

## Sylabus szkolenia “Zarządzanie satysfakcją klienta”

**Dzień 1, 10.00 – 14.00 / 15.00 – 18.00**

CZAS	TREŚĆ	MATERIAŁY
10.00–10.15	<b>Sesja 0 (przed rozpoczęciem szkolenia) + serwis kawowy:</b>  Wypełnienie formularzy związanych z udziałem w szkoleniu	
10.15–11.30	<b>SESJA 1.: Wprowadzenie do szkolenia</b>  <u><b>Zadanie 1. Przedstawienie się prowadzącego i uczestników</b></u>  <b>Forma pracy</b>  Prezentacja trenerska, rundka przedstawień  <b>Opis działań trenera / Instrukcja</b>  Trener i uczestnicy/czki przedstawiają się wg formuły: imię, nazwisko, miejscowość, jaką instytucję/urząd reprezentuje, zajmowane stanowisko  <b>Omówienie / Podsumowanie</b>  Trener odnosi się do składu grupy, różnorodność reprezentowanych urzędów vs wspólny cel, w jaki sposób można skorzystać z doświadczeń przedstawicieli różnych instytucji/urzędów	
	<u><b>Zadanie2. Przedstawienie celu, programu i agendy szkolenia</b></u>  <b>Forma pracy</b>  Prezentacja  <b>Opis działań trenera / Instrukcja</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Przedstawienie celu, programu i agendy szkolenia.</li> <li>• Omówienie spraw organizacyjnych i porządkowych.</li> <li>• Wprowadzenie kontraktu z grupą na pracę podczas szkolenia.</li> </ul>	Slajdy



CZAS	TREŚĆ	MATERIAŁY
	<p><b><u>Zadanie 3. Zebranie oczekiwań uczestników</u></b></p> <p><b>Forma pracy</b></p> <p>Rundka</p> <p><b>Opis działań trenera / Instrukcja</b></p> <p>Zebranie informacji na temat oczekiwań uczestników wobec szkolenia.</p> <p><b>Omówienie / Podsumowanie</b></p> <p>Omówienie kategorii potrzeb zgłoszonych przez uczestników / uczestniczki.</p>	
	<p><b><u>Zadanie 4. Ćwiczenie inspiracyjne – odwołanie się do własnych doświadczeń jako klienta, wprowadzenie do modelu potrzeb klienta</u></b></p> <p><b>Forma pracy</b></p> <p>Wywiad z kolegą / koleżanką.</p> <p><b>Opis działań trenera / Instrukcja</b></p> <p>Uczestnicy w parach przeprowadzają wywiad pt. „Byłam/em zaskoczony, jak mnie tam obsłużono!”. Po pierwszej rundce zmieniają partnera w parze. W drugiej rundce osoba relacjonująca przyjmuje rolę słuchacza. Następnie, na forum grupy uczestnicy dzielą się wiedzą na temat doświadczeń w roli klienta.</p> <p><b>Omówienie / Podsumowanie</b></p> <p>Identyfikacja czynników, które charakteryzują doświadczenia negatywne i pozytywne. Wskazanie na znaczenie emocji w ocenie doświadczenia klienta.</p>	
11.30-11.45	<b>Przerwa (serwis kawowy)</b>	



CZAS	TREŚĆ	MATERIAŁY
11.45–12.30	<p><b>SESJA 2: Zarządzanie satysfakcją klienta - koncepcje, zmiany w postrzeganiu roli urzędu i pracowników urzędów</b></p> <p><u>Wykorzystane źródła:</u></p> <p><i>Marek Bugdol. Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej. Teoria i praktyka. Diffin, Warszawa 2008</i></p> <p><i>Zarządzanie satysfakcją klienta. Europejski poradnik praktyka. Warszawa 2008</i></p> <p><u><b>Zadanie 1. Zmiany w definicji klienta urzędu – od petenta do klienta</b></u></p> <p><b>Forma pracy</b></p> <p>Prezentacja interaktywna</p> <p><b>Opis działań trenera / Instrukcja</b></p> <p>Teza: Reformom administracji publicznej – koniecznym ze względu na efektywność, przejrzystość i odpowiedzialność - towarzyszyło coraz wyraźniejsze docenianie roli i znaczenia obywatela jako klienta.</p> <p><b>Omówienie / Podsumowanie</b></p> <p>Konieczność zmian, które są nieuchronne. Niemal w 2/3 krajów europejskich temat „wglądu w klienta” zajmuje wysokie miejsce w porządku obrad administracji publicznej (badania EIPA 2007). Wszystkie kraje członkowskie UE stawiają klienta administracji publicznej na pierwszym miejscu.</p>	Slajdy
	<p><u><b>Zadanie2. Czym jest satysfakcja klienta w urzędzie? Dlaczego jest to ważne?</b></u></p> <p><b>Forma pracy</b></p> <p>Warsztat / Praca w podgrupach</p> <p><b>Opis działań trenera / Instrukcja</b></p> <p>Uczestnicy podzieleni na kilkusobowe podgrupy odpowiadają na pytanie: Co oznacza satysfakcja klienta korzystającego z usług urzędu publicznego? Zadaniem grup jest zebranie wszystkich skojarzeń z tym określeniem. Skojarzenia/odpowiedzi zapisywane są na plakacie.</p>	



