



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

Pomiar jako środek do doskonalenia

**Poprawa funkcjonowania sektora publicznego
dzięki wykorzystaniu informacji na temat
poziomu satysfakcji klienta-obywatela.**

Nick THijs



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



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

Autor:
Nick THUIS

Tłumaczenie, druk, oprawa



„System-Graf” Drukarnia Agencja
Reklamowo- Wydawnicza Janusz Laskowski
Lublin , Zemborzyce Tereszyńskie 73 B
www.systemgraf.pl

Spis treści

Wstęp: „Co badanie poziomu satysfakcji/zadowolenia klienta może dać organizacji?”	7
1. Dlaczego w ogóle zajmować się badaniem satysfakcji?	7
A. Skupienie się na kliencie	
B. Zrozumienie kluczowych dla satysfakcji czynników	
C. Zaangażowanie strategiczne	
D. Zarządzanie działalnością	
E. Skuteczność i oszczędność	
2. Dlaczego badać zadowolenie	8
3. Zarządzanie satysfakcją klienta: proces obejmujący badania, zrozumienie oraz rozwój	9
4. Jak sprostać coraz większym oczekiwaniom?	10
Część 1: Kontekst pomiaru satysfakcji. „Czy potrzebujemy pomiaru i jak go przeprowadzić?”	12
1. Jasne cele i zrozumienie kontekstu działań	12
2. Ocena bieżącej sytuacji	13
3. Definicja usługi	15
A. Skąd klienci dowiadują się o naszych usługach?	
B. Czy kontakt klientów z usługą ma charakter prosty czy złożony?	
C. Czy klienci płacą za usługę, czy też jest ona świadczona bezpłatnie?	
D. Czy skutek mojej usługi może wpłynąć na zadowolenie?	
E. Jak wygląda kontakt klientów z usługą?	
F. Czy definicja usługi według mnie i klientów jest tożsama?	
4. Kim są klienci/użytkownicy	17
A. Kto jest „klientem”?	
B. Klient a obywatel	
C. Segmentacja	
D. Mapowanie drogi klientów	
E. Kanały komunikacji	
F. Zrozumienie poszczególnych elementów składających się na zadowolenie	
G. Znaczenie oczekiwań	
H. Skupiać się na procesie czy na rezultacie?	
5. Co już wiemy?	22
6. Kogo należy zaangażować?	22
Część 2: Pozyskiwanie danych i ich pomiar. „Jak zdobyć informacje dotyczące poziomu satysfakcji klienta/obywatela”	25
1. Badania ankietowe dotyczące satysfakcji	25
A. Metody ilościowe	
B. Badania opinii i badania ankietowe dotyczące zadowolenia	
C. Wady i zalety różnych rodzajów badań ankietowych	
2. Pracownicy mający kontakt z klientem i dane od nich pochodzące	29
3. Mapowanie drogi klientów/analiza procesu	31
4. Panele klientów/obywateli	32
5. Wywiady grupowe i grupy fokusowe	33

6. Tajemniczy klient.35
7. Uwagi, pochwały i skargi jako informacja zwrotna36
8. Nowe podejście do reprezentatywności.39
9. Dobór metody odpowiedniej dla osiągnięcia danego celu41
Część 3: Analiza wyników. „Jakie wnioski możemy wyciągnąć na podstawie zgromadzonych informacji?”	45
1. Jakie są opinie poszczególnych grup?	45
2. Co stanowi siłę napędową satysfakcji i jak ona działa?48
2.1. Wymiary i wyznaczniki jakości usług i płynącej z nich satysfakcji	
A. Wyznaczniki jakości w Servqual	
B. Inne wymiary i wyznaczniki	
2.2. Analiza kluczowych czynników sukcesu	
A. Rodzaje czynników jakościowych	
B. Wrażliwość czynników	
3. Korzystanie z innych źródeł danych59
4. Wdrażanie wyników badań w całej organizacji.	59
Część 4: Podejmowanie działania. „Opracowanie usprawnień”	62
1. Charakter działań usprawniających	62
A. Badanie sposobu myślenia użytkownika, który wpływa na jego satysfakcję	
B. Przewidywanie najlepszych działań	
2. Czynniki sukcesu w organizacji umożliwiające wprowadzenie udoskonaleń	67
Część 5: Wdrażanie i podsumowanie. „Czy osiągamy trwałe rezultaty?”	74
1. Opracowanie standardów i tworzenie Kart obywatela/klienta	75
A. Komunikowanie	
B. Zaangażowanie	
C. Kto potrzebuje karty obywatela?	
2. Definiowanie wskaźników i celów	78
3. Z czym można porównać wyniki?	83
A. Benchmarking wewnętrzny na przestrzeni czasu	
B. Benchmarking z wykorzystaniem innych usług	
4. Komunikacja	86
Część 6: Zmiana kulturowa. „Czy z powodzeniem budujemy kulturę obywatela/klienta?”	90

Satysfakcja

Satysfakcja/zadowolenie

Rzeczownik

[od łacińskiego „satisfactionem”, od „satisfacere”, czyli „zadowolić”]

[angielski zakres znaczeniowy słowa nieco odbiega od polskiego - tłum.]

- Zaspokojenie potrzeby, pragnienia, apetytu.
 - Przyjemność lub ukontentowanie płynące z powyższego.
 - Źródło zadowolenia.
- Zadośćuczynienie za krzywdę lub uszczerbek na reputacji.
 - Szansa na zaspokojenie roszczeń, odwet.
- Rozstrzygnięcie danej kwestii bezspornie, całkowite przekonanie co do danej odpowiedzi na nią.

Wstęp

„Co badanie poziomu satysfakcji/zadowolenia klienta może dać organizacji?”

1. Dlaczego w ogóle zajmować się badaniem satysfakcji?

„70% naszych klientów jest zadowolonych z oferowanych przez nas usług”. Co oznacza to stwierdzenie? Nie można oczywiście powiedzieć, że jest ono całkowicie bez znaczenia, ale jest też zbyt ogólne. O zadowolenie z czego dokładnie chodzi? Co należy jeszcze poprawić? Mimo tego, w wielu organizacjach z sektora publicznego wciąż ponosi się znaczące wydatki na badania poziomu zadowolenia dające tego rodzaju wyniki. Celem niniejszego dokumentu jest poszerzenie rozumienia pojęcia „satysfakcja/zadowolenie” oraz posłużenie się danymi dotyczącymi poziomu zadowolenia w celu polepszenia funkcjonowania organizacji.

Badanie poziomu zadowolenia klienta to jedno z istotnych narzędzi umożliwiających lepsze poznanie potrzeb klientów, ich zachowań oraz tego, co ich motywuje. Narzędzie to jest kluczowe w kontekście polepszania usług, gdyż pozwala organizacjom zrozumieć wartości wyznawane przez ich klientów oraz to, jak zmieniają się w obrębie różnych grup konsumenckich. Dzięki temu możliwym jest podjęcie działań polepszających świadczone usługi. Badanie poziomu zadowolenia jest także niezwykle istotne z punktu widzenia strategii – skomplikowane modele zadowolenia klienta pozwalają organizacjom na rozpoznanie czynników, które mają wpływ, pozytywny bądź negatywny, na zadowolenie klientów. Dane tego rodzaju pozwalają organizacjom oszacować, jak wiele środków należy jeszcze zainwestować w daną usługę. Badania nad poziomem satysfakcji klientów dają organizacjom lepsze zrozumienie czynników, na które mogą wpływać w niewielkim stopniu (w przeciwieństwie do czynników, na które wpływu nie mają, takich jak percepcja klienta czy media), co z kolei pozwala na monitorowanie wyników i rozwoju usług.

W jaki sposób badanie poziomu zadowolenia powinno wpływać na organizację? Najkrócej: powinno być motorem zmian na lepsze i umożliwiać skupienie się na kliencie i jego potrzebach, polepszać zrozumienie kluczowych dla zadowolenia czynników, wpływać na zaangażowanie strategiczne, zarządzanie działalnością, skuteczność działania oraz oszczędności.

A. Skupienie się na kliencie

Badanie poziomu zadowolenia klienta pozwala organizacjom ocenić to, jak klienci traktują samą organizację oraz oferowane przez nią usługi. Dzięki tego rodzaju badaniom organizacje mogą dokładniej analizować doświadczenia swoich klientów i skupiać się na nich, nie zaś na sobie samych. Pomiar poziomu zadowolenia jest też naturalnym punktem wyjścia do wprowadzania do organizacji rozwiązań opartych o doświadczenia klientów (to działa nawet w organizacjach, które zwykle nie uznają badań jakościowych za wystarczające uzasadnienie podjęcia działań).

B. Zrozumienie kluczowych dla satysfakcji czynników

Badanie poziomu zadowolenia klienta pozwala organizacjom na lepsze zrozumienie najważniejszych czynników wpływających na zadowolenie/niezadowolenie oraz może pomóc organizacji w dostrzeżeniu różnicy pomiędzy tym, co klienci mówią o swoim poziomie zadowolenia i tym, co naprawdę wpływa na ich zadowolenie z usług.

C. Zaangażowanie strategiczne

W niezbyt długim czasie program pomiaru poziomu satysfakcji klienta może stać się doskonałym narzędziem strategicznego zaangażowania organizacji. Pozwoli to na przekazywanie celów do realizacji z jednego działu organizacji mającego kontakt z klientem do drugiego, co z kolei sprawia, że organizacja naprawdę skupia się na kliencie. Taki program zapewnia też wspólne ramy odniesienia oraz terminologię, co ułatwia komunikację z pracownikami obsługującymi klientów i polepsza motywację tych pierwszych do działania. Dzięki temu organizacje mogą lepiej stawiać czoła zmianom kulturowym.

D. Zarządzanie działalnością

Po wprowadzeniu środków pozwalających na badanie poziomu zadowolenia klienta, możliwym staje się praktyczne wykorzystanie wyników tego rodzaju badań w zarządzaniu działalnością organizacji, na przykład poprzez upewnienie się, że każdy jest odpowiedzialny za działania oraz poprzez chwalenie dobrej pracy i wskazywanie kwestii, które wymagają dołożenia dalszych starań. Dzięki badaniom poziomu zadowolenia klienta możliwa staje się ocena działalności całej organizacji, jednego jej działu, lub nawet konkretnego pracownika, dzięki czemu da się polepszyć niezbyt dobrą usługę, podtrzymać i udoskonalić standardy działania oraz upewnić się, że poziom świadczonych usług jest taki sam w różnych regionach geograficznych i dla różnych grup klientów. Należy przy tym zachować ostrożność i nie polegać wyłącznie na środkach z zakresu badania poziomu zadowolenia, gdyż ma na nie wpływ wiele złożonych czynników, z których niektóre pozostają poza strefą wpływów danej organizacji. Wskazanie sposobów wykorzystania badań nad poziomem zadowolenia klienta w zarządzaniu organizacją jest jednym z celów niniejszego dokumentu, jako że poziom satysfakcji jest istotny z punktu widzenia pomiaru skuteczności danego rozwiązania.

E. Skuteczność i oszczędność

Pomiar poziomu zadowolenia klientów umożliwia także zmniejszenie kosztów przy jednoczesnym polepszeniu poziomu świadczonych usług. Należy pamiętać, że nie zawsze tak jest i że niekiedy jakość usługi bezpośrednio zależy od ceny, lecz czasem mamy do czynienia właśnie z taką obopólną korzyścią. Sytuacja taka ma miejsce na przykład, gdy zmniejszona zostanie liczba zbędnych kontaktów z klientem poprzez polepszenie komunikacji z nim – zmniejsza to koszty związane z zażaleniami dzięki wykonaniu dobrej roboty już za pierwszym razem.

