

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

Zadanie 1: Wdrożenie standardów zarządzania satysfakcją Klienta we wskazanych urządach administracji rządowej

Klient w centrum uwagi administracji

Wdrożenie standardów zarządzania satysfakcją Klienta



Szkolenie „Zarządzanie satysfakcją Klienta”

imię i nazwisko prowadzącego

Dzień pierwszy

Warszawa, 26.05.2011

SESJA 1: WPROWADZENIE DO PIERWSZEGO DNIA SZKOLENIA



Najczęściej zadawane pytania

- ❖ Kiedy koniec?
- ❖ Kiedy i jak długie będą przerwy?
- ❖ Jak to wszystko będzie wyglądało?
- ❖ Jaki jest cel szkolenia?
- ❖ Kim jest osoba prowadząca i inni uczestnicy?



Prezentacja wzajemna

- ❖ Nazywam się ...
- ❖ Pochodzę z ...
- ❖ W pracy zajmuję się...
- ❖ We współpracy z Klientem najbardziej lubię...



Cel szkolenia

- ❖ Dostarczenie uczestnikom wiedzy i umiejętności dotyczących istoty zarządzania satysfakcją Klienta
- ❖ Zaprezentowanie metod identyfikacji Klientów oraz metod badania satysfakcji Klienta



Podstawowe informacje dotyczące Zadania 1

- ❖ Zadanie 1 „Wdrożenie standardów zarządzania satysfakcją Klienta we wskazanych urzędach administracji rządowej jest częścią projektu systemowego KPRM „Klient w centrum uwagi administracji”
- ❖ Zadanie 1 realizowane jest w terminie od kwietnia 2011 do lutego 2012
- ❖ Podwykonawcami usług są 4 firmy (PSDB, ClientFirst, Grupa IQS oraz Sofrecom Polska), z których każda odpowiada za wybrane zaplanowane działania
- ❖ Uczestnikami działań są pracownicy 100 wybranych urzędów administracji rządowej

Przewidziane działania



- Konferencja otwierająca
- Szkolenia Etap I
- Identyfikacja Klientów w urzędach
- Badanie satysfakcji Klientów
- Opracowanie katalogów i kart usług
- Szkolenia Etap II
- Organizacja spotkań ewaluacyjnych
- Opracowanie zbioru dobrych praktyk
- Wydanie wytycznych
- Konferencja podsumowująca

Agenda szkolenia – dzień pierwszy

Godziny zajęć	Treść
10.00-10.15	Powitanie
10.15-11.30	Wprowadzenie do szkolenia – sesja 1
11.30-11.45	Przerwa kawowa
11.45-12.30	Zarządzanie satysfakcją Klienta – koncepcje, zmiany w postrzeganiu roli urzędu i pracowników urzędu – sesja 2
12.30-12.45	Krótką przerwą bez serwisu
12.45-14.00	Zarządzanie satysfakcją Klienta – najlepsze praktyki i ich wykorzystanie – sesja 3
14.00-15.00	Lunch
15.00-16.30	Definicje zarządzania satysfakcją Klienta – sesja 4
16.30-16.45	Przerwa kawowa
16.45-18.00	Identyfikacja Klientów urzędów – sesja 5

Normy i zasady

- ❖ Dyskrecja
- ❖ Bez krytyki i oceny
- ❖ Zaangażowanie w pracę warsztatową
- ❖ Jeden mówi, reszta słucha
- ❖ Uśmiech
- ❖ Punktualność
- ❖ Telefony komórkowe wyłączone



SESJA 2:

ZARZĄDZANIE SATYSFAKCJĄ KLIENTA – KONCEPCJE, ZMIANY W POSTRZEGANIU ROLI URZĘDU I PRACOWNIKÓW URZĘDÓW



Ewolucja roli urzędników

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

Administracja publiczna to...

zespół działań, czynności i przedsięwzięć organizatorskich i wykonawczych, prowadzonych na rzecz realizacji interesu publicznego przez różne podmioty, organy i instytucje, na podstawie ustawy i w określonych prawem formach.

Cztery sfery działania

ADMINISTRACJA =
WŁADZA

- Sfera administracji porządkowo-reglamentacyjnej

ADMINISTRACJA =
USŁUGODAWCA

- Sfera administracji świadczącej

ADMINISTRACJA =
PRYWATNY
PRZEDSIĘBIORCA

- Sferę administracji wykonującej uprawnienia właścicielskie

ADMINISTRACJA =
PLANISTA, STRATEG

- Sfera administracji zarządzającej rozwojem

Nowe koncepcje zarządzania w administracji publicznej

New Public Management

administracja jest dostawcą
specyficznych usług i
przynajmniej część swoich
działań może świadczyć na
zasadach konkurencyjności

Good Governance

administracja jest
formą współdziałania
w celu rozwiązywania
problemów
społecznych

Założenia New Public Management

- ❖ Administracja publiczna powinna być zorientowana najpierw na osiąganie wyników, a dopiero później na procesy działania
- ❖ Administracja publiczna powinna, w obszarach swojego działania usługowego wykorzystywać mechanizmy rynkowej konkurencji
- ❖ Administracja publiczna powinna być zorientowana na Konsumentów/Klientów
- ❖ Zarządzanie administracją publiczną powinno wykorzystywać standardowe narzędzia zarządzania stosowane w sektorze prywatnym
- ❖ Kulturę organizacyjną administracji publicznej powinna charakteryzować elastyczność, innowacyjność, rozwiązywanie problemów i przedsiębiorczość; administracja powinna być jednocześnie apolityczna

Założenia Good Governance

- ❖ Uczestnictwo
- ❖ Praworządność
- ❖ Przejrzystość
- ❖ Odpowiadanie na potrzeby
- ❖ Ukierunkowanie na osiągnięcie konsensusu
- ❖ Równość i włączanie
- ❖ Skuteczność i efektywność
- ❖ Odpowiedzialność

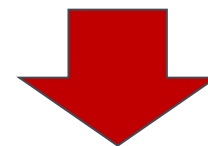
Orientacja na obywatela

New Public Management

Good Governance



Obywatel
jako Klient,
który powinien
otrzymać usługę
najlepszej jakości



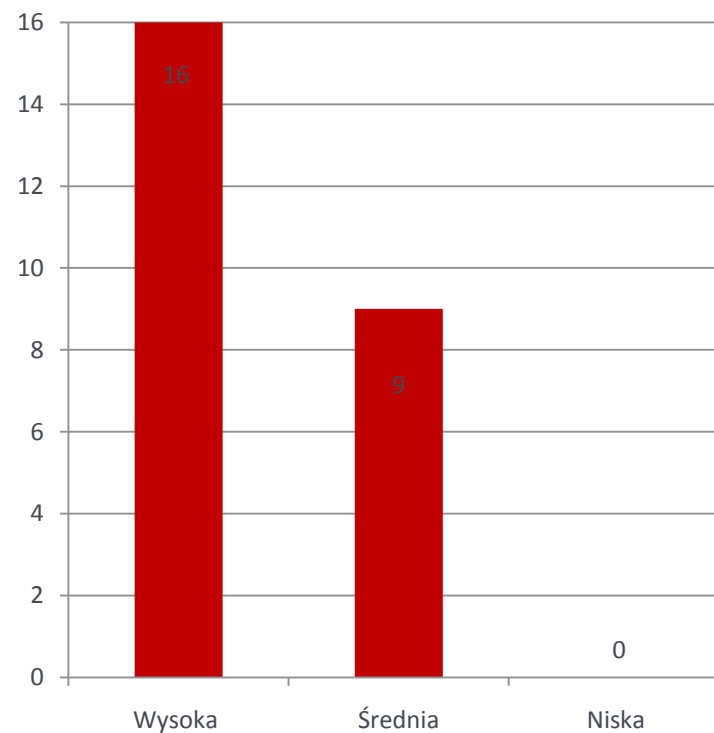
Obywatel
jako członek
społeczeństwa
uprawniony do
partycypacji we władzy
publicznej

Orientacja na obywatela

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

Obywatel na pierwszym planie

Wyniki badań z 2007 r. przeprowadzonych w różnych krajach członkowskich w okresie prezydencji portugalskiej (EIPA, 2007). Prawie w dwóch trzecich krajów, temat „wglądu w Klienta” zajmuje wysokie miejsce w porządku obrad administracji publicznej



Kim jest Klient urzędu?