	<p>Po prezentacji prac grup trener omawia odpowiedzi/skojarzenia zebrane na plakatach.</p> <p><b>Omówienie / Podsumowanie</b></p> <p>Celem omówienia jest kategoryzacja czynników wpływających na poczucie zadowolenia/satysfakcji. Grupa wspólnie z trenerem szuka odpowiedzi na pytanie „Co wpływa na poczucie satysfakcji/zadowolenia ze współpracy z urzędem (co podlega ocenie?)”</p>	
CZAS	TREŚĆ	MATERIAŁY
	<p><b><u>Zadanie 2 cd. Czym jest satysfakcja klienta w urzędzie? Dlaczego jest to ważne?</u></b></p> <p><b>Omówienie / Podsumowanie</b></p> <p>Na poziom satysfakcji klientów wpływa sposób zaspokojenia potrzeb w trzech obszarach: merytorycznym, proceduralnym i psychologicznym (trójkąt satysfakcji). Jak sądzicie, który z tych czynników wpływa najbardziej na poziom satysfakcji klienta?</p> <p><b><u>Zadanie 3. Różnice między badaniem satysfakcji a zarządzaniem satysfakcją</u></b></p> <p><b>Forma pracy</b></p> <p>Prezentacja / dyskusja na forum</p> <p><b>Opis działań trenera / Instrukcja</b></p> <p>Trener przedstawia różnice pomiędzy badaniem satysfakcji (poznaniem oceny działania) a zarządzaniem satysfakcją klienta (poznaniem potrzeb klienta i dostosowaniem usług do jego oczekiwań). Koncepcja luki w oczekiwaniach. Wskazuje na konieczność badania i analizy oczekiwań klienta jako działania koniecznego do wprowadzania zmian mających na celu zwiększanie efektywności działania urzędu.</p>	slajdy
	<p><b><u>Zadanie 4. Podsumowanie sesji 2 – pytania kontrolne</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Na czym polega badanie potrzeb klienta?</li> <li>• Jakie potrzeby klienta określa „trójkąt satysfakcji”?</li> <li>• Co oznacza wskaźnik „satysfakcja klienta”?</li> <li>• Jaka jest istotna różnica pomiędzy badaniem satysfakcji a</li> </ul>	



	<p>zarządzaniem satysfakcją klienta?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Co oznacza „luka jakości usług”?</li> </ul>	
12.30-12.45	Przerwa (bez serwisu)	
12.45-14.00	<p><b>SESJA 3. Zarządzanie satysfakcją klienta – najlepsze praktyki i ich wykorzystanie</b></p> <p><b><u>Wykorzystane źródła:</u></b></p> <p><i>Marek Bugdol. Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej. Teoria i praktyka. Diffin, Warszawa 2008</i></p> <p><i>Zarządzanie satysfakcją klienta. Europejski poradnik praktyka. Warszawa 2008</i></p> <p><i>Innovations in public services: working together with citizens for better outcomes, 2009</i></p> <p><i>Improving the quality of East and West European Services, 2003</i></p> <p><i>Customer Service Excellence. The Government Standard. UK, 2003</i></p> <p><i>Zbiór Dobrych Praktyk. Wdrożenie metody CAF 2006 w 50 urzędach administracji rządowej, KPRM, Poznań, listopad 2009</i></p> <p><i>Jakość urzędu to satysfakcja klienta, POKL „ISO dla Obszarów Metropolitalnych, Warszawa 2011</i></p> <p><b><u>Zadanie 1. Doświadczenia innych krajów UE w zarządzaniu satysfakcją klienta</u></b></p> <p><b>Forma pracy</b></p> <p>Prezentacja</p> <p><b>Opis działań trenera / Instrukcja</b></p> <p>Prezentacja badań dotyczących wdrażania zarządzania satysfakcją klienta w krajach UE.</p>	Slajdy



CZAS	TREŚĆ	MATERIAŁY
	<p><b><u>Zadanie 2. Doświadczenia polskie w zarządzaniu satysfakcją klienta w urzędach administracji rządowej i samorządowej, np. wprowadzanie normy PN-EN ISO 10002:2006</u></b></p> <p><b>Forma pracy</b></p> <p>Praca w podgrupach: case study</p> <p><b>Opis działań trenera / Instrukcja</b></p> <p>Uczestnicy w trzech podgrupach poznają rozwiązania wdrażane w Polsce w ramach wprowadzania systemów doskonalenia jakości funkcjonowania urzędów (ISO). Każda z grup analizuje jeden case według listy pytań dołączonych do instrukcji. Dyskusja na forum nad poszukiwaniem wspólnego elementu w prezentowanych casach.</p> <p><b>Omówienie / Podsumowanie</b></p> <p>Wspólnym elementem omawianych systemów doskonalenia jakości funkcjonowania urzędów jest badanie i zarządzanie satysfakcją klienta.</p>	<p>Case study</p> <p>Lista pytań</p>
	<p><b><u>Zadanie 3. Dyskusja nad możliwościami wykorzystania poznanych doświadczeń polskich i europejskich w pracy pracowników urzędów biorących udział w szkoleniu</u></b></p> <p><b>Forma pracy</b></p> <p>Praca indywidualna. Dyskusja moderowana na forum.</p> <p><b>Opis działań trenera / Instrukcja</b></p> <p>Uczestnicy wypełniają arkusz ćwiczeniowy „Analiza korzyści i trudności we wprowadzaniu metod badania i zarządzania satysfakcją klienta w swoich placówkach”. Następnie prezentują swoje poglądy na forum grupy i dyskutują nad możliwościami wdrażania poznanych rozwiązań.</p>	<p>Arkusz ćwiczeniowy</p>
	<p><b><u>Zadanie 4. Podsumowanie sesji 3 – pytania kontrolne</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jakie są metody badania satysfakcji klientów?</li> <li>• Czym się różni badanie satysfakcji klienta od zarządzania satysfakcją?</li> <li>• Jakie są korzyści z zarządzania satysfakcją klienta dla</li> </ul>	