2. Dlaczego badać zadowolenie?

Badania poziomu satysfakcji klienta mogą być prowadzone w celu polepszenia sposobu zarządzania organizacją i/lub w celu sprostania wymogom ustawowym, lecz najskuteczniejsze programy mierzące poziom satysfakcji wiążą się z pragnieniem lepszego skupienia się na kliencie i jego potrzebach.

Organizacje skupiające się na kliencie traktują pomiar poziomu zadowolenia jako środek, a nie cel sam w sobie. Jest to dla nich część zmian systematycznie wprowadzanych w celu polepszenia jakości usług oraz jedno z wielu podobnych narzędzi. Liczne organizacje regularnie monitorują poziom zadowolenia swoich klientów w celu sprawdzenia skuteczności podejmowanych działań mających na celu polepszenie usług.

Badanie poziomu zadowolenia klienta pozwala organizacji lepiej zrozumieć najważniejsze czynniki wpływające na zadowolenie lub niezadowolenie z danej usługi. Jeśli organizacja rozumie jak bardzo jej klienci są zadowoleni/niezadowoleni i dlaczego, jest w stanie podjąć stosowne działania i lepiej zarządzać czasem i zasobami, którymi dysponuje.

Pomiar poziomu zadowolenia klienta może także umożliwić organizacji zrozumienie roli zadowolenia z usługi i tego, jak czynniki pozostające poza kontrolą organizacji (np. media) wpływają na nie, co z kolei pozwala na odróżnienie tego, co wpływa na poziom zadowolenia z usługi według samych klientów od tego, co rzeczywiście ma nań wpływ. Badanie poziomu satysfakcji klienta pozwala organizacji zrozumieć, które czynniki kontroluje i na które czynniki nie ma wpływu.

I najważniejsze – mierzenie poziomu zadowolenia klienta pomaga instytucji skupić się na kliencie i jest bodźcem dla właścicieli usług, pracowników mających kontakt z klientem, pracowników zajmujących się strategią, polityką firmy oraz badaniami, a także dla kierownictwa wyższego szczebla, zachęcającym ich do starań mających na celu polepszenie zadowolenia klientów.

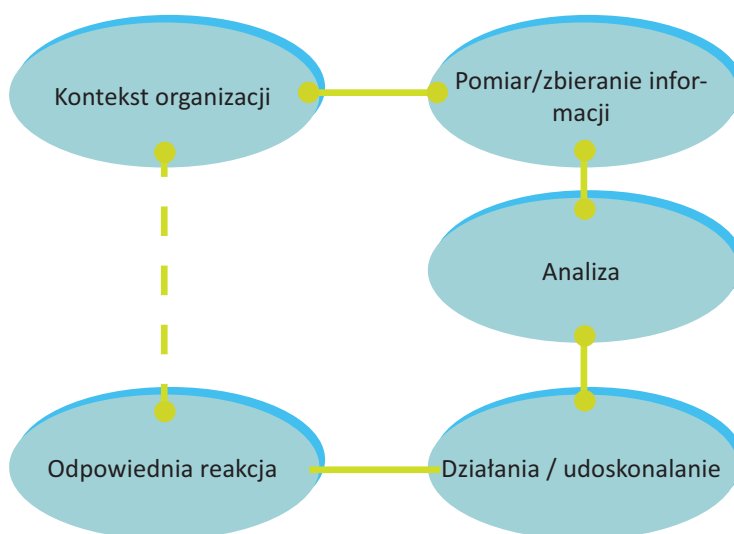
3. Zarządzanie satysfakcją klienta: proces obejmujący badania, zrozumienie oraz rozwój

Pomiar poziomu zadowolenia klienta jest tylko jednym z etapów długotrwałego procesu przekształcania usług. Dla organizacji, które dopiero wprowadzają odpowiednie procedury, ten pierwszy etap obejmuje przyjrzenie się temu, co w danej chwili stanowi część danej usługi, jej „położenia” w odniesieniu do innych usług oraz w mniemaniu klienta, rodzajowi klientów korzystających z usługi oraz temu, jakie informacje o wrażeniach klientów związanych z usługą są już dostępne. Kwestie te zostaną szerzej omówione w Części 1 niniejszego dokumentu.

Po pierwszym etapie powinny nastąpić badania kwalifikacyjne z udziałem pracowników i klientów. Ma to na celu określenie najistotniejszych kwestii. Już na tym etapie należy określić metodologię. W niniejszym dokumencie ten etap działań (tj. zbieranie informacji od klientów) omówiono szerzej w Części 2.

Po pozyskaniu informacji należy je zinterpretować – umożliwi to organizacji podjęcie stosownych działań. Czego uczą nas pozyskane dane? Jakie są, przykładowo, czynniki wpływające na zadowolenie? Czy występują różne grupy klientów (segmentacja)? Wszystkie te kwestie zostaną omówione w Części 3.

Tego rodzaju interpretacja wyników i analiza prowadzą do konkretnych działań i wypracowania lepszych rozwiązań w zakresie świadczenia usług. Działania i lepsze rozwiązania mogą być różnego rodzaju i w znacznej mierze zależą od kultury danej firmy i atmosfery w niej panującej. Kwestie związane z organizacją i odpowiednie czynniki omówione zostaną w Części 4 niniejszego dokumentu w celu pokazania, że chodzi tu raczej o skupienie się na zmianie kultury firmy niż wprowadzanie rozwiązań „na siłę”.



Wyniki i rozwiązania należy następnie upublicznić w ramach organizacji w taki sposób, aby upewnić się, że wszyscy przyjmą je do wiadomości i podejmą w związku z nimi odpowiednie działania (patrz Część 5). Poziom usług da się

przedstawić w przełożeniu na stosowne wskaźniki, co umożliwi śledzenie zmian oraz systematyczny monitoring. W wielu organizacjach proces ten prowadzi do ciągłego rozwoju i zmian na lepsze.

Poszczególne etapy pomiaru poziomu satysfakcji, analizy jego wyników i przekazywania ich innym razem tworzą pewien proces: od danych do wprowadzenia nowych rozwiązań. Proces ten powinien stać się podstawą zarządzania usługami i ich polepszenia w obrębie danej organizacji. Skuteczność tegoż procesu zależy od skuteczności rozprzestrzeniania w obrębie organizacji (na wszystkich jej poziomach) konkretnych i rzetelnych danych dotyczących zadowolenia klienta oraz skuteczności krzewienia kultury firmy z klientem stanowiącym punkt skupienia. Mało jest organizacji, które nigdy jeszcze nie miały do czynienia z tym procesem – większość z nich ma już pewne doświadczenie z przynajmniej niektórymi jego etapami. W związku z powyższym celem jest upewnienie się, że poszczególne etapy procesu nie wadzą sobie nawzajem i znalezienie „najsłabszych ogniw”, czyli miejsc, w których dałoby się lepiej komunikować dane dotyczące zadowolenia i lepiej z nich korzystać w celu polepszenia jakości usług.

4. Jak sprostać coraz większym oczekiwaniom?

Zarządzanie poziomem zadowolenia klienta to proces ciągły. Pomaga on sprostać organizacjom wciąż rosnącym oczekiwaniom klientów, które bynajmniej nie pojawiły się znikąd: oczekiwania rosną w miarę, jak świadczone na rzecz klientów usługi są coraz lepsze pod względem jakościowym (zarówno w sektorze publicznym, jak i w sektorze prywatnym). Oznacza to, że trudność świadczenia usług na zadowalającym poziomie rośnie coraz bardziej wraz ze wzrostem poziomu usług. Prowadzi to do tego, że klienci nigdy nie są tak naprawdę zadowoleni – gdy usługi osiągną pewien konkretny wysoki poziom, oczekiwania klientów także wzrastają. Podmioty świadczące usługi powinny przyjąć do wiadomości, że staraniom mającym na celu podniesienie poziomu zadowolenia klienta nigdy nie będzie końca – dlatego też muszą one stanowić integralną część kultury organizacji.

Rozwiązania z zakresu badania poziomu zadowolenia klienta pomagają organizacjom w zarządzaniu bieżącym zapotrzebowaniem na lepsze usługi i umożliwiają im zrozumienie tego, w jaki sposób ulepszyć usługi tak, by jednocześnie pozytywnie wpłynąć na poziom zadowolenia. Rozwiązania te pozwalają także organizacjom nauczyć się monitorowania i oceny ich działań.

Kolejne rozdziały niniejszego dokumentu ukazują, jak organizacje skupiające się na kliencie i jego potrzebach tworzą prawidłowe cykle polepszające usługi w oparciu o systematyczny monitoring poziomu zadowolenia. Pozwala to lepiej stawiać czoła wyzwaniom, przed którymi codziennie stają firmy walczące o zadowolenie klientów.

Użytkownik

Użytkownik

Rzeczownik

1. Osoba korzystająca z czegoś, np. użytkownik komunikacji miejskiej.
2. Prawo: Osoba posługująca się czymś, korzystająca z prawa do czegoś itp.

Część 1: Kontekst pomiaru satysfakcji

„Czy potrzebujemy pomiaru i jak go przeprowadzić?”

Przed rozpoczęciem badań i pomiarów, organizacja powinna przyjrzeć się sobie samej od wewnątrz oraz, co jest równie ważne, z perspektywy klienta. Powinna zastanowić się nad tym, jakimi informacjami już dysponuje i jakich potrzebuje, i do jakich celów.

1. Jasne cele i zrozumienie kontekstu działań

Poziom zadowolenia klienta można mierzyć w różnych celach, począwszy od celów czysto praktycznych i strategicznych (czyli tego, jak dana usługa jest świadczona) i skończywszy na szerszych kwestiach (wizerunek organizacji w oczach jej klientów oraz ogółu).

Ważne kwestie

- Jakie informacje należy pozyskać?
- Dlaczego i do czego są one potrzebne?
- Ocena potrzeb i oczekiwań.
- Pomiar poziomu zadowolenia dla benchmarkingu, raportowania itp.
- Rzeczy, które można usprawnić.
- Możliwości polepszenia relacji z klientem.

Przed rozpoczęciem badania poziomu zadowolenia klienta ważnym jest, by uzmysłowić głównym organom decyzyjnym które elementy badań mają znaczenie kluczowe. Wnioski wyciągnięte z pomiarów poziomu

zadowolenia można wykorzystać do wprowadzania zmian na wszystkich poziomach organizacji, lecz jest to możliwe jedynie wtedy, gdy wszyscy interesariusze „kupią” zaproponowane rozwiązania.

Obecnie w sektorze usług publicznych na nieskuteczne badania poziomu zadowolenia wydaje się bez potrzeby wiele pieniędzy. Ważne badania prowadzą niewielkie zespoły specjalistów, zaś pracownicy zajmujący się strategią i polityką organizacji nie są w nie w ogóle zaangażowani. Taka sytuacja często wynika z tego, że osobom zajmującym się badaniami nie udaje się wdrożyć programu w obrębie całej organizacji. Problemu tego rodzaju można uniknąć dzięki wyznaczeniu jasnych wytycznych dotyczących badań od samego początku w taki sposób, aby dało się sprawdzić ich skutki.

