenia wykonania standardu.

## **2. Opracowanie narzędzi monitorowania i mierzenia**

Zdefiniowane standardy należy uzupełnić o sposoby dokonywania pomiaru i monitorowania realizacji standardów przez pracowników. Projekt tych narzędzi powinien powstawać równolegle z projektem standardów, ponieważ będą one mierzyć i monitorować stopień zgodności między aktualnym i pożądanym poziomem obsługi klienta.

Wśród najbardziej użytecznych narzędzi monitorowania znajdują się:

- obserwacja zachowań pracowników przez bezpośrednich przełożonych; należy dokładnie określić, jakie obserwowalne zachowania, czy wypowiedzi pracowników, świadczą o przestrzeganiu standardu.
- odsłuchiwanie rozmów telefonicznych; należy wyraźnie sprecyzować pożądane i „zakazane” zwroty.
- analiza skarg klientów; należy wyodrębnić te opinie i oceny klientów, które odnoszą się do zachowania i wypowiedzi urzędników.
- analiza ankiet badających satysfakcję klientów; należy stosować pytania badające konkretne zachowania urzędnika i dociekać przyczyn reakcji klienta na to zachowanie.
- badanie metodą „tajemniczy klient”.

Metoda „tajemniczy klient” polega na wcieleniu się przeszkolonego ankietera i lub ankieterki w rolę klienta i pod tym pretekstem załatwianie sprawy w urzędzie, a następnie dokonanie szczegółowej oceny zachowania urzędnika na specjalnym arkuszu oceny. Metoda ta, choć kosztowna przydatna jest szczególnie w pierwszej fazie wdrażania standardów, kiedy chcemy zdiagnozować „momenty



*Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

krytyczne” w obsłudze, czyli takie, które sprawiają pracownikom największe trudności. Pozwala ona na szczegółowe określenie przyczyn tych trudności i znalezienie właściwego sposobu wdrożenia standardu.

Sposób monitorowania i mierzenia realizacji standardu powinien być udostępniony pracownikom jednocześnie ze standardami.

### **3. Strategia komunikowania**

Zespół roboczy wspiera kierownictwo w przygotowaniu strategii komunikacji wewnętrznej upowszechniającej znajomość standardów i tryb ich wprowadzenia, ale to na kierownikach spoczywa obowiązek ich wdrażania.

Jak pokazuje praktyka wprowadzanie nowych sposobów działania w organizacji zazwyczaj spotyka się z barierą niechęci pracowników i ich dążeniem do utrzymania status quo. Szczególnie trudno jest zmienić stare, dobrze utrwalone nawyki, które w indywidualnym odczuciu poszczególnych osób wydają się efektywne. Mogą one odrzucać proponowane rozwiązania zarzucając im brak skuteczności lub generując trudności z wdrożeniem, takie jak np. brak czasu, czy brak jasnych wskazówek dotyczących oczekiwanego postępowania.

Jednym ze sposobów ułatwiających pokonywanie tych przeszkód jest pozyskanie liderów zmiany, którzy będą promować standardy na wszystkich szczeblach urzędu. Kluczową rolę będą pełnić w tym procesie kierownicy, którzy bezpośrednio kontaktują się z pracownikami. To od ich postawy i umiejętności zależy końcowy rezultat wdrożenia standardu. Niezwykle istotne więc jest zaangażowanie tej grupy w proces tworzenia standardów, które będą wdrażać i upowszechniać wśród urzędników.



Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

#### 4. Zarządzanie wdrażaniem standardu

Zarządzanie procesem wdrażaniem standardu oznacza podjęcie działań umożliwiających pracownikom poznanie standardów, zapewnienie wsparcia we wdrażaniu (usuwanie barier utrudniających realizację) standardu, monitorowanie i mierzenie realizacji standardu.