- ❖ Beneficjentem
- ❖ Klientem
- ❖ Użytkownikiem
- ❖ Użytkownikiem i producentem
- ❖ Nabywcą
- ❖ Podatnikiem
- ❖ Obywatelem



Klient usług publicznych

- ❖ Klientem usług publicznych może być np. obywatel lub grupy obywateli czy społeczności lokalne, inna jednostka organizacyjna danej instytucji, inny organ administracji publicznej, organizacja sektora prywatnego, polityk, organ ustawodawczy czy regulacyjny.
- ❖ Oczekiwania takiego Klienta mogą nie być wyraźnie sprecyzowane lub określone, a dla wielu usług publicznych czynniki satysfakcji Klienta są trudne do zdefiniowania - szczególnie dla usług - decyzji administracyjnych czy usług, których wykonywanie zależne jest od ograniczonych środków publicznych.

Definicja Klienta w projekcie

Inicjuje

Klient



Usługa

Odbiera

Odbiorca
bierny



Odbiorca
czynny



Odbiorca
zbiorowy



Prawo,
kompetencje



Zadanie

Odbiorca
bierny



Odbiorca
zbiorowy



Usługi świadczone przez administrację publiczną

- ❖ Usługi publiczne to podstawowe zadania wypełniane przez organizacje administracji publicznej.
- ❖ W nowoczesnych definicjach zarządzania przyjmuje się, że wszystkie zadania administracji można zdefiniować jako usługi.
- ❖ Zapewnienie takich usług wymaga wprowadzenia zasad zarządzania, które nie różnią się zasadniczo od zasad stosowanych w sektorze prywatnym.

Definicja Urzędu Miejskiego w Kaliszu:

- zadania podejmowane w celu zaspokojenia potrzeb indywidualnych i zbiorowych mieszkańców Miasta Kalisza oraz innych osób i podmiotów (Klientów), w zakresie określonym przez obowiązujące przepisy.

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 określania kierunków doskonalenia świadczonych usług.

Usługi - co oceniają Klienci?

CECHY CHARAKTERYSTYCZNE	SKUTEK/PROBLEMY
<p>"Nienamacalność";</p> <p>"Cecha wyróżniająca usługi, która sprawia, że nie można ich dotknąć ani poczuć w taki sposób, jak towary fizyczne"</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Usług nie można przechowywać. 2. Usług nie można chronić patentami. 3. Nie można "na zawołanie" pokazać usługi. 4. Trudno ustalić ceny usług.
<p>"Nierozdzielczość":</p> <p>"Cecha wyróżniająca usługi, która odzwierciedla wzajemne powiązanie między usługodawcą, klientem, który jest odbiorcą usługi a innymi klientami doświadczającymi usługi."</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konsument jest zaangażowany w produkcję. 2. Inni konsumenci są zaangażowani w produkcję. 3. Scentralizowana masowa produkcja usług jest utrudniona.
<p>"Niejednorodność":</p> <p>"Cecha wyróżniająca usługi, która sprawia, że usługa może każdorazowo różnić się pod względem spójności."</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Standaryzacja i kontrola jakości są trudne do osiągnięcia.
<p>"Nietrwałość":</p> <p>"Cecha wyróżniająca usługi polegająca na tym, że nie można ich oszczędzić, nie można zrobić zapasów ani ich zinwentaryzować."</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Usług nie można inwentaryzować.

Jakość usług

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



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**

Zadowolony (usatysfakcjonowany) Klient

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

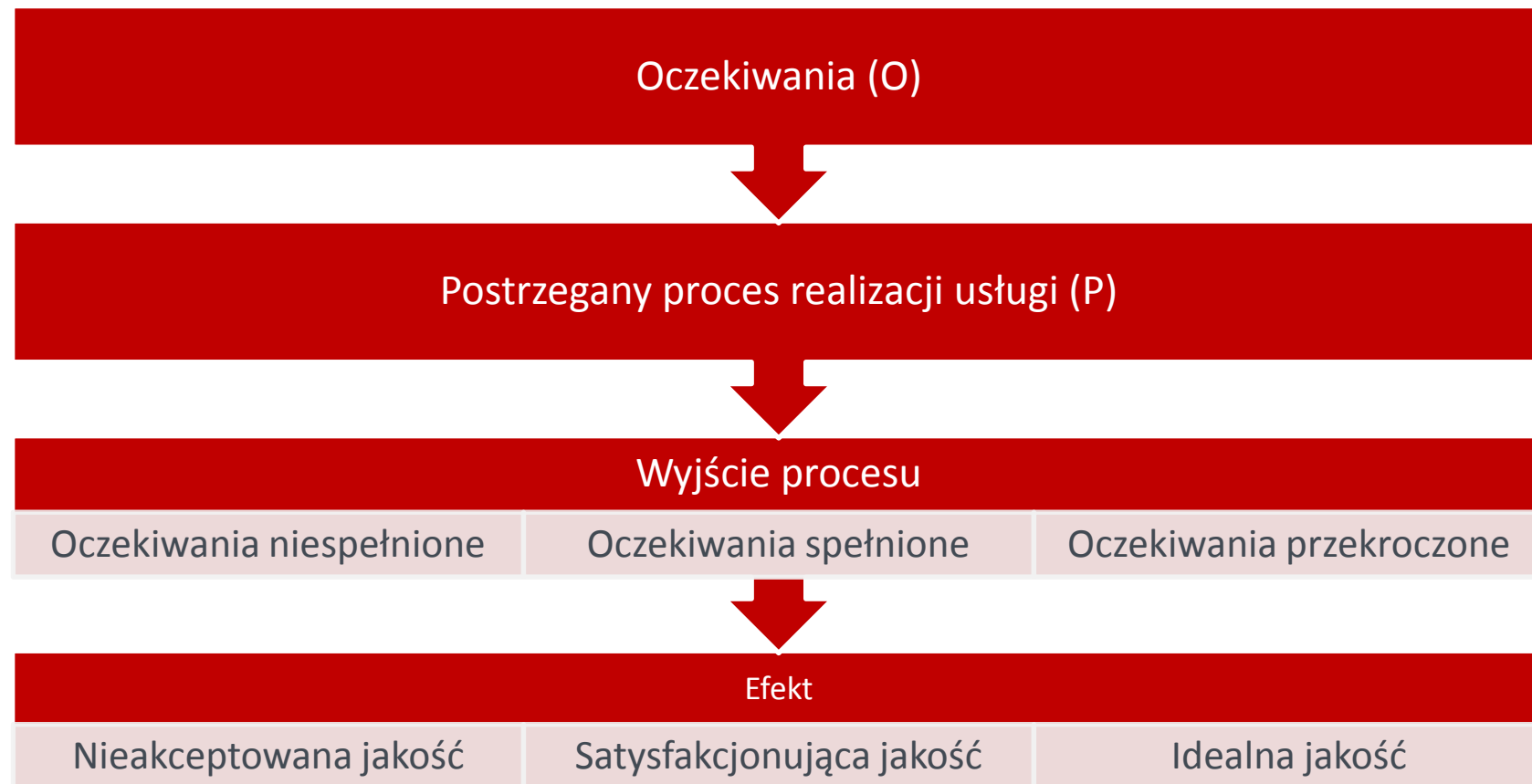


Zadowolenie Klienta a zadowolenie pracownika

- ❖ Zadowolenie z usługi zależy od jakości jej wykonania
- ❖ Zadowolenie pracowników wykonujących usługi jest jednym z czynników wpływających na zadowolenie Klienta



Mechanizm powstawania satysfakcji Klienta



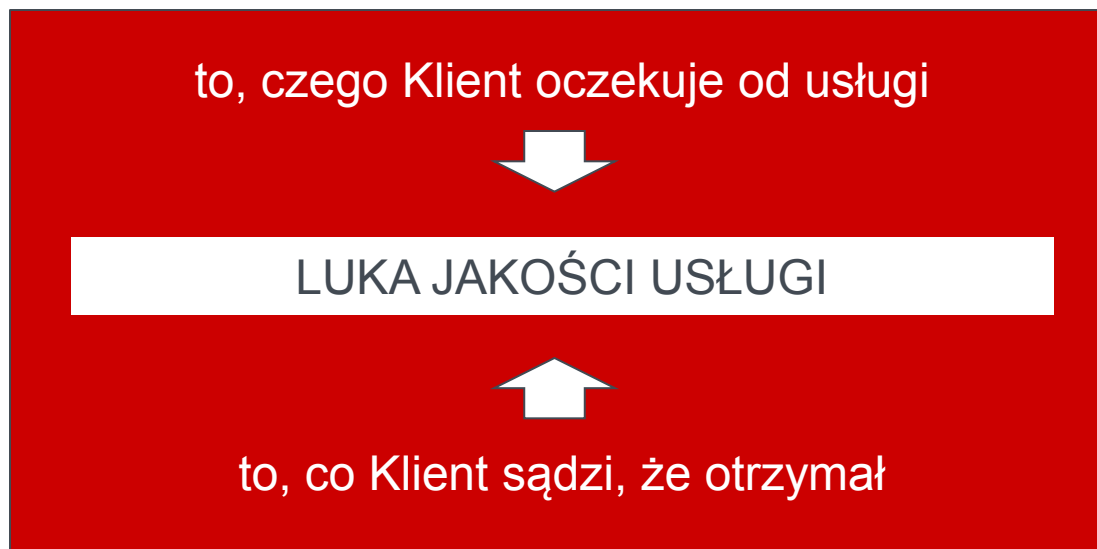
Zarządzanie satysfakcją Klienta

Zarządzanie satysfakcją wiąże się z:

- ❖ zarządzaniem usługami i/lub produktami
- ❖ zarządzaniem oczekiwaniami Klienta
- ❖ zarządzaniem percepcją Klienta
 - zaobserwowano, że pomiędzy oczekiwaniami a percepcją zachodzi rozbieżność wpływająca na poziom satysfakcji określana jako „luka jakości”.

Koncepcja luki jakości usługi

Różnica pomiędzy oczekiwaniami Klienta pod adresem usługi a percepcją (postrzeganiem) jakości dostarczonej usługi. Jeżeli poziom świadczonych usług przewyższa oczekiwania Klienta, to satysfakcja będzie wysoka i odwrotnie.



Źródła oczekiwań Klienta



Kluczowe czynniki określające oczekiwania Klienta 1/2

- ❖ potrzeby osobiste („trójkąt satysfakcji”):
 - każdy Klient lub Beneficjent usługi ma zestaw kluczowych potrzeb osobistych, których spełnienia oczekuje od usługi
 - potrzeby te różnią się w zależności od usługi i Klienta
 - aby zaprojektować odpowiednią usługę, konieczne jest zrozumienie tych potrzeb
- ❖ poprzednie doświadczenie: wiele osób zetknęło się już z usługą wcześniej
 - rodzaj tego doświadczenia wpływa na ich przyszłe oczekiwania względem usługi
 - doświadczenie może dotyczyć takiej samej usługi, ale również innych usług, w tym świadczonych przez sektor prywatny

Kluczowe czynniki określające oczekiwania Klienta 2/2

- ❖ przekazywanie informacji „z ust do ust”: oczekiwania będą kształtowane przez przekazy ze źródeł innych niż sam usługodawca
 - mogą one pochodzić od rodzin, przyjaciół i znajomych, a na większą skalę z mediów oraz innych organizacji, takich jak organy kontrolne
- ❖ formalny przekaz na temat usługi:
 - bezpośrednio informacje na temat usługi podawane przez personel lub w ulotkach i innych materiałach informacyjnych
- ❖ ukryte przekazy na temat usługi:
 - obejmują one takie czynniki jak wygląd fizyczny budynków, na przykład przeprowadzony remont może prowadzić do sytuacji, w której Klient oczekuje, że także inne aspekty usługi będą wyższej jakości

Wpływ wizerunku lub reputacji usługi na oczekiwania

Badania pokazują, że wpływ wizerunku, marki lub reputacji usługi (obecnych np. w przekazach ustnych) na oczekiwania, uznaje się za istotny zarówno dla sektora publicznego jak i prywatnego.

W przypadku usług publicznych jest on ważny z dwóch powodów:

- braku konkurencji lub alternatywnych sposobów zaspokojenia potrzeby; Klienci mając ograniczony wybór możliwości zaspokojenia usługi przywiązują dużą wagę do tzw. „opinii” o urzędzie,
- większej ilości czynników wpływających na wizerunek usług publicznych niż prywatnych.

Źródła trudności w pomiarze satysfakcji

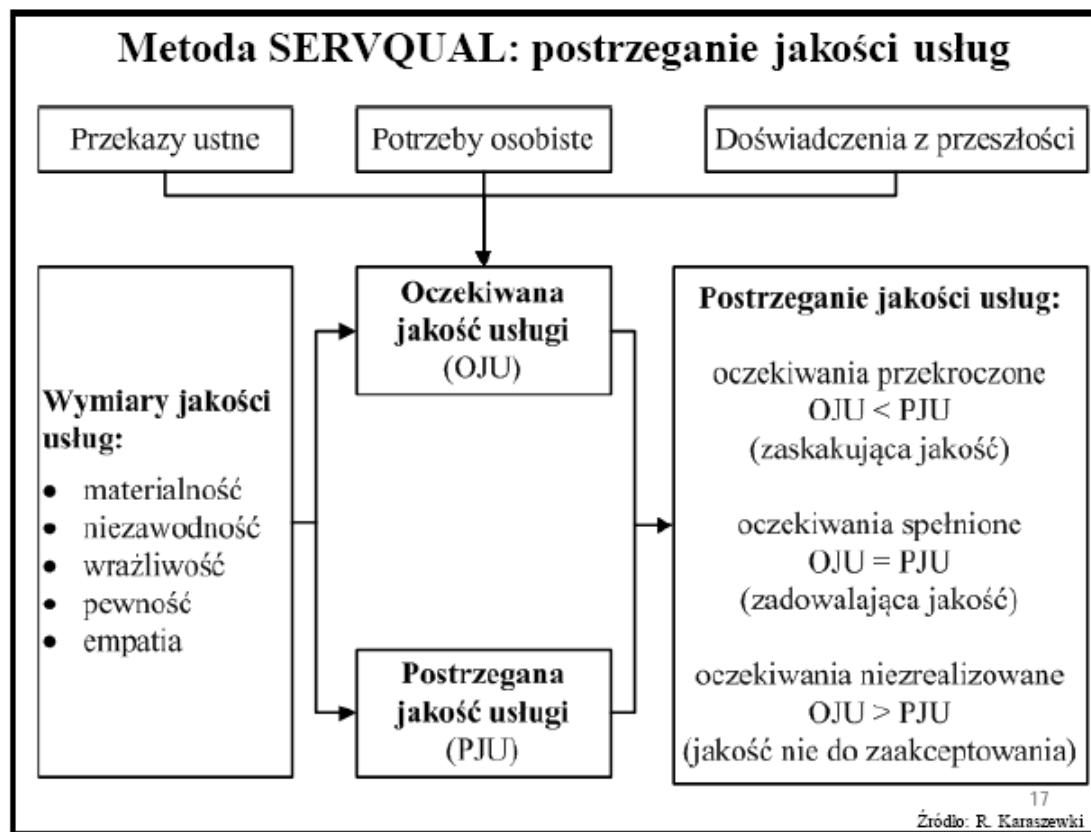
- ❖ Satysfakcja nie jest statyczna, lecz zmienia się w czasie.
- ❖ Satysfakcja jest na ogół złożona, stanowiąc mieszankę doświadczeń przed, w trakcie i po czasie jej mierzenia.
- ❖ Satysfakcja rodzi się w społecznych kontekstach, które są zróżnicowane i zmienne i które mogą być nieprzewidywalne lub niemożliwe do wyrażenia przez beneficjenta usługi.
- ❖ Powody satysfakcji mogą być trudne do wyrażenia; zwłaszcza tam, gdzie rozważa się mniej uchwytnie aspekty usług.
- ❖ Powody niezadowolenia mogą być łatwiejsze do wyrażenia, zwłaszcza jeżeli jest to stan wyjątkowy.

Metoda Servqual – czyli „model luk jakości”

Servqual to narzędzie do badań ankietowych, które:

- ❖ dokładnie określa „luki jakości” w celu zmierzenia różnicy pomiędzy oczekiwaniami Klienta a jego percepcją różnych aspektów usługi
- ❖ analiza „luk jakości” pozwala na określenie kierunków i priorytetów w doskonaleniu jakości dostarczanych usług

Metoda Servqual



Wskaźniki („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, życzliwość personelu na wszystkich poziomach	Uprzejme i przyjemne zachowanie personelu
Wiarygodność Zaufanie, reputacja i wizerunek	Reputacja usługi w szerszej społeczności, personel tworzący klimat zaufania
Niezawodność Świadczenie spójnej, dokładnej i niezawodnej usługi, świadczenie takiej usługi, jaka była obiecana	Standardy określone w miejscowych kartach usługi, dokładność prowadzonych zapisów; dokładność rachunków za usługi komunalne; wykonywanie pracy we właściwy sposób za pierwszym razem; dotrzymywanie obietnic i terminów
Szybka reakcja Chęć i gotowość do świadczenia usługi, kiedy jest potrzebna	Szybkie rozwiązywanie problemów, możliwość umówienia się na spotkanie
Bezpieczeństwo Bezpieczeństwo fizyczne; bezpieczeństwo finansowe; poufność	Świadczenie usług w bezpieczny sposób
Aspekty namacalne Fizyczne aspekty usługi, takie jak sprzęt, obiekty, wygląd personelu	Nowoczesny sprzęt i udogodnienia; ubiór personelu
Rozumienie Klienta Znajomość indywidualnych potrzeb Klienta; rozpoznawanie stałych Klientów	Tam, gdzie jest to praktyczne, dostosowanie usługi do indywidualnych potrzeb Klienta

Wskaźniki („wymiary”) jakości usługi wg metody Servqual

Po licznych badaniach zredukowano liczbę ocenianych elementów do pięciu o najbardziej istotnym znaczeniu.

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

Pięć „luk jakości” według metody Servqual

Luka 1

- Rozbieżność pomiędzy oczekiwaniami klientów a tym, jak oczekiwania te postrzegane są przez kierownictwo

Luka 2

- Rozbieżność między specyfikacją usługi, a tym jak postrzega ją kierownictwo

Luka 3

- Rozbieżność pomiędzy specyfikacją usługi a jej świadczeniem

Luka 4

- Rozbieżność pomiędzy świadczeniem usługi a przekazem zewnętrznym

Luka 5

- Rozbieżność pomiędzy oczekiwaniami klienta a tym, jak klient postrzega usługę

Podsumowanie sesji 2

PYTANIA KONTROLNE

1. Gdzie jest źródło potrzeb klienta?
2. Jakie potrzeby klienta określa „trójkąt satysfakcji”?
3. Na czym polega mechanizm powstawania satysfakcji klienta?
4. Jaka jest istotna różnica pomiędzy badaniem satysfakcji a zarządzaniem satysfakcją klienta?
5. Co oznacza „luka jakości usług”?
6. Na czym polega badanie metodą Servqual?



SESJA 3:

ZARZĄDZANIE SATYSFAKCJĄ KLIENTA – NAJLEPSZE PRAKTYKI I ICH WYKORZYSTANIE



EUPAN, czyli Sieć Unii Europejskiej ds. Administracji Publicznej

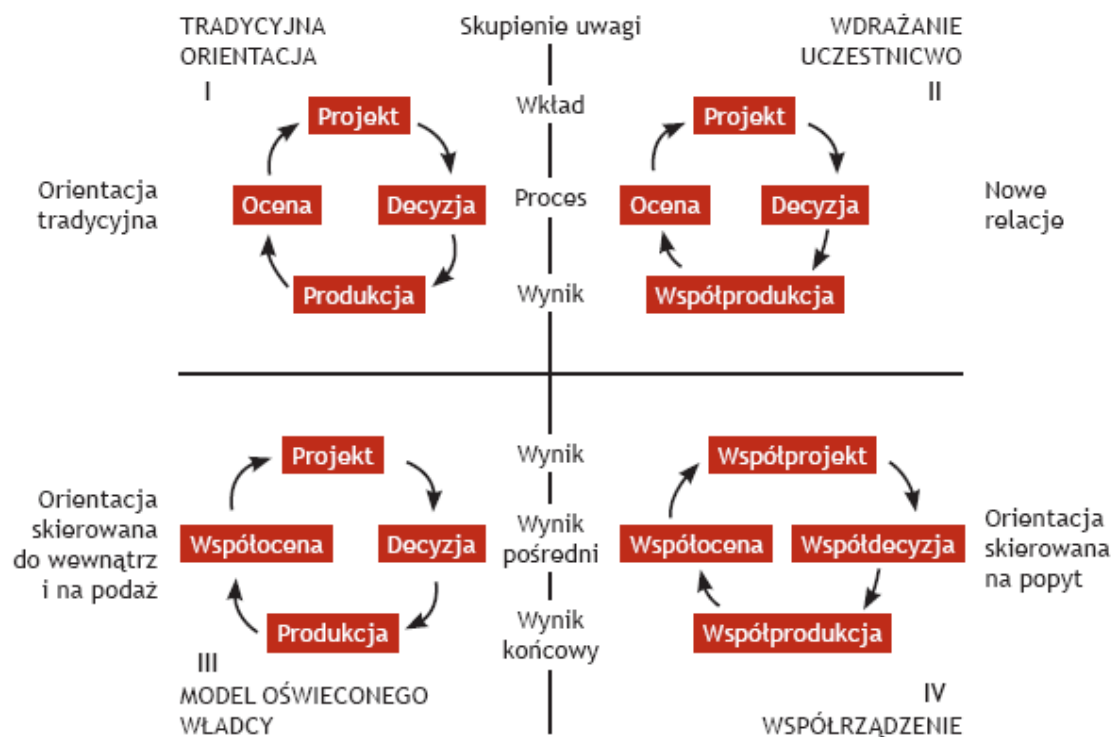
...to platforma, na której dochodzi do wymiany poglądów, dobrych praktyk i wytyczania celów na przyszłość w zakresie doskonalenia wydajności, konkurencyjności i jakości usług świadczonych przez urzędy administracji publicznej. Powstała z inicjatywy Austrii w 2006 r. Polska jest jej członkiem. Sieć zorganizowana jest na trzech poziomach:

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

Kierunek działania EUPAN

- ❖ Działania państw skupionych w Zespole Ekspertów ds. Zarządzania Satysfakcją Klienta koncentrują się obecnie na wprowadzaniu obywateli/interesariuszy w procesy:
 - współprojektowania (konsultacje)
 - współdecydowania (partycypacja, przekazywanie decyzji bliżej obywatela, referenda)
 - współprodukowania (outsourcing usług, partnerstwo publiczno-prywatne, samoobsługa np. e-government)
 - współoceniania (badania satysfakcji, społeczne inspekcje)
- wszelkich działań podejmowanych przez administrację publiczną.

Od petenta do Klienta



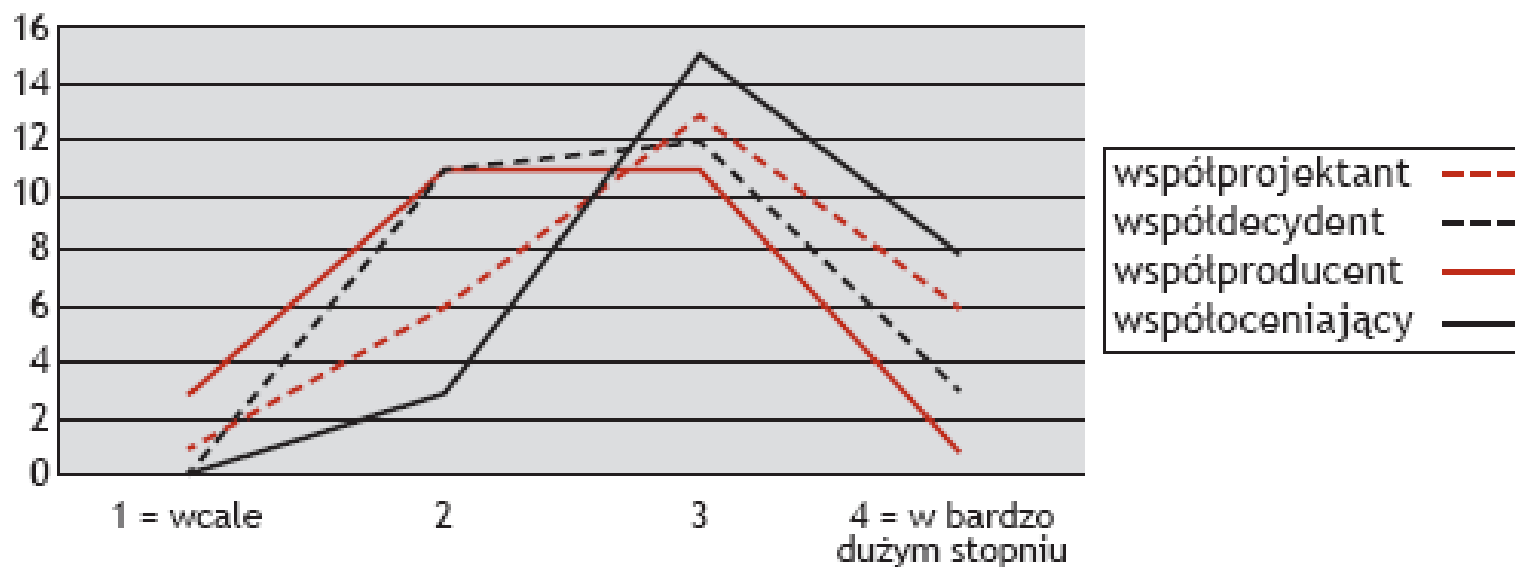
Ostatnie osiągnięcia krajów członkowskich w CSM



Dobre praktyki

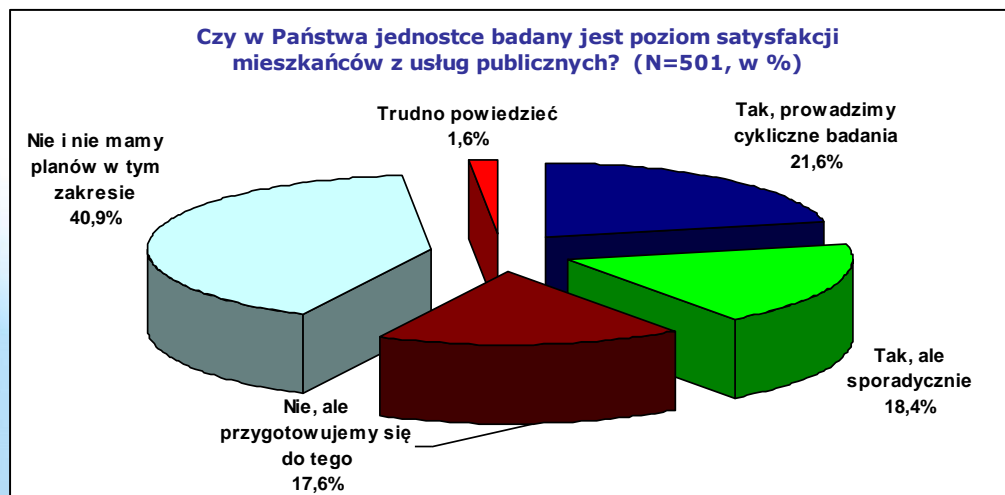
- ❖ Angażowanie interesariuszy w Ministerstwie Francuskojęzycznej Społeczności (Belgia)
- ❖ Doświadczenie Prokuratury Publicznej Bolzano w segmentacji beneficjentów usług (Włochy)
- ❖ Współprodukcja w sieci urzędów celnych (Szwecja)
- ❖ Badanie satysfakcji beneficjentów długookresowej opieki społecznej (Luksemburg)
- ❖ OECD skupia się na badaniu procesu współtworzenia usług (*co-production*) oraz wyznaczeniu wskaźnika otwarcia administracji

Role, jakie obywatele/Klienci powinni odgrywać w przyszłości



Poziom badania satysfakcji Klientów w polskich urzędach

Badanie satysfakcji mieszkańców



Dobre praktyki w Polsce

- ❖ Priorytet POKL V „Dobre rządzenie”
 - przeprowadzono akcję informacyjno-promocyjną, „Zarządzanie Satisfakcją Klienta. Europejski Poradnik Praktyka”
 - „Siedem kroków do Karty Obywatela zawierającej Standardy Usług”.
 - przeprowadzono szkolenia dla urzędników
- ❖ W 2010 r. na 2300 urzędów administracji publicznej 140 posiadało certyfikat ISO 9001 wymagający systematycznego badania satysfakcji klientów.
- ❖ 180 urzędów uczestniczyło w programie CAF

Czynniki hamujące partycypację obywateli

- ❖ Brak jasnej strategii w zakresie badań i konsultacji
- ❖ Brak personelu
- ❖ Bariery prawne
- ❖ Bariery kulturowe, nie traktowanie obywateli jako partnerów urzędu (podejście bardziej rozpowszechnione w urzędach centralnych)

Podsumowanie sesji 3

PYTANIA KONTROLNE

1. Jakie mogą być korzyści z zarządzania satysfakcją klienta dla urzędów , które Państwo reprezentują?
2. Jakie są źródła procesu włączania obywateli/klientów w projekty współtworzenia usług urzędu publicznego?
3. Jakie są kolejne fazy procesu włączania obywateli w rządzenie państwem?



SESJA 4: DEFINICJE ZARZĄDZANIA SATYSFAKCJĄ KLIENTA



Dwa podejścia do roli Klienta i zarządzania satysfakcją Klienta

Bierna rola Klienta

- ❖ „Zarządzanie satysfakcją klienta to dostosowanie produktów i usług do potrzeb i oczekiwań klienta”

Aktywna rola Klienta

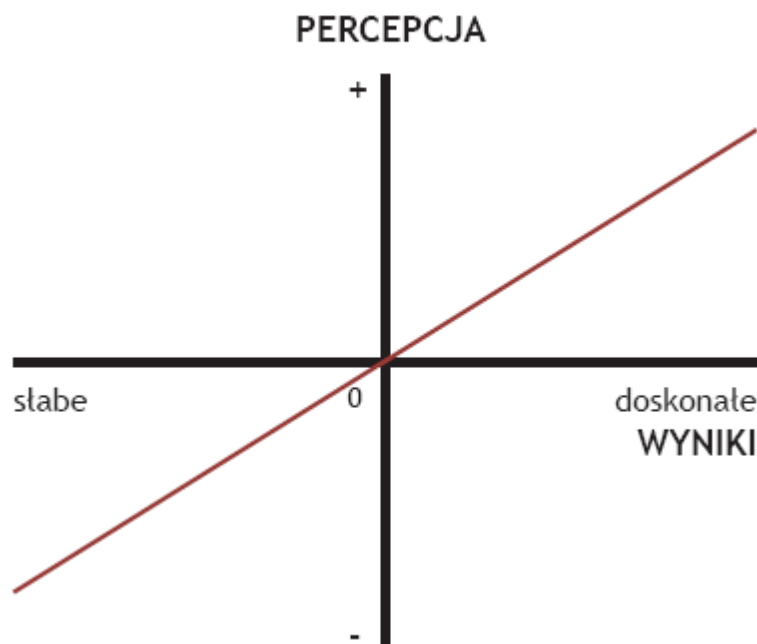
- ❖ „Zarządzanie satysfakcją klienta to nie tylko dostosowanie produktów i usług do potrzeb i oczekiwań klienta ale także zarządzanie oczekiwaniami i percepcją klienta”

Działania na rzecz zarządzania satysfakcją Klienta

- ❖ Identyfikacja Klienta
- ❖ Badanie, analizowanie, ocenianie, przewidywanie i rozumienie potrzeb i oczekiwań Klientów
- ❖ Poznanie sposobu postrzegania Klientów: co biorą pod uwagę oceniając zadowolenie z usługi
- ❖ Formułowanie celów organizacji w powiązaniu z tą diagnozą.
- ❖ Upowszechnianie znajomości oczekiwań i percepcji Klientów w całej organizacji
- ❖ Tworzenie adekwatnego systemu pomiaru zadowolenia Klienta
- ❖ Utrzymywanie komunikacji z Klientami
- ❖ Reagowanie na uwagi i sugestie Klientów oraz innych interesariuszy

Związek pomiędzy percepcją a wynikami

ZWIĄZEK POMIĘDZY PERCEPCJĄ A WYNIKAMI



Podsumowanie sesji 4

PYTANIA KONTROLNE

1. Jakie są dwie koncepcje zarządzania satysfakcją klienta?
2. Jakie są źródła procesu włączenia obywateli/klientów w projekty współtworzenia usług urzędu publicznego?



SESJA 5: IDENTYFIKACJA KLIENTÓW URZĘDÓW



Kim jest Klient Urzędu?

KLIENT ZEWNĘTRZNY



Przedsiębiorca
/ Firma



Obywatel



Inny Urząd

KLIENT WEWNĘTRZNY



Pracownicy



Inne komórki
Urzędu

Kto jest Klientem?



Klient

- **Świadomie** zamawia wykonanie usługi...
- ...na swoją rzecz albo na rzecz podmiotu, który reprezentuje...
- ...nawet wtedy, jeżeli dana usługa byłaby wykonywana w ramach zlecenia dobrowolnego bądź wymuszonego przepisami prawa.



Nie Klient...



Jakie są kryteria segmentacji Klientów?



Kryterium podmiotowe

Ze względu na rolę danej osoby względem beneficjenta usługi



Kryterium przedmiotowe

Ze względu na rodzaj usługi, po którą przychodzi Klient



Kryterium zależności

Ze względu na sposób zależności pomiędzy Klientem a Urzędem



Kryterium kontaktowe

Ze względu na rodzaj kontaktu (bezpośredni lub pośredni)



Kryterium częstotliwości

Ze względu na częstotliwość kontaktu z Klientem
(czy usługa zostanie zakończona podczas jednej wizyty w Urzędzie?)



Kryterium osobowe

Ze względu na rodzaj osoby zwracającej się ze sprawą
(firma, osoba fizyczna, ZOZ, jednostka publiczna itp.)

Jakie są techniki identyfikacji Klientów?



Kryterium empiryczne

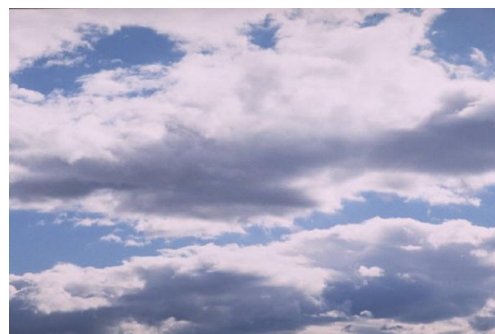
- **Metoda oparta na praktycznej działalności urzędnika** – analiza dokumentacji składanej przez Klienta i wydawanej przez Urząd
- **Metoda problemowa** – analiza i rozwiązywanie problemów, spraw, wątpliwości, z którymi przychodzi Klient
- **Metoda oparta na słowie** – wywiad słowny, rozmowa z Klientem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



Kryterium ilościowe

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

Klienci zagrożeni wykluczeniem administracyjnym



Kim są Klienci zagrożenie wykluczeniem administracyjnym?



Wykluczenie strukturalne

Osoby z niskimi dochodami, osoby bezrobotne, osoby bezdomne



Wykluczenie fizyczne

Osoby w zaawansowanym wieku, osoby posiadające dysfunkcje o różnym nasileniu



Wykluczenie normatywne

Osoby wchodzące w konflikt z prawem, osoby uzależnione, z rodzin patologicznych



Wykluczenie konstytucyjne

Osoby przynależne do różnego typu mniejszości

Jak przeciwdziałać wykluczeniu? (przykłady)



Osoba

Wyznaczenie osoby, która będzie wyczulona na potrzeby Klientów, w tym Klientów zagrożonych wykluczeniem



Przyjazna przestrzeń

Wydzielenie przyjaznej przestrzeni dla osób oczekujących, może to być osobny pokój z prasą lub biblioteczką, kącik dla dzieci



Terminal

Zainstalowanie terminalu dotykowego z prostą instrukcją obsługi



Informacja

Zapewnienie wystarczającej ilości punktów informacyjnych lub pracowników gotowych informować i pomagać



Zdalny dostęp

Zastanowić się, czy są działania, które Klient może dokonać poza urzędem (np. internet, telefon, poczta)

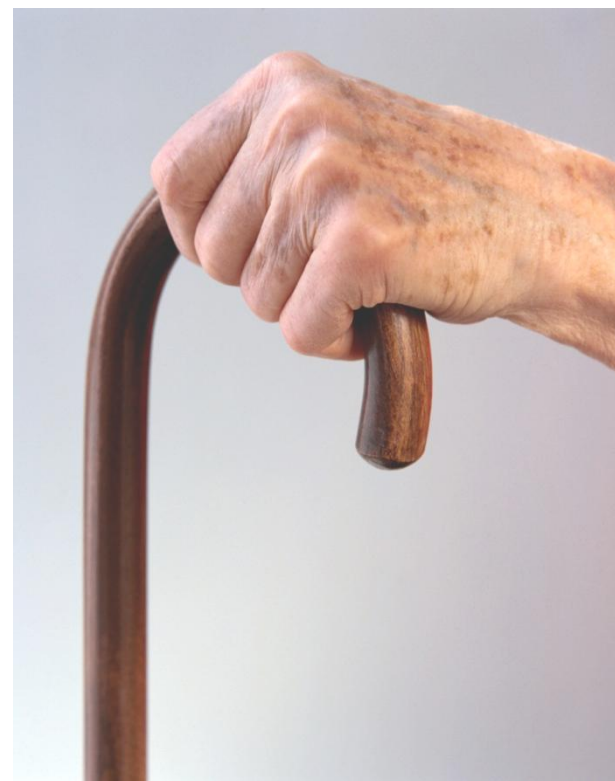


Ułatwienia dla osób niepełnosprawnych

Wprowadzenie udogodnień architektonicznych, usprawnienie procedur w zakresie obsługi osób niepełnosprawnych

Czym jest ankieta dotycząca Klientów wykluczonych?

- ❖ Ankieta służy identyfikacji potencjalnych bądź istniejących zdarzeń występujących w urzędzie, związanych z wykluczeniem administracyjnym i społecznym oraz identyfikacji sposobu zapobiegania im
- ❖ Na podstawie otrzymanych ankiet i opisanych dobrych praktyk zostanie przygotowany zbiór zaleceń związanych z zapobieganiem wykluczeniu administracyjnemu i społecznemu
- ❖ Proszę umieścić wypełnioną ankietę w formie elektronicznej na portalu komunikacyjnym www.administrare.org w Bibliotece – folder „Wykluczeni społecznie”



Podsumowanie sesji 5

PYTANIA KONTROLNE

1. Jaki jest cel identyfikacji Klientów?
2. Jaki jest cel segmentacji Klientów?
3. Jakie kryteria stosowane są w identyfikacji Klientów?
4. Jakie kryteria stosowane są w segmentacji Klientów?
5. Jakie grupy zagrożone są wykluczeniem w dostępie do e-urzędu?
6. Jak Twój urząd może zapobiegać wykluczeniu społecznemu i administracyjnemu osób/grup zagrożonych tych procesem?



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

Zadanie 1: Wdrożenie standardów zarządzania satysfakcją Klienta we wskazanych urządach administracji rządowej

Klient w centrum uwagi administracji

Wdrożenie standardów zarządzania satysfakcją Klienta



Szkolenie „Zarządzanie satysfakcją Klienta”

imię i nazwisko prowadzącego

Dzień drugi

Warszawa, 27.05.2011

SESJA 1: WPROWADZENIE DO DRUGIEGO DNIA SZKOLENIA



Refleksje po pierwszym dniu



Agenda szkolenia – dzień drugi

Godziny zajęć	Treść
8.00-8.15	Wprowadzenie do drugiego dnia szkolenia – sesja 1
8.15-9.15	Metody badania satysfakcji Klientów – sesja 2
9.15-9.30	Przerwa kawowa
9.30-10.45	Metody badania satysfakcji Klientów – sesja 2 cd.
10.45-11.00	Krótką przerwa bez serwisu
11.00-12.00	Analiza wyników badań – sesja 3
12.00-13.00	Lunch
13.00-13.45	Analiza wyników badań – sesja 3 cd.
13.45-14.30	Sposoby wykorzystania wyników badań do poprawy funkcjonowania urzędu – sesja 4
14.30-14.45	Przerwa kawowa
14.45-15.30	Sposoby wykorzystania wyników badań do poprawy funkcjonowania urzędu – sesja 4 cd.
15.30-16.00	Podsumowanie szkolenia – sesja 5

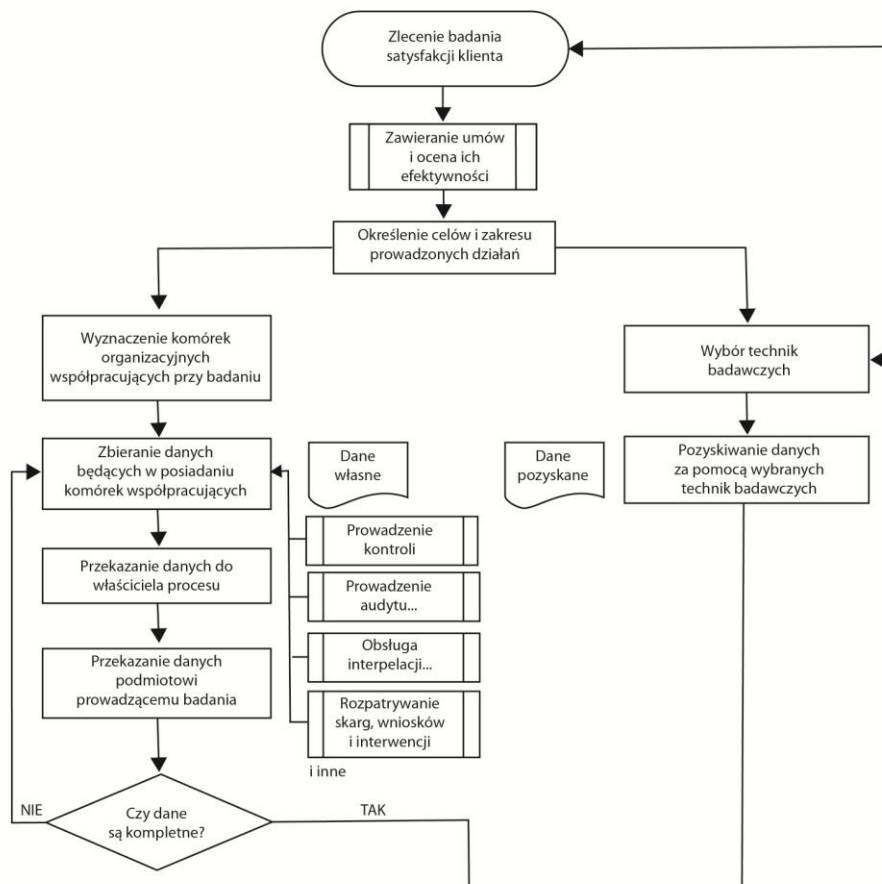
SESJA 2: METODY BADANIA SATYSFAKCJI KLIENTÓW

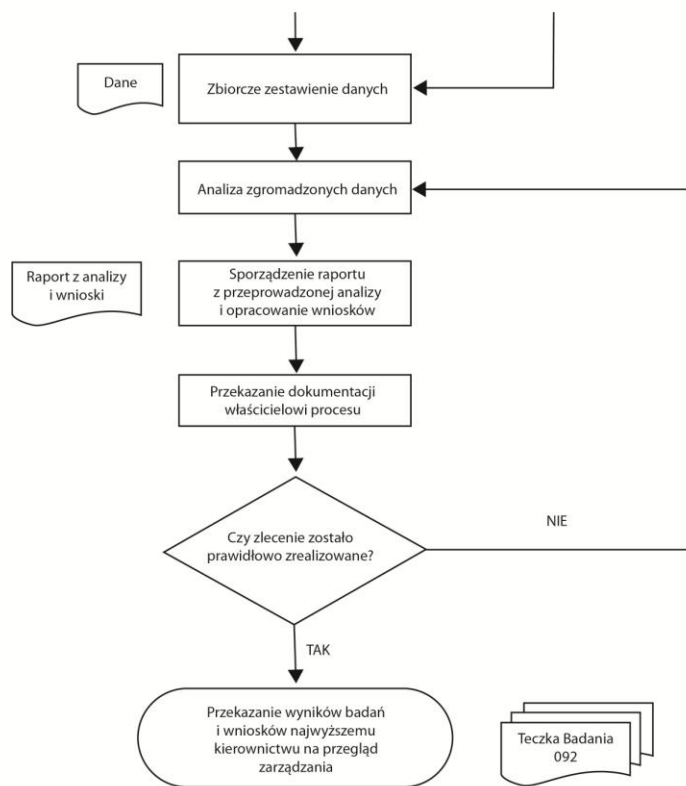


Pytania do zadania – metoda 6 kroków

1. Określenie „problemu”
2. Projekt
3. Zbieranie danych
4. Analizy danych
5. Dokumentacja –komunikacja
6. Wykorzystanie wyników







Metody badawcze

- ❖ Badania ilościowe:
 - wywiad bezpośredni lub ankieta
 - ankieta pocztowa
 - ankieta internetowa
 - ankieta telefoniczna
- ❖ Badania jakościowe
 - grupy fokusowe
 - konsultacje z personelem
 - studia behawioralne
 - technika „mystery shopping” („tajemniczy Klient”)
 - blogi
 - analiza skarg i wniosków.

Rodzaje ankiet

- ❖ Ankiety osobiste
- ❖ Ankiety pocztowe lub ankiety do samodzielnego wypełniania
- ❖ Ankiety telefoniczne (CATI)
- ❖ Ankiety internetowe (CAWI)



Podsumowanie sesji 2

PYTANIA KONTROLNE

1. W jaki sposób można określić problemy do badania w szerokim badaniu ankietowym?
2. Jaką informację czerpiemy z reklamacji i zażaleń?
3. Co to jest mapowanie systemu?
4. Która metoda nadaje się najlepiej do ustalania „benchmarków”?
5. Na czym polega badanie metodą Servqual?



SESJA 3: ANALIZA WYNIKÓW BADAŃ



Wskaźniki („wyznaczniki”) stosowane w badaniu Klientów sektora bankowego*

- | | |
|------------------------|------------------------|
| 1. Dostęp | 10. Kompetencja |
| 2. Estetyka | 11. Grzeczność |
| 3. Usłużność/pomocność | 12. Elastyczność |
| 4. Dostępność | 13. Przychylność |
| 5. Opieka | 14. Funkcjonalność |
| 6. Czystość/porządek | 15. Prawość |
| 7. Komfort | 16. Solidność |
| 8. Zaangażowanie | 17. Szybkie reagowanie |
| 9. Komunikacja | 18. Bezpieczeństwo |

Źródło oryginalne: R. Johnston. *The determination of service quality: satisfiers and dissatisfiers*, *International Journal of Marketing*, Vol.15 n.4, s. 111-116 zamieszczone w: „Zarządzanie satysfakcją klienta. Europejski poradnik praktyka. KPRM, Warszawa 2008, s. 27-28

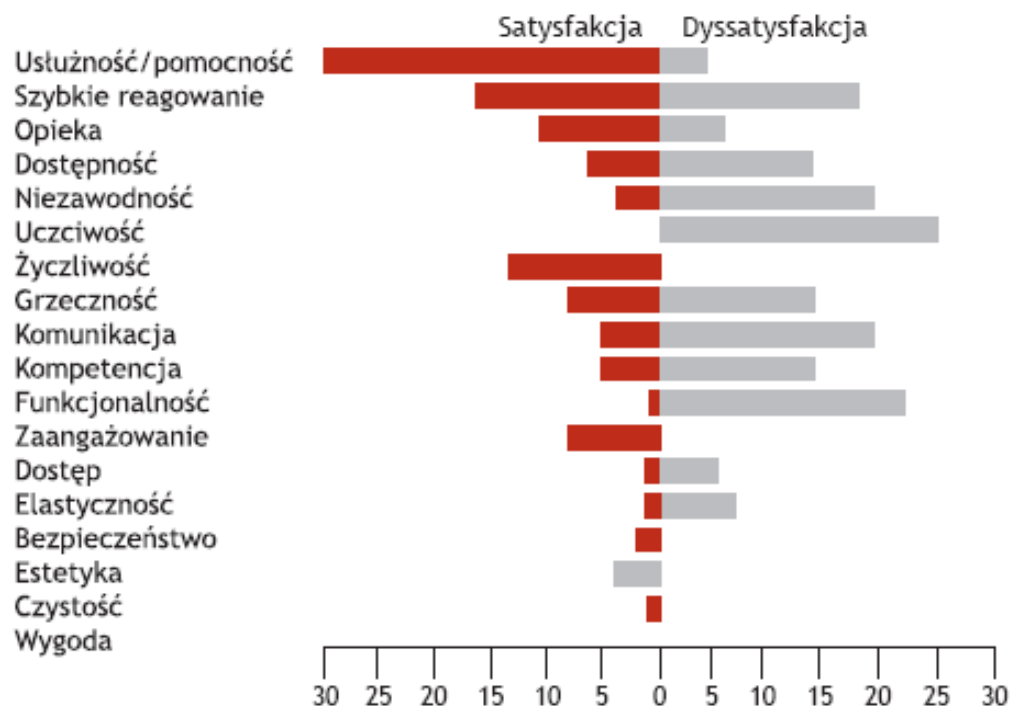
Technika Krytycznych Incydentów*

- ❖ Czynniki dyssatisfakcji (lub czynniki higieny)
- ❖ Czynniki satysfakcji (lub czynniki potęgujące)
- ❖ Czynniki krytyczne (lub czynniki podwójnego progu)
- ❖ Czynniki neutralne

Źródło oryginalne: R. Johnston, J. Heinke. Exploring the Relationship Between Perceptions and Performance. Practices for Action, The Services Industries Journal, Vol. 18. n. 1 (January), s. 101-112 zamieszczone w „Zarządzanie satysfakcją klienta. Europejski poradnik praktyka KPRM, Warszawa 2008, s. 30-32.

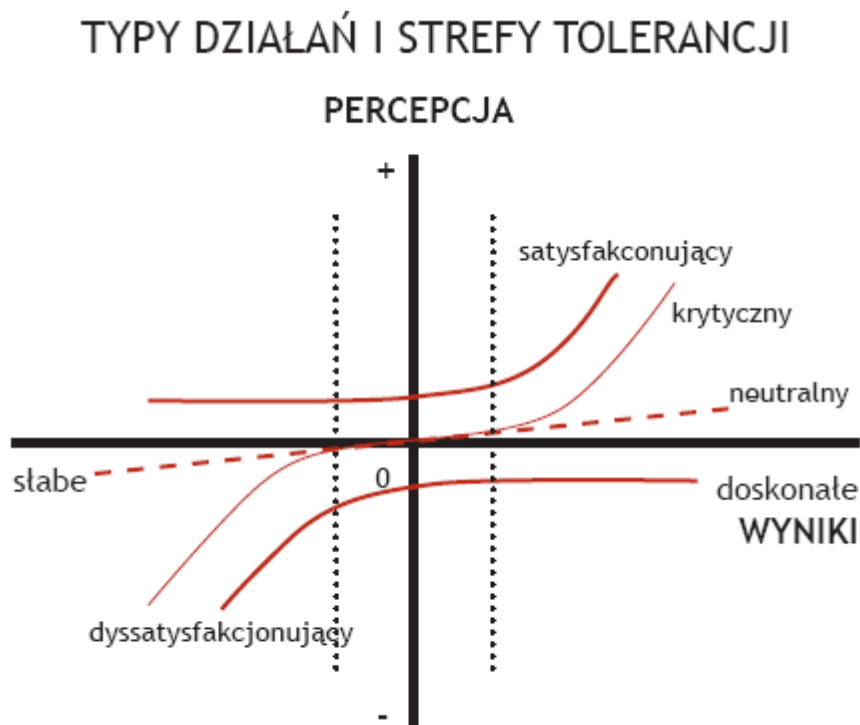
Technika Krytycznych Incydentów*

CZYNNIKI SATYSFAKCJI, DYSFATYSFAKCJI, KRYTYCZNE I NEUTRALNE



Źródło oryginalne: R. Johnston, J. Heinke. Exploring the Relationship Between Perceptions and Performance. Practices for Action, The Services Industries Journal, Vol. 18. n. 1 (January), s. 101-112 zamieszczone w „Zarządzanie satysfakcją klienta. Europejski poradnik praktyka KPRM, Warszawa 2008, s. 30-32.

Typy działań i strefy tolerancji



Stosując Technikę Krytycznych Incydentów stwierdzono, że...

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

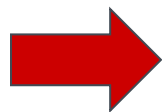
Pomiar satysfakcji klienta w Słowenii

Zastosowanie techniki „oczekiwania – stan faktyczny” w 58 jednostkach administracji państwowej działających lokalnie.

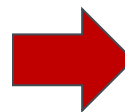
Obywatele Słowenii mają kontakt z państwem za pośrednictwem powstałych jednostek.

Badania odbywają się regularnie od 2002 roku i są obowiązkowe.

Komputerowe
przetwarzanie
danych otrzymanych
z poszczególnych
jednostek



Generowanie
raportu dla
każdej jednostki



Raport zawiera:

- Porównanie ze stanem poprzednim
- Pozycję jednostki na tle pozostałych

Wyniki badań są dla jednostek podstawą do rozpoznania:

- obszarów wymagających doskonalenia
- opracowania planu działania
- benchmarkingu.

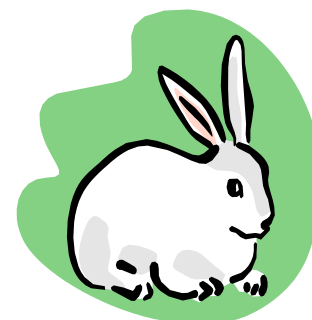
Interpretacja wyników

Przepis (fakty):

Weź 50% mięsa z konia i 50% mięsa z zająca...

Interpretacja:

...pół konia i pół zająca...



Podsumowanie sesji 3

PYTANIA KONTROLNE

1. Jaka jest minimalna liczba wskaźników w badaniu satysfakcji Klienta z usług urzędu?
2. W jaki sposób można ograniczyć niebezpieczeństwo fałszywej interpretacji wyników badań?



SESJA 4:

SPOSOBY WYKORZYSTANIA WYNIKÓW BADAŃ DO POPRAWY FUNKCJONOWANIA URZĘDU



Wdrażanie zmian w urzędach

- ❖ System zarządzania
 - Struktura
 - Procedury
 - Zakresy odpowiedzialności
- ❖ Kultura organizacji
 - system wartości
 - niepisane normy
 - podejście do Klienta
- ❖ Relacje wewnątrz urzędu
 - współpraca z Klientem wewnętrznym



Podsumowanie sesji 4

PYTANIA KONTROLNE

1. W jaki sposób badanie satysfakcji Klienta wykorzystywane jest do doskonalenia organizacji w CAF?
2. W jaki sposób wprowadzenie Karty Obywatela/Klienta wpływa na zmiany w urzędzie?



SESJA 5: PODSUMOWANIE SZKOLENIA



Kluczowe zagadnienia

- ❖ Zmiana w relacjach urząd obywatel
 - Jakie procesy/czynniki wpłynęły na zmianę tej relacji?
- ❖ Od badania satysfakcji Klienta do zarządzania satysfakcją Klienta
 - Na czym polega różnica w tym podejściu?
- ❖ Badanie satysfakcji Klienta
 - Jak sprawnie zaplanować i przeprowadzić badania satysfakcji Klienta?
- ❖ Badanie satysfakcji Klienta jako element procesu doskonalenia organizacji
 - W jaki sposób postawienie Klienta w centrum uwagi urzędu wpływa na funkcjonowanie urzędu?

Wnioski ze szkolenia

- ❖ Zarządzanie satysfakcją Klienta jest metodą wykorzystującą informację zwrotną od Klienta do wprowadzania rzeczywistej zmiany w działalności urzędu.
- ❖ Może stanowić narzędzie strategiczne, pozwalające na zdefiniowanie lub ponowne określenie celów i założeń strategicznych w zakresie usług publicznych.
- ❖ Stwarza możliwości redukcji kosztów i poprawy efektywności w świadczeniu usług.
- ❖ Motywuje pracowników urzędów do dokonywania usprawnień.



„Złote zasady”



Dziękujemy za uwagę

ClientFirst

Telefon, 22/577-40-40

Faks, 22/577-40-47

www.clientfirst.pl