Pomiar poziomu zadowolenia klienta nie jest celem samym w sobie – to tylko część bardziej złożonego procesu pozyskiwania informacji, badania i wprowadzania zmian na lepsze. Jedne organizacje są już na etapie świadczenia dobrej jakości usług, z których ich klienci są zadowoleni, zaś przed innymi jeszcze daleka droga do tego. Aby dowiedzieć się, jakich dokładnie informacji potrzebuje, organizacja powinna w pierwszej kolejności ustalić to, na jakim etapie tego procesu się znajduje.

Warto także wziąć pod uwagę pozycję organizacji w zakresie kultury firmy ukierunkowanej na klienta: czy skupienie się na kliencie jest częścią zwyczajnej działalności organizacji, czy też podejście takie będzie zupełną nowością w pewnych częściach organizacji? Powyższe ma wpływ na to, w jakim stopniu interesariusze będą gotowi na przyjęcie wyników badań oraz na wybór najlepszego sposobu komunikacji z nimi, a także na to, jakiego rodzaju wsparcia będą potrzebowali (na przykład: dodatkowe dowody, które zmotywują ich do podjęcia działań).

Skupienie się, przynajmniej na początku, na częściach organizacji, które są już gotowe na podjęcie działań związanych z wynikami badań ma swoje zalety – umożliwia udowodnienie skuteczności rozwiązań i polepszenie ich wiarygodności przed wdrożeniem w innych częściach organizacji. Alternatywne podejście: skupienie się w pierwszej kolejności na częściach organizacji, które nie radzą sobie zbyt dobrze z ukierunkowywaniem się na klienta – daje to bardziej widoczne rezultaty. Pewnym jest, że program badania poziomu zadowolenia klienta zawsze obejmie w końcu szczegółowe przyjrzenie się wszelkim aspektom relacji z klientem, nawet tym, z którymi organizacja nie miała do czynienia w przeszłości.

2. Ocena bieżącej sytuacji.

Organizacje, dla których pomiar poziomu zadowolenia klienta jest czymś nowym, początki mogą być trudne i zniechęcające. Pierwszy krok, który należy uczynić, to zrozumienie tego, jakie korzyści może przynieść organizacji badanie zadowolenia klientów i upewnienie się, że interesariusze firmy także to rozumieją. Ta część niniejszego dokumentu przedstawia pytania, które należy sobie zadać przed rozpoczęciem badania zadowolenia klienta. Wszystkie organizacje, niezależnie od tego, czy już prowadzą takie badania, czy też dopiero niedawno je rozpoczęły, powinny wziąć te pytania i zagadnienia pod uwagę, aby upewnić się, że wydają pieniądze podatników w sposób rozsądny i przemyślany.



Najogólniej rzecz ujmując: należy zastanowić się nad odpowiedzią na cztery pytania. Poniżej zostały one omówione szczegółowo.

Co charakteryzuje moją usługę? Kim są moi klienci? Jakie informacje już posiadam? Czego jeszcze mogę się dowiedzieć?

PRZYKŁAD: GLOBALNE PODEJŚCIE DO KWESTII ZARZĄDZANIA SATYSFAKCJĄ KLIENTA (LUKSEMBURG)

W roku 2007 Ministerstwo Administracji Państwowej i Reformy Administracyjnej w Luksemburgu, działając wspólnie z Centrum Badawczym Henri Tudor, rozpoczęło prace nad przygotowaniem ogólnej metodologii dla zarządzania satysfakcją klienta. Metodologia ta nie sugeruje korzystania z jednego rozwiązania – przeciwnie, jest ona raczej ramami odniesienia, którymi organizacje mogą posługiwać się w celu określenia tego, które narzędzie oceny będzie w danej sytuacji najlepsze.

Metodologia opiera się na podejściu PDCA („planuj-wykonaj-sprawdzaj-działaj” i rozpoczyna się od analizy (skupiającej się na kliencie, interesariuszach i procesach) mającej na celu dobór właściwego narzędzia diagnostycznego.

Sama diagnoza obejmuje kilka etapów:

- jakie są cele administracji związane z pomiarem zadowolenia klienta (konkretne problemy)?
- jakie misje wyznaczyła sobie administracja organizacji
- jakie usługi świadczone są na rzecz jakich klientów (liczba różnych usług, liczba usług, wielkość działalności)?
- jak wygląda mapowanie relacji z klientem (np.: częstotliwość kontaktów z nim)?
- jakie są najważniejsze procesy?
- jak wygląda segmentacja klientów (grupy użytkowników, grupy niebędące użytkownikami, poszczególne osoby, firmy, inne ciała administracyjne)?
- co jest główną przyczyną zażaleń i jak sobie z nią poradzić?
- czy administracja musi stawiać czoła konkurencji?

Przykład 1:

Administracja kontrolująca opiekę zdrowotną i ubezpieczenia pracowników w sektorze prywatnym zorganizowała ankietę dotyczącą zadowolenia swoich klientów. Lekarze składający wizyty kontrolne przeprowadzili ankietę.

Przykład 2:

Administracja zidentyfikowała ważną grupę niebędącą użytkownikami. Do ankiety dodane zostały pytania mające na celu stwierdzenie, dlaczego osoby te nie korzystają z usług organizacji.

Przykład 3:

Administracja zidentyfikowała kluczową grupę akcjonariuszy, w której skład wchodzi mniej niż 10 osób; zasugerowano przeprowadzenie z nimi bezpośrednich rozmów.

Po etapie wstępnej oceny, administracja dobiera odpowiednie do pomiaru zadowolenia klientów narzędzie lub narzędzia. Ogólne ramy odniesienia sugerują, że dobrze jest łączyć ze sobą dwa i więcej narzędzi jakościowych i ilościowych tak, aby uzyskać wyczerpujące dane dotyczące zadowolenia klienta.

Przy przeprowadzaniu pomiaru korzysta się na pierwszym miejscu z już istniejących kanałów wymiany/pozyskiwania informacji. Metodologia przewiduje, że w badanie zostanie zaangażowanych jak najwięcej pracowników administracji. Celem jest tutaj dostosowanie wykorzystywanego narzędzia do specyfiki administracji.

Po wybraniu narzędzia, administracja powinna: określić kryteria, kwestionariusz i testy, przeprowadzić weryfikację, wybrać próbki, ustalić częstotliwość badania, przygotować budżet oraz zasoby (materialne i techniczne), oraz określić sposoby komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej.

3. Definicja usługi

Dokładne określenie tego, czym jest usługa świadczona przez organizację jest bardzo pomocne. Organizacja powinna zastanowić się, czym dokładnie jest oferowana przez nią usługa oraz czym miała w założeniu być. Ważną częścią skutecznych badań nad zadowoleniem klienta jest zrozumienie tego, jakiego rodzaju organizacją się jest oraz jakiego rodzaju usługi się świadczy. Obecnie komunikacja z rządem odbywa się wieloma kanałami, w związku z czym zrozumienie tego, jak twój kanał komunikacji wpływa na różne grupy klientów pomaga określić najlepszy sposób pomiaru satysfakcji.

Inny ważny czynnik: zrozumienie tego, jak wiele dzieli usługę oferowaną przez firmę od najprostszej transakcji. Poniższa tabela przedstawia różnice pomiędzy usługami o charakterze transakcji oraz bardziej złożonymi usługami.

Usługa złożona

Cechy:

- x Spersonalizowana
 - x Złożona
 - x Wyróżniająca się
 - x Potrzeba na nią czasu
 - x Wielokrotna
- ##### Przykłady:
- x Wnioskowanie o świadczenia
 - x Opieka zdrowotna
 - x Oświata

Usługa-transakcja

Cechy:

- x Bezosobowa
 - x Bezpośrednia
 - x Niewyróżniająca się
 - x Szybko realizowana
 - x Jednokrotna
- ##### Przykłady:
- x Przedłużanie paszportu
 - x Podatek od nabycia auta
 - x Zbiórka odpadów

Usługi o charakterze transakcji zwykle najłatwiej poddają się pomiarowi zadowolenia. Mimo tego, jeżeli organizacja dobrze rozumie relacje z klientem, możliwym jest rozbicie złożonych usług na mniejsze elementy o charakterze transakcji, co umożliwi zastosowanie podejścia typowego dla tego rodzaju usług. Mimo powyższego, wyniki badań zawsze należy interpretować w szerszym kontekście ogólnego zadowolenia z usługi. Sprawia to, że potrzeba korzystania z innych danych dotyczących klientów (tj. oprócz danych z pomiaru ich poziomu zadowolenia) jest jeszcze większa dla złożonych usług. Cechy charakterystyczne, są także omówione bardziej szczegółowo w sekcji 2.1 niniejszego dokumentu. Mają one także zastosowanie przy określaniu prawdopodobieństwa tego, że dwie usługi będzie dało się porównać w ramach wspólnego pomiaru, co omówiono w następnym rozdziale.

Przy określaniu tego, co należy zbadać, ważnym jest, by upewnić się, że klient rozumie usługę tak samo jak organizacja. W pewnych przypadkach pojęcie „usługa” w rozumieniu klienta wykracza poza obręb organizacji, w związku z czym może zaistnieć konieczność współpracy pomiędzy różnymi organizacjami lub wydziałami.

Kwestie, które należy wziąć pod uwagę przy badaniu satysfakcji klienta, to między innymi:

- Skąd klienci dowiadują się o moich usługach?
- Czy ich kontakt z usługą ma charakter prosty czy złożony?
- Czy klienci płacą za usługę, czy też jest ona świadczona bezpłatnie?
- Czy skutek mojej usługi może wpłynąć na zadowolenie?
- Jak wygląda kontakt klientów z usługą?
- Czy definicja usługi według mnie i według klientów jest tożsama?

Od odpowiedzi na te pytania zależy to, jak klienci postrzegają usługę oraz to, w jaki sposób należy przygotować i przeprowadzić program oceny poziomu zadowolenia klientów, a potem przeanalizować uzyskane wyniki. Przed zaprojektowaniem programu badającego zadowolenie klientów lub zleceniem przeprowadzenia takiego badania, warto rozważyć powyższe kwestie.

A. Skąd klienci dowiadują się o naszych usługach?

Odpowiedź na to pytanie może z początku wydawać się oczywista (i rzeczywiście taka jest dla pewnych rodzajów usług), lecz warto mimo tego je sobie zadać podczas definiowania usługi. Najważniejszą częścią tej kwestii jest problem wyboru dokonywanego przez klienta. Przykładowo: czy klient sam decyduje się na korzystanie z danej usługi? Czy usługa jest powszechnie dostępna (np. zbiórka odpadów)? czy klient korzysta z usługi, gdyż zmuszają go do tego przepisy prawa (np. podatek od pojazdów)? Niezależnie od odpowiedzi, należy zastanowić się nad tym, czy twoja organizacja jest jedynym podmiotem zapewniającym daną usługę, czy też jednym z wielu usługodawców? W sektorze prywatnym (w zakresie świadczenia usług i dostarczania produktów) prawie zawsze klient ma wybór, lecz w sektorze publicznym sytuacja niekiedy wygląda inaczej. Tu właśnie tkwi główna różnica pomiędzy tymi dwoma sektorami. Jest ona znacząca z punktu widzenia badań dotyczących postrzegania usług przez klienta.