	urzędów, które reprezentują?	
14.00-15.00	Przerwa na lunch	
15.00-16.30	<p><b>SESJA 4. Definicje zarządzania satysfakcją klienta</b></p> <p><u><b>Wykorzystane źródła:</b></u></p> <p><i>Zarządzanie satysfakcją klienta. Europejski poradnik praktyka. Warszawa 2008</i></p> <p><i>Jakość urzędu to satysfakcja klienta, POKL „ISO dla Obszarów Metropolitalnych, Warszawa 2011</i></p> <p><u><b>Zadanie 1. Różne podejścia do zarządzania satysfakcją klienta</b></u></p> <p><b>Forma pracy</b></p> <p>Odgrywanie ról. Dyskusja.</p> <p><b>Opis działań trenera / Instrukcja</b></p> <p>Uczestnicy odgrywają 2 scenki według przygotowanego scenariusza.</p> <p><u>Scenka 1:</u> właściciel sklepu zaangażowany w utrzymanie klienta nie może wykonać usługi, ale dba o potrzeby klienta, pyta o jego oczekiwania i słucha sugestii klienta na temat sposobu, w jaki mógłby mu pomóc. Wspólnie znajdują sposób realizacji usługi.</p> <p><u>Scenka 2:</u> urzędnik, który nie może załatwić sprawy klienta „od ręki”, o co klient bardzo zabiega; urzędnik jest bardzo uprzejmy, rzeczowy, ale nie interesuje go napięcie klienta, nie udziela dodatkowych informacji, zamyka jak najszybciej kontakt.</p> <p>Dyskusja prowadząca do ustalenia listy czynników biorących udział w pojawianiu się odczucia zadowolenia lub niezadowolenia klienta z obsługi. W dyskusji uczestnicy i uczestniczki identyfikują:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Emocje osób odgrywających role klientów</li> <li>• Czynniki wpływające na zadowolenie lub niezadowolenie klientów</li> <li>• Sposób zarządzania satysfakcją klienta w każdej ze scenek</li> <li>• Jakie działania mogły być podjęte dodatkowo, aby odnieść się do potrzeb klienta (w obu sytuacjach)?</li> </ul> <p><b>Omówienie / Podsumowanie/prezentacja definicji</b></p> <p>W prezentowanych przykładach każdy z dostawców usług uważa, że dobrze spełnił swoją rolę i zrobił dla klienta wszystko co mógł w</p>	<p>Scenariusze ról:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Właściciel sklepu</li> <li>2. Urzędnik</li> </ol> <p>Plakaty:</p> <p>Lista emocji ujawnianych w kontakcie dostawca usługi-klient</p> <p>Lista czynników wpływających na zadowolenie i niezadowolenie klienta.</p> <p>Lista działań, które odnosiły się do potrzeb klienta</p>





	<p>danej chwili. Demonstrowane były potrzeby klientów określone w omawianym wcześniej „trójkącie satysfakcji”. W scenie nr. 1 właściciel sklepu badał potrzeby (czyli oczekiwania) klienta, wspólnie znaleźli sposób rozwiązania problemu, w scenie nr. 2 – nie została zbadana ani zaspokojona żadna z potrzeb klienta.</p>	
	<p><b><u>Zadanie 1 cd. Różne podejścia do zarządzania satysfakcją klienta</u></b></p> <p>Prezentacja definicji zarządzania satysfakcją klienta:</p> <p>„Zarządzanie satysfakcją klienta to dostosowanie produktów i usług do potrzeb i oczekiwań klienta” - (bierna rola klienta)</p> <p>„Zarządzanie satysfakcją klienta to nie tylko dostosowanie produktów i usług do potrzeb i oczekiwań klienta ale także zarządzanie oczekiwaniami i percepcją klienta” (klient aktywnym twórcą rozwiązań)</p>	Slajdy
	<p><b><u>Zadanie2. Dyskusja i określenie, która z przedstawionych definicji ma zastosowanie / odnosi się w największym stopniu do sytuacji w danym urzędzie</u></b></p> <p><b>Forma pracy</b></p> <p>Dyskusja</p> <p><b>Opis działań trenera / Instrukcja</b></p> <p>Dyskusja w grupie: Czy i na ile możliwe jest wykorzystanie obywateli/klientów we współtworzeniu, współdecydowaniu, współocenianiu usług dostarczanych przez urząd reprezentowany przez uczestnika/uczestniczkę? Czy możliwe jest traktowanie klientów jako ekspertów w kwestii usług dostarczanych przez urząd? W jakim zakresie?</p> <p><b>Omówienie / Podsumowanie</b></p> <p>Sektor publiczny przestaje być systemem zamkniętym, w którym tylko specjaliści i eksperci/urzędnicy posiadali konieczną wiedzę specjalistyczną na temat potrzeb, priorytetów i zasobów. Zróżnicowanie potrzeb grup obywateli, zapotrzebowanie na przejrzystość administracji, lepszy dostęp do informacji zwiększający zaangażowanie obywateli prowadzi do zmian instytucji publicznych w organizacje zorientowane „na zewnątrz” i zapraszające różne grupy interesariuszy do współtworzenia nowych rozwiązań.</p>	





