



Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej

Zarządzanie satysfakcją klienta

*jakość
w administracji*



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Program szkolenia

DZIEŃ I	
Godzina	Tytuł
8 ³⁰ -9 ⁰⁰	Rejestracja uczestników
9 ⁰⁰ -10 ³⁰	Wprowadzenie Oczekiwanie i percepcja klienta
10 ³⁰ -10 ⁴⁵	Przerwa kawowa
10 ⁴⁵ -12 ¹⁵	Oczekiwanie i percepcja klienta ISO PN-EN 10002:2006
12 ¹⁵ -13 ⁰⁰	Obiad
13 ⁰⁰ -14 ³⁰	Mierzenie zadowolenia klienta
14 ³⁰ -14 ⁴⁵	Przerwa kawowa
14 ⁴⁵ -16 ¹⁵	Mierzenie zadowolenia klienta
16 ¹⁵	Zakończenie pierwszego dnia szkolenia



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Program szkolenia

DZIEŃ II	
Godzina	Tytuł
9 ⁰⁰ -10 ³⁰	Podsumowanie dnia poprzedniego Mierzenie zadowolenia klienta
10 ³⁰ -10 ⁴⁵	Przerwa kawowa
10 ⁴⁵ -12 ¹⁵	Mierzenie zadowolenia klienta
12 ¹⁵ -13 ³⁰	Obiad
13 ³⁰ -14 ³⁰	Mierzenie zadowolenia klienta Zarządzanie satysfakcją klienta
14 ³⁰ -14 ⁴⁵	Przerwa kawowa
14 ⁴⁵ -16 ¹⁵	Przekazywanie informacji o wynikach i badaniach Siedem kroków do Karty Obywatela
16 ¹⁵	Zakończenie drugiego dnia szkolenia



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Program prezentacji

- Wprowadzenie
- Oczekiwania i percepcja klienta
- ISO PN-EN 10002:2006
- Mierzenie zadowolenia klienta
- Zarządzanie satysfakcją klienta
- Przekazywanie informacji o wynikach i badaniach
- Siedem kroków do Karty Obywatela



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Wprowadzenie

jakość w administracji



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

5



Wprowadzenie

☒ Czym jest satysfakcja klienta?

Percepcja klienta dotycząca poziomu w jakim jego wymagania (oczekiwania) zostały spełnione (definicja norm serii ISO).

- ☒ Jakość usług – zespół kryteriów i właściwych cech usługi, za które odpowiada dostawca usługi

Cechy usługi mają bezpośredni wpływ na ocenę jakości usługi przez klienta, jak również na poziom zadowolenia (satysfakcji) z jej wykonania



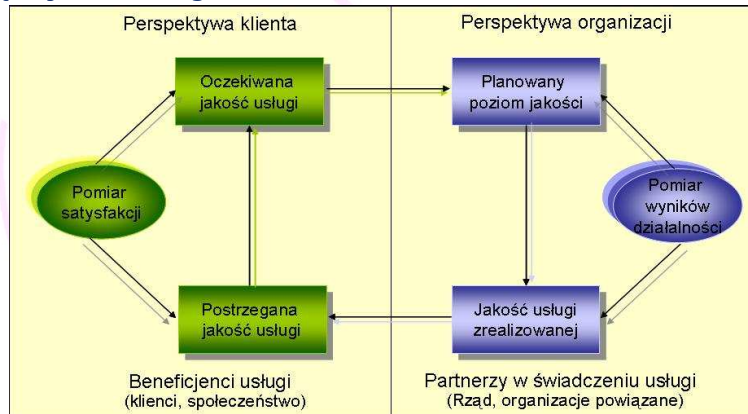
Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

6



Wprowadzenie

☒ Pętla jakości usług



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Wprowadzenie

☒ Dlaczego należy zarządzać satysfakcją klienta?

- ☒ W celu uzyskania/ odzyskania zaufania społecznego
- ☒ W celu wprowadzania nowych rozwiązań w odniesieniu do zmieniających się oczekiwań
- ☒ W celu identyfikacji oczekiwań i wychodzenia im naprzeciw
- ☒ W celu postrzegania spraw i sposobu realizacji usług przez pryzmat obywatela/ klienta
- ☒ W celu poprawy wizerunku administracji rządowej
- ☒ W celu zoptymalizowania możliwości i skuteczności kontaktów z klientami

Informacja od klientów powinna być punktem wyjścia do kierunków doskonalenia świadczonych usług.

Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Wprowadzenie

☒ Rola klienta zewnętrznego w stosunku do charakteru usługi

- ☒ Beneficjent - Klient/ użytkownik usługi otrzymuje usługę w formie płatności lub zasiłku, a usługodawca ma pozycję monopolisty (np. zasiłki dla bezrobotnych)
- ☒ Klient może wybierać gdzie chce skorzystać z usługi: organizacja państwowa lub prywatna. Istnieje silna relacja osobista, np. szkolenia zawodowe
- ☒ Użytkownik usługi nie ma alternatywy korzystania z usługi gdzie indziej
- ☒ Użytkownik i wytwórca może korzystać z usługi, jak również pełnić rolę w wytwarzaniu lub świadczeniu usługi
- ☒ Nabywca - Użytkownik płaci za usługę (np. Usługi pocztowe, transport publiczny)
- ☒ Podatnik - Użytkownik ma jasno określone obowiązki, ale świadczenie usług wysokiej jakości jest wciąż ważne (np. podatki)
- ☒ Obywatel musi przestrzegać zasad i podlega kontroli, ale ma elementarne prawa (np. ochrona)



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Wprowadzenie

☒ Cechy charakterystyczne usługi

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.”	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”	Usług nie można inwentaryzować.



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Wprowadzenie

Koncepcja satysfakcji - trudności

- ☒ 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 uchwytny aspekt usługi
- ☒ 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



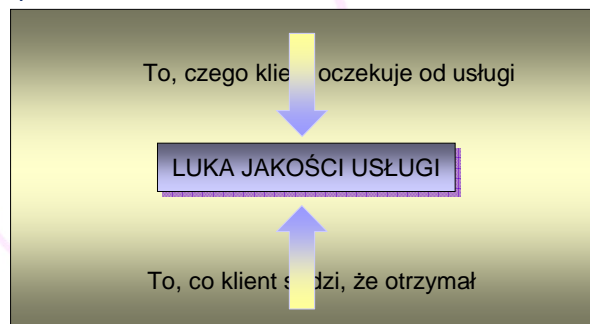
Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

11

Wprowadzenie

Luka jakości usługi

Jeżeli poziom świadczonych usług przewyższa oczekiwania klienta, to satysfakcja będzie wysoka i odwrotnie.



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

12

Wprowadzenie

Zadowanie (satysfakcja) - niezadowanie

Zależność między poziomem satysfakcji klienta i prawdopodobieństwem ponowienia zakupu usługi jest nieliniowa i ma w przybliżeniu charakter wykładniczy (Jones 1995).



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

13

Wprowadzenie

Zależność między zadowoleniem a spełnianiem oczekiwań klienta

Jeżeli podczas świadczenia usługi:

- ☒ Oczekiwania były większe niż dostarczona usługa - **Klient niezadowolony**
- ☒ Oczekiwania były mniejsze niż dostarczona usługa - **Klient bardzo zadowolony**
- ☒ Oczekiwania pokrywają się z dostarczoną usługą - **Klient zadowolony**

Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

14



Wprowadzenie

Zadowolony (usatysfakcjonowany) klient:

Czy jest on w administracji rządowej potrzebny?

- Usatysfakcjonowani Klienci są bardziej lojalni
- Koszt pozyskania lojalności aktualnego Klienta jest około pięciokrotnie niższy od pozyskania nowego
- Jeden niezadowolony Klient przekazuje te informacje **średnio 9 (10) osobom**, ma on zatem destruktywny wpływ na wizerunek organizacji
- Zadowolony Klient przekazuje pozytywne opinie **około trzem osobom** - jest więc najbardziej wiarygodną reklamą
- Koszt odzyskania niezadowolonego Klienta, który zrezygnował z naszych usług jest **20-krotnie wyższy** od pozyskania nowego Klienta



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

15



Wprowadzenie

Czy na satysfakcję klienta wpływają tylko czynniki zewnętrzne?

Jedną z właściwości usługi jest jakość jej wykonania, która zależy od pracowników świadczących usługę.

Poziom satysfakcji wewnętrznej (zadowolenie pracowników wykonujących usługi) jest jednym z czynników kształtujących poziom zadowolenia z wykonania usługi.



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

16



Oczekiwania i percepcja klienta

jakość w administracji



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

17



📌 Oczekiwania i percepcja klienta

☒ Czynniki wywierające wpływ na oczekiwania:

- ☒ **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** - wielu 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



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

18



☛ Oczekiwania i percepcja klienta

☒ Czynniki wywierające wpływ na oczekiwania:

☒ **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/ Karty usługi

☒ **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

Jakość
w administracji



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



☛ Oczekiwania i percepcja klienta

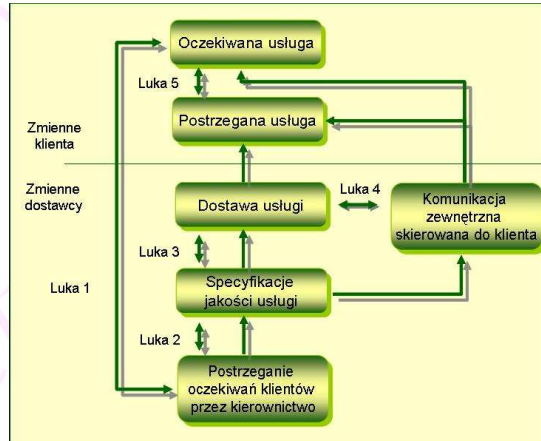
☒ Źródła oczekiwań klienta



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Oczekiwania i percepcja klienta

Model „Luka jakości”



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

21

Oczekiwania i percepcja klienta

Model „Luka jakości” - wyjaśnienie

- 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



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

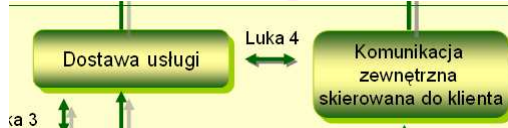
22



Oczekiwania i percepcja klienta

Model „Luka jakości” - wyjaśnienie

- 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



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Oczekiwania i percepcja klienta

Wyznaczniki jakości usługi (wg metody Servqual)

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, zyczliwość 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



Niniejszy projekt prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



🔴 Oczekiwania i percepcja klienta

☒ Wyznaczniki jakości usługi (wg metody Servqual)

Przedstawione 10 wyznaczników z biegiem czasu i pod wpływem analiz zredukowano do pięciu:

WYZNACZNIKI JAKOŚCI USŁUGI	OPIS
Konkretność (<i>rzeczy namacalne</i>)	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

Wyznaczniki te dalej powinny zostać przełożone na pytania, które będą mierzyły zarówno percepcję, jak i oczekiwania.



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



🔴 Oczekiwania i percepcja klienta

☒ Wyznaczniki jakości usługi (wg metody Servqual) – przykład zadanych pytań

- ☒ Czy X ma nowoczesnie wyglądający sprzęt
- ☒ Czy fizyczne obiekty X są wizualnie atrakcyjne
- ☒ Czy pracownicy X dobrze się prezentują
- ☒ Czy materiały X związane z usługą (takie jak broszury) są wizualnie atrakcyjne
- ☒ Czy kiedy X coś obieca w określonym terminie czasu, to dotrzymuje słowa
- ☒ Czy kiedy masz problem, X przejawia szczerze zainteresowanie jego rozwiązaniem
- ☒ Czy X wykonuje usługę prawidłowo za pierwszym razem
- ☒ Czy X świadczy swoje usługi w takim czasie, w jakim je zadeklarował
- ☒ Czy X dba o bezbłędną dokumentację

KONKRETNOSĆ

NIEZAWODNOŚĆ



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



• Oczekiwania i percepcja klienta

☒ Wyznaczniki jakości usługi (wg metody Servqual) – przykład zadanych pytań

- ☒ Czy pracownicy X dokładnie informują, kiedy zostaną wykonane usługi
- ☒ Czy pracownicy X świadczą usługi szybko
- ☒ Czy pracownicy X zawsze wykazują gotowość do pomocy
- ☒ Czy pracownicy X nigdy nie są zbyt zajęci, żeby odpowiedzieć na prośby

REAGOWANIE

jakość
w administracji



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

27



• Oczekiwania i percepcja klienta

☒ Wyznaczniki jakości usługi (wg metody Servqual) – przykład zadanych pytań

- ☒ Czy zachowanie pracowników w X wzbudza zaufanie
- ☒ Czy przeprowadzając realizując usługę z X czujesz się bezpiecznie
- ☒ Czy pracownicy w X są zawsze uprzejmi
- ☒ Czy pracownicy w X mają wiedzę pozwalającą im odpowiedzieć na twoje pytania
- ☒ Czy X poświęca Ci indywidualną uwagę
- ☒ Czy X ma godziny urzędowania dogodnie dla klientów
- ☒ Czy X ma pracowników, którzy poświęcają Ci indywidualną uwagę
- ☒ Czy X ma na względzie twój najlepszy interes
- ☒ Czy pracownicy X rozumieją twoje specyficzne potrzeby

PEWNOŚĆ

EMPATIA

Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

28



• Ćwiczenie

- ☒ Proszę o realizację ćwiczeń wg wskazówek prowadzącego oraz wytycznych umieszczonych w materiałach szkoleniowych – (Badania z wykorzystaniem założeń metody Servqual).



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

29



• Oczekiwania i percepcja klienta

- ☒ **Lista 18 wyznaczników jakości (Johnson, 1995)**
 - ☒ **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



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

30



☛ Oczekiwania i percepcja klienta

☒ Lista 18 wyznaczników jakości (Johnson, 1995)

- ☒ **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** - 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



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

31



☛ Oczekiwania i percepcja klienta

☒ Lista 18 wyznaczników jakości (Johnson, 1995)

- ☒ **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



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

32



👉 Oczekiwania i percepcja klienta

☒ Lista 18 wyznaczników jakości (Johnson, 1995)

- ☒ **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



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

33



👉 Oczekiwania i percepcja klienta

☒ Lista 18 wyznaczników jakości (Johnson, 1995)

- ☒ **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



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

34

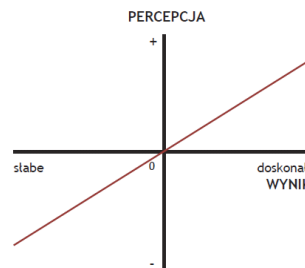


🔴 Oczekiwania i percepcja klienta

📌 Wpływ zmian wydajności czynników jakości na percepcję

Pierwsze teorie w tym zakresie wskazują na liniową zależność pomiędzy jakością wykonania usługi a zadowoleniem, gdzie wzrost jakości prowadzi do wzrostu percepcji jakości usługi.

ZWIĄZEK POMIĘDZY PERCEPCJĄ A WYNIKAMI



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

(Johnson i Heineke, 1998)

35



🔴 Oczekiwania i percepcja klienta

📌 Podział czynników jakości

📌 **Czynniki dyssatisfakcji (lub czynniki higieny)** - można uznać, że czynniki te funkcjonują na dwóch poziomach: dostatecznym i niedostatecznym.

Czynniki te, jeśli postrzegane są jako niedostateczne, prowadzą do dyssatisfakcji, ale wszelki wzrost jakości powyżej poziomu dostatecznego wywiera niewielki wpływ na percepcję.

Na przykład, porcja jedzenia 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.

Np. 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

Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

36





🔴 Oczekiwania i percepcja klienta

☒ Podział czynników jakości

- ☒ **Czynniki krytyczne (lub czynniki podwójnego progu)** - są to czynniki, które mogą być zarówno czynnikami satysfakcji, jak i czynnikami dyssatisfakcji.

Na przykład, szybkie reagowanie jest często uznawane za czynnik krytyczny, szybka obsługa ze strony kelnera może zachwycić, ale wolna obsługa może prowadzić do niezadowolenia

- ☒ **Czynniki neutralne** - są to czynniki najmniej wrażliwe na zmiany w jakości

jakość
w administracji



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

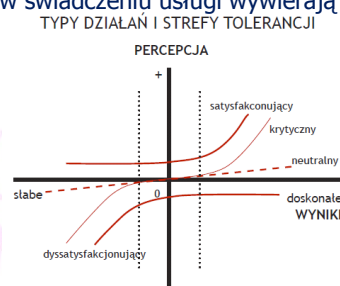


🔴 Oczekiwania i percepcja klienta

☒ Nowe podejście do powiązania jakości wykonania i percepcji

Klienci przed wyrażeniem zadowolenia lub niezadowolenia obniżają poziom oczekiwań.

Istnieje pewna „strefa tolerancji”, gdzie zmiany w świadczeniu usługi wywierają niewielki wpływ na percepcję usługi.



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.





➤ Oczekiwania i percepcja klienta

☒ Nowe podejście do powiązania jakości wykonania i percepcji

Model sugeruje, że w przypadku znalezienia się poza strefą tolerancji można obserwować nieproporcjonalny wpływ na percepcję – stosunkowo małe zmiany w jakości wykonania mogą wywierać duży wpływ na to, w jaki sposób postrzegana jest usługa.

Ważne jest podjęcie próby rozpoznania i zrozumienia charakteru i wielkości strefy tolerancji.



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

39



➤ Oczekiwania i percepcja klienta

☒ Odniesienie nowego modelu powiązania jakości wykonania i percepcji do czynników jakości

☒ **Czynniki dyssatisfakcji** - mają kluczowe znaczenie tylko wtedy, gdy jakość wykonania jest niedostateczna

Po osiągnięciu strefy tolerancji nie ma żadnej korzyści z dalszego doskonalenia. Poziom dostateczny powinien być utrzymywany tak sprawnie, jak to tylko możliwe.

☒ **Czynniki satysfakcji** - powinny stanowić priorytet, jeżeli celem jest wzbudzenie zachwytu klienta.

Po przekroczeniu strefy tolerancji, polepszanie może prowadzić do znacznego wzrostu satysfakcji

☒ **Czynniki krytyczne** - mają cechy zarówno czynników satysfakcji, jak i czynników dyssatisfakcji, zatem odgrywają kluczową rolę we wszystkich przypadkach

☒ **Czynniki neutralne** - stanowią niski priorytet, jako że wywierają niewielki wpływ, niezależnie od jakości wykonania



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

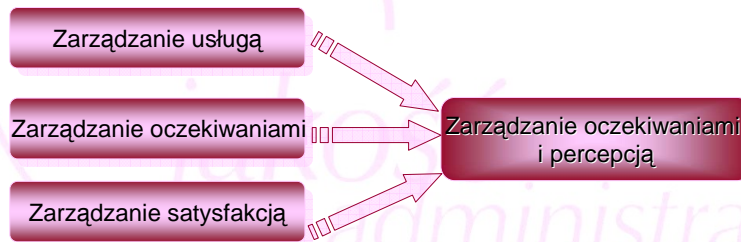
40



👉 Oczekiwania i percepcja klienta

☒ Zarządzanie oczekiwaniami

Zarządzanie satysfakcją wiąże się z zarządzaniem usługami i/lub produktami, ale dla końcowej satysfakcji obywatela/klienta ważne jest również zarządzanie oczekiwaniami i percepcją.



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

41



👉 Oczekiwania i percepcja klienta

☒ Zarządzanie oczekiwaniami

Pomiar poziomu satysfakcji to tylko jeden z elementów zarządzania satysfakcją, należy pamiętać również o:

- ☒ Analizie skarg i reklamacji
- ☒ Analizie pochwał i podziękowań
- ☒ Analizie pozytywnych i negatywnych informacji pojawiających się w prasie i mediach



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

42



Norma PN-EN ISO 10002:2006

jakość w administracji



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

43



Norma PN-EN ISO 10002:2006

Grupa standardów ISO mówiąca o podejściu do Satysfakcji Klienta

- ☒ ISO 10001:2007 Zarządzanie Jakością – Satysfakcja Klienta – Wskazówki i kodeks postępowania dla organizacji
- ☒ ISO 10002:2004 Zarządzanie Jakością – Satysfakcja Klienta - Wytyczne dotyczące postępowania z reklamacjami w organizacjach
- ☒ ISO 10003:2007 Zarządzanie Jakością – Satysfakcja Klienta - Wytyczne dotyczące rozstrzygnięcia sporów na zewnątrz organizacji
- ☒ ISO 10004:2006 Zarządzanie Jakością – Satysfakcja Klienta – Wytyczne dla monitoringu i pomiarów

jakość w administracji



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

44



Norma PN-EN ISO 10002:2006

ISO 10001:2007 Zarządzanie Jakością – Satysfakcja Klienta – Wskazówki i kodeks postępowania dla organizacji

- ☒ Dostarcza wskazówki do projektowania, rozwijania, wprowadzania w życie, utrzymywania oraz polepszania badania satysfakcji klienta
- ☒ Znajduje zastosowanie podczas badania porównawczego obietnic, jakie udzieliła firma ze stopniem satysfakcji klienta z usługi
- ☒ Ma zastosowanie w organizacjach niezależnie od ich typu i przedmiotu działania, wielkości, oferowanych usług, a także w przedsiębiorstwach opracowujących metody badania satysfakcji klienta dla innych przedsiębiorstw
- ☒ Norma zawiera proste przykłady komponentów do budowania systemu badania satysfakcji klienta
- ☒ Norma nie może być podstawą certyfikacji



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

45



Norma PN-EN ISO 10002:2006

ISO 10002:2004 Zarządzanie Jakością – Satysfakcja Klienta - Wytyczne dotyczące postępowania z reklamacjami w organizacjach

- ☒ Zapewnia informacje o postępowaniu ze skargami i reklamacjami wewnątrz organizacji, łącznie z projektowaniem, wdrażaniem, utrzymaniem i doskonaleniem procesu
- ☒ Opisany w normie proces postępowania z reklamacjami jest odpowiedni do użycia jako jeden z procesów systemu zarządzania jakością
- ☒ Wytyczne normy nie należy stosować do rozstrzygnięcia sporów poza organizacją, ani sporów związanych z pracownikami
- ☒ Norma może być stosowana w organizacjach wszystkich wielkości i sektorów, dodatkowo zawiera aneks dedykowany tylko dla MŚP



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

46



Norma PN-EN ISO 10002:2006

ISO 10002:2004 Zarządzanie Jakością – Satysfakcja Klienta - Wytyczne dotyczące postępowania z reklamacjami w organizacjach

Zawiera następujące aspekty związane z reklamacjami:

- Zwiększenie satysfakcji klienta przez stworzenie środowiska skupionego na nim, które jest otwarte na informacje zwrotne (łącznie z reklamacjami i skargami), rozwiązuje wszystkie przyjęte skargi i podnosi zdolność organizacji do poprawy serwisu produktu i serwisu konsumenckiego
- Zaangażowanie wyższego kierownictwa poprzez adekwatne zdobycie i rozmieszczenie zasobów, w tym szkoleń personelu
- Rozpoznawanie potrzeb i oczekiwań powodów
- Zapewnienie powodom (klientom składającym skargę lub reklamację) otwartego, efektywnego i łatwego w użyciu procesu składania reklamacji



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Norma PN-EN ISO 10002:2006

ISO 10002:2004 Zarządzanie Jakością – Satysfakcja Klienta - Wytyczne dotyczące postępowania z reklamacjami w organizacjach

Zawiera następujące aspekty związane z reklamacjami:

- Analizowanie i ocena skarg w celu poprawy jakości serwisu produktu i serwisu konsumenckiego
- Auditowanie procesu reklamacyjnego
- Ocena efektywności i wydajności procesu reklamacyjnego

**PLEASE WRITE
FULL DETAILS
OF YOUR
COMPLAINT
IN THE BOX
PROVIDED**



USE BLOCK CAPITALS ONLY



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Norma PN-EN ISO 10002:2006

❑ Powiązanie ISO 10002:2004 z procesem zarządzania satysfakcją

Budowa skutecznego narzędzia umożliwiającego analizowanie poziomu zadowolenia bądź niezadowolenia klienta z świadczonych przez organizację usług wymaga wyciągnięcia odpowiednich wniosków z informacji zwrotnych dostarczanych poprzez skargi i reklamacje.

- ❑ Samo pojawienie się reklamacji może jeszcze nie być oznaką niezadowolenia ale pierwszym sygnałem wskazującym na pojawiający się problem w obszarze obsługi klienta
- ❑ Aby sprawnie zarządzać satysfakcją klientów należy również odpowiednio zarządzać reklamacjami i procesem postępowania z nimi



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

49



Norma PN-EN ISO 10002:2006

❑ Główne zasady skutecznego postępowania z reklamacją

- ❑ **Widoczność** – informacje dla klientów odnośnie tego, jak i gdzie zażalenie powinno zostać złożone, oraz stosowne informacje w tym zakresie dla pracowników i innych zainteresowanych stron
- ❑ **Dostępność** – proces postępowania z reklamacjami powinien być łatwo dostępny dla wszystkich chcących zgłosić reklamację. Informacja odnośnie szczegółów sporządzania i rozwiązywania reklamacji powinna być osiągalna. Proces postępowania z reklamacją oraz informacje wspomagające powinny być łatwe do zrozumienia i wykorzystania. Informacje oraz wsparcie podczas sporządzania reklamacji powinny być dostępne w każdym z języków oraz formie, w których oferowana lub wykonana była usługa, z uwzględnieniem form alternatywnych tj. duże wydruki, język Braille, audiotaśmy, aby żaden ze składających reklamację nie pozostał w niekorzystnej sytuacji



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

50



Norma PN-EN ISO 10002:2006

Główne zasady skutecznego postępowania z reklamacją

- ☒ **Reagowanie** – otrzymanie każdej reklamacji powinno zostać niezwłocznie potwierdzone osobie składającej reklamację. Reklamacje powinny być adresowane odpowiednio do ich pilności np. ważne problemy zdrowotne i bezpieczeństwa powinny być poddane rozpatrzeniu natychmiastowo. Składający reklamacje powinni być traktowani grzecznie i powinni być informowani o postępach w procesie rozpatrywania ich reklamacji
- ☒ **Obiektywizm** – Każda reklamacja powinna być kierowana i rozpatrywana w sprawiedliwy, obiektywny i bezstronny sposób w całym procesie postępowania z reklamacją
- ☒ **Płatność** – Dostęp do procesu postępowania z reklamacją powinien być wolny od opłat dla składających reklamacje
- ☒ **Poufność** – Informacje nt. danych osobowych związane z reklamacjami powinny być dostępne wtedy gdy jest to konieczne, ale tylko dla celów związanych z przekazywaniem reklamacji wewnątrz organizacji i powinny być aktywnie chronione przed ujawnieniem, chyba, że klient lub osoba składająca reklamację wyraźnie zgadza się na to ujawnienie



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

51



Norma PN-EN ISO 10002:2006

Główne zasady skutecznego postępowania z reklamacją

- ☒ **Orientacja na klienta** – Organizacja powinna wdrożyć podejście skupiające działania na kliencie, powinna być otwarta na informacje napływające z zewnątrz w tym na reklamacje oraz powinna pokazywać dążenie do rozstrzygnięcia reklamacji poprzez podejmowane działania
- ☒ **Odpowiedzialność** – Organizacja powinna zapewnić, że odpowiedzialność za podejmowane działania i decyzje w stosunku do postępowania z reklamacjami przez organizację jest jasno określona
- ☒ **Ciągłe doskonalenie** – ciągłe doskonalenie procesu postępowania z reklamacjami oraz jakością usług powinna być niezmiennym celem organizacji



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

52



Norma PN-EN ISO 10002:2006

Funkcjonowanie procesu postępowania z reklamacją

- ☒ **Komunikacja** (broszury, ulotki, elektroniczne informacje, które powinny być dostępne dla wszystkich zainteresowanych stron zawierające informacje odnośnie tego, jak i gdzie może zostać złożona reklamacja, jak wygląda proces rozpatrywania, terminy realizacji, w jaki sposób składający reklamacje otrzyma informację zwrotną o statusie jego reklamacji, itp.)
- ☒ **Otrzymanie reklamacji** – ewentualne nadanie numeru, o którym należy poinformować składającego reklamację
- ☒ **Śledzenie reklamacji** - monitorowanie od momentu otrzymania, poprzez cały proces postępowania aż do momentu, gdy składający reklamacje jest usatysfakcjonowany lub gdy ostateczna decyzja została podjęta
- ☒ **Potwierdzenie reklamacji** – np. za pośrednictwem poczty lub mailowo
- ☒ **Wstępna ocena reklamacji** – po otrzymaniu każda reklamacja powinna zostać wstępnie oceniona pod względem takich kryteriów jak: powaga, wpływ na bezpieczeństwo, złożoność, oraz możliwe i niezbędne działania do podjęcia



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

53



Norma PN-EN ISO 10002:2006

Funkcjonowanie procesu postępowania z reklamacją

- ☒ **Rozpatrywanie reklamacji** – identyfikacja okoliczności powodujących powstanie reklamacji, należy wziąć pod uwagę częstotliwość powstawania podobnych reklamacji
- ☒ **Odpowiedź na reklamacje** – po przeprowadzonym rozpatrzeniu organizacja powinna przygotować odpowiedź zawierającą np. sposób naprawienia problemu i zapobieżenia jego wystąpieniu w przyszłości
- ☒ **Zakomunikowanie decyzji** – decyzje lub podjęte działania powinny zostać zakomunikowane osobom związanym tak szybko jak tylko decyzja lub działania zostały podjęte
- ☒ **Zamknięcie reklamacji** – jeżeli osoba składająca reklamację zaakceptuje proponowaną decyzję lub działania wówczas powinny zostać one wykonane. Jeżeli zaś odrzuci proponowane rozwiązania wówczas reklamacja powinna zostać otwarta, zaś składający reklamację powinien zostać poinformowany o dostępnych alternatywnych formach (wewnętrznych i zewnętrznych) odwołania



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

54



Norma PN-EN ISO 10002:2006

☒ Doskonalenie procesu postępowania z reklamacją

- ☒ Należy podejmować regularne działania związane z określeniem poziomu zadowolenia osób, które składały reklamację z procesu postępowania z reklamacjami, mogą one przyjąć formę losowego ankietowania składających reklamację lub też wykorzystywać inne techniki.

Jedną z metod doskonalenia satysfakcji z procesu rozpatrywania reklamacji (a więc kontaktu z klientem, który zgłasza organizacji problem z jednym z elementów jej funkcjonowania) jest **symulowanie kontaktu osoby zgłaszającej reklamację w organizacji.**

Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Norma PN-EN ISO 10002:2006

☒ Zalecenie

- ☒ **Bądź otwarty na reklamacje** – zamieść widoczny dla wszystkich znak/ informację lub paragraf na fakturach mówiący:
„Twoja satysfakcja jest dla nas ważna, proszę powiedz nam jeżeli jesteś niezadowolony – z chęcią to naprawimy”.

Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.





Norma PN-EN ISO 10002:2006

ISO 10003:2007 Zarządzanie jakością – Satysfakcja Klienta - Wytyczne dotyczące rozstrzygnięcia sporów na zewnątrz organizacji

- ☒ Zawiera wytyczne dotyczące organizacji, planowania, projektowania, eksploatacji, utrzymania i poprawy skutecznego i efektywnego rozwiązywania sporów wewnętrznych w odniesieniu do skarg związanych z produktami / usługami
- ☒ Rozstrzygnięcie sporów daje drogę dochodzenia roszczeń, gdy organizacje nie są w stanie zaradzić zarzutom wewnętrznie



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

57



Norma PN-EN ISO 10002:2006

ISO 10003:2007 Zarządzanie jakością – Satysfakcja Klienta - Wytyczne dotyczące rozstrzygnięcia sporów na zewnątrz organizacji

Norma ma zastosowanie do:

- ☒ Projektowania procesu rozpoznawania sporów i decydowania, kiedy zaoferować składającą reklamację rozwiązanie którego celem jest rozstrzygnięcie sporów
- ☒ Wyboru prowadzącego mediacje, który jest w stanie sprostać konkretnym potrzebom i oczekiwaniom organizacji



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

58



Norma PN-EN ISO 10002:2006

ISO 10003:2007 Zarządzanie jakością – Satysfakcja Klienta - Wytyczne dotyczące rozstrzygnięcia sporów na zewnątrz organizacji

- Norma może pomóc osobom i organizacjom w ocenie skuteczności, wydajności i uczciwości organizacji w procesie rozstrzygnięcia sporów

Wdrożenie postanowień normy umożliwia:

- Zapewnienie elastycznego rozwiązywania sporów, że w porównaniu z procesami rozstrzyganymi w sądach, mogą być mniej kosztowne, łatwiejsze i szybsze, zwłaszcza w sporach transgranicznych
- Pomoc w celu zwiększenia satysfakcji i lojalności klientów
- Zapewnienie odniesienia, względem którego osoby i organizacje mogą oceniać wnioski, że działają w sposób skuteczny, wydajny i sprawiedliwy
- Pomoc w zakresie informowania potencjalnych użytkowników rozstrzygnięcia sporów na temat warunków dostępu, kosztów i skutków prawnych



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Norma PN-EN ISO 10002:2006

ISO 10003:2007 Zarządzanie jakością – Satysfakcja Klienta - Wytyczne dotyczące rozstrzygnięcia sporów na zewnątrz organizacji

Wdrożenie postanowień normy umożliwia:

- Wzmocnienie zdolności organizacji do zidentyfikowania i wyeliminowania przyczyn sporów
- Poprawę sposobu obsługi skarg i sporów w organizacji
- Wprowadzenie dodatkowych informacji, które mogą przyczynić się do poprawy organizacji procesów
- Poprawę reputacji organizacji lub uniknięcie szkód na niej
- Poprawę konkurencyjności krajowej i międzynarodowej
- Budowę zaufania do sprawiedliwego i spójnego traktowania sporów na rynku światowym



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Mierzenie zadowolenia klienta

jakość
w administracji



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

61



• Mierzenie zadowolenia klienta

☒ Dobór właściwego instrumentu

Ogromny wkład w doskonalenie organizacyjne i świadczenie lepszych usług – w zakresie Zarządzania Satysfakcją Klienta – ma zastosowanie właściwego instrumentu.

Zanim organizacja przystąpi do pomiarów, badania, interpretacji wyników badania satysfakcji klienta i zarządzania satysfakcją powinna wykonać kilka podstawowych kroków.

jakość
w administracji



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

62



• Strategiczny program konsultacji z beneficjentami usługi

☒ Strategia

Organizacje powinny wykorzystać już posiadane informacje na temat jakości usług oraz regularnie zbierać i wykorzystywać informacje zwrotne od beneficjentów usługi.

Cel ten można osiągnąć opracowując jasną strategię badań i konsultacji.

Strategia ta powinna angażować beneficjentów usług w proces opracowywania programu ramowego.



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

63



• Strategiczny program ramowy w zakresie konsultacji z beneficjentami usługi

☒ Strategiczny program ramowy w zakresie konsultacji z beneficjentami usługi powinien zawierać analizę poniższych elementów:

- ☒ Środowisko operacyjne
- ☒ Cel i zastosowanie
- ☒ Zasoby
- ☒ Prowadzenie
- ☒ Komunikacja



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

64



• Strategiczny program konsultacji z beneficjentami usługi

☒ 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



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

65



• Strategiczny program konsultacji z beneficjentami usługi

☒ 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



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

66



• Strategiczny program konsultacji z beneficjentami usługi

☒ 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



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

67



• Strategiczny program konsultacji z beneficjentami usługi

☒ 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



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

68



Strategiczny program konsultacji z beneficjentami usługi

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



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

69



Wybór metody

Rodzaje metod i narzędzi

Po fazie wstępnej oceny – opracowaniu strategicznego programu konsultacji z beneficjentami, organizacja powinna wybrać stosowne metody i narzędzia do mierzenia satysfakcji klientów.

- Badania ilościowe, np.:
 - Wywiady bezpośrednie / ankierskie
 - Ankieta pocztowa
 - Ankieta internetowa
 - Ankieta telefoniczna
- Badania jakościowe, np.:
 - Grupy fokusowe
 - Badanie przydatności
 - Konsultacje z personelem
 - Studia behawioralne
 - Technika „mystery shopping” („tajny klient”)



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

70



Wybór metody

Należy wybrać metody dostosowane do celu

Dla uzyskania informacji obszernych i dogłębnych, 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 wielu metod jednocześnie uwzględnia różnorodność wśród beneficjentów usługi oraz fakt, że nie wszystkie grupy chcą lub mogą zaangażować się przy użyciu metod standardowych.



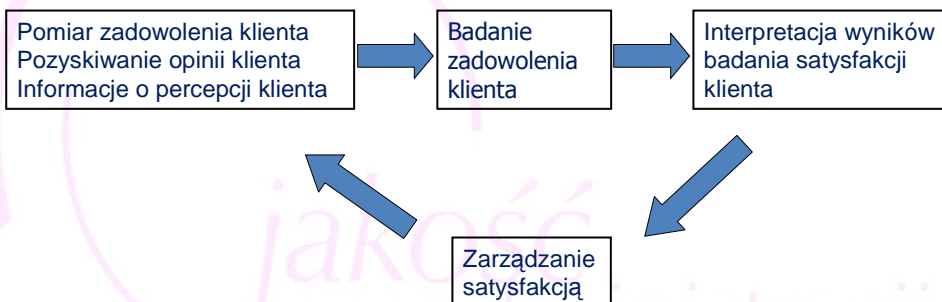
Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

71



Od pomiaru do zarządzania satysfakcją klienta

Drogę do zarządzania satysfakcją klienta przedstawia poniższy schemat:



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

72



Metody pozyskiwania opinii klienta

Wyróżnia się m.in. następujące metody pozyskiwania opinii klientów:

- Informacje od personelu pierwszego kontaktu
- Badania ankietowe
- Mapa Klienta – analiza
- Badania przydatności (testy przydatności) i analiza internetowa
- Konsultacje
- Wykorzystanie technologii informatyczno-komunikacyjnej (ICT)
- Formalny i nieformalny kontakt z organami przedstawicielskimi
- Panele obywateli – klientów
- Wywiady grupowe (zogniskowane) i grypy fokusowe
- „Mystery shopping” – „Tajemniczy klient”
- Karta obywatela – klienta
- Wykorzystywanie informacji zwrotnej w postaci komentarzy, pochwał, skarg
- Technologia otwartej przestrzeni (OST) – „Kawiarnia Światowa”
- Etnografia
- Segmentacja



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

73



Informacje od personelu pierwszego kontaktu

Personel pierwszego kontaktu jest znakomitym źródłem wiedzy na temat potrzeb klienta urzędu

Bezpośredni kontakt z klientem mają:

- Personel pracujący na infoliniach administracji
- Pracownicy ośrodków kontaktowych, doradczych
- Pracownicy centrów pomocy doraźnej
- Pracownicy biur obsługi klienta – punktów obsługi klienta
- Personel szpitali, szkół, posterunków policji

To źródło informacji o kliencie jest **zwykle pomijane** przez zarządzających satysfakcją klienta w jednostce administracji rządowej.



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

74



☛ Informacje od personelu pierwszego kontaktu

- ☒ **Tylko nieliczne organizacje, skoncentrowane na kliencie, dysponują formalnymi procesami, które pozwalają gromadzić informacje o kliencie uzyskane od personelu pierwszego kontaktu i zarządzać tymi informacjami w celu poprawy jakości usług.**

Zbieranie informacji od personelu pierwszego kontaktu nie wymaga skomplikowanych technik badawczych. Zadania do wykonania:

- ☒ Opracować sposób zbierania informacji przez pracowników pierwszego kontaktu
- ☒ Zapewnić odpowiednie narzędzia gromadzenia i przetwarzania informacji
- ☒ Przeszkolić personel pierwszego kontaktu z technik zbierania informacji o potrzebach klienta oraz z narzędzie do zbierania informacji
- ☒ Opracować metody badania opinii personelu pierwszego kontaktu (np. kwestionariusze satysfakcji, wywiady z personelem, spotkania personelu-wymiana doświadczeń pod przewodnictwem specjalisty)
- ☒ Zapewnić motywację pracowników pierwszego kontaktu do zbierania informacji o potrzebach i uwagach klientów



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

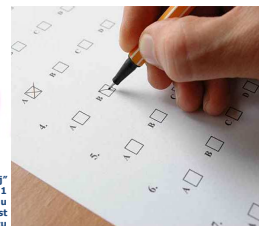


☛ Badania ankietowe

- ☒ **Badanie ankietowe należy do tzw. metod ilościowych**

Metody ilościowe wykorzystują wysoce ustrukturyzowane techniki zbierania danych. Pozwalają na kwantyfikację, badanie hipotez, analizę statystyczną. Dają możliwość dokonywania uogólnień na podstawie zebranych danych.

Metody te dają możliwe do porównania wyniki i to jest ich niewątpliwą zaletą, lecz są także często krytykowane z uwagi na spłykanie problematyki i zacieranie prawdziwego zrozumienia różnorodności doświadczeń.



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Badania ankietowe

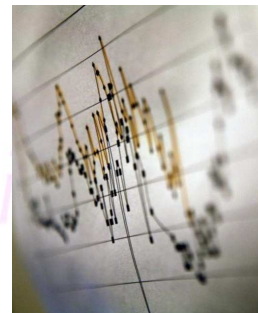
Statystyczna reprezentatywność

Ankiety wykorzystuje się zawsze gdy celem badań lub konsultacji jest uzyskanie statystycznej reprezentatywności i możliwości generalizowania z dużej populacji.

Ankiety dają informacje o jakości usług przez dużą ilość respondentów.

Dają możliwości porównania zmieniających się w czasie opinii z różnych badanych grup.

Rzadko stosuje się metody ilościowe bez poparcia ich metodami jakościowymi.



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

77



Badania ankietowe - definicje

Kilka powszechnych definicji:

- 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 (źródło: Zarządzanie satysfakcją klienta – Europejski poradnik praktyka, Warszawa 2008)
- Sposób uzyskiwania informacji od wybranej reprezentacji społeczności (definicja własna)
- Badanie ankietowe, określane również mianem „ankieta”, jest metodą gromadzenia informacji pierwotnych przez zbieranie odpowiedzi na przygotowane uprzednio pytania, zadawane wybranym osobom” (źródło: portal zgapa.pl)



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

78



☛ Rodzaje ankiet

- ☒ Ankiety osobiste
- ☒ Ankiety pocztowe lub ankiety do samodzielnego wypełniania
- ☒ Ankiety telefoniczne
- ☒ Ankiety internetowe



Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



☛ Ankiety osobiste

☒ Zalety i wady ankiet osobistych

- ☒ Bezpośredni kontakt z klientem
- ☒ 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
- ☒ Można uniknąć czasochłonnej weryfikacji ankiet – oszczędzamy czas
- ☒ Gdy ankiety takie są zaprojektowane z dbałością i dobrze aplikowane, ogólnie dają lepsze wyniki odpowiedzi niż inne rodzaje ankiet
- ☒ Ankieter wyjaśni pytania, które mogą sprawić trudność ankietowanym
- ☒ Ankietowany ma możliwość uzupełnienia wypowiedzi – inne ankiety bardzo często uniemożliwiają szersze nakreślenie problemu (np. brak miejsca w ankiecie na uwagi)
- ☒ Są droższe od innych opcji



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



• Ankiety osobiste

☒ Sposób przeprowadzenia ankiety:

- ☒ Zebranie informacji do pytań ankietowych
- ☒ Rekrutacja ankierów (muszą to być osoby komunikatywne, miłe, zaangażowane, dociekliwe, ale nie narzucające się)
- ☒ Przygotowanie materiałów dla ankierów
- ☒ Szkolenie ankierów (szkolenie powinno obejmować warsztaty praktyczne – walidacja opracowanych materiałów, próba generalna dla ankierów)
- ☒ Zaproszenie do badania (wysłanie zaproszeń do reprezentatywnej grupy klientów albo poinformowanie klientów o możliwości wypowiedzenia się na temat obsługi na miejscu w urzędzie).
- ☒ Zapewnienie pomieszczenia, w którym ankietowani będą mogli wypowiedzieć się na temat pracy urzędu oraz oczekiwań klientów
- ☒ Przeprowadzenie badania i weryfikacja wyników



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

81



• Ankiety pocztowe lub ankiety do samodzielnego wypełniania

☒ Organizacje najczęściej sięgają po tego typu formę

- ☒ 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 lepszym wskaźnikom 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



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

82



• Ankiety telefoniczne

☒ Szybkie, tanie, ale czy skutecznie i akceptowane przez klientów

- ☒ 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
- ☒ Często kojarzone przez klientów z telemarketingiem



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



83



• 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.

- ☒ Ankiety będą cieszyć się większą popularnością kiedy dostęp do sieci internetowej stanie się powszechny. Dziś nawet w urzędach administracji rządowej brakuje wydzielonych miejsc i stanowisk do korzystania z Internetu. Ankieta taka może być np. „hasłem do komputera” – wypełnienie ankiety umożliwi korzystanie z komputera w urzędzie
- ☒ Musi nastąpić zmiana poglądu klientów. Klient musi widzieć sens wypełnienia takiej ankiety. Przed administracją stoi zadanie przekonania klientów do wypowiadania się na temat obsługi w urzędach. Popularyzacja formy elektronicznej



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



84



Pytania ankietowe

- Chociaż przygotowanie ankiety wydaje się najprostszą i najtańszą formą zebrania informacji o satysfakcji klientów to jednak jest to bardzo skomplikowany proces. Przed przystąpieniem do badania należy przeprowadzić poniższą analizę:
 - Zadać sobie pytanie: co zamierzamy zrobić z zebranymi informacjami?
 - Czego chcemy się dowiedzieć?
 - Kogo zapytamy/na jakiej grupie przeprowadzimy badanie?
 - Czy i w jaki sposób zaangażujemy interesariuszy?
 - Czy potrzebne jest nowe narzędzie do zebrania informacji?
 - Co jest ważniejsze: porównywanie wyników z innymi czy uzyskanie konkretnych informacji dla celów własnego indywidualnego rozwoju organizacji?
 - Kto jest właścicielem pomiaru, kto posiada wyniki i nimi zarządza (dysponuje)?
 - Czy mamy odpowiednią metodę pomiaru i czy jest ona przejrzysta?
 - Czy nasza usługa jest przejrzysta?
 - Czy warto wykonywać pomiar?



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

85



Pytania ankietowe

- Co zamierzamy zrobić z zebranymi informacjami?**

Należy wskazać **cel** badania (cel zbierania informacji). Trzeba odpowiedzieć na pytanie po co zbieramy informacje, do jakich celów je wykorzystamy. Pod tym kątem będziemy dobierali pytania ankietowe np.:

- Doskonalenie procesu świadczenia usługi przez określoną jednostkę
- Porównanie jednostki w celu wyznaczenia benchmarków
- Wykorzystanie informacji do budowania wizerunku sektora publicznego
- Wybór nowej lokalizacji urzędu
- itd.



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

86



Pytania ankietowe

☒ Czego chcemy się dowiedzieć (zakres badania)?

Zanim zaczniemy formułować konkretne pytania zbudujmy listę zagadnień, które będą nas interesowały, a które wynikają ściśle z postawionego wcześniej celu. Zbieranie niepotrzebnych informacji jest czasochłonne, kosztowne i utrudnia analizę zebranego materiału

- ☒ Jak przedstawia się satysfakcja klientów z istniejących usług w ogóle
- ☒ Jakie są wyobrażenia klientów na temat projektowania nowych usług
- ☒ Opinie na temat pewnych elementów świadczenia usług
- ☒ Opinia klientów na temat dostępności informacji
- ☒ Jakie jest zdanie klientów na temat wychodzenia z usługą do klienta – „urząd w domu”
- ☒ Jakie jest zdanie klientów na temat wyposażenia urzędu
- ☒ Czy urząd dostrzega trudności jakie napotykają w urzędzie klienci niepełnosprawni, klienci w podeszłym wieku



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

87



Pytania ankietowe

☒ Kogo zapytamy/na jakiej grupie przeprowadzimy badanie?

Należy wskazać grupę społeczną bądź instytucję, do której zostanie skierowane badanie. Np.:

- ☒ Ogół społeczeństwa,
- ☒ Ludzie faktycznie korzystających z danej usługi/usług,
- ☒ Przyszli klienci urzędu
- ☒ Instytucje współpracujące (klienci instytucjonalni)
- ☒ Klienci, reprezentujących pewien segment, grupę (np. emeryci, studenci)



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

88



Pytania ankietowe

☒ Czy i w jaki sposób zaangażujemy interesariuszy?

Należy określić jaką rolę w badaniu odegra:

- ☒ Kierownictwo (Zarządzający jednostką)
- ☒ Personel
- ☒ Decydenci
- ☒ Organizacje partnerskie
- ☒ Klienci



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

89



Pytania ankietowe

☒ Czy potrzebne jest nowe narzędzie do zebrania informacji?

Jeżeli to konieczne należy zapewnić odpowiednie narzędzie do zbierania informacji.

Nie zawsze jednak organizacja będzie w stanie zakupić odpowiedni sprzęt lub oprogramowanie (dlatego ważne jest określenie potrzeb i porównanie ich z realnymi możliwościami).

Można wykorzystać narzędzia, którymi dysponuje jednostka administracji. Należy zbadać zasoby organizacji, aby nie dublować narzędzi o podobnych funkcjonalnościach.



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

90



Pytania ankietowe

- Co jest ważniejsze: porównywanie wyników z innymi czy uzyskanie konkretnych informacji dla celów własnego indywidualnego rozwoju organizacji?

BENCHMARKING

Należy rozważyć, czy przyjąć podejście ujednoczone czy dostosowane do klienta.



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

91



Pytania ankietowe

- Kto jest właścicielem pomiaru, kto posiada wyniki i nimi zarządza?

Ważne jest, aby właściciel (pełnomocnik) informacji miał pełne prawa do otrzymanych wyników i dzielił je z innymi interesariuszami.



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

92

Pytania ankietowe

☒ Czy mamy odpowiednią metodę pomiaru i czy jest ona przejrzysta?

Należy dobrać odpowiednią metodę i narzędzie pomiaru. Powinno unikać się skomplikowanych metod jeżeli problem można zbadać przy minimalnym wysiłku i minimalnych kosztach. Metoda musi być wystarczająco przejrzysta dla pełnomocnika i użytkowników wyników.



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Pytania ankietowe

☒ Czy nasza usługa jest przejrzysta? Należy wykonać audyt usługi.

Warto wykonać analizę usługi, która ma być przedmiotem oceny klientów. Usługa powinna być przejrzysta i zrozumiała dla wszystkich pracowników urzędu. Analiza usługi może ujawnić oczywiste błędy i utrudnienia lub podsunąć pomysły racjonalizatorskie, które zostaną zaproponowane klientom w ankiecie.



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.





Pytania ankietowe

Czy warto wykonywać pomiar?

Dobłą praktyką jest wykonanie przed pomiarem analizy:

- Danych wejściowych
- Efektów bezpośrednich
- Efektów długofalowych.

Należy określić czy korzyści z pomiaru warte są przeznaczonych na nie pieniędzy i czasu?



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

95



Ćwiczenie

- Proszę o realizację ćwiczeń wg wskazówek prowadzącego oraz wytycznych umieszczonych w materiałach szkoleniowych – (przygotowanie do opracowania ankiety bsk).



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

96



Mapa klienta/analiza procesu

Definicja

Mapa klienta to sposób opisanie 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. (źródło: Zarządzanie satysfakcją klienta – Europejski poradnik praktyka, Warszawa 2008).

Mapy klienta stanowią użyteczne narzędzia, które pomagają opisać doświadczenie klienta korzystającego z serii usług. Mapy wskazują **procesy myślowe** i **reakcje klientów**.

Pomagają często w zapewnieniu ciągłości dobrej usługi i **optymalizacji długofalowych wyników** dla różnych grup klientów. Wpływają na **zwiększenie efektywności**. Dzięki mapom usługi są właściwie zaprojektowane już za pierwszym razem.



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Mapa klienta

Jak przeprowadzić analizę procesu i zbudować mapę klienta

Doświadczenia skandynawskie pokazują, że projekt mapy klienta (mapy procesu) należy przeprowadzić według poniższego schematu:

- Określa się proces dla którego zostanie zbudowana mapa
- Powołuje się zespół roboczy, który opracuje mapę
- Na warsztaty przygotowuje się procedurę (ścieżkę realizacji usługi). Najczęściej wykorzystuje się już istniejącą w urzędzie lub grupie urzędów procedurę. Archetypowy przebieg procesu przygotowuje moderator. Osoba ta czuwa nad pracami zespołu roboczego.
- Prowadzi się warsztaty zespołu roboczego (każdy uczestnik przedstawia pomysły na udoskonalenie procesu)
- W tym samym czasie powstaje graficzna mapa pokazująca drogę realizacji danej usługi – procesu z perspektywy klienta (beneficjenta)
- Aby mapa mogła powstać prowadzi się wywiady z grupą beneficjentów (tych, którzy w nieodległej przeszłości korzystali z danej usługi)
- Grupa robocza i dyrekcja urzędu wyznacza na mapie priorytety (nie zawsze jest to skrócenie czasu realizacji usługi) – inaczej punkty krytyczne



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Mapa klienta - zalety

- ☒ Mapa pokazuje raczej to co rzeczywiście dzieje się w trakcie realizacji usługi, a nie to co dzieć się powinno. Dzięki temu naprawia się występujące błędy, a nie buduje nowe wymagania, które może okazać się gorsze od poprzedniego
- ☒ Mapa angażuje wszystkich ludzi stanowiących część procesów świadczenia usługi, w tym samych beneficjentów usługi
- ☒ Praca ze wszystkimi stronami w obrębie systemu pozwala na ukazanie wszystkim powiązań, połączeń komunikacyjnych, opóźnień
- ☒ Gotowa mapa prezentowana jest wszystkim zainteresowanym – każdy może zgłosić propozycję udoskonalenia
- ☒ Dzięki takiemu rozwiązaniu nie jest możliwe wskazywanie winnych i spychanie winy na realizujących proces pracowników administracji



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

99



Ćwiczenie

- ☒ Proszę o realizację ćwiczeń wg wskazówek prowadzącego oraz wytycznych umieszczonych w materiałach szkoleniowych – (budowanie mapy klienta dla wybranych procesów).



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

100



• Badania przydatności (testy przydatności) i analiza internetowa

☒ Cechy badania przydatności

- ☒ Badanie przydatności stosuje się zawsze w procesie projektowania nowych usług, szczególnie w środowisku online
- ☒ Badanie to polega na pomiarze stopnia, w jakim klienci potrafią z czegoś korzystać (np. ze strony internetowej, interfejsu komputera, dokumentu czy urządzenia), żeby osiągnąć zamierzony cel
- ☒ Celem badania jest obserwacja ludzi używających produkt w sytuacji jak najbardziej realistycznej
- ☒ Użytkownicy biorący udział w badaniu przydatności realizują procesy w kontrolowanym środowisku
- ☒ Badanie może dostarczyć cennych informacji na temat prawdopodobnej reakcji klienta na usługę i podsunąć praktyczne pomysły na udoskonalenie usług



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

101



• Badania przydatności (testy przydatności) i analiza internetowa

☒ Wykorzystanie i rozwój badania przydatności

- ☒ Badanie przydatności wykorzystuje się przy wprowadzaniu usług elektronicznych w administracji – np. elektronicznie wypełniane wnioski (formularze online) – eliminuje „papierkową robotę”
- ☒ Wprowadzenie usług elektronicznych w dalszej perspektywie może być wykorzystane do analizy korzystania z tych usług (szukanie przyczyn unikania przez klientów korzystania z niektórych formularzy czy obiegów dokumentów)
- ☒ Badanie przydatności z powodzeniem może zostać wykorzystane do komunikacji między organami administracji i innymi organizacjami



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

102



• Badania przydatności (testy przydatności) i analiza internetowa

☒ Analiza internetowa

Szereg organizacji wykorzystuje samą stronę internetową do badania potrzeb klientów. Strona internetowa może stanowić cenne źródło informacji warunkiem jest jednak posiadanie odpowiednich narzędzi do monitorowania i zarządzania tymi informacjami.

☒ Analiza strony internetowej może dostarczyć informacji:

- ☒ O terminach, zagadnieniach, które są najbardziej popularne (najczęściej wyszukiwane przez internautów)
- ☒ W jaki sposób i przy wykorzystaniu jakiego dostępu do sieci użytkownicy korzystają ze strony urzędu (korzystanie z Internetu w kafejce, Internet domowy, stanowisko internetowe w urzędzie)
- ☒ O punktach w procesie świadczenia usług, w których klienci rezygnują z ich dalszego korzystania (informacja o podstronach do których docierają klienci)
- ☒ O obszarach i stronach, które są najczęściej odwiedzane
- ☒ Czasie przeglądania danej strony przez użytkowników



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



• Analiza internetowa

☒ Analiza strony internetowej

- ☒ Pomaga wykorzystywać internet do usprawnienia zadań i procesów w urzędzie
- ☒ Pomaga administracjom publicznym w opracowywaniu i projektowaniu stron internetowych, dających równe szanse korzystania wszystkim obywatelom i firmom
- ☒ Dają instytucjom 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



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



☛ Konsultacje

- ☒ Konsultacje stosuje się najczęściej na etapie projektowania usługi, ewentualnie w trakcie fundamentalnych zmian w realizacji usługi
- ☒ Konsultacja obejmuje różnorodne techniki, od bezpośrednich konsultacji z głównymi interesariuszami i klientami do bardziej tradycyjnych typów konsultacji pisemnej
- ☒ Konsultacja daje np.:
 - ☒ Wiedzę na temat różnych perspektyw kulturowych
 - ☒ Wiedzę na temat ukrytych kosztów i ryzyka
 - ☒ Informacje o prawdopodobnych zwycięzcach i przegranych oraz czynnikach kształtujących umocnione pozycje w konkretnych inicjatywach



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

105



☛ Konsultacje

- ☒ Konsultacja może umacniać prawomocność ostatecznych decyzji
- ☒ Najczęściej spotykaną w Polsce konsultacją jest dialog z organizacjami pozarządowymi
- ☒ Zdarzają się konsultacje społeczne w przypadku planowania poważnych inwestycji gospodarczych o strategicznym znaczeniu dla gospodarki lub bezpieczeństwa kraju (np. budowa elektrowni atomowej, budowa portu LNG)



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

106



• Wykorzystanie technologii informatyczno-komunikacyjnej (ICT)

ICT wykorzystuje się do gromadzenia informacji zwrotnej od beneficjenta usługi. Technologię informatyczno – komunikacyjną wykorzystuje się najczęściej do doskonalenia usług.

Przykładem wykorzystania ICT może być zapewnienie beneficjentom usług dostępu do Internetu w celu umożliwienia im korzystania z:

- Poczty elektronicznej
- Stron internetowych
- Forów dyskusyjnych, blogów
- Serwisów informacyjnych
- „Chatroomów”
- Wykorzystanie sms – monity wysyłane za pośrednictwem smsów



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

107



• Wykorzystanie technologii informatyczno-komunikacyjnej (ICT)

Za i przeciw

- Zaletą kwestionariuszy internetowych jest **wygoda** administracyjna, ale **trudno** jest **kontrolować dobór próby**. Badania takie mają raczej ograniczone zastosowanie, jeżeli chodzi o próby prawdopodobieństwa
- 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**
- Niektóre techniki jakościowe, takie jak pogłębione wywiady i wywiady zogniskowane nie nadają się do stosowania online



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

108



☛ 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.

- ☒ 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”
- ☒ W praktyce panele zwykle opierają się na samoselekcji; ochotnicy rekrutowani są poprzez kierowane do nich maile
- ☒ Panele nie zawsze stanowią najlepszy sposób uzyskiwania informacji zwrotnej od pewnych grup; niektóre grupy mogą zostać przeoczone w tradycyjnych metodach rekrutacji



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

109



☛ Wywiady grupowe (zogniskowane) i grupy fokusowe

☒ Wywiady grupowe

Pogłębione wywiady jakościowe można przeprowadzać zarówno z grupami, jak i pojedynczymi osobami.

Powołane grupy można wykorzystać w badaniach jakościowych i konsultacjach.

W skład grup zogniskowanych powołuje się najczęściej:

- ☒ Beneficjentów – klientów usługi
- ☒ Personel
- ☒ Pracowników średniego i wyższego kierownictwa



shu019 www.fotosearch.pl



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

110

Wywiady grupowe (zogniskowane) i grypy fokusowe

☒ Grupy fokusowe

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.:

Cechy:

- ☒ Małe grupy
- ☒ Wywiad prowadzony jest w bardziej otwarty i elastyczny sposób niż wywiad zogniskowany
- ☒ Członkowie grupy to specjaliści



Wywiady grupowe (zogniskowane) i grypy fokusowe

Wywiady grupowe i grypy fokusowe są szczególnie przydatne do **badania poglądów liczebnie małych grup**, których poglądy mogą być niedostatecznie reprezentowane w ankietach ogólnych, na przykład:

- ☒ Społeczności mniejszości etnicznych
- ☒ Młodych ludzi
- ☒ Grup zawodowych

• „Mystery shopping” – „Tajemniczy klient”

Polega na wykorzystaniu osób przeszkolonych w zakresie obserwacji, doświadczenia i mierzenia procesu świadczenia usługi dla klienta, które występują w charakterze beneficjenta usługi lub klienta i relacjonują swoje doświadczenia w szczegółowy i obiektywny sposób.

Stosuje się formę telefoniczną, kontakt osobisty oraz formę elektroniczną.

Buduje się scenariusze, które bazują na typowych sytuacjach czy sprawach podnoszonych przez klientów.



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

113

• „Mystery shopping” – „Tajemniczy klient”

☒ SCENARIUSZE:

- ☒ Pełna jakość i wartość procesu „mystery shopping” zależy od projektu i wykonania scenariuszy wykorzystywanych do badania świadczenia usługi
- ☒ Doświadczenia pokazują, że scenariusze nie powinny być zbyt ambitne
- ☒ Proste techniki dają największe prawdopodobieństwo skuteczności
- ☒ Ważny jest dobór „tajemniczych klientów”



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

114



• „Mystery shopping” – „Tajemniczy klient”

☒ Scenariusze powinny być:

- ☒ **Odpowiednie:** 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 (uczciwe):** 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



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



115



• „Mystery shopping” – „Tajemniczy klient”

☒ Etyka takich działań

Dyskutuje się nad tym czy takie badania są etyczne. Najważniejsze kwestie to:

- ☒ Poinformowanie personelu oraz innych zainteresowanych stron, takich jak związki zawodowe, że planowana jest procedura „mystery shopping”
- ☒ Nie należy ich dokładnie informować o miejscu i czasie przeprowadzenia badania, żeby nie podważać zasadności całego procesu
- ☒ Kultura organizacji i jej postawa, która nie jest nastawiona na szukanie winnych, odpowiedzialnych za słabe wyniki, ale ma na celu wyciągnięcie szerszych wniosków
- ☒ Personel powinien być informowany o wynikach i planowanych działaniach wynikających z badania



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



116



• Karty obywatela/klienta

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. Istotą karty obywatela stanowi obietnica zapewnienia oczekiwanej jakości usługi (źródło: Zarządzanie satysfakcją klienta – Europejski poradnik praktyka, Warszawa 2008).

Wydanie: Wydanie pierwsze	04.2008 r.
Data wydania:	
Strona/stron	Strona 1 z 2

KARTA USŁUGI PUBLICZNEJ NR DZ-Z-1

Urząd ...
ul. Wybrzeże Słowackiego
50-411 Konin

Staże podyplomowe lekarzy i lekarzy dentystów

Opis sprawy	Zadaniem Marszałka Województwa jest organizacja i zapewnienie odbycia stażu podyplomowego absolwentom studiów lekarskich i lekarsko-dentystycznych zamierzającym wykonywać zawód na obszarze Rzeczypospolitej Polskiej i mającym stałe miejsce zamieszkania na terenie województwa. Organizacja i zapewnienie odbycia stażu podyplomowego dla ww. osób odbywa się poprzez:
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ustalenie listy podmiotów uprawnionych do prowadzenia stażu podyplomowego. - lekarzy, lekarzy dentystów (w porozumieniu z właściwą okręgową radą lekarską) 2. Coroczne ustalanie liczby miejsc dla stażystów w poszczególnych uprawnionych podmiotach oraz ogólnej liczby ww. absolwentów, którzy mogą w następnym roku kalendarzowym odbywać staż na obszarze Województwa Wielkopolskiego. 3. Coroczne planowanie środków finansowych niezbędnych do odbycia stażu dla uprzednio ustalonej liczby stażystów i zamieszczenie sporządzonej kalkulacji w planie budżetowym województwa.

Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



• Karty obywatela/klienta

Karta klienta przyjmuje niekiedy charakter karty usługi (karta usługi szczegółowo traktuje daną usługę). Karta jest swego rodzaju zobowiązaniem jednostki administracji, że usługa zostanie wykonana zgodnie z parametrami określonym w karcie.

Karta jest również przewodnikiem dla klienta. Powinna być udostępniana na zewnątrz urzędu (np. dostępna na stronie internetowej, wydawana w biurze obsługi klienta).

Składają się na nią 3 elementy:

- Standardy zorientowane na klienta
- Komunikacja
- Zobowiązanie

Karta daje „bezsilnemu klientowi” wygodne narzędzie do egzekwowania działań korygujących ze strony organizacji.



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.





• Karty obywatela/klienta

Zalecane elementy karty:

- Nazwa usługi
- Komórka organizacyjna obsługująca daną sprawę
- Godziny urzędowania komórki organizacyjnej
- Telefon kontaktowy
- Miejsce składania dokumentów
- Ryb składania dokumentów
- Wymagane dokumenty i wzory



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



• Karty obywatela/klienta c.d

Zalecane elementy karty:

- Kogo dotyczy usługa
- Termin i sposób załatwienia sprawy
- Podstawa prawna
- Ewentualne opłaty
- Tryb odwoławczy/Reklamacje i pomoc w nagłych wypadkach
- Informacje dodatkowe
- Pracownicy ds. kontaktów z klientem



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



• Ćwiczenie

- ☒ Proszę o realizację ćwiczeń wg wskazówek prowadzącego oraz wytycznych umieszczonych w materiałach szkoleniowych – (budowanie karty klienta dla wybranej usługi).



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

121

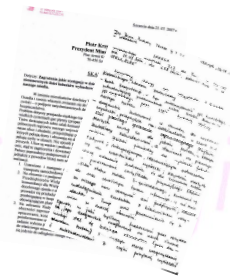


• Wykorzystywanie informacji zwrotnej w postaci komentarzy, pochwał, skarg

Zarówno formalne, jak i nieformalne skargi oraz sugestie mogą stanowić cenne źródło informacji na temat opinii klientów o usłudze

Kiedy informacje ze skarg są przydatne w urzędzie:

- ☒ Kiedy formalnie ustalone zostało co jest skargą (definicja)
- ☒ Jeżeli systemy skarg zapewniają przejrzystość i spójność prowadzenia zapisów (najczęściej organizacje muszą zrewidować system gromadzenia i przetwarzania danych ze skarg, komentarzy, pochwał)
- ☒ Kiedy wszystkie skargi, w tym skargi nieformalne, są odpowiednio zapisywane i klasyfikowane w całej organizacji



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

122

🔗 Wykorzystywanie informacji zwrotnej w postaci komentarzy, pochwał, skarg

Warto zdefiniować przynajmniej trzy kategorie informacji zwrotnej od klientów:

- ☒ **Uwagi:** sugestie, komentarze 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



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

123

🔗 Ćwiczenie

- ☒ **Proszę o realizację ćwiczeń wg wskazówek prowadzącego oraz wytycznych umieszczonych w materiałach szkoleniowych – (skarga – uwaga – pochwała PRZYKŁADY).**



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

124



Technologia Otwartej Przestrzeni (OST) „Kawiarnia Światowa”

Technologia Otwartej Przestrzeni 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.

Równoległa seria warsztatów może zajmować się kwestiami, które ich uczestnicy uznają za priorytetowe.

Uczestnicy decydują, w których sesja chcą brać udział, a na których mogą być gospodarzami i zapraszać innych.



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



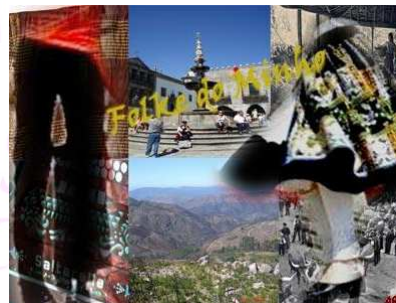
125



Etnografia

Nauka

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.



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



126

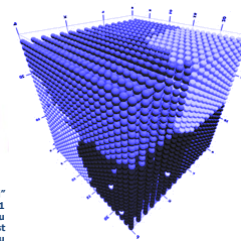


• Segmentacja

Segmentacja jest to narzędzie, które może pomóc zarządzającym i pracownikom w całej organizacji w wizualizacji klientów i rozpoznaniu grup klientów o wspólnych potrzebach.

Program Rządowej Sieci Komunikacyjnej określa segmentację klientów 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)



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

127



• Segmentacja

Przykłady segmentacji

Poniżej przedstawiono przykład segmentacji w odniesieniu do różnych grup w Administracji Drogowej w Szwecji

Indywidualni obywatele

- Dzieci 0-17 lat
- Młodzież 18-24 lata
- Profesjonaliści
- Starsi obywatele
- Ludzie niepełnosprawni



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

128



• Segmentacja

☒ Przykłady segmentacji

Segmentacja w Administracji Drogowej w Szwecji – dalszy ciąg

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



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

129



• Segmentacja

☒ Przykłady segmentacji

Segmentacja w Administracji Drogowej w Szwecji – dalszy ciąg

Sprzedawcy transportu/operatorzy transportu:

- ☒ Operatorzy transportu towarów
- ☒ Operatorzy transportu publicznego



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

130



• Segmentacja

☒ Jak przeprowadzić segmentację

Można posłużyć się poniższą listą:

- ☒ **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



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

131



• Ćwiczenie

- ☒ **Proszę o realizację ćwiczeń wg wskazówek prowadzącego oraz wytycznych umieszczonych w materiałach szkoleniowych – (segmentacja klientów).**



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

132



Zarządzanie satysfakcją klienta

jakość
w administracji



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

133



Zarządzanie satysfakcją klienta

☒ Co to takiego zarządzanie satysfakcją klienta?

Definicje (Mały Słownik Języka Polskiego)

- ☒ **Zarządzać** – kierować, administrować, rządzić czymś
- ☒ **Satysfakcja** – uczucie przyjemności, zadowolenia
- ☒ **Klient** – interesant załatwiający sprawy w biurze, urzędzie lub korzystający z usług



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

134



➤ Zarządzanie satysfakcją klienta

☒ Co to takiego zarządzanie satysfakcją klienta?

Definicje (Mały Słownik Języka Polskiego)

- ☒ **Obywatel** – członek społeczeństwa danego państwa, mający określone uprawnienia i obowiązki zastrzeżone przez prawo i konstytucję.

KLIENT = OBYWATEL



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

135



➤ Zarządzanie satysfakcją klienta

☒ Co to takiego zarządzanie satysfakcją klienta - obywatela?

- ☒ Zarządzenie satysfakcją obywatela (def. własna)

Zdobywanie, gromadzenie, przetwarzanie i analiza danych nakierowanych na podniesienie efektywności podejmowanych przez pracowników administracji decyzji i działań (**zarządzanie usługą**) celem wykazania swojej zdolności do dostarczania usług, które spełniają wymagania obywatela (**zarządzanie oczekiwaniami**) i mające zastosowanie wymagania prawne oraz w celu zwiększenia zadowolenia obywatela (**zarządzanie percepcją**).



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

136



➤ Zarządzanie satysfakcją klienta

☒ Zadowanie klienta (obywatela)

Zarządzenie satysfakcją obywatela = Zadowanie klienta ?

☒ Definicja (ISO 9000:2006)

Zadowanie klienta (obywatela) - percepcja klienta (obywatela) dotycząca stopnia, w jakim jego **wymagania** zostały spełnione.

- ☒ Skargi i reklamacje klienta są powszechnym wskaźnikiem niskiego zadowania klienta, ale ich brak niekoniecznie oznacza wysoki poziom zadowania klienta
- ☒ Nawet wówczas, gdy wymagania klienta zostały z nim uzgodnione są spełnione, niekoniecznie oznacza to, że zostanie zapewniony wysoki poziom jego zadowania



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

137



➤ Zarządzanie satysfakcją klienta

☒ Zadowanie klienta (obywatela)

☒ Definicje (ISO 9000:2006)

Wymaganie - potrzeba lub oczekiwanie, które zostało ustalone, przyjęte zwyczajowo lub jest obowiązkowe w stosunku do **wyrobu**

Wyrób - wynik **procesu**. Są cztery następujące ogólne kategorie wyrobu:

- ☒ Przedmiot materialny (np. część mechaniczna silnika)
- ☒ Wytwór intelektualny (np. program komputerowy, słownik)
- ☒ Materiały przetworzone (np. smar)
- ☒ Usługi (np. decyzja administracyjna)

Proces - zbiór działań wzajemnie powiązanych lub wzajemnie oddziałujących, które przekształcają wejścia w wyjścia



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

138

☛ Zarządzanie satysfakcją klienta

☒ Zadowanie klienta (obywatela) – tzw. orientacja na klienta

☒ Podejście systemowe (ISO 9000:2006)

Pierwsza z 8 zasad SZJ mówi, że: **Organizacje są zależne od swoich klientów i dlatego zaleca się, aby rozumiały obecne i przyszłe potrzeby klienta, aby spełniały wymagania klienta oraz podejmowały starania, aby wykraczać ponad jego oczekiwania.**

☒ Punkt z normy ISO 9001:2001

8.2 Monitorowanie i pomiary

8.2.1 Zadowanie klienta

Jako jeden z mierników funkcjonowania systemu zarządzania jakością, organizacja powinna monitorować informacje dotyczące percepcji klienta, co do tego, czy spełnia jego wymagania. Należy określić metody uzyskiwania i wykorzystywania tych informacji.



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

139

☛ Zarządzanie satysfakcją klienta

☒ Zadowanie klienta (obywatela)

Zarządzanie usługą/produktem

Zarządzanie satysfakcją

Zarządzanie oczekiwaniami

← ANALIZA POTRZEB →

← ZADOWOLENIE KLIENTA →



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

140



• Zarządzanie satysfakcją klienta

- ☒ **Wzrost roli obywatela w kształtowaniu usługi sektora publicznego**
 - ☒ Tradycyjnie sektor publiczny jest zorientowany do wewnątrz i napędzany **podażą**
 - ☒ Instytucje sektora publicznego stanowią zamknięte systemy, tzw. „czarne skrzynki”



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



• Zarządzanie satysfakcją klienta

- ☒ **Wzrost roli obywatela w kształtowaniu usługi sektora publicznego**
 - ☒ Strategia „czarnej skrzynki” - wszystkie etapy realizacji usługi z definicji zależą od związków wewnętrznych sektora publicznego
 - ☒ Projektowanie strategii w zakresie świadczenia usług
 - ☒ Podjęte decyzje
 - ☒ Wytwarzanie i świadczenie usług
 - ☒ Ocena realizacji

Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.





Zarządzanie satysfakcją klienta

Wzrost roli obywatela w kształtowaniu usługi sektora publicznego

- ☒ Strategia „czarnej skrzynki” - przesłanki
 - ☒ Zdystansowane podejście do obywatela
 - ☒ Równe, bezstronne traktowanie obywateli
 - ☒ Specjaliści i eksperci/urzędnicy posiadali konieczną wiedzę specjalistyczną na temat potrzeb, priorytetów, zasobów i polityki

jakość
w administracji



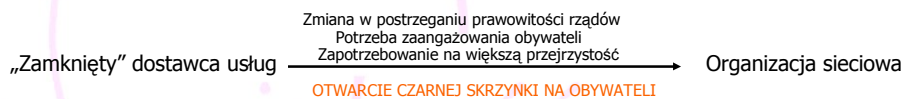
Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Zarządzanie satysfakcją klienta

Wzrost roli obywatela w kształtowaniu usługi sektora publicznego

- ☒ Ewolucja strategii „czarnej skrzynki” – organizacje sektora publicznego nastawione na popyt



jakość
w administracji



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Zarządzanie satysfakcją klienta

Wzrost roli obywatela w kształtowaniu usługi sektora publicznego

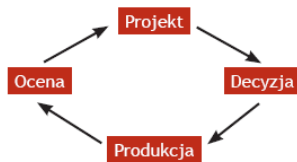


Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Zarządzanie satysfakcją klienta

Wzrost roli obywatela w kształtowaniu usługi sektora publicznego



Teoria „czarnej skrzynki”- wszystkie etapy realizacji usługi są zorientowane do wewnątrz sektora publicznego



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



➤ Zarządzanie satysfakcją klienta

☒ Od projektu do współprojektu

☒ Współprojektowanie

- ☒ Nie należy podejmować projektowania, a potem zapraszać strony zainteresowane do konsultacji
- ☒ Propozycje innowacji mogą pochodzić z dowolnego źródła
- ☒ Wyznaczanie strategii na średnim i niższym szczeblu jest mile postrzegane
- ☒ Odgórne wyznaczanie strategii nie może być priorytetem



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

147



➤ Zarządzanie satysfakcją klienta

☒ Od projektu do współprojektu - przykład

☒ Współprojektowanie

- ☒ Na stronie internetowej zamieścić formularz oceny treści projektu, przydatności oraz sposobu prezentacji i przyjazności dla użytkownika
- ☒ Opracowanie przedstawić do oceny także w formie papierowej; zamieścić między innymi pytania dotyczące jakości realizowania usług związanych np. z przyjmowaniem klientów
- ☒ Opracowanie wielokrotnie ocenić i poprawić w uzgodnieniu ze stowarzyszeniami partnerskimi
- ☒ Założyć linię telefoniczną do kontaktu z interesariuszami
- ☒ Dokument projektu przed publikacją powinien być oceniony przez urzędników państwowych

Jednym ze sposobów zabezpieczenia wczesnych informacji oceniających jest uruchomienie **projektów pilotażowych**, które mogą być monitorowane przez komisje, mające w swoim składzie wszystkich kluczowych interesariuszy.



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

148



➤ Zarządzanie satysfakcją klienta

☒ Od decyzji do współdecyzji

☒ Współdecydowanie

- ☒ Wspiera zrównoważony rozwój jakości, ponieważ obywatele/klienci zaczynają się postrzegać jako „właściciele” decyzji
- ☒ Obywatele/klienci uzyskują również większą wiedzę dzięki debacie poprzedzającej decyzję
- ☒ Uczestnictwo samo w sobie może zwiększyć satysfakcję



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

149



➤ Zarządzanie satysfakcją klienta

☒ Od decyzji do współdecyzji – przykład

☒ Współdecydowanie

- ☒ Lokalizacja urzędu – wyrysować gęstą sieć powiązań (przykłady na rysunkach)
- ☒ Karta interesariuszy - identyfikacja interesariuszy kluczowych
- ☒ Kategoryzacja interesariuszy
- ☒ Analiza SWOT – analiza związku pomiędzy każdym interesariuszem a urzędem

☒ Współdecydowanie o finansach publicznych

- ☒ Partycypacja w tworzeniu budżetu – rady budżetowe
- ☒ Przekazywanie rezerw budżetowych do wspólnot obywatelskich
- ☒ Referenda



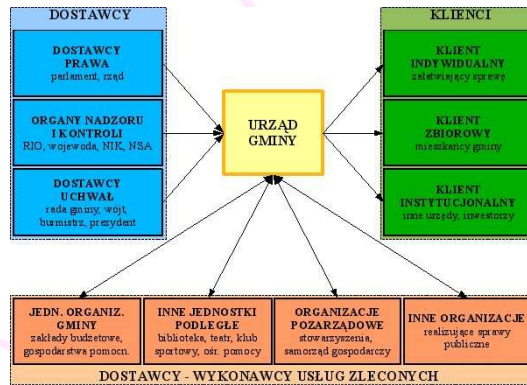
Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

150



Zarządzanie satysfakcją klienta

Lokalizacja urzędu – przykład 1

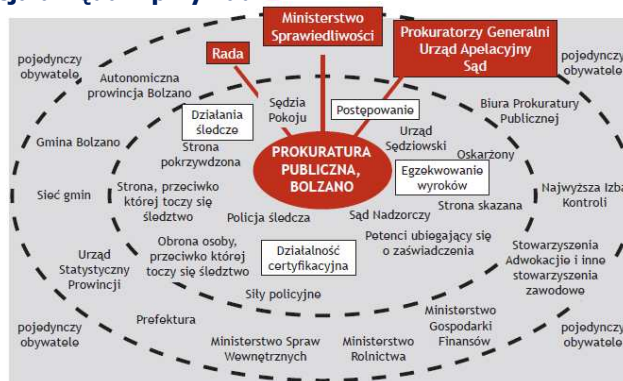


Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Zarządzanie satysfakcją klienta

Lokalizacja urzędu – przykład 2



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.





➤ Zarządzanie satysfakcją klienta

☒ Od produkcji do współprodukcji

☒ Współprodukcja

- ☒ Współprodukcja usług przyczynia się do wzrostu ich jakości, ponieważ współprodukcja wiąże się ze współposiadaniem

jakość
w administracji



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

153



➤ Zarządzanie satysfakcją klienta

☒ Od produkcji do współprodukcji - przykład

☒ Współprodukcja

- ☒ Implikacja na stałe lub tymczasowe zaangażowanie obywatela na różnych etapach czasami złożonego cyklu świadczenia usługi – szczególny przypadek to zaangażowanie obywateli w „na żądanie” np. OSP

jakość
w administracji



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

154



➤ Zarządzanie satysfakcją klienta

☒ Od oceny do współoceny

☒ Współocena

- ☒ Ocena nie tylko założonych wskaźników, ale również percepcji usługi przez klienta
- ☒ Uzupelnienie sondazy opinii badajacych poziom satysfakcji klienta to nie jest pelna wspolocena

jakość
w administracji



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

155



➤ Zarządzanie satysfakcją klienta

☒ Od oceny do współoceny - przykład

☒ Współocena

- ☒ Audyt i coroczny raport obywatelski z działalności urzędu
- ☒ Zatrudnianie obywateli jako doradców w trakcie odbioru inwestycji, podsumowania projektu
- ☒ Zatrudnianie obywateli do kontroli innych jednostek (np.. barów czy restauracji)

jakość
w administracji



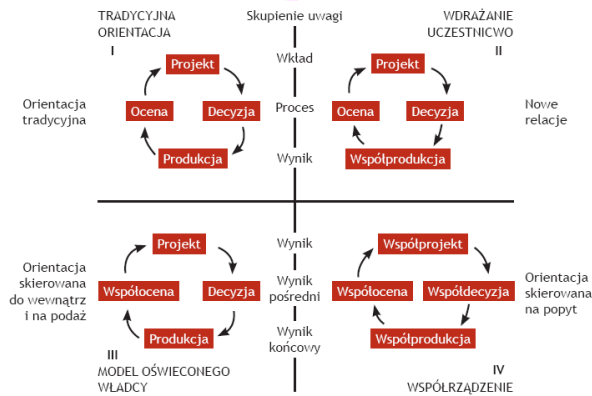
Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

156



Zarządzanie satysfakcją klienta

Ewolucja roli obywatela



tracji



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



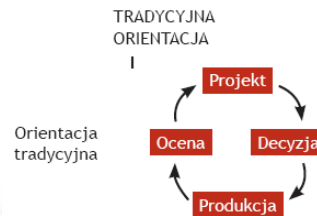
Zarządzanie satysfakcją klienta

Ewolucja roli obywatela

Kwadrant I

- ☒ Obywatel-konsument nie jest brany pod uwagę
- ☒ Dominacja działalności wewnętrznej – napędzana podażą
- ☒ Cel nadrzędny to należyta realizacja procesu i wykorzystanie zasobów
- ☒ Interwencje centralne

jakość w adm.



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

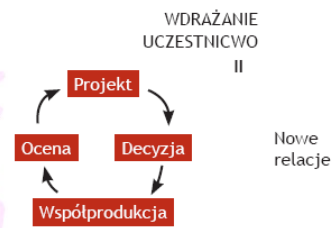


Zarządzanie satysfakcją klienta

Ewolucja roli obywatela

Kwadrant II

- Uwzględnienie obywateli jako klientów w procesie wdrażania – współproducenti
- Sektor publiczny zorientowany na zewnątrz
- Uwaga nadal skupiona na zasobach i procesach



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

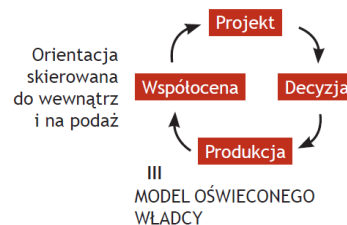


Zarządzanie satysfakcją klienta

Ewolucja roli obywatela

Kwadrant III

- Zamknięty cykl (projekt-decyzja-produkcja)
- Pojawia się świadomość o wadze opinii społecznej – badania sondażowe (ankiety dotyczące gotowości obywatela płacenia za usługę)
- Feedback



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.





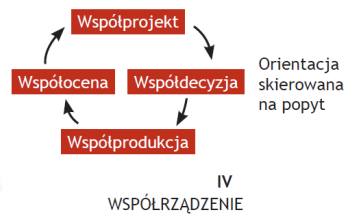
Zarządzanie satysfakcją klienta

Ewolucja roli obywatela

Kwadrant IV

- Integracja współprodukcji i współoceny
- Współrządzenie (przejście od badania satysfakcji klienta do zarządzania satysfakcją klienta)

jakość
w adm.



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Zarządzanie satysfakcją klienta

Ewolucja roli obywatela – badania EIPA

Grupy pytań jakie postawiono w badaniach

- W jakim stopniu obywatele/klienci **obecnie** odgrywają różne role
- Do jakiego stopnia obywatel/klient powinien umieć odgrywać te różne role **w przyszłości**

jakość
w administracji

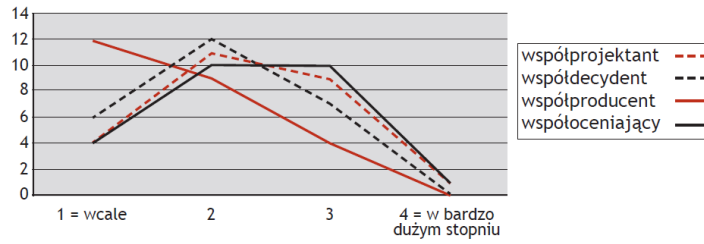


Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Zarządzanie satysfakcją klienta

Ewolucja roli obywatela – badania EIPA

☒ Stan obecny



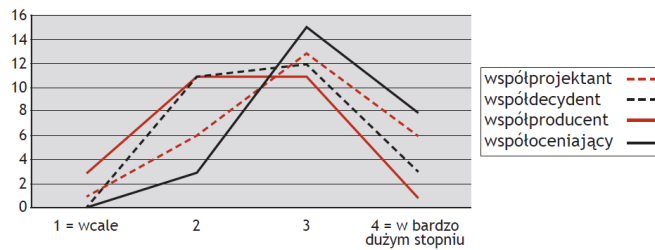
Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Zarządzanie satysfakcją klienta

Ewolucja roli obywatela – badania EIPA

☒ Stan przyszły



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

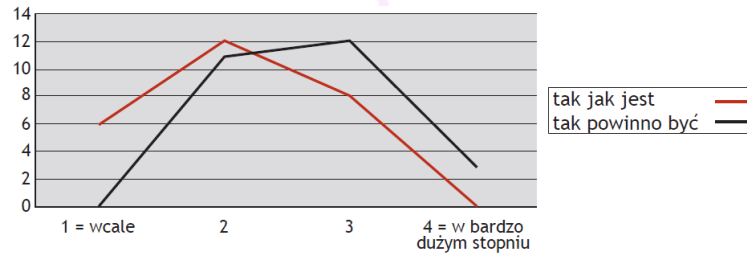




Zarządzanie satysfakcją klienta

Ewolucja roli obywatela – badania EIPA

Obywatel jako współdecydent



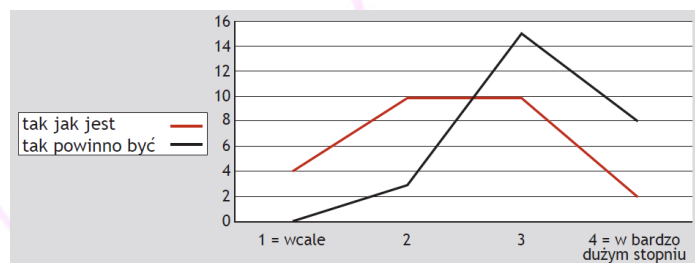
Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Zarządzanie satysfakcją klienta

Ewolucja roli obywatela – badania EIPA

Obywatel jako współoceniający



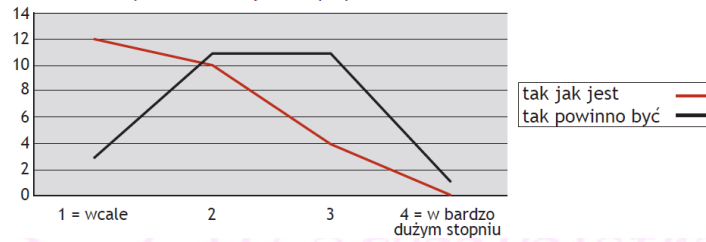
Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Zarządzanie satysfakcją klienta

Ewolucja roli obywatela – badania EIPA

Obywatel jako współproducent



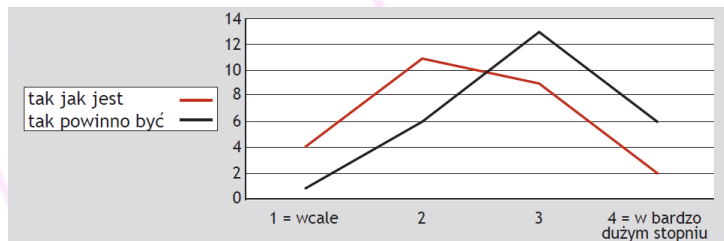
Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Zarządzanie satysfakcją klienta

Ewolucja roli obywatela – badania EIPA

Obywatel jako współprojektant



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Zarządzanie satysfakcją klienta – doskonalenie usług i organizacji

*jakość
w administracji*



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

169



☛ Zarządzania satysfakcją klienta – doskonalenie usług

☒ Doskonalenie usługi i świadczenia usługi

Identyfikacja aspektów jest podstawą do podniesienia satysfakcji

- ☒ Niezadowolony klient z aspektu znaczącego
- ☒ Niezadowolony klient z aspektu mało istotnego dla klienta

*jakość
w administracji*



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

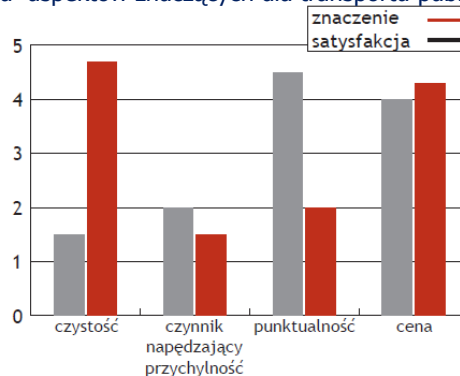
170



Zarządzania satysfakcją klienta – doskonalenie usług

☒ Doskonalenie usługi i świadczenia usługi – wykres

Identyfikacja aspektów znaczących dla transportu publicznego - przykład

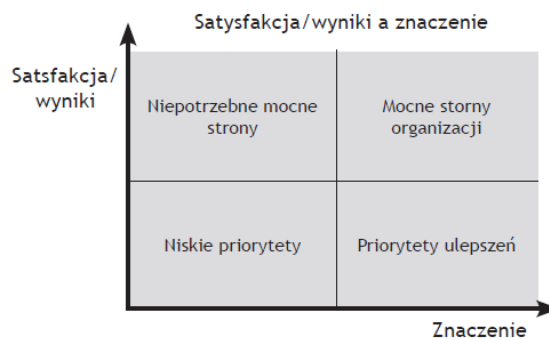


Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Zarządzania satysfakcją klienta – doskonalenie usług

☒ Metoda kwadrantu – model teoretyczny



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Zarządzania satysfakcją klienta – doskonalenie usług

Doskonalenie usługi i świadczenia usługi – metoda CMT

- ☒ 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 udoskonaień

jakość
w administracji

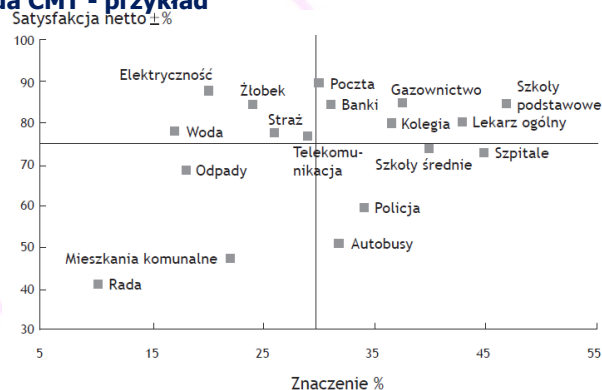


Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Zarządzania satysfakcją klienta – doskonalenie usług

Metoda CMT - przykład



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Zarządzania satysfakcją klienta – doskonalenie organizacji

☒ Metoda CAF – model teoretyczny



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Zarządzania satysfakcją klienta – doskonalenie organizacji

☒ CAF zapewnienia

- ☒ 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
- ☒ Uzyskanie powiązania pomiędzy osiąganymi wynikami a wykorzystywanym potencjałem
- ☒ Wzbudzenie zainteresowania pracowników i skłonienie ich do zaangażowania 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 wpływem czasu poprzez okresową samoocenę

Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.





Przekazywanie informacji o wynikach i badaniach

jakość
w administracji



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

177



Przekazywanie informacji o wynikach i działaniach

Elementy przekazywanych informacji

- Należy poinformować o zakresie proponowanych działań
- Należy powiadomić kiedy zostanie wdrożona zmiana
- Uzasadnić 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

Wiadomości muszą być krótkie i rzeczowe

jakość
w administracji



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

178



Przekazywanie informacji o wynikach i działaniach

☒ Sposoby i metody przekazywania informacji

- ☒ 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 związanych
- ☒ Przypomnienia e-mailowe z odnośnikami (hiperlinkami) do raportów w sieci
- ☒ Wzmianki prasowe.



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Siedem kroków do Karty Obywatela



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



➤ Siedem kroków do Karty Obywatela

☒ Co to jest Karta Obywatela?

Istotą karty obywatela jest zaangażowanie organizacji w doskonalenie jakości usług, jakich oczekuje klient. Karta obywatela formułuje strategię, która w praktyce często określana jest jako gwarancja usługi lub standard usługi.

Karta obywatela zasadniczo odnosi się do trzech „K”:

- ☒ Klient – (standardy usługi zorientowane na klienta)
- ☒ Komunikacja
- ☒ Kontrola



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

181



➤ Siedem kroków do Karty Obywatela

☒ Jak należy skonstruować kartę – 10 wskazówek

- ☒ Wybór kanału komunikacji
- ☒ Przejrzysty sektor publiczny
- ☒ Ogólny zarys praw i obowiązków
- ☒ Personalizacja informacji
- ☒ Dogodne usługi
- ☒ Zrozumiałe procedury
- ☒ Zaufanie i rzetelność
- ☒ Administracja licząca się z klientem
- ☒ Odpowiedzialność i benchmarking
- ☒ Zaangażowanie i upodmiotowienie obywateli (*empowerment*)



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

182



☛ Siedem kroków do Karty Obywatela

☒ Wgląd w potrzeby klienta

Aby uzyskać wgląd w potrzeby klienta, można stosować wiele narzędzi wspomagających m.in.:

- ☒ Ankiety wśród pracowników pierwszego kontaktu
- ☒ Mapy klienta
- ☒ Testy użyteczności i analizy stron internetowych
- ☒ Konsultacje np. grupy fokusowe.



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

183



☛ Siedem kroków do Karty Obywatela

☒ Decyzja o wprowadzeniu Karty obywatela

Działania:

- ☒ Poinformować pracowników organizacji o podjęciu decyzji odnośnie wprowadzenia karty, precyzując datę wprowadzenia
- ☒ Wyznaczyć lidera projektu i określić budżet
- ☒ Jasno sprecyzować, co chce się osiągnąć dzięki Karcie i jak ma ona funkcjonować w praktyce.



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

184



• Siedem kroków do Karty Obywatela

☒ Projekt zestawu standardów usługi

Działania:

- ☒ Przygotować listę osób, z którymi należy konsultować się w pierwszej kolejności
- ☒ Przygotować projekt listy standardów usługi
- ☒ Uzgodnić z kierownictwem najwyższego szczebla formy rekompensaty, która będzie obowiązywać w przypadku niespełnienia standardów

Co zrobić, kiedy standard usługi nie jest spełniany ?

jakość
w administracji



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

185



• Siedem kroków do Karty Obywatela

☒ Konsultacje z personelem na temat standardów usługi

Działania:

- ☒ Zaplanować spotkania ze wszystkimi zainteresowanymi i przedyskutować standardy usługi ze wszystkimi istotnymi uczestnikami procesu
- ☒ Napisać końcową wersję standardów usługi.

jakość
w administracji



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

186



• Siedem kroków do Karty Obywatela

☒ Opracowanie Karty Obywatela

Działania:

- ☒ Zorganizowanie wdrożenia karty obywatela w organizacji, łącznie z monitorowaniem rezultatów wdrożenia
- ☒ Przygotowanie i przetestowanie materiału informacyjnego
- ☒ Ustalenie czasu trwania okresu próbnego
- ☒ Stworzenie dokumentu zawierającego wszystkie wymagania karty obywatela i poddanie go ostatecznej ocenie.



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

187



• Siedem kroków do Karty Obywatela

☒ Promocja w dobrym stylu

Działania:

- ☒ Ustalenie różnych formatów karty (ulotki, pisma, internet, monitory, gazeta lokalna)
- ☒ Zlecenie opracowania wizualizacji profesjonalnemu projektantowi
- ☒ Przyjęcie planu, który kończy się datą publikacji



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

188



• Siedem kroków do Karty Obywatela

☒ Kontrola

Działania:

- ☒ Organizacja monitorowania wyników funkcjonowania karty obywatela. Rozważenie możliwych zastosowań technologii informatycznej
- ☒ Opracowanie planu działania, dzięki któremu wyniki funkcjonowania karty obywatela będą dyskutowane i wykorzystywane

jakość
w administracji



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

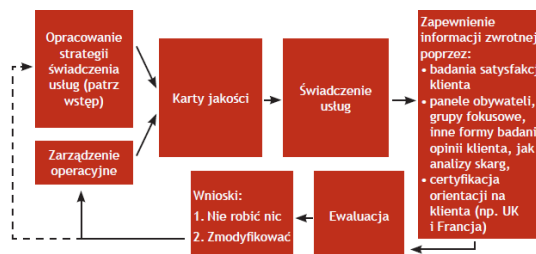


• Siedem kroków do Karty Obywatela

☒ Integracja Karty Obywatela z cyklem doskonalenia

Działania:

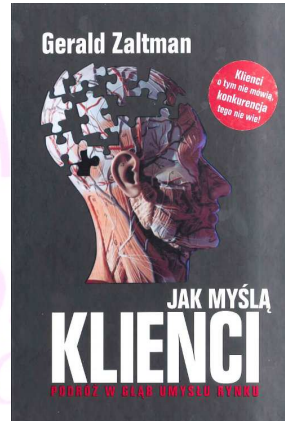
- ☒ Ustalić datę oceny standardów usługi
- ☒ Przygotować argumenty przekonujące do ewentualnych modyfikacji standardów usługi
- ☒ Jeśli modyfikacje standardów usługi okażą się konieczne, zaplanować ich wdrożenie.



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Polecamy



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Polecamy



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPRAWNOŚCI

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



**Dziękujemy za udział
w szkoleniu/seminarium**

*jakość
w administracji*



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.