B. Czy kontakt klientów z usługą ma charakter prosty, czy złożony?

To, czy na daną usługę składa się jedna lub dwie proste transakcje, czy też cała seria długotrwałych interakcji na linii klient-usługodawca, ma znaczący wpływ na sposób, w jaki należy przeprowadzić badanie poziomu zadowolenia klienta. Pamiętać należy przy tym, że nawet złożone usługi daje się rozbić na części składowe, tak aby móc lepiej zrozumieć i zdefiniować usługę. Przed zaprojektowaniem programu mierzącego poziom satysfakcji klienta, warto zastanowić się, czy lepiej będzie przeprowadzić jedną ankietę dla wszystkich klientów, czy też przygotować osobne ankiety dla każdej grupy klientów. Jeżeli prawdopodobnym jest, że zadowolenie z usługi będzie znacząco różnić się dla poszczególnych grup klientów, warto dostosować program badawczy do danej grupy klientów tak, aby polepszyć zrozumienie wyników w fazie ich analizy.

C. Czy klienci płacą za usługę, czy też jest ona świadczona bezpłatnie?

Klienci mogą mieć inne oczekiwania względem usług, za które płacą, oraz usług świadczonych na ich rzecz „za darmo” (tj. za które płacą pośrednio poprzez płacenie podatków, ale które postrzegają jako darmowe). Wpływa to na sposób interpretacji wyników badania oraz na rodzaj rozwiązań badawczych, którymi można się posłużyć. Przykładowo: jeżeli do danej części usługi da się przyporządkować koszt z nią związany, można następnie posłużyć się technikami badawczymi obejmującymi badanie wartości danej części usługi w oczach klienta. Pomaga to organizacjom zrozumieć to, co ich klienci sobie cenią.

D. Czy skutek mojej usługi może wpłynąć na zadowolenie?

Skutek usługi może wpłynąć na zadowolenie z niej. Przykładowo: ogólnodostępna usługa (np. zasiłek na dziecko, „becikowe”) będzie prawdopodobnie postrzegana inaczej niż usługi, dla których przeprowadzana jest ocena klienta (np. kredyt podatkowy, zasiłek dla niepełnosprawnych). Na podobnej zasadzie wynik sprawy sądowej wpływa na poziom zadowolenia jej stron oraz decyzja w sprawie przyznania pozwolenia na budowę wpływa na osobę występującą z wnioskiem oraz na inne zaangażowane w sprawę podmioty. W związku z powyższym przy badaniu poziomu zadowolenia związanego z niektórymi usługami należy wziąć pod uwagę wpływ ich konsekwencji/wyników na to, jak są postrzegane przez klientów.

E. Jak wygląda kontakt klientów z usługą?

Kontakt klienta z usługą jest różny dla różnych usług (np. rozmowa twarzą w twarz w biurze, rozmowa telefoniczna, przesyłanie formularza przez Internet lub pocztą) i klienci mogą posługiwać się różnymi kanałami komunikacji przy korzystaniu z usługi. Kanał komunikacji wpływa na decyzje dotyczące tego, w jaki sposób najlepiej pozyskać informacje oraz na poziom zadowolenia z usługi.

Jeżeli np. usługa świadczona jest głównie przez Internet, gromadzenie danych dot. zadowolenia klienta przez sieć jest opcją możliwą, a nawet zalecaną. Jeżeli natomiast większość interakcji z klien-

tem odbywa się twarzą w twarz lub telefonicznie, mogą pojawić się trudności w pozyskiwaniu danych przez Internet – zwłaszcza gdy znacząca większość klientów nie ma doń dostępu.

Należy pamiętać, że potrzeby klientów zmieniają się w zależności od kanału komunikacji. Na przykład: klienci dokonujący przelewów przez Internet najbardziej cenią sobie bezpieczeństwo transakcji i natychmiastowe potwierdzenie jej finalizacji, a zadowolenie klientów dokonujących transakcji przez telefon może zależeć głównie od tego, ile muszą czekać na połączenie i ile razy są proszeni o wybranie opcji korzystając z klawiatury numerycznej (zamiast natychmiastowej możliwości rozmowy z pracownikiem obsługi).

F. Czy definicja usługi według mnie i klientów jest tożsama?

Gdy ocenia się, czy dany czynnik warto mierzyć, warto zastanowić się przy tym, czy klient postrzega daną usługę w taki sam sposób jak usługodawca. Przykładowo: „usługa” w rozumieniu klienta może obejmować kompetencje różnych organizacji i koniecznym będzie uwzględnienie wkładu różnych wydziałów i instytucji w usługę; organizacja może postrzegać klienta jako odbiorcę szeregu usług, które świadczy, a sam klient może uznawać te usługi za w żaden sposób ze sobą nie powiązane (a czasem klient może nawet nie być świadom tego, kto świadczy daną usługę).

Najlepiej i najłatwiej dowiedzieć się, jak klienci postrzegają usługę, poprzez przeprowadzenie rozmów z nimi z wykorzystaniem technik i rozwiązań takich jak mapowanie drogi klientów (Customer Journey Mapping), pamiętając przy tym o odpowiednim dostosowaniu treści i języka kwestionariusza do danej grupy klientów. Pamiętać należy przy tym, by nie należy oczekiwać, że klient zawsze będzie w stanie odróżnić od siebie dwie organizacje świadczące podobne usługi lub zrozumieć niuanse związane ze świadczeniem usług, nawet gdy w przygotowanie kwestionariusza włoży się bardzo dużo pracy.

4. Kim są klienci/użytkownicy?

PRZYKŁAD: OCENA CENTRÓW OBSŁUGI KLIENTA (CYPR)

W roku 2007 Wydział Administracji Publicznej i Personelu (PAPD) Ministerstwa Finansów przeprowadził ocenę centrów obsługi obywateli (Citizen Service Centres/ One-stop-shops).

Istotnym założeniem było sprawdzenie, czy obywatele wiedzą o istnieniu CFC oraz, co ważniejsze, zbadanie poziomu i jakości usług świadczonych na rzecz obywateli i firm. Kolejnym ważnym celem było zebranie danych, które można by wykorzystać do ulepszenia funkcjonowania CFC.

Przeprowadzono dwa badania ankietowe. Pierwsze z nich miało na celu sprawdzenie tego, czy i w jakim stopniu obywatele są świadomi istnienia CFC i zostało przeprowadzone telefonicznie. Drugie dotyczyło jakości usług świadczonych na rzecz obywateli i firm przez CFC i przeprowadzane było podczas rozmów (korzystano przy tym ze specjalnie przygotowanego kwestionariusza).

Po przeanalizowaniu wyników pozyskanych w ramach badania zostały one skompilowane do postaci pisemnego raportu (obejmującego szczegółowe tabele i wykresy), którego częścią były także sugestie obywateli dotyczące możliwych ulepszeń funkcjonowania CFC. W oparciu o te sugestie podjęto działania.

Wyniki badania zostały udostępnione publicznie za pośrednictwem mediów oraz dzięki konferencji prasowej zorganizowanej przez Ministra Finansów.

PRZYKŁAD: PYTANIA O ZDARZENIA ŻYCIOWE (HOLANDIA)

Rząd holenderski opracował ogólne ramy odniesienia mające na celu polepszenie funkcjonowania sektora publicznego poprzez zaangażowanie obywateli w jego działanie. Dzięki komputerowo wspomaganemu badaniu online, ponad 3000 Holendrów jest każdego roku wypytywanych o usługi świadczone w związku z 55 różnymi wydarzeniami życiowymi (np. narodziny dziecka, założenie działalności gospodarczej, długotrwała choroba, śmierć w rodzinie itp.).

Usługi oceniane były na trzech poziomach, począwszy od rządu jako całości. Ankietowanych pytano o ich ogólne wrażenia, nie zaś o konkretne doświadczenia. Drugi poziom dotyczył usług świadczonych w ramach „łańcucha usługodawców” związanych z danym doświadczeniem życiowym, tj. doświadczeń klienta z usługami oferowanymi przez wszelkie organizacje zajmujące się daną kwestią. Nie chodziło zatem o konkretny produkt, lecz raczej o „zestaw odmiennych od siebie lecz powiązanych ze sobą czynności, produktów oraz usług świadczonych/dostarczanych w celu sprostanania potrzebom danego klienta”. Trzeci poziom dotyczył usług świadczonych przez konkretną organizację (często oferującą „tylko” jeden produkt) i służył ocenie usług przez nią oferowanych.

Celem rządu, zgodnie z jego strategią, jest upewnienie się, że usługi świadczone przez państwo otrzymają ocenę co najmniej 7 (na 10) w ramach obecnej kadencji. Głównym argumentem za tego rodzaju dążeniem jest wprowadzenie zmian zauważalnych dla obywateli. Co roku obecny poziom usług jest mierzony i parlament otrzymuje raport dotyczący postępów. Rząd i samorząd wyraziły zgodę na działanie zgodnie z „celem 7”. Gminy dokonują pomiarów poziomu zadowolenia klientów w zakresie pewnych usług publicznych (wliczając w to świadectwa, zmianę adresu i dokumentu tożsamości itp.).

Badania z lat 2008 oraz 2009 pokazują podobne wyniki na wszystkich trzech poziomach. Najwyżej oceniane usługi wiążą się z kategorią „kupno/sprzedaż samochodu”, a niżej znajdują się „zostanie ukarany grzywną, choroba, zażalenia, dręczenie”.

Możliwym jest przeniesienie tego rozwiązania na inny grunt. Ma ono pewną przewagę nad istniejącymi rozwiązaniami z zakresu badania poziomu zadowolenia, jako że oferuje szerszą perspektywę obejmującą cały rząd i, miast skupiać się na usługach oferowanych przez jedną organizację, mierzy usługi wielu organizacji w mniemaniu klientów. Z tego względu jest bardziej użyteczne dla ministerstwa zajmującego się koordynacją i w większym stopniu uwzględnia obywateli i pokazuje gorsze strefy. Mimo tego, aby lepiej zrozumieć „wąskie gardła” procesu, dobrze jest stosować także inne metodologie, takie jak mapowanie drogi klientów (Customer Journey Mapping).

Czy wiesz, kim są twoi klienci/użytkownicy? To pytanie może wydać ci się trywialne, lecz faktem jest, że liczne organizacje z sektora publicznego mają problem z udzieleniem na nie odpowiedzi. Gdy już określisz i zdefiniujesz swoją usługę, przychodzi czas na zastanowienie się nad tym, kim są korzystające z niej osoby. W sektorze publicznym jest to niekiedy przedmiotem dyskusji. W niniejszym dokumencie skłaniamy się ku interpretacji, mówiącej, że klient to „bezpośrednio korzystająca z usługi osoba” (w odróżnieniu od obywatela, czyli osoby będącej po prostu interesariuszem – podatnikiem itp. – i niebędącej bezpośrednio związaną z usługą w danej chwili). Przykład: nawet jeśli dana osoba nie ma własnych dzieci, może być zainteresowana dobrym systemem oświaty, który zapewni krajowi w przyszłości wykształconą kadrę. Dla celów pomiaru poziomu zadowolenia klienta przyjmuje się, że termin „klient” może oznaczać od „wszystkich mieszkańców danego regionu” do „ludzie, którzy niedawno mieli do czynienia z konkretną usługą”. Istnieją organizacje, które praktycznie w ogóle nie wchodzi w interakcję ze swoimi klientami. Jeżeli kontakt danej grupy klientów z usługą jest znikomy, najlepszym rozwiązaniem może okazać się nieuwzględnianie takiej grupy klientów w badaniu

i skupienie się na pozyskiwaniu informacji zwrotnej od pozostałych klientów i odpowiednia zmiana usługi.

Potrzeby różnych klientów wpływają także na projektowanie badania. Należy zwrócić szczególną uwagę na klientów wrażliwych oraz klientów, do których trudno dotrzeć. Usługi świadczone na ich rzecz mogą tak znacząco odbiegać od usług świadczonych na rzecz pozostałych klientów, że warto przyjrzeć się im odrębnie. Dzięki temu organizacja będzie mogła skupić swe działania na aspektach usług, które są istotne dla takich klientów i niezbyt istotne dla pozostałych grup klientów (na przykład: dostęp do tłumaczeń oraz usług dostosowanych do potrzeb klientów niepełnosprawnych). Jeżeli doświadczenia tego rodzaju klientów związane z usługą są szczególnie złożone i trudne do zinterpretowania, warto przeprowadzić badania dodatkowe (jakościowe) zamiast przeprowadzać kolejne badanie ilościowe. Pewne dodatkowe kwestie omówiono poniżej.

A. Kto jest „klientem”?

Oprócz dokładania wewnętrznej należytej staranności, w celu określenia klientów danej organizacji należy też podjąć inne działania – określić tego, na których klientach organizacja skupia swe działania (czyli jakich klientów stara się poznać i zrozumieć) i stara się spojrzeć na swe usługi z ich perspektywy.

B. Klient a obywatel

W ramach naszego codziennego życia odgrywamy różne role: korzystamy z pewnych produktów i usług, jesteśmy rodzicami i pracownikami firm, jesteśmy obywatelami danego państwa. Z punktu widzenia badania poziomu zadowolenia klienta, organizacja publiczna musi wiedzieć, który dokładnie rodzaj klientów ją interesuje w danej chwili. Pojęcia „klient” i „obywatel” najczęściej rozróżnia się dlatego, ponieważ ten pierwszy jest bezpośrednim odbiorcą usług państwowych i ma kontakt z usługodawcą. „Obywatele”, z drugiej strony, to osoby płacące podatki, które nie czerpią bezpośrednich korzyści z danej usługi (choć mogą czerpać z niej korzyści pośrednio), lecz przyczyniają się do niej (czyli są interesariuszami). Sektor publiczny służy jednocześnie obydwu tym rodzajom podmiotów (których interesy są niekiedy sprzeczne). Podobne rozróżnienie: „użytkownik” oraz „nie-użytkownik”. W większości przypadków lepiej jest skoncentrować się na użytkownikach, aby sprawić, że usługi ulegną polepszeniu (dalsze informacje na ten temat znaleźć można w niniejszym rozdziale i w ramce). Ogólne ankiety badające opinię publiczną mogą często stanowić tło dla pomiaru poziomu zadowolenia klientów i pozwalają upewnić się, że punkt widzenia obywatela został wzięty pod uwagę.

C. Segmentacja

Przyjęcie do wiadomości tego, że baza klientów nie jest czymś jednolitym oraz uwzględnienie segmentacji klientów może pomóc organizacji w odróżnieniu klientów od obywateli oraz użytkowników od osób nie będących użytkownikami, a także w lepszym zrozumieniu potrzeb i zachowań klientów. Szczególnie ważnym jest, by usługodawca zawsze upewnił się, że opinie jego klienta są ignorowane. Pomiar poziomu zadowolenia klienta gwarantuje sprawiedliwość podejmowanych decyzji – pozwala on wypowiedzieć się „milczącej większości”, czyli osobom, które nie starają się aktywnie wpływać na usługi i nie wywierają na nikogo nacisku w związku ze swoimi potrzebami.

Należy pamiętać, że z danej usługi prawdopodobnie korzystać będzie więcej niż jeden rodzaj klienta, w związku z czym pojawią się różne punkty widzenia i różne „drogi klienta”. Należy wziąć to pod uwagę niezależnie od wybranego podejścia do tego etapu przygotowań do badania poziomu zadowolenia klienta (czyli wykorzystywanie informacji ze wstępnego badania lub przeprowadzenie pełnego badania drogi klienta). Niezależnie od podejścia, jest to etap badania poziomu zadowolenia, którego nie da się pominąć, jeżeli badanie to ma być rzetelne i pomocne w zrozumieniu relacji na linii klient-usługa oraz czynników wpływających na zadowolenie.

Segmentacja obejmuje grupowanie klientów w oparciu o to, kim są oraz o rodzaj ich interakcji z usługami organizacji. Po ustaleniu grup klientów, organizacja może wykorzystać ten podział tak, aby lepiej wykorzystywać swoje zasoby operacyjne. Co więcej, organizacja może też ustalić ramy odniesienia oraz terminologię dotyczącą swoich klientów. Segmentacja zawsze ma charakter przybliżony i pozwala organizacji na szybszą i skuteczniejszą wymianę informacji dotyczących klientów.

Klientów można podzielić na grupy/segmenty na wiele sposobów. Najprostszym rozwiązaniem jest segmentacja oparta na korzystaniu z usług, której można dokonać poprzez, na przykład, przeprowadzenie ankiet wśród klientów dotyczących kluczowych aspektów usług i zadowolenia poszczególnych klientów i grup klientów; usługi doradcze; szkolenia. Inny, bardziej skomplikowany, podział na segmenty można uzyskać korzystając z danych administracyjnych oraz wyników wcześniejszych badań. Niektóre podziały opierają się na demografii lub podejściu klienta do usługi (albo obydwu tych cechach). Można także przeprowadzić badania jakościowe w celu sprawdzenia, jak różni klienci korzystają z danej usługi. Jeżeli organizacja dokonała już segmentacji swoich klientów, dobrze jest upewnić się, że badanie poziomu satysfakcji klienta uwzględnia segmentację.

D. Mapowanie drogi klienta

Mapowanie drogi klienta jest narzędziem badawczym polegającym na przyjrzeniu się danej usłudze z perspektywy klienta. Jest to znaczący element poprzedzający badanie (pierwsze lub kolejne) poziomu zadowolenia, jako że pozwala rozpoznać to, co klient napotyka „na swej drodze” w związku z usługą. Może się to bardzo zmieniać w zależności od poziomu złożoności usługi oraz tego, jak wiele wydziałów/organizacji świadczy daną usługę. W rzeczy samej, mapowanie drogi klienta może bardzo pomóc w zrozumieniu tego, jak, w oczach klienta, współgrają ze sobą różne elementy interakcji z usługą, które mogły wcześniej wydawać się niepowiązane ze sobą. Dalsze informacje dotyczące badań nad różnymi rodzajami usług można znaleźć w Części 2.

E. Kanały komunikacji

Czynnikiem o kluczowym znaczeniu, który powinien zostać wzięty pod uwagę przy badaniu zadowolenia klientów, jest to, jakie kanały komunikacji są wykorzystywane i jak wiążą się ze sobą. Dla każdego kanału komunikacji należy wybrać odpowiednie podejście badawcze, określić problemy, z którymi należy się uporać, oraz znaleźć potencjalne inne źródła danych. Niezwykle istotnym jest także by pamiętać, że często badanie poziomu zadowolenia klienta wskazuje na to, jak problemy związane z jednym kanałem komunikacji wpływają na inne kanały.

F. Zrozumienie poszczególnych elementów składających się na zadowolenie

Powszechnym jest mniemanie, że na zadowolenie klienta z pewnych usług silnie oddziałuje jego postrzeganie (nie zaś rzeczywisty stan rzeczy). Innymi słowy, często uznaje się, że dane dotyczące poziomu zadowolenia więcej mają wspólnego z nagłówkami gazet niż z rzeczywistymi doświadczeniami danej osoby związanymi z wizytą u lekarza lub uczęszczaniem do szkoły.

Przy mierzeniu poziomu zadowolenia z jakiegokolwiek usługi i analizowaniu pozyskanych danych należy zawsze wziąć pod uwagę relację pomiędzy postrzeganiem a doświadczeniem oraz jej wpływ na opinię klienta. Istnieją techniki badawcze umożliwiające organizacji lepsze zrozumienie tego, w jakim stopniu czynniki wpływające na zadowolenie klientów z jej usług pozostają poza jej kontrolą (patrz dane dot. kluczowych czynników wpływających na satysfakcję).

Ogólna zasada jest taka, że rzeczywiste doświadczenie związane z usługą ma większy wpływ na poziom zadowolenia klienta z niej niż jego percepcja w sytuacji, gdy klient korzysta z danej usługi często i/lub zapadła mu ona w pamięć. W przypadku niektórych usług, zwłaszcza takich, z którymi klient nie ma do czynienia zbyt często, wrażenia wynikające z poprzednich kontaktów z usługą, opinie innych osób oraz informacje z mediów mogą znacząco wpłynąć na poziom zadowolenia. Może

to prowadzić do znacznych opóźnień pomiędzy wprowadzeniem zmian do usługi a chwilą, gdy zmiany te zostaną dostrzeżone przez klientów i odnotowane w badaniach poziomu ich zadowolenia.

Klienci, którzy mogą dostarczyć najlepszych i rzetelnych danych dotyczących ich zadowolenia z usługi to ci, którzy mieli z nią do czynienia niedawno. W związku z tym badacze pragnący podnieść poziom świadczonych usług powinni skupić swe działania przede wszystkim na tego rodzaju klientach. Inne grupy klientów mogą zostać wzięte pod uwagę dopiero po spełnieniu tego niezwykle istotnego kryterium. Modelem, który miał największy wpływ na powstanie tego podejścia do badania poziomu zadowolenia klienta jest model dysonansu klienta. Wspomniany dysonans dotyczy początkowych oczekiwań klienta¹. Jeżeli rzeczywiste doświadczenia związane z interakcją z usługą wielce przewyższają oczekiwania danej osoby wobec danej usługi, poziom zadowolenia jest wysoki i odwrotnie. W publikacjach dotyczących poziomu jakości usług, to, jak klient postrzega sposób świadczenia usługi oraz oczekiwania klienta dotyczące danej usługi mierzy się osobno, zaś luka pomiędzy tymi dwoma (Postrzeganie versus Oczekiwania) jest miarą poziomu jakości usługi i określa poziom zadowolenia z niej.



G. Znaczenie oczekiwań

Oczekiwania klienta odgrywają znaczącą rolę w kształtowaniu jego zadowolenia z usługi. Mogą one wynikać z doświadczeń związanych z wcześniejszym korzystaniem z danej usługi, choć na oczekiwania wpływa także szereg innych czynników pozwalających klientowi na sformułowanie sobie wyobrażenia o usłudze. Czynniki te obejmują opinię ogółu o usłudze przekazywaną przez media, osobiste doświadczenia przyjaciół, rodziny oraz znajomych, oraz to, jak sama usługa świadczy o sobie. Czynniki owe należy dokładnie przemyśleć dla każdej z usług, zaś ostatni wspomniany czynnik jest tym, na który organizacja może wywrzeć największy wpływ przez swoje działania. Dzięki rzetelnemu i uzasadnionemu informowaniu klientów o tym, jakiego poziomu usługi powinni oczekiwać (np. podawanie czasu oczekiwania na usługę, na odbiór dokumentów) można podnieść poziom zadowolenia z usługi bez konieczności angażowania w to jakichkolwiek dodatkowych środków i zasobów.

H. Skupiać się na procesie czy na rezultacie?

Należy także uwzględnić wpływ skutku usługi na zadowolenie klienta. Przykładowo: proste usługi o charakterze transakcji mają zwykle bezpośrednie i łatwo widoczne skutki, w związku z czym łatwo zrozumieć jest to, jak skutek ów wpływa na poziom zadowolenia. Dla bardziej złożonych usług (takich jak oświata czy opieka zdrowotna) niełatwo oddzielić od siebie zadowolenie klienta z samego procesu świadczenia usługi od zadowolenia płynącego z jej ostatecznego skutku. Niedociągnięcia dotyczące procesu świadczenia usługi mogą negatywnie wpływać na jej skutek (lub postrzegany przez klienta skutek), zaś negatywny skutek może sprawić, że klient będzie postrzegał sam proces w gorszym świetle (jak na przykład w przypadku odmowy związanej z wnioskiem o wypłatę świadczeń lub odmowa udzielenia pozwolenia budowlanego).

Nawet, jeżeli proces świadczenia usługi i jej skutek są ze sobą związane, nadal możliwe jest posłużenie się wynikami badań zadowolenia klienta w celu polepszenia usługi. W badaniach można skupić się na procesie: osiąga się to dzięki dobremu zrozumieniu relacji klienta z usługą oraz starannemu przygotowaniu ankiety. Można także przeprowadzić analizę mającą na celu określenie tego, które etapy procesu mają największe znaczenie dla kreowania zadowolenia klienta (to na nich należy

¹ Istnieje szereg innych definicji oczekiwań, na przykład: minimalny/akceptowalny/znośny poziom usługi oraz oczekiwania związane z tym, na co klient, jego zdaniem, zasługuje (wiąże się to z czasem, trudem i/lub środkami włożonymi w usługę).

w pierwszej kolejności skoncentrować podejmowane działania). Na przykład: policja mierzy poziom zadowolenia z wymiaru sprawiedliwości u ofiar przestępstw rozumiejąc, że sam fakt komunikacji z policją może mieć równie wielkie znaczenie dla zadowolenia danej osoby, jak pozytywny skutek (ujęcie sprawcy).

5. Co już wiemy?

Większość organizacji dysponuje informacjami mogącymi pomóc w określeniu słabych i mocnych stron świadczonych przez nie usług, nawet jeżeli obraz uzyskany dzięki takim danym jest niepełny. Przyjrzenie się informacjom, które już się posiada, przed przystąpieniem do badań nad poziomem zadowolenia klienta gwarantuje, że organizacja nie zleci przeprowadzenia zbędnych pomiarów oraz że badania, które organizacja zdecyduje się przeprowadzić, będą istotne i trafne. Najważniejsze pytania, na jakie należy znaleźć odpowiedź to:

Czy moja organizacja zajmuje się obecnie monitorowaniem zadowolenia klientów?

Czy poziom zadowolenia klientów mojej organizacji jest obecnie wysoki?

Czy znane nam są problemy związane ze świadczoną przez nas usługą?

W którym miejscu drogi wiodącej do wyższego poziomu zadowolenia klienta znajduje się moja organizacja?

Źródła informacji:

Dane administracyjne, takie jak

- dane dot. połączeń telefonicznych, np. czas oczekiwania, liczba klientów, którzy się rozłączyli, liczba odebranych połączeń,
- statystyki portalu internetowego takie jak: liczba odwiedzających, liczba przejranych stron, ponowne wizyty itp.,
- dane dot. wniosków, np. wnioski o wypłatę świadczeń w danym okresie.

Informacje zwrotne od klientów (takie jak zażalenia, uwagi i sugestie, pozytywne opinie itp.) mogą zostać wykorzystane do określenia sfer działalności, które wymagają usprawnienia, i mogą być źródłem informacji dla sfer, które zostaną objęte pomiarem poziomu zadowolenia klienta.

Liczne organizacje posługują się techniką „tajemniczego klienta” w celu monitorowania usług świadczonych na rzecz ich klientów. Może to być istotne źródło informacji, także dla informacji dla sfer działalności, które zostaną objęte pomiarem poziomu zadowolenia klienta.

Istniejące wyniki badań. Przyjrzenie się temu, jakie dane z wcześniejszych badań są obecnie dostępne jest istotnym procesem, który jest często zaniedbywany. Niejednokrotnie w różnych częściach jednej organizacji prowadzi się różne badania.

6. Kogo należy zaangażować?

Podmiotami najbardziej zainteresowanym pomiarem poziomu zadowolenia klienta są oczywiście sami klienci korzystający z danej usługi. Gdy jednak przyjrzeć się całemu zagadnieniu z perspektywy organizacji („od wewnątrz”), można dostrzec, że są też pewne grupy zawodowe, których zaangażowanie w badanie może w ostatecznym rozrachunku decydować o jego skuteczności. Sam program badania poziomu zadowolenia klienta może zostać zainicjowany przez jej dział badawczy organizacji, lecz nie będzie on skuteczny, jeżeli nie zostanie zaakceptowany przez całość organizacji:

- Kierownictwo wyższego szczebla często decyduje o tym, czy wyniki dobrego badania zostaną w ogóle wykorzystane i czy będzie miało miejsce usprawnienie świadczenia usług. Zaangażowanie kierownictwa wyższego szczebla w badanie sygnalizuje, że jest ono ważne ze strategicznego punktu widzenia, lecz także oznacza, że osoby mogące podjąć działania w związku z wynikami pomiaru poziomu zadowolenia prawdopodobnie to zrobią.
- Przywódcy polityczni – ważnym jest, by pomogli w określeniu i akceptacji zobowiązań strategicznych z zakresu polepszania usług, które mogą pojawić się w wyniku badań. W szczególności, zaaprobowanie przez polityków konieczności podwyższenia poziomu zadowolenia klienta z usług może sprawić, że działania związane z wynikami badań zostaną podjęte szybciej. Jest to szczególnie ważne dla samorządów, jako że na tym poziomie władze często są bardziej zaangażowane w projektowanie i świadczenie usług.
- Personel ds. polityki i strategii winien posługiwać się wynikami badań w celu usprawnienia podejmowania decyzji natury strategicznej.
- Personel badawczy – winien skutecznie analizować dane i dzielić się wynikami takich analiz i badań.
- Personel ds. komunikacji – powinien brać udział w rozpowszechnianiu wyników badań oraz informacji o podejmowanych w związku z nimi działaniach wewnątrz i na zewnątrz organizacji (obejmuje to komunikację z klientami).
- Kierownictwo operacyjne powinno zastanowić się, jak wyniki badań odnoszą się do jego sfery działalności. Pomiar poziomu zadowolenia klienta uzmysłowi kierownictwu operacyjnemu – na poziomie taktycznym – to, jak klienci postrzegają daną usługę oraz pracę personelu zaangażowanego w jej świadczenie. Kierownicy zajmujący się usługami powinni rozumieć, dlaczego wyniki ich badań są takie, jakie są, oraz co zrobić, by były lepsze.
- Pracownicy wchodzący w bezpośrednią interakcję z klientem są bardzo ważni w programach badawczych dotyczących poziomu zadowolenia klienta i to z wielu przyczyn. W związku z wykonywaną przez nich codziennie pracą, pracownicy tacy wiedzą, jak klienci postrzegają daną usługę oraz dlaczego są z niej zadowoleni lub nie. Przed organizacją badania poziomu zadowolenia klienta, dobrze jest zasięgnąć ich opinii, jako że może to wskazać odpowiedni kierunek działań i dostarczyć istotnych materiałów do przygotowania kwestionariusza. Pracownicy wchodzący w bezpośrednią interakcję z klientem są też niezwykle istotni dla wprowadzania zmian: to właśnie oni się tym zajmą i to oni mogą polepszyć zadowolenie klienta z usługi. Ich zobowiązanie się do działania zgodnie z wynikami badania jest bardzo ważne.

Czy badanie jest potrzebne?

- Czego chcesz się dowiedzieć?
- Jakie są założenia badania? Dlaczego chcesz się tego dowiedzieć?
Czy kierunek działań jest jasny?
- Jak zostaną wykorzystane wyniki? Czy zostaną w ogóle wykorzystane?
- Co już jest wiadomym?
- Czy są jakieś lepsze sposoby na pozyskanie informacji?
- Analiza kosztów i korzyści?

Pomiar

Pomiar

Rzeczownik

1. Czynność polegająca na mierzeniu lub sam proces mierzenia.
2. System mierniczy.
3. Wymiary, ilość, lub pojemność ustalone dzięki procesowi mierzenia.

Część 2: Pozyskiwanie danych i ich pomiar

„Jak zdobyć informacje dotyczące poziomu satysfakcji klienta/obywatela?”

Ustaliwszy ogólny kontekst badania poziomu zadowolenia oraz jego cele, organizacja powinna dobrać odpowiednie narzędzie (lub zestaw narzędzi) pozwalające na pozyskanie informacji o poziomie zadowolenia i sferach działalności, które należy polepszyć.

Niestety, większość organizacji pomija pierwszy etap i przystępuje od razu do pomiarów i pozyskiwania danych. Celowo posługujemy się tu dwoma terminami, jako że niektóre z zaprezentowanych w niniejszym dokumencie technik bardziej dotyczy „zbierania informacji” niż ich „pomiaru”.

Istnieje wiele sposobów na zdobycie informacji dotyczących poziomu zadowolenia, a doświadczenia klientów dotyczące korzystania z usług także można zbadać różnymi metodami. Badania jakościowe służą do lepszego zrozumienia tego, jak klienci postrzegają usługę oraz dokładnego przeanalizowania ich doświadczeń i oczekiwań, zaś badania ilościowe dostarczają danych liczbowych dotyczących poziomu zadowolenia i przedstawiają statystyczny poziom zadowolenia, co pozwala na zmierzenie jakości usługi i dostarcza danych pozwalających na jej usprawnienie. Odpowiednie techniki omówiono poniżej, zaczynając od badań ankietowych poziomu zadowolenia klienta/obywatela.



1. Badania ankietowe dotyczące satysfakcji

A. Metody ilościowe

Metody ilościowe obejmują cały szereg rozwiązań, między innymi badania ankietowe. Rozwiązania te są odpowiednio i dość rygorystycznie sformułowanymi technikami zbierania danych i pozwalają na liczbowe wyrażenie danych, sprawdzanie hipotez i analizę statystyczną oraz umożliwiają wyciąganie ogólnych wniosków na podstawie zebranych danych.

Technikom ilościowym zarzuca się niekiedy, że związane z nimi starania zmierzające do zmierzenia i porównania zachowań i poglądów spływają zrozumienie i upraszczają wnioski. Ankiety/kwestionariusze często wykorzystuje się w ramach tego rodzaju technik badawczych. Pozwalają one na względnie łatwe zastosowanie informacji zwrotnych oraz umożliwiają zrozumienie różnorodności

doświadczeń klientów związanych z kontaktem z usługą. Ankiety opierają się na założeniu, że klienci będą w stanie sformułować wnioski i opisać je odpowiadając na pytania.

Metody ilościowe są użyteczne wszędzie tam, gdzie statystyka oraz umiejętność wyciągania ogólnych wniosków jest celem danego badania. Umożliwiają pozyskanie opinii dotyczących jakości usługi od dużej liczby respondentów, co z kolei umożliwia porównanie opinii w ramach poszczególnych części większej populacji i śledzenie zmian w czasie. W praktyce metody ilościowe często łączą się z metodami jakościowymi.

Badania ankietowe są znaczące z punktu widzenia administracji rządowej i pozwalają pozyskać informacje o kliencie. Dane z badań ilościowych często stanowią mocne dowody uzasadniające zmiany.

PRZYKŁAD: FRANCJA

Generalny Dyrektor ds. Modernizacji Kraju (ang. General Directorate for State Modernization, DGME) przeprowadził szeroko zakrojone badanie zadowolenia społeczeństwa z usług publicznych związanych z dwudziestoma rodzajami wydarzeń życiowych (ślub, narodziny dziecka, utrata pracy, emerytura itp.)

Nasze cele:

- 1) dowiedzieć się, czy jest możliwym zmierzenie zadowolenia osób korzystających z usługi w związku z wydarzeniem życiowym (dla wydarzeń takich jak utrata pracy czy ślub zwykle w grę wchodzi usługi oferowane przez kilka organizacji). Takie podejście pozwala dodać do skali nowe wyznaczniki poziomu usług. Zwraca się w nim szczególną uwagę na trudności pojawiające się przed użytkownikami zanim zdołają skontaktować się z usługodawcą (zwłaszcza, gdy w grę wchodzi wielu usługodawców) obejmujące określenie biura, z którym należy się skontaktować i możliwą niespójność źródeł informacji.
- 2) dowiedzieć się, czy dany wyznacznik poziomu satysfakcji ma charakter ogólny, czy też jest typowy dla danego rodzaju wydarzenia życiowego
- 3) określić czynniki wpływające na poziom zadowolenia z usług związanych z danym wydarzeniem i przedstawić ich listę ministerstwom w celu umożliwienia im zadania sobie pytania: Czy zajmujemy się czynnikami, które mają największy wpływ na zadowolenie użytkowników?

W niniejszej publikacji będziemy odwoływać się do francuskiego podejścia

B. Badania opinii i badania ankietowe dotyczące zadowolenia

Badanie ankietowe to usystematyzowany sposób pozyskiwania danych wykorzystujący kwestionariusz w celu pozyskania informacji tego samego rodzaju od każdej osoby korzystającej z usługi (tj. od przykładowej grupy użytkowników stanowiącej część większej populacji – ogółu użytkowników lub jednej z ich podgrup). Badania ankietowe o charakterze ogólnym są przydatne w celu pozyskania ogólnej opinii użytkowników na dany temat.

Badania ankietowe dotyczące zadowolenia oraz badania opinii publicznej przeprowadzane raz na trzy do pięciu lat to najpopularniejsza metoda badania opinii osób korzystających z usług. Pomiar poziomu satysfakcji sprawia pewne problemy natury praktycznej oraz terminologicznej/konceptualnej. Co więcej, badania ankietowe dotyczące poziomu zadowolenia często przeprowadza się głównie w celu sprostania wymogom prawnym. Nie oznacza to bynajmniej, że zebrane w ten sposób dane są bezużyteczne, lecz może sprawić, że celem badania będzie głównie sprostanie wymogom (zamiast upewnienia się, że dzięki badaniom zdobyte zostaną praktyczne i użyteczne informacje). Badania ankietowe często stanowią próbę oceny ogólnego zadowolenia z usług, zmierzenia

PRZYKŁAD: OCENY OBYWATELSKIE (WŁOCHY)

W południowych Włoszech współpraca pomiędzy Włoskim Departamentem Administracji Publicznej i Innowacji (ang. Department for Public Administration and Innovation) oraz Cittadinazattiva, organizacją typu-non profit, zaowocowała powstaniem nowej inicjatywy dotyczącej jakości usług, w której udział wziąć mieli obywatele. Umożliwiono im ocenę oferowanych lokalnie usług i infrastruktury inaczej niż za pośrednictwem ankiet – wystąpili w charakterze oceniających i dostarczali lokalnym komitetom danych dotyczących stanu usług publicznych oraz infrastruktury, przyczyniając się tym samym do ustalania priorytetów działań. Przedmiotem badania był: stan i utrzymanie dróg i terenów zielonych, oświetlenie uliczne, transport publiczny, zbiórka odpadów oraz wydarzenia kulturalne i społeczne.

Pierwszy etap projektu rozpoczął się w listopadzie 2009 roku. Specjalny zespół omówił na poziomie narodowym etapy projektu, jego zakres oraz wskaźniki dot. jakości. Zespół ten miał w swoim składzie władze publiczne, obywateli, członków stowarzyszeń obywatelskich oraz specjalistów w danej dziedzinie. Następnym krokiem było ustalenie dla każdego z zagadnień odpowiedniego zakresu i kryteriów oceny; na przykład: dla zagadnienia „bezpieczeństwo publiczne” – fizyczne bezpieczeństwo ludzi i infrastruktury publicznej. Na koniec ustalono też wskaźniki jakości tak, aby umożliwić ocenę. Przykładowo, dla kategorii „bezpieczeństwo infrastruktury publicznej” określono dwa wskaźniki:

- 1) Liczba domów uznanych za niezdatne do użytku (danych dostarczają lokalne władze);
- 2) Liczba potencjalnych zagrożeń dla bezpieczeństwa na danej drodze (danych dostarczają bezpośrednio sami obywatele, na przykład licząc liczbę dziur na drodze, niezdatnych do użycia odcinków chodnika, niezdatnych do użytku schodów, wygiętych słupów itp.)

Wyżej wspomniany zespół podjął się następnie współpracy z Cittadinanzattiva w celu opracowania podręcznika wytycznych oraz siatek monitoringu. Kolejnym wyzwaniem było zaangażowanie obywateli w cały projekt. Władze lokalne oraz lokalni przedstawiciele Cittadinanzattiva rozpoczęły rozgłaszanie projektu. Obyło się bez niespodzianek i przyjęcie projektu było szczególnie pozytywne wśród władz lokalnych, które mogły uczynić go częścią innych inicjatyw z udziałem obywateli i które posiadały już rozbudowaną sieć kontaktów i znaczący kapitał społeczny.

Zainteresowani obywatele zostali zaproszeni na jednodniowy wykład dotyczący ogólnego celu projektu i zostali przeszkoleni w zakresie praktycznego wykorzystania siatki monitorującej. Po szkoleniu obywatele oraz lokalni przedstawiciele Cittadinanzattiva zdecydowali wspólnie, że w pierwszej kolejności należy objąć monitoringiem te strefy, które mają największe znaczenie dla miasta (czyli takie, gdzie znajdują się ważne budynki publiczne, stacje kolejowe itp.). Po tych wszystkich etapach rozpoczął się monitoring obywatelski obejmujący obserwację konkretnych aspektów usług publicznych lub infrastruktury (wskaźnik nr 2) lub zwracanie się do instytucji publicznych z prośbą o udostępnienie posiadanych przez nie informacji (wskaźnik 1).

Po wypełnieniu przez obywateli uczestniczących w projekcie siatki monitorującej, obywatele spotkali się celem ustalenia wspólnej oceny poziomu jakości usług publicznych i infrastruktury publicznej oraz w celu ustalenia priorytetowości działań usprawniających. Ich ustalenia spisano w raporcie przekazanym później władzom lokalnym.

Więcej informacji o działaniach usprawniających w Części 4.

zmian zachodzących w danym okresie oraz utworzenia aktualnego profilu bazy klientów. Zwykle nie jest koniecznym przeprowadzanie corocznego badania obejmującego wszystkich klientów, chyba że zmianie uległy kluczowe aspekty usługi.

C. Wady i zalety różnych rodzajów badań ankietowych

Istnieją różne rodzaje badań ankietowych: bezpośrednia rozmowa badacza i respondenta, pocztowe, telefoniczne, mailowe oraz internetowe. Poniżej opisano wady i zalety poszczególnych rodzajów badań.²

Bezpośrednia rozmowa

- W ramach bezpośredniej rozmowy można zebrać pełniejsze i bardziej złożone dane.
- Obecność osoby badającej umożliwia lepsze kontrolowanie tego, kto w rzeczywistości odpowiada na pytania, co jest ważne przy badaniach mających na celu zebranie danych czysto statystycznych.
- Jeżeli badanie jest dobrze zaprojektowane i realizowane, zwykle cieszy się lepszym poziomem odpowiedzi niż inne rodzaje badań.
- Badanie takie jest zwykle droższe niż inne rodzaje badań.

Ankiety pocztowe lub ankiety wypełniane przez samego respondenta

- Mniejsza wiarygodność oraz fakt, że muszą być krótsze i wykorzystywać proste pytania i odpowiedzi (zaznaczanie odpowiedzi krzyżykiem itp.)
- Są tanie i anonimowe, co może poprawić poziom odpowiedzi na istotne i „drażliwe” kwestie.
- Wiele organizacji preferuje ten rodzaj badania z racji niskich kosztów, lecz nie zawsze jest to najwłaściwszy jego rodzaj.
- Istnieje znaczne ryzyko, że pewne grupy użytkowników będą w niewystarczającym (lub nadmiernym) stopniu reprezentowane w badaniu (np. osoby niepełnosprawne oraz osoby, którym władanie językiem/pismem sprawia trudność).

Badania telefoniczne

- Muszą być względnie krótkie i bezpośrednie.
- Pewne grupy użytkowników nie są wystarczająco reprezentowane.
- Badania telefoniczne mogą być przydatne w badaniach konkretnej usługi, jeżeli badający jest w posiadaniu numeru kontaktowego do wszystkich użytkowników i może spośród nich wyłonić grupę badawczą.

Ankiety internetowe

Obecnie ankiety internetowe lub mailowe nie są zbyt przydatne z punktu widzenia usług świadczonych w sektorze publicznym, jako że poziom dostępu do Internetu jest różny dla różnych grup społecznych.

Przed omówieniem innych sposobów pozyskiwania informacji, dobrze jest najpierw przyjrzeć się dlaczego, organizacje nie chcą lub dlaczego chcą przeprowadzać badania dotyczące poziomu zadowolenia klienta.³

Powody, dla których organizacje wahają się	Powody, dla których warto przeprowadzić badanie
Brak środków (pracowników, czasu, funduszy)	Informacje pozyskane dzięki badaniu umożliwią lepsze wykorzystanie zasobów dzięki określeniu, które programy są skuteczne, a które nie.

² Communities Scotland (2006), How to gather views on service quality, Scottish Executive, strona 72.

³ Źródło: Zaadaptowane z Nayyar-Stone i in. (2002).

Inne priorytety i „zmartwienia”	Dane pozyskane dzięki badaniom są pomocne w kształtowaniu usług i polityki inwestycyjnej w sposób zgodny z oczekiwaniami klientów i danymi od nich
Odpowiednie zaprojektowanie badania nastręczyłoby naszym pracownikom zbyt wielu problemów i nie da się tego obecnie zrobić	Odpowiednie zaprojektowanie kwestionariusza jest niezwykle ważne z punktu widzenia pozyskania reprezentatywnych danych oraz właściwych odpowiedzi na pytania. Użyte sformułowania oraz wiele pytań dot. jednej kwestii pozwolą uzyskać poprawne odpowiedzi. W wielu krajach istnieją instytucje statystyczne, które mogą pomóc w przygotowaniu ankiety i przeszkolić pracowników. Co więcej, to nieprawda, że ankiety muszą zawsze być skomplikowane i „wyszukane”.
Obawa, że administracja (lokalna lub państwowa) zareaguje negatywnie na słabe wyniki badania	Dane dot. poziomu zadowolenia pozyskane dzięki badaniu można wykorzystać jako podstawę do pokazywania tego, jak wyniki poprawiają się w czasie.
Obawa przed „złymi ocenami”	Wyniki badań mogą posłużyć do określenia problematycznych rejonów, ale można je równie dobrze wykorzystać do wynagradzania pracowników w sytuacji, gdy badanie wykaże znaczącą poprawę poziomu usług lub brak jego spadku w trudnej sytuacji. Co więcej, znajomość obecnego poziomu usługi i posiadanie jasnych celów na przyszłość jest bardzo dobre dla motywacji usługodawcy.
Jest tylko jeden usługodawca i nie musi się on przejmować konkurencją	Nawet przy braku konkurencji, dane z badań mogą pomóc w lepszym wykorzystaniu zasobów, polepszyć poziom usługi oraz relacje z obywatelami (co jest kluczowe do bycia wybranym na następną kadencję).
Niskie mniemanie o poziomie inteligencji i piśmienności przeciętnego obywatela	Nawet niepiśmienni klienci korzystają z usług publicznych, a dane od nich pozyskane mogą pomóc usprawnić usługę.

2. Pracownicy mający kontakt z klientem i dane od nich pochodzące

Pracownicy wchodzący w bezpośrednie interakcje z klientem są bogatym źródłem informacji o kliencie i nie należy ich ignorować. Pracownicy sektora publicznego zatrudnieni w centralach telefonicznych, centrach kontaktowych oraz punktach obsługi, a także personel szpitali, szkół i posterunków policji, każdego dnia mają do czynienia z obywatelami i klientami. Zwykle mają dzięki temu doskonałe pojęcie o tym, co jest istotne dla klientów oraz o tym, czego klienci pragną, co ich irytuje i co chcieliby zmienić.

Organizacje, zarówno w sektorze publicznym, jak i prywatnym, które skupiają swe działania na kliencie, mają procedury gwarantujące, że informacje od pracowników mających kontakt z klientami (wliczając w to zażalenia) dotrą do reszty organizacji. Procedury te pomagają w usprawnianiu usług i dopasowywaniu ich do potrzeb klienta. Poniżej omówiono szczegółowo sposoby na radzenie sobie z zażaleniami i uwagami.

Pracownicy kontaktujący się z klientem mogą przeprowadzić liczne etapy badania i aktywnie w nich uczestniczyć, podobnie jak klienci. Działania takie podejmowane są w celu lepszego wykorzystania wiedzy takich pracowników oraz polepszania wiarygodności i wykorzystania wyników badania. Nie wszystkie metody badawcze wymagają szczegółowej wiedzy teoretycznej, a wiedzę taką można, gdy jest to konieczne, dość łatwo przekazać.

PRZYKŁAD: ANGAŻOWANIE OBYWATELI W PROCES REFORM INSTYTUCJONALNYCH ORAZ PRZEJRZYSTOŚĆ DECYZJI (RUMUNIA)

Celem projektu Rumuńskiej Narodowej Agencji Urzędników (ang. National Agency of Civil Servants) realizowanego we współpracy ze stowarzyszeniem Pomoc i Programy na rzecz Rozwoju Zrównoważonego – Plan 21 było zwiększenie roli społeczeństwa obywatelskiego w promowaniu dobrego zarządzania oraz udziału obywateli w procesie opracowywania strategii na poziomie lokalnym. W związku z tym opracowano Kartę Obywatela oraz system oceny dobrych praktyk w zakresie angażowania obywateli w reformy instytucjonalne oraz przejrzystości podejmowanych decyzji.

Danych potrzebnych do opracowania tychże dostarczyły dwie ankiety: jedna skierowana do obywateli i jedna dla urzędników. Strukturę kwestionariuszy oparto na metodologii EUPAN oraz narzędziu servqual (service quality, jakość usług), lecz dostosowanej do potrzeb lokalnych i specyfiki kraju. Wobec powyższego struktura kwestionariusza odbiega od servqual z racji obecności następujących elementów:

- pytań dot. ogólnego zadowolenia z usług publicznych oraz częstotliwości kontaktów danego obywatela z administracją publiczną
- dwa kluczowe elementy - postrzeganie oraz prośby – zmierzono w dwóch różnych sekcjach kwestionariusza za pomocą takich samych pytań, co umożliwia porównanie wyników
- dodano dwa pytania otwarte dotyczące najlepszej usługi oferowanej przez instytucje
- obecność sekcji dot. danych socjodemograficznych respondentów, co umożliwia stworzenie ich profili (profil lokalnych klientów korzystających z usług publicznych)
- obecność sekcji zawierającej pytania o nastawienie respondentów w czasie wypełniania kwestionariusza.

Ankiety dotyczącą poziomu zadowolenia z jakości oferowanych im usług oraz ich potrzeb wypełniło 1161 obywateli. 958 urzędników wypełniło ankiety dotyczące swojego postrzegania usług publicznych.

Obydwa kwestionariusze przygotowano w oparciu o ten sam schemat, co miało umożliwić pokazanie różnic pomiędzy postrzeganiem przez członków tych dwóch grup jakości usług oferowanych przez odnośne władze i instytucje lokalne. Ogólnie rzecz ujmując, opinie urzędników o usługach były bardziej pozytywne:

	Urzędnicy	Obywatele
Wysoki poziom zaufania	72,7%	51,2%
Zadowolony lub bardzo zadowolony z przejrzystości usług	80,5%	46,4%
Zadowolony lub bardzo zadowolony ze skuteczności usług	78,8%	46,1%

Możliwym wyjaśnieniem różnic postrzegania jest to, że doświadczenia obywateli wynikają z własnych doświadczeń związanych ze współpracą z instytucjami publicznymi lub z typowego w społeczeństwie braku zaufania wobec nich, zaś opinie urzędników mogą być lepsze w związku z pragnieniem ochrony reputacji instytucji ich zatrudniającej.

Urzędnicy wskazali, że najważniejsze cechy usługi wysokiej jakości świadczonej na rzecz obywateli to: kompetentność pracowników obsługi, czas obsługi, wysoki poziom zainteresowania skargami i uwagami obywateli, zachowanie pracowników obsługi, priorytetowe traktowanie kwestii i problemów zgłaszanych przez obywateli. Porównanie tych spostrzeżeń ze spostrzeżeniami obywateli pozwala stwierdzić, że ci drudzy zwykle niezadowoleni są z: reakcji urzędników na skargi i uwagi obywatela, brak priorytetowego traktowania kwestii i problemów zgłaszanych przez obywateli oraz brak uwzględniania przez przedstawicieli instytucji publicznych kwestii i problemów zgłaszanych przez obywateli.

W oparciu o wyniki tych ankiet przygotowano Kartę Obywatela (patrz Część 5).

Organizacje powinny zastanowić się nad tym, jak lepiej i bardziej systematycznie wykorzystać już istniejące relacje na linii pracownik-klient oraz informacje zwrotne od personelu. Opinie pracowników są bardzo ważne, gdyż to właśnie oni zajmą się wprowadzaniem zmian. Są oni ważnym i często niedocenianym źródłem informacji o sposobie świadczenia usług oraz opiniach klientów z tym związanych. Najpopularniejszym rodzajem badania przeprowadzanego wśród pracowników są ankiety dotyczące ich zadowolenia, które badają ich postrzeganie organizacji i klientów. Badania takie cechują dokładnie te same wady i zalety, co resztę badań.

Pracownicy są w niewystarczającym stopniu wykorzystywani przy badaniu jakości usług, mimo że możliwym jest przeprowadzenie bardziej kreatywnych badań, które uwzględniają informacje od personelu inne niż tylko poziom jego zadowolenia. Co więcej, posłużenie się istniejącymi relacjami z klientami jest często znacznie prostsze i mniej kosztowne niż wiele innych metod badawczych. Przykładowo: pracownicy mający kontakt bezpośredni z klientem mogą w sposób bardziej usystematyzowany gromadzić, analizować i omawiać dane dotyczące kontaktów z osobami korzystającymi z usług, a potem przekazywać tego rodzaju informacje organom decyzyjnym. Podejście do badania jakości usług obejmujące działania powinno uwzględniać zarówno pracowników, jak i klientów. Niezbędnym może okazać się organizacja wspólnych szkoleń. Badania przeprowadzane wśród pracowników – zwłaszcza w sytuacji, gdy mają dane dot. swojej pracy, którymi mogą się podzielić – mogą uzmysłowić organizacji kluczowe kwestie i wydarzenia ilustrujące to, które elementy usługi działają dobrze i jakie problemy z nią występują. Z wykorzystywaniem pracowników w ten sposób wiąże się szereg kwestii.

- Pracownicy powinni wiedzieć, w jakim celu pozyskiwane są od nich informacje. Wyjaśnienie im tego zachęci ich do przekazywania danych.
- Wykorzystywane metody badawcze powinny uzupełniać inne rozwiązania obejmujące bezpośrednią interakcję z użytkownikami.
- Należy posługiwać się zróżnicowanymi metodami pozyskiwania informacji od pracowników i umożliwić im uczestnictwo w tym procesie, tak aby mieli okazję potwierdzić wyciągnięte z danych wnioski lub odrzucić je.
- Wskazaniem może okazać się przeprowadzenie badań, konsultacji lub szkoleń obejmujących zarówno pracowników, jak i klientów.
- Należy określić wpływ informacji zwrotnych na świadczenie usług, zakomunikować go wszelkim znaczącym podmiotom zainteresowanym oraz podjąć w związku z tym działania.
- Ważnym jest, by określić dalsze potrzebne badania oraz konsultacje.

3. Mapowanie drogi klientów / analiza procesu

Przygotowanie mapy drogi klienta jest sposobem na opisanie jego doświadczeń związanych z korzystaniem z usługi (lub szeregu usług) oraz reakcji emocjonalnych przez nią wywołanych – od zdania sobie sprawy z potrzeby, do otrzymania rezultatu usługi.

Dla administracji droga klienta jest często skomplikowana, obejmująca wiele rozłożonych w czasie interakcji. Jej mapowanie bardzo pomaga w opisywaniu zadowolenia klienta z kilku związanych ze sobą usług, procesu myślowego klienta oraz jego reakcji. Co więcej, pomaga też w upewnianiu się, że poziom usługi pozostaje wysoki, optymalizacji usługi dla wszystkich grup klientów, polepszaniu skuteczności usługi oraz upewnianiu się, że usługi wykraczające poza obręb jednej organizacji są od początku dobrze zaprojektowane.

Mapowanie systemu pozwala przyjrzeć się temu, co naprawdę dzieje się w sektorze publicznym (a nie temu, co ma się w założeniu dziać). Jego głównym celem i założeniem jest wskazanie miejsc, w których da się daną usługę usprawnić. Obejmuje ono wszystkich ludzi zaangażowanych w proces

świadczenia usługi, wliczając w to osoby z niej korzystające. Przypomina ono mapowanie samego procesu (dzięki któremu tworzy się schematy procedur i etapów składających się na proces świadczenia usługi), lecz mapowanie systemu dodatkowo obejmuje także osoby korzystające z usługi. Mapowaniem systemu można posłużyć się, jeżeli dany problem (np. proces alokacji lub przemieszczenia w związku z istotnymi działaniami) został już określony. Proces ten najlepiej zastosować na grupie ludzi, którