Zarządzanie Satysfakcją Klienta

Europejski poradnik praktyka

jakość w administracji

Zarządzanie Satysfakcją Klienta

Europejski poradnik praktyka

Warszawa, 2008

Tytuł oryginału: European Primer on Customer Satisfaction Management

Warszawa, 2008

Publikacja wersji polskiej współfinansowana przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Przekład z języka angielskiego: Iwona Sikorska

Nadzór merytoryczny: prof. Marek Bugdol, dr Tomasz Papaj

Korekta: Małgorzata Bryda

Wydanie 1

ISBN: 978 - 83 - 910638 - 6 - 6

Kancelaria Prezesa Rady Ministrów

Al. Ujazdowskie 1/3

00-583 Warszawa

www.kprm.gov.pl

Przygotowanie polskiej wersji językowej:

Taurus Doradztwo i Reklama

44-100 Gliwice, ul. Wincentego Pola 16

www.taurus-reklama.pl

EUPAN i IPSG

Sieć UE ds. Administracji Publicznej (European Union Public Administration Network - EUPAN) to nieformalna sieć Dyrektorów Generalnych odpowiedzialnych za administrację publiczną w państwach członkowskich Unii Europejskiej, krajach akcesyjnych i kandydujących oraz w Komisji Europejskiej (www.eupan.eu).

Celem EUPAN jest:

Wspierać wdrażanie Strategii Lizbońskiej przez uczynienie obywatela ośrodkiem zainteresowania zarządzania publicznego poprzez pracę w różnych dziedzinach (zasoby ludzkie, innowacja, jakość, e-goverment) i z różnymi zainteresowanymi stronami w celu zwiększenia efektywności i nastawienia na klienta w europejskim sektorze usług publicznych.

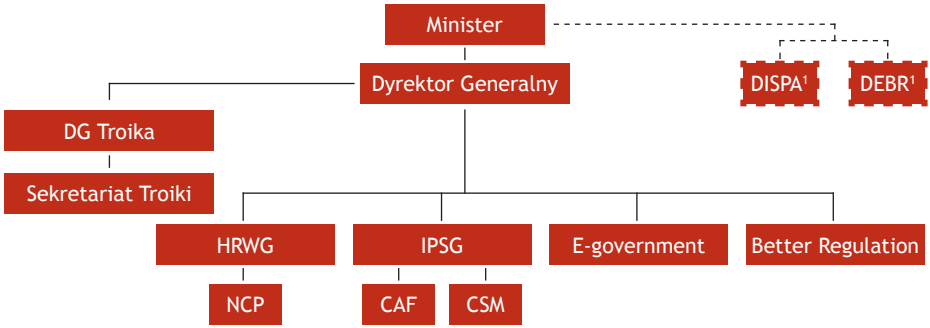
EUPAN jest zatem platformą wymiany poglądów, doświadczeń i dobrych praktyk w celu doskonalenia wydajności, konkurencyjności i jakości usług świadczonych przez urzędy administracji publicznej w Europie.

Sieć zorganizowana jest na trzech poziomach:

- Ministrowie i Komisarz odpowiedzialni za administrację publiczną,
- Dyrektorzy Generalni odpowiedzialni za administrację publiczną w państwach członkowskich,
- Grupy robocze pracowników administracji z różnych państw członkowskich.

EUPAN składa się z różnych grup roboczych rezydujących w ramach zgromadzenia Dyrektorów Generalnych Administracji Publicznej:

- grupa robocza ds. Zarządzania Zasobami Ludzkimi (Human Resources Working- Group - HRWG) oraz tzw. Krajowe punkty kontaktowe (NCP)
- grupa robocza e-goverment,
- grupa robocza ds. doskonalenia przepisów i wprowadzania uproszczeń administracyjnych, (Better Regulation)
- Grupa ds. Innowacyjnych Służb Publicznych (IPSG).



IPSG uznaje znaczenie i rolę klientów w doskonaleniu administracji publicznej i podejmuje szereg działań i projektów w celu porpawy umiejętności w tej dziedzinie. Ponieważ w ostatnich latach satysfakcja klienta wzbudza zainteresowanie i nabiera coraz większego znaczenia, ustanowiono Grupę Ekspertów ds. Zarządzania Satysfakcją Klienta.

[1] Directors of Institutes and Schools of Public Administration, Directors and Experts for Better Regulation - grupy współpracujące z EUPAN

Satysfakcja Klienta

Satysfakcja klienta stanowiła przedmiot dyskusji od wielu lat. Ostatnio ogromnie wzrosło zainteresowanie tym tematem. Według uchwały Dyrektorów Gegenralnych z maja 2006 r. wspólna praca i wysiłki europejskie podejmowane w zakresie satysfakcji klienta powinny skupiać się na gromadzeniu najlepszych praktyk i przygotowaniu wytycznych do badań mierzących satysfakcję klienta. W czasie austriackiej (pierwsza połowa 2006 r.), fińskiej (druga połowa 2006 r.) i niemieckiej (pierwsza połowa 2007 r.) prezydencji Unii Europejskiej podejmowane były inicjatywy w tym zakresie. Ponadto, na spotkaniach IPSG i grup ekspertów ds. Zarządzania Satysfakcją Klienta omawiano sposoby gromadzenia i prezentowania dobrych praktyk oraz ustalania wytycznych. Uczestnicy spotkań grupy ekspertów ds. Zarządzania Satysfakcją Klienta doszli do wniosku, że praktyki te dają wiele interesujących możliwości, a dziedzina satysfakcji klienta jest zbyt obszerna i zbyt ważna, żeby skupiać uwagę tylko na pomiarach satysfakcji klienta i ograniczać wytyczne do tych obszarów. „Mierzenie" satysfakcji to jedna kwestia, a „zarządzanie" satysfakcją to druga kwestia – i to powinno stanowić cel.

W czasie ostatnich spotkań grupy ekspertów ds. Zarządzania Satysfakcją Klienta w okresie prezydencji portugalskiej (druga połowa 2007 r.) uzgodniono, że należy bacznie przyjrzeć się roli, jaką klient odgrywa w sprawach publicznych w różnych państwach członkowskich oraz ustalić priorytety i potrzeby państw członkowskich w tym zakresie przez przeprowadzenie sondażu. Pozwala to na lepsze skupienie działań grupy roboczej na produktach i praktykach, które mogą zapewnić największą wartość dodaną. EIPA (Europejski Instytut Administracji Publicznej) został poproszony w imieniu prezydencji portugalskiej o przeanalizowanie odpowiedzi udzielonych w badaniach ankietowych. W sumie udział w badaniach wzięło 26 krajów; ich wyniki zostały przedstawione na spotkaniu IPSG (15 - 16 listopada 2007 r.), a Dyrektorzy Generalni uzgodnili wnioski w zakresie dalszych prac EUPAN w tej dziedzinie. W programie na lata 2008-2009 stwierdza się[1]:

„Ogólnie praca związana z Zarządzaniem Satysfakcją Klienta powinna koncentrować się na tym, jak wykorzystać europejską wersję Podręcznika, który opisuje dobre praktyki z państw członkowskich. Chodzi o ukazanie, jak ważne jest skupienie uwagi na kliencie i roli obywatela w zarządzaniu usługami publicznymi, co między innymi oznacza promowanie większego zaangażowania obywatela/klienta (techniki uzyskiwania wglądu w potrzeby klienta). Jednym z celów podejścia nastawionego na klienta jest zwiększenie wiedzy w zakresie korzystania z Kart Obywatela, aby pomóc wszystkim instytucjom publicznym mającym do czynienia z ogółem społeczeństwa."

Mając na uwadze ten cel grupa ekspertów opracowała niniejszy podręcznik „Zarządzanie Satysfakcją Klienta: Europejski poradnik praktyka".

Podręcznik Zarządzania Satysfakcją Klienta

IPSG rozważała jak najlepiej wykonać zadanie uzgodnione przez Dyrektorów Generalnych w zakresie pracy nad zarządzaniem satysfakcją klienta przez wydawanie europejskiej wersji brytyjskiego „Podręcznika" (Cabinet Office, 2006) oraz jak zidentyfikować najlepsze dobre praktyki w celu zilustrowania poszczególnych koncepcji.

W oparciu o angielski „Podręcznik" niniejsza publikacja wyjaśnia znaczenie potrzeb, oczekiwań i satysfakcji klienta. Gromadzi dużo informacji, które są już dostępne w tym temacie oraz przytacza praktyczne przykłady i przypadki z organizacji sektora publicznego w całej Europie.

Robocze wersje tego podręcznika były omawiane w grupie ekspertów ds. Zarządzania Satysfakcją

[1] Mid-term programme 2008-2009, str. 17

Klienta w czasie prezydencji słoweńskiej i przyjęte przez IPSG (12-13 maja, 2008 r.).

Praca w tym zakresie i ostateczna wersja Podręcznika zostały przedstawione na 5-tej Europejskiej Konferencji Jakości, której gospodarzem była prezydencja francuska, w Paryżu w dniach 20-22 października 2008 r.

Więcej informacji i przykładów w sieci

W publikacji tej przytaczane są praktyczne przykłady z kilkunastu krajów Europy. Ze względu na ograniczoną zawartość podręcznika, opisywane przykłady zostały przedstawione w skróconej wersji. Pełne teksty i więcej aktualnych informacji na ten temat można znaleźć na stronie internetowej www.eipa.eu/customer.

Podziękowania

Publikacja ta jest efektem pracy wielu ludzi. Pragniemy złożyć podziękowania EUPAN i IPSG za utworzenie grupy roboczej zajmującej się tematem satysfakcji klienta. Specjalne podziękowania należą się przedstawicielom grupy roboczej ds. Zarządzania Satysfakcją Klienta za ich nieoceniony wkład, użyteczne uwagi, dostarczenie przypadków i wiele owocnych dyskusji. Do osób tych należą: Eva Nikolov – Bruckner (Austria); Isabelle Verschueren (Belgia); Paule Funken (Komisja UE); Johanna Nurmi (Finlandia); François Beauvais (Francja); Marga Pröhl (Niemcy – EIPA); Panagiotis Passas (Grecja); Dace Aizstrauta (Łotwa) ; Lina Semetulskyte (Litwa); Nadine Hoffmann, Thierry Hirtz i Laurent Bravetti (Luksemburg); Stanley Borg (Malta); Frank Faber (Holandia); Tore - Martin Bredal (Norwegia); Marta Kuzawińska i Izabela Najda (Polska); Luis Evangelista i Matilde Cordoso (Portugalia); Gordana Žurga (Słowenia); Ana Ruiz (Hiszpania); Anna Enstrom Jarleborg (Szwecja); Roy Stephenson (Wielka Brytania).

Niniejsza publikacja stanowi owoc współpracy europejskiej, której korzenie sięgają kilkunastu lat wstecz. W kontekście tej szczególnej publikacji chcielibyśmy podziękować portugalskiej prezydencji Unii Europejskiej, która sfinansowała ten projekt, prezydencji słoweńskiej za zorganizowanie różnych spotkań dyskusyjnych oraz prezydencji francuskiej za opublikowanie raportu w ramach V Europejskiej Konferencji Jakości (20-22 października 2008 r. w Paryżu).

Maj, 2008

Patrick STAES

Starszy Doradca Zarządzania Publicznego
Oddelegowany Specjalista Krajowy
Szef Centrum Zasobów CAF
Europejski Instytut Administracji Publicznej

Nick THIJS

Badacz
Jednostka Administracji Publicznej ds.
Publicznego Zarządzania i Porównań
Europejski Instytut Administracji Publicznej

Spis treści

Wprowadzenie 8

Część I: Zmieniające się oblicze usług publicznych i roli obywatela/klienta 10

1. Inna gra, inne zasady: zmieniający się kontekst, zmieniający się sektor publiczny ---11

2. Czemu służy zarządzanie satysfakcją klienta? 12

3. Różne oblicza obywatela/klienta i charakter usług publicznych 12

3.1. Różne oblicza

3.2. Świadczenie usług publicznych i prywatnych

3.3. Usługi i produkty

Część II: Zrozumienie satysfakcji klienta 17

Wprowadzenie 18

1. Rola oczekiwań i percepcji 18

1.1. Jak tworzą się oczekiwania?

1.2. Percepcja i model Servqual

2. Wymiary oraz wyznaczniki jakości usługi i satysfakcji 23

2.1. Wyznaczniki jakości w Servqual

2.2. Inne wymiary i wyznaczniki

2.3. Znaczenie czynników

3. Wpływ czynników 29

3.1. Rodzaj czynników jakości

3.2. Wrażliwość czynników

Wnioski 31

Część III: Od pomiaru satysfakcji do zarządzania satysfakcją 33

1. Zmieniające się miejsce i rola obywatela/klienta 34

2. Od projektu do współprojektu 35

3. Od decyzji do współdecyzji 36

4. Od produkcji do współprodukcji 38

5. Od oceny do współoceny 40

6. Gdzie jesteśmy teraz i dokąd zmierzamy? 42

Część IV: Jak mierzyć i zarządzać satysfakcją klienta 45

Wprowadzenie 46

1. Opracować strategiczny program konsultacji z beneficjentami usług 46

2. Stosować odpowiednie metody 49

3. Zapewnić metody dostosowane do celu 49

4. Przemyśleć kwestię reprezentatywności **50**

5. Różne metody uzyskiwania opinii **51**

5.1. Informacje personelu pierwszego kontaktu na temat obywatela/klienta 51

5.2. Badanie ankietowe 53

5.2.1. Metody ilościowe

5.2.2. Ogólne badanie opinii w zakresie satysfakcji

5.2.3. Różne rodzaje ankiet: za i przeciw

5.2.4. Pytania przed rozpoczęciem badań ankietowych

5.3. Mapa Klienta /analiza procesu 58

5.4. Badanie przydatności i analiza internetowa 60

5.5. Konsultacje 62

5.6. Wykorzystanie technologii informatyczno-komunikacyjnej (ICT) do gromadzenia informacji zwrotnej od beneficjenta usługi 63

5.7. Panele obywateli/klientów 65

5.8. Wywiady grupowe i grupy fokusowe 66

5.9. „Mystery shopping" („Tajemniczy klient") 69

5.10. Karty obywatela/klienta 71

5.11. Wykorzystywanie komentarzy, pochwał i skarg jako informacji zwrotnej 78

5.12. Technologia Otwartej Przestrzeni (OST) /„Kawiarnia Światowa" 81

5.13. Etnografia 81

5.14. Segmentacja 82

6. Wykorzystywanie istniejących informacji **84**

Część V: Zarządzanie i Zwiększanie Satysfakcji Klienta **87**

W jaki sposób Zarządzanie Satysfakcją Klienta jest wykorzystywane do wprowadzania udoskonaleń? **88**

1. Doskonalenie usługi i świadczenia usługi 88

2. Doskonalenie organizacyjne 92

2.1. Historia i kontekst CAF

2.2. Model teoretyczny

2.3. Jak stosować model CAF

3. Przekazywanie informacji o wynikach i działaniach **96**

Wnioski **97**

Bibliografia **77**

Aneks **101**

Kwestionariusz Servqual **101**

Kwestionariusz Słowenii **105**

Wprowadzenie

Rządy powinny w większym stopniu reagować na potrzeby i żądania społeczeństwa. Instytucje sektora publicznego są reformowane w celu zapewnienia lepszego i szybszego świadczenia większej ilości usług. W reformach tych obywatel/klient zajmuje istotne miejsce.

Satysfakcja klienta stanowiła przedmiot dyskusji od wielu lat. Ostatnio znacząco wzrosło zainteresowanie tym tematem. Według uchwały dyrektorów generalnych z maja 2006 r., wspólna praca i wysiłki europejskie podejmowane w zakresie satysfakcji klienta powinny skupiać się na gromadzeniu najlepszych praktyk i przygotowaniu wytycznych do badań mierzących satysfakcję klienta. W czasie austriackiej (pierwsza połowa 2006 r.), fińskiej (druga połowa 2006 r.) i niemieckiej (pierwsza połowa 2007 r.) prezydencji Unii Europejskiej były podejmowane inicjatywy w tym zakresie. Ponadto, na spotkaniach IPSG i grup ekspertów ds. satysfakcji klienta omawiano sposoby gromadzenia i prezentowania dobrych praktyk i ustalania wytycznych. Uczestnicy spotkań grupy ekspertów ds. satysfakcji klienta doszli do wniosku, że praktyki te dają wiele interesujących możliwości, a dziedzina satysfakcji klienta jest zbyt obszerna i zbyt ważna, żeby skupiać uwagę tylko na badaniach i pomiarach satysfakcji klienta i ograniczać wytyczne do tych obszarów. „Mierzenie" satysfakcji to jedna kwestia, a „zarządzanie" satysfakcją to druga kwestia – i to powinno stanowić cel.

W oparciu o dokument Cabinet Office, 2006 r. zatytułowany *„Wgląd w potrzeby klienta usług publicznych*" stworzono *„podręcznik"* w formie publikacji. Publikacja wyjaśnia, jak ważne jest skupienie uwagi na kliencie i roli, jaką obywatele/klienci odgrywają w zarządzaniu sektorem publicznym. Podręcznik podaje szereg różnych metod i technik uzyskiwania wiedzy o kliencie, co obejmuje badanie znaczenia potrzeb, oczekiwań i satysfakcji klienta. Gromadzi wiele już istniejących informacji na ten temat i podaje praktyczne przykłady z organizacji sektora publicznego w całej Europie. Publikacja ta nie ma charakteru pracy naukowej ani nie wnosi żadnych innowacji; jej celem jest raczej przedstawienie i skonsolidowanie istniejącej wiedzy.

Złożona z pięciu różnych części, niniejsza publikacja służy jako dokument strategiczny, przyznający obywatelowi/klientowi miejsce w zarządzaniu sektorem publicznym w całej Europie i stanowi pierwszy praktyczny przewodnik Zarządzania Satysfakcją Klienta dla organizacji.

W pierwszej części, (***„Zmieniające się oblicze usług publicznych i roli obywatela/klienta"***) omawiany jest szerszy kontekst oraz znaczenie satysfakcji obywatela/klienta w sektorze publicznym. Miejsce i rola obywatela/klienta stały się kwestią o podstawowym znaczeniu dla zmian i reform.

Sektor publiczny nieustannie się zmienia, aby poradzić sobie z wieloma wyzwaniami i odpowiedzieć na wiele nowych potrzeb i żądań w społeczeństwie. W tych zmianach i reformach miejsce i rola obywatela/klienta stały się sprawami ogromnej wagi. Zatem zarządzanie satysfakcją klienta jest niezbędne dla instytucji publicznych po to, by mogły przekonać się, czy robią właściwe rzeczy i czy wykonują te rzeczy we właściwy sposób. W usługach publicznych nie zawsze jest to łatwa sprawa, z uwagi na charakter „klienta" z jednej strony i natury usług publicznych z drugiej strony. Obywatele/klienci mają różne twarze i różne role; czasami są oni klientami usługodawcy, a innym razem występują jako obywatele, którzy płacą podatki, muszą przestrzegać zasad itd. Przekłada się to również na różnicę w świadczeniu usług publicznych i prywatnych. Ponadto, większość instytucji sektora publicznego świadczy usługi. Usługi odznaczają się swoją specyfiką, która sprawia, że należy je traktować zupełnie inaczej niż produkty.

Druga część (**„Zrozumienie satysfakcji klienta"**) poświęcona jest koncepcji i satysfakcji klienta i jej pomiarowi.

Oczekiwania odgrywają kluczową rolę, jeśli chodzi o wpływ na satysfakcję klientaz usługi, a ta z kolei uzależniona jest od całego szeregu czynników. Można wykazać, że zakres wpływów na oczekiwania jest jeszcze szerszy w przypadku usług publicznych. Za pomocą modelu Servqual zostanie przeprowadzona operacjonalizacja roli percepcji i oczekiwań. Servqual to narzędzie pomiaru jakości usługi, które

ocenia zarówno percepcję - sposób w jaki usługa jest postrzegana, jak i oczekiwania w odniesieniu do szeregu różnych cech charakterystycznych usługi. Literatura poświęcona jakości usług próbuje zwykle kategoryzować czynniki, które wpływają na postawy wobec usługi na wielu różnych poziomach. Na poziomie najwyższym wchodzi w grę niewielka liczba wymiarów jakości usługi. Można z nich wyodrębnić większy zestaw *czynników lub wyznaczników* jakości usług, które są następnie rozwijane w pytania do pomiaru za pomocą skonstruowanego kwestionariusza. Tak jak w przypadku modeli do mierzenia satysfakcji i określania priorytetów, istnieje również szereg różnych układów czynników usług, które wywierają zasadniczy wpływ na percepcję usługi. W tej części zostaną przedstawione najważniejsze czynniki wpływające na postrzeganie usługi, poczynając od koncepcji badawczej Servqual.

Tradycyjnie przywódcy polityczni określają jakie usługi mają być świadczone, na jakich warunkach i dla kogo; urzędnicy i następnie profesjonaliści organizują i świadczą usługi. Rola obywateli jest w głównej mierze bierna. W trzeciej części (**„Od pomiaru satysfakcji do zarządzania satysfakcją**") wchodzimy głębiej w nową scenografię, liczba aktorów zaangażowanych w produkcję, świadczenie i ocenę usług publicznych wzrasta, a rola obywatela staje się bardziej aktywna.

Ta zmieniająca się rola obywatela/klienta usług publicznych wywiera wpływ na cały cykl polityki i zarządzania. Tradycyjnie cykl polityki i zarządzania był zdominowany oraz kontrolowany przez polityków i urzędników. Teraz obywatele/klienci są w coraz większym stopniu zaangażowani w cykl polityki i zarządzania na różnych etapach (projekt, decyzja, wdrażanie i monitoring oraz ocena). Obywatele/klienci stają się współprojektantami, współdecydentami, współproducentami i współoceniającymi. Zatem zarządzanie satysfakcją to coś więcej niż tylko pomiar satysfakcji w końcowym etapie oceny.

Część czwarta (**„Jak mierzyć i jak zarządzać satysfakcją klienta"**) zajmuje się stroną praktyczną zarządzania satysfakcją klienta i przedstawia szereg narzędzi i technik dających wgląd w oczekiwania, potrzeby, doświadczenia, percepcję i satysfakcję obywatela/klienta.

Kiedy posiada się taką wiedzę, wydaje się, że mierzenie satysfakcji w końcowej fazie świadczenia usługi (obywatel/klient jako *„współoceniający"*) to zaledwie jeden z aspektów interakcji z obywatelem/klientem. Na tym etapie można wyciągnąć pewne wnioski z pomiaru (działania reaktywne), ale działania proaktywne nie są możliwe. Zatem uzyskanie wglądu i wpływu na potrzeby i oczekiwania obywateli/klientów na początku lub na dużo wcześniejszym etapie (obywatel/klient jako *„współprojektant"*, *„współdecydent"* lub *„współproducent"*) jest bardzo ważne.

Ta część publikacji przedstawia i ilustruje na przykładzie przypadków z różnych krajów europejskich instrumenty takie jak: konsultacje z personelem pierwszego kontaktu; badanie satysfakcji za pomocą kwestionariusza; mapa klienta; karty obywatela; badanie możliwości zastosowania i analiza stron internetowych; etnografia; konsultacje z beneficjentami usług i osób bezpośrednio zainteresowanych (interesariuszy); formalny i nieformalny kontakt z organami przedstawicielskimi; analiza skarg i sugestii; grupy fokusowe; panele obywali/klientów itd.

Jeśli chodzi o Zarządzanie Satysfakcją Klienta we wszystkich aspektach, wykorzystanie właściwego instrumentu dla potrzeb organizacji może wnieść ogromny wkład w doskonalenie organizacji i świadczenie lepszych usług. Bardzo ważne jest, aby organizacje z dużym wyprzedzeniem myślały o tym, co zamierzają robić.

Wiedza o tym, jak wykorzystać zarządzanie satysfakcją do doskonalenia organizacji i świadczenia usług stanowi kluczowy element części końcowej (**„Zarządzanie i Zwiększanie Satysfakcji Klienta").**

Mamy nadzieję, że dzięki tej publikacji miejsce i rola obywateli/klientów w zarządzaniu satysfakcją klienta stanie się bardziej zrozumiała, a organizacje świadczące usługi w całej Europie uzyskają cenne praktyczne wskazówki w tym zakresie.

Część I.
Zmieniające się oblicze usług publicznych i roli obywatela /klienta

1. Inna gra, inne zasady: zmieniający się kontekst, zmieniający się sektor publiczny

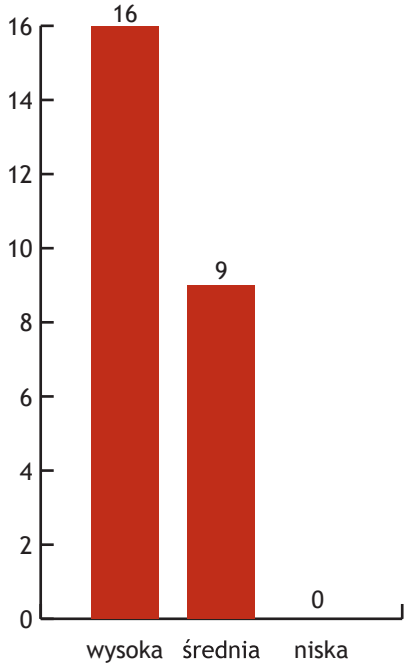
Sektor publiczny musi zmierzyć się z wieloma wyzwaniami i odpowiedzieć na wiele nowych potrzeb i żądań społeczeństwa (OECD, 1993 r.; OECD, 1995 r.; OECD, 2000 r.). Te wyzwania i naciski sprawiają, że sektor publiczny stał się przedmiotem istotnych reform (Lane, 2000 r.; Kickert, 1997 r.; Kettl, 2000 r.). *„Wydaje się, że w ciągu ostatnich dwóch dekad przeprowadzono bardzo dużo reform w zakresie zarządzania publicznego. Chociaż reformy miały również miejsce we wcześniejszych okresach, zmiany od 1980 r. w wielu krajach odznaczały się międzynarodowym charakterem i dużym znaczeniem, co odróżnia je od bardziej zaściankowych i technicznych zmian obecnego ćwierćwiecza"* (Pollitt i Bouckaert, 2004 r.).

Administracje państw członkowskich Unii Europejskiej nie stanowią jednolitego zespołu organizacji ani nie prowadzą jednorodnego procesu reform. Właściwie procesy reform są bardzo rozbieżne. Sceneria europejska stanowi mieszankę systemów. Jak mówi Ridley: „Oczywiście kraje Europy, naznaczone swoją własną historią, różnią się nie tylko formami służb cywilnych, ale także filozofią dotyczącą wartości, jakie powinny przyświecać urzędnikom państwowym oraz rolą, jaką powinni oni odgrywać w demokratycznym państwie. Istnieje wiele sposobów regulowania usług publicznych w demokracji, które różnią się nie tyle szczegółami, co zasadniczą orientacją. Nie ma jednego obowiązującego modelu europejskiego" (Ridley, 1995:13).

Faktycznie, kraje UE zareagowały na wyzwania w różny sposób. Jednak wszystkie te reformy charakteryzują się wprowadzaniem nowych zasad i wspólnych podstaw: skupieniem uwagi na efektywności, przykładaniem wagi do przejrzystości i odpowiedzialności, świadomości świadczenia usług publicznych oraz roli i znaczenia obywatela/klienta (Doherty i Horne, 2002; Shand, 1999 r.; Flynn i Strehl, 1996 r.; Schick, 2000 r.).

Wiele krajów podjęło ostatnio inicjatywy stawiające obywatela/klienta w centrum zainteresowania. Christopher Pollitt i Geert Bouckaert opisali ten trend jako zwrot od punktu widzenia producenta to punktu widzenia obywatela/klienta (Pollitt i Bouckaert, 1995 r.). Dynamiczny sposób angażowania obywateli/klientów sektora publicznego w celu zwiększenia ich percepcji, oczekiwań i aktywnego uczestnictwa, stało się powszechną strategią prowadzącą do uzyskania właściwego poziomu jakości i satysfakcji z usług publicznych (OECD, 2001). W ten sposób, tam gdzie tradycyjne relacje były biurokratyczne i hierarchiczne, nowe relacje stały się bardziej pluralistyczne (Peters i Savoie, 2000 r.).

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



2. Czemu służy zarządzanie satysfakcją klienta?[1]

Rządy muszą w większym stopniu reagować na potrzeby i żądania społeczeństwa. Instytucje sektora publicznego reformowane są po to, by mogły świadczyć większą ilość lepszych i szybszych usług. Jednak jakość, ilość i szybkość to nie jedyne nowe kompetencje, jakich społeczeństwo wymaga od swojego rządu. Ponieważ tempo zmian w społeczeństwie wzrasta, rząd powinien reagować na zmieniające się żądania, oferując nowe rozwiązania. Po drugie, rządy podejmują reformy, mając na celu odzyskanie społecznego zaufania. Rządy muszą zapewniać większy wybór, demokrację i przejrzystość poprzez współpracę z obywatelami/klientami na wszystkich etapach polityki i procesu świadczenia usług.

Takie podejście oczywiście nie oznacza, że obywatele /klienci zawsze dostają dokładnie to, czego chcą. Jednak organizacje, które odnoszą sukces traktują potrzeby i oczekiwania klienta jako punkt wyjścia, opracowując propozycje na bazie tych potrzeb i oczekiwań. Zatem zarządzanie satysfakcją wiąże się z zarządzaniem usługami i/lub produktami, ale również z zarządzaniem oczekiwaniami i sposobem postrzegania spraw przez obywatela//klienta. Wydaje się, że pomiar satysfakcji stanowi tylko jeden element w kompleksowej koncepcji zarządzania satysfakcją. Rozwiniemy tę koncepcję później, w części trzeciej.

Takie rozumienie obywateli/klientów to kwestia, której rządy nie mogą dłużej ignorować. Zmiany demograficzne i rozpad więzi społecznych sprawiają, że trudniej jest dotrzeć do dużej części społeczeństwa. Globalna konkurencja, postęp technologiczny i oferty czołowych graczy handlowych podniosły standardy w zakresie akceptowalnego poziomu usług. Jeżeli chcemy, aby korzystano z naszych usług i aby nasze interwencje były udane, musimy spełnić oczekiwania ogółu oraz zarządzać potrzebami i oczekiwaniami w bardziej przejrzysty sposób, tak by uzyskać wyniki przekładające się na satysfakcje.

Dynamiczny sposób angażowania obywateli/klientów w usługi publiczne w celu zmiany ich percepcji, oczekiwań i zaangażowania stało się powszechną strategią osiągania właściwego poziomu jakości i satysfakcji z usług publicznych.

Nie zanosi się na to, aby tendencje te miały się odwrócić. Naprawdę musimy założyć, że będziemy musieli pracować coraz ciężej w celu zaangażowania ogółu w następnym dziesięcioleciu. I musimy tego dokonać przy mniejszej ilości zasobów. Nasze możliwości w zakresie zwiększania wydatków są ograniczone potrzebą oszczędności oraz coraz większym stopniem świadomości ogółu, który wymaga tanich usług wysokiej jakości, jakie otrzymuje od czołowych marek linii lotniczych i supermarketów. Obywatel/klient ma inne relacje z sektorem usług publicznych niż z sektorem prywatnym: w dużym stopniu społeczeństwo ma bardziej ambiwalentny stosunek do urzędów; w najlepszym przypadku nie poświęca im dużo uwagi, a w najgorszym pragnie mieć z nimi jak najmniej do czynienia. Tym niemniej sektor publiczny znajduje się pod coraz większą presją, aby sprostać wzrastającym standardom sektora prywatnego. To co zostało osiągnięte przez wiodących dostawców handlowych wyznacza możliwości: *W moim banku wystarczy, że powiem tylko raz, że się przeprowadziłem, to dlaczego w urzędzie mam powtarzać tyle razy?* Media również zachęcają obywateli do tego, aby przyjmowali bardziej aktywną i wymagającą postawę.

3. Różne oblicza obywatela/klienta i charakter usług publicznych

Zatem zarządzanie satysfakcją klienta jest nieodzowne dla instytucji publicznych, po to by mogły przekonać się, czy postępują we właściwy sposób. W przypadku usług publicznych nie zawsze jest to łatwa rzecz, z uwagi na naturę „klienta" z jednej strony i charakter usług publicznych z

[1] Ta część oparta jest na brytyjskim Podręczniku, Cabinet Office (2006 r.), *Customer insight in public services: A „Primer"*, London, str. 2

drugiej strony. Obywatele/klienci mają odmienne oblicza i przyjmują różne role; czasami są klientami świadczonych usług, a innym razem występują jako obywatele płacący podatki, przestrzegający zasad itd. Poza tym większość organizacji sektora publicznego świadczy usługi. Usługi odznaczają się pewną specyfiką, która sprawia, że należy je traktować zupełnie inaczej niż produkty.

3.1 Różne oblicza

Natura i znaczenie potrzeb „klienta" nie wymaga wyjaśnień w sektorze prywatnym. Najlepsze firmy sektora prywatnego wiedzą, że dogłębne zrozumienie potrzeb ich klientów ma podstawowe znaczenie, jeśli chodzi o zapewnienie prawidłowego „dopasowania" produktów i usług. Jeżeli tego nie zrobią, będą miały trudności z konkurencją i narażą się na ryzyko wypadnięcia z rynku.

Instytucje sektora publicznego mogą mieć złożone relacje ze społeczeństwem. W niektórych przypadkach można ją scharakteryzować jako relację klienta – szczególnie w przypadku bezpośredniego świadczenia usług przez instytucje sektora publicznego, a w innych przypadkach jako relację obywatela, kiedy instytucja zaangażowana jest w określanie i tworzenie środowiska, w którym prowadzi się życie gospodarcze i społeczne.

Natura satysfakcji klienta jest inna niż satysfakcja obywatela (Schmidt i Stricklan, 2000). Są one odmienne. W przypadku satysfakcji klienta zadajemy pytania bezpośrednio o świadczenie usług na poziomie operacyjnym (*robienie rzeczy we właściwy sposób).* Badania ankietowe obywateli oceniają kwestie takie jak ta, czy pewne usługi powinny być w ogóle świadczone przez sektor publiczny (*robienie właściwych rzeczy*). Priorytetem dla beneficjentów usług jest lepsza usługa, ale jako *obywatele* mogą oni uznać, że lepiej jest spożytkować zasoby gdzie indziej (Dinsdale i Marsden, 1999 r.). Wyzwaniem dla sektora publicznego jest pogodzenie dwóch odmiennych, a często współzawodniczących ze sobą czynników, jakimi są opłacalność usług dla obywateli i wysoka jakość usług dostępnych dla klientów. Usługi sektora publicznego odznaczają się również całym szeregiem cech, które odróżniają je od usług sektora prywatnego. Wiele modeli jakości usług skupia się na zwiększeniu konsumpcji usług i/lub zwiększeniu lojalności klienta. Rozważania te są teoretycznie mniej istotne w przypadku większości instytucji sektora publicznego, ponieważ albo są one dostawcami monopolistycznymi - wówczas klienci muszą korzystać z ich usług (takich jak np. usługi regulacyjne) albo de facto stanowią przeciwieństwo celów usług – wszędzie tam, gdzie wskazane byłoby zmniejszenie konsumpcji (jak np. usługi zdrowotne i społeczne) (Dinsdale i Marsden, 1999). Następna część przedstawia pokrótce różnice pomiędzy usługami sektora publicznego i prywatnego.

Nie należy jednak wyolbrzymiać różnic pomiędzy usługami sektora publicznego i prywatnego. Właściwie wiele z nich staje w obliczu podobnych sytuacji, a szereg istotnych wniosków można przenieść z „jednego sektora na drugi". Być może większe niebezpieczeństwo kryje się w nadmiernym upraszczaniu naszego rozumienia usług publicznych; obejmują one ogromny zakres typów usług, które różnią się pod wieloma ważnymi względami, na przykład:

- grupa docelowa (społeczeństwo jako całość, małe podgrupy populacji, firmy, społeczności/wolontariusze, inne organy sektora publicznego);
- sposób korzystania z usług (usługi regulacyjne/obowiązkowe w porównaniu z usługami dobrowolnymi, usługi jednorazowe/epizodyczne w porównaniu z usługami świadczonymi regularnie, usługi bezpłatne w porównaniu z usługami płatnymi, sposoby kontaktu/ świadczenia usługi itd);
- pozycja na rynku (usługi specjalistyczne w porównaniu do usług spełniających wiele funkcji, dostawcy monopolistyczni w porównaniu z tymi, którzy mają konkurencję/gdzie dostępne są alternatywy).

W poniższej ramce przedstawiono listę różnych ról w stosunku do charakteru usługi.

Różne role klienta zewnętrznego

Beneficjent („*bénéficaires de prestations*”)

Klient/użytkownik usługi otrzymuje usługę w formie płatności lub zasiłku w obowiązującej walucie, a usługodawca ma pozycję monopolisty
Np. zasiłki dla bezrobotnych

Klient („*consommateur*”)

Klient może wybierać gdzie chce skorzystać z usługi: w firmie państwowej lub prywatnej. Istnieje tu silna relacja osobista.
Np. szkolenie zawodowe

Użytkownik („*usager*”)

Użytkownik usługi nie ma alternatywy korzystania z usługi gdzie indziej
Np. park publiczny

Użytkownik i producent („*producteur et consommateur*”)

Użytkownik może korzystać z usługi, jak również odgrywać rolę w wytwarzaniu lub świadczeniu usługi
Np. rodzice ochotnicy w szkole

Nabywca („*acheteur*”)

Użytkownik płaci za usługę
Np. usługi pocztowe, transport publiczny

Podatnik („*contribuable*”)

Użytkownik ma jasno określone obowiązki, ale świadczenie usług wysokiej jakości jest wciąż ważne
Np. podatki

Obywatel („*citizen soumis*”)

Musi przestrzegać zasad i podlega kontroli, ale ma elementarne prawa
Np. ochrona

Źródło: Shand & Arnberg, 1996 r., str. 17

W związku z tym, że różne role nakładają się na siebie i nie zawsze można je wyraźnie oddzielić, ta złożona relacja będzie opisana w dalszej części niniejszej publikacji, jako relacja obywatele/klienci. Obywatele/klienci są odbiorcami lub beneficjentami działań, produktów lub usług instytucji sektora publicznego. Obywatele/klienci muszą być zdefiniowani, ale niekoniecznie ograniczeni tylko do początkowych beneficjentów świadczonych usług (EIPA, 2006 r., str. 20).

3.2. Świadczenie usług publicznych i prywatnych

Jak wspomniano wyżej, nie należy wyolbrzymiać różnicy między sektorem publicznym i prywatnym, ale trzeba zachować ostrożność, jeśli chodzi o pewną specyfikę i cechy charakterystyczne. W sektorze publicznym w grę wchodzą inne czynniki: (Cabinet Office, 2006 r., str. 6-7):

- konkurencja nie odgrywa tej samej roli i konsekwencje wyboru klienta są różne. „Klienci” sektora publicznego *mają* jednak wybór: mogą „się wycofać” (albo całkowicie, albo przez

niespełnienie wymagań we właściwy sposób). Koszty ostatecznie ponosi rząd, który musi egzekwować zgodność, zapewniać infolinie lub usuwać skutki nieudanych interwencji. Sposób w jaki zorganizowany jest organ publiczny może ukrywać koszty takiej operacji, dopóki ten nie zada sobie trudu, żeby dowiedzieć się na przykład ile czasu jego personel pierwszego kontaktu spędza z klientami, którzy czują się zagubieni lub nie mają poczucia, że obsługiwani są we właściwy sposób,

- chociaż ludzie pragną, aby spełniano ich potrzeby jednostkowe, jako obywatele i podatnicy wciąż domagają się sektora publicznego, który obsługuje całą ludność i świadczy usługi odznaczające się zarówno wysoką jakością, jak i efektywnością; nie tylko rodzice są zainteresowani szkołami,
- w przeciwieństwie do większej części sektora prywatnego, instytucje sektora publicznego nie mają luksusu wyboru i koncentrowania się na swoich ulubionych klientach, którzy przynoszą największe zyski; muszą dbać o potrzeby całej społeczności. W rzeczywistości, w przypadkach wielu usług „klientami" największej troski rządu są ci, którzy wzbudzają najmniejsze zainteresowanie usługodawców komercyjnych. Ludzie ci są często najtrudniejsi do zidentyfikowania,
- w wielu przypadkach cel działania jest długoterminowy i uzależniony od szeregu wzajemnie powiązanych ze sobą czynników. Sukces zależy od zaangażowania szeregu ludzi w przemyślany sposób – na przykład rozwiązanie problemu otyłości dzieci lub ciąży wśród nastolatków będzie wymagało dotarcia do rodziców, nauczycieli i modeli ról, jak również zaangażowania dziecka czy nastolatka. Często osiągnięcie sukcesu rozciąga się na lata, a konwencjonalna analiza kosztów/korzyści stosowana w świecie komercyjnym po prostu nie ma zastosowania.