Należy przygotować strategię szkoleń dla kadry kierowniczej i pracowników urzędu. Określić, jakie grupy pracowników będą przygotowane w pierwszej kolejności, jaki będzie zakres i forma szkoleń. Zagadnienia te zostaną szczegółowo omówione w rozdziale 6.5.

#### 5. Angażowanie kadry urzędu w realizację standardu

Aby nowe standardy obsługi klienta stały się elementem kultury organizacyjnej urzędu, pracownicy powinni uznać standardy za swoją „własność” i identyfikować się z nimi. Jak zaangażować pracowników w ten proces? Niezbędne działania w tym procesie to:

- Dyskusja na temat korzyści będących skutkiem funkcjonowania standardów dla urzędu i klientów.
- Szkolenia pozwalające poznać standardy, zasady ich monitorowania i pomiaru oraz wyposażające urzędników w umiejętności ich zastosowania w pracy.
- Informacja zwrotna od bezpośredniego kierownika na temat realizacji standardów i możliwość wyjaśnienia wszelkich wątpliwości związanych z realizacją standardu na konkretnym stanowisku pracy.
- Systematyczne przekazywanie pracownikom rezultatów badania satysfakcji klienta wraz z praktycznymi wskazówkami, na co zwrócić szczególną uwagę w obsłudze klienta.
- Motywowanie pracowników do pracy zgodnie ze standardami.

### 5.3. Analiza standardów wypracowanych i przećwiczonych podczas realizacji projektu „Klient...” pod kątem ich adekwatności do specyfiki danego urzędu

Podczas szkoleń dla 2700 pracowników ze 100 urzędów biorących udział w projekcie zostały przedyskutowane i przećwiczone standardy komunikowania się z klientem. Badania pokazują, że





*Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

wśród licznych standardów wyznaczających sposób, w jaki urząd świadczy usługi na rzecz obywateli, „standard komunikacji” albo mówiąc prościej „standard kontaktu i rozmowy z klientem” pełni rolę „języczka u wagi” w procesie powstawania satysfakcji klienta.

Standard komunikacyjny został wypracowany w projekcie na podstawie:

- wiedzy na temat potrzeb klientów zgromadzonej przez psychologów, socjologów i terapeutów,
- wiedzy z zakresu skutecznej komunikacji interpersonalnej,
- wiedzy na temat oczekiwań klientów wobec obsługi w urzędach wynikającej z badań w sektorze publicznym prezentowanych w rozdziale I,
- analizy kilkudziesięciu przypadków opisujących typowe i nietypowe sytuacje w obsłudze klienta nadesłanych przez koordynatorów projektu w urzędach,
- wniosków z analizy tych przypadków sformułowanych na szkoleniach dla urzędników.

Zaprezentowane poniżej „Standardy komunikacji z klientem” określają taki sposób rozmowy z klientem, który:

- odpowiada na potrzeby klienta w zakresie indywidualnego traktowania, uprzejmości i życzliwości ze strony urzędnika oraz empatii,
- zapobiega powstawaniu nieporozumień i konfliktów, ponieważ urzędnik potrafi poznać potrzeby klienta,
- umożliwia prowadzenie rozmowy z klientem zdenerwowanym lub agresywnym w kierunku wyciszenia emocji lub zakończenia rozmowy,
- chroni godność urzędnika i urzędu ułatwiając profesjonalne zachowanie w najtrudniejszych sytuacjach.

Standardy te wyposażają urzędnika w umiejętność kierowania rozmową z klientem w każdej sytuacji. Uwalniają go od poczucia „bycia atakowanym” przez klienta. Budują postawę „umiejętnego poradzenia sobie w każdej sytuacji”.



*Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

Przykładem standardów formułowanych jako zalecenia jest załącznik nr 08 – „Złote abecadło”, opracowane na podstawie pracy warsztatowej podczas szkoleń realizowanych w ramach zadania 1 projektu „Klient w centrum uwagi administracji”.

## Standardy komunikacji zapobiegające konfliktom w rozmowie z klientem

### *Opanuj i doskonal kluczowe techniki komunikacyjne*

- Zadawanie pytań
- Parafrazowanie
- Klaryfikowanie
- Podsumowywanie
- Odzwierciedlanie
- Potakiwanie
- Unikanie niepożądanych zwrotów
- Zasada 3 sekund

### *Dbaj o strukturę rozmowy z Klientem*

- Nawiązanie kontaktu
- Rozpoznanie problemu
- Prezentacja rozwiązania
- Czynności administracyjne
- Pożegnanie Klienta

### *Kieruj się w rozmowie zasadą „Trójkąta satysfakcji klienta”*

- Potrzebami merytorycznymi klienta (np. uzyskanie rzetelnej informacji, uzyskanie odpowiedzi na wszystkie pytania)



Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

- Potrzebami proceduralnymi klienta (np. szybkość, kompleksowa obsługa)
- Potrzebami psychologicznymi klienta (np. uprzejmość, szacunek dla czasu, uczciwość, unikanie pośpiechu)

Standardy komunikacji w sytuacjach nietypowych i trudnych w obsłudze klienta

### Stosuj technikę asertywnej odmowy – technikę 5 kroków

1. „Przykro mi...”
2. „...ale nie mogę obiecać...,”
3. „...że decyzja będzie na jutro...”
4. „...ponieważ zależy to od terminu posiedzenia Rady, który nie jest jeszcze ustalony.”
5. „Gdy będzie decyzja zadzwonię do Pana/Pani.”

### Technika „zdarłej płyty” – 3 skuteczne zwroty powtarzane aż do skutku

1. „Rozumiem Pański kłopot...”
2. „...ale proszę o telefon w przyszłym tygodniu...”,
3. „...ponieważ wszystkie wcześniejsze terminy są zajęte.”

### Asertywnie reaguj na krytykę ze strony klienta

- Konkretyzacja – Czy może Pan/i sprecyzować w czym konkretnie jesteśmy zacofani?
- Dystansowanie się przez wyrażanie własnego zdania i emocji – *Przykro mi, że tak Pan/i to odbiera. Robimy to z powodu dbałości o dobro Klientów.*
- Zgodzenie się z opinią Klienta lub wyprzedzenie krytyk oraz przeprosiny w imieniu urzędu za zaistniałą sytuację. – *Przepraszam za zaistniałą sytuację. Nie powinna mieć miejsca i jeszcze raz przepraszam.*
- Oddzielanie formy od treści – *Przykro mi, że nasz stażysta źle Pan/nią poinformował. Natomiast nie chciałbym, aby Pan/i obrażał naszych pracowników. Już się zajmę Pana/i sprawą osobiście.*
- Zamglanie – *Dziękuję, że zwrócił/a mi Pan/i uwagę na tę nieczytelną informację. A teraz powróćmy do Pana/i sprawy.*

### Asertywnie reaguj na podwyższone emocje Klienta – zastosuj jeden z 4 zwrotów



Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

- odzwierciedlaj emocje Klienta

*„Rozumiem, że jest Pan/i bardzo zdenerwowany/a”*

- zastosuj komunikat „Ja”

*„...ale czuję się niekomfortowo, gdy używa Pan/i obraźliwych słów.”*

- użyj „hamulca inwektyw”

*„Zajmę się Pana/i sprawą natychmiast, ale proszę mnie nie obrażać.”*

- zastosuj technikę POPO

### Technika POPO

**P – przepros** - *„Bardzo mi przykro, że podaliśmy niewłaściwą informację”*

**O – okaż współczucie** – *„To musiało być dla Pana/i frustrujące”*

**P – przejmij odpowiedzialność** – *„Pozwoli Pan/i, że osobiście zajmę się Pana/i sprawą”*

**O – określ, co jeszcze możesz dla Klienta zrobić** – *„Proszę powiedzieć mi, co się dokładnie zdarzyło?”*

### Asertywnie reaguj na agresywne zachowania Klienta – zastosuj technikę 4 kroków

1. Użyj „hamulca inwektyw”

*„Zajmę się Pana/i sprawą, ale proszę mnie nie obrażać ...*

2. zastosuj „zdartą płytę”

*...czuję się niekomfortowo, gdy używa Pan/i obraźliwych słów...*

3. zapowiedz „sankcję”

*...jeśli nie zmieni Pan/i formy rozmowy wezwę ochronę...*

4. zastosuj „sankcję”

*...chcę Panu/i pomóc ale konieczne jest wezwanie ochrony.”*

### Technika „hamulec inwektyw”



Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

*„Chętnie zajmę się Pana/i sprawą, ale trudno mi będzie pomóc, jeśli będzie Pan/i kontynuować rozmowę w ten sposób.”*

Powyższe standardy komunikacji mogą być wykorzystane w każdym urzędzie po dostosowaniu konkretnych zwrotów do specyfiki klientów i usług. Każdy ze standardów może stanowić temat odrębnego mini-szkolenia, można także zablokować je w dłuższe (np. jednodniowe) formy szkoleniowe.

#### 5.4. Uzgodnienie zalecanych standardów i opracowanie „księgi standardów” dla danego urzędu oraz narzędzi monitorowania ich stosowania

Standardy opracowane przez zespół roboczy powinny być poddane pod dyskusję wszystkich pracowników urzędu. Głównym zadaniem zespołu na tym etapie będzie wyjaśnienie oponentom, dlaczego ich uwagi nie zostały uwzględnione. Jest to bowiem faza budowania przychylnego klimatu wobec standardów i przekazywania „współwłasności standardów” również tym pracownikom, którzy nie brali bezpośredniego udziału w ich tworzeniu. Obok oficjalnych spotkań z grupami pracowników uaktywniamy na tym etapie liderów wspierających wdrażanie standardów, którzy będą prowadzić mniej formalne rozmowy.

Rezultatem tych dyskusji będzie opracowanie ostatecznej wersji „Księgi Standardów” wraz z narzędziami monitorowania i pomiaru nowych zachowań.

Księga standardów powinna być przyjaznym, krótkim dokumentem, napisanym językiem zrozumiałym dla odbiorcy. Przestrzegając zasady równości należy uwzględniać formy męskie i żeńskie w formułowaniu zaleceń i wskazówek. Standardy powinny jednoznacznie określać pożądane zachowania. Warto zamieścić przykłady takich zachowań, skrypty rozmów, „ściągawki” ponieważ ułatwiają one zapamiętanie standardu.

Narzędzia monitorowania i pomiaru mogą mieć formę arkuszy obserwacyjnych. Powinny być poprzedzone informacją kto, w jakiej formie i jakie wskaźniki będzie monitorował, oceniając realizację standardu przez pracownika.



Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

### Orientacyjny czas opracowania i wdrażania standardów.

Faza analizy: około 4 – 6 tygodni

Faza tworzenia standardów: około 4 – 8 tygodni

Faza warsztatów dla kierowników i pracowników: 4 – 16 tygodni

Czas trwania pojedynczego warsztatu: 1 – 3 dni.

## 5.5. Wdrożenie standardów – przeprowadzenie szkoleń pracowników urzędu

Przygotowanie szkolenia należy również do zadań zespołu roboczego, który określa zakres merytoryczny, formę i terminy szkoleń.

### Realizacja szkoleń

Działania zespołu roboczego		Co jest ważne?
1	Przygotowanie programu szkoleniowego	1. Zapoznanie się z programem szkoleń: „Zarządzanie satysfakcją klienta” oraz „Nowoczesne standardy obsługi klienta” <ul style="list-style-type: none"> <li>● szkolenia e-learningowe</li> <li>● materiały ze szkoleń stacjonarnych               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ podręcznik uczestnika</li> <li>○ handouty – case’y i ćwiczenia – materiały uzupełniające w formie kart ćwiczeń, studiów przypadku i inne</li> <li>○ film szkoleniowy: „Klient w centrum uwagi administracji publicznej”</li> </ul> </li> </ul> 2. Zapoznanie się ze standardami funkcjonującymi w innych urzędach lub firmach, szczególnie tych, które są głównymi odbiorcami usług danego urzędu.
2	Określenie formy szkolenia	Warsztat umożliwiający praktyczne ćwiczenie umiejętności
3	Wybór firmy szkoleniowej (opcja – przeprowadzenie warsztatów przez trenerów wewnętrznych urzędu)	Doświadczenie: <ul style="list-style-type: none"> <li>- w przeprowadzaniu zajęć metodami aktywizującymi uczestników</li> <li>- w prowadzeniu szkoleń z obsługi klienta dla administracji publicznej i biznesu</li> </ul>
4	Identyfikacja pracowników, którzy powinni zostać objęci szkoleniem w pierwszej kolejności	Pracownicy, którzy mają kontakt z klientem bezpośredni lub telefoniczny Kierownicy
5	Identyfikacja pracowników, którzy powinni zostać objęci szkoleniem w następnych etapach	Pracownicy, którzy pracują z klientami wewnętrznymi Pracownicy, którzy tworzą wsparcie dla obsługi klienta



Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

6	Przeprowadzenie szkolenia pilotażowego na pierwszej grupie pracowników	Ewaluacja szkolenia pilotażowego: zebranie szczegółowych uwag i ocen uczestników na temat formy i treści szkolenia pod kątem zaplanowanego celu
7	Wprowadzenie zmian w szkoleniu na podstawie ewaluacji szkolenia pilotażowego	Np. dostosowanie case'ów / studiów przypadku do specyfiki urzędu, zwiększenie lub zmniejszenie wymiaru czasowego szkolenia itp.
8	Realizacja szkoleń dla wszystkich grup pracowników urzędu	Ewaluacja szkoleń

### Przykładowy program szkolenia wdrażającego standardy obsługi klienta:

- Prezentacje i integracja grupy
- Wprowadzenie w zagadnienia standaryzacji obsługi klienta
- Po co nam są potrzebne standardy? Korzyści z wprowadzenia standardów w naszym urzędzie
- Przegląd wdrażanych standardów
- Prezentacja wdrażanego standardu. Uzasadnienie wprowadzenia danego standardu
- Ćwiczenia uczące zachowań niezbędnych do realizacji danego standardu
- Identyfikacja barier we wprowadzaniu danego standardu
- Monitorowanie i mierzenie realizacji danego standardu
- Zasoby potrzebne do realizacji danego standardu.
- Plan wdrażania standardów
- System wsparcia działający w urzędzie na rzecz wdrażania standardów

Standardy są także ogromną pomocą dla nowych pracowników podejmujących pracę w urzędzie. Mogą być wykorzystywane już na etapie rozmów kwalifikacyjnych, dla rozpoznania pożądanych umiejętności i cech osoby kandydującej na dane stanowisko. Nowo przyjętym pracownikom pozwalają szybko zrozumieć kulturę pracy i zasady panujące w urzędzie, łagodzić napięcia w kontakcie z klientem wynikające z braku doświadczenia oraz szybko wdrożyć umiejętności obsługi klienta niezbędne w pracy.



*Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

# Podsumowanie

---







Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

## 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. Dbają o dokładne poznanie interesariuszy i klientów oraz dostosowanie swoich działań do odbiorców.

Znajduje to wyraz w coraz powszechniejszym stosowaniu standardów obsługi klienta, zawierających zasady określające zachowania i postawę pracowników wobec klientów. Dla przykładu w Standardach Obsługi Klienta przyjętych w Podlaskim Urzędzie Wojewódzkim znalazły się zasady oparte na podmiotowym traktowaniu klienta, uwzględniające szczególnie indywidualne potrzeby klienta<sup>37</sup>.

- *Szacunek dla Klienta* – traktowanie Klienta jako osoby ważnej, indywidualne podejście do każdej osoby, cierpliwość, poważne traktowanie spraw i problemów Klienta, umiejętność przeproszenia oraz zachowania dyskrecji, gdy zajdzie taka potrzeba, szanowanie czasu Klienta;
- *Życzliwość* – dobre nastawienie, traktowanie Klientów z sympatią, tworzenie miłej atmosfery, wczuwanie się w położenie Klienta, elastyczność w postępowaniu, Życzliwe podejście do problemów i potrzeb Klienta;
- *Odpowiedzialność* - zaangażowanie w załatwienie sprawy Klienta, nie odsyłanie go do innych osób, nie pozostawianie bez wsparcia, współpraca;

<sup>37</sup> Standardy obsługi klienta w Podlaskim Urzędzie Wojewódzkim, Białystok, 28.01.2011 r.



*Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

- *Profesjonalizm* – znajomość zakresu zadań realizowanych przez organy administracji publicznej, umiejętność zdobywania i udzielania wyczerpujących informacji, skuteczność w działaniu, umiejętność doradzenia;
- *Przestrzeganie wysokich standardów kultury osobistej* – dobre maniere, grzeczne, taktowne zachowanie, odpowiedni ubiór;
- *Dostępność* – dopasowanie godzin pracy do potrzeb Klientów, bezzwłoczne odbieranie telefonów, szybkie reagowanie na problemy Klienta, dyspozycyjność.

Wdrożenie standardów zarządzania satysfakcją klienta w jak największej liczbie urzędów administracji rządowej znacząco wpłynie na jakość życia obywateli, podwyższy efektywność urzędów, wzmocni profesjonalizm pracowników urzędów.



Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Publikacja opracowana przez konsorcjum realizujące zadanie 1 projektu „Klient w centrum uwagi administracji”:

Wprowadzenie do wytycznych	Alicja M. Kostecka, Magda Lesiak, ClientFirst
1. Zarządzanie satysfakcją klienta	Alicja M. Kostecka, ClientFirst
2. Identyfikacja klientów urzędów	zespół Sofrecom Polska Sp. z o.o. pod red. Krzysztofa Gielecińskiego
3. Projektowanie i prowadzenie badania satysfakcji	Krzysztof Bulkowski, Grupa IQS Sp. z o.o.
4. Opracowanie katalogów i kart usług	zespół Sofrecom Polska Sp. z o.o. pod red. Krzysztofa Gielecińskiego
5. Nowoczesne standardy obsługi klienta	Alicja M. Kostecka, Magda Lesiak, ClientFirst
Podsumowanie	Alicja M. Kostecka, Magda Lesiak, ClientFirst

Konsultacja w zakresie przestrzegania zasad równości płci, równego dostępu do informacji publicznej wynikającego z przesłanek równego traktowania i eliminowania wszelkich form dyskryminacji bezpośredniej i pośredniej – Beata Grudzińska, ClientFirst



*Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

## Załączniki

---

Załącznik nr 01. Przykładowa karta referencyjna klienta

Załącznik nr 02. Przykładowa karta referencyjna odbiorcy biernego

Załącznik nr 03. Ankieta statystyczna

Załącznik nr 04. Ankieta dotycząca klienta wykluczonego

Załącznik nr 05. Przykładowa karta opisu dobrej praktyki

Załącznik nr 06. Przykładowa karta informacyjna usługi

Załącznik nr 07. Przykładowy katalog usług

Załącznik nr 08. Złote abecadło

Załącznik nr 09. Zalecenia dotyczące przestrzegania zasad równości...