CZAS	TREŚĆ	MATERIAŁY
	<p><b><u>Zadanie 3. Praktyczne rezultaty przyjęcia wybranej definicji dla badania i zarządzania satysfakcją klienta w danym urzędzie (korzyści i zagrożenia, propozycje zmian i usprawnień)</u></b></p> <p><b>Forma pracy</b></p> <p>Praca w parach</p> <p><b>Opis działań trenera / Instrukcja</b></p> <p>W parach uczestnicy wypełniają arkusz ćwiczeniowy, na którym określają szanse i zagrożenia włączenia (lub nie) interesariuszy swojego urzędu do współtworzenia kierunków zmian. Diagnozują, w jaki sposób można wprowadzić badanie i zarządzanie satysfakcją klienta w ich urzędzie. Prezentują kluczowe czynniki wpływające na powodzenie tego procesu.</p> <p><b>Omówienie / Podsumowanie</b></p> <p>Wskazanie na czynniki sprzyjające i hamujące włączanie obywateli/klientów w proces usprawniania działalności urzędów oraz sposób przewyższania tych ostatnich.</p>	Arkusz ćwiczeniowy
	<p><b><u>Zadanie 4. Podsumowanie sesji 4 – pytania kontrolne</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jakie są dwie koncepcje zarządzania satysfakcją klienta?</li> <li>2. Jakie są źródła procesu włączania obywateli/klientów w projekty współtworzenia usług urzędu publicznego?</li> </ol>	slajdy
16.30-16.45	<b>Przerwa (serwis kawowy)</b>	



CZAS	TREŚĆ	MATERIAŁY
16.45–18.00	<p><b>SESJA 5. Identyfikacja klientów urzędów</b></p> <p><b><u>Wykorzystane źródła:</u></b></p> <p><i>Zarządzanie satysfakcją klienta. Europejski poradnik praktyka. Warszawa 2008</i></p> <p><i>Improving the quality of East and West European Services, 2003</i></p> <p><i>Customer Service Excellence. The Government Standard. UK, 2009</i></p> <p><i>Zbiór Dobrych Praktyk. Wdrożenie metody CAF 2006 w 50 urzędach administracji rządowej, KPRM, Poznań, listopad 2009</i></p> <p><i>Jakość urzędu to satysfakcja klienta, POKL „ISO dla Obszarów Metropolitalnych”, Warszawa 2011</i></p> <p><b><u>Zadanie 1. Zaprezentowanie definicji klienta i jej rozumienie - rola urzędu wobec klienta</u></b></p> <p><b>Forma pracy</b></p> <p>Praca w podgrupach. Dyskusja.</p> <p><b>Opis działań trenera / Instrukcja</b></p> <p>Uczestnicy w podgrupie 1 formułują definicję klienta urzędu. Uczestnicy w podgrupie 2 określają rolę urzędu wobec klienta. Prezentują odpowiedzi na forum całej grupy. Wyszukują cechy wspólne. Formułują wspólną definicję klienta i rolę urzędu wobec klienta.</p> <p><b>Omówienie / Podsumowanie</b></p> <p>Wypracowana definicja klienta i rola urzędu wobec klienta.</p>	
	<p><b><u>Zadanie2. Metody skutecznej identyfikacji klientów</u></b></p> <p><b>Forma pracy</b></p> <p>Praca indywidualna. Dyskusja. Prezentacja.</p> <p><b>Opis działań trenera / Instrukcja</b></p> <p>Uczestnicy na arkuszu ćwiczeniowym „Identyfikacja Klientów” zawierającym listę różnorodnych grup określonych przy pomocy cech</p>	Arkusz ćwiczeniowy



	<p>demograficzno społecznych określają grupy swoich klientów.</p> <p>Dyskusja: Jakie kryteria zastosowali w identyfikacji swoich klientów? Czym się różnią poszczególne grupy klientów? Jakie są podobieństwa pomiędzy nimi?</p> <p><b>Omówienie / Podsumowanie</b></p> <p>Prezentacja przykładów segmentacji. Omówienie zasad przeprowadzania segmentacji klientów. Koncepcja klienta wewnętrznego i zewnętrznego.</p>	<p>slajdy</p>
	<p><b><u>Zadanie 3. Wpływ identyfikacji na zadowolenie z jakości obsługi w e-urzędzie i kontakcie bezpośrednim</u></b></p> <p><b>Forma pracy</b></p> <p>Praca indywidualna. Prezentacja.</p> <p><b>Opis działań trenera / Instrukcja</b></p> <p>Przy pomocy arkusza „Identyfikacja Klientów” uczestnicy określają, jaki procent osób (wg ich opinii) w każdej zaznaczonej grupie komunikuje się z ich urzędem przez internet, a jaki bezpośrednio.</p> <p><b>Omówienie / Podsumowanie</b></p> <p>Prezentacja danych statystycznych na temat odsetka obywateli kontaktujących się z urzędami przez internet i ich opinii na temat e-urzędu. Prognoza upowszechnienia e-usług.</p>	<p>Arkusz ćwiczeniowy</p> <p>slajdy</p>
	<p><b><u>Zadanie 4. Klienci zagrożeni wykluczeniem społecznym lub administracyjnym - działania zapobiegające a empatia pracownika urzędu</u></b></p> <p><b>Forma pracy</b></p> <p>Praca indywidualna. Dyskusja. Prezentacja.</p> <p><b>Opis działań trenera / Instrukcja</b></p> <p>Wykorzystując arkusz „Identyfikacja Klientów” uczestnicy zaznaczają grupy, które mają utrudniony dostęp do usług ich urzędu.</p> <p><b>Dyskusja:</b> Jakie są przyczyny tych utrudnień? W jaki sposób te bariery mogą prowadzić do wykluczenia społecznego i/lub administracyjnego? Czy klienci zagrożeni wykluczeniem powinni być traktowani ze szczególną starannością?</p> <p><b>Omówienie / Podsumowanie</b></p> <p>Prezentacja listy grup społecznych zagrożonych wykluczeniem społecznym i administracyjnym (wymienionych w ust. z 12.03.2004 r. o pomocy społecznej, ust. z 20.04.2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, ust. z 27.08.1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych,</p>	<p>Arkusz ćwiczeniowy</p> <p>Slajdy</p> <p>Wydruki z przytaczanymi ustawami</p>



	dokumentach EFS, tzw. ustawie antydyskryminacyjnej) Przykładowe działania urzędów (samorządów) zabiegających o aktywniejsze korzystanie z ich usług przez grupy zagrożone wykluczeniem społecznym.	
	<p><b><u>Zadanie 5. Podsumowanie sesji 5 – pytania kontrolne</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaki jest cel identyfikacji klientów? Jaki jest cel segmentacji klientów?</li> <li>• Jakie kryteria stosowane są w identyfikacji klientów? Jakie kryteria stosowane są w segmentacji klientów?</li> <li>• Jakie grupy zagrożone są wykluczeniem w dostępie do e-urzędu?</li> <li>• Jak twój urząd może zapobiegać wykluczeniu społecznemu i administracyjnemu osób/grup zagrożonych tych procesem?</li> </ul>	slajdy



**Dzień 2, 8.00 – 12.00 / 13.00 – 16.00**

CZAS	TREŚĆ	MATERIAŁY
7.45 – 8.00	<b>Sesja 0 (przed rozpoczęciem szkolenia) + serwis kawowy:</b>  Wypełnienie formularzy związanych z udziałem w szkoleniu	
8.00 – 8.15	<b>SESJA 1. Wprowadzenie do 2. dnia szkolenia:</b>  <b><u>Zadanie 1. Podsumowanie – rundka refleksji po 1. dniu szkolenia</u></b>  <b>Forma pracy</b>  Rundka na forum  <b>Opis działań trenera / Instrukcja</b>  Trener prosi uczestników o podzielenie się refleksjami z pierwszego dnia szkolenia: jakie zagadnienia były dla nich nowe, lub znali je, ale zobaczyli w innym świetle, co uznają za ważne i godne zapamiętania.	
	<b><u>Zadanie 2. Energizer – ćwiczenie pobudzające aktywność uczestników (do uzgodnienia)</u></b>	
	<b><u>Zadanie 3. Agenda dnia bieżącego</u></b>  <b>Forma pracy</b>  Prezentacja trenerska  <b>Opis działań trenera / Instrukcja</b>  Trener przedstawia plan pracy na dzień bieżący (godziny zajęć), cele i zagadnienia omawiane podczas zajęć.	Slajdy



CZAS	TREŚĆ	MATERIAŁY
08.15–09.15	<p><b>SESJA 2. Metody badania satysfakcji klientów</b></p> <p><u>Wykorzystane źródła:</u></p> <p><i>Zarządzanie satysfakcją klienta. Europejski poradnik praktyka. Warszawa 2008</i></p> <p><i>Jakość w administracji. Raport końcowy. Wdrożenie metody CAF 2006 w 20 urzędach administracji rządowej, KPRM, Poznań, listopad 2009</i></p> <p><i>Zbiór Dobrych Praktyk. Wdrożenie metody CAF 2006 w 50 urzędach administracji rządowej, KPRM, Poznań, listopad 2009</i></p> <p><i>Standard Obsługi Klienta w Podlaskim Urzędzie Wojewódzkim, Białystok, 28.01.2011</i></p> <p><i>Badanie tajemniczy klient, w Wydziałach Obsługi Mieszkańców oraz delegaturach Biura Administracji i Spraw Obywatelskich Urzędu m.st. Warszawy. Raport Warszawa, grudzień 2010</i></p> <p><i>Badania empiryczne w socjologii. Wybór tekstów. T. 1 i 2. (red) M. Malikowski, M. Niezgoda, Wyższa Szkoła Społeczno Gospodarcza, 1997</i></p> <p><i>Janelle Barlow, Claus Moller. Reklamacja czyli prezent. Strategia korzystania z informacji od klienta. PWN, Warszawa 2001</i></p> <p><i>Improving the quality of East and West European Services, 2003</i></p> <p><b><u>Zadanie 1. Prezentacja dostępnych metod badania satysfakcji klienta wraz z przykładami ich zastosowania</u></b></p> <p><b>Forma pracy</b></p> <p>Miniwykład. Dyskusja. Praca w podgrupach</p> <p><b>Opis działań trenera / Instrukcja</b></p> <p>Prezentacja metod i narzędzi badawczych na przykładach badań.</p> <p><b>Prezentacja 1:</b> Konsultacje społeczne.</p> <p><b>Prezentacja 2.</b> Wykorzystanie systemu komentarzy, skarg i opinii oraz artykułów w mediach jako informacji zwrotnej dla organizacji (Urząd</p>	<p>Slajdy</p> <p>Plakat</p> <p>Kwestionariusz modelu Servqual</p>



	<p>Rejestru Firm – Szwecja, ZUS – Finlandia).</p> <p>Dyskusja: jakie są zalety a jakie ograniczenia tej metody dla badania i zarządzania satysfakcją klienta? (wnioski spisane na plakacie)</p> <p><b>Prezentacja 3:</b> Metody i narzędzia w badaniu satysfakcji klientów. Ilustracja przykładami.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. metody ilościowe (ankiety telefoniczne [CATI], internetowe, pocztowe, wywiady bezpośrednie)</li> <li>b. jakościowe (fokusy, konsultacje z pracownikami, „tajemniczy klient”)</li> <li>c. łączenie metod</li> </ul> <p><b>Prezentacja 4:</b> Badania wykonane metodą Servqual (badanie oczekiwań klientów oraz oceny konkretnej instytucji)</p> <p>Praca w podgrupach: Analiza kwestionariuszy modelu Servqual. Identyfikacja wskaźników z perspektywy potrzeb klienta określonych w „trójkącie satysfakcji klienta”: merytorycznych, proceduralnych, emocjonalnych. Określenie, jaki rodzaj informacji uzyskuje się dzięki tej metodzie.</p> <p><b>Omówienie / Podsumowanie</b></p> <p>Wskazanie różnic w przydatności różnych metod w zależności od celu badania. Zasadność badania problemu metodą jakościową i ilościową ze względu na trafność diagnozy oraz większe szanse dotarcia do wszystkich grup klientów. Zachęta do stosowania metod i konstruowania narzędzi dostosowanych do specyfiki usług urzędu.</p>	
	<p><b><u>Zadanie2. Dyskusja podsumowująca nad poszczególnymi metodami z punktu widzenia ich przydatności w badaniu i zarządzaniu satysfakcją klienta w urzędach</u></b></p> <p><b>Forma pracy</b></p> <p>Quiz na forum. Dyskusja.</p> <p><b>Opis działań trenera/Instrukcja</b></p> <p>Prezentowanie listy przykładowych problemów „do zbadania”. Uczestnicy wskazują najlepszą metodę badania i krótko uzasadniają jej wybór.</p> <p><b>Omówienie / Podsumowanie</b></p> <p>Problem może być skutecznie zbadany różnymi metodami.</p>	





	Zwrócenie uwagi na „ekonomię” badania: uzyskanie informacji pozwalających na rzetelną diagnozę jak najmniejszym kosztem.	
09.15-09.30	Przerwa (serwis kawowy)	
09.30-10.45	<p><b>SESJA 2 cd. Metody badania satysfakcji klientów</b></p> <p><b><u>Zadanie 3. Warsztat w podgrupach – na podstawie przygotowanych case studies analiza obszarów wymagających zmiany i wybór metody badania</u></b></p> <p><b>Forma pracy</b></p> <p>Prezentacja interaktywna. Praca w podgrupach. Dyskusja.</p> <p><b>Opis działań trenera / Instrukcja</b></p> <p>Prezentacja „Jak przejść od problemu do pytań”. Mapowanie systemu. Opisanie problemu w kategoriach wskaźników. Formułowanie pytań określających wskaźniki.</p> <p>Uczestnicy w podgrupach analizują 2 case’y opisujące niezadowolenie klientów z usług przykładowego urzędu. Wybierają metodę zbadania problemu. Zebrane w badaniu informacje mają być podstawą do wprowadzenia zmian. Określają wskaźniki problemu. Układają pytania zbierające informacje do wskaźników.</p>	<p>Slajdy</p> <p>Opisy przypadków</p>
	<p><b><u>Zadanie 4. Prezentacja i dyskusja wypracowanych w podgrupach rozwiązań</u></b></p> <p><b>Forma pracy</b></p> <p>Prezentacje propozycji zespołów. Dyskusja.</p> <p><b>Opis działań trenera / Instrukcja</b></p> <p>Zespoły prezentują swoje propozycje na forum grupy. Uzasadniają wybór metody ewentualnie dyskutują nad różnicami w wyborze metod. Prezentują pytania mierzące wskaźniki. Dyskusja nad trafnością pytań.</p> <p><b>Omówienie / Podsumowanie</b></p> <p>Wskazanie podobieństw lub różnic w proponowanych metodach. Adekwatny dobór pytań do wskaźników. Wykonana praca stanowiła pierwszy krok w procesie poznawania zjawiska satysfakcji klienta. Etap formułowania problemu badawczego oraz doboru wskaźników i pytań – określa sposób analizy danych.</p>	



CZAS	TREŚĆ	MATERIAŁY
	<p><b><u>Zadanie 5. Podsumowanie sesji 2 – pytania kontrolne</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>W jaki sposób można określić problemy do badania w szerokim badaniu ankietowym?</li> <li>Jaką informację czerpiemy z reklamacji i zażaleń?</li> <li>Co to jest mapowanie systemu?</li> <li>Która metoda nadaje się najlepiej do ustalenia „benchmarków”?</li> <li>Na czym polega badanie metodą Servqual?</li> </ul>	slajdy
10.45-11.00	Przerwa (bez serwisu kawowego)	
11.00-12.00	<p><b>SESJA 3. Analiza wyników badań</b></p> <p><b><u>Wykorzystane źródła:</u></b></p> <p><i>Badania empiryczne w socjologii. Wybór tekstów. T. 1 i 2. (red) M. Malikowski, M. Niezgoda, Wyższa Szkoła Społeczno Gospodarcza, 1977</i></p> <p><i>Zarządzanie satysfakcją klienta. Europejski poradnik praktyka. Warszawa 2008.</i></p> <p><b><u>Zadanie 1. Zaprezentowanie przykładów analizy wyników badań satysfakcji klienta, w oparciu o metody zbierania danych zaprezentowane podczas sesji 2</u></b></p> <p><b>Forma pracy</b></p> <p>Prezentacja. Dyskusja na forum.</p> <p><b>Opis działań trenera / Instrukcja</b></p> <p>Prezentacja badań:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Badania wykonane Techniką Krytycznych Incydentów (Johnston &amp; Heineke, 1998)</li> <li>Badanie 18 wskaźników jakości (Johnson 1995)</li> <li>Pomiar satysfakcji w 58 jednostkach administracyjnych (Słowenia)</li> </ul>	slajdy



CZAS	TREŚĆ	MATERIAŁY
	<p><b><u>Zadanie 1 cd.: Zaprezentowanie przykładów analizy wyników badań satysfakcji klienta, w oparciu o metody zbierania danych zaprezentowane podczas sesji 2</u></b></p> <p><b>Dyskusja:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Co mierzy „Technika Krytycznych Incydentów”?</li> <li>• Co mierzy „Badanie 18 wskaźników jakości”?</li> <li>• Co ustalono w badaniach w Słowenii?</li> <li>• Jakie nowe wskaźniki satysfakcji klienta pojawiły się w tych badaniach?</li> </ul> <p><b>Omówienie / Podsumowanie</b></p> <p>Wykorzystanie wyników poznanych badań do zarządzania satysfakcją klienta.</p>	
	<p><b><u>Zadanie2. Pułapki w interpretacji danych uzyskanych w badaniach satysfakcji klientów</u></b></p> <p><b>Forma pracy</b></p> <p>Praca w podgrupach. Dyskusja na forum.</p> <p><b>Opis działań trenera / Instrukcja</b></p> <p>Uczestnicy w podgrupach otrzymują arkusz ćwiczeniowy zawierający dane z badań satysfakcji klientów. Ich zadaniem jest wymyślenie interpretacji wyników badań, która może być fałszywa lub wysoce prawdopodobna. Prezentują swoją interpretację całej grupie. Pozostali uczestnicy mają rozstrzygnąć, czy interpretacja jest prawdziwa, czy fałszywa i uzasadnić swoje zdanie.</p> <p><b>Omówienie / Podsumowanie</b></p> <p>Dobre zaplanowanie i przeprowadzenie badania pozwala uniknąć błędnej interpretacji danych.</p>	Arkusz ćwiczeniowy
12.00-13.00	Przerwa na lunch	



CZAS	TREŚĆ	MATERIAŁY
13.00-13.45	<p><b>SESJA 3 cd. Analiza wyników badań</b></p> <p><b><u>Zadanie 3. Warsztat w podgrupach - na podstawie przygotowanych case studies opracowanie interpretacji wyników i sformułowanie wniosków</u></b></p> <p><b>Forma pracy</b></p> <p>Praca w podgrupach</p> <p><b>Opis działań trenera / Instrukcja</b></p> <p>Uczestnicy w podgrupach otrzymują 2 case'y opisujące badania satysfakcji klienta i rozkład odpowiedzi badanych. Opracowują interpretację wyników. Na jej podstawie formułują wnioski: jakie zmiany należy wprowadzić w urzędzie, aby sprostać oczekiwaniom klientów.</p> <p><b>Omówienie / Podsumowanie</b></p> <p>Wyniki badań satysfakcji klienta są stałym elementem programów poprawy jakości funkcjonowania urzędu .</p>	Opisy przypadków
	<p><b><u>Zadanie4. Podsumowanie sesji 3 – pytania kontrolne</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaka jest minimalna liczba wskaźników w badaniu satysfakcji klienta z usług urzędu?</li> <li>• W jaki sposób można zminimalizować niebezpieczeństwo fałszywej interpretacji wyników badań?</li> </ul>	Slajdy



CZAS	TREŚĆ	MATERIAŁY
13.45-14.30	<p><b>SESJA 4. Sposoby wykorzystania wyników badań do poprawy funkcjonowania urzędu</b></p> <p><b><u>Wykorzystane źródła:</u></b></p> <p><i>Marek Bugdol. Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej. Teoria i praktyka. Diffin, Warszawa 2008</i></p> <p><i>Zarządzanie satysfakcją klienta. Europejski poradnik praktyka. Warszawa 2008</i></p> <p><i>Innovations in public services: working together with citizens for better outcomes, 2009</i></p> <p><i>Jakość urzędu to satysfakcja klienta, POKL „ISO dla Obszarów Metropolitalnych, Warszawa 2011</i></p> <p><i>Ireneusz Kozera. Diagnoza modelu zarządzania jakością w administracji rządowej, KPRM Warszawa 2009</i></p> <p><b><u>Zadanie 1. Analiza wniosków z badań w kontekście wdrażania zmian w urzędach w obszarach:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• system zarządzania (struktura, procedury, zakresy odpowiedzialności)</li> <li>• kultura organizacji (system wartości, niepisane normy, podejście do klienta)</li> <li>• relacje wewnątrz urzędu – współpraca z klientem wewnętrznym (w tym m.in. umiejętności komunikacyjne osób kontaktujących się bezpośrednio z klientem)</li> </ul> <p><b>Forma pracy</b></p> <p>Prezentacja.</p> <p><b>Opis działań trenera / Instrukcja</b></p> <p>Wprowadzanie Wspólnej Metody Oceny (CAF) oraz Karty obywatela/klienta i rola tych narzędzi w doskonaleniu organizacji.</p> <p><b>Omówienie / Podsumowanie</b></p> <p>Wykorzystywanie informacji na temat satysfakcji klienta jest</p>	slajdy



	<p>przydatne w procesie bezpośredniego doskonalenia usługi, ale jednocześnie stanowi część ogólnego procesu doskonalenia organizacji we wszystkich obszarach.</p>	
	<p><b><u>Zadanie2. Relacje z klientem zewnętrznym (w tym m.in. umiejętności komunikacyjne osób kontaktujących się z klientem, umiejętność zarządzania sytuacją konfliktową, techniki radzenia sobie z emocjami)</u></b></p> <p><b>Forma pracy</b></p> <p>Odgrywanie ról.</p> <p><b>Opis działań trenera / Instrukcja</b></p> <p>Jako inspirację trener wyświetla film ilustrujący niepoprawną i poprawną obsługę klienta. Następnie uczestnicy metodą odgrywania ról ćwiczą poszczególne techniki komunikacyjne: asertywną prośbę i odmowę, łagodzenie sytuacji konfliktowej, opanowanie emocji.</p> <p><b>Omówienie / Podsumowanie</b></p> <p>Urzędnik kontaktujący się z klientem zewnętrznym jest wizytówką urzędu. Od jego umiejętności komunikacyjnych zależy często pierwsze wrażenie klienta obejmujące ocenę całego urzędu. Oceny mają tendencję do uogólniania.</p>	<p>Opisy ról, arkusze obserwacji</p>
14.30-14.45	<b>Przerwa (serwis kawowy)</b>	
14.45-15.30	<p><b><u>Zadanie 3. Warsztat w podgrupach - case study i wypracowanie rozwiązań w grupach</u></b></p> <p><b>Forma pracy</b></p> <p>Praca w podgrupach</p> <p><b>Opis działań trenera / Instrukcja</b></p> <p>Uczestnicy w podgrupach analizują na podstawie arkuszy ćwiczeniowych zawierających informacje o ich urzędach, jakie zmiany w systemie zarządzania, kulturze organizacji, relacji wewnątrz urzędu, relacji z klientem zewnętrznym można by wprowadzić w tych urzędach usprawniając w ten sposób ich funkcjonowanie. Proponują konkretne zmiany.</p>	<p>Arkusze ćwiczeniowe</p>



CZAS	TREŚĆ	MATERIAŁY
	<p><b><u>Zadanie4. Prezentacja rozwiązań i dyskusja - weryfikacja możliwości zastosowania w urzędzie</u></b></p> <p><b>Forma pracy</b></p> <p>Prezentacja propozycji uczestników / uczestniczek.</p> <p><b>Opis działań trenera / Instrukcja</b></p> <p>Uczestnicy / uczestniczki prezentują werbalnie 1 propozycję konkretnej zmiany w swoim urzędzie. Następnie na plakacie (z wyodrębnionymi obszarami zmian w organizacji) zaznaczają pozostałe obszary, w jakich należałoby wprowadzić zmiany.</p> <p><b>Omówienie / Podsumowanie</b></p> <p>Celem i efektem badań satysfakcji klienta i zarządzania satysfakcją klienta podejmowanych przez urzędy czy organizacje komercyjne jest zawsze zmiana.</p>	<p>Plakat z opisanymi obszarami funkcjonalnymi urzędu</p>
	<p><b><u>Zadanie5. Podsumowanie sesji 4 – pytania kontrolne</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• W jaki sposób badanie satysfakcji klienta wykorzystywane jest do doskonalenia organizacji w CAF?</li> <li>• W jaki sposób wprowadzenie Karty Obywatela / Klienta wpływa na zmiany w urzędzie?</li> </ul>	<p>slajdy</p>





CZAS	TREŚĆ	MATERIAŁY
15.30-16.00	<p><b>SESJA 5. Podsumowanie szkolenia</b></p> <p><b><u>Zadanie1. Podsumowanie trenerskie – kluczowe zagadnienia omawiane podczas szkolenia</u></b></p> <p><b>Forma pracy</b></p> <p>Prezentacja. Pytania i odpowiedzi.</p> <p><b>Opis działań trenera / Instrukcja</b></p> <p>Prezentacja kluczowych zagadnień poruszanych na szkoleniu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zmiana w relacjach urząd obywatel. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Jakie procesy/czynniki wpłynęły na zmianę tej relacji?</li> </ul> </li> <li>• Od badania satysfakcji klienta do zarządzania satysfakcją klienta. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Na czym polega różnica w tym podejściu?</li> </ul> </li> <li>• Badanie satysfakcji klienta. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Jak sprawnie zaplanować i przeprowadzić badania satysfakcji klienta?</li> </ul> </li> <li>• Badanie satysfakcji klienta jako element procesu doskonalenia organizacji <ul style="list-style-type: none"> <li>○ W jaki sposób postawienie klienta w centrum uwagi urzędu wpływa na funkcjonowanie urzędu?</li> </ul> </li> </ul>	slajdy



CZAS	TREŚĆ	MATERIAŁY
	<p><b><u>Zadanie2. Opracowanie „Złotych zasad” – listy zasad, jakimi kierować się winny urzędy, podejmując działania zorientowane na zarządzanie satysfakcją klienta</u></b></p> <p><b>Forma pracy</b></p> <p>Rundka na forum</p> <p><b>Opis działań trenera / Instrukcja</b></p> <p>Grupa wypracowuje wspólnie „Złote zasady” obsługi klienta w urzędzie, które każdy z uczestników zapisuje (w dwóch egzemplarzach) i deklaruje ich stosowanie. Jeden egzemplarz „Złotych zasad” każdy uczestnik zabiera ze sobą jako „przypominacz” (reminder), który umieszczony „pod ręką” na stanowisku pracy stanowić będzie podpowiedź, o co dbać w kontakcie z klientem. Drugi egzemplarz „Złotych zasad” każdy uczestnik wkłada do koperty, którą zakleja i opatruje swoim adresem. Koperty zbierane są przez trenera i wysyłane pocztą do uczestników po upływie jednego miesiąca od zakończenia szkolenia, aby przypomnieć o złożonej deklaracji. „Złote zasady” stanowią podsumowanie kluczowych zagadnień poruszanych podczas szkolenia, są także cennym materiałem do wykorzystania podczas opracowywania wytycznych w zakresie doskonalenia usług administracji.</p>	<p>Arkusze kopiowalne „Złote zasady”</p> <p>koperty</p>
	<p><b><u>Zadanie3. Wręczenie certyfikatów, ewaluacja szkolenia, formalności końcowe</u></b></p> <p><b>Opis działań trenera / Instrukcja</b></p> <p>Wręczenie certyfikatów uczestnikom szkolenia.</p> <p>Rozdanie i zebranie ankiety ewaluacyjnej.</p> <p>Podziękowanie uczestnikom za wspólną pracę.</p>	<p>Certyfikaty</p> <p>Arkusze ewaluacji szkolenia</p>