Czynniki te łączą się w jeden obraz, który pokazuje, że chociaż rola klienta jest inna w sektorze publicznym, obywatel ma prawo być traktowany jak klient, a świadczenie sektora publicznego musi być oparte na sprawiedliwości i uczciwości, niezależnie od okoliczności.

Różnica pomiędzy sektorem publicznym i prywatnym z punktu widzenia obywatela zmniejsza się. Konkurencja w sektorze prywatnym kształtuje przyszłe środowisko świadczenia, usług, na którego tle będzie oceniany sektor publiczny. Rządy muszą stanąć na wysokości zdania i zmierzyć się z problemami, jakie niesie taka sytuacja.

„Dlaczego obstajemy przy tym, aby nazywać podatników „klientami"? Podatnicy nie mają wyboru kupowania albo nie kupowania od nas towarów lub usług; nie mogą wybierać sklepów w poszukiwaniu lepszej ceny oferowanej przez innych dostawców podobnych towarów; nie mogą prosić o zwrot pieniędzy, jeżeli nie podoba im się to, co zrobiliśmy. Tylko klienci mogą robić takie rzeczy" (pracownicy Urzędu ds. Poboru Podatków HMRC).

„Tak, traktujemy więźniów jak klientów! Oczywiście ludzie ci zrobili niekiedy okropne rzeczy, ale naszym zadaniem jest traktować ich zgodnie ze standardami i normami. Te standardy stanowią część świadczenia naszych usług" (Dyrektor Więzienia).

3.3. Usługi i produkty

Większość instytucji sektora publicznego świadczy usługi. Usługi mają pewne wyraźne cechy (lub czasami ich brak), które stanowią o ich specyficznym charakterze (Ross, 1999 r., str. 13-15). Te różnice określa się jako „nienamacalność", „nierozdzielność", „niejednorodność", „nietrwałość" (Hoffman i Bateson, 1997 r., 22-24). Poniższa ramka przedstawia ich przegląd (Zeithaml i inni, 1992: 50).

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

Uwzględnienie tych specyficznych cech wyznacza kierunek w poszukiwaniu elementów jakości usługi, które określają satysfakcję, co przedstawimy w następnej części tej publikacji.

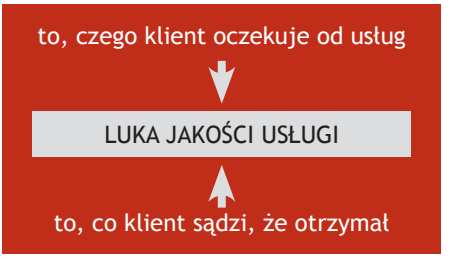
Część II.
Zrozumienie satysfakcji klienta

Wprowadzenie

Zrozumienie i pomiar satysfakcji stanowią główny przedmiot zainteresowania. Mimo realnych trudności w zakresie pomiaru i interpretacji typowych metod oceny satysfakcji, jest ona szeroko przyjętą koncepcją. Najbardziej popularne podejście to korzystanie z ogólnych badań satysfakcji klienta, przeprowadzanych co kilka lat i służących do śledzenia zmian w czasie, ale w części czwartej opiszemy też inne metody. Z koncepcją satysfakcji wiąże się jednak parę trudności (Communities Scotland, 2006: 20).

- Satysfakcja nie jest statyczna, lecz zmienia się w czasie; nowe doświadczenia i poziom świadomości zmieniają potencjalny poziom satysfakcji, jaki można osiągnąć.
- Satysfakcja jest na ogół złożona, stanowiąc mieszankę doświadczeń przed, w trakcie i po czasie jej mierzenia.
- Satysfakcja rodzi się w społecznych kontekstach, które są zróżnicowane i zmienne i które mogą być nieprzewidywalne lub niemożliwe do wyrażenia przez beneficjenta usługi.
- Powody satysfakcji mogą być trudne do wyrażenia; zwłaszcza tam, gdzie rozważa się mniej uchwytne aspekty usług.
- Powody niezadowolenia mogą być łatwiejsze do wyrażenia, zwłaszcza jeżeli jest to stan wyjątkowy.
- Bez zrozumienia powodów satysfakcji zachodzi niebezpieczeństwo, że możemy traktować „dobry wynik" jako powód, aby niczego nie zmieniać, widząc w nim głównie narzędzie PR.

Aby uzyskać lepsze rozeznanie w kwestii satysfakcji, w tej części opisujemy niektóre jej kluczowe elementy. Model, który leży u podstaw podejścia opartego na satysfakcji to teoria sugerująca, że satysfakcja z usługi wiąże się z rozmiarem doświadczenia dyskonfirmacji, a dyskonfirmacja związana jest z początkowymi oczekiwaniami[1] klienta. Jeżeli poziom świadczonych usług przewyższa oczekiwania klienta, to satysfakcja będzie wysoka i vice versa.



W literaturze poświeconej jakości usługi, percepcję świadczenia usługi mierzy się oddzielnie od oczekiwań klienta w tym zakresie, a różnica między tymi dwoma elementami, P (percepcją) i O (oczekiwaniami), stanowi miernik jakości usługi i określa poziom satysfakcji.

1. Rola oczekiwań i percepcji

Oczekiwania wywierają zasadniczy wpływ na satysfakcję z usług, a te z kolei są określone przez szereg czynników. Można wykazać, że zakres czynników wpływających na oczekiwania jest jeszcze szerszy dla usług publicznych.

[1] Faktycznie istnieje szereg innych sposobów określania oczekiwań, na przykład jako minimalny/tolerowalny/akceptowalny poziom usług i zasłużony (poziom jakości usługi w oparciu o czas, włożony wysiłek i zainwestowane pieniądze).

1.1. Jak tworzą się oczekiwania?

Zważywszy na kluczowe znaczenie oczekiwań, ważne jest, aby zrozumieć, w jaki sposób się one tworzą (Quality Accounts Commission, 1999 r.). Kluczowe czynniki, które najczęściej wywierają wpływ na oczekiwania, określa się jako:

- potrzeby osobiste: każdy klient lub beneficjent usługi będzie miał zestaw kluczowych potrzeb osobistych, których spełnienia oczekuje od usługi. Potrzeby te różnią się w zależności od usługi i klienta. Aby zaprojektować odpowiednią usługę, konieczne jest zrozumienie tych potrzeb,
- poprzednie doświadczenie: wiele ludzi wcześniej zetknęło się już z usługą. Poprzednie doświadczenie będzie wywierać częściowy wpływ na przyszłe oczekiwania względem usługi. Może ono obejmować przeszłe doświadczenia związane z taką samą usługą, ale również z innymi usługami – w przypadku usług publicznych na oczekiwania będzie miało wpływ doświadczenie podobnych usług prywatnych,
- 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, ale na większą skalę z mediów oraz innych organizacji, takich jak organy kontrolne,
- formalny przekaz na temat usługi: bezpośrednie informacje na temat usługi: informacje podawane przez personel lub w ulotkach i innych materiałach reklamowych, mogą wywierać bezpośredni wpływ na oczekiwania. Dobre przykłady stanowią karty klienta, które przedstawione są w części IV tej publikacji,
- ukryte przekazy na temat usługi: obejmują one takie czynniki jak wygląd fizyczny budynków, np. przeprowadzany remont może prowadzić do sytuacji, w której klient oczekuje, że inne aspekty usługi będą wyższej jakości.

Wpływ wizerunku marki lub reputacji usługi (przedstawionych w wyżej wspomnianych przekazach ustnych) na oczekiwania, uznaje się za kluczowy w wielu studiach poświęconych sektorowi publicznemu i prywatnemu. Wydaje się, iż jest on szczególnie istotny w przypadku usług publicznych z dwóch powodów. Po pierwsze, argumentuje się, że w sytuacji braku szczegółowych informacji na temat konkurencyjnych usług lub alternatyw, znaczenie wizerunku

jest większe. Prawdopodobnie powoduje to, że czynnik ten stanowi centralny aspekt postrzegania wielu instytcji sektora publicznego, zważywszy na fakt, że klienci mają bardziej ograniczony wybór i ograniczone możliwości porównania.

Ponadto, ilość czynników wpływających na wizerunek usług publicznych jest prawdopodobnie większa niż w przypadku usług prywatnych. W szczególności uznaje się, że oczekiwania w zakresie usług publicznych mogą kształtować się pod wpływem opinii na temat rządu i polityków. Na przykład niektórzy twierdzą, że „(…) rozróżnienie pomiędzy polityką, rządem a służbą publiczną w oczach wielu ludzi jest zamazane" (Dinsdale i Marsden, 1999 r.), a zatem „sposób, w jaki ogół społeczeństwa postrzega prawość swojego rządu będzie miał wpływ na to, jak ogół ten ocenia usługi świadczone przez organizacje publiczne." (Dinsdale i Marsden, 1999 r.).

Na oczekiwania w zakresie usług publicznych mają wpływ nie tylko ustne przekazy o usłudze czy przekazy medialne na ten temat, ale również reputacja całego rządu. Ogólnie uważa się, że wpływ tego czynnika może być stosunkowo niewielki, kiedy pytamy o bardzo specyficzne elementy usługi, ale będzie on prawdopodobnie duży w ocenach globalnych. Świadczą o tym liczne badania. W globalnych ocenach usług publicznych uzyskiwano stereotypowe, krytyczne odpowiedzi, na które miały wpływ negatywne konotacje związane z nieskutecznymi rządami. Natomiast im bardziej szczegółowe są pytania, tym „lepsza" jest percepcja, czyli większa możliwość obiektywnej oceny sytuacji (Urząd Premiera ds. Reform Usług Publicznych, 2002 r.). Podobnie w badaniu przeprowadzonym w Kanadzie, kiedy nauczyciele porównywali oceny usług publicznych z usługami prywatnymi, opinie na temat usług publicznych były mniej pozytywne. Jednak było to o wiele mniej zauważalne, kiedy respondentów proszono, aby porównali konkretne usługi publiczne i prywatne (Bachelet i Brookes, 1995 r.). W części IV, belgijski przykład związany z flamandzką administracją publiczną opisuje jak uporano się z tą kwestią.

W kontekście usług publicznych może się zdarzyć, że osobiste wartości i przekonania stanowią elementy, które wywierają częściowy wpływ na oczekiwania, niezależnie od innych czynników ujętych w modelu. Odnosi się to do tego, jak ludzie postrzegają rolę usług publicznych, występując w podwójnej roli – jako obywatele i jako klienci.

W całym modelu kluczowych czynników mających wpływ na usługi publiczne (patrz wyżej) powszechnie uznaje się, że charakter i siła tych wpływów różnią się w zależności od klientów i usług. Nie stanowi to dodatkowego wyznacznika oczekiwań w ten sam sposób co wyżej opisane, ale ma kluczowe znaczenie w przypadku dokonywania porównań pomiędzy usługami publicznymi: w przypadku niektórych usług największy wpływ na poziom oczekiwań prawdopodobnie wywierać będzie charakter grupy obsługiwanych klientów.

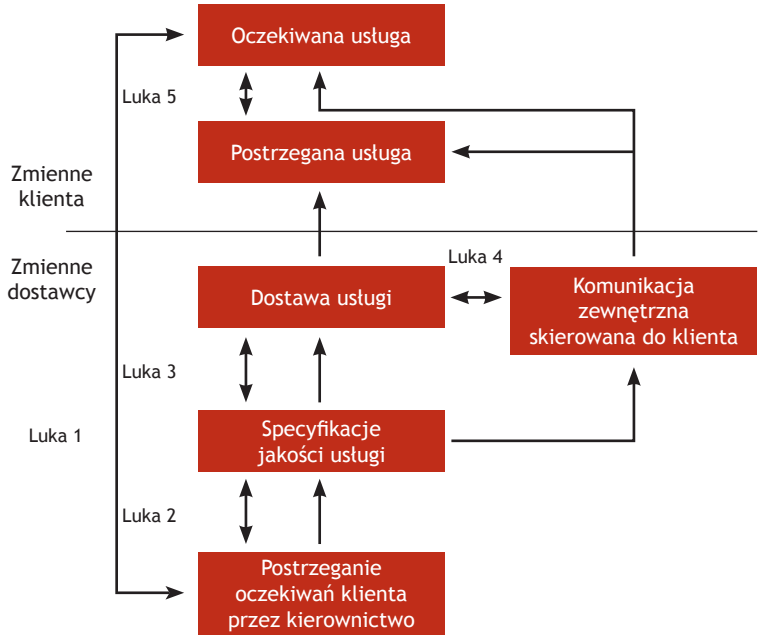
1.2. Percepcja i Servqual [2]

Jak opisano wyżej, Servqual (ang. Service Quality - jakość usług) opiera się na podstawowej różnicy pomiędzy P (percepcją) a O (oczekiwaniami). Servqual to narzędzie pomiaru jakości usługi, które ocenia zarówno percepcję usługi, jak i oczekiwania, uwzględniając cały szereg

[2] Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1985), "A conceptual model of service quality and its implication", Journal of Marketing , Vol. 49, Fall, str. 41-50.
Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1986), "SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality", Report No. 86-108, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1988), "SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality", Journal of Retailing , Vol. 64, No. 1, str. 12 - 40.
Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1991), „Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale", Journal of Retailing , Vol. 67, str. 420-450.

różnych cech charakterystycznych usługi. Przy pomocy Servqual można przeprowadzić analizę rozbieżności pomiędzy oczekiwaniami a percepcją, w celu ukierunkowania i ustalenia priorytetów udoskonaleń, prowadzących do osiągnięcia najlepszego efektu.

Ogólne badania kwestionariuszowe satysfakcji zwykle skupiają się na tym, w jaki sposób klient postrzega usługę, którą aktualnie otrzymuje, a pomijają jego oczekiwania w tym zakresie. Stopień, w jakim usługi spełniają potrzeby lub oczekiwania klientów to jedna miara jakości usługi. Fakt, że często mało wiadomo na temat oczekiwań klienta, utrudnia interpretację ocen uzyskiwanych w kwestionariuszach satysfakcji. Servqual został zaprojektowany jako narzędzie pomiarowe. W dalszej części tej publikacji zajmiemy się szczegółami tego pomiaru. To co zasługuje na uwagę w tym względzie to model stojący za koncepcją badawczą Servqual. Servqual znany jest również jako „model luk jakości". Analiza podstawowych rodzajów luk daje nam wgląd w ostateczny



rozdźwięk pomiędzy percepcją a oczekiwaniami (luka 5).

Luka 1: Rozbieżność pomiędzy oczekiwaniami klientów a tym, jak oczekiwania te postrzegane są przez kierownictwo: w wyniku braku zorientowania na badania marketingowe, nieodpowiedniej komunikacji w górę i zbyt wielu struktur zarządzania.

Luka 2: Rozbieżność między specyfikacją usługi, a tym jak postrzega ją kierownictwo: na skutek nieodpowiedniego zaangażowania w jakość usługi, postrzegania usługi jako niewykonalnej, nieodpowiedniej standaryzacji i braku ustalonego celu.

Luka 3: Rozbieżność pomiędzy specyfikacją usługi a jej świadczeniem: na skutek dwuznaczności i konfliktu ról, złego dopasowania posady pracownika i złego dopasowania technologii, nieodpowiednich systemów kontroli, braku kontroli i braku pracy zespołowej.

Luka 4: Rozbieżność pomiędzy świadczeniem usługi a przekazem zewnętrznym: w wyniku nieodpowiedniej komunikacji poziomej i skłonności do nadmiernego składania obietnic.

Luka 5: Rozbieżność pomiędzy oczekiwaniami klienta a tym, jak klient postrzega usługę: w wyniku wpływów po stronie klienta i niedociągnięć ze strony usługodawcy. W tym przypadku na oczekiwania klienta mają wpływ potrzeby osobiste, rekomendacje słowne oraz poprzednie doświadczenia związane z usługą.

Servqual to narzędzie do badań ankietowych, które wylicza „luki" w celu zmierzenia różnicy pomiędzy oczekiwaniami a percepcją różnych aspektów usługi. Pozwala ocenić, które aspekty usługi wywierają wpływ na jakość. Elementy servqual wciąż pojawiają się w wielu badaniach dotyczących satysfakcji klienta zarówno w sektorze prywatnym, jak i publicznym. Właściwie stosowane, mogą pomóc w dogłębnym zrozumieniu zagadnienia.

Ciekawy przykład pracy przy wykorzystaniu percepcji i oczekiwań w pomiarze satysfakcji pokazany jest na przypadku szwedzkiej policji.

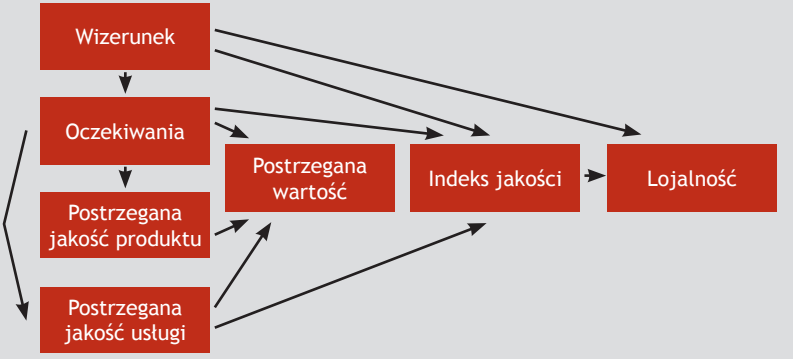
PRZYKŁAD: Indeks Jakości w policji (Szwecja)

Szwedzka policja ma długoletnią tradycję, jeśli chodzi o realizację i rozwijanie nowych form kontroli działalności i inicjatyw jakości, doświadczenia w zakresie Zrównoważonej Karty Wyników, Szwedzkiej Nagrody Jakości, badań ankietowych obywateli, technik tworzenia dialogu ze społeczeństwem, oceny motywacji personelu jako wskaźników wyników, poradnictwa i zarządzania poprzez dialog, rozwoju organizacji uczącej się i udoskonalania przy pomocy złożonych operacji, e-learning (uczenia się przez Internet), benchmarkingu, prób w zakresie CAF (Wspólnej Metody Oceny), jak również metod doradczych w celu zwiększenia uczestnictwa. Tym samym policja dokonała znacznego postępu.

Jedno z głównych wyzwań wiążących się z orientacją na klienta, stanowi zwiększenie wpływu ogółu społeczeństwa i rozwijanie złożonej działalności policji w sferze bezpieczeństwa, której motorem byliby obywatele.

Techniki tworzenia dialogu interaktywnego mogą dostarczyć dodatkowych informacji, na przykład przez wykorzystanie paneli i forów dyskusyjnych. Kolejny instrument to narzędzie oparte na zaadaptowanym dla potrzeb policji Szwedzkim Indeksie Jakości. Indeks jakości to oparty na modelu system analizy, służący do przygotowania, przetworzenia i przedstawienia informacji na temat jakości, tak jak ją postrzegają faktyczni beneficjenci usługi (powodzi). Jest ona zatem całkowicie oparta na ocenach tych stron, na doświadczeniu osobistym i odpowiednio na faktycznych działaniach policji. Model może być wykorzystywany do dokonywania porównań pomiędzy różnymi oddziałami policji, różnymi regionami geograficznymi i grupami społecznymi na przestrzeni czasu, a także

SZWEDZKI INDEKS JAKOŚCI - SQI



do konkretnych porównań międzynarodowych.

Wysoka lojalność stanowi jeden z najważniejszych wskaźników dobrze działających organizacji. Ponieważ satysfakcja klienta bezpośrednio wiąże się z lojalnością, jest oczywiste, że mierzenie satysfakcji bez uwzględnienia lojalności i vice versa byłoby mylące.

Kwestionariusz obejmuje stopniowane pytania na temat reputacji policji w odbiorze społecznym, oczekiwań w przypadku zgłaszania przestępstw, oczekiwań w zakresie poziomu usługi i zaangażowania personelu, postrzeganej jakości załatwiania sprawy, postrzeganej jakości usługi i zaangażowania policji, ogólnej satysfakcji, satysfakcji w odniesieniu do oczekiwań, efektywności, lojalności i załatwiania skarg. Używa się skali od 1 do 10, gdzie wyniki przekształcane są na wskaźnik, przy czym zero odpowiada wszystkim respondentom odpowiadającym na wszystkie pytania za pomocą 1 a 100 odpowiada wszystkim respondentom oceniającym wszystkie pytania na 10. Typowe wartości w tysiącach badań mieszczą się w przedziale wskaźnika 60-80.

2. Wymiary oraz wyznaczniki jakości usługi i satysfakcji

Tak jak w przypadku modeli pomiaru satysfakcji i rozpoznawania wspomnianych wyżej priorytetów, istnieje również szereg różnych czynników usługi, które mają bardzo duży wpływ na jej percepcję. Zanim przyjrzymy się udoskonaleniom i podejściom alternatywnym, zaczniemy od czynników w servqual.

2.1. Wyznaczniki jakości w servqual

W literaturze poświęconej jakości usług podejmuje się wysiłki, żeby skategoryzować czynniki wpływające na postawy wobec usługi na wielu różnych poziomach. Na poziomie najwyższym w grę wchodzi niewielka liczba wymiarów jakości usługi. Mogą być one rozdzielone na większy zestaw czynników i determinantów jakości usług, które są następnie wykorzystywane do konstruowania pytań, z jakich składają się ustrukturyzowane kwestionariusze.

W pierwotnej koncepcji modelu servqual opisano 10 wyznaczników jakości usługi. Przedstawiamy je tutaj wraz z przykładami. (Komisja Ksiąg Rachunkowych, 1999).

WYZNACZNIKI JAKOŚCI USŁUGI	PRZYKŁADY
Dostęp Łatwy i wygodny dostęp do usług	Urzędy w okolicy; zintegrowane usługi „pod jednym dachem” („one-stop-shop”); dogodne godziny otwarcia; 24-godzinna obsługa telefoniczna; dostęp do Internetu
Komunikacja Informowanie klientów w zrozumiałym dla nich języku; wysłuchiwanie klientów	Prosty język broszur, materiał przekazu dostosowany do potrzeb konkretnych grup (mniejszości etnicznych, osób z uszkodzonym wzrokiem itd.); systemy sugestii i reklamacji
Kompetencja Posiadanie umiejętności i wiedzy potrzebnej do świadczenia usługi	Personel znający się na swojej pracy i potrafiący ją wykonać
Grzeczność Uprzejmość, szacunek, wzgląd na innych, życzliwość personelu na wszystkich poziomach	Uprzejme i przyjemne zachowanie personelu
Wiarygodność Zaufanie, reputacja i wizerunek	Reputacja usługi w szerszej społeczności, personel tworzący klimat zaufania

Niezawodność Świadczenie spójnej, dokładnej i niezawodnej usługi, świadczenie takiej usługi, jaka była obiecana	Standardy określone w miejscowych kartach usługi, dokładność prowadzonych zapisów; dokładność rachunków za usługi komunalne; wykonywanie pracy we właściwy sposób za pierwszym razem; dotrzymywanie obietnic i terminów
Szybka reakcja Chęć i gotowość do świadczenia usługi, kiedy jest potrzebna	Szybkie rozwiązywanie problemów, możliwość umówienia się na spotkanie
Bezpieczeństwo Bezpieczeństwo fizyczne; bezpieczeństwo finansowe; poufność	Świadczenie usług w bezpieczny sposób
Aspekty namacalne Fizyczne aspekty usługi, takie jak sprzęt, obiekty, wygląd personelu	Nowoczesny sprzęt i udogodnienia; ubiór personelu
Rozumienie klienta Znajomość indywidualnych potrzeb klienta; rozpoznawanie stałych klientów	Tam, gdzie jest to praktyczne, dostosowanie usługi do indywidualnych potrzeb klienta

Po szeroko zakrojonych badaniach, dziesięć wyżej opisanych wyznaczników zredukowano do pięciu; dalsza analiza wykazała, że niektóre z nich były bardzo zbliżone. Wyznaczniki te przedstawiają się następująco:

WYZNACZNIK	*OPIS*
Konkretność (rzeczy namacalne)	Dostępność obiektów fizycznych i sprzętu, wygląd personelu, łatwość zrozumienia materiałów przekazu
Niezawodność	Wykonywanie obiecanej usługi rzetelnie i dokładnie
Reagowanie	Pomaganie klientom i szybkie świadczenie usług
Pewność	Wzbudzanie zaufania i poczucia pewności
Empatia	Świadczenie usługi z okazywaniem troski każdemu klientowi z osobna

Te pięć wyznaczników przełożono na 22 pytania, które mierzą zarówno percepcję, jak i oczekiwania. (Zeithaml i inni, 1990: 175-186)

1. X ma nowocześnie wyglądający sprzęt.
2. Fizyczne obiekty X są wizualnie atrakcyjne.
3. Pracownicy X dobrze się prezentują.
4. Materiały X związane z usługą (takie jak broszury) są wizualnie atrakcyjne.
5. Kiedy X coś obieca w określonym terminie czasu, to dotrzymuje słowa.
6. Kiedy masz problem, X przejawia szczere zainteresowanie jego rozwiązaniem.
7. X wykonuje usługę prawidłowo za pierwszym razem.
8. X świadczy swoje usługi w takim czasie, w jakim je zadeklarował.
9. X dba o bezbłędną dokumentację.
10. Pracownicy X dokładnie informują, kiedy zostaną wykonane usługi.
11. Pracownicy X świadczą usługi szybko.
12. Pracownicy X zawsze wykazują gotowość do pomocy.
13. Pracownicy X nigdy nie są zbyt zajęci, żeby odpowiedzieć na prośby.
14. Zachowanie pracowników w X wzbudza zaufanie.
15. Przeprowadzając transakcje z X czujesz się bezpiecznie.
16. Pracownicy w X są zawsze uprzejmi.
17. Pracownicy w X mają wiedzę pozwalającą im odpowiedzieć na twoje pytania.
18. X poświęca Ci indywidualną uwagę.
19. X ma godziny urzędowania dogodne dla klientów.

20. X ma pracowników, którzy poświęcają Ci indywidualną uwagę.
21. X ma na względzie twój najlepszy interes.
22. Pracownicy X rozumieją twoje specyficzne potrzeby.

punkty 1-4: konkretność
punkty 5-9: niezawodność
punkty 10-13: reagowanie
punkty 14-17: pewność
punkty 18-22: empatia

Kwestia kompleksowości i odpowiedniości tych wyznaczników w przypadku różnych usług była przedmiotem wielu dyskusji. Warta odnotowania jest jedna dodana pozycja: wyznacznik działań korygujących (jak sektor publiczny radzi sobie z korygowaniem rzeczy, które poszły źle). Uważa się, że w wyżej przytaczanej liście brakowało tej pozycji, dlatego też od tamtej pory jest ona ujmowana w wielu metodach.

2.2. Inne wymiary i wyznaczniki

Jak zauważono wyżej, wymiary i czynniki jakości usług publicznych i prywatnych były poddawane szerokim badaniom. W prawie wszystkich opracowaniach wniesiono pewne poprawki lub dodatki, odzwierciedlające specyfikę konkretnej badanej usługi. Jednak warto przytoczyć listę 18 wyznaczników jakości, sporządzoną przez Johnsona (1995 r.), opartą na badaniu sektora bankowego, którą często uważa się za bardziej pomocną i wszechstronną niż lista SERVQUAL:

- *dostęp:* fizyczna dostępność lokalizacji usługi, w tym łatwość orientowania się w środowisku usługi i czytelność trasy,
- *estetyka:* stopień, w jakim elementy pakietu usługi są przyjemne dla klienta, co obejmuje zarówno wygląd zewnętrzny, jak i atmosferę realizacji usługi, wygląd i prezentację obiektów usługi, towarów i personelu,
- *usłużność/pomocność:* stopień, w jakim obsługa, zwłaszcza personel pierwszego kontaktu, oferuje pomoc klientowi lub sprawia wrażenie zainteresowania klientem i okazuje gotowość służenia mu pomocą,
- *dostępność:* dostępność udogodnień, personelu i towarów dla klienta. W przypadku personelu kontaktowego oznacza to zarówno proporcję personel/klient oraz ilość czasu, jaki każdy członek personelu ma do dyspozycji dla każdego klienta. W przypadku towarów dostępność obejmuje zarówno ilość jak i asortyment wyrobów dostępnych dla klienta,
- *opieka:* zainteresowanie, wzgląd, zrozumienie i cierpliwość okazywane klientowi. Obejmuje to stopień, w jakim klient może poczuć się swobodnie dzięki obsłudze i uzyskać emocjonalny (bardziej niż fizyczny) komfort,
- *czystość/porządek:* czystość oraz schludny wygląd namacalnych elementów pakietu usługi, co obejmuje środowisko usługi, obiekty, towary i personel kontaktowy,
- *komfort:* komfort fizyczny środowiska usługi i obiektów,
- *zaangażowanie:* widoczne zaangażowanie personelu w wykonywaną pracę, co obejmuje wyraźnie odczuwaną dumę i satysfakcję ze swojej pracy, staranność i dokładność,
- *komunikacja:* umiejętność porozumiewania się usługodawców z klientem w sposób zrozumiały przez tego ostatniego. Obejmuje to klarowność, kompletność i dokładność zarówno informacji przekazywanych klientowi ustnie, jak i na piśmie, a także zdolność personelu do słuchania i rozumienia klienta,
- *kompetencja:* umiejętności, wiedza specjalistyczna i profesjonalizm, które towarzyszą

świadczeniu usługi. Obejmuje to postępowanie zgodne z procedurami, poprawne przestrzeganie wytycznych klienta, stopień znajomości produktu lub usługi, jaką wykazuje personel kontaktowy, udzielanie dobrych rad oraz ogólną zdolność do wykonywania dobrej pracy,

- *grzeczność:* przejawiana przez obsługę, zwykle personel pierwszego kontaktu, uprzejmość, szacunek i przyzwoitość w obcowaniu z klientem oraz jego/jej własnością. Obejmuje to zdolność personelu do powstrzymania się od natarczywości, narzucania się i wtrącania, tam gdzie to stosowne,
- *elastyczność:* chęć i zdolność pracownika obsługi do zmiany charakteru usługi lub produktu, w celu dopasowania się do potrzeb klienta,
- *przychylność:* serdeczność i przystępność osobista (bardziej niż fizyczna) usługodawców, zwłaszcza personelu pierwszego kontaktu, na co składa się pogodne nastawienie i umiejętność wzbudzania w kliencie odczucia, iż jest on mile widziany,
- *funkcjonalność:* użyteczność i dopasowanie do celu lub „jakość produktu" obiektów, usługi i towarów,
- *prawość:* uczciwość, sprawiedliwość i zaufanie, z jakim klienci traktowani są przez organizację świadczącą usługi,
- *solidność:* rzetelność i zachowanie stałego poziomu jakości w odniesieniu do usług, towarów i personelu. Obejmuje to punktualne świadczenie usługi oraz dotrzymywanie warunków ustalonych z klientem,
- *szybkie reagowanie:* tempo i terminowość świadczenia usługi. Obejmuje to tempo realizacji i zdolność usługodawcy do szybkiego reagowania na życzenia klienta, przy minimalnym czasie oczekiwania klienta w kolejce,
- *bezpieczeństwo:* osobiste bezpieczeństwo klienta oraz jego/jej rzeczy w trakcie uczestniczenia lub korzystania z usługi. Obejmuje to utrzymanie poufności.

2.3. Znaczenie czynników

Podjęto znaczny wysiłek w celu rozpoznania, jakie czynniki w największym stopniu wpływają na ogólną satysfakcję. Jest to prawdopodobnie typowy zestaw czynników. Relatywne znaczenie każdego czynnika odzwierciedlają wyniki z innych badań, gdzie jako kluczowe wyłaniają się czynniki związane z rzetelnością i szybkim reagowaniem. Ostateczna lista wyznaczników i pytań dla dowolnej indywidualnej usługi powinna być oparta na tych czynnikach oraz wykorzystywać szereg jakościowych i innych metod, uwzględniających poszczególne cechy danej usługi. Warto zauważyć, że w przypadku wielu usług publicznych kluczowe znaczenie będzie prawdopodobnie miało zmierzenie wysiłku, jaki klient musi włożyć w osiągnięcie swoich celów. Równie ważne będzie ujęcie pomiarów, które ustalają charakter wykorzystania usług, jako że prawdopodobnie modyfikuje to istotność czynników.

Austriacki przykład urzędów podatkowych pokazuje różnicę w znaczeniu czynników jakości usług wśród różnych grup klientów.

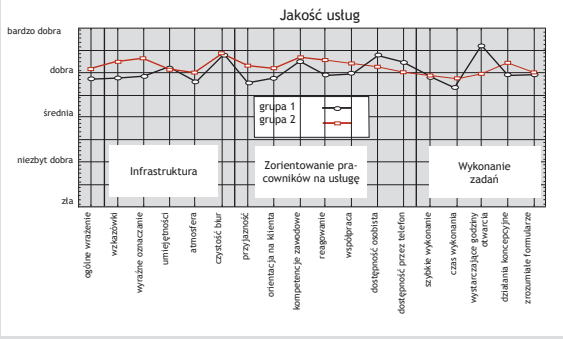
PRZYKŁAD: „CENTRUM INFORMACYJNE" dla klientów korzystających z usług urzędów podatkowych (AUSTRIA)

Aby wprowadzić punkty informacyjne ułatwiające klientom orientację w urzędzie, należało poznać oczekiwania, jakie klienci mieli w stosunku do świadczonych usług. Nie wszyscy klienci przychodzą z tymi samymi pytaniami i oczekiwaniami. Austriackie urzędy podatkowe wyróżniły różne grupy docelowe, co dało im wgląd w elementy jakości usługi:

- Księgowi
- SME (małe i średnie przedsiębiorstwa), mające bezpośredni kontakt z organami podatkowymi
- Obywatele mający pewne doświadczenie z organami podatkowymi (jedno dodatkowe kryterium to częstotliwość kontaktu)

Te różne grupy były badane na różne sposoby: księgowi za pomocą kwestionariusza zamieszczonego w Internecie; obywatele oraz przedstawiciele małych i średnich firm byli przepytywani przy wyjściu, kiedy opuszczali budynek po otrzymaniu specjalnej usługi; za pomocą wywiadów bezpośrednich.

Wykresy pokazują, że każda grupa docelowa uznaje różne aspekty jakości usług za mniej lub bardziej istotne.



Ogólnie rzecz biorąc, w badaniach przeprowadzonych przez badaczy przy użyciu SERVQUAL stwierdzono, że *rzetelność* stanowi najważniejszy wymiar, za nią kolejno plasuje się szybkie reagowanie, pewność i empatia, natomiast konkretność jest najmniej istotna ze wszystkich czynników.

Wykorzystując inną strukturę, w kanadyjskim badaniu dotyczącym usług sektora publicznego wyróżniono pięć szczególnie istotnych wymiarów – terminowość, dostępność, niezawodność, reagowanie i koszt. Szczególnie ważne okazały się dwa czynniki – *liczba kontaktów* oraz *czas wymagany* do realizacji konkretnej usługi (Dinsdale i Marsden, 1999). O znaczeniu tych elementów świadczy badanie jakościowe przeprowadzone wśród klientów Agencji Zasiłków w Wielkiej Brytanii, gdzie ilość kontaktu z usługą postrzegana była jako jeden z najważniejszych wyznaczników satysfakcji (Elam i Ritchie, 1997). Minimalny kontakt lub „minimalne problemy" z Agencją Zasiłków są często równoznaczne z dobrą usługą. Pod pojęciem „kontakt" kryje się koszt oraz wysiłek lub wyzwanie, stojące przed klientem w związku ze skorzystaniem z usługi, które mogą być postrzegane przez niego jako wynik zaniedbania w tym względzie ze strony urzędu.

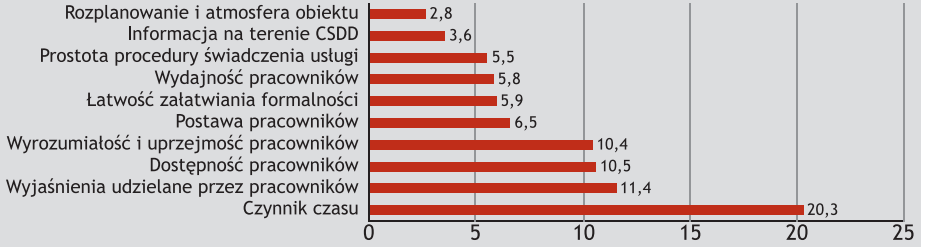
Przykład łotewski ilustruje pomiar różnych wyznaczników jakości usługi w zarządzie bezpieczeństwa ruchu drogowego.

PRZYKŁAD: pomiar satysfakcji w zarządzie bezpieczeństwa ruchu drogowego (Łotwa)

Zarząd bezpieczeństwa ruchu drogowego zajmuje się rejestracją pojazdów, badaniem kierowców oraz wydawaniem praw jazdy, okresowych przeglądów technicznych, kontrolą bezpieczeństwa drogowego i prowadzeniem Państwowego Rejestru Pojazdów i Kierowców.

Pomiary satysfakcji wykonywane są w regularnych odstępach czasu i koncentrują się na różnych elementach świadczenia usług.

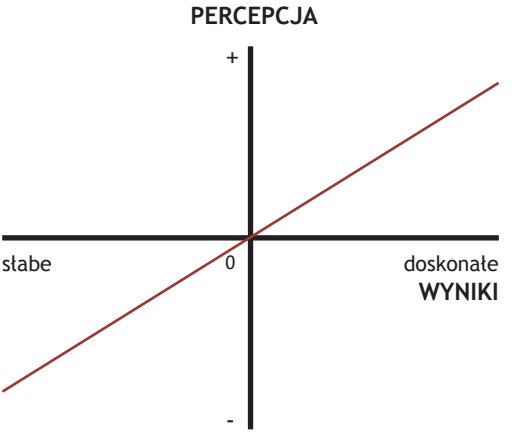
Takie parametry jak godziny urzędowania, czasochłonność otrzymywania danej usługi, kwalifikacje personelu, ryzyko itd.



3. Wpływ czynników

Poprzednie części publikacji opisywały niektóre z głównych elementów kluczowych modeli odnoszących się do dwóch kwestii, w jaki sposób satysfakcja wiąże się z wydajnością oraz które czynniki są priorytetowe w zakresie doskonalenia jakości świadczonych usług. Przy rozpoznawaniu priorytetów korzystne jest również szczegółowe rozważenie, w jaki sposób zmiany w wydajności poszczególnych czynników mogą wpływać na percepcję.

ZWIĄZEK POMIĘDZY PERCEPCJĄ A WYNIKAMI



Wczesne modele sugerują prostą liniową zależność pomiędzy jakością wykonania a percepcją, gdzie wzrost jakości (w przypadku dowolnego rozpoznanego czynnika) prowadzi do wzrostu percepcji jakości usługi i vice versa (Johnston i Heineke, 1998 r.). Ilustruje to wykres.

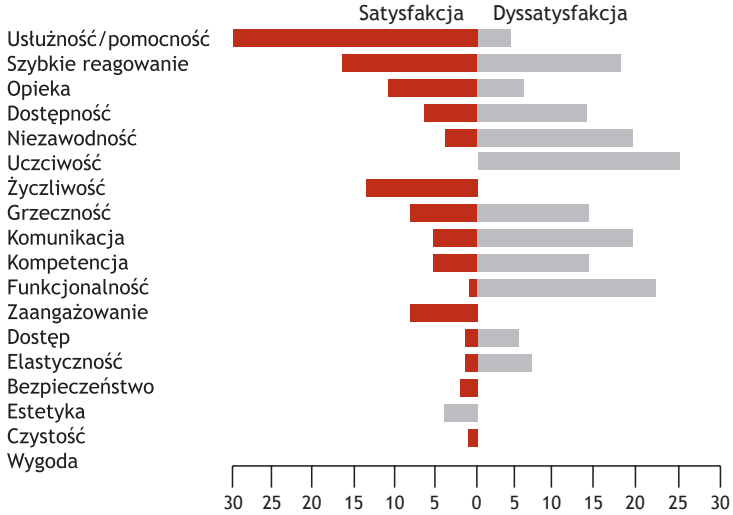
Jednak podejście takie stanowi zbytnie uproszczenie; wielu badaczy sugeruje, że należy rozdzielić czynniki na różne typy, według charakteru wpływu. Istnieją dwie główne teorie na temat różnorodności wpływu (Johnston i Heineke, 1998 r.).

3.1. Typ czynnika jakości

Czynniki jakości zostały rozbite na cztery główne kategorie:

- **Czynniki dyssatysfakcji (lub czynniki higieny)**: można uznać, że czynniki te funkcjonują na dwóch poziomach: dostatecznym i niedostatecznym. Czynniki te, jeśli postrzegane są jako niedostateczne, prowadzą do dyssatysfakcji, ale wszelki wzrost jakości powyżej poziomu dostatecznego wywiera niewielki wpływ na percepcję. Często podawany przykład to widelec w restauracji z małą ilością jedzenia; obecność brudnego widelca prawdopodobnie sprawi, że klient będzie niezadowolony, ale mało prawdopodobne jest to, że bardzo czysty widelec zwiększy satysfakcję klienta.
- **Czynniki satysfakcji (lub czynniki potęgujące)**: czynniki te po przekroczeniu poziomu dostatecznego wywierają pozytywny wpływ na percepcję. Jeżeli jednak czynniki te są nieobecne lub ich jakość jest słaba, nie zmieniają wrażenia co do jakości usługi. Dla zilustrowania tego rodzaju czynników przytacza się przykład kelnera. Jeżeli kelner nie pamięta Cię od czasu Twojej ostatniej wizyty w restauracji, to mało prawdopodobne, żebyś był z tego powodu niezadowolony, ale jeżeli Cię pamięta i pamięta Twoje ulubione wino, prawdopodobnie będziesz zachwycony.
- **Czynniki krytyczne (lub czynniki podwójnego progu):** są to czynniki, które mogą być zarówno czynnikami satysfakcji jak i czynnikami dyssatysfakcji. Na przykład, szybkie reagowanie jest często uznawane za czynnik krytyczny, szybka obsługa ze strony kelnera może zachwycić, ale wolna obsługa może prowadzić do niezadowolenia.
- **Czynniki neutralne**: są to czynniki najmniej wrażliwe na zmiany w jakości.

CZYNNIKI SATYSFAKCJI, DYSFATYSFAKCJI, KRYTYCZNE I NEUTRALNE



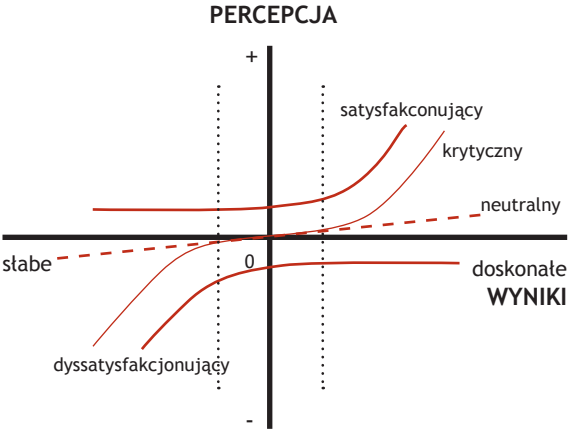
Wykres z badań w sektorze bankowości, przeprowadzonych przez wspomnianego wcześniej Johnstona, ilustruje jak można sklasyfikować czynniki według wpływu, jaki wywierają. Pokazuje on klasyfikację odpowiedzi z badania Techniki Krytycznych Incydentów (CIT), gdzie wypowiedzi beneficjentów usług na temat szczególnie satysfakcjonujących lub niesatysfakcjonujących

doświadczeń związanych z usługą, kodowane są na listę kluczowych wyznaczników. Usłużność z całą pewnością stanowi czynnik satysfakcji, podkreślany w zdarzeniach szczególnie satysfakcjonujących dla respondentów. Z drugiej strony, prawość wydaje się być wyraźnym czynnikiem dyssatysfakcji. Reagowanie to czynnik krytyczny (jak pokazuje wiele innych badań), natomiast komfort stanowi czynnik neutralny, nie wymieniany w żadnej wypowiedzi.

3.2. Wrażliwość czynników

Powyższy przykład podtrzymuje poglad o występowaniu liniowego związku między jakością wykonania a percepcją, gdzie poprawa każdego z czynników może, na wiele różnych sposobów, wywierać wpływ na percepcję, ale w takim samym stopniu w każdych okolicznościach. Ostatnie prace pokazują jednak, że tak nie jest.

TYPY DZIAŁAŃ I STREFY TOLERANCJI



W szczególności zauważono, że klienci przed wyrażeniem zadowolenia lub niezadowolenia chętnie przyjmują pewną pozytywną lub negatywną dyskonfirmację oczekiwań. Inni badacze sugerują podobny model, ale rozumują, że dzieje się tak dlatego, iż klient nie zauważa tych stosunkowo małych różnic. Niezależnie od powodu, model ten sugeruje, że istnieje „strefa tolerancji", gdzie zmiany w świadczeniu usługi wywierają niewielki wpływ na percepcję usługi, co obrazuje diagram.

Model sugeruje, że w przypadku znalezienia się poza strefą tolerancji można obserwować nieproporcjonalny wpływ na percepcję – że stosunkowo małe zmiany w jakości wykonania mogą wywierać duży wpływ na to, w jaki sposób postrzegana jest usługa. Zatem ważne jest podjęcie próby zrozumienia charakteru i wielkości strefy tolerancji.

PRZYKŁAD: Europejski Wskaźnik Satysfakcji Klienta – Pilot w administracji publicznej (Portugalia)

Portugalski Instytut Jakości - krajowy organ odpowiedzialny za koordynację, zarządzanie i rozwój Portugalskiego Systemu Jakości (PSQ) - prowadzi wdrażanie NSCI Portugalia - Krajowego Wskaźnika Satysfakcji Klienta. Wskaźnik ten stanowi system pomiaru jakości dostępnych produktów i usług na rynku krajowym poprzez mierzenie satysfakcji klienta. Wskaźnik opracowany jest dla niektórych sektorów działalności; obecnie obejmuje następujące sektory: bankowość, komunikację, dystrybucję, energię, ubezpieczenia i transport pasażerów.

W 2006 r. rozpoczęto program pilotażowy w celu oceny świadczenia usług w następujących agencjach/departamentach: bezpieczeństwo społeczne, administracja podatkowa, rejestracja narodzin, małżeństw i zgonów oraz rejestracja pojazdów. W ocenie świadczenia usług uwzględniono trzy różne kanały: tradycyjne usługi przy okienku, sklepy obywatelskie *Loja do Cidadão* i usługi internetowe. Opracowany system pozwala

każdej agencji/departamentowi administracji publicznej na rozpoznanie kluczowych obszarów satysfakcji klienta i regularne monitorowanie świadczenia usług; rozpoznawanie pozytywnych cech i wad, jak również możliwości w zakresie ulepszeń.

Portugalska administracja publiczna ma pewne doświadczenia w ocenie jakości usług opartych na satysfakcji klienta, na przykład w sektorze finansowym, bezpieczeństwa społecznego i zdrowia. Jednak nie tylko nie da się ich rozszerzyć na wszystkie sektory, ale również większość z tych procesów oceny charakteryzuje się niskim stopniem regularności stosowania. W tym kontekście:

- wyzwanie stanowi regularna ocena jakości w różnych sektorach, oparta na czynnikach uznawanych przez klientów za kluczowe, wspomagana jednorodną metodologią, która umożliwia analizę porównawczą;
- wykorzystanie doświadczenia uzyskanego przez Portugalski Instytut Jakości w sektorze prywatnym daje możliwość opracowania tego narzędzia w usługach publicznych i wdrożenia metodologii w portugalskiej administracji publicznej powiązanej z administracjami europejskimi.

Metoda opierała się na dwustopniowym podejściu. Po pierwsze, badania kwestionariuszowe przeprowadzono na próbie beneficjentów usług czterech badanych agencji publicznych/departamentów. Następnie przeanalizowano dane i wykorzystano je do zbudowania modeli satysfakcji beneficjenta usług. Modele takie mają na celu rozpoznanie czynników określających satysfakcję klienta i relatywnego znaczenia każdego z tych czynników.

W sumie przeprowadzono wywiad z 1926 beneficjentami usług administracji publicznej między listopadem 2006 r. a styczniem 2007 r. (rok odniesienia: 2006). Ponieważ wybrane agencje/departamenty mają bardzo różny charakter, wszelkie porównania pomiędzy nimi muszą być traktowane z ostrożnością. W niektórych urzędach/departamentach obywatele będą otrzymywać zasiłki lub dokumenty, których mogą potrzebować do poświadczenia pewnych aspektów swojego życia osobistego; podczas gdy w innych będzie się od nich oczekiwało spełniania obowiązków, mianowicie uiszczenia opłat dla Państwa. Zatem naturalne jest, że obywatele będą różnie usposobieni do różnych badanych urzędów/departamentów.

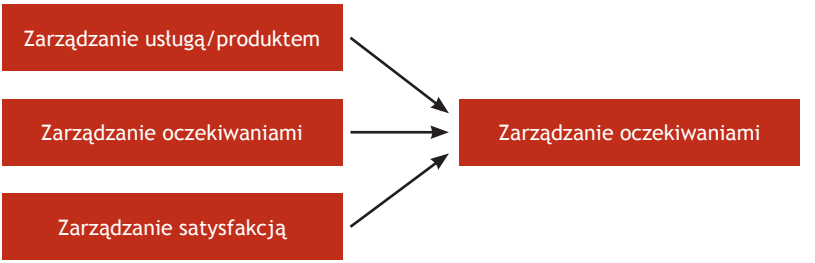
Wnioski

Organizacje powinny brać pod uwagę zarówno percepcję, jak i oczekiwania. Każda organizacja musi określić wyznaczniki wpływające na percepcję. Najlepiej, gdy osoby zarządzające nie tylko potrafią rozpoznać priorytety w zakresie ulepszeń, ale również rozumieją rodzaj wpływu, jaki te czynniki wywierają. Nawet jeżeli dany czynnik jest uznawany za priorytet, musimy zrozumieć poziom wymaganego doskonalenia po to, żeby zapewnić jak najlepsze wykorzystanie dostępnych zasobów. Czynniki te można streścić następująco:

- *czynniki dyssatysfakcji*: mają kluczowe znaczenie tylko wtedy, gdy jakość wykonania jest niedostateczna. Po osiągnięciu strefy tolerancji nie ma żadnej korzyści z dalszego doskonalenia. Poziom dostateczny powinien być utrzymywany tak sprawnie, jak to tylko możliwe,
- *czynniki satysfakcji*: powinny stanowić priorytet, jeżeli celem jest wzbudzenie zachwytu klienta. Po przekroczeniu strefy tolerancji, polepszanie może prowadzić do znacznego wzrostu satysfakcji,
- *czynniki krytyczne*: mają cechy zarówno czynników satysfakcji, jak i czynników dyssatysfakcji, zatem odgrywają kluczową rolę we wszystkich przypadkach,

- *czynniki neutralne*: stanowią niski priorytet, jako że wywierają niewielki wpływ, niezależnie od jakości wykonania.

Jednak próby zrozumienia, w jaki sposób ulepszenia poszczególnych czynników usługi mogą wpływać na satysfakcję, pozostają ważnym względem, który może pomóc w skoncentrowaniu zasobów na priorytetach ulepszeń wywierających największy wpływ na percepcję. Praktycznie, opierają się one na poprzednich badaniach i naszym rozumieniu usługi, i mogą być dalej analizowane za pomocą technik jakościowych, badania skarg i pochwał oraz dalszej analizy danych zgromadzonych za pomocą badań ankietowych.

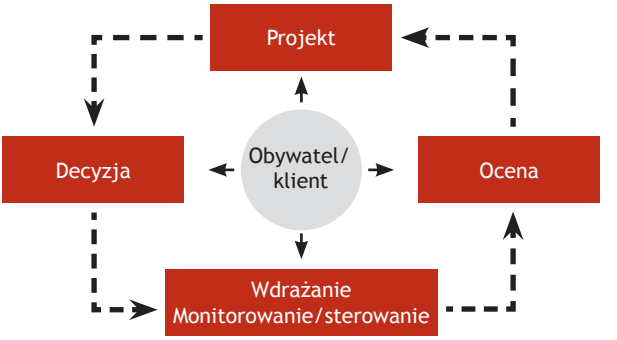


Organizacje, które osiągają sukcesy, wykorzystują potrzeby i oczekiwania klienta jako punkt wyjścia do opracowania stosownych propozycji. Zarządzanie satysfakcją wiąże się zatem z zarządzaniem usługami i/lub produktami, ale dla końcowej satysfakcji obywatela/klienta ważne jest również zarządzanie oczekiwaniami i percepcją. Wydaje się więc, że pomiar satysfakcji to tylko jeden element w ogólnym podejściu do zarządzania satysfakcją. Ta końcowa konkluzja stanowi również początek części 3, gdzie przechodzimy od mierzenia satysfakcji do zarządzania satysfakcją.

Część III.
Od pomiaru satysfakcji do zarządzania satysfakcją

1. Zmieniające się miejsce i rola obywatela/klienta[1]

Tradycyjnie, przywódcy polityczni określają jakie usługi mają być świadczone, na jakich warunkach i dla kogo, a urzędnicy i specjaliści następnie organizują i świadczą te usługi. Rola obywateli jest w dużej mierze bierna. Jednak w nowej scenerii, liczba aktorów zaangażowanych w świadczenie i ocenę usług publicznych wzrasta, a rola obywatela staje się coraz bardziej aktywna. Ta zmieniająca się rola obywatela/klienta usług publicznych wywiera wpływ na całą politykę i cykl zarządzania. Tradycyjnie, cykl polityki i zarządzania był zdominowany i kontrolowany przez polityków i administratorów. Teraz obywatele-klienci są coraz bardziej zaangażowani na różnych etapach (projekt, decyzja, wdrażanie i monitoring oraz ocena), co przedstawia poniższy rysunek.



Organizacje, które osiągają sukcesy, wykorzystują potrzeby i oczekiwania klientów jako punkt wyjścia do opracowywania stosownych propozycji. Zatem zarządzanie satysfakcją wiąże się z zarządzaniem usługami i/lub produktami, ale również z zarządzaniem oczekiwaniami i percepcją obywatela/klienta, co opisano w części II. Wydaje się, że pomiar satysfakcji to tylko jeden element w ogólnym podejściu zorientowanym na obywatela/klienta.

Konsultacje z obywatelami stanowią istotny wkład w cały cykl polityki i zarządzania. OECD określa konsultację jako dwustronną relację, gdzie rząd rozmawia z obywatelami/klientami, a obywatele/klienci dostarczają rządowi informacji zwrotnej. Jest ona oparta na wcześniejszym zdefiniowaniu przez rząd kwestii, w zakresie których potrzebne są opinie obywateli/klientów i wymaga dostarczenia informacji (OECD, 2001). Obywatel/klient nie „wchodzi na scenę" pod sam koniec, ale jest obecny we wszystkich etapach polityki i dostawy usługi. Zatem pomiar satysfakcji obywatela/klienta to tylko jeden etap, etap końcowy. Należy uwzględnić wkład obywateli/klientów oraz role, jakie spełniają we wszystkich etapach cyklu. To wszystko można określić mianem Zarządzania Satysfakcją Klienta.

Strategie uczestnictwa oraz znajomość potrzeb i osiąganych wyników mają zasadnicze znaczenie. Wynika z tego, że organizacje ewoluują od zamkniętego, skupionego na sobie dostawcy usług do otwartej organizacji sieciowej, której może ufać ogół społeczeństwa. Dzieje się tak dzięki przejrzystym procesom i odpowiedzialności, w drodze demokratycznego dialogu od zainteresowania sprawami wewnętrznymi (zasoby i działania) do zainteresowania kwestiami zewnętrznymi (efektami bezpośrednimi i długofalowymi) oraz od klasycznego cyklu projekt-decyzja-produkcja-ocena do zaangażowania interesariuszy, a w szczególności obywateli (jako klientów) na każdym etapie cyklu.

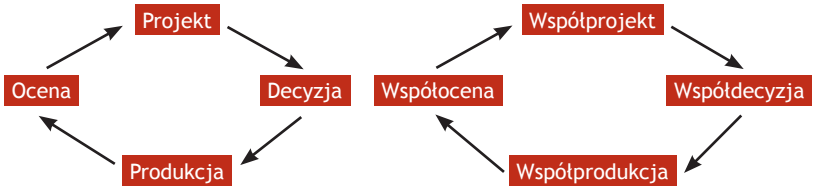
[1] Ta część oparta jest na:
- van Dooren W., Thijs, N., & Bouckaert, G. (2004) Quality management and management of quality in the European public administrations. In E. Löffler & M. Vintar (Eds.). *Improving the quality of East and West European public services* (str. 91-106). *UK, Hampshire: Ashgate*.
- Bouckaert G., Löffler E. and Pollitt C. (2006), *Scientific report on the 4th European Quality Conference*, Finland: Tampere

Obywatele/klienci stają się współprojektantami, współdecydentami, współproducentami oraz współoceniającymi. W części IV niniejszej publikacji przedstawione są różne sposoby, narzędzia i techniki takiego postępowania.

Tradycyjnie sektor publiczny jest zorientowany do wewnątrz i napędzany podażą. Instytucje sektora publicznego stanowią zamknięte systemy, czy nawet „czarne skrzynki", gdzie projektowanie strategii w zakresie świadczenia usług, podjęte w związku z tym decyzje, wytwarzanie i świadczenie usług oraz ich ocena z definicji zależą od związków wewnętrznych. Wydawało się to dobrym rozwiązaniem z kilku powodów. Prawne wymogi kładły nacisk na równe, bezstronne traktowanie obywateli. Traktowanie takie gwarantować miało tylko zdystansowane podejście. Poza tym specjaliści i eksperci/urzędnicy posiadali konieczną wiedzę specjalistyczną na temat potrzeb, priorytetów, zasobów i polityki, które mogły uzdrowić pewne problemy.

Jednak złożone potrzeby w coraz bardziej zróżnicowanym kulturowo społeczeństwie, zapotrzebowanie na większą przejrzystość, zmiana w postrzeganiu prawowitości rządów oraz potrzeba zaangażowania obywateli doprowadziła do otwarcia się „czarnej skrzynki" na obywateli. Instytucje publiczne w coraz większym stopniu zmieniają się w organizacje zorientowane na zewnątrz, kierujące się popytem, rozwijające nowe typy interakcji i relacji z różnymi interesariuszami w celu realizacji różnych zestawów zadań.

Kwestią o fundamentalnym znaczeniu dla zrównoważonej poprawy jakości jest poziom zaangażowania osób zainteresowanych, w szczególności beneficjentów usług i obywateli w całym cyklu usługi.



2. Od projektu do współprojektu

Projektowanie innowacji i usług publicznych w administracji publicznej ma podstawowe znaczenie. Faza projektu wyznacza kurs dla późniejszych decyzji, operacyjnej produkcji i oceny (ewaluacji) innowacji i samych usług. Zmian, o ile w ogóle takowe mają miejsce, oczekuje się od góry, często w formie sprawiającej wrażenie narzuconej strategii. Propozycje ze strony średnich i niższych szczebli nie są mile widziane, a zatem często nie podejmuje się nawet żadnych wysiłków w tym kierunku. Propozycje z zewnątrz są jeszcze gorsze – to outsiderzy próbujący wtrącać się w „nasze interesy". Głównym zadaniem zarządzania jest zatem stworzenie i promowanie postaw, które są przychylne propozycjom doskonalenia jakości, niezależnie od tego, skąd takie propozycje pochodzą.

Po drugie, proces projektowania powinien sam modelować sposób późniejszego wdrażania i oceny innowacji czy usługi. Propozycje mogą pochodzić z dowolnego źródła, ale kiedy już trafią na porządek obrad, ważne jest, aby w procesie wczesnego opracowania uwzględnić szerokie spektrum poglądów i osób zainteresowanych. Tak więc etap projektowania to nie faza, w której kilku wybrańców opracowuje wszystkie plany, a potem zabiega o konsultacje. „Zacznij tak, jak chciałbyś kontynuować" zgodnie z angielskim powiedzeniem – więc jeżeli chcesz, aby personel lub beneficjenci usługi zaangażowali się w Twoje działania innowacyjne, zacznij zabiegać o to uczestnictwo jeszcze w fazie projektowania.

PRZYKŁAD: angażowanie interesariuszy w Ministerstwie Francuskojęzycznej Społeczności (Belgia)

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

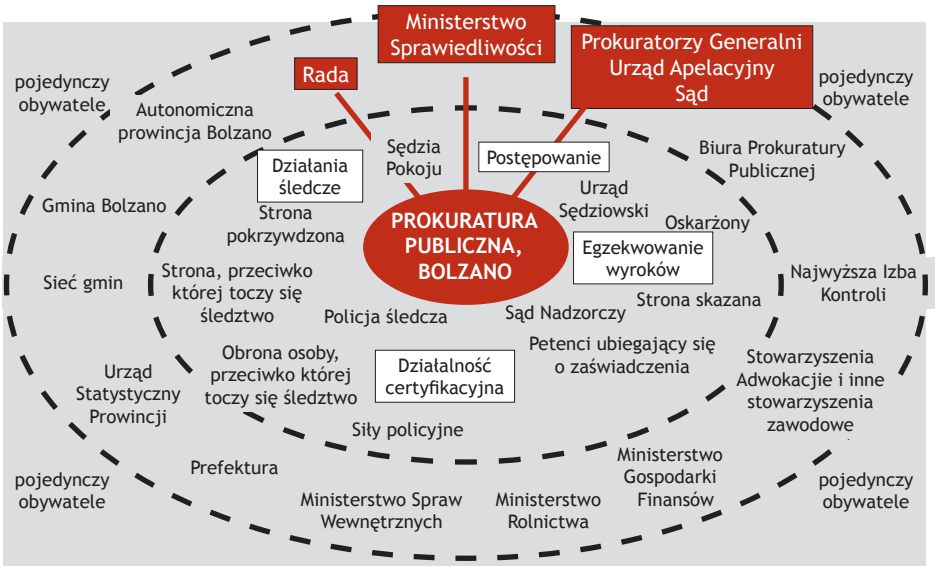
- na stronie internetowej znajduje się formularz oceny jej treści, przydatności, sposobu prezentacji i przyjazności dla użytkownika,
- samo opracowanie jest przedstawiane do oceny w formie papierowej; zawiera między innymi pytania dotyczące jakości realizowania usług związanych z przyjmowaniem klientów,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

Kolejny punkt dotyczący etapu projektowania związany jest z tym, że projekt wymaga nie tylko fazy decyzji i wytwarzania, ale również fazy ostatecznej oceny. Liczne oceny są mało miarodajne, ponieważ nie ma punktu odniesienia – żadnej miary tego, jaka była jakość usługi przed innowacją. Często dzieje się tak dlatego, że ocenie poświęca się uwagę dopiero wtedy, gdy „przedstawienie już trwa". Zatem oceny można znacznie poprawić, jeżeli: a) pomyśli się o nich wcześniej i b) zaangażowana jest duża grupa zainteresowanych osób. Czego z oceny pragnie dowiedzieć się personel? Co chcą wiedzieć beneficjenci usług? Co chcą wiedzieć sponsorzy? Ocena to nie tylko narzędzie zarządzania. Jednym ze sposobów zabezpieczenia wczesnych informacji oceniających jest uruchomienie projektów pilotażowych, które mogą być monitorowane przez komisje, mające w swoim składzie wszystkich kluczowych interesariuszy. Projekty pilotażowe nie pasują do wszystkich usług czy wszystkich sytuacji, ale były już szeroko wykorzystywane i prawdopodobnie mogą być stosowane w jeszcze większym stopniu.

W podejściu od projektu do współprojektu organizacje nie udają, że tylko one znają świat i posiadły prawdę. Zdobywa się informacje o potrzebach i oczekiwaniach po to, by uwzględnić je w procesie projektowania usług/produktów, świadczeniu usług, projektowaniu procesów przekazywaniu informacji itd. ...

3. Od decyzji do współdecyzji

Współdecydowanie wspiera zrównoważony rozwój jakości, ponieważ obywatele/klienci zaczynają się uznawać za „właścicieli" decyzji. Obywatele/klienci uzyskują również większą wiedzę dzięki debacie poprzedzającej decyzje, a to sprawia, że decyzje wydają się bardziej zasadne. Jest oczywiste, że uczestnictwo samo w sobie może zwiększyć satysfakcję.



PRZYKŁAD: Doświadczenie Prokuratury Publicznej Bolzano w segmentacji beneficjentów usług (Włochy)

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

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

Pierwszym krokiem na poziomie konceptualnym było usytuowanie Prokuratury w scenariuszu, tj. zbudowania pełnego obrazu gęstej sieci, w której działa Prokuratura i wiele interesariuszy, z którymi utrzymuje ona codzienny kontakt. Karta interesariuszy Prokuratury Bolzano ma na celu opisanie relacji, pomiar częstotliwości relacji oraz rozpoznanie „kluczowych interesariuszy" według stopnia bliskości z Prokuraturą, a nie kryteriów hierarchicznych. Kolejna cecha wyróżniająca projekt to uwzględnienie specyficznego „języka wartości" łączącego nas z kategoriami konkretnych interesariuszy: każda kategoria ma swoje własne interesy, co oznacza, że musimy kierować dialogiem i mierzyć go za pomocą specyficznych wskaźników dla każdej wykonywanej czynności. Została również przeprowadzona analiza SWOT w celu zbadania związku między każdym interesariuszem a Prokuraturą oraz rozpoznania mocnych i słabych stron, szans i zagrożeń. W ramach projektu położono ogromny nacisk na udoskonalenie strony internetowej, przy uwzględnieniu wkładu i sugestii ze strony interesariuszy Urzędu (prawników, policji śledczej, policji i sędziów pokoju w innych urzędach sądowych). Jeśli chodzi o pomiar i monitoring potrzeb obywateli/beneficjentów usług, uzyskuje się informacje w drodze systematycznego zbierania i przetwarzania skarg/sugestii (otrzymywanych przez Internet lub przedkładanych bezpośrednio w urzędach) i regularnego badania satysfakcji beneficjentów usług za pomocą kwestionariuszy przedstawianych wybranym beneficjentom docelowym: prywatnym obywatelom, którzy przychodzą do urzędów po dokumenty administracyjne oraz ludzi, którzy współpracują z Prokuraturą przez stronę internetową www.procura.bz.it

Jednym ze znanych przykładów, przytaczanych przez Bouckaerta, Lofflera i Pollitta (2006) jest partycypacja w tworzeniu budżetu, np. w Porto Alegre, ale również w miastach europejskich np. Saint Denis we Francji czy Sewilla w Hiszpanii. W części IV niniejszej publikacji zostanie przedstawiony przykład tworzenia rady z nierdzennymi przedstawicielami w Solingen (Niemcy). Będąc bardziej złożoną, ta forma współdecydowania może wzmocnić jakość naszej demokracji, a jednocześnie zagwarantować, że reagujące służby publiczne spełniają priorytety uzgodnione w danej społeczności. Drugi typ współdecyzji to przekazywanie rezerw budżetowych dzielnicom. Rady lub organizacje dzielnicowe decydują, na co wydać rezerwy, np. na place zabaw dla dzieci, ogrody publiczne czy oświetlenie uliczne. Stwarza to wyższy stopień odpowiedzialności mieszkańców dzielnic i poczucia, że są ich właścicielami. Ponieważ jednak budżety publiczne są coraz bardziej ograniczone, wiele samorządów oddelegowało przyznawanie funduszy na poszczególne stowarzyszenia lub projekty do organizacji typu „umbrella" (parasolowych) lub kas gminnych. Trzeci przykład to referenda, jako wkład obywateli w decyzje urzędowe. Jest to tradycją w Szwajcarii, ale staje się coraz bardziej popularnym narzędziem kształtowania współdecyzji w innych krajach europejskich.

4. Od produkcji do współprodukcji

Kiedy już decyzje zostaną podjęte, przychodzi czas na wytwarzanie (produkcję) i wdrażanie ich. Współprodukcja usług przyczynia się do wzrostu ich jakości, ponieważ współprodukcja wiąże się ze współposiadaniem, a sposób produkcji staje się bardziej widoczny i tym samym bardziej zrozumiały (jest mniej „czarnych skrzynek"), a zatem bardziej zasadny. Współprodukcja to złożony termin, jako że implikuje stałe lub tymczasowe zaangażowanie różnych aktorów na różnych etapach czasami złożonego cyklu produkcji. Współprodukcja jest *conditio sine qua non* dla zrównoważonego sektora publicznego w ogólności, a dla świadczenia konkretnych usług w szczególności.

Aktorami zaangażowanymi we współprodukcję mogą być oczywiście firmy sektora prywatnego oraz inni zewnętrzni usługodawcy. Zarówno w przypadku partnerstwa publiczno-prywatnego, jak i zlecania usług na zewnątrz, mogą wchodzić w grę albo firmy dochodowe albo stowarzyszenia typu non-profit, lub mieszanka obydwu typów. Jednak chcemy tu podkreślić, że współproducentem może być również pojedynczy obywatel występujący w charakterze klienta (rodzic, przewodnik, ochotnik straży pożarnej) lub podmiot zbiorowy (np. organizacja społeczna o charakterze religijnym, stowarzyszenie non-profit zajmujące się utrzymaniem zieleni), które odgrywają rolę w usłudze (na pewnym etapie od jej zaplanowania, poprzez świadczenie, do końcowego monitoringu i oceny). Ich wkład to czas i wiedza specjalistyczna, wysiłki związane ze zbieraniem funduszy lub czasami po prostu wyrażenie preferencji czy priorytetów – stanowiących istotne informacje dla urzędników publicznych, którzy planują usługi. Ich zaangażowanie może być aktywne bądź bierne. Jeżeli chodzi o czas, zaangażowanie to może być stałe (powtarzające się świadczenie usług, np. pomoc w bibliotece), tymczasowe (w szczytowych momentach) lub nawet „na żądanie" (np. ochotnicy straży pożarnej działają również „pod telefonem", kiedy zdarzy się pożar lub jakaś katastrofa). Zaangażowanie może być związane z działalnością na zapleczu lub „na linii frontu" urzędu (usługa przy okienku).

Szwedzki urząd celny uwzględnia oczekiwania operatorów w świadczeniu usług, a nawet pracuje z nimi jako współproducentami w łańcuchu dostaw.

PRZYKŁAD: Współprodukcja w sieci urzędów celnych (Szwecja)

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

Szwedzki Urząd Celny to organ odpowiedzialny za system celny Stairway. System ten został opracowany w ścisłej współpracy z zaangażowanymi stronami, takimi jak organizacje handlowe i przemysłowe, w celu zarządzania globalnym łańcuchem dostawy. Uświadomiliśmy sobie, że musimy zmienić naszą organizację i nasz sposób zarządzania handlem, po to by jak najskuteczniej móc realizować nasze zadania. Zatem opracowaliśmy nasz system celny Stairway, w celu doskonalenia jakości usług. Stairway to szwedzki system celny do obsługi importu i eksportu.

Stairway daje operatorom możliwość uproszczenia i udoskonalenia usług poprzez poświadczenie jakości ich rutynowych działań celnych i procedur bezpieczeństwa. Umożliwia nam to wykorzystanie zasobów w najlepszy sposób. Ułatwiamy prawnie dozwolony handel, a jednocześnie promujemy bezpieczeństwo w celu wyeliminowania wszelkich nielegalnych działań. Operator odpowiedzialny jest za zapewnienie jakości rutynowych działań celnych i bezpieczeństwa. Kiedy firma jest przygotowana, wkracza szwedzki urząd celny w celu zalegalizowania operatora.

Sprawdzamy rutynowe działania i spełnienie kryteriów certyfikowanego operatora, na przykład czy firma składa poprawne deklaracje celne; nazywamy to „prawidłowością od początku".

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

Istotna różnica występuje we współprodukcji jako rodzaju samo-usługi lub innej usługi. Do pewnego stopnia e-government wymaga od ludzi, aby pobierali z Internetu swoje dokumenty i składali informacje oraz by byli zaangażowani w produkcję w trybie samo-usługi. Inaczej jest, gdy ludzie pomagają innym w świadczeniu usług. Specjalny przykład współprodukcji stanowi współzarządzanie. Tutaj współprodukcja niesie ze sobą pewne wyzwania. Prawdziwym wyzwaniem jest relacja pomiędzy profesjonalistami a ochotnikami, jako że profesjonaliści nie zawsze traktują tych ostatnich poważnie i często przyjmują protekcjonalną postawę wobec ochotników, co powoduje, że doznają oni frustracji i rezygnują. Konieczne jest również rozważenie ewentualnego i dobrowolnego kompromisu pomiędzy profesjonalistami a przedstawicielami personelu w organizacji. Na koniec, zachodzi potrzeba dokonania wyraźnych ustaleń co do odpowiedzialności i rozliczalności – obywatele/klienci szybko doznają rozczarowania lub frustracji, jeżeli nie rozumieją w pełni swojej roli i obowiązków. Współprodukcja wiąże się również z pewnymi niebezpieczeństwami: istnieje możliwość przechwycenia świadczenia usług przez jedną z grup obywateli/klientów.

5. Od oceny do współoceny

Ostatni etap w ocenie kompleksowego zarządzania satysfakcją to zaangażowanie obywatela/klienta na etapie oceny.

Zachęcające jest to, że instytucje sektora publicznego próbują obecnie oceniać efekty inicjatyw w zakresie jakości nie tylko na postawie obiektywnych wyników, ale również z punktu widzenia beneficjentów usług.

PRZYKŁAD: Plan pomiaru satysfakcji klienta (Litwa)

Ministerstwo Spraw Wewnętrznych Republiki Litewskiej realizuje Plan Wdrażania Środków ze strategii rozwoju administracji publicznej do 2010 r. Zgodnie z planem, koncepcja wyliczania wskaźnika satysfakcji klienta (usług publicznych) jest na etapie opracowywania. Przygotowana metodyka zostanie zatwierdzona przez Ministra Spraw Wewnętrznych i będzie wspomagać państwowe lub samorządowe organizacje poprzez udzielanie wskazówek w zakresie pomiaru satysfakcji klientów korzystających z usług publicznych. Służba publiczna odnosi się do działań osób prawnych kontrolowanych przez państwo lub władze samorządowe w procesie świadczenia usług dla osób fizycznych, jak również usług w sferze edukacji, nauki, kultury, sportu oraz usług gwarantowanych przez prawo. Pomiar wskaźnika satysfakcji klienta będzie polegał na tropieniu rozbieżności pomiędzy oczekiwaniami klientów a postrzeganą przez nich jakością usług publicznych.

Zostanie uruchomiony program pilotażowy w wybranej gminie średniej wielkości w celu sprawdzenia przygotowanej koncepcji i zmierzenia wskaźnika satysfakcji klienta w dziedzinie usług gospodarki komunalnej. Wyniki badań ankietowych w zakresie satysfakcji klienta zostaną zaprezentowane w celu wypromowania omawianej koncepcji jako nowoczesnego narzędzia Zarządzania Satysfakcją Klienta w sektorze publicznym.

Specyfika koncepcji:

Nadaje się do praktycznego zastosowania. Organizacje będą mogły wykorzystywać ją w sposób niezależny i adaptować w zależności od sektora usług publicznych (np. socjalny, edukacja, zdrowie, kultura, sport itd.).

Usługi publiczne są zidentyfikowane i pogrupowane według ich specyficznego charakteru, zatem metody i techniki badania dla każdej grupy społecznej usług publicznych są opracowywane indywidualnie.

Grupy docelowe, rozmiar próby, metody i techniki przeprowadzania badań, periodyczność określonego i opisanego kwestionariusza, typowe kwestionariusze ankiety dla każdej grupy usług publicznych są opracowywane indywidualnie.

Opracowane są zalecenia w zakresie analizy danych z badań ankietowych (jak również analizy korelacyjnej) oraz raportowania, wyliczania wskaźnika satysfakcji klienta, interpretacji wyników, monitoringu zmian wartości wskaźnika w przedstawianym szacunkowym czasie, typowych form raportów z badań ankietowych.

Na ogół takie ilościowe metody oparte są na sondażach opinii i badają poziom satysfakcji klienta. Oczywiście pozostają pewne ważne kwestie, np. badania ankietowe beneficjentów usług nie mierzą opinii przyszłych beneficjentów usług ani osób, które obecnie nie korzystają z usług.

Jeśli chodzi o poszkodowanych beneficjentów usług, uznaje się, że bardziej aktywne formy dialogu są często skuteczniejsze niż badania ankietowe. Mogą one przybierać kształt paneli beneficjentów usług, grup fokusowych czy zespołów ds. doskonalenia jakości, co zostanie opisane w rozdziale IV niniejszej publikacji. Bouckaert, Löffler i Pollitt (2006) podają przykład

Holenderskiego Ministerstwa Finansów (prezentowanego na IV Europejskiej Konferencji Jakości). Pokazał on, jak grupy fokusowe z udziałem osób niepełnosprawnych pomogły w uproszczeniu formularzy ubiegania się o zasiłek. Przykład Luksemburga opisuje taką praktykę docierania do często trudnej populacji beneficjentów długookresowej opieki społecznej.

PRZYKŁAD: Badanie satysfakcji beneficjentów długookresowej opieki społecznej (Luksemburg)

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

Ambicją CEO było uzyskanie wglądu w opinię beneficjentów, ludzi zależnych i umożliwienie im wyrażenia opinii na temat jakości świadczonych na ich rzecz usług. Badanie zostało przeprowadzone od 1 października do 30 listopada 2006 r. CEO było wspierane przez ekspertów z Centre d'Études de Populations, de Pauvreté et de Politiques Socio-Economiques (CEPS, Centrum Badań ds. Ludności, Ubóstwa i Polityki Społeczno-Ekonomicznej).

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

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

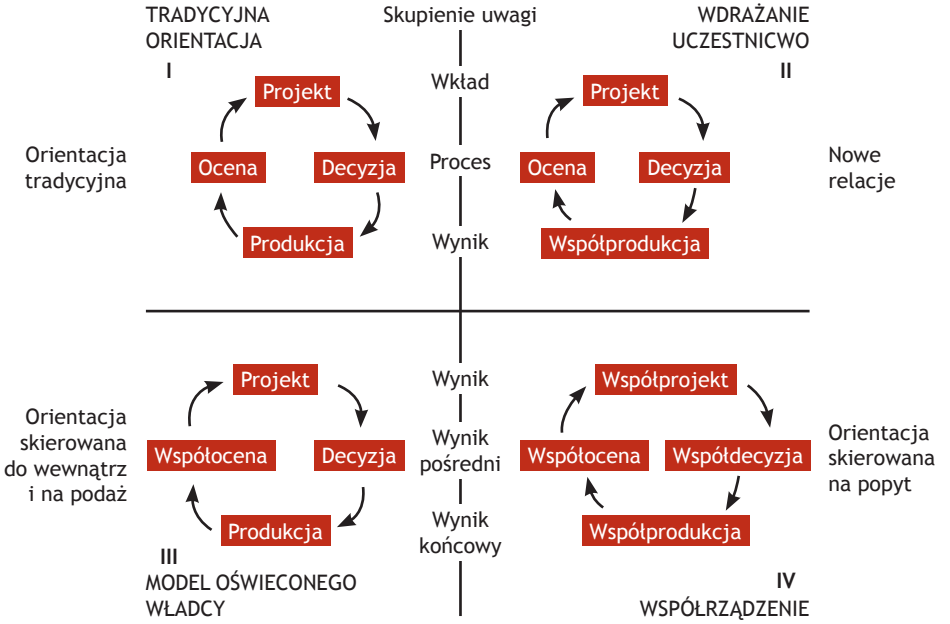
W początkowej fazie postanowiono ograniczyć przeprowadzenie badań do beneficjentów, którzy mieszkają we własnym domu; stanowią oni 65% całej populacji, a to podejście odpowiada politycznej chęci umacniania struktur, które pozwalają ludziom na jak najdłuższe pozostawanie we własnym domu. Zważywszy na specyficzny charakter populacji, najbardziej odpowiednim narzędziem wydawały się wywiady bezpośrednie. Kwestionariusz składał się ze 100 pytań. Badania przeprowadziły 53 osoby, które zostały przeszkolone i poinformowane w zakresie systemu długookresowych ubezpieczeń socjalnych i trudności, jakich badane osoby doznawały w związku ze stanem swojego zdrowia. Wyodrębniono próbę złożoną ze 1500 osób w celu uzyskania 1000 odpowiedzi. Na koniec wskaźnik odpowiedzi wyniósł 82.6%.

W Europie istnieje już wiele przypadków, w których obywatele angażowani są w ocenę usług. Przykład prawdziwej inicjatywy oddolnej stanowi panel obywateli Bobiny we Francji, który audytuje miejscowe władze i publikuje doroczny raport, przedstawiany burmistrzowi na publicznym spotkaniu. W Wielkiej Brytanii lokatorzy budownictwa społecznego są rekrutowani do pracy jako „doradcy inspekcji lokatorskiej" w ramach zespołów inspekcyjnych. W celu zapewnienia kontroli opartej na doświadczeniach klientów usług mieszkaniowych, zespoły te oceniają jakość usługodawców w branży budownictwa socjalnego. Słynny przykład pochodzi

z Seulu, gdzie władze miasta angażują obywateli w kontrole barów i restauracji. Honorowi inspektorzy żywności i higieny wybierani są, po sprawdzeniu ich listów uwierzytelniających, spośród ludzi pracujących w grupach konsumenckich i 5 organizacjach pozarządowych. Szkolenie w zakresie doskonalenia umiejętności honorowego inspektora żywności i higieny przeprowadzane jest raz na rok, a szkolenie wewnętrzne w czasie przeprowadzania kontroli w danej firmie. Wraz ze wzrostem świadomości i stopnia poinformowania obywateli, będzie rosła presja na urzędy publiczne, aby obywatele i grupy zainteresowane uczestniczyły w procesie wspólnej oceny. Najwyraźniej sama dostępność informacji na temat osiąganych wyników nie może poprawić jakości. Pomiar jakości wykonania „musi stanowić część strategii i kultury, która chętnie wykorzystuje wyniki pomiaru do oceny i opracowania poziomu i rodzaju jakości, wymaganej zgodnie z wartościami i celami organizacji" (Gaster i Squires, 2003: 91). W części IV opisujemy i przedstawiamy inne narzędzia i techniki współoceny.

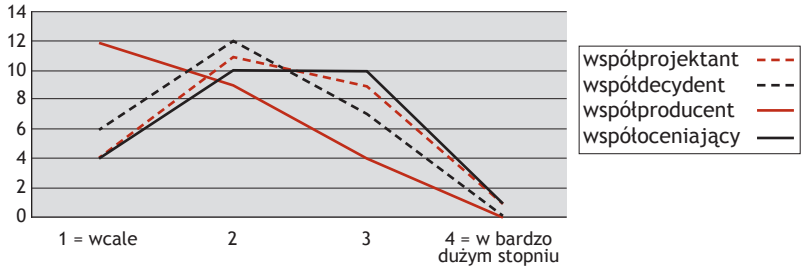
6. Gdzie jesteśmy teraz i dokąd zmierzamy?

W orientacji tradycyjnej (Kwadrant I) występuje dominacja działalności wewnętrznej, która napędzana jest podażą i pozostaje skoncentrowana na nakładach i procesach. Obywatele jako konsumenci nie są w ogóle zaangażowani. Uwaga skupiona jest na jakości wykorzystania zasobów, należytym procesie i działaniach. Zakłada się, że doprowadzi to do dobrego funkcjonowania sektora publicznego, tym bardziej że prawomocność interwencji jest centralna. Ostatecznie takie podejście wydaje się być konieczne, lecz niewystarczające dla utrzymania uznanego, widocznego i zrównoważonego poziomu jakości i satysfakcji. Kwadrant II uwzględnia obywateli (jako klientów) w procesie wdrażania w charakterze współproducentów. Mamy tu do czynienia z sektorem publicznym zorientowanym na zewnątrz. Jednak uwaga pozostaje skupiona na zasobach i działaniach. Ochotnicy angażowani są głównie z przyczyn związanych z kosztami, aby pomóc w momentach największego natężenia „ruchu" lub umożliwić dodanie nowych elementów usługi. Muzea, szkoły, usługi socjalne, ale również straże pożarne często znajdują się w tej samej części mapy usług.

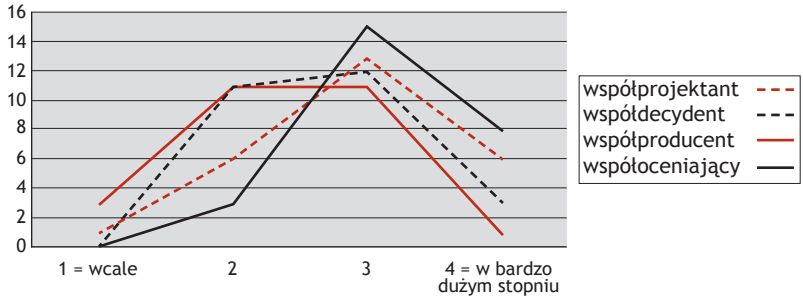


Kwadrant III pozostaje w zamkniętym cyklu projektu, decyzji i produkcji. Istnieje jednak świadomość, że obywatele (jako klienci) mają coś do powiedzenia. To etap pomiaru satysfakcji. Administracja organizuje badania sondażowe, m.in. na temat jakości bezpośrednich wyników, satysfakcji, postrzeganych efektów, czasami nawet na temat oczekiwań względem świadczenia usług i standardów oraz gotowości do płacenia za usługi. Te informacje są oceniane i uwzględniane przez tych, którzy projektują, decydują i produkują. Kwadrant IV to najbardziej rozwinięta część. Integruje on współprodukcję i współocenę, ale dodaje również współprojektowanie i współdecydowanie. Te dwa kluczowe kroki w kierunku uczestnictwa możliwe są jedynie w przypadku połączenia zewnętrznej i otwartej orientacji z położeniem nacisku na efekty bezpośrednie i długofalowe. Prowadzi to do współrządzenia i przejścia od pomiaru satysfakcji do zarządzania satysfakcją (Van Dooren, Thijs i Bouckaert, 2004: 99).

Owa ewolucja roli obywatela/klienta stanowiła również część badania europejskiego przeprowadzonego w okresie prezydencji portugalskiej (EIPA, 2007: 6-8). Z jednej strony pytano państwa członkowskie w jakim stopniu obywatele/klienci *obecnie* odgrywają różne role, a z drugiej strony do jakiego stopnia obywatel/klient powinien umieć odgrywać te różne role *w przyszłości*.



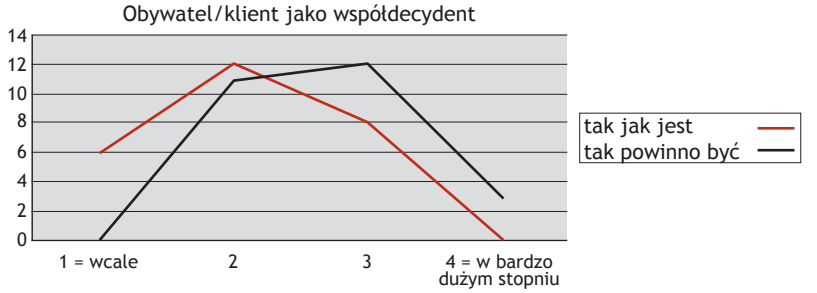
Faktyczny udział obywatela/klienta odgrywającego jakąkolwiek z omawianych ról w sprawach sektora publicznego jest stosunkowo mały. W większości krajów różne role uzyskują mało punktów (1 lub 2). Prawie żaden kraj nie przyznał najwyższej liczby punktów. Rola Współprojektanta i rola Współoceniającego uzyskują najwyższe wyniki na poziomie 3, odpowiednio 8 (33%) i 10 krajów (41%). Chociaż wyniki te nie są szczególnie wysokie, inne role (Współdecydent i Współproducent) przyjmowane przez obywateli/klientów są oceniane (znacznie) niżej. Wyniki te dają interesujący wgląd w aktualny stan rzeczy.

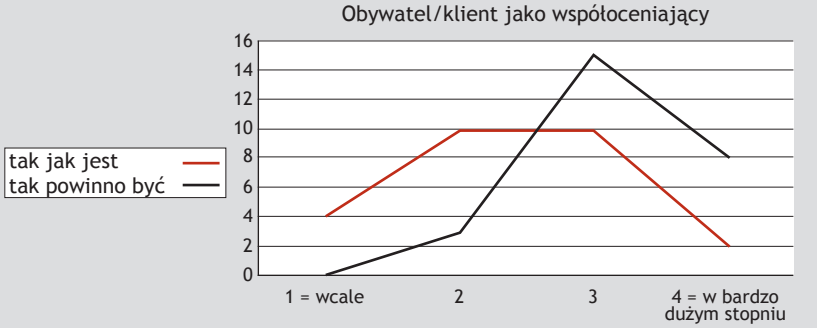


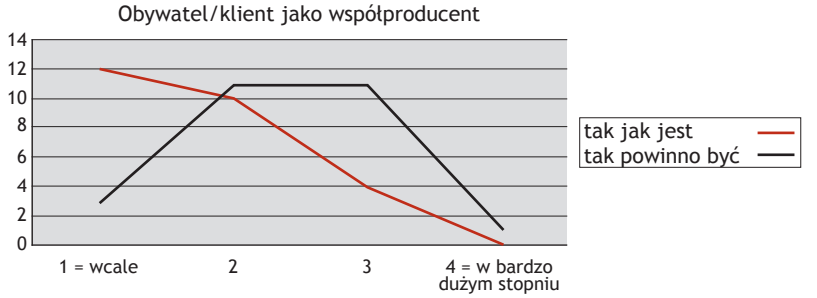
Jeszcze bardziej interesujący obraz uzyskamy, gdy porównamy go ze stanem przyszłym („jak ma być"); w jakim stopniu obywatel/klient powinien umieć odgrywać omawiane role w sprawach sektora publicznego w swoim kraju?

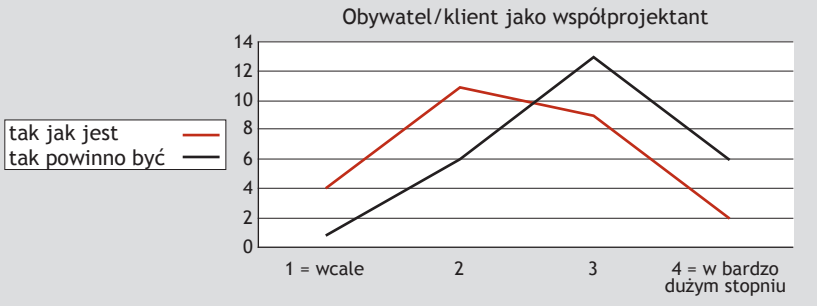
Przez co najmniej połowę czasu role obywatela/klienta, jakie ma on pełnić w przyszłości, oceniane są na poziomie 3.

Interesująca jest różnica w przypadku wszystkich różnych ról pomiędzy sytuacją faktyczną („jak jest") a sytuacją przyszłą („ma być"). W przypadku wszystkich ról, poziom 3 i 4 daje wyższy wynik dla sytuacji „ma być".









Część IV.
Jak mierzyć i zarządzać satysfakcją klienta

Wprowadzenie

Posiadanie wiedzy na temat potrzeb i oczekiwań obywatela/klienta w ramach ogólnego zarządzania satysfakcją zostało w poprzednich rozdziałach opisane jako nieodzowne. Gdy uzyska się taką wiedzę, pomiar satysfakcji, na końcu procesu świadczenia usługi wydaje się być zaledwie jednym z aspektów interakcji z obywatelem/klientem (obywatel/klient jako „współoceniający"). Na tym etapie można wyciągnąć pewne wnioski z pomiaru (działania reaktywne), natomiast działania proaktywne nie są możliwe. Zatem bardzo ważne jest uzyskanie wglądu i wpływu na potrzeby i oczekiwania obywateli/klientów na początku lub we wczesnej fazie (obywatel/klient jako „*współprojektant*", „*współdecydent*" i „*współproducen*t").

Zastosowanie właściwego instrumentu do właściwych potrzeb organizacji – w odniesieniu do Zarządzania Satysfakcją Klienta w jego wszystkich aspektach – może stanowić wielki wkład w doskonalenie organizacyjne i świadczenie lepszych usług. Ważne jest również to, aby organizacja z dużym wyprzedzeniem myślała o tym, co chce zrobić. Zanim więc przedstawimy narzędzia i techniki, pozwolimy sobie na parę uwag natury ogólnej.

1. Opracować strategiczny program konsultacji z beneficjentami usługi

W celu doskonalenia usług, organizacje muszą jak najlepiej wykorzystać już posiadane informacje na temat jakości usług oraz regularnie zbierać i wykorzystywać informacje zwrotne od beneficjentów usługi. Aby osiągnąć ten cel bardzo ważne jest, aby organizacje opracowały jasną strategię badań i konsultacji. Powinna ona wspierać program uzyskiwania informacji zwrotnej od beneficjentów usług, który służy do osiągnięciu celów i priorytetów organizacji oraz we właściwym czasie dostarcza użytecznych informacji, na podstawie których organizacja może podejmować działania. Strategia ta powinna angażować beneficjentów usług w proces opracowywania programu ramowego (Communities Scotland, 2006: 5-6).

Strategiczny program ramowy w zakresie konsultacji z beneficjentami usługi

	KLUCZOWE WYMAGANIA
Środowisko operacyjne	• Zrozumienie szerszego operacyjnego i regulacyjnego środowiska oraz wszelkich ustawowych zobowiązań lub bardziej nieformalnych oczekiwań. • Wiedza na temat szerszego klimatu działania organizacji i wszelkich powiązań lub synergii pomiędzy różnymi potrzebami poszczególnych departamentów czy potrzebami organizacji równych rangą.
Cel i zastosowanie	• Jasna wizja tego, co chce się osiągnąć poprzez badania i konsultacje z beneficjentami usług. • Wyraźne związki pomiędzy badaniami i konsultacją a planowaniem działania i wdrażaniem. • Wyraźne związki pomiędzy celami strategicznymi organizacji a indywidualnymi badaniami i doświadczeniami w zakresie konsultacji. • Długofalowa perspektywa i jasne racjonalne uzasadnienie dla ustalenia priorytetów w zakresie zapotrzebowania na badania i konsultacje. • Regularne gromadzenie informacji zwrotnych oraz sporadyczne, bardziej szczegółowe badania i konsultacje. • Umiejętność identyfikowania luk w wiedzy przed zebraniem nowych informacji. • Podejście do badań nastawione na ich wykorzystanie; praktyczne zastosowanie indywidualnych badań i konsultacji.

Zasoby	• Pełna ocena zasobów potrzebnych do zapewnienia strategii w zakresie badań i konsultacji. • Pełne wykorzystanie istniejących informacji w zakresie zarządzania. • Świadomość innych istotnych strategii, standardów i struktur. • Pełne wykorzystanie istniejących kontaktów z beneficjentami usług lub grupami beneficjentów oraz okazji do zebrania informacji od personelu. • Stosowne systemy informatyczne umożliwiające zebranie i analizę danych. • Uznanie realistycznych ram czasowych na indywidualne badania i ćwiczenia konsultacyjne.
Prowadzenie	• Świadomość alternatywnych opcji projektowania badań i wykorzystania różnorodnych metod w celu dotarcia do różnych grup beneficjentów usług. • Świadomość potencjalnego obciążenia uczestnictwem w badaniach i ćwiczeniach konsultacyjnych oraz unikanie „nadmiernego badania" konkretnego tematu czy grupy. • Przyjęcie kluczowych zasad jakości w prowadzeniu badania i konsultacji.
Komunikacja	• Dobrej jakości komunikacja w zakresie celu i zastosowania poszukiwanych informacji. • Informacja zwrotna skierowana do beneficjentów usługi, pracowników, członków komisji czy doradców na temat tego, co wydarzyło się w wyniku przeprowadzenia badań i konsultacji.

W 2007 r. Ministerstwo ds. Reformy Służby Cywilnej i Administracji, we współpracy z Centrum Badań Publicznych Henri Tudor, opracowało globalną koncepcję w zakresie Zarządzania Satysfakcją Klienta. Ma ona na celu wspomaganie administracji pragnących oceniać satysfakcję swoich klientów przez udzielenie im specjalnych wskazówek, umożliwiających zadanie sobie właściwych pytań we właściwym momencie, i wspieranie ich odpowiednio dopasowanymi działaniami.

Przed przeprowadzeniem oceny, w fazie wstępnej próbuje się dokonać analizy funkcjonowania administracji w jej środowisku pod względem klientów, interesariuszy i procesów. Faza ta jest wspomagana przez ekspertów z Centrum Badań Publicznych Henri Tudor.

PRZYKŁAD: Strategiczny program ramowy Zarządzania Satysfakcją Klienta (Luksemburg)

1. Jaki jest cel administracji? Jaka jest jej misja?

Ponieważ cała ocena zależy od misji administracji, identyfikacja i opis misji powinny stanowić ważną część analizy.

Na przykład misją „Bezpieczeństwa i Higieny Pracy" administracji, która działa w dziedzinie ochrony pracownika, jest gwarancja ochrony poprzez zapewnienie nadzoru medycznego oraz zapobiegania wypadkom i chorobom zawodowym.

2. Jakie są cele oceny (konkretne potrzeby?)

Dla Służby BHP celem oceny jest uzyskanie szczegółowych informacji na temat czynników satysfakcji/dyssatysfakcji ich klientów, którymi są stowarzyszenia pracodawców z sektora prywatnego, w celu zmaksymalizowania liczby subskrypcji. Zatem ocena będzie skoncentrowana na stowarzyszonych członkach.

3. Kim są interesariusze, klienci, beneficjenci usług?

Każda administracja ma grupę interesariuszy, z którymi prowadzi dialog. Którzy z nich kwalifikują się do oceny?

Rozważmy przykład administracji, która zapewnia szkolenie dla urzędników państwowych zarówno na poziomie centralnym, jak i lokalnym, postanawia ona w pierwszej fazie ograniczyć tyko do administracji centralnych.

4. Jakie są różne pary usługa/klient?

Na przykład, aby spełnić swoją misję, Służba BHP oferuje różne usługi: badanie medyczne, szkolenie w zakresie bezpieczeństwa, rozpoznanie zagrożeń ...

5. Mapa relacji klienta: jakie są obecne relacje pomiędzy administracją a jej klientami?

Zespoły szkoleniowe odkryły w trakcie odwzorowywania relacji z klientem, że w celu zmierzenia efektywności szkolenia należy uwzględnić grupę klientów, która nie była bezpośrednio zainteresowana działalnością szkoleniową.

6. Proces odwzorowywania: jakie są kluczowe procesy i jakie są główne etapy tych procesów?

Ten etap ma na celu rozpoznanie różnych procesów i ustalenie, które z nich są naprawdę istotne dla celów pomiarowych.

Na przykład dla Służby BHP ustalono, że kluczowym procesem jest afiliacja pracodawców.

7. Segmentacja klientów: jakie są różne grupy klientów?

Ponieważ oczekiwania są odmienne w zależności od grup klientów, będą występowały różne poziomy satysfakcji.

W przypadku zespołów szkoleniowych diagram pokazał, że 80% działalności było generowane przez segment reprezentujący 20% wszystkich klientów.

8. Przyczyny skarg: jakie są główne przyczyny skarg?

Służba BHP odkryła, że 50% skarg wynikało z problemów związanych z umówionym spotkaniem.

Ten element został uwzględniony w ocenie.

9. Czy istnieje środowisko konkurencyjne?

Niewiele administracji działa w środowisku konkurencyjnym. Jednak dla tych, którzy to robią ważne jest, aby zadali sobie pytanie, jakie są ich słabe i mocne strony w porównaniu z konkurencją.

Po fazie wstępnej oceny, administracja wybiera stosowne metody i narzędzia do mierzenia satysfakcji klientów. Globalne podejście sugeruje łączne stosowanie następujących metod i narzędzi w celu uzyskania różnych punktów widzenia satysfakcji:

- przykłady badań ilościowych. Wywiady bezpośrednie / ankieterskie; ankieta pocztowa; ankieta internetowa; ankieta telefoniczna,
- przykłady badań jakościowych. Grupy fokusowe, badanie przydatności; konsultacje z personelem; studia behawioralne; technika „mystery shopping" („tajny klient"); blog; zarządzanie skargami.

Następnie administracja uzyska pomoc w następujących etapach:

- określenie kryteriów,
- opracowanie kwestionariusza,
- realizacja testów i walidacja,
- wybór prób,
- określenie periodyczności,
- przydział budżetu,
- przydział zasobów materialnych i technicznych,
- komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna.

2. Stosować odpowiednie metody

Cele i zastosowania badań determinują wybór odpowiednich metod. Nie ma jednej „najlepszej" metody badawczej, chociaż niektóre metody i techniki są lepiej dopasowane do niektórych typów badania niż inne. Metody ilościowe lepiej nadają się do ocen typu streszczenie bądź do ustalania „benchmarków" (punktów odniesienia). Badania jakościowe i uczestniczące pozwalają na głębsze zrozumienie perspektyw oraz oczekiwań i mogą promować dialog z i pomiędzy beneficjentami usług.

Organizacje mogą być bardziej zaznajomione z metodami ilościowymi, takimi jak badania kwestionariuszowe, w których kładzie się nacisk na to, aby dobór próby był jak najbardziej reprezentatywny, tak by można było wyciągnąć wnioski na temat opinii wszystkich beneficjentów usług. Jeżeli dokonamy odpowiedniego doboru próby badawczej, analiza statystyczna pozwala nam oddzielić wpływ innych czynników, które mogą wpływać na kształtowanie poglądów, oraz umożliwia porównanie opinii członków konkretnej grupy i szerszej zbiorowości.

Metody jakościowe również dostarczają informacji na temat opinii beneficjentów usługi, tyle że w innej formie. Pozwalają na dogłębne zrozumienie tego, co powoduje takie opinie, a także dostarczają pożytecznych danych, które mogą wyjaśnić przyczyny satysfakcji i dyssatysfakcji. Zebrane w ten sposób historie o sukcesach lub porażkach związanych ze świadczeniem usługi, mogą odsłonić oczywiste paradoksy lub wyjaśnić przyczyny utrzymywania się niezadowolenia lub ciągłego występowania skarg, nawet jeżeli dotyczy to stosunkowo niewielkiej grupy klientów. Metody jakościowe są szczególnie użyteczne w przypadku grup klientów, które mogą być małe w porównaniu z szerszą populacją, ale których opinie są ważne w kształtowaniu usług spełniających ich konkretne potrzeby.

W celu uzyskania informacji, które byłyby zarówno obszerne, jak i pogłębione, można stosować metody połączone. Łączenie metod do badania tego samego problemu może zwiększyć zasadność wyników i wzmocnić wnioski, jakie można z nich wyciągnąć, zwłaszcza gdy wyniki uzyskane z jednej metody zostają potwierdzone w wynikach innych metod. Zastosowanie szeregu metod stanowi dobrą metodę również dlatego, że uznaje ono różnorodność wśród beneficjentów usługi oraz fakt, że nie wszystkie grupy chcą lub mogą zaangażować się przy użyciu metod standardowych.

3. Zapewnić metody dostosowane do celu

Użycie gotowych pakietów badań „z półki", które związane są ze stosowaniem standardowych kwestionariuszy, zastosowanie istniejących kwestionariuszy przygotowanych dla wcześniejszych

badań czy przyjęcie podejścia lansowanego przez zleceniobiorców może być kuszące. Wszystkie one mają urok dostępnej, gotowej do użycia koncepcji badawczej, jednak z definicji są normatywne. Typowe kwestionariusze wprowadzane na rynek przez kontrahentów zazwyczaj nie mają dużej praktycznej wartości, jako że nie są przeznaczone do stosowania w konkretnych lokalnych warunkach. Badania ankietowe często dostarczają standardowych informacji, mających na uwadze porównanie wyników i zmian w funkcji czasu i mogą być trudne do zaadoptowania dla innych celów. Na przykład może być trudno dokonać zmian w kwestionariuszu lub sformułować konkretne pytania, a to pomniejsza jakość i stosowność zebranych w ten sposób danych. Skutek jest taki, że nie mają one wielkiej przewagi nad kwestionariuszami ankiet projektowanymi na zamówienie. Nie oznacza to, że organizacje nie mogą uczyć się z doświadczeń, praktycznych przykładów czy podejścia przyjętego przez innych. Jednak nie należy ślepo naśladować innych.

4. Przemyśleć kwestię reprezentatywności

Wiele badań i konsultacji skupia się na osiągnięciu „reprezentatywności" próby. Często jest to „demokratyczny cel", jakim jest objęcie szerokiej gamy poglądów ludzi. Ma on również znaczenie statystyczne. Różne pomysły w zakresie reprezentatywności zwykle mieszają się ze sobą, a organizacje mają poczucie, że słabe wskaźniki podważają podstawy wyników badania oraz że poglądy liczebnie małych i rozproszonych grup beneficjentów usługi są pomijane.

Należy raczej dopilnować, aby wszyscy beneficjenci usługi mieli możliwości przedstawienia swoich poglądów za pomocą różnorodnych metod, a nie podążać wąską ścieżką statystycznej reprezentatywności, która w praktyce jest bardzo trudna do osiągnięcia i wcale nie musi być konieczna.

Jakość i przydatność badania można zwiększyć, jeżeli przemyśli się kwestię, co właściwie oznacza reprezentatywność, w każdym kontekście badania.

Niniejszy podręcznik skupiony jest głównie na przedstawieniu metod gromadzenia indywidualnych opinii klientów czy beneficjentów usług w ramach strategicznej koncepcji związanej z wykorzystaniem uzyskanej od nich informacji zwrotnej. Wpisują się one w szerszą strategię uczestnictwa obywatela/klienta. Jednak rozróżnienie pomiędzy dwoma rodzajami podejścia często się zaciera. Mając zaplanowany i wyraźnie sprecyzowany cel można stosować wiele metod powszechnie kojarzonych z uczestnictwem, takich jak spotkania publiczne, warsztaty czy konferencje w celu uzyskania informacji zwrotnych o jakości usługi. Z pewnością można lepiej wykorzystać istniejące grupy (formalne lub nieformalne organizacje) w celu przeprowadzenia badań i konsultacji, tak by ująć możliwie jak najwięcej aspektów. Wiele przedstawionych tutaj metod można zaadaptować do użytku w bardziej lub mniej uczestniczący sposób, w zależności od szerszych celów przedsięwzięcia. Tak więc sposób, w jaki przedsięwzięcia te są realizowane może przełożyć się na jakość życia, poprawę funkcjonowania społeczności i możliwości budowania celów przez organizacje.

Istnieją racjonalne przesłanki przemawiające za przyjęciem bardziej uczestniczącego podejścia i konsultacji w zakresie jakości usługi. Większe uczestnictwo bazuje na szerszym zakresie wiedzy i różnorodności doświadczeń. Sprawia, że trudniej jest przeoczyć, być może małą liczebnie, ale ważną grupę ludzi posiadających cenną wiedzę i doświadczenie, która gubi się w globalnej statystyce.

Stosowanie metod, które bezpośrednio angażują ludzi lub które czerpią z różnorodności doświadczeń w duchu współpracy, sprzyja lepszemu zrozumieniu różnych perspektyw, potrzeb i oczekiwań. Badania i konsultacje z większym wkładem ze strony samych beneficjentów usługi mogą odznaczać się większą wiarygodnością wśród szerszej grupy beneficjentów usługi. W ten sposób zwiększa się wiarygodność i „reprezentatywność uczestniczącą" procesu badawczego.

5. Różne metody uzyskiwania opinii

Można stosować różne sposoby badawcze pozwalające na zbadania innych elementów zarządzania satysfakcją ogólną i skupienie uwagi na obywatelu/kliencie jako współprojektancie, współdecydencie i współproducencie. Inne omawiane przez nas techniki to:

1. uzyskiwanie wiedzy od personelu pierwszego kontaktu;
2. badania ankietowe;
3. mapa klienta;
4. testy użyteczności i analiza zasobów internetowych;
5. etnografia;
6. konsultacja;
7. formalny i nieformalny kontakt z organami przedstawicielskimi;
8. analiza skarg i sugestii;
9. wywiady zogniskowane (grupy fokusowe);
10. panele obywatel/klient;
11. karty klienta;
12. mystery shopping;
13. …

Sposoby te będą opisane i zilustrowane praktycznymi przykładami z różnych krajów Unii Europejskiej.

5.1. Informacje od personelu pierwszego kontaktu na temat obywatela/klienta

„Pierwsza linia" stanowi bogate źródło wiedzy o kliencie, które często jest pomijane. Personel sektora publicznego pracujący na infoliniach, w ośrodkach kontaktowych czy centrach doraźnej pomocy, jak również personel szpitali, szkół i posterunków policji mają kontakt z klientami na co dzień. Na ogół osoby te doskonale orientują się, co jest ważne dla ich klientów, czego klienci pragnęliby w większej ilości, co powoduje ich frustrację i co chcieliby zmienić.

Instytucje sektora publicznego i prywatnego, które skoncentrowane są na kliencie, dysponują formalnymi procesami, dzięki którym informacje o kliencie uzyskane od personelu pierwszego kontaktu – w tym skargi – trafiają z powrotem do organizacji jako informacja zwrotna. Procesy te wspierają ideę ciągłego doskonalenia i przystosowywania usług do potrzeb klienta. W tej części przedstawimy dokładny opis techniki zarządzania skargami i sugestiami.

Wiele przedsięwzięć w zakresie badań i konsultacji może być realizowanych przez własny personel organizacji. Personel pierwszego kontaktu lub personel operacyjny może uczestniczyć we wszystkich etapach procesu badań i konsultacji w sposób bardzo zbliżony do samych beneficjentów usługi. Powód takiego postępowania jest w zasadzie ten sam, tzn. korzystanie z ich unikalnej wiedzy oraz zwiększanie wiarygodności i wykorzystanie wyników. Nie wszystkie koncepcje badawcze wymagają szczegółowej znajomości technik badawczych; istnieje cały szereg opcji zapewniania specjalistycznego wkładu, tam gdzie jest to konieczne.

Organizacje powinny rozważyć, jak korzystać w sposób bardziej systematyczny z kontaktu pomiędzy personelem i beneficjentami usługi oraz informacji zwrotnej ze strony personelu.

Oczywiście poglądy personelu są ważne, ponieważ oczekuje się od niego wdrażania wszelkich zmian w świadczeniu usługi, ale stanowią one również ważne i niedostatecznie wykorzystywane źródło wiedzy na temat codziennego świadczenia usługi i nastawienia klientów. Najbardziej powszechną formą badania wśród personelu są kwestionariusze satysfakcji, w których bada się sposób widzenia organizacji i klienta przez personel. Mają one te same ograniczenia i wady co wszystkie inne badania.

Przykład z więzienia Holloway, przytaczany przez COI Strategic Consultancy, pokazuje korzyści płynące z bezpośredniego angażowania personelu pierwszego kontaktu w proces projektowania usług (Biuro Gabinetu Rządu, 2006: 11).

PRZYKŁAD: Angażowanie personelu w Holloway Prison (UK)

Więźniarki zwykle stawiały się w HMP Holloway w stanie roztrzęsienia z powodu aresztowania, nadużywania narkotyków czy innych okoliczności. Wiele z nich odczuwało różnorakie potrzeby, związane z oddzieleniem od rodziny, problemami z mieszkaniem i zdrowiem oraz wysokim ryzykiem samookaleczenia.

Wśród personelu więzienia panowała całkowita zgoda co do tego, że procedury wprowadzania nowych osób do więzienia były nieskuteczne: bardzo duży zestaw procesów, w których brakowało pomocnych informacji, tak naprawdę był nieproduktywny i wywoływał stres, zwłaszcza u tych, którzy mieli kłopoty z umiejętnością pisania i czytania. W tych okolicznościach informacje na temat narkotyków w ogóle nie były przyswajane i nie wywoływały żadnej reakcji.

Utworzono zespół ds. projektu w celu przeglądu informacji przekazywanych nowo przybyłym więźniom. Przeprowadzono wywiad z kluczowymi członkami personelu, a z samymi więźniami opracowano szczegółową mapę procesów, w celu uzyskania usystematyzowanego zrozumienia informacji, które mają podstawowe znaczenie w procesie wprowadzania.

Ogólny wniosek był taki, że aby osiągnąć wewnętrzne porozumienie z więźniarkami należy przyjąć całkowicie nowe podejście polegające na skuteczniejszej wewnętrznej komunikacji. Wszystkie kobiety zgodnie przyznały, że preferują rozmowę jako sposób komunikacji. Rozmowa pomagała im również w pozbyciu się strachu i niepewności, jakie towarzyszyły im w pierwszą noc spędzoną w więzieniu i wywierała istotny pozytywny wpływ na ich morale. Uzyskana wiedza okazała się nieoceniona w przygotowaniu pakietu informacyjnego, z pisemnymi wkładkami przygotowanymi przez same kobiety – oficjalne informacje ujęte w prostych słowach.

Końcowe wyniki tej inicjatywy będą widoczne nie tyle w więzieniu jako takim, co w zachowaniu kobiet po zwolnieniu. Produkty wynikające z badania zostały uznane za przełomowe i rozważa się ich stosowanie w ramach planów porozumiewania się w innych więzieniach.

Personel stanowi niedostatecznie wykorzystywane źródło w ocenie jakości usług. Można obrać bardziej aktywne i kreatywne podejścia w zakresie zbierania informacji zwrotnej od personelu, które wykraczają poza okazjonalne badania opinii personelu. Wykorzystanie istniejących kontaktów pomiędzy personelem a beneficjentami usługi stanowi stosunkowo proste i wymagające mniej środków podejście do badań i konsultacji. Może ono oznaczać bardziej systematyczne prowadzenie zapisów, analizę i omawianie kontaktów między personelem pierwszego kontaktu a beneficjentami usługi, a następnie wykorzystanie tego wszystkiego w procesie podejmowania decyzji. Podejście badawcze do jakości usługi w oparciu o takie działanie angażuje zarówno beneficjentów usługi, jak i personel. Istnieje możliwość zorganizowania wspólnego szkolenia. Badanie wśród pracowników personelu – zwłaszcza tam,

gdzie mogą oni wymieniać się historyjkami na temat pracy – może naświetlić kluczowe incydenty lub istotne wydarzenia, które pokazują to, co jest dobre w danej usłudze, a także wszelkie trudności, z którymi trzeba się zmierzyć. Takie wykorzystanie, dostarczonej przez personel informacji zwrotnej wiąże się z szeregiem istotnych kwestii:

- personelowi należy przedstawić cel i zastosowanie uzyskanej od niego informacji zwrotnej. jasne przedstawienie sposobu, w jaki zostaną wykorzystane informacje powinno zachęcić do udziału w tym procesie;
- stosowane techniki powinny stanowić uzupełnienie innych technik, które bezpośrednio angażują beneficjentów usługi;
- należy stosować cały szereg technik w celu zebrania poglądów i doświadczeń personelu, a wszyscy pracownicy powinni mieć możliwość uczestniczenia i sprawdzenia wniosków;
- istnieje możliwość wspólnych badań, konsultacji i szkolenia personelu oraz beneficjentów usługi;
- należy określić wnioski płynące z informacji zwrotnej w zakresie świadczenia usługi, przekazać je wszystkim kluczowym odbiorcom i podjąć stosowne działania;
- ważne jest, aby ustalić wszelkie dalsze potrzeby w zakresie badań i konsultacji.

5.2. Badanie ankietowe

5.2.1. Metody ilościowe

Metody ilościowe obejmują szeroki zakres technik, między innymi ankiety. Metody te wykorzystują wysoce ustrukturyzowane techniki zbierania danych, pozwalające na kwantyfikację, badanie hipotez, analizę statystyczną i możliwość dokonywania uogólnień na podstawie danych.

Jednym z krytykowanych aspektów technik ilościowych jest to, że w próbach zmierzenia i porównania postaw i zachowań traci się gdzieś głębia ich zrozumienia i znaczenia. Kwestionariusze ankiety to szeroko stosowane narzędzie, które z jednej strony pozwala na stosunkowo proste kierowanie pewną formą informacji zwrotnej, ale z drugiej strony pomija kwestie stanowiące przedmiot niepokoju i nie przyczynia się do prawdziwego zrozumienia różnorodności doświadczeń.

Metody ilościowe wykorzystywane są tam, gdzie celem badań lub konsultacji jest uzyskanie statystycznej reprezentatywności i możliwości generalizowania z dużej populacji. Umożliwiają one przedstawienie opinii o jakości usług przez dużą ilość respondentów, pozwalając na porównanie zmieniających się w czasie opinii z różnych grup. W praktyce metody ilościowe są często łączone z metodami jakościowymi.

Badania takie są bardzo ważnym instrumentem gromadzenie wiedzy o kliencie. Dane z badań ilościowych często dostarczają solidne dowody na poparcie zmiany analizy przypadku. Przykład Słowenii pokazuje metodę pomiaru satysfakcji klienta w 58 jednostkach administracyjnych na terenie całego kraju.

PRZYKŁAD: pomiar satysfakcji w 58 jednostkach administracyjnych (Słowenia)

Jednostki Administracyjne w Słowenii stanowią część administracji państwowej, w której stosuje się procedury administracyjne na poziomie lokalnym. W sumie na terenie

Słowenii znajduje się 58 Jednostek Administracyjnych (JA), które są organizacjami tego samego rodzaju. W związku z tym, że większość kontaktu, jaki obywatele Słowenii mają z państwem, odbywa się za pośrednictwem Jednostek Administracyjnych, ważne było podjęcie celowych wysiłków w kierunku doskonalenia jakości administracji publicznych w tym środowisku. Mierzenie satysfakcji ich klientów odbywa się regularnie – obowiązkowo raz do roku od 2002 r.

Wyniki badań wykorzystywane są przez każdą Jednostkę Administracyjną jako podstawa do rozpoznania obszarów wymagających doskonalenia i opracowania planu działania oraz identyfikacji na poziomie państwowym Jednostek Administracyjnych do benchmarkingu. Dostarczają one cennych informacji kierownictwu każdej Jednostki Administracyjnej.

Ministerstwo odpowiedzialne za administrację publiczną zapewnia wsparcie całego procesu: w ramach programu pilotażowego, ministerstwo opracowało kwestionariusz i koncepcję badawczą, a także aplikację komputerową do przetwarzania danych z wypełnionych kwestionariuszy i generowania raportów dla Jednostek Administracyjnych.

Pomiar satysfakcji klienta w Jednostkach Administracyjnych jest skoncentrowany na wykrywaniu luk pomiędzy oczekiwaną a postrzeganą jakością charakterystycznych cech usługi (pełny kwestionariusz znajduje się w aneksie nr 2 do niniejszej publikacji).

OCZEKIWANIA					KOMPONENTY JAKOŚCI	STAN FAKTYCZNY				
1	2	3	4	5	Rozplanowanie terenu, sprzętu i otoczenia	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Dostępność i przejrzystość potrzebnych informacji	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Właściwe tempo załatwiania spraw	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Dostawa usługi zgodnie z obietnicami	1	2	3	4	5

Jest to tylko jedna cześć listy elementów jakości. Wszystkie te pomiary przedstawione są w porównaniu dla 58 Jednostek Administracyjnych.

5.2.2. Ogólne badania opinii w zakresie satysfakcji

Badanie ankietowe to systematyczne gromadzenie danych, wykorzystujące kwestionariusz do zbierania tych samych informacji od każdego pojedynczego beneficjenta usługi w oparciu o próbę pobraną z szerszej populacji, którą może stanowić ogół beneficjentów usługi lub ich mniejsza podgrupa. Badania takie można wykorzystać do uzyskania szerszego obrazu opinii beneficjentów usługi na temat całego szeregu różnych kwestii.

Badania satysfakcji, odbywające się w odstępie co trzy-pięć lat, stanowią najbardziej powszechną metodę wykorzystywaną do oceny poglądów beneficjentów usługi. Pomiar satysfakcji wiąże się z szeregiem trudności konceptualnych i praktycznych. Badanie satysfakcji przeprowadza się głównie po to, żeby spełnić oczekiwania prawne. Chociaż niekoniecznie oznacza to, że dane te nie są przydatne, uwaga może być bardziej skupiona na spełnieniu wymagań aniżeli zadbaniu o to, żeby ankieta dostarczała praktycznych, użytecznych informacji lokalnych. Badania takie często stanowią próbę oceny ogólnej satysfakcji, pomiaru zmiany w czasie i zbudowania zaktualizowanego profilu bazy klientów. Zazwyczaj nie zachodzi potrzeba przeprowadzenia większych corocznych badań ankietowych wśród wszystkich beneficjentów usług, chyba że nastąpiła jakaś istotna zmiana w kluczowych aspektach świadczenia usługi.

Przykład administracji flamandzkiej opisuje integrację pomiaru satysfakcji ogólnej oraz satysfakcji w zakresie konkretnych usług i aspektów usług lub świadczenia usług.

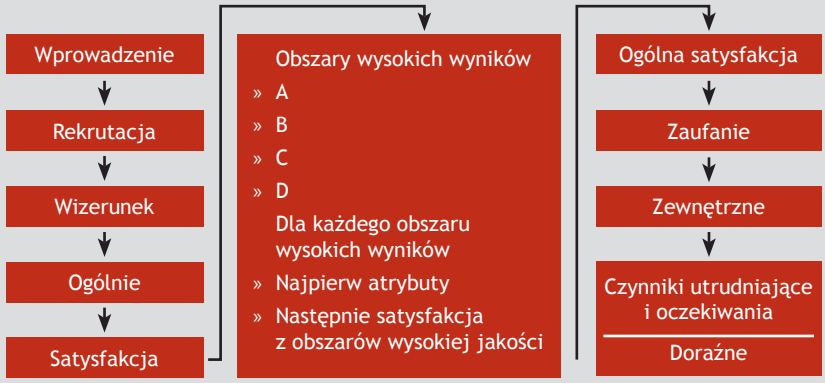
PRZYKŁAD: Ramowy program standaryzacji w Rządzie Flamandzkim (Belgia)[1]

Flamandzkie ministerstwa chcą zmierzyć satysfakcję w bardziej ujednolicony sposób. Opracowano zatem ramowy program standaryzacji, pomagający organizacjom w przygotowaniu kwestionariusza. Wprowadzenie wspólnego podejścia do narzędzi badawczych odpowiada również szerszej strategii w odniesieniu do badania postaw obywateli, firm i organizacji wobec usług rządowych.

Jednolity kwestionariusz nie jest instrumentem typu „bierz lub zostaw". Kwestionariusz składa się z różnych modułów, a każdy moduł posiada różne opcje. W ten sposób każda organizacja może wykorzystać pytania, które odpowiadają jej konkretnym działaniom i skoncentrować się na określonych aspektach satysfakcji klienta. Oczywiście zawsze istnieje możliwość dopasowania i dodania pytań, najlepiej utrzymanych w konwencji kwestionariusza. Standaryzacja oczywiście nie jest równoznaczna z brakiem elastyczności.

Tak więc ogólne podejście, poziomy satysfakcji i porządek pytań są ujednolicone. Konkretną treść pytań można zmieniać. Przedstawiono to w poniższym diagramie.

Satysfakcja mierzona jest na trzech różnych poziomach: najpierw ogólna satysfakcja z usługi; chodzi tu o całą usługę świadczoną przez departament. Po drugie, satysfakcja na poziomie wykonania przez część departamentu np: komunikacja, informacja, kontakt osobisty i w końcu satysfakcja z realizacji procesów w obszarach wykonania w różnych, szczegółowych aspektach np: przychylność, grzeczność, szybka reakcja. Pytania dotyczące satysfakcji ogólnej zadawane są po pytaniach szczegółowych, po to by respondent uzyskał wyraźne ramy, w których może usytuować usługi i świadczenie usług.



5.2.3. Różne rodzaje ankiet: za i przeciw

Istnieją różne rodzaje ankiet. Należy dokonać wyboru pomiędzy ankietami osobistymi, w których osoby przeprowadzające wywiad bezpośrednio zadają pytania respondentom: za pośrednictwem poczty, telefonu, poczty elektronicznej lub Internetu. Opisujemy tu niektóre zalety i wady każdej z rodzajów ankiet (Communities Scotland, 2006: 72).

[1] Rząd flamandzki, 2007, Guidelines for the creation of a client satisfaction questionnaire, str. 12

Ankiety osobiste

- Ankiety przeprowadzane „twarzą w twarz" są w stanie zebrać pełniejsze, bardziej złożone dane.
- Wykorzystanie osoby przeprowadzającej rozmowę zapewnia większą kontrolę nad tym, kto naprawdę odpowiada na pytania. Jest to istotne w przypadku projektów rygorystycznego pobierania statystycznie reprezentatywnych prób.
- Gdy ankiety takie są zaprojektowane z dbałością i dobrze aplikowane, ogólnie dają lepsze wyniki odpowiedzi niż inne rodzaje ankiety.
- Prawdopodobnie są droższe od innych opcji.

Ankiety pocztowe lub ankiety do samodzielnego wypełniania

- Są one mniej wiarygodne, muszą być krótsze niż ankiety osobiste i wykorzystują proste rodzaje pytań, na które odpowiada się przez zaznaczenie właściwego pola.
- Są ekonomiczne i zapewniają anonimowość, co może sprzyjać lepszemu wskaźnikowi odpowiedzi w przypadku bardziej wrażliwych tematów.
- Chociaż wiele organizacji może preferować system ankiet pocztowych z uwagi na niskie koszty, nie zawsze jest to najbardziej odpowiednie podejście.
- Istnieje większe ryzyko, że niektóre grupy mogą być nadmiernie lub niedostatecznie reprezentowane, np. takie, które mają trudności z językiem, piśmiennością lub wymagają pomocy.

Ankiety telefoniczne

- Ankiety te muszą być stosunkowo krótkie i proste.
- Niektóre kategorie ludzi będą systematycznie niedostatecznie reprezentowane.
- Ankiety telefoniczne mogą być przydatne w przypadku badań w zakresie konkretnej usługi, gdzie dostępny jest numer telefonu kontaktowego do każdej osoby, z której można pobrać próbę.

Ankiety internetowe

- Obecnie ankiety oparte o strony internetowe lub pocztę elektroniczną mają ograniczoną wartość w badaniach klienta usług publicznych z uwagi na to, że dystrybucja dostępu do sieci nie jest równomiernie rozłożona we wszystkich segmentach populacji.

Belgijskie Krajowe Biuro Bezpieczeństwa Społecznego stosuje kombinację różnych rodzajów badań ankietowych w celu uzyskania bogatego przeglądu i wysokiego wskaźnika odpowiedzi.

PRZYKŁAD: Pomiar satysfakcji w Krajowym Biurze Bezpieczeństwa Społecznego (Belgia)

W belgijskim systemie bezpieczeństwa społecznego Krajowe Biuro Bezpieczeństwa Społecznego pełni główną funkcję. Prawie wszystkie składki płacone przez pracodawców i pracowników sektora prywatnego i publicznego, tj. ponad 24,79 miliarda euro przechodzą przez nasze biuro. Nieomal każdy w Belgii ma z nim do czynienia, czy to bezpośrednio czy pośrednio.

Pojęcie satysfakcji było mierzone w całym procesie świadczenia usług klientowi przez Krajowe Biuro Bezpieczeństwa Społecznego. Pierwszy etap związany jest z orientacją klienta. Kiedy już dotrze do urzędu, klient kontaktuje się z recepcją i urzędnikami pierwszego

kontaktu. Następny etap dotyczy faktycznego załatwiania sprawy w naszym biurze, np: finalizowania dokumentów. Ostatni etap to monitoring.

Na wszystkich etapach mierzone są trzy kryteria jakości na podstawie różnych pytań: zorientowanie na klienta, skuteczność i efektywność. Ogólny stopień satysfakcji stanowi średnią wyniku trzech kryteriów jakości w całym procesie.

Krajowe Biuro Bezpieczeństwa Społecznego ma pięć typów klienta. Dla każdej grupy docelowej została opracowana reprezentatywna próba. Zostali oni zaproszeni telefonicznie do wzięcia udziału w badaniach. Jeżeli założona liczba uczestników (dla każdej grupy językowej) nie została osiągnięta, próbę rozszerzano. Ochotnicy otrzymali elektroniczny formularz ankiety. Większa część ankiety skupiała się na różnych grupach klientów, co pozwoliło na porównanie wyników. Ponadto, każdy kwestionariusz był uzupełniony o pytania kierowane do konkretnej grupy docelowej.

5.2.4. Pytania przed rozpoczęciem badań ankietowych

Pomiar satysfakcji klienta z zastosowaniem ankiety wydaje się stanowić tylko jeden z całego szeregu instrumentów. Przed podjęciem decyzji, jaki jest najlepszy sposób mierzenia satysfakcji klienta i czy należy przeprowadzić badania, trzeba uzyskać odpowiedź na pewne kluczowe pytania, takie jak:

- **Co zamierzamy zrobić z zebranymi informacjami?** (Doskonalić proces świadczenia usługi przez określoną jednostkę, porównać jednostki w celu wyznaczenia benchmarków, wykorzystać je do budowania wizerunku sektora publicznego itd.)
- **Co chcemy się dowiedzieć?** (Jak przedstawia się satysfakcja klientów z istniejących usług w ogóle, jakie są ich wyobrażenia na temat projektowania nowych usług, ich opinie na temat pewnych elementów świadczenia usług itd.)
- **Kogo pytamy?** (Ogół społeczeństwa, ludzi faktycznie korzystających z usług, o których mowa, reprezentujących pewien segment klientów itd.)
- **W jaki sposób angażujemy interesariuszy?** (Rola kierownictwa i personelu w wykorzystywaniu informacji, zaangażowanie decydentów, rola organizacji partnerskich i motywacja klientów itd.)
- **Czy potrzebujemy nowego narzędzia do uzyskania potrzebnych nam informacji?** (Czy można uzyskać tę samą wiedzę poprzez wykorzystanie istniejących informacji, np. przeprowadzenie wywiadu wśród personelu pierwszego kontaktu, analizę relacji z mediów itd.?)
- **Co jest ważniejsze: porównywanie wyników z innymi czy uzyskanie konkretnych informacji dla celów własnego indywidualnego rozwoju organizacji?** (Należy rozważyć, czy przyjąć podejście ujednolicone czy dostosowane do klienta).
- **Kto jest pełnomocnikiem pomiaru i kto posiada wyniki?** (Ważne jest, aby pełnomocnik miał pełne prawa do otrzymanych wyników i dzielił je z innymi interesariuszami).
- **Czy metoda pomiaru jest przejrzysta?** (Narzędzie musi być wystarczająco przejrzyste dla pełnomocnika i użytkowników wyników, żeby wiedzieli jak je opracowywać).
- **Czy dana usługa jest przejrzysta?** (Aby wyniki pomiaru satysfakcji klienta można było wykorzystać w celach doskonalenia, świadczenie usługi musi być przejrzyste; nie można poprawiać „czarnych skrzynek").
- **Czy warto wykonywać pomiar?** (Analiza danych wejściowych-efektów bezpośrednich-efektów długofalowych przed pomiarem. Czy korzyści z pomiaru warte są

przeznaczonych na nie pieniędzy i czasu?)

Łatwy model do zadawania właściwych pytań stanowi metodologia 5D:

- **D1: Określenie „problemu"**. Co chcemy się dowiedzieć z następującego badania?
- **D2: Projekt.** W jaki sposób zaprojektujemy i zaplanujemy, które pytania zadać, jak i komu?
- **D3: Zbieranie danych.** Jaki rodzaj próby możemy uzyskać, w jaki sposób, w jakim czasie i czy naprawdę jest to grupa, której musimy zadać pytania w celu uzyskania wiarygodnych wyników?
- **D4: Analizy danych.** Co zrobimy z zebranymi danymi? W jaki sposób powinny być one analizowane? Czy należy przeprowadzić analizę opisową, czy bardziej wyszukane lub specjalne modele prowadzą do uzyskania bardziej wiarygodnych i przydatnych wyników, lub czy możemy wykorzystać już dostarczone dane i ponownie je przeanalizować z nowego punktu widzenia?
- **D5: Dokumentacja – konsekwencje, komunikacja.** Komu, jakim grupom przekażemy wyniki? Do czego wykorzystamy wyniki?

5.3. Mapa klienta / analiza procesu

Mapa klienta to sposób opisania doświadczeń klientów w czasie ich interakcji z usługą lub zestawem usług oraz emocjonalnych reakcji jakie doświadczenia te wywołują – od pierwszego rozpoznania danej potrzeby do uzyskania długofalowych efektów usługi.

W urzędach udział klienta w realizacji procesów jest często skomplikowany, a złożone interakcje odbywają się w rozciągniętych ramach czasowych. Mapa klienta stanowi szczególnie użyteczne narzędzie, pomagające opisać doświadczenie klienta korzystającego z serii usług, jego procesy myślowe i reakcje. Może pomóc w zapewnieniu ciągłości dobrej usługi i optymalizacji długofalowych wyników dla wszystkich grup klientów, a także zwiększyć efektywność i zagwarantować, że usługi, które często przekraczają granice organizacji, są właściwie zaprojektowane za pierwszym razem.

Niżej przedstawiony szwedzki przykład pokazuje zalety projektowania procesu i wyznaczania mapy klienta, które prowadzą do prostszych procedur dla klienta (firm) i lepszej efektywności pracy kilkunastu administracji publicznych.

PRZYKŁAD: Uproszczenie i udoskonalenie procesu zakładania firmy (Szwecja)

Przez długi czas proces rozpoczynania działalności gospodarczej i zakładania firmy uważany był za bardzo skomplikowany i trudny do zrozumienia. Nowy przedsiębiorca pytał sam siebie, od czego mam zacząć? Co mam zrobić? W jakiej kolejności mam to robić? Otaczała go ogromna rzesza różnych przedstawicieli urzędów i interesariuszy, oferujących informacje, usługi i porady. Jednak nie był to pełny obraz. Nie było żadnego wyraźnego wskazania, którą ścieżką podążać, aby rozpocząć działalność. W najgorszym scenariuszu różni interesariusze udzielali sprzecznych informacji, a w wielu przypadkach informacje nigdy nie docierały do przedsiębiorcy. Problem polegał na tym, że zaangażowane strony nie współpracowały ze sobą w wystarczającym stopniu. W 2005 r. rozpoczęła się współpraca między agencjami stopnia federalnego w administracyjnych dziedzinach bezpieczeństwa społecznego, zatrudnienia, podatków, ceł, finansów i ogólnych usług dla firm, w celu połączenia wysiłków oraz uproszczenia i udoskonalenia procesu zakładania firmy.

Strategia wdrażania zakładała ustanowienie grupy wspólnego działania i położenie nacisku na proces rozpoczynania działalności. Strategia polegała również na tym, aby dokonywać stopniowych, bardzo konkretnych udoskonaleń, które klient mógłby szybko odczuć, bez żadnych długich dociekań i dużych, skomplikowanych projektów. Strategia obejmowała też wyznaczenie mapy procesu na podstawie opinii klientów i rozpoznanie obszarów, gdzie występowały problemy, które można by rozwiązać poprzez wspólne działanie oraz lepsze informacje i usługi.

Na początku odbyły się warsztaty, na których omawiano pomysły na udoskonalenia, w tym samym czasie prowadzono działalność w zakresie wyznaczania mapy procesu w celu znalezienia drogi zakładania firmy z perspektywy przedsiębiorcy. Zrobiono to przy pomocy pogłębionych wywiadów z dwudziestoma nowymi przedsiębiorcami. W ten sposób uzyskano obraz koniecznych udoskonaleń. Dysponując tymi dwoma rodzajami nakładów, przedyskutowano pomysły rozwiązań i ulepszeń. Następnie, wykorzystując przyjętą strategię grupa wspólnego działania i Dyrektorzy Generalni wybrali pomysły oraz ustalili priorytety.

Kluczowym elementem był projekt opisu procesu zakładania firmy. Opis, z punktu widzenia przedsiębiorcy, sam w sobie stanowił udoskonalenie i materiał źródłowy dla rozwoju różnych usług w procesie. Opis pomaga przedsiębiorcy zrozumieć proces i tym samym ułatwia podjęcie właściwych decyzji oraz poszukiwanie informacji i kontaktów w bardziej efektywny sposób.

Opis pomaga również zaangażowanym urzędom koordynować i integrować ich usługi z klientami stanowiącym przedmiot zainteresowania.

Dokonane udoskonalenia obejmują wiele różnych form interakcji pomiędzy przedsiębiorcami a urzędami, w tym techniczne, pisemne i osobiste spotkania.

Drogę rozpoczynania działalności gospodarczej przez nowych przedsiębiorców oczyszczono z bałaganu. W przeciągu niecałego roku zrealizowano ponad 500 000 kontaktów w oparciu o nowe informacje i usługi. Polepszyła się jakość oraz wartość informacji i usługi w tych kontaktach, kilkanaście razy wzrosła też ilość. Każdy kontakt może mieć istotny wpływ na potencjalne uruchomienie firmy. Oceny pokazują, że informacje i usługi są wysoko cenione przez klienta i mają dla niego duże znaczenie.

Mapowanie systemu stanowi raczej sposób patrzenia na to, co naprawdę dzieje się w świadczeniu usług publicznych aniżeli to, co powinno mieć miejsce. Przede wszystkim jest to próba ustalenia, gdzie można poprawić świadczenie usług, która angażuje wszystkich ludzi stanowiących część procesów świadczenia usługi, w tym samych beneficjentów usługi. Chociaż proces ten jest podobny do mapowania procesu, które generuje blokowe schematy działania procedur lub etapów w świadczeniu usługi, mapowanie systemu działa nieco inaczej, jako że angażuje również beneficjentów usługi. Po zidentyfikowaniu sprawy, np. związanej z przydzieleniem zakwaterowania lub przekwaterowaniem, można zastosować mapowanie systemu. Proces powinien być stosowany w przypadku grupy ludzi, którzy mają pewne doświadczenie w danej kwestii. Zaczyna go moderator, który opisuje grupie sytuację archetypową opartą na tym, co ma się wydarzyć w danych okolicznościach. Wszyscy uczestnicy proszeni są o wniesienie wkładu w postaci ich prawdziwych doświadczeń życiowych dotyczących tego, co faktycznie dzieje się w tego typu sytuacjach.

Wiele różnych możliwości jest „mapowanych" w taki czy inny sposób, w formie blokowego schematu działania czy wykresu radarowego. W ten sposób to, co naprawdę dzieje się kiedy wdrożone zostaną procedury jest wyjaśniane wszystkim stronom. Zostają pokazane liczne istotne powiązania w łańcuchu zadań lub zdarzeń i wyjaśnione założenia w zakresie tego, kto ma co robić i kiedy. Problemy koordynacji i niedotrzymania terminów w procesie ujawniają powiązania

pomiędzy różnymi elementami systemu. Praca ze wszystkimi stronami w obrębie systemu pozwala na ukazanie wszystkim powiązań, połączeń komunikacyjnych, opóźnień itd.

Proces ten może prowadzić do kwestionowania wielu rzeczy. Uczestnicy procesu prawdopodobnie zaczną zadawać pytania, dlaczego pewne rzeczy wykonywane są w taki, a nie inny sposób i czy można to zrobić inaczej. Podejście takie może prowadzić do prawdziwego przełomu w sposobie patrzenia i używania języka. Możliwe jest przesunięcie punktu ciężkości z „rozwiązanie problemu" (takiego jak zmniejszenie czasu) na stworzenie możliwości, aby problem ten stanowił pozytywne doświadczenie dla beneficjenta usługi. Przy takim postawieniu kwestii odchodzi się od problemu wymagającego rozwiązania – gdzie winę za trudności można zepchnąć na kogoś innego w systemie. Zamiast tego, z problemem można zmierzyć się w jego istocie i przesunąć uwagę na doświadczenie beneficjenta usługi lub innego pracownika działu. Mapowanie systemu może pomóc w zrozumieniu potrzeb organizacji, personelu i beneficjentów usług w ich wspólnej pracy w celu osiągnięcia pożądanego efektu długofalowego.

5.4. Badanie przydatności i analiza internetowa

Badanie przydatności należy zawsze stosować w procesie projektowania nowych usług, zwłaszcza w środowisku online. Jest to sposób pomiaru stopnia, w jakim ludzie potrafią z czegoś korzystać (np. ze strony internetowej, interfejsu komputera, dokumentu czy urządzenia), żeby osiągnąć zamierzony cel. Badanie przydatności ma na celu obserwację ludzi używających produkt w sytuacji jak najbardziej realistycznej. Polega to na tym, że użytkownicy pokonują drogę przez zestaw procesów i stawiają czoła zadaniom w kontrolowanym środowisku. Badanie może dostarczyć cennych informacji na temat prawdopodobnej reakcji klienta na usługę i podsunąć praktyczne pomysły na udoskonalenie usług, co pokazane jest na łotewskim przypadku Rady Miasta Jekabpils.

PRZYKŁAD: Wdrażanie i zapewnienie dalszego rozwoju usług elektronicznych w Radzie Miasta Jekabpils (Łotwa)

Jekabpils to jedno z ośmiu największych miast w Łotwie, gdzie liczba mieszkańców wynosi 26 100. Jest jasne, że korzystanie z usług elektronicznych upraszcza system zarządzania, przyczynia się do lepszej i bardziej efektywnej komunikacji oraz eliminuje przepływ „roboty papierkowej" w postaci wydruków i czas przeglądu takich dokumentów, pozwalając na podejmowanie szybkich decyzji i osiąganie lepszych wyników. Uruchomienie usług elektronicznych w miejscowej gminie nie tylko umożliwiło rozwiązanie problemu możliwości i efektywności, ale również poprawiło uczestnictwo obywateli i przejrzystość w zakresie podejmowania decyzji. Kolejnym krokiem, po wdrożeniu usług elektronicznych, było zapewnienie ich użyteczności przez analizę korzystania ze strony internetowej i zebranie opinii obywateli.

Po udanym wprowadzeniu usług elektronicznych, systemu wymiany dokumentów, portalu i punktu załatwiania wszystkich spraw „pod jednym dachem" („one-stop-shop"), Urząd Miasta, przy wsparciu Ministra ds. Informatyzacji i UE, musiał monitorować i oceniać sukces inicjatyw. Należało zbadać najczęściej używane usługi elektroniczne pod kątem zbyt wielu użytkowników i możliwości serwera. Należało zastanowić się, dlaczego z pewnych usług nie korzystano zbyt często - być może konieczne było szkolenie. Należało rozważyć przyszłe trendy i zapotrzebowanie na inne usługi elektroniczne. Dążąc do ciągłego doskonalenia, Urząd Miasta już przeprowadza tego rodzaju analizę. Na przykład dane na temat różnych kanałów dostępu, wykorzystywanych w kontaktach z urzędem, pozwalają ocenić efekty projektu, takie jak ograniczenie ilości papieru zużywanego w procesach urzędowych.

Różne części strony internetowej www.jekabpils.lv zostały zaktualizowane zgodnie

z potrzebami odwiedzających, obejmując dodatkowe informacje, opcję umieszczania komentarzy, dodatkowych linków w celu ułatwienia nawigacji strony.

Na podstawie strony internetowej nowa grupa młodych liderów zaczęła opracowywać swoją własną sekcję, umożliwiając w ten sposób rodzaj „decentralizacji" zarządzania siecią.

Wszystkie nowości realizowane są w oparciu o badania przeprowadzane bezpośrednio w sieci, jak również na podstawie indywidualnych listów, sugestii i skarg obywateli.

Prace w zakresie udoskonalania powoli posuwają się do przodu w kierunku innych usług elektronicznych. Jedną z nich jest pierwsza komunikacja elektroniczna pomiędzy organizacjami, która już została uruchomiona, a inna znajduje się w swoim końcowym etapie - mianowicie „Zindywidualizowane miejsce pracy do komunikacji z organami administracyjnymi". Ta usługa elektroniczna ustanowiła nowy trend w kierunku jeszcze bardziej osobistego podejścia do potrzeb klientów.

Dla wielu organizacji same strony internetowe mogą stanowić cenne źródło wiedzy, pod warunkiem, że dysponuje się odpowiednimi systemami monitorowania i zarządzania informacjami. Analiza strony internetowej może również dostarczyć informacji w następującym zakresie:

- jakie terminy wyszukiwania są najbardziej popularne;
- jak i skąd użytkownicy mają dostęp do sieci;
- punkty w procesie świadczenia usług, w których klienci rezygnują z ich dalszego korzystania,
- które obszary i strony są najczęściej odwiedzane;
- ile czasu użytkownicy spędzają przeglądając strony.

Znowu, analiza i interpretacja takich informacji pozwala na uzyskanie wglądu w zainteresowania i zachowanie klientów oraz dostarcza konkretnych danych do ulepszenia usługi online. Szwedzkie Krajowe Wytyczne dla Stron Internetowych Sektora Publicznego dają organizacjom wskazówki, które powinny zostać uwzględnione przy projektowaniu stron internetowych i narzędzi e-gov.

PRZYKŁAD: Krajowe Wytyczne Dla Stron Internetowych Sektora Publicznego (Szwecja)

Oczekiwania w stosunku do usług sektora publicznego rosną w tym samym tempie, w jakim się rozwija i upowszechnia informatyka. Celem jest uproszczenie życia obywateli i firm. Sektor publiczny musi oferować odpowiednią i efektywną usługę. Aby go osiągnąć, coraz więcej rządów korzysta z narzędzi ICT. W celu zagwarantowania obywatelom/klientom jakości tych narzędzi opracowano Szwedzkie Krajowe Wytyczne Dla Stron Internetowych Sektora Publicznego.

Wytyczne te pomagają władzom szwedzkim wykorzystywać internet jako kanał do usprawnienia ich zadań i procesów. Przestrzeganie wytycznych pozwala organom pracować zgodnie z wymaganiami sektora publicznego oraz zwiększyć obywatelom i firmom zwrot z inwestycji w usługi poprzez grupy docelowe beneficjentów usług, którzy chcą i mają możliwości korzystania z sieci.

Celem Szwedzkich Krajowych Wytycznych Dla Stron Internetowych Sektora Publicznego jest pomaganie administracjom publicznym w opracowywaniu i projektowaniu stron internetowych, dających równe szanse korzystania wszystkim obywatelom i firmom.

Główne cele są następujące:

- wszystkie strony internetowe szwedzkiego sektora publicznego powinny być zgodne z krajowymi i międzynarodowymi przepisami i celami w zakresie dostępności do sieci,
- wszystkie szwedzkie agencje rządowe powinny opracować systemy nastawione na beneficjentów usług,
- poprzez zwiększoną użyteczność, doskonalić efektywność, skuteczność i zwiększać satysfakcję klienta z usługi sektora publicznego opartego na sieci.

Wytyczne dają instytucją sektora publicznego praktyczne rady i przykłady, jak tworzyć i oceniać strony internetowe w celu doskonalenia dostępności, użyteczności, sprawnego wyszukiwania i uzyskania zgodności z międzynarodowymi normami i celami Unii Europejskiej. Ogólnym celem wytycznych jest przesunięcie uwagi w pracy sektora publicznego na beneficjenta usług, tj. analiza potrzeb beneficjenta usług, opracowanie prototypów i regularna ocena przez końcowych beneficjentów usług.

Ocena świadomości i stosowania wytycznych, wśród pracowników odpowiedzialnych za strony internetowe szwedzkiej agencji rządowej, wskazuje, że wytyczne te są rozpowszechnione. Ponad 90% pracowników stwierdziło, że wiedzą o wytycznych, a około 80% stwierdziło, że są aktywnymi beneficjentami wskazówek. Ocena została przeprowadzona w lutym 2007 r. Strony internetowe organizacji sektora publicznego są regularnie badane pod kątem podstawowej dostępności zgodnie ze standardami sieci oraz poprawności kodowania.

Wytyczne są przede wszystkim przeznaczone dla wszystkich agencji rządowych w szwedzkim sektorze publicznym. Jednak są one również wykorzystywane przez gminy, rady okręgowe i przemysł ICT (technologia informacyjno-komunikacyjna).

Pełne wskazówki dostępne są na stronie internetowej:
http://www.verva.se/english/guidelines/public-sector-web-sites

5.5. Konsultacje

Przedsięwzięcia w zakresie konsultacji mogą stanowić użyteczny sposób angażowania szerokiej grupy interesariuszy. W podejściu włączającym należy konsultować się z osobami odpowiedzialnymi za świadczenie usługi (jak omówiono w części poświęconej personelowi pierwszego kontaktu) i reprezentatywną próbą tych ludzi, którzy mogą korzystać z długofalowych efektów omawianej usługi rządowej. Konsultacja obejmuje różnorodne techniki, od bezpośrednich konsultacji z głównymi interesariuszami i klientami do bardziej tradycyjnych typów konsultacji pisemnej. Daje wgląd, który trudno uzyskać w inny sposób, np. wiedzę na temat różnych perspektyw kulturowych, ukrytych kosztów i ryzyka, prawdopodobnych zwycięzców i przegranych oraz czynników kształtujących umocnione pozycje w konkretnych inicjatywach. Może umacniać prawomocność ostatecznych decyzji. Pozwala zwiększyć stopień reagowania klientów i zbudować zaufanie społeczności lub grup interesu zajmujących się konkretnymi sprawami. Przykład Łotwy pokazuje pogłębioną konsultację z organizacjami pozarządowymi („NGO"s) w zakresie podejmowania decyzji.

PRZYKŁAD: Wspieranie uczestnictwa organizacji pozarządowych w decyzjach dotyczących kształtowania polityki (Łotwa)

W 2000 r. analiza sytuacji pokazuje, że w centrum rządowym brakuje koordynacji. Projekty decyzji wpływają na spotkania Rządu bez uprzedniej konsultacji z partnerami społecznymi i organizacjami pozarządowymi. Konsultacja jest niewystarczająca nawet pomiędzy ministerstwami. Projekty dokumentów nie są dostępne dla szerokiego ogółu, brak procedur określających warunki uczestnictwa organizacji pozarządowych w opracowywaniu polityki publicznej i nowych regulacji.

Konsultacje prowadzone są przez ministerstwa liniowe w zdecentralizowany sposób i pozostają uzależnione od dobrej woli ministerstw.

Kluczowe wydarzenia we wdrażaniu reformy stanowiły:

- określenie **prawnej struktury** i włączenie pomysłów do polityki planowania dokumentów, na przykład: Zasady Procedury Gabinetu Ministrów (14 marca 2002 r.) ustaliły system polityki planowania dokumentów, szablon oceny wpływu i procedury do konsultacji z zaangażowaniem organizacji pozarządowych;
- **zmiana instytucjonalna**. Wprowadzono nową instytucję – cotygodniowe spotkanie Sekretarzy Stanu (wyższych urzędników państwowych w administracji łotewskiej) i określono prawa stowarzyszenia organizacji pozarządowych do uczestniczenia w tym spotkaniu. Wszystkie projekty przygotowane przez ministerstwa liniowe ogłaszane są na tym spotkaniu, w którym to momencie rozpoczynają się konsultacje;
- **informacje i szkolenie**. Wdrożenie było wspomagane przez różne standardowe oraz specjalnie opracowane szkolenia (zarówno dla korpusu służby publicznej, jak i organizacji pozarządowych), regularne seminaria, konferencje i publikacje na temat kwestii związanych z konkretnymi kierunkami reformy.

Memorandum zostało podpisane w dniu 15 czerwca 2005 r. przez Premiera i przedstawicieli 57 organizacji pozarządowych. Badania oceny pokazują, że udział w kształtowaniu polityki i podejmowaniu decyzji znacznie się polepszył w okresie wdrażania reformy. Przeciętnie zdarza się 7-8 przypadków na rok, kiedy organizacje pozarządowe uczestniczą w posiedzeniach rządu w celu przedstawienia swoich opinii na temat nowych inicjatyw. Liczba ta pokazuje, że główne niezgodności rozwiązywane są we wstępnych fazach konsultacji i decyzje rządu są lepiej przygotowane i konsultowane.

Prawidłowo stosowane konsultacje stanowią potężne narzędzie. Sugeruje to raczej korzystanie z fazy konsultacji, jako integralnej części procesu projektowania usługi, aniżeli „dodatku" do całkowicie opracowanej propozycji. Konsultacje powinny być jak najbardziej włączające, zapewniając aktywne uczestnictwo różnych zainteresowanych grup, mając jednocześnie na względzie wszelkie wrażliwe kwestie polityczne angażujące zewnętrzne organizacje. Ważne jest również, aby jasno stawiać sprawę z klientami, informując ich w jakim stopniu będą uwzględniane ich poglądy, po to, by uniknąć nadmiernych oczekiwań. Przykład szwedzkiego urzędu celnego, uwzględniającego oczekiwania operatorów w świadczeniu usług, a nawet pracę z nimi jako współproducentami w łańcuchu dostawy, został przedstawiony w części III.

5.6. Wykorzystanie technologii informatyczno-komunikacyjnej (ICT) do gromadzenia informacji zwrotnej od beneficjenta usługi

W sektorze publicznym obserwuje się coraz większe wykorzystanie technologii informatyczno-komunikacyjnej. Większość inicjatyw w zakresie ICT dotyczy doskonalenia świadczenia usług. Po części technologia ta wykorzystywana jest do promowania uczestnictwa i ograniczonego korzystania w celu uzyskania informacji zwrotnej od beneficjentów usługi. Organizacje na przykład zapewniły beneficjentom usług dostęp do internetu w celu umożliwienia im korzystania z poczty elektronicznej, stron internetowych, forów dyskusyjnych, serwisów informacyjnych, „chatroomów" i innej działalności opartej na sieci. Chociaż sytuacja ta prawdopodobnie będzie ewoluować z czasem, skuteczne i udane wykorzystanie ICT do gromadzenia informacji zwrotnych od beneficjentów usługi wcale nie jest takim oczywistym zadaniem.

PRZYKŁAD: Wykorzystanie bloga w sieci w Komisji UE

Komisja Europejska prowadzi swoją działalność w internecie prawie od samego jej początku. Strona internetowa EUROPA została uruchomiona w lutym 1995 r. i szybko stała się głównym punktem odniesienia dla informacji na temat Unii Europejskiej oraz jej działalności i polityki. W roku 2001 Komisja przyjęła Komunikację EUROPA II, przyznając internetowi centralne miejsce w dziedzinie komunikacji w ramach programu e-Komisja (elektroniczna Komisja). Ostatnio DG COMMUNICATION wylansowało nowe podejście strategiczne „przekaz informacji o Europie przez internet – angażowanie obywatela".

Pośród innych przedsięwzięć znaczną rolę odgrywają blogi i inicjatywy Komisarzy na „YouTube". Jedno z takich przedsięwzięć to blog Pani Margot Wallström (http://blogs.ec.europa.eu/wallstrom/), Wiceprezydent Komisji Europejskiej odpowiedzialnej za relacje i komunikację z organizacjami. Został on zamieszczony w celu udoskonalenia sposobu, w jaki prezentujemy „Europę" obywatelom. Pani Wallström była pierwszym komisarzem, który zamieścił swój blog. Stanowił on pierwsze forum dyskusyjne w 23 językach, a Komisja była pierwszą instytucją, która pojawiła się na YouTube. W kolejnych tygodniach i miesiącach naliczono 1.5 miliona wejść na blog, 1.5 mln wejść na forum dyskusyjne oraz tysiące postów i 9 mln filmów wideo obejrzanych na YouTube. Duża liczba komentarzy wyraźnie pokazuje, że obywatele nie są obojętni na politykę wdrażaną przez Komisję oraz że oczekują, iż Komisja weźmie ich opinie pod uwagę. Daje to Komisji użyteczne informacje na temat oczekiwań obywateli oraz poziomu ich satysfakcji z polityki Komisji.

Chociaż dostęp do sieci może być ograniczony, technologia informatyczno-komunikacyjna oferuje możliwości dotarcia do trudno dostępnych grup, na przykład wykorzystanie sms-ów w przypadku młodych ludzi. Po uzyskaniu pozwolenia sms może służyć jako monit przypominający o uczestnictwie w spotkaniu czy odpowiedzi na ankietę pocztową, ale prawdopodobnie nie będzie odpowiednim środkiem do zbierania opinii beneficjentów usług jako takich. Można wykorzystywać ICT jako sposób dostarczania kwestionariuszy lub odbierania skarg. Internetowe formularze informacji zwrotnej od klienta można wykorzystać do gromadzenia opinii beneficjentów usługi, ale do prawidłowego wykorzystania tych danych potrzebny jest administracyjny system zapewniający możliwość wykrywania, czy ta sama osoba nie udziela wielokrotnych odpowiedzi online i czy odpowiedzi oparte na wersji papierowej nie są podwójnie liczone.

Jest mało prawdopodobne, aby zmęczenie badaniem, prowadzące do niskich wskaźników odpowiedzi na ankiety satysfakcji w wersji papierowej, i inne techniki zbierania danych zostały zdystansowane przez próby zbierania danych online. Wykorzystanie technologii ICT nie rozwiązuje wielu z nieodłącznych problemów badań opartych na kwestionariuszach, takich jak stosowanie ustrukturyzowanych pytań i brak możliwości kontroli nad tym, kto

właściwie wypełnia kwestionariusz. Niektórzy beneficjenci usług, zwłaszcza ci, którzy mają niewielkie doświadczenie w używaniu komputera, mogą mieć poczucie, że odpowiadanie na pytania w trybie online jest zbyt trudne lub czasochłonne bądź mogą obawiać się o ochronę danych i poufność. Niektórzy ludzie mogą po prostu w ogóle nie decydować się na korzystanie z technologii ICT.

Zaletą kwestionariuszy internetowych jest wygoda administracyjna, ale trudno jest kontrolować dobór próby. Badania takie mają raczej ograniczone zastosowanie, jeżeli chodzi o próby prawdopodobieństwa.

Niektóre techniki jakościowe, takie jak pogłębione wywiady i wywiady zogniskowane nie bardzo nadają się do stosowania online. Warto, aby organizacja miała wiedzę na temat dostępu do sieci i poczty elektronicznej wśród beneficjentów usługi i konsultowała się w sprawie ich stanowiska do wykorzystania sieci w świadczeniu usługi oraz zbierania informacji zwrotnej od beneficjentów usługi.

5.7. Panele obywateli/klientów

Panel to zasadniczo grupa złożona z obywateli/klientów lub beneficjentów usługi, którzy zgodzili się na to, by stanowić część grupy wykorzystywanej do wybrania prób uczestniczących w okresowych badaniach i konsultacjach. Czasami określa się je mianem grup beneficjentów. Do zebrania danych z paneli można stosować różne metody; na przykład panele można wykorzystywać jako podstawę pobierania prób do badania lub jako źródło ludzi, z których rekrutowane są grupy fokusowe lub inne podejścia jakościowe. Panele muszą być ciągle monitorowane, a ich skład wymieniany w celu utrzymania wymaganego poziomu „reprezentatywności". Nie są one odporne na powszechne problemy związane ze zmęczeniem badaniem, które obserwuje się w innych podejściach. Niemiecki przykład Miasta Solingen opisuje udział na poziomie politycznym mieszkańców pochodzenia zagranicznego.

PRZYKŁAD: Wielokulturowe uczestnictwo w Mieście Solingen (Niemcy)

Solingen to miasto niezależne od okręgowej administracji, które liczy około 163 000 mieszkańców i jest usytuowane w rejonie „Bergisches Land" w północnej Westfalii nad Renem. Przez długi czas gospodarka miasta bazowała na przemyśle produkcji noży, następnie na przemyśle metalowym i syntetycznym. W Solingen mieszkają ludzie z ponad 140 krajów, reprezentujący najróżniejsze kultury. Obecnie mieszkańcy obcego pochodzenia stanowią około 14 procent. Jednak procent nierdzennych mieszkańców w Solingen jest znacznie wyższy: uwzględniając ponownych osadników i ludzi zaaklimatyzowanych, wskaźnik ten wynosi ponad 20 procent. Ponad 40 procent populacji poniżej trzech lat ma pochodzenie imigranckie.

Aby zagwarantować mieszkańcom Solingen pokojowe współistnienie poprzez silniejsze uczestnictwo i integrację obcej populacji, trzeba pobudzić koncepcję wielokulturowej otwartości w ramach zbiorowej kultury wszystkich aktywnych organizacji miasta.

Podjęto szereg różnych inicjatyw: jedna z nich to założenie „Rady Integracji Imigrantów". Zamiast zwykłej Rady Doradczej ds. Cudzoziemców, miasto utworzyło „Radę Integracji Imigrantów", na którą, na wniosek miasta Solingen, wydało pozwolenie Ministerstwo Spraw Wewnętrznych.

Dziesięciu przedstawicieli, wybieranych w sposób jawny spośród napływowej ludności Solingen, podejmuje decyzje w wielu istotnych sprawach dotyczących polityki integracji wraz z dziewięcioma członkami rady. Rada Integracji Imigrantów może zajmować się wszystkimi kwestiami miejskimi, kierować podania do rady miejskiej i innych organów

oraz wydawać zgodę na projekty własnych organizacji imigranckich, obcych towarzystw, grup zajmujących się sprawami politycznymi i inicjatywami dla uchodźców. Jej celem jest zapewnienie wykwalifikowanego uczestnictwa politycznego imigrantów w Solingen poprzez włączenie ich do działań na równi z rdzennymi mieszkańcami.

Widać, że w mieście cały szereg różnych spraw jest uzgadniany przez obie strony. Nasuwa się wniosek, że jest to coś więcej niż tylko suma dwóch oddzielnych części. Podejmowane działania wzajemnie się uzupełniają i prowadzą do klimatu wzajemnej akceptacji i szacunku zaangażowanych ludzi.

Ustanowienie panelu stanowi wygodny i przejrzysty sposób rekrutacji ludzi, którzy gotowi są przedstawić opinie na temat swoich doświadczeń związanych z usługami. Tak jak w przypadku każdej próby, kluczowa kwestia to zdecydować, jak ważna jest rygorystyczna statystyczna reprezentatywność, biorąc pod uwagę cele, do których wykorzystywany będzie panel. Aby były statystycznie reprezentatywne, panele muszą być wybierane w ten sam sposób, co próby do ogólnych badań ankietowych. Oparcie panelu na doborze nieprobabilistycznym można zaakceptować w zależności od celu i zastosowania danych. W praktyce panele zwykle opierają się na samoselekcji; ochotnicy rekrutowani są poprzez kierowane do nich maile. Jednak, aby zagwarantować, że panel odzwierciedla profil demograficzny szerszej populacji beneficjentów usług, można wykorzystać dobór kwotowy. Członkowie panelu mogą różnić się od szerszej populacji przez fakt, że zgodzili się wziąć udział i z czasem mogą stać się bardziej uwarunkowani i uzyskać większą wiedzę od populacji, którą mają „reprezentować".

Utrata członków panelu w perspektywie czasu oznacza, że panel musi być ciągle odświeżany. Rekrutowanie członków z niższych grup społeczno-ekonomicznych, mniejszości etnicznych i młodych ludzi może być trudne. Trendy spadkowe we wskaźnikach reakcji mogą zwracać uwagę na nasycenie badań lub rozczarowanie wśród członków panelu. Panele wymagają aktywnego zarządzania, skład panelu należy regularnie sprawdzać i rekrutować nowych członków. Pomimo wygody jaką zapewniają, panele niekoniecznie stanowią najlepszy sposób uzyskiwania informacji zwrotnej od pewnych grup, które mogą zostać przeoczone w tradycyjnych metodach rekrutacji. Skoncentrowanie badań na poglądach pewnych grup, takich jak młodzi ludzie, mniejszości etniczne i ludzie niepełnosprawni, może wymagać oddzielnej rekrutacji w celu zapewnienia odpowiedniej liczby i uczestnictwa tych kluczowych grup. W przypadku rekrutacji wśród ochotników z grup społeczności lub wyboru metodą kuli śnieżnej prawdopodobnie będziemy mieć do czynienia z bardziej świadomą informacją zwrotną. Podobnie jak inne metody, panele nie spełniają wszystkich wymagań konsultacji i powinny stanowić jedynie element szerszej strategii w tym zakresie.

5.8. Wywiady grupowe i grupy fokusowe

Pogłębione wywiady jakościowe można przeprowadzać zarówno z grupami, jak i pojedynczymi osobami. Już istniejące grupy mogą brać udział w badaniach jakościowych i konsultacjach. Organizacje mogą lepiej wykorzystać istniejące grupy do celowych badań i konsultacji, natomiast inne grupy można powoływać specjalnie do badań.

W zależności od celu badania i konsultacji, temat badania i związane z nim wątki mogą być dość konkretnie określone przez organizację. Innym razem tematyka jest bardziej otwarta i elastyczna w celu umożliwienia organizacji swobodnego przystosowania pytań do kwestii podnoszonych przez samych beneficjentów usługi. Technika grupy fokusowej była wykorzystywana we Francji do oceny „Marianne Label" i jej standardów.

PRZYKŁAD: Doskonalenie standardów usługi Marianne przez grupy fokusowe (Francja)

Na prośbę Dyrektoriatu Generalnego Państwa (DGME) w ramach badania krajowego zorganizowano grupy fokusowe w celu walidacji treści standardów usługi Marianne oraz oceny zasadności jej stosowania w całym Państwie. Przeprowadzono zatem badanie jakościowe w zakresie percepcji standardów usługi Marianne przez beneficjentów usług administracji i personel pierwszego kontaktu w tych administracjach.

Badania ankietowe zostały przeprowadzone na spotkaniach i w czasie indywidualnych rozmów:

- dwa czterogodzinne spotkania z beneficjentami usług administracji. Były one prowadzone przez moderatora wprawionego w technikach grup fokusowych, specjalnie przeszkolonego w zakresie standardów usługi Marianne;
- grupa pracowników przyzwyczajonych do załatwiania spraw administracyjnych w domu, która w ostatnim roku miała kilkakrotny kontakt z administracją;
- grupa pracowników średniego i wyższego kierownictwa, przyzwyczajona do załatwiania spraw administracyjnych w domu, która w ostatnim roku miała kilkakrotny kontakt z administracją;
- około 20 rozmów telefonicznych trwających półtorej godziny, przeprowadzonych przez pracowników państwowych odpowiedzialnych za recepcję w swojej organizacji.

Wyniki wywiadów zogniskowanych przedstawiały się następująco:

1. Beneficjenci usługi

Beneficjenci usługi wyrażali stosunkowo mieszane odczucia na temat standardów usługi Marianne. Jednak pierwsze opinie są raczej przychylne; uczestnicy docenili uwidocznioną przez program świadomość i widoczną chęć poprawy sytuacji.

Pracownicy życzyliby sobie jeszcze bardziej ambitnych standardów usługi; jej różne zobowiązania wydają się być nieśmiałe w stosunku do tego, czego można by oczekiwać.

Grupy złożone z pracowników średniego i wyższego kierownictwa są najbardziej zadowolone i nastawione optymistycznie. Życzliwie przyjmują te standardy jako pierwszy krok prowadzący w dobrym kierunku. Zatem bardziej doceniają intencje aniżeli treść standardów usługi Marianne.

2. Personel

Personel pierwszego kontaktu popiera standardy Marianne, które w jego opinii służą doskonaleniu usług świadczonych na rzecz klientów i recepcji.

Ponadto, personel docenia fakt podniesienia wartości jego pracy dzięki procesowi Marianne (uznanie ważności ich roli przez zwierzchników). Zatem standardy Marianne mogą stanowić czynnik motywacyjny, jako że przydają ważności tym, którzy starają się i wykonują swoją pracę jak najlepiej.

Podobnie jednak jak beneficjenci usług, pracownicy zastanawiają się nad konkretną skutecznością mechanizmu, zwłaszcza że nie ma żadnych środków zachęty ani sankcji. Poza tym, wyrażają wątpliwości co do stosowanych metod, obawiając się, że etykietka Marianne prowadzić będzie do wzmożonej kontroli; nadzoru mającego na celu zwiększenie produktywności w duchu czystej logiki ekonomicznej lub może nawet przybierać formę selekcji wśród pracowników.

3. Wpływ przeprowadzonego badania na markę Marianne

Postanowiono zastosować standardy usługi Marianne we wszystkich jednostkach organizacyjnych Państwa:

- dokonano rewizji standardów zobowiązań, niektórym nadano wyższy poziom standardu (np. ostateczny termin udzielenia odpowiedzi na wiadomość mailową został zredukowany z jednego miesiąca do 15 dni, na prośbę klientów),
- większą wagę przywiązuje się do słuchania klientów oraz osiąganej przez nich satysfakcji.

Aby zwiększyć wpływ usługi Marianne postanowiono:

- przekazać więcej informacji na temat intencji i zasady standardów usługi oraz leżącej u jej podstaw idei doskonalenia relacji pomiędzy klientem a administracją,
- nie traktować kwestii postrzegania urzędu przez otoczenie jako osobnego tematu, odrębnego od świadczonej usługi; przeciwnie, należy uznać, że lepszy wizerunek urzędu w odbiorze społecznym stanowi widoczną część, wynik całego procesu doskonalenia.

Jeśli chodzi o personel, postanowiono:

- wykorzystać standardy usługi do wewnętrznego opracowania roli personelu pierwszego kontaktu. Może to ułatwić przyswojenie i wdrożenie standardów,
- w większym stopniu angażować również zwierzchników personelu, a w szczególności średnie kierownictwo, tak by program był faktycznie wspierany na poziomie lokalnym.

Wnioski

Ten proces zrzeszający beneficjentów usług i personel umożliwił ustalenie operacyjnych sposobów doskonalenia świadczonych usług. Stanowi on trwały element zarządzania satysfakcją klienta, bazujący na słuchaniu, współpracy i angażowania beneficjentów usług.

Grupa fokusowa to pogłębiony wywiad z małą grupą ludzi (6-10), specjalnie zwołaną w celu omówienia konkretnego tematu. Członkowie grupy są specjalnie wybierani i zapraszani przez organizację na podstawie ich określonego doświadczenia lub wiedzy na dany temat. W technice grupy fokusowej nacisk kładzie się na to, aby wszystkie strony miały możliwość wniesienia wkładu w dyskusję.

Wywiad grupowy najczęściej przeprowadza się z już istniejącymi grupami i organizuje w sposób pozwalający na jego dopasowanie do normalnych okoliczności spotkania grupy. Jest prowadzony w bardziej otwarty i elastyczny sposób niż wywiad zogniskowany, co ma tę zaletę, że temat prawdopodobnie będzie bardziej wciągał uczestników, ponieważ jest w większym stopniu kształtowany przez zainteresowania członków grupy. Chociaż organizacji zależy na tym, aby wszyscy członkowie grupy mieli możliwość wypowiedzenia się, w wywiadzie grupowym badacz ma więcej swobody w podążaniu za jakimś interesującym wątkiem z jednym lub dwoma członkami grupy.

Wywiady grupowe i grupy fokusowe są szczególnie przydatne do badania poglądów liczebnie małych grup, których poglądy mogą być niedostatecznie reprezentowane w ankietach ogólnych, na przykład społeczności mniejszości etnicznych czy młodych ludzi. Takie metody można stosować w celu udoskonalenia jakości innych procedur badawczych, na przykład jako pomoc w opracowaniu kwestionariuszy ankiety, czy do zbierania bardziej szczegółowych informacji na temat konkretnych aspektów, które wyłoniły się w czasie ankiety.

Jednak pogłębione wywiady grupowe nie stanowią najbardziej odpowiedniej metody, jeżeli

badane kwestie należą do wrażliwych i nie nadają się na dyskusje w grupie, jeżeli zwołanie grupy fokusowej przedstawia praktyczne trudności lub w przypadku gdy nie ma odpowiednich grup. W takich okolicznościach bardziej przydatne okażą się pogłębione wywiady indywidualne.

5.9. „Mystery shopping" („Tajemniczy klient")

„Mystery shopping" to wykorzystanie osób przeszkolonych w zakresie obserwacji, doświadczania i mierzenia procesu świadczenia usługi dla klienta, które występują w charakterze beneficjenta usługi lub klienta i relacjonują swoje doświadczenia w szczegółowy i obiektywny sposób. Procedura ta może być stosowana przez telefon, w sytuacjach osobistych (twarzą w twarz) lub elektronicznie. Idea polega na zbadaniu faktycznego doświadczenia klienta korzystającego z usług. Procedura może być stosowana jako odrębne przedsięwzięcie podejmowane po rozpoznaniu jakiejś kwestii za pomocą innych metod, takich jak badanie satysfakcji lub w wyniku przeanalizowania ostatnich skarg. Technikę „mystery shopping" w oparciu o rozmowę telefoniczną można wykorzystać do badania opinii dużej, rozproszonej populacji. Przedsięwzięcie tego rodzaju można realizować w sposób ciągły w celu otrzymywania regularnych informacji zwrotnych. Należy tu podjąć decyzję co do odpowiedniego scenariusza, który powinien bazować na typowych sytuacjach czy sprawach podnoszonych przez klientów. Pełna jakość i wartość procesu „mystery shopping" zależy od projektu i wykonania scenariuszy wykorzystywanych do badania świadczenia usługi. Doświadczenie wskazuje, że przedsięwzięcie to nie powinno być zbyt ambitne. Zaplanowane, ale proste techniki dają największe prawdopodobieństwo skuteczności. Technika ta podnosi szereg kwestii w zakresie etycznej praktyki badań. Ważne jest, aby personel oraz inne zainteresowane strony, takie jak związki zawodowe wiedziały, że planowana jest procedura „mystery shopping". Nie należy ich dokładnie informować, kiedy i gdzie będzie ona miała miejsce, żeby nie podważać zasadności całego procesu. Tak jak w przypadku wykorzystywania skarg jako informacji zwrotnej, zasadniczą kwestię stanowi kultura organizacji i jej postawa, która nie jest nastawiona na szukanie winnych, odpowiedzialnych za słabe wyniki, ale ma na celu wyciągnięcie szerszych wniosków. Oznacza to, że tak naprawdę nie chodzi tu o tożsamość stron. Personel również powinien być informowany o wynikach i planowanych działaniach w oparciu o wykorzystanie tej techniki.

Scenariusze, jakie można stosować w „mystery shopping" powinny być:

- stosowne: przeznaczone do zbadania konkretnej usługi, z której potrzebne są dane,
- wiarygodne: niezbyt ambitne, ale przekonujące w naśladowaniu naturalnego zachowania klienta. Używanie żargonu czy języka technicznego może narazić przedsięwzięcie na niepowodzenie,
- praktyczne: proste, zwięzłe i odpowiednie. Skomplikowane lub nierealistyczne scenariusze odbijają się negatywnie na jakości danych i całym przedsięwzięciu oraz pociągają za sobą nadmierne obciążenie czasowe personelu,
- bezpieczne: nie stwarzające ryzyka dla osób odgrywających „tajemniczego klienta",
- obiektywne: skupione na faktycznych informacjach. Aby być konsekwentnym w ocenie uzyskanej od różnych klientów należy raczej rejestrować to co się stało, a nie odczucia klienta na ten temat. Można jednak posłużyć się bardziej subiektywnymi ocenami w interpretacji danych. Mogą one obejmować np. postrzeganą pewność siebie personelu lub ogólną satysfakcję z usługi.

Technika „mystery shopping" jest wykorzystywana w Urzędzie Miasta Warszawy w celu zapewnienia najlepszej jakości świadczonej usługi.

PRZYKŁAD: Urząd Miasta Warszawy. Technika „mystery shopping" stosowana do oceny jakości świadczenia usług (Polska)

Urząd Miasta Warszawy regularnie monitoruje jakość świadczonych usług. Jednym ze stosowanych sposobów jest *„mystery shopping"*. Technika ta stosowana jest w urzędzie Miasta Warszawy od początku 2004 r.

Do tworzenia scenariuszy procedury „mystery shopping" wybiera się najczęściej załatwiane takiej sprawy jak np. wydanie dowodu osobistego lub prawa jazdy, dowodu rejestracyjnego, zarejestrowanie działalności gospodarczej itd. Czasami wykorzystuje się bardziej wyszukany przykład w celu sprawdzenia reakcji pracownika mającego do czynienia z niestandardową lub nową sytuacją. Takie przypadki analizowane są osobno.

Procedura *„Mystery Shopping"* przeprowadzana jest we współpracy z firmami badawczymi, które mają doświadczenie w tego typu technikach. Firma odpowiedzialna jest za wybranie aktorów-badaczy, odgrywających, według przygotowanych scenariuszy, rolę klientów w Urzędzie Miasta. Scenariusze, tak zwane „życiorysy klientów" szczegółowo opisują kontekst badanej usługi i profil klienta – na przykład młoda, 18-letnia kobieta ubiega się o swój pierwszy dowód osobisty lub 34-letni mężczyzna, informatyk, chce założyć firmę. Po analizie scenariusza firma proponuje najbardziej odpowiednich ludzi do odegrania roli klienta. Wówczas organizowane jest wspólne spotkanie z badaczami-aktorami i przedstawicielami Urzędu Miasta. W czasie spotkania scenariusze są omawiane i w razie potrzeby dopasowywane do aktorów, tak żeby dobrze czuli się w nowym „życiu klienta".

Jest to bardzo ważny etap przygotowania. Jakikolwiek błąd może mieć wpływ na wynik badania, a nawet całkowicie je zepsuć.

Uogólnione wyniki badań publikowane są na stronie internetowej Urzędu Miasta http://www.wom.warszawa.pl/wynikibadan.php. Wyniki są wykorzystywane do rozpoznania obszarów wymagających doskonalenia. Projekty udoskonaleń biorą udział w *Konkursie Na Najlepsze Biuro Obsługi Mieszkańców* (*patrz: Rozdział 5*).

Lista kontrolna „mystery shopping":

- wykorzystywane scenariusze powinny być stosowne, wiarygodne, praktyczne i bezpieczne,
- rozmiar i wybór próby powinny być dostosowane do rodzaju wymaganej analizy i powinny odzwierciedlać typowe przykłady „spraw do załatwienia" w danej usłudze
- obiektywność przedsięwzięcia powinna być zabezpieczona przez staranny dobór i gruntowne przeszkolenie „tajemniczych klientów",
- dane powinny być systematycznie rejestrowane i poddawane analizie w obiektywny i właściwy sposób,
- personel i związki zawodowe powinny być powiadomione o planowanym wykorzystaniu techniki „mystery shopping" oraz o tym, że mogą być zaangażowane w proces podejmowania decyzji,
- wyniki powinny być zapisane w odpowiedni i dostępny sposób i przedstawione wszystkim kluczowym odbiorcom, w tym personelowi,
- należy ustalić implikacje badania w zakresie świadczenia usługi.

5.10. Karty obywatela/klienta[1]

Karta obywatela to jednostronna deklaracja ze strony instytucji sektora publicznego, w której organizacja w odniesieniu do swoich zastrzeżonych prawnie zadań zobowiązuje się do zachowania szeregu standardów swoich usług, a następnie publikuje te standardy. Istotę karty obywatela stanowi obietnica zapewnienia oczekiwanej jakości usługi. Składają się na nią 3 elementy:

- Standardy zorientowane na klienta.
- Komunikacja.
- Zobowiązanie.

PRZYKŁAD: Inicjatywa Karty Jakości Usług (Malta)

W 1999 Maltańska Służba Publiczna uruchomiła inicjatywę Karty Jakości Usług. W ramach tej inicjatywy, która wchodzi w zakres uprawnień Jednostki Wspierania Karty w Biurze Premiera, departamenty i urzędy rządowe wprowadziły karty, w których zobowiązywały się do spełnienia określonych standardów w procesie obsługiwania obywateli lub innych instytucji rządowych. W ramach przygotowań do wprowadzenia kart, departamenty i urzędy przeprowadziły proces konsultacji zarówno z personelem jak i klientami i dokonały zmian w procesach swojej działalności w celu doskonalenia jakości usługi.

Rola jednostki Wsparcia Karty polega na zarządzaniu inicjatywą Karty Jakości Usług i udzielaniu pomocy w opracowaniu Kart Jakości Usług departamentom rządowym, które świadczą usługi na rzecz szerokiego ogółu lub innych instytucji rządowych. Jednostka Wspierania Karty jest również odpowiedzialna za wymianę informacji z departamentami rządowymi w celu zarządzania i utrzymania indywidualnych Kart.

Aby dodatkowo pomóc instytucjom rządowym, opracowano praktyczny przewodnik (podręcznik Karty Jakości Usług). Podręcznik ten wyjaśnia czym jest karta i co powinien zawierać dokument karty. Przedstawia również kroki, jakie należy podjąć w kierunku opracowania i utrzymania karty. Przykłady są czerpane z innych departamentów, które wprowadziły swoje karty. Ten praktyczny przewodnik można znaleźć na stronie www.servicecharters.gov.mt. Na tej samej stronie 59 departamentów/służb z innych dziedzin i obszarów opublikowało swoje pełne Karty.

Idea leżąca u podstaw karty obywatela polega na przyznaniu praw klientom sektora publicznego. Prawa nie są ustawowe, ale „presja" obietnicy powoduje, że organizacja zrobi bardzo dużo, aby tę obietnicę spełnić. Przy takim podejściu karta obywatela pomaga klientowi odejść od stosunkowo biernej roli, jaką jest czekanie na to, co organizacja może mu zaoferować. Deklarowane prawa sprawiają, że organizacja traktuje klienta z szacunkiem.

Standardy usługi wskazują na to, czego może oczekiwać klient. Najważniejsze standardy są konkretne i mierzalne. Zatem: *zostanie Panu/Pani udzielona pomoc w ciągu 15 minut* („twardy" standard), a nie *proszę poczekać* („niekonkretne"). Tak więc klient sam może określić, czy standardy są spełnione czy nie.

Karta może również zawierać „miękkie" standardy, takie jak: *Będziemy Pana/Panią traktować przychylnie i z szacunkiem*. Standard jest formułowany na podstawie indywidualnej perspektywy klienta. Zatem: *może Pan/Pani oczekiwać od nas odpowiedzi w ciągu dwóch tygodni,* a nie *95 procent pism przetwarzanych jest w ciągu dwóch tygodni.*

[1] Ta część oparta jest na pozycji „Guidelines for Citizen Charters" opracowanej w Holandii we współpracy z IPSG.

Standardy mogą dotyczyć całego spektrum usług. Mogą mówić coś o samej usłudze/produkcie (*oświetlenie uliczne będzie naprawione w ciągu dwóch dni roboczych*); o procesie (*otrzyma Pan/Pani cyfrowe potwierdzenie zgłoszenia*) i treści (*na Pana/Pani prośbę odbędziemy z Panem/Panią rozmowę w pokoju do konsultacji)*.

Przychylne traktowanie to nieodłączny, istotny standard. W różnych ankietach wielokrotnie podkreśla się znaczenie dobrego traktowania, zważywszy na wiele skarg w tym zakresie. Ważnym celem przyświecającym karcie obywatela jest polepszenie relacji z klientem. Zatem karta obywatela może również zawierać bezpośrednią wzmiankę dotyczącą traktowania (*jeżeli nie uzna Pan/Pani, że nasz sposób traktowania jest przychylny, uprzejmie prosimy o niezwłoczne zarządanie od nas wyjaśnień.*

Badania pokazują, że w ocenie jakości usług ważny jest czas. Zatem w procesie opracowywania standardów należy mieć na względzie aspekt czasowy. Może chodzić o czas oczekiwania przez klienta zanim zostanie obsłużony, ale również o czas, w którym klient może oczekiwać uzyskania odpowiedzi na pytanie/prośbę/itd.

Ważne jest, aby standardy w karcie miały na uwadze konkretne aspekty usługi. Na przykład, jeżeli klient składa skargę w organizacji, karta nie tylko powinna opisywać procedurę reklamacyjną, ale również określać czas rozpatrzenia skargi. Tak więc: *Otrzyma Pan/Pani wiadomość w ciągu 5 dni roboczych na temat tego, jak rozpatrzymy Pana/Pani skargę w ciągu 4 tygodni.*

Ważne jest, aby karta nie była zbyt długa. Powinna być krótka, określając tylko najważniejsze dla klienta standardy.

Poniższy przykład przedstawia kartę klienta holenderskiego miasta Sevenum.

PRZYKŁAD: Karta obywatela Urzędu Miasta Sevenum (Holandia)

Urząd Miasta w Sevenum uważa, że zapewnienie usług ma kolosalne znaczenie. Zrobiliśmy już dużo, aby udoskonalić nasze usługi, ale jeszcze nie jest idealnie.

Jako mieszkaniec Sevenum masz prawo oczekiwać od nas wysokiej jakości, ale dopóki nie ustalimy standardów, nie możesz nas z niczego rozliczyć. Karta obywatela ma wyjaśnić, jak chcemy Cię traktować jako klienta oraz udzielić Ci wsparcia. Jeśli nie uda nam się dotrzymać obietnic, wynagrodzimy Ci to.

Jest to pierwsza karta obywatela. Publikowana co rok, zaktualizowana karta będzie określać wszystkie standardy ustanowione przez Urząd Miasta w tym okresie. Ponieważ karta będzie się zmieniać, radzimy odwiedzać naszą stronę internetową, aby sprawdzić najnowszą wersję. Bądź na bieżąco i rozliczaj nas z umowy jaką z Tobą zawieramy.

Urząd Miasta Sevenum chce Ci służyć!

„Jako mieszkaniec Sevenum możesz oczekiwać, że dobrze wypełnimy swoje zadania."

Obywatelom przedstawiono następujące standardy usługi:

CZEGO MOŻESZ OD NAS OCZEKIWAĆ?

Kwestie ogólne:

- Każdy obywatel i przedsiębiorca ma prawo do usług świadczonych przez naszych urzędników. Usługi te charakteryzują się empatią, uczynnością, postawą zorientowaną na rozwiązania, szacunkiem i podejściem „obietnica to obietnica".
- Z naszymi pracownikami łatwo można się skontaktować. Jeśli nie zgadzasz się w jakiejś kwestii, prosimy o kontakt z naszym personelem lub rzecznikiem praw obywatelskich, aby wspólnie dojść do rozwiązania. W końcu, wszyscy nasi

pracownicy są tu po to, żeby Ci pomóc!

Godziny urzędowania Urzędu:

- Zapraszamy od 9.00 do 12.00 od poniedziałku do piątku. We wtorki, Urząd Stanu Cywilnego jest czynny aż do 19.00. Pozwala to uczniom i studentom oraz osobom pracującym na wizytę w urzędzie.
- Maksymalny czas oczekiwania przy okienku to 15 minut. Jeśli chcesz uniknąć kolejek, możesz umówić się do wszystkich naszych działów. Wtedy maksymalny czas oczekiwania wynosi 5 minut.
- Jeśli nie możesz przyjść do urzędu ze względów fizycznych, lub innych przyczyn osobistych, razem poszukamy rozwiązania. Być może to my odwiedzimy Ciebie.
- Przecież chcemy być łatwo dostępnym urzędem

Telefon

- W czasie godzin urzędowania można zadzwonić na numer ogólny 077-4677555.
- W 100% przypadków, telefon odbiera jeden z naszych pracowników. Jeśli osoba, z którą chcesz rozmawiać, jest niedostępna, przekażemy wiadomość i osoba, z którą chciałeś się skontaktować oddzwoni w uzgodnionym terminie.

Strona internetowa

- Urząd Miasta Sevenum ma przyjazną i obszerną stronę www, na której można znaleźć wiele informacji. Można z niej pobrać formularze i zamówić różne dokumenty w formacie cyfrowym (np. wyciągi dokumentów)

Reklamacje i pomoc w nagłych wypadkach (077-4677550),

- Pod ten numer można dzwonić 24h na dobę, aby złożyć reklamację.

W ciągu 24 godzin, zostaniesz poinformowany jakie kroki zostały lub zostaną podjęte. W nagłych wypadkach ten okres wynosi 2 godziny.

Pracownicy ds. kontaktów z przedsiębiorcami (Account Managers)

- Każdy przedsiębiorca w mieście ma przydzieloną osobę ds. kontaktów z klientami biznesowymi, która zajmuje się wszystkimi kwestiami, jakie mogą go interesować. Osoba ta jest głównym punktem kontaktowym przedsiębiorcy z urzędem.

Wgląd w proces

- Dla wielu skomplikowanych procesów (jak pozwolenia na budowę, opieka społeczna, opieka specjalna, zwolnienia z podatków miejskich, realizacja usług w ramach Ustawy ds. Usług dla Niepełnosprawnych [*Wet Voorzieningen Gehandicapten*]), przygotowaliśmy przejrzyste terminarze, żebyś wiedział z wyprzedzeniem, jakie kroki będziemy podejmować razem i kiedy .
- Raz jeszcze: „obietnica to obietnica”.

Pozwolenie na budowę

- Urząd zniósł komisję estetyki budynków. Jeśli tylko mieścisz się w wyznaczonych ramach, możesz złożyć podanie o budowę natychmiast. Nasi urzędnicy pomogą Ci załatwić to pozwolenie jak najszybciej i bez przeszkód, tak byś mógł realizować swoje plany budowlane (w ramach obowiązującego prawa).
- Twoje podanie będzie rozpatrywane przez jedną osobę, która dopilnuje, żebyś

uzyskał pozwolenie w ciągu najwyżej 6 tygodni (3 tygodnie dla pozwoleń na budowę o mniejszych wymaganiach). W przypadku procedury zwalniającej te terminy nie obowiązują.

Paszport/ Dowód osobisty/ Prawo jazdy:

- Po złożeniu podania w urzędzie otrzymasz dokument w ciągu maksymalnie 5 dni roboczych.
- W razie nagłej potrzeby otrzymasz go w ciągu 1 dnia, za dodatkową opłatą.

Wypłaty świadczeń socjalnych:

- Po złożeniu podania ogłosimy decyzję w ciągu maksymalnie 10 dni roboczych. Dzięki ścisłej współpracy w CWI (Centralne Biuro Pracy i Dochodów), uczynimy wszystko, aby proces ten był dla Ciebie jak najprostszy i aby nie było potrzeby podawania informacji więcej niż jeden raz.

Świadczenia specjalne, zwolnienie z podatków miejskich:

- Nasza strona internetowa i specjalna ulotka pozwolą Ci zorientować się, czy kwalifikujesz się do w/w świadczeń i zwolnień.
- Po złożeniu podania otrzymasz decyzję w ciągu najwyżej 4 tygodni. W przypadku zwolnienia z podatków maksymalny termin to 6 tygodni.

Pomoc społeczna [*Wet Maatschappelijke Ondersteuning*]:

- Urząd Miejski i jego partnerzy (m.in. CIZ (Centrum Oceny Opieki)) zrobią wszystko co w ich mocy, aby zagwarantować szybką i bezproblemową procedurę i przyznanie pomocy.
- Po złożeniu podania poinformujemy Cię o decyzji w ciągu maksymalnie 4 tygodni.

Badanie satysfakcji klienta:

- Pragniemy poznać wrażenia każdego klienta, który korzystał z naszych usług. Dlatego pytamy klientów o poziom satysfakcji przez cały rok.
- Wykorzystujemy wyniki badań ankietowych, aby udoskonalać nasze usługi 365 dni w roku. W końcu, chodzi o Ciebie, naszego klienta!

Co dajemy w zamian

Ta karta obywatela określa to, czego możecie od nas oczekiwać. Dajemy Wam swego rodzaju gwarancję w kwestii wielu aspektów świadczenia usług przez nasz urząd. Skoro udzielamy gwarancji, musimy również zrobić coś, jeśli nie dotrzymamy naszych obietnic. W końcu „obietnica to dług". Dlatego też otrzymasz kwiatowy bon upominkowy o wartości € 10.00 w przypadku gdybyśmy nie dotrzymali naszych obietnic. Uważamy, że kwiaty to odpowiedni sposób na wyrażenie przeprosin.

Niemniej jednak, zakładamy, że okazje takie będą rzadkie, ponieważ wierzymy w nasze usługi. Urząd Miasta Sevenum jest po to by Ci służyć!

H. de Bekker
Pracownik Urzędu Miasta Sevenum

Standardy usługi zostały opublikowane/ogłoszone klientom poprzez stronę urzędu miasta, lokalną gazetę roznoszoną do domów, ulotki, plakaty i przewodnik Urzędu Miasta.

Karta obywatela jest efektem badania opinii publicznej, przeprowadzonego przez Urząd Miasta Sevenum na temat oczekiwań klientów. Celem badań było uzyskanie opinii na temat

usług świadczonych przez Urząd. Tym razem obiektem badań nie była satysfakcja klientów, a ich życzenia i oczekiwania. Poziom satysfakcji można zmierzyć dopiero wtedy, gdy określi się życzenia i oczekiwania. Określono oczekiwania i doświadczenia czterech różnych paneli (3 składały się z mieszkańców, jeden z przedsiębiorców), co w efekcie doprowadziło do wyodrębnienia 10 kluczowych oczekiwań. Ten zestaw 10 oczekiwań dostarczył dane dla 10 wewnętrznych zespołów, które zaczęły nad nimi pracować.

Lista dziesięciu najbardziej popularnych oczekiwań klientów, która była wynikiem badań ankietowych została oceniona pod kątem wykonalności przez grupy zadaniowe składające się z 2 do 3 pracowników. Te grupy zadaniowe przetestowały wykonalność standardów usługi zaproponowanych przez klientów i sprawdziły co należy zrobić, aby standardy te zrealizować. Sama karta obywatela została stworzona przez klienta i sprawdzona pod kątem wykonalności przez pracowników. W praktyce 90% standardów zaproponowanych przez klientów znalazło się w końcowym dokumencie.

Komunikacja

Po sporządzeniu karty klienta, należy ją upublicznić. Klient musi wiedzieć, czego może oczekiwać i do czego może rościć pretensje. Dobra informacja na temat oczekiwanej przez klienta usługi przyczynia się do uzyskania satysfakcji z tej usługi. Zatem zaleca się, aby klienci byli informowani w łatwy i zrozumiały sposób i w momencie, kiedy informacja ta ich dotyczy.

W każdym przypadku, standardy usługi są przedstawiane w miejscu takim jak okienko obsługi. Należy dopilnować, aby standardy były dostępne dla klientów w momencie, kiedy prawdopodobnie najbardziej ich potrzebują.

Ponadto, karta musi być podana do publicznej wiadomości przez jak najwięcej stosownych kanałów kontaktowych (okienko, wydruk, Internet, autobus miejski). Umieszczając te standardy na stronie internetowej, należy zwrócić uwagę na jasną nawigację. W karcie nie tylko ważna jest liczba kroków, ale również oznaczenie. Link do „przewodnik po karcie" lub „gwarancja" nie trafia do przekonania klienta tak jak na przykład „Jakiego rodzaju usługi oczekujecie od nas".

Wraz z podaniem informacji o karcie zaleca się, aby karta była opatrzona nazwą nadawcy administracyjnego/osoby wymienionej z nazwiska, która osobiście przyjmuje odpowiedzialność za spełnienie standardów. Nadawcą takim może być szef wydziału, Burmistrz lub Rada Gminy. Przyjmując takie podejście, organizacja może pokazać, że poważnie traktuje swoje usługi. Dodatkową zaletą jest to, że wzrasta zaangażowanie administracji w kartę obywatela.

Zaangażowanie

Cała idea leżąca u podstaw karty polega na tym, że organizacja zobowiązuje się do spełnienia standardów i wyraźnie wskazuje konsekwencje w przypadku gdy nie dotrzyma obietnicy. Potencjalne działania różnią się w zależności od kraju. Kwestia ta może być rozstrzygana wewnętrznie w obrębie organizacji. Są kraje, które nie oferują żadnej rekompensaty, natomiast inne to robią. W tym ostatnim przypadku opcje obejmują kierowane do klientów pisma z przeprosinami lub małe zadośćuczynienie, głównie symboliczne, ale ponieważ zawiera element finansowy, sygnał wysyłany twórcom budżetu jest wyraźny.

Wystosowanie pisma z przeprosinami lub zaoferowanie rekompensaty przekonuje klientów, że organizacja traktuje ich poważnie. Daje to poprzednio „bezsilnemu klientowi" wygodne narzędzie do egzekwowania działań korygujących ze strony organizacji.

Oferowanie jakiegoś rodzaju wymiany stymuluje również organizację. Odciska piętno ciężaru sytuacji na każdym pracowniku czy kierowniku. Jeżeli więc rekompensata jest przyznawana zbyt często, będzie ona działać jak katalizator udoskonaleń (lub gwarancji) jakości usługi. Oczywiście celem standardów, którym towarzyszy jakiś rodzaj wymiany jest przyznawać ją rzadko.

Komu potrzebna jest karta obywatela?

Karta obywatela nadaje się do wszystkich komórek organizacyjnych, które mają kontakt z klientem. Klienci obejmują obywateli, przedsiębiorców, uczniów, pacjentów i organizacje pozarządowe.

Najważniejszymi użytkownikami karty są oczywiście *klienci, którzy korzystają z twojej usługi.* Z kartą mają lepszy wgląd w twoją usługę i dostosują swoje oczekiwania na podstawie standardów usługi zawartych w karcie.

Wraz z *klientami, personel pierwszego kontaktu* stanowi ważną grupę użytkowników karty obywatela. Jeżeli wszystko idzie dobrze, posiadanie karty prowadzi do zmiany nastawienia, metod pracy i osiąganych wyników.

I na koniec - udoskonalenia metod i osiągnięcia lepszych wyników nie można osiągnąć bez zaangażowania kierownictwa.

PRZYKŁAD: Karta dla ubiegających się o pozwolenie na łowienie w Urzędzie Miasta Pelhřimov, Wydział Środowiska (Republika Czeska)[2]

Cel Karty

Niniejsza Karta informuje Państwa, jak ubiegać się o pozwolenie na łowienie i w jaki sposób będziemy realizować Wasze podania. Naszym celem jest przyspieszyć proces realizacji podań o pozwolenie zarówno dla mieszkańców, jak i gości oraz zwiększyć Państwa satysfakcję z naszych usług.

Jak ubiegać się o pozwolenie na łowienie

Każda osoba, która spełnia wymogi prawne może ubiegać się o pozwolenie na łowienie. Wymagania prawne przedstawiają się następująco:

1. Wypełniony formularz, który można pobrać z Internetu (www.mupe.cz) lub uzyskać w Wydziale Środowiska, w Urzędzie Miasta Pelhřimov, Pražská 127, Pelhřimov (budynek nr 1, 3 piętro, pokój nr 401), w godzinach urzędowania: od poniedziałku do środy 08.00-17.00. Osoba odpowiedzialna to Pani X, tel.: X, email: x@x.xx.
   Możemy też wysłać formularz pocztą.
2. Zaświadczenie o uiszczeniu opłaty administracyjnej w wysokości 500 koron czeskich na okres 10 lat (dzieci poniżej 15 roku życia - 250 koron), 200 koron czeskich w przypadku pozwolenia wydawanego na okres 3 lat (dzieci poniżej 15 lat – 100 koron) oraz 100 koron czeskich na okres 1 roku. Opłatę można uiścić w Wydziale Środowiska lub w kasie Urzędu Miasta Pelhřimov. Studenci rybołówstwa oraz osoby odpowiedzialne za łowiska z racji swojego zawodu lub pełnionej funkcji są uprawnione do 50% zniżki na opłatę administracyjną.
3. Przedłożenie dowodu osobistego lub paszportu (paszport w przypadku obcokrajowców).
4. Karta wędkarska wydana przez Czeski Związek Wędkarski w przypadku osób ubiegających się o pozwolenie po raz pierwszy lub poprzednie zezwolenie na łowienie (w przypadku obcokrajowców karta wędkarska, zezwolenie na łowienie wydane w Republice Czeskiej lub zezwolenie na łowienie, licencja lub analogiczny dokument wydany we własnym kraju).

[2] Przykład przytaczany w Loffer, E. Parrado, S., and Zmeskal, T. 2006, Improving customer orientation through customer charters, str. 104-106

5. Dzieci poniżej 15 roku życia powinny przedłożyć licencję Czeskiego Związku Wędkarskiego wraz z fotografią (rozmiar paszportowy).

Jak realizujemy Państwa podania w Wydziale Środowiska Urzędu Miasta Pelhřimov

1. Jeżeli zostały spełnione wszystkie wymagania, zrealizujemy Państwa podanie w ciągu dwóch dni pracy urzędu (od poniedziałku do środy). W inne dni podanie zostanie przyjęte i zrealizowane w następnym dniu urzędowania.
2. Podania złożone przez obcokrajowców obsługujemy natychmiast w dowolnym dniu pracy urzędu od poniedziałku do piątku (podania obcokrajowców stanowią 1% wszystkich podań, a ludzie ci chcą łowić w czasie swoich wakacji w Republice Czeskiej).
3. Nasz personel obsłuży Państwa w uprzejmy i profesjonalny sposób.
4. Petenci mówiący w języku niemieckim mogą porozumiewać się z naszymi urzędnikami po niemiecku.
5. Do końca 2007 r. ustanowimy system rezerwacji pozwalający Państwu umawiać się na spotkanie przez telefon lub email (bez kolejki).

Jeżeli Wydział Środowiska nie spełni wymagań Karty:

Jeżeli nie spełnimy obietnic zawartych w Karcie, poinformujemy klienta o przyczynach opóźnienia i podejmiemy kroki w celu spełnienia wymagań karty.

Jeżeli klient jest niezadowolony z naszych usług:

Jeżeli mają Państwo poczucie, że nie spełniliśmy standardów określonych w Karcie, proszę pisać lub dzwonić do: Pana ……, Szefa Wydziału

Otrzymają Państwo potwierdzenie o złożeniu skargi w ciągu dwóch dni roboczych, a pełną odpowiedź w ciągu dziesięciu dni roboczych od daty potwierdzenia. Jeżeli przeszli Państwo przez cały proces i są niezadowoleni z wyniku lub sposobu, w jaki załatwiliśmy Państwa skargę, proszę pisać do:

Pana X, Sekretarza.

Jak monitorujemy wyniki

Informacje na temat celów naszej usługi i opracowania systemu rezerwacji zostaną opublikowane w krótkim czasie i będą regularnie aktualizowane na stronie internetowej Pelhřimov, na oficjalnej elektronicznej tablicy ogłoszeń miasta, oficjalnych tablicach ogłoszeń gmin okręgu administracyjnego Pelhřimov, w miejscowych mediach oraz poprzez miejscowe filie Czeskiego Związku Wędkarskiego. Będziemy regularnie porównywać jakość naszych usług i poziom satysfakcji klienta, przeprowadzając badanie opinii naszych klientów, a także publikować wyniki tych badań i inne informacje na temat jakości świadczonych przez nas usług na naszej stronie internetowej www.mupe.cz.

5.11. Wykorzystywanie komentarzy, pochwał i skarg jako informacji zwrotnej

Skargi powinny być wykorzystywane jako cenne źródło informacji zwrotnej o opinii beneficjenta usługi na temat jej jakości. W schematach skarg zwykle odnotowuje się formalne zażalenia, w których beneficjent usługi domaga się wyraźnego zadośćuczynienia. Oczywiście monitorowanie takich skarg i podejmowanie odpowiednich działań jest sprawą pierwszorzędnej wagi. Jednak wiele „skarg" może pozostać nie odnotowanych. Zarówno formalne, jak i nieformalne skargi oraz sugestie mogą stanowić cenne źródło informacji na temat opinii klientów o usłudze. Mogą być one wykorzystywane oprócz innych technik zbierania danych do oceny wyników, określenia obszarów dobrej praktyki oraz doskonalenia jakości usług i świadczenia usług. Bardziej szczegółowe informacje mogą pomóc w rozpoznaniu schematów lub przyczyn skarg w zależności od rejonu geograficznego lub charakterystyki beneficjenta usługi. Może być konieczne przeszkolenie pracowników, które pozwoli im dostrzec w nieformalnych „skargach" cenne źródło nauki i sprawi, że będą takie skargi regularnie odnotowywać. Konieczny może się również okazać czas na zbadanie istoty „skargi" (wychodzącej poza formalną potrzebę ustalenia, czy są podstawy do rekompensaty) w celu zrozumienia co się stało i wyciągnięcia szerszych wniosków.

Jeżeli skargi mają być przydatne jako źródło informacji zwrotnej, prawdopodobnie trzeba będzie zrewidować systemy skarg w celu zapewnienia przejrzystości i spójności prowadzenia zapisów i analizy. Wszystkie skargi, w tym skargi nieformalne, powinny być odpowiednio zapisywane i klasyfikowane w całej organizacji, chociaż ważne jest, aby procedury nie były zbyt biurokratyczne czy uciążliwe dla personelu. Pomocne może być rozważenie, co faktycznie oznacza skarga. Na przykład, jeżeli beneficjenci usługi żądają informacji, ale prośby ich mogą być zarejestrowane tylko jako skargi, statystyki odzwierciedlające liczbę otrzymanych skarg będą mylące.

W celu objaśnienia i zwiększenia wartości takich systemów informacji zwrotnej, bardziej dokładne i pomocne może być rozważenie trzech szerokich kategorii:

- uwagi: sugestie i pomysły dotyczące usług i świadczenia usług; prośby o informacje;
- pochwały: uwagi wyrażające uznanie lub potwierdzające, że coś zostało dobrze zrobione;
- skargi: uwagi wyrażające niezadowolenie lub informujące, że coś poszło źle i musi być naprawione.

PRZYKŁAD: System skarg / systemy opinii w Urzędzie Rejestru Firm (Szwecja)

Urząd rejestruje nowe przedsiębiorstwa i stowarzyszenia oraz zmiany w istniejących przedsiębiorstwach i stowarzyszeniach, przyjmuje roczne księgi, rejestruje hipoteki spółek, podejmuje decyzje w sprawie likwidacji i podaje do wiadomości publicznej informacje zawarte w rejestrach.

Od 2004 r. urząd zaczął stosować system opinii. Przyjmujemy opinie klientów przez telefon, pocztę elektroniczną, w pismach, faksem i na naszych stronach internetowych, a następnie zapisujemy je w naszym systemie opinii. Na naszej stronie internetowej link „Twoja opinia o nas" umożliwia klientom wyrażenie swoich poglądów. Niezależnie od tego, w jaki sposób docierają do nas opinie, klienci, którzy je przekazują otrzymają odpowiedź w ciągu 10 dni.

Zgodnie z polityką jaką przyjęliśmy w naszej pracy przykładamy wagę do opinii klientów

na temat świadczonych przez nas usług. Odpowiadamy szybko na opinie i skargi. Opinie i propozycje klientów ułatwiają nam doskonalenie naszych usług. Zatem zachęcamy klientów, aby nam pomagali przez przedstawianie swoich opinii.

Przyczyny niezadowolenia lub potrzeba składania opinii różnią się w zależności od osoby. Wynikają one z doświadczeń klienta. Opinie/skargi mogą np. dotyczyć takich kwestii jak:

- czasu oczekiwania – jak długo muszę czekać na załatwienie mojej sprawy?
- dostępność – godziny, w których można dzwonić,
- rejestracja – rutynowe działania, rozwój,
- usługi elektroniczne – treść, technika,
- nasza strona internetowa bolagsverket.se – treść, stopień w jakim strona jest przyjazna dla użytkownika,
- produkty – zmiany, opracowania,
- formularze – treść, stopień w jakim formularz jest przyjazny dla użytkownika,
- odbiór – negatywny lub pozytywny,
- informacje – ustne lub na piśmie,
- operacje i prace rutynowe – organizacja, kompetencja.

Jako przykład zmian, które wprowadziliśmy dzięki opiniom i propozycjom naszych klientów możemy przytoczyć nasze formularze wniosków i materiał informacyjny. Udało się nam również udoskonalić nasze usługi internetowe dla klientów.

System, w którym rejestrowane są pochwały może być bardzo cenny, Wiąże się on z ideą bycia docenianym i stwierdzaniem, co działa i dlaczego oraz co nie działa. Pochwały i podziękowania za wysiłki mogą mieć pozytywny wpływ na morale i jakość pracy personelu, tak więc należy rozważyć, w jaki sposób przekazać personelowi te uwagi w formie informacji zwrotnej.

Odpowiednie prowadzenie zapisów i klasyfikacja umożliwia analizę szeregu skarg i innych rodzajów uwag, a także pozwala na monitorowanie trendów i powtarzających się schematów. Cenna jest również analiza efektów długofalowych. Dysponując takimi systemami organizacje powinny uzyskać przydatną wiedzę na temat konkretnych doświadczeń związanych ze świadczeniem usługi – albo porażka albo sukces – co może mieć szersze implikacje dla projektowania usługi lub dostarczać cennej wiedzy na temat opinii klientów.

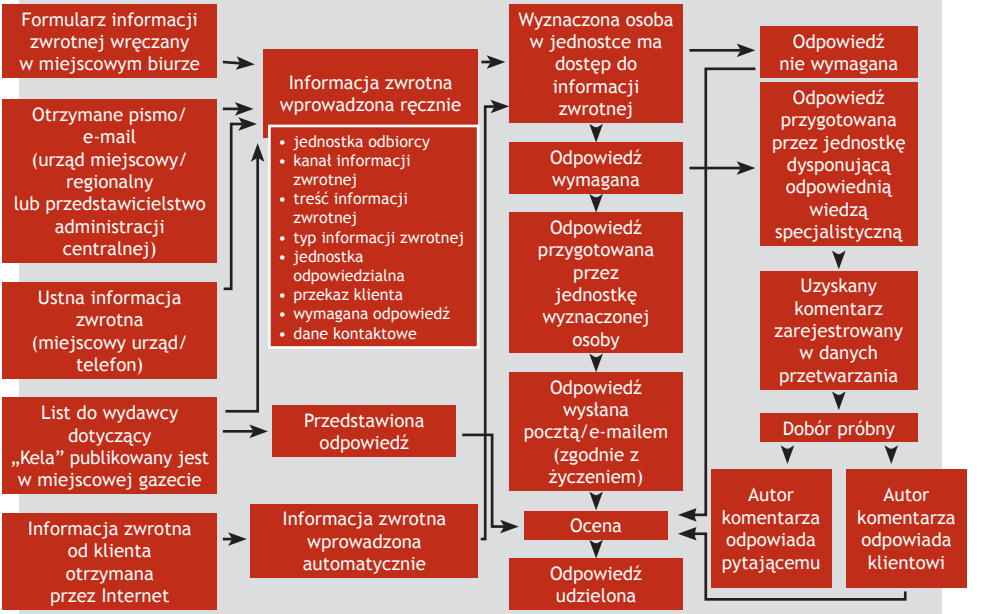
Ważne jest, aby beneficjentom usług udostępniono sposoby przedstawiania informacji zwrotnej oraz aby zapewnić taki dostęp obcokrajowcom, ludziom niepełnosprawnym i członkom grup, które są wykluczone, izolowane lub do których trudno dotrzeć.

PRZYKŁAD: system bezpośredniej informacji zwrotnej od klienta w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych (Finlandia)

Zakład Ubezpieczeń Społecznych ma pięć biur regionalnych w całej Finlandii, 45 okręgów ubezpieczeniowych, 119 punktów obsługi klienta działających na zasadzie „usług zintegrowanych pod jednym dachem" („one-stop-shop") oraz dużą ilość filii i podfilii. W celu uzyskania opinii klienta opracowano wewnętrzny system i narzędzie raportowania, pozwalające na bezpośrednie rejestrowanie wszystkich informacji zwrotnych od klientów. Można wprowadzać różne rodzaje informacji: dane wpisane do formularza, informacje zwrotne wysłane pocztą lub e-mailem, ustne przekazy, listy do wydawcy, informacje zebrane na naszej stronie internetowej (formularz informacji zwrotnej online).

Każda jednostka organizacyjna ma łącznika, którego obowiązkiem jest monitorować treść i proces przetwarzania informacji zwrotnych oraz dopilnować, aby odpowiadano na te informacje i na prośby o wyjaśnienie. Do zadań łącznika należy również opracowywanie regularnych streszczeń na temat otrzymywanych informacji zwrotnych,

w których analizuje się treść, rodzaj informacji i wykorzystywane kanały przekazu oraz powiadamianie pracowników o bieżących wydarzeniach. Informacja zwrotna wykorzystywana jest na różnych poziomach. Informacje od klientów są relacjonowane jako część systemu zarządzania opartego na wynikach. Analizę wszystkich otrzymanych informacji zwrotnych przeprowadza się raz na rok. Pokazuje ona różne rozkłady statystyczne i podsumowuje treść informacji zwrotnych. Mając na względzie udoskonalenie jakości realizacji usług poszczególne jednostki organizacyjne mogą kompilować wprowadzane do systemu streszczenia i analizy informacji. Raporty i statystyki generowane są za pomocą funkcji raportujących i rejestrujących. W ten sposób system umożliwia wykorzystanie informacji zwrotnej na wszystkich poziomach organizacyjnych.



5.12. Technologia Otwartej Przestrzeni (OST) / „Kawiarnia Światowa" (World café)

Technologia Otwartej Przestrzeni to angażujący i przyjemny sposób prowadzenia spotkań w dużych grupach, poświęconych złożonym i ważnym kwestiom, gdzie zwykle obserwuje się różnorodność opinii. Otwarta Przestrzeń może być wykorzystywana w czasie jednodniowych warsztatów, dłuższej konferencji lub regularnych spotkań. Każdy problem interesujący uczestnika będzie conajmniej poddany dyskusji. Równoległa seria warsztatów może zajmować się kwestiami, które ich uczestnicy uznają za priorytetowe. Uczestnicy decydują, w których sesjach chcą brać udział, a na których mogą być gospodarzami i zapraszać innych. Na warsztatach opracowuje się listę koniecznych działań, które są rejestrowane w ogólnym dokumencie dotyczącym wydarzenia.

Chociaż całe wydarzenie wymaga prowadzenia, nie ma tutaj żadnych narzuconych struktur czy kontroli nad tym, co się dzieje. Dla niektórych organizacji i sponsorów sytuacja taka może stanowić wyzwanie. Po określeniu wstępnych zasad i dokonaniu praktycznych ustaleń, cały proces jest w dużej mierze samosterowny.

Otwarta przestrzeń działa w oparciu o cztery zasady:

- ktokolwiek przychodzi, jest właściwym człowiekiem – ludzie, którzy przejawiają dużo energii i zaangażowania to ci, którzy poświęcają swój czas, żeby pracować dla idei. Należy skupić się na tym, kto jest, a nie na tym, kogo nie ma,
- cokolwiek się zdarzy, ma się zdarzyć – chodzi o to, żeby zapomnieć o kontroli, pozwolić sobie na niespodziankę i otworzyć się na prawdziwą naukę, czerpiąc z doświadczeń tych, którzy są obecni,
- właściwy czas jest wtedy, kiedy się zaczyna – nie należy czekać na przyjście jakieś konkretnej osoby, lecz zacząć rozmawiać z kimkolwiek, kto przyłączy się do dyskusji,
- kiedy się kończy, to się kończy – jeżeli jakieś zadanie pochłonęło mniej czasu niż myślałeś, przejdź do czegoś innego. Jeżeli jest bardzo absorbujące, kontynuuj dopóki nie skończysz.

Otwarta przestrzeń ma również jedno prawo, „prawo dwóch stóp", które mówi, że jeśli masz poczucie, że ani nie uczysz się z dyskusji ani nic do niej nie wnosisz, powinieneś wstać i ruszyć w innym kierunku, nie czekając na grupę, aż skończy rozmowę. Twój świeży wgląd i twórcze myśli mogą być wykorzystane gdzie indziej. Otwarta Przestrzeń to jeden z wielu procesów opartych o duże grupy, z których niektóre mogą być bardziej odpowiednie od innych.

5.13. Etnografia

Etnografia opisuje wszelkie naukowe metody wykorzystywane do zrozumienia ludzkiego zachowania i kultury. W sektorze prywatnym jest ona ogólnie przyjęta jako technika badawcza pozwalająca na lepsze zrozumienie klientów. Poniższy przykład pokazuje w jaki sposób etnografia została wykorzystana przez instytucje rządową w celu uzyskania wiedzy o kliencie.

PRZYKŁAD: Praca etnograficzna w HMRC (UK)[1]

HMRC (Urząd ds. Poboru Podatków) podjął małe badanie etnograficzne we współpracy z Pocztą Królewską i Henley Headlight w celu zrozumienia, w jaki sposób krąży po domu i jak traktowana poczta HMRC, kiedy przychodzi z inną pocztą. Firma Henley Headlight stwierdziła, że klienci często ustanawiają swego rodzaju „systemy pocztowe", w których

[1] Przykład przytaczany w brytyjskim Primer on Customer Insight (Cabinet Office, 2006:14)

poczta przez jakiś czas leży w jednym miejscu, po czym zostaje obsłużona przez system „sortowania", „zaangażowania" i „oczyszczania". Proces sortowania był często bardzo szybki, przy czym koperta stanowiła pierwszą wskazówkę do ustalenia priorytetu. Poczta rządowa zwykle wyróżniała się, często z powodu brązowych kopert.

Badanie ujawniło również, że poczta dotycząca Rozliczenia Podatkowego i Zasiłku Na Dzieci wędruje po domu na różne sposoby, Zasiłek Na Dzieci jest trzymany w widocznym miejscu w kuchni lub w „schowku" w pokoju gościnnym. Jednak w przypadku Rozliczenia Podatkowego występował problem hibernacji: deklaracja była odkładana do akt i spoczywała tam zapomniana przez dłuższy okres czasu. Powodem takiego stanu rzeczy były między innymi „niedostateczne informacje na temat sposobu wypełnienia otrzymanego druku", świadomość, że termin składania deklaracji podatkowej nie był bliski („nie wisiał nad głową") i „odkładanie bólu związanego z jego wypełnieniem".

Chociaż było to niewielkie badanie, wgląd jaki dzięki niej uzyskano, zwłaszcza w temacie „hibernacji" Rozliczeń Podatkowych, uświadomił zespołom ds. Produktu i Procesu HMRC, dlaczego wysłanie poczty HMRC na długo przed obowiązkowym terminem może sprawiać, że klienci zwlekają z wypełnieniem formularza do ostatniej chwili. Dokonuje się teraz rewizji dat wypełnienia deklaracji podatkowych, aby skrócić czas od momentu wysłania do momentu otrzymania wypełnionego formularza przez HMRC.

5.14. Segmentacja

Segmentacja w sektorze publicznym to osobny szeroki temat. Jednak niniejsza część byłaby niekompletna bez kilku słów w tej materii. Często źle rozumiana, segmentacja stanowi potężne narzędzie, które może pomóc wielu kierownikom i pracownikom w całej organizacji w wizualizacji klientów i rozpoznaniu grup klientów o wspólnych potrzebach.

Program Rządowej Sieci Komunikacyjnej *Zaangażowanie (Engage)*[2] określa segmentację klientów jako „Rozdział odbiorców docelowych na jednorodne osiągalne grupy w oparciu o wspólne potrzeby i cechy charakterystyczne takie jak:

- cechy socjo-demograficzne (kim są),
- zachowanie (co robią),
- ich postawy i potrzeby (co myślą i czują)."

Segmentację można wykorzystywać jako strategiczne i operacyjne narzędzie. To, w jaki sposób określi się segmentację będzie uzależnione od celu, który chce się osiągnąć. Dobrze zastosowana segmentacja może dostarczyć organizacji wspólną strukturę i język do rozmowy na temat klientów w kontekście strategii i planów.

PRZYKŁAD: Segmentacja w odniesieniu do różnych grup w Administracji Drogowej (Szwecja)

Od 2000 r. Szwedzka Administracja Drogowa systematycznie analizuje potrzeby klientów, osób fizycznych i społeczności biznesowych korzystających ze szwedzkiego systemu transportu.

Dla celów zarządzania tą pracą (głównie do użytku wewnętrznego organizacji) postanowiono podzielić naszych klientów na dwie grupy: indywidualni obywatele i firmy. Grupy te dzielą się również na podgrupy:

[2] http://engage.comms.gov.uk/

Indywidualni obywatele:

- dzieci 0-17 lat,
- młodzież 18-24 lata,
- profesjonaliści,
- starsi obywatele,
- ludzie niepełnosprawni.

Firmy:

- nabywcy transportu,
- przemysł podstawowy i przetwórczy (przemysł podstawowy, przemysł przetwórczy, produkcja ciężka, budownictwo),
- przemysł konsumencki i spożywczy (produkcja lekka, przemysł spożywczy, sklepy),
- usługi prywatne,
- usługi publiczne.

Sprzedawcy transportu/operatorzy transportu:

- operatorzy transportu towarów,
- operatorzy transportu publicznego.

Rozważając jak najlepiej obsłużyć każdy segment organizacja zaczyna przyjmować podejście zorientowane na klienta, a nie na usługę czy produkt. Podejście takie może przynieść korzyści nie tylko w postaci bardziej usatysfakcjonowanych i zaangażowanych klientów, ale również w formie wyższego poziomu efektywności.

Poniższa lista może być przydatna w przeprowadzeniu udanej segmentacji:

- odpowiedzialność: zaplanować w jaki sposób będzie wykorzystywana segmentacja – przez kogo i do czego,
- dźwignia: wykorzystać istniejącą wiedzę i dane jako pomoc w zaprojektowaniu kwestionariusza segmentacji,
- własność: powierzyć zadanie departamentowi i zainteresowanym stronom,
- rozmieszczenie: przedstawiać segmenty w sposób przemawiający do wyobraźni.

Powstały schemat segmentacji powinien być wykonalny i nadawać się do wdrożenia. Oznacza to, że segmenty są mierzalne, możliwe do zidentyfikowania i określenia, można do nich dotrzeć z przekazem, poprzez media i kanały komunikacyjne oraz że są na tyle istotne, że warto kierować do nich oddzielną ofertę („targeting"). Program taki powinien również uwzględniać fakt, że potrzeby, preferencje i postawy klientów zmieniają się i nie pozostaje on długo w tej samej postaci, a zatem powinien być odpowiednio aktualizowany.

Jak przedstawiono w niniejszej publikacji, rząd musi służyć całej społeczności i nie może dopasowywać się do każdego, ale nie może też oferować całkowicie ujednoliconej usługi. Segmentacja stanowi rozwiązanie i pomaga nam zrozumieć, jak najlepiej alokować środki. W końcu sukces jakiegokolwiek programu segmentacji klientów będzie zależeć od tego, czy interesariusze potrafią przedstawić opis potrzeb klientów. Zatem żaden program nie powinien być nadmiernie skomplikowany.

6. Wykorzystywanie istniejących informacji

Niniejszy przewodnik skupia się na zbieraniu nowych informacji na temat oczekiwań i percepcji jakości usługi przez jej beneficjentów. Jednak należy również jak najpełniej wykorzystywać już istniejące dostępne informacje. Obejmuje to informacje zebrane dla celów administracji i zarządzania oraz informacje zebrane w poprzednich badaniach i konsultacjach. Tam gdzie to stosowne, dla celów badań i konsultacji należy też uwzględniać już istniejące grupy. Zbieranie nowych danych jest kosztowne i czasochłonne, a nie zawsze musi być konieczne.

Jako przykład weźmy dane zebrane dla celów administracji i zarządzania, żeby uzyskać skumulowane informacje na temat korzystania z usługi. Ważne jest uwzględnianie kwestii ochrony danych; oznacza to, że należy mieć świadomość skąd pochodzą dane i czy ich ponowne wykorzystanie nie naraża na szwank pierwotnego przedsięwzięcia.

Istnieją duże możliwości w zakresie lepszego wykorzystania już istniejących informacji (które mogły być zebrane dla innych celów) przed rozpoczęciem zbierania nowych informacji. Zachodzi obawa, że informacje takie mogą się wkrótce przedawnić lub że nie odnoszą się bezpośrednio do celu badania i konsultacji. Informacje zebrane dla celów monitoringu nie zawsze są w pełni analizowane.

Wiedzieć to, co już wiadomo

Rozważając badania i konsultacje w jakiejkolwiek sprawie ważne jest, aby przed zaplanowaniem procedur zbierania nowych danych, w pierwszym rzędzie uwzględnić to, co już wiadomo. Wiąże się to z potrzebą przyjęcia zaplanowanego strategicznego podejścia do badań i konsultacji. Taka strategia pozwala na sprawdzenie dostępności i zastosowania istniejących informacji oraz umożliwia określenie luk w wiedzy, które powinny być wypełnione przez nowe badania. Niewielkie zmiany w sposobie działania istniejących systemów danych mogą również zapewnić dane przydatne do doskonalenia usługi.

Mierzyć to, co ma znaczenie

Powszechną praktyką jest mierzenie tych aspektów procesów pracy, które są najłatwiejsze do zmierzenia, zwykle rzeczy, które da się policzyć. Na ogół stosowane miary określają to co ma znaczenie, podczas gdy powinno być na odwrót - to cel pracy powinien określać jakie miary należy zastosować. Systemy pomiaru wyników zwykle skupiają się na efektach bezpośrednich. Wiele pomiarów nie dostarcza użytecznych informacji na temat istotnych możliwości i zachowań, które wywierają wpływ na długofalowe efekty jakości usługi, takie jak zaangażowanie, nauka, praca zespołowa, jakość i innowacja.

Wykorzystanie istniejących informacji na temat standardów usługi

Istnieje szereg narzędzi zarządzania wydajnością, które pomagają organizacjom w opracowaniu odpowiednich miar. Większość organizacji publikuje informacje o wynikach osiąganych w obszarze najważniejszych zakładanych celów w swoich rocznych raportach, ale niewiele z nich wychodzi poza tę dość ograniczoną praktykę.

Jakościowe aspekty pracy najlepiej określa się i wykorzystuje w procesie uczestniczącym, który angażuje personel i beneficjentów usługi, po to by ustalić, jakie elementy wymagają monitorowania i które miary są istotne z punktu widzenia sukcesu. Opracowane w ten sposób systemy zarządzania informacją bazują na istotnych informacjach zwrotnych uzyskanych w rzeczywistym czasie, są otwarte na nowe i zaskakujące informacje i mogą być przystosowane do zmieniających się okoliczności.

Jeżeli dostępne są odpowiednie informacje na temat wyników w odniesieniu do standardów, istnieje możliwość wykorzystania tych informacji w doradczy i bardziej praktyczny sposób, gdzie beneficjenci usługi zadają pytania i stawiają wyzwania.

Następna część rozwija wątek przekazywania wyników i angażowania obywateli/klientów oraz wyjaśnia jak można wykorzystać takie informacje do wprowadzania udoskonaleń.

Kompleksowe podejście, które łączy różne źródła uzyskiwania wiedzy w zakresie spełnienia standardów i przekazywania informacji o osiągnięciach można znaleźć w inicjatywie podjętej w Wielkiej Brytanii o nazwie Doskonałość Usługi dla Klienta.

PRZYKŁAD: inicjatywa Doskonałość Usługi dla Klienta (Wielka Brytania)

W 2008 r. podjęto inicjatywę ***Doskonałość Usługi dla Klienta***. Rząd chce, aby usługi publiczne dla wszystkich były efektywne, skuteczne, doskonałe, sprawiedliwe i by klient był upodmiotowiony, wyposażony w większe kompetencje – klient zawsze i wszędzie ma być najważniejszy w procesie świadczenia usług publicznych. Mając to na uwadze opracowano standard ***Doskonałość Usługi dla Klienta*** w celu wyposażenia instytucji usług publicznych w praktyczne narzędzie, pozwalające na wprowadzenie zmian zorientowanych na klienta.

Podstawą takiego narzędzia jest standard ***Doskonałość Usługi dla Klienta***, który dogłębnie bada obszary wskazane w badaniach jako priorytetowe dla klientów. Aby organizacja została uznana za spełniającą standard ***Doskonałość Usługi dla Klienta***, musi uzyskać pozytywną ocenę na podstawie kryteriów standardu, która wydawana jest przez jeden z licencjonowanych organów certyfikujących. Pięć kryteriów ***Doskonałości Usługi dla Klienta*** obejmuje:

1. Wgląd w potrzeby klienta

Skuteczne poznanie swoich klientów, konsultowanie się z nimi w zrozumiały sposób i sprawne mierzenie długofalowych efektów twojej usługi stanowią część tego podejścia. Nie chodzi tutaj tylko o zbieranie informacji, lecz o możliwości wykorzystywania tych informacji.

2. Kultura organizacji

Stworzenie i krzewienie kultury prawdziwie zorientowanej na klienta stanowi dla organizacji wyzwanie. Osiągnięcie tego celu wymaga zaangażowania całej organizacji, od strategicznego lidera do personelu pierwszego kontaktu.

3. Informacja i dostęp

Klienci cenią sobie dokładne i kompleksowe informacje, dostępne lub dostarczane im przez najbardziej odpowiedni kanał. Postawienie klienta na pierwszym miejscu może stanowić ważny krok w kierunku zapewnienia skutecznej komunikacji.

4. Świadczenie usług

Sposób, w jaki prowadzisz działalność, jakie są długofalowe efekty dla klienta oraz to, jak sobie radzisz z wynikłymi problemami może stanowić o sukcesie organizacji. Opinie klientów na temat długofalowych efektów twoich usług są równie ważne co osiąganie głównych wskaźników, które organizacja wykorzystuje do mierzenia swoich wyników. Słuchanie i proszenie o komentarze, informacje zwrotne i skargi mogą stanowić doskonały sposób wprowadzania drobnych poprawek w sposobie prowadzenia organizacji.

5. Terminowość i jakość usług

Szybkość kontaktu na początku i dotrzymywanie uzgodnionych terminów ma podstawowe znaczenie dla satysfakcji klienta.

Jednak szybkość często osiąga się kosztem jakości, dlatego kwestia terminowości musi być połączona z jakością usługi w celu zapewnienia najlepszego możliwego wyniku dla klientów.

Te szczegółowe kryteria oraz ich stosowne elementy można znaleźć w standardzie Doskonałość Usługi dla Klienta, dostępnym do pobrania ze strony internetowej www.cse.cabinetoffice.gov.uk. Na stronie tej znajduje się również dużo innych przydatnych informacji na temat standardu, najlepszych praktyk oraz objaśnienie narzędzi i technik.

Doskonałość Usługi dla Klienta powinna działać na trzech różnych poziomach:

- ***Jako „napęd" ciągłego doskonalenia***. Przez umożliwienie organizacjom przeprowadzenia samooceny ich możliwości, wykorzystania internetowego narzędzia do samooceny świadczenia usługi zorientowanej na klienta, określenia obszarów wymagających udoskonaleń i metod doskonalenia.
- ***Jako narzędzie rozwijania umiejętności***. Przez umożliwienie pojedynczym osobom i zespołom w obrębie organizacji pogłębiania i nabywania nowych umiejętności w obszarze zorientowania na klienta i zaangażowania klienta, co pomaga im w budowaniu możliwości świadczenia lepszej jakości usług.
- ***Jako niezależne uprawomocnienie osiągnięcia***. Przez umożliwienie organizacjom zdobywania formalnej akredytacji w zakresie standardu Doskonałość Usługi dla Klienta, demonstrowania ich kompetencji, rozpoznawania kluczowych obszarów wymagających udoskonalenia i świętowania sukcesów.

Część V.
Zarządzanie i Zwiększanie Satysfakcji Klienta

Wstęp

W jaki sposób Zarządzanie Satysfakcją Klienta jest wykorzystywane do doskonalenia?

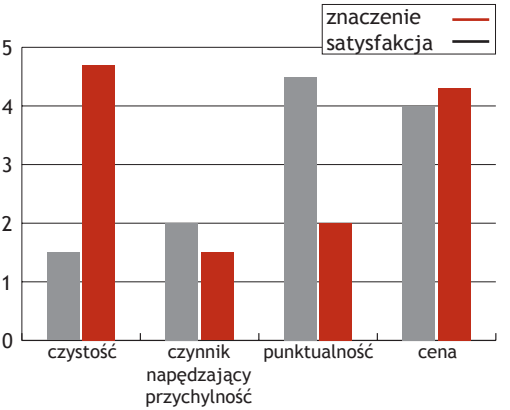
Znajomość oraz spełnianie potrzeb i oczekiwań klientów nie tylko prowadzi do większej satysfakcji klientów, ale co ważniejsze, przyczynia się do bardziej efektywnego świadczenia usług publicznych. Pomaga skoncentrować się na najważniejszych aspektach świadczenia usługi i zarządzać oczekiwaniami w zakresie świadczonych usług. Dostrzeganie tych elementów ma podstawowe znaczenie dla optymalizowania procesów i objaśniania ich klientom (np. przez karty klienta).

W celu pokazania, w jaki sposób można wykorzystać Zarządzanie Satysfakcją Klienta do polepszenia usługi, można rozważyć różne podejścia. Przede wszystkim ważne jest, aby umieścić zarządzanie w szerszej perspektywie świadczenia usługi zorientowanej na klienta. Uzyskanie wglądu w oczekiwania i potrzeby klienta, a następnie zdobycie wiedzy, w jaki sposób należy je spełnić, wykorzystuje się do bezpośredniego doskonalenia usługi i sposobu jej świadczenia. Ponadto, udoskonalenie usługi i świadczenia usługi stanowi jeden aspekt ogólnego zarządzania i doskonalenia organizacji. Odnosi się ono do kompleksowego zarządzania jakością w odniesieniu do sterowania i oceny funkcji organizacji. Dla tego celu przydatna jest Wspólna Metoda Oceny (CAF).

Po przedstawieniu tych dwóch aspektów udoskonaleń w bezpośredniej usłudze z jednej strony i udoskonaleń w organizacji z drugiej strony, pokrótce omawiamy kwestię przekazywania wyników dotyczących konsultacji z obywatelem/klientem.

1. Doskonalenie usługi i świadczenia usługi

Ostatnie rozważania poświęcone wiedzy na temat klienta związane są ze znaczeniem, jakie mają dla niego niektóre aspekty świadczenia usługi. Problem występuje, gdy klient jest niezadowolony z czegoś co uznaje za ważne. Jeżeli jednak ten sam klient jest również niezadowolony z elementu, który uznaje za mało istotny, wówczas dla organizacji nie stanowi to pilnego problemu.



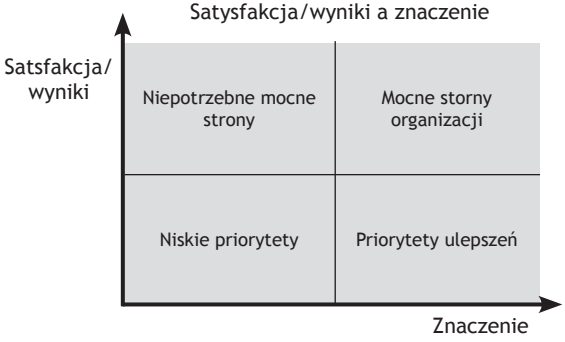
Ilustrujemy to na fikcyjnym przykładzie. Wykres przedstawia wyniki satysfakcji użytkowników transportu publicznego oraz znaczenie, jakie ma dla nich każdy aspekt w skali od 1 do 5. Wykres pokazuje, że klienci uważają terminowość i ceny biletu za bardzo ważne, natomiast czystość autobusów oraz życzliwość kierowców są mniej istotne. Wyniki satysfakcji dla każdego z tych elementów są bardzo różne. Klienci są bardzo zadowoleni z cen biletów, czyli aspektu, który uznają za bardzo ważny. Są również zadowoleni z czystości autobusów, czyli elementu, który uznają za mało istotny. Jednak poziom satysfakcji jest niski w przypadku punktualności autobusów i życzliwości kierowców. Ten pierwszy aspekt klienci uznają za bardzo ważny, ale

drugi nie. Połączenie znaczenia i wyników satysfakcji wyraźnie pokazuje jakie powinny być priorytety w zakresie ulepszeń w firmie transportu autobusowego.[1]

Różne grupy klientów mogą uznawać różne aspekty za ważne. Interpretacja wyników satysfakcji powinna zatem rozróżniać te różne grupy.

Porównanie wyników satysfakcji i znaczenia, jakie pewne elementy jakości mają dla klientów, pozwala organizacji ustalić priorytety w zakresie doskonalenia jakości. Elementy lub usługi, które są dla klientów ważne i z których nie są zadowoleni, powinny stanowić absolutny priorytet. Elementy, które klienci nie uznają za istotne i wszędzie tam, gdzie poziom satysfakcji jest wysoki mogą tymczasowo zajmować mniej uwagi, jeżeli zasoby są skąpe. Ważne jest jednak, aby sprawdzać, czy wszystkie grupy klientów myślą o usłudze publicznej w ten sam sposób, lub czy nie występuje znaczna rozbieżność. Tabela pokazuje różne kombinacje i wynikające z nich priorytety dla organizacji, przy czym kluczowe czynniki umieszczone są w lewym górnym rogu. Są one różnie nazywane metodą kwadrantu, matrycy lub siatki znaczenia wyników, i dają początek różnym typom wykresów. Czynniki dzielą się na cztery różne grupy, przy czym działania koncentrują się na tych, które znajdują się w priorytetach kwadrantu udoskonaleń.

Podejście SERVQUAL, o którym mowa w części 2 uwzględnia ten aspekt. Podobna koncepcja badawcza, o której chcielibyśmy tu wspomnieć to Wspólne Narzędzie Pomiarowe (CMT)[2], które zostało opracowane w Kanadzie, łączące elementy z różnych modeli.



Wykorzystywany w SERVQUAL model podstawowej analizy luk ma różne odrębne elementy. Wcześniej wspominaliśmy o (1) ocenie jaką powinna uzyskać idealna lub doskonała usługa; (2) ocenie, jaką uzyskuje indywidualny usługodawca; ale także o (3) znaczeniu, jakie przypisuje się górnym wymiarom w określaniu ogólnej satysfakcji.

Wspólne Narzędzie Pomiarowe (CMT)[3] jest wynikiem szerokich badań prowadzonych przez naukowców w Kanadyjskim Centrum Rozwoju Zarządzania i innych badaczy, którzy analizowali szereg metod standaryzującego pomiaru satysfakcji klienta z usług publicznych. Opracowany przez nich model stanowi przykład na to, jak można połączyć elementy różnych metod w celu lepszego zrozumienia satysfakcji i ustalenia priorytetów w zakresie udoskonaleń; załączniki zawierają kwestionariusz modelu. Obejmuje on pięć głównych sposobów zadawania pytań które mierzą:

- oczekiwania w odniesieniu do szeregu czynników usługi,
- percepcję doświadczenia tych czynników usługi;
- poziom znaczenia przypisywanego każdemu z różnych elementów usługi;
- poziom satysfakcji z tych elementów.
- własne priorytety respondentów w zakresie udoskonaleń.

[1] Przykład cytowany w Van de Walle. S. (2007) „Measuring customer satisfaction in the public sector: a short introductory guide, str. 46-47

[2] Więcej informacji na temat CMT można znaleźć na stronie http://www.ccmd-ccg.gc.ca/pdfs/tool_e.pdf

Zatem podejście to składa się z pięciu różnych elementów. Miary oczekiwań i percepcji doświadczenia usługi koncentrują się na stosunkowo niewielkiej liczbie bardzo konkretnych czynników, takich jak czas oczekiwania przez klientów na usługę itd. Pozwala to na wykorzystanie metody analizy luk przez porównanie oczekiwanej jakości usługi z doświadczeniem.

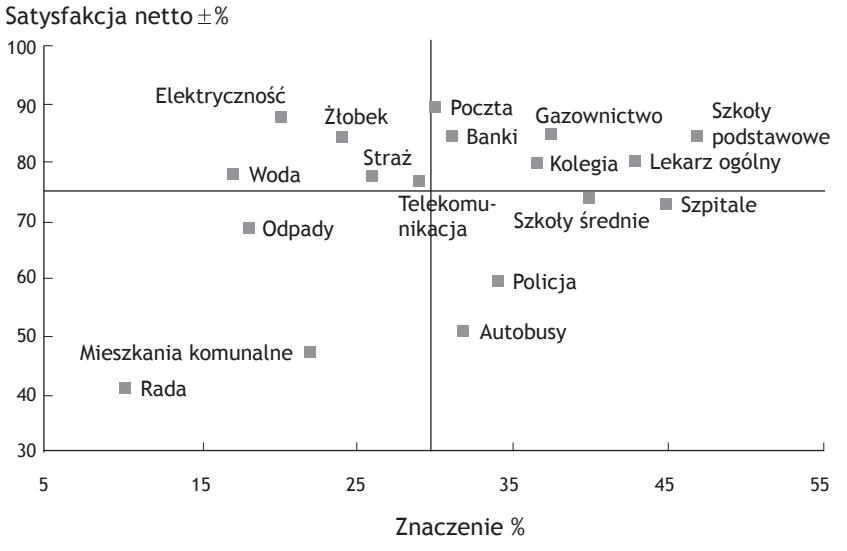
Druga część obejmuje badanie poziomu satysfakcji z większej ilości elementów, po czym respondenci pytani są jak ważny jest dla nich każdy z tych elementów. Pozwala to na porównanie satysfakcji i przypisywanego znaczenia, co prowadzi do powstania wyżej wspomnianych kwadrantów. W zastosowaniach modelu analiza polega również na modelowaniu ukrytego znaczenia i porównaniu go ze znaczeniem deklarowanym. Pokazuje to na przykład, że wykończenie stanowi wysoki priorytet udoskonaleń zarówno wtedy gdy porównujemy znaczenie deklarowane z satysfakcją i gdy modelujemy znaczenie z satysfakcją, ale poziom biurokracji jest akcentowany tylko w przypadku znaczenia modelowanego. Ponadto, respondenci proszeni są o bezpośrednie podanie priorytetów działania. To również daje nam cenne porównanie z czynnikami uwzględnianymi w metodach kwadrantowych.

Przykład tego rodzaju analizy pokazany jest na wykresach z projektu wykorzystującego dane Panelu dla jednostki Wykluczenia Społecznego. Stanowi on raczej przegląd szeregu usług, a nie skupia się na relatywnych priorytetach w obrębie konkretnej usługi, tym niemniej podejście jest podobne.

Wykres pokazuje znaczenie 16 najważniejszych usług dla klientów w stosunku do miary satysfakcji z każdej z tych usług. Średnie wyniki satysfakcji i znaczenia pokazane są jako linie, które rozdzielają wykresy na cztery kwadranty.

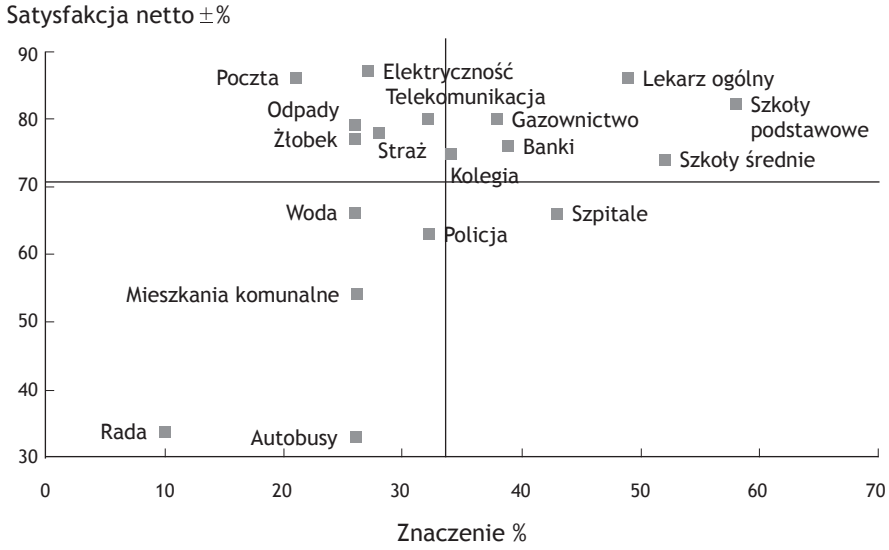
Dwa lewe kwadranty zawierają usługi, które uważane są za stosunkowo mniej ważne. W kwadrancie w prawym górnym rogu znajdują się usługi, które uznawane są za istotne i z których beneficjenci usług są również stosunkowo zadowoleni. To jest to miejsce, do którego

Rejony niedostatku - użytkownicy



zdążają usługi i gdzie znajdują się urzędy pocztowe i co bardziej zaskakujące, banki w rejonach deprywacji (niedostatku). Prawy dolny róg pokazuje te usługi, z których beneficjenci usług są mniej zadowoleni, ale które są również stosunkowo ważne – mogą być one uważane za priorytety wymagające udoskonaleń. W obszarach niedostatku na przykład szpitale, policja, autobusy i szkoły średnie są uwypuklone jako relatywne priorytety udoskonaleń. Znaczenie jest różne dla różnych grup ludzi.[4]

Inne rejony - użytkownicy



PRZYKŁAD: Urząd Miasta Warszsawy. Konkurs na najlepsze biuro obsługi mieszkańców (Polska)

W 2002 r. weszła w życie ustawa o organizacji miasta Warszawy, łącząca stowarzyszenie niezależnych społeczności w jedno miasto podzielone na 18 jednostek, zwanych dzielnicami. Reforma doprowadziła do unifikacji oddzielnie funkcjonujących organów, co następnie pociągnęło za sobą konieczność unifikacji systemów zarządzania, w tym usług na rzecz mieszkańców przez otwarcie Biur Obsługi Mieszkańców (BOM) w dzielnicach. W ramach zadań mających na celu doskonalenie pracy Urzędu Miasta Warszawy w zakresie bezpośredniej obsługi mieszkańców, Biuro Spraw Obywatelskich od 2005 r. okresowo organizuje Konkurs na najlepsze Biuro Obsługi Mieszkańców. Celem konkursu jest ocena wyników i osiągnięć BOM-ów w zakresie doskonalenia obsługi, wymiana doświadczeń i rozpowszechnianie najlepszych praktyk. W celu oceny wyżej wspomnianych działań stosowane są następujące metody:

- **kwestionariusz** dla uczestników Konkursu (Kierownicy Biur Obsługi Mieszkańców). Celem badań jest uzyskanie opisu praktyk, inicjatyw oraz innowacji wdrażanych w poszczególnych BOM-ach, które prowadzą do udoskonalenia jakości usługi

[4] Przykład przytaczany w The Prime Ministers" Office of Public Service Reform (2002), Public Service Reform, MORI report for the Cabinet Office Satisfaction with Public Services, str. 69

i usprawnienia procesu administracyjnego jak również zapobiegania sytuacjom prowadzącym do korupcji;

- **wizyty w Biurach Obsługi Mieszkańców** składane przez pracowników Biura Spraw Obywatelskich. Mają one na celu zweryfikowanie informacji wskazanych w kwestionariuszach złożonych przez Szefów BOM-ów;
- **wgląd w potrzeby klienta:**
  - mini kwestionariusz na temat satysfakcji klienta, składany w Biurach Obsługi Mieszkańców lub na stronie internetowej Urzędu Miasta,
  - wywiad wśród mieszkańców załatwiających swoje sprawy w Urzędzie Miasta, przeprowadzony przez agencję specjalizującą się w badaniach ankietowych, we współpracy z Centrum Konsultacji i Dialogu Społecznego. Celem badania jest zebranie przez doświadczonych ankieterów opinii klientów na temat kompetencji, zachowania i życzliwości personelu oraz infrastruktury biura.

2. Doskonalenie organizacyjne

Wykorzystywanie informacji o obywatelu/kliencie jest oczywiście przydatne w procesie bezpośredniego doskonalenia usługi i świadczenia usługi. Jednak aspekty te stanowią część ogólnego procesu doskonalenia organizacji we wszystkich jej dziedzinach. To doskonalenie organizacyjne lub organizacyjny rozwój przekłada się na różne modele zarządzania (jakością). W tym kontekście chcielibyśmy przedstawić metodę CAF (Wspólna Metoda Oceny) jako owoc współpracy na szczeblu europejskim w ramach grupy IPSG. Opisujemy model, mający na celu doskonalenie ogólnej jakości pracy organizacji, a szczególny nacisk kładziemy na liczne powiązania z narzędziami i technikami przedstawionymi w części IV i przesunięcie akcentu w kierunku zarządzania satysfakcją i współrządzenia, uwzględniającego obywatela/klienta w wielu różnych fazach cyklu polityki i zarządzania.

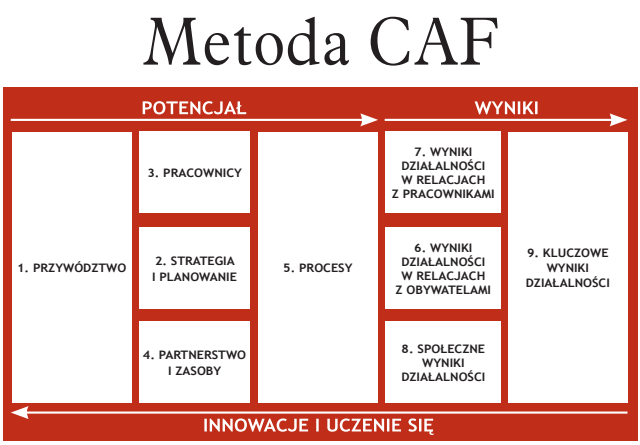
2.1. Historia i kontekst CAF

Po latach nieformalnych konsultacji w Unii Europejskiej odczuwano coraz większą potrzebę podjęcia bardziej intensywnych i formalnych działań w celu zoptymalizowania współpracy w dziedzinie modernizacji usług publicznych. W czasie austriackiej prezydencji Unii Europejskiej w drugiej połowie 1998 r. powzięto decyzję o ustanowieniu wspólnego europejskiego programu jakościowego, który mógłby być stosowany w sektorze publicznym jako narzędzie do samooceny organizacji (Engel, 2000). Dyskusje ujawniły, że to czego brakowało w domenie zarządzania jakością to łatwe w użyciu i bezpłatne narzędzie do samooceny w sektorze publicznym, które mogłoby pomóc administracjom publicznym w całej Unii Europejskiej w zrozumieniu i stosowaniu nowoczesnych technik zarządzania, i które byłoby szczególnie istotne dla instytucji sektora publicznego zainteresowanych wykorzystaniem systemu zarządzania jakością, organizacji, które dopiero zaczynają swoją „podróż do doskonałości" lub organizacji, które chciałyby się porównać z innymi podobnymi organizacjami w Europie (Stres, 2002).

Wspólna Metoda Oceny (CAF) została opracowana pod egidą Grupy Innowacyjnych Usług Publicznych (IPSG), nieformalnej grupy roboczej krajowych ekspertów (urzędników państwowych). Podstawowy projekt CAF został przygotowany w 1998 i 1999 r. na podstawie wspólnej analizy przeprowadzonej przez EFQM, Speyer Academy i Europejski Instytut Administracji Publicznej (Staes, 2001). Pierwsze pilotażowe testy zostały przeprowadzone w szeregu instytucji sektora publicznego, a „ostateczną" wersję CAF przedstawiono na Pierwszej Konferencji Jakości Administracji Publicznej w Unii Europejskiej w Lizbonie

w maju 2000 r. CAF różni się od modelu EFQM wieloma wymiarami (podkryteriami) i wyraźnie uwzględnia specyficzny charakter sektora publicznego. Ta cecha CAF została wzmocniona w drugiej poprawionej wersji CAF oficjalnie zaprezentowanej podczas Drugiej Konferencji Jakości Administracji Publicznych w UE, która odbyła się w Kopenhadze w 2002 r. w czasie prezydencji duńskiej. W 2006 r. druga wersja modelu CAF, a zwłaszcza system punktacji został przedstawiony na czwartej konferencje jakości w Finlandii.[1] Wszystkie informacje CAF dostępne są na stronie internetowej www.eipa.eu/caf .

2.2. Model teoretyczny



„Głównym celem CAF jest dostarczenie prostego, bezpłatnego i łatwego w użyciu narzędzia, które nadaje się do samooceny organizacji sektora publicznego w Europie i pozwala również na dzielenie się najlepszymi praktykami i działaniami w zakresie benchmarkingu. (Engel, 2002: 35). CAF jest odzwierciedleniem organizacji. Reprezentuje wszystkie aspekty, które muszą być obecne we właściwym zarządzaniu organizacją w celu osiągnięcia zadowalających wyników. Wszystkie te elementy przekładają się na dziewięć kryteriów. Pięć z nich to „Potencjał", a cztery to „Wyniki". Kryteria Potencjału obejmują to, czym organizacja jest. Kryteria „Wyniki" obejmują to, co organizacja osiąga w zakresie efektów bezpośrednich i długofalowych, ale również pomiarów satysfakcji klientów i pracowników. „Wyniki" następnie podlegają operacjonalizacji i nadaje się im konkretną formę w podkryteriach. Na postawie tych podkryteriów grupa pracowników organizacji dokonuje jej samooceny.

Metoda CAF została opracowana do wykorzystania w różnych instytucjach sektora publicznego – na szczeblu krajowym, regionalnym, czy też lokalnym – i w różnego rodzaju przedsięwzięciach, np. jako część programu reformy lub podstawa do wprowadzania udoskonaleń w organizacjach świadczących usługi publiczne. W niektórych sytuacjach, zwłaszcza w przypadku dużych organizacji, samooceny można dokonywać na poziomie poszczególnych działów czy departamentów.

CAF zapewnia:

- ocenę opartą na dowodach, wykorzystującą zestaw kryteriów powszechnie stosowany w jednostkach administracji publicznej w Europie,
- ustalenie czy faktycznie uzyskano zakładany postęp i poziom wdrożenia,
- uzyskanie spójności podjętych działań i konsensusu w sprawie, co należy uczynić, by doskonalić organizację,

[1] www.4Qconference.org

- uzyskanie powiązania pomiędzy osiąganymi wynikami a wykorzystywanym potencjałem,
- wzbudzenie zainteresowania pracowników i skłonienie ich do zaangażowana się w proces doskonalenia,
- upowszechnienie doświadczeń w zakresie dobrych praktyk i dzielenie się nimi wewnątrz i na zewnątrz organizacji,
- włączenie różnych inicjatyw dotyczących doskonalenia jakości w codzienną działalność organizacji,
- pomiar postępu osiąganego wraz z upływem czasu poprzez okresową samoocenę.

2.3. Jak stosować CAF?

CAF zapewnia samoocenę, w ramach której powołana ad hoc grupa pracowników może przeprowadzić krytyczną analizę organizacji przy pomocy struktury CAF, mianowicie przekładu 9 ogólnych kryteriów na 28 podkryteria. W wyniku tego uzyskuje się informacje o mocnych stronach, obszarach wymagających udoskonaleń i proponowanych działaniach doskonalących. Wówczas można je wykorzystać do zaproponowania planu w celu zmierzenia się z kwestiami, które wymagają udoskonaleń.

POTENCJAŁ
Kryterium 1. Przywództwo Prosimy o przytoczenie przykładów pokazujących jak liderzy organizacji:
Podkryterium 1.1. Wytyczają kierunki działania organizacji poprzez sformułowanie jej misji, wizji i wartości
Podkryterium 1.2. Rozwijają i wdrażają system zarządzania organizacją, jej działaniami i zmianą
Podkryterium 1.3. Motywują i wspierają ludzi w organizacji oraz inspirują ich własnym przykładem
Podkryterium 1.4. Zarządzają relacjami z politykami i innymi zainteresowanymi stronami w celu osiągnięcia wspólnego poczucia odpowiedzialności
Kryterium 2. Strategia i Planowanie Prosimy o przytoczenie przykładów pokazujących jak organizacja:
Podkryterium 2.1. Uzyskuje informacje o obecnych i przyszłych potrzebach zainteresowanych stron.
Podkryterium 2.2. Opracowuje strategię i plany oraz dokonuje ich przeglądu i aktualizacji, z uwzględnieniem potrzeb zainteresowanych stron i dostępnych zasobów.
Podkryterium 2.3. Realizuje strategię i plany w całej organizacji.
Podkryterium 2.4 Planuje, wdraża i analizuje działania modernizacyjne i innowacyjne.
Kryterium 3. Pracownicy Prosimy o przytoczenie przykładów pokazujących jak organizacja:

Podkryterium 3.1.
W sposób przejrzysty planuje, zarządza i doskonali zasoby ludzkie w zakresie strategii i planowania.

Podkryterium 3.2.
Określa, rozwija i wykorzystuje kompetencje pracowników przez dopasowanie celów indywidualnych i organizacyjnych

Podkryterium 3.3.
Angażuje pracowników przez rozwój dialogu i upodmiotowienia („empowerment")

Kryterium 4. Partnerstwo i Zasoby
Prosimy o przytoczenie przykładów pokazujących jak organizacja:

Podkryterium 4.1.
Rozwija i realizuje stosunki z kluczowymi partnerami.

Podkryterium 4.2
Rozwija relacje i współpracę z obywatelami/ klientami.

Podkryterium 4.3.
Zarządza finansami.

Podkryterium 4.4.
Zarządza informacją i wiedzą.

Podkryterium 4.5.
Zarządza technologią.

Podkryterium 4.6.
Zarządza majątkiem

Kryterium 5. Procesy
Prosimy o przytoczenie przykładów pokazujących jak organizacja:

Podkryteriuim 5.1.
Identyfikuje, projektuje, zarządza i na bieżąco usprawnia procesy

Podkryterium 5.2.
Opracowuje oraz dostarcza produkty i usługi zorientowane na klientów/obywateli.

Podkryterium 5.3.
Wprowadza innowacje procesowe z udziałem obywateli/klientów

WYNIKI

Kryterium 6. Wyniki działalności w relacjach z obywatelami/klientami
Prosimy o rozważenie, jakie są osiągnięcia organizacji w zakresie zaspokajania potrzeb i oczekiwań obywateli i klientów w oparciu o:

Podkryterium 6.1.
Wyniki pomiarów satysfakcji obywateli/klientów.

Podkryterium 6.2.
6.2. Wyniki innych pomiarów relacji z obywatelami/klientami.

Kryterium 7. Wyniki działalności w relacjach z pracownikami
Prosimy o rozważenie, jakie są osiągnięcia organizacji w zakresie zaspokajania potrzeb i oczekiwań pracowników w oparciu o:

Podkryterium 7.1.
Wyniki pomiarów satysfakcji i motywacji pracowników.

Podkryterium 7.1.
Wyniki pomiarów satysfakcji i motywacji pracowników.

Podkryterium 7.2.
Wyniki innych pomiarów relacji z pracownikami.

Kryterium 8. Społeczne wyniki działalności
Prosimy o rozważenie, jakie są osiągnięcia organizacji w zakresie wpływu na społeczeństwo w oparciu o:

Podkryterium 8.1.
Wyniki pomiarów postrzegania przez zainteresowane strony rezultatów organizacji w zakresie wpływu na społeczeństwo.

Podkryterium 8.2.
Ustanowione przez organizację wskaźniki oddziaływania na społeczeństwo

Kryterium 9. Kluczowe wyniki działalności
Prosimy o przyjrzenie się dowodom na osiągnięcie przez organizację wyznaczonych celów w oparciu o:

Podkryterium 9.1.
Wyniki zewnętrzne: porównanie osiągniętych rezultatów: efektów bezpośrednich i długofalowych do zakładanych celów

Podkryterium 9.2.
Wyniki wewnętrzne

Obywatel/klient zajmuje znaczące miejsce w modelu i jest wspominany w wielu podkryteriach.

Najbardziej oczywiste jest kryterium 6, gdzie przyglądamy się wynikom pomiarów satysfakcji obywatela/klienta. Jednak również w potencjale występują liczne kryteria i podkryteria uwzględniające wpływ obywatela/klienta. Wymieniamy najważniejsze z nich.

Podkryterium 1.4. zajmuje się kwestią, jak liderzy zarządzają relacjami z politykami i innymi interesariuszami w celu zapewnienia wspólnej odpowiedzialności. Uwaga jest tutaj skupiona na roli kierownictwa. Obywatele/klienci są również zaangażowani w strategię i planowanie. Podkryterium 2.1. zbiera informacje związane z obecnymi i przyszłymi potrzebami interesariuszy.

Potrzeby te muszą przekładać się na konkretne planowanie i strategię. W podkryterium 2.2. grupy samooceny przyglądają się czy i jak organizacja opracowuje, rewiduje i aktualizuje strategię i planowanie, uwzględniając potrzeby interesariuszy i dostępne środki. Kryterium 4 zwraca szczególną uwagę na partnerstwo z obywatelem/klientem oraz innymi interesariuszami, tj. podkryterium 4.1. Rozwijanie i realizacja stosunków z kluczowymi partnerami i podkryterium 4.2. Rozwijanie relacji i współpracy z obywatelami/klientami. Wszystko to musi przekładać się na podstawowe procesy organizacji, tj. podkryterium 5.2. opracowanie oraz dostarczanie produktów i usług zorientowanych na obywateli/klientów i podkryterium 5.3. wprowadzanie innowacji procesowych z udziałem obywateli/klientów.

Narzędzia i techniki części 4 można umieścić w jednym lub większej liczbie kryteriów modelu CAF. Zgodnie z tą samą logiką wszystkie elementy Zarządzania Satysfakcją Klienta, przedstawione w części 3 w czterech elementach modelu współrządzenia: współprojekcie, współdeyzji, współprodukcji i współocenie można znaleźć w modelu CAF.

3. Przekazywanie informacji o wynikach i działaniach

Wyniki badań i konsultacji powinny być przekazywane beneficjentom usług, personelowi oraz innym interesariuszom. Niektóre organizacje życzą sobie przekazywać je szerszemu ogółowi i innym odbiorcom.

Typ informacji zwrotnej oraz sposób, w jaki jest dostarczana różni się w zależności od charakteru

projektu i odbiorców; prawdopodobnie większość wyników będzie przekazywana w jakiejś formie pisemnej, chociaż nie musi to być pełny raport z badań. Uwzględnienie odbiorców ma kluczowe znaczenie. Wszyscy odbiorcy docenią skierowane do nich raporty. Podczas gdy niektórzy odbiorcy cenią sobie zwięzłość, inni mogą żądać bardziej szczegółowych informacji na temat podstawy dowodów, interpretacji i priorytetów działania. Pełny raport techniczny prawdopodobnie wzbudzi największe zainteresowanie specjalistycznego personelu oraz tych, którym zależy na ocenie jakości samego procesu badania i konsultacji.

Tam gdzie odbiorcami są sami beneficjenci usług, wiadomości muszą być krótkie i rzeczowe:

- należy ich poinformować w zakresie proponowanych działań;
- kiedy zostanie wdrożona zmiana;
- dlaczego dokonywana jest zmiana tj. na jakich dowodach oparta jest decyzja;
- jak beneficjenci usług mogą przedstawiać swoje uwagi w zakresie zaproponowanych zmian,
- jak mogą uzyskać bardziej szczegółowe informacje, jeżeli będzie to konieczne.

Wiele organizacji stosuje biuletyny lub wkładki do regularnych biuletynów w celu przekazania informacji zwrotnej beneficjentom usług. W przypadku dużych przedsięwzięć może opłacać się wydrukowanie specjalnego numeru lub oddzielnego raportu poświęconego informacjom zwrotnym. Dla różnych odbiorców odpowiednie są różne media. Opcje w zakresie sposobów przekazania wyników badania i konsultacji obejmują:

- raport z badań,
- wyniki lub krótkie streszczenie z kluczowych wyników,
- streszczenia wykonawcze,
- przeglądy/wyciągi,
- biuletyny i wkładki w innych publikacjach,
- publikacje w sieci,
- wideo,
- materiały na DVD/CD,
- plakaty/wystawy,
- prezentacje dla określonych odbiorców, takich jak personel, członkowie rady,
- inne wydarzenia - uruchomienie badań wiązanych,
- przypomnienia e-mailowe z odnośnikami (hiperlinkami) do raportów w sieci,
- wzmianki prasowe.

Wnioski

Główne wyzwanie w omawianym obszarze często wiąże się nie tyle z zarządzaniem, co z kulturą. Prawdziwe wyzwanie to nie możliwość stosowania narzędzi pomiaru czy oceny, ale umiejętność przekładania zebranych w ten sposób informacji na działanie. Oznacza to, że organizacja ma zarówno prawo, jak i wolę do działania na podstawie tych informacji. Zatem zanim wybierze się najlepsze narzędzia do pomiaru satysfakcji klienta, należy dokładnie rozważyć racjonalne uzasadnienie potrzeb pomiaru i włączyć je do szerszej koncepcji zarządzania satysfakcją.

Bibliografia

Bachelet, D. (1995) „Measuring Satisfaction, or the Chain, the Tree and the Nest" in Brooks, R. (Ed.) (1995) *Customer Satisfaction Research*, Amsterdam, European Society for Opinion and Marketing Research.

Bouckaert, G., Löffler, E. and Pollitt, C. (2006), *Scientific report on the 4th European Quality Conference*, Finland: Tampere

Cabinet Office (2006), *Customer insight in public services: A „Primer"*, London, p. 20

Bovaird, T. & Löffler, E. (eds.) (2003). *Public Management and governance*. London: Routledge. p. 255

Caddy J. & M. Vintar, *Building Better Quality Administration for the public: Case studies from Central and Eastern Europe*. NISPAcee, p. 236.

Communities Scotland (2006), *How to gather views on service quality*, Scottish Executive, p. 148

Dinsdale, G. and Marsden, D. (1999), *Citizen/ Client Surveys: Dispelling Myths and Redrawing Maps,* for the Citizen centred network, CCMD, p. 43.

Doherty, L. and Horne, T. (2002) *Managing public services*. Routledge, London, p. 559

Elam, G. and Ritchie, J. (1997), *Exploring Customer Satisfaction*, Research Report No. 63, A report of research carried out by Social and Community Planning Research on behalf of the Department of Social Security, p. 81

Engel, C. (2002)."Common Assessment Framework : The state of affairs", *Eipascope*, (1), pp. 35-39.

EIPA (2006). *CAF Works: Better results for the citizen by using CAF*. Maastricht: EIPA. p. 101

EIPA (2006), *Common Assessment Framework: version 2006*, Maastricht, p.51

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

Ferlie, E., Ashburne, L., Fitzferald, L. and Pettigrew, A. (1996) *The new public management in action*. Oxford: Oxford University Press

Flemish Government, 2007, *Guideline for the creation of a client satisfaction questionnaire,* p. 27

Gaster, L. and Squires A. (2003) *Providing quality in the public sector*. Maidenhead: Open University Press, p. 292

Hoffman K. & J. Bateson, (1997). *Essentials for service marketing*, The Dryden Press, Chicago

Johnston, R. and Heineke, J. (1998), Exploring the Relationship Between Perceptions and Performance: Priorities for Action ,*The Services Industries Journal*, Vol 18, Nº 1 (January), pp. 101-112.

Johnston, R. (1995), *The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers,* International Journal of Bank Marketing, Vol. 15 n. 4, pp.111-116.

Kickert, W. (ed.) (1997) Public management and administrative reform in Western Europe. Cheltenham: Edward Elgar

Kettl, D. (2000) The global public management revolution: a report on the transformation of governance, Washington, DC: The Brookings Institution.

Lane, J.(2000) *New public management*. London, Routledge, p. 242

Löffler E. & M.Vintar (2004) , *The current quality agenda of East and West European public services,* in Löffler E. & M. Vintar (eds.), „Improving the quality of East and West European public services", Ashgate, pp. 3-19.

Löffler, E.(2002) "*Defining and measuring quality in public administration*. in: Caddy J. and M. Vintar (eds.) *Building better quality administration for the public,* Slovakia, NISPACee, pp.15-37

Löffler, E,. Parrado, S., and Zmeskal, T., (2006), *Improving customer orientation through customer charters*, p.117

The Prime Minsters" Office of Public Service Reform (2002), *Public Service Reform*, MORI report for the Cabinet Office Satisfaction with Public Services, p. 69

Oakland, J. (1995) *Total Quality Management. The route to improving performance*, 2nd Edition, Butterworth Heinemann, Oxford, p. 463

OECD (1993), *Public Management Developments*, Survey 1993, Paris, OECD, p. 196

OECD (1995), *Governance in transition. Public management reforms in OECD countries*, OECD, Paris

OECD (1997), *In search of results. Performance management practices*, Puma, Paris, p. 133

OECD (2000), *Government of the Future*, Puma, Paris p. 236

OECD (2001a), *Citizens as partners: information, consultation and public participation in policy-making*, p. 265

OECD (2001b) „*Engaging Citizens in Policy-making: information, consultation and public* participation".

PUMA Policy Brief, No.10, July 2001, p. 6

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1985), „A conceptual model of service quality and its implication", *Journal of Marketing* , Vol. 49, Fall, pp. 41-50.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1986), „SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality", *Report No. 86-108*, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1988), „SERVQUAL: a multi-item scale for measuring consumer perceptions of the service quality", *Journal of Retailing* , Vol. 64, No. 1, pp. 12- 40.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1991), „Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale|", *Journal of Retailing* , Vol. 67, pp. 420-450.

Peters, B.G. & D.J. Savoie (eds.) (2000), *Governance in the twenty-first century*. Montreal:CCMD & McGill-Queen"s university press.

Pollitt C. and G. Bouckaert (eds.) (1995). *Quality Improvement in European Public Services, Concepts, Cases and Commentary*. London: Sage.

Pollitt C. and G. Bouckaert (2000). *Public Management Reform: An International Comparison*. Oxford: Oxford University Press, 2000.

Accounts Commission for Scotland (1999), *Can"t Get No Satisfaction: Using a gap approach to measure service*, p.32

Ross J., *Total Quality Management*, 1999, St; Lucie Press, Boca Raton,

Schick, A. (2000) „*Opportunity, Strategy and Tactics in Reforming Public Management"* in: OECD, *Government of the Future*, pp. 123-148.

Schmidt and Stricklan, (2000) *Client Satisfaction Surveying: Common Measurements Tool* , Canadian Centre for Management Development November 2000

Shand, D. (1999) "Service quality in the public sector: the international experience", in: Clark C. and D. Corbett (Eds.) *Reforming the public sector*, Allen and Unwin, St Leonards, pp. 151-164

Shand, D. & Arnberg, M. (1996). *Background paper;* in: OECD; Responsive Government. Service Quality Initiatives; Paris

Staes, P. (2002) "Het Common Assessment Framework CAF, een eerste product van een Europese aanpak van kwaliteit in overheidsdiensten". *Vlaams Tijdschrift voor Overheidsmanagement,* 2, pp.4-15.

Staes, P., & Thijs, N. (2005). Quality Management on the European Agenda. *Eipascope*, 2, pp.33-41.

Thijs, N. & Staes, P. (2005). The Common Assessment Framework in European Public Administrations. a state of affairs after five years. Eipascope. 3: pp.41-49.

Thijs, N. & Staes P. (2008) *Applying the Common Assessment Framework in Europe*. In: de Lancer Julnes, P., Berry, F. and Aristigueta, M. *(Eds.) International handbook of practice based performance management,* Sage, pp. 455-485

van Dooren W., Thijs, N., & Bouckaert, G. (2004) Quality management and management of quality in the European public administrations. In E. Löffler & M.

Vintar (Eds.). *Improving the quality of East and West European public services* (pp. 91-106). *UK, Hampshire: Ashgate.*

Van de Walle, S. (2007) *„Measuring customer satisfaction in the public sector: a short introductory guide*, 46-47

Zeithaml V., Parasuraman A. & L. Berry, *Delivering quality service. Balancing customer perceptions and expectations*, The free press, New York, 1990, p. 175-18

Zeithaml e.a., *Problems and strategies in service marketing*, In: Bateson J. (ed.), *Managing service marketing*, London, The Dryden Press, 1992

Aneks

Aneks: Kwestionariusz modelu SERVQUAL

Instrukcje: w oparciu o swoje doświadczenia jako konsument ..... pomyśl o rodzaju ..... organizacji, która świadczyłaby usługi doskonałej jakości. Pomyśl o rodzaju ..... organizacji, z którą robienie interesów sprawiałoby ci przyjemność. Wskaż stopień, w jakim taka ..... organizacja w twojej opinii posiadałaby cechę opisaną w każdym stwierdzeniu. Jeżeli masz poczucie, że jakaś cecha nie ma żadnego istotnego znaczenia dla doskonałych ..... organizacji, takich jak ta, którą masz na myśli, zakreśl **1**. Jeżeli uważasz, że dana cecha ma podstawowe znaczenie dla doskonałych ..... organizacji, zakreśl **7**. Jeżeli twoje odczucia nie są tak silne, zakreśl jedną z liczb w środku. Nie ma poprawnych i niepoprawnych odpowiedzi – to co nas interesuje to liczba odzwierciedlająca twoją opinię organizacjach, które świadczyłyby doskonałą jakość usługi.

		Zdecydowanie NIE				Zdecydowanie TAK		
1	Doskonałe ..... organizacje mają nowoczesny wygląd	1	2	3	4	5	6	7
2	Obiekty fizyczne w doskonałych ..... organizacjach są wizualnie atrakcyjne	1	2	3	4	5	6	7
3	Pracownicy w doskonałych ..... organizacjach mają schludny wygląd	1	2	3	4	5	6	7
4	Materiały związane z usługą (np. broszury) są wizualnie atrakcyjne w doskonałych ..... organizacjach	1	2	3	4	5	6	7
5	Kiedy doskonałe ..... organizacje obiecują coś zrobić w określonym okresie czasu, to dotrzymują słowa.	1	2	3	4	5	6	7
6	Kiedy klient ma problem, doskonałe ..... organizacje przejawiają szczere zainteresowanie jego rozwiązaniem	1	2	3	4	5	6	7
7	Doskonałe ..... organizacje wykonują usługę dobrze za pierwszym razem	1	2	3	4	5	6	7
8	Doskonałe ..... organizacje świadczą swoje usługi w czasie, w jakim obiecały to zrobić.	1	2	3	4	5	6	7
9	Doskonałe ..... organizacje dbają o prowadzenie bezbłędnych zapisów	1	2	3	4	5	6	7
10	Pracownicy w doskonałych ..... organizacjach dokładnie informują klientów, kiedy zostaną wykonane usługi	1	2	3	4	5	6	7
11	Pracownicy w doskonałych ..... organizacjach szybko świadczą usługi dla klientów	1	2	3	4	5	6	7
12	Pracownicy w doskonałych ..... organizacjach zawsze chętnie służą klientom pomocą	1	2	3	4	5	6	7
13	Pracownicy w doskonałych ..... organizacjach nigdy nie są zbyt zajęci, żeby nie odpowiedzieć na prośby klienta	1	2	3	4	5	6	7

14	Zachowanie pracowników w doskonałych ..... organizacjach wzbudza zaufanie klientów	1	2	3	4	5	6	7
15	Klienci doskonałych ..... organizacji czują się bezpieczni realizując swoje transakcje	1	2	3	4	5	6	7
16	Pracownicy w doskonałych ..... organizacjach są zawsze uprzejmi w stosunku do klientów	1	2	3	4	5	6	7
17	Pracownicy w doskonałych ..... organizacjach dysponują wiedzą, która pozwala im odpowiedzieć na pytania klientów	1	2	3	4	5	6	7
18	Doskonałe ..... organizacje poświęcają klientom indywidualną uwagę	1	2	3	4	5	6	7
19	Doskonałe ..... organizacje mają godziny urzędowania dogodne dla wszystkich swoich klientów	1	2	3	4	5	6	7
20	Doskonałe ..... organizacje mają pracowników, którzy poświęcają klientom indywidualną uwagę	1	2	3	4	5	6	7
21	Doskonałe ..... organizacje mają na względzie najlepszy interes klienta	1	2	3	4	5	6	7
22	Pracownicy w doskonałych ..... organizacjach rozumieją specyficzne potrzeby swoich klientów	1	2	3	4	5	6	7

Instrukcje: Poniżej wymieniono pięć cech odnoszących się do ..... organizacji i oferowanych przez nie usług. Chcielibyśmy dowiedzieć się, jak ważna jest dla ciebie każda z tych cech w ocenie jakości usług organizacji ..... . Proszę przyznać maksymalnie 100 punktów pięciu cechom zgodnie ze znaczeniem jakie przypisujesz każdej z nich – im ważniejsza jest jakaś cecha, tym więcej punktów należy jej przyznać. Suma wszystkich punktów przyznanych pięciu cechom musi wynosić 100.

1	Wygląd fizycznych obiektów, sprzętu, personelu i materiałów informacyjnych ..... organizacji		Punkty
2	Zdolność ..... organizacji do wykonywania obiecanej usług w rzetelny i dokładny sposób		Punkty
3	Gotowość ..... organizacji do pomagania klientom i świadczenia szybkiej usługi		Punkty
4	Wiedza i uprzejmość pracowników ..... organizacji oraz ich umiejętności w zakresie wzbudzania zaufania		Punkty
5	Troskliwa, indywidualna uwaga jaką ..... organizacja poświęca swoim klientom		Punkty
	Łączna liczba przyznanych punktów	**100 punktów**	
	Która spośród wyżej wymienionych pięciu cech jest dla ciebie najważniejsza? (PROSZĘ WPROWADZIĆ NUMER CECHY)		
	Jaka jest druga istotna cecha?		
	Która cecha ma dla ciebie najmniejsze znaczenie?		

Instrukcje:

Poniższy zestaw stwierdzeń odnosi się do odczuć, jakie żywisz w stosunku do Organizacji XYZ. Dla każdego stwierdzenia należy wskazać stopień, w jakim zgodnie z twoją opinią Organizacja XYZ odznacza się cechą opisaną w stwierdzeniu. Ponownie, zakreślenie **1** oznacza, że zdecydowanie nie zgadzasz się, iż Organizacja XYZ posiada tę cechę, a zaznaczenie **7** oznacza, że zdecydowanie się zgadzasz. Możesz zakreślić dowolną liczbę w środku, która odzwierciedla jak silne są twoje odczucia. Nie ma poprawnych lub niepoprawnych odpowiedzi – wszystko co nas interesuje to liczba, która najlepiej pokazuje jak postrzegasz Organizację XYZ.

		Zdecydowanie NIE				Zdecydowanie TAK		
1	Organizacja XYZ ma nowocześnie wyglądający sprzęt	1	2	3	4	5	6	7
2	Fizyczne obiekty organizacji XYZ są wizualnie atrakcyjne	1	2	3	4	5	6	7
3	Pracownicy organizacji XYZ odznaczają się schludnym wyglądem	1	2	3	4	5	6	7
4	Materiały związane z usługą (np. broszura) są wizualnie atrakcyjne w organizacji XYZ	1	2	3	4	5	6	7
5	Kiedy organizacja XYZ obiecuje, że coś zrobi w określonym czasie, to dotrzymuje słowa	1	2	3	4	5	6	7

6	Kiedy masz problem, organizacja XYZ przejawia szczere zainteresowanie jego rozwiązaniem	1	2	3	4	5	6	7
7	Organizacja XYZ wykonuje usługę dobrze za pierwszym razem	1	2	3	4	5	6	7
8	Organizacja XYZ świadczy swoje usługi w obiecanym terminie	1	2	3	4	5	6	7
9	Organizacja XYZ dba o prowadzenie bezbłędnych zapisów	1	2	3	4	5	6	7
10	Pracownicy organizacji XYZ dokładnie informują Cię, kiedy będą wykonane usługi	1	2	3	4	5	6	7
11	Pracownicy w organizacji XYZ świadczą usługi szybko	1	2	3	4	5	6	7
12	Pracownicy organizacji XYZ zawsze chętnie służą pomocą	1	2	3	4	5	6	7
13	Pracownicy organizacji XYZ nigdy nie są zbyt zajęci, żeby odpowiedzieć na twoje prośby	1	2	3	4	5	6	7
14	Zachowanie pracowników organizacji XYZ wzbudza w tobie zaufanie	1	2	3	4	5	6	7
15	Czujesz się bezpieczny realizując transakcje z organizacją XYZ	1	2	3	4	5	6	7
16	Pracownicy w organizacji XYZ są dla ciebie zawsze uprzejmi	1	2	3	4	5	6	7
17	Pracownicy organizacji XYZ posiadają wiedzę pozwalającą im odpowiedzieć na twoje pytania	1	2	3	4	5	6	7
18	Organizacja XYZ poświęca ci indywidualną uwagę	1	2	3	4	5	6	7
19	Organizacja XYZ ma godziny urzędowania dogodne dla wszystkich jej klientów	1	2	3	4	5	6	7
20	Organizacja XYZ ma pracowników, którzy poświęcają Ci indywidualną uwagę	1	2	3	4	5	6	7
21	Organizacja XYZ ma na względzie twój najlepszy interes	1	2	3	4	5	6	7
22	Pracownicy organizacji XYZ rozumieją twoje specyficzne potrzeby	1	2	3	4	5	6	7

Aneks 2: KWESTIONARIUSZ (Słowenia)

Przyszliście Państwo do tego działu z pewnymi oczekiwaniami i opuszczacie go z wrażeniami na temat stanu faktycznego. *Uprzejmie Państwa prosimy o powierzenie nam swoich oczekiwań i odczuć w odniesieniu do każdego z niżej wymienionych komponentów jakości.*

W lewej stronie tabeli proszę zaznaczyć swoje oczekiwania przed wejściem do tego działu, w skali od 1 (najmniejsze) do 5 (największe), a po prawej stronie tabeli proszę wskazać jak Państwo oceniają stan faktyczny.

OCZEKIWANIA					KOMPONENTY JAKOŚCI	STAN FAKTYCZNY				
1	2	3	4	5	Lokalizacja obiektu, sprzętu i otoczenia	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Dostępność i przejrzystość potrzebnych informacji	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Właściwe tempo załatwiania spraw	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Świadczenie usługi zgodnie z obietnicami	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Załatwianie wszystkich spraw „pod jednym dachem" („one-stop-shop")	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Gotowość służenia klientowi pomocą	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Specjalistyczna wiedza pracowników, którzy świadczą usługi	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Pracownicy wzbudzają zaufanie klientów	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Pracownicy podejmują indywidualne interwencje w sprawie klientów	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Pracownicy dążą do spełnienia potrzeb klientów	1	2	3	4	5

Jak długo czekali Państwo przed biurem (w czasie godzin urzędowania)? *(*Proszę zaznaczyć.*)*

☐ Obsługa od razu ☐ Do 5 minut ☐ Od 6 do 10 minut

☐ Od 11 do 15 minut ☐ Od 16 do 20 minut ☐ Ponad 20 minut

Jaki Państwa zdaniem był powód oczekiwania? *(*Proszę zaznaczyć; proszę nie odpowiadać w przypadku gdy zostali Państwo obsłużeni od razu*)*

☐ Kolejka ☐ Powolność pracownika

☐ Pracownika nie było w biurze ☐ Telefoniczna rozmowa pracownika z kolegami

☐ Inne (proszę zaznaczyć): _____

Gdzie uzyskali Państwo informację na temat Państwa sprawy? *(Proszę wskazać – możliwe odpowiedzi wielokrotne).*

Biuro recepcji / okienko informacyjne	Internet
Urzędnik przedstawił mi procedurę	Publikacja Urzędu
Nie szukałem(am) informacji	Inne (wskazać): _____

Przyszli Państwo do tego działu mając pewne oczekiwania i opuszczacie go z wrażeniami na temat stanu faktycznego. *Uprzejmie prosimy o powierzenie nam swoich oczekiwań i wrażeń w odniesieniu do każdej wymienionej niżej cechy charakterystycznej.*

W lewej części tabeli proszę wskazać oczekiwania jakie Państwo mieli przed wejściem do tego działu w odniesieniu do kwestii JAKI POWINIEN BYĆ PRACOWNIK, w skali od 1 (najmniejsze) do 5 (największe), a w prawej części tabeli proszę wskazać JAKI BYŁ PRACOWNIK, KTÓRY ZAŁATWIAŁ PAŃSTWA SPRAWĘ.

OCZEKIWANIA	CECHY CHARAKTERYSTYCZNE PRACOWNIKA	STAN FAKTYCZNY
1 2 3 4 5	Schludny	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Uczciwy	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Usłużny	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Kompetentny	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Uprzejmy	1 2 3 4 5

Państwa opinia i propozycje:

_____

_____

_____

_____

_____

UPRZEJMIE PROSIMY PAŃSTWA O POZOSTAWIENIE WYPEŁNIONEGO KWESTIONARIUSZA W ZAZNACZONYM MIEJSCU.

DZIĘKUJEMY ZA WSPÓŁPRACĘ!

jakość w administracji

Publikacja dystrybuowana bezpłatnie, w ramach projektu *„Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej”*

Kancelaria Prezesa Rady Ministrów
Al. Ujazdowskie 1/3
00-583 Warszawa
www.kprm.gov.pl

ISBN: 978 - 83 - 910638 - 6 - 6

KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

Publikacja powstała w ramach projektu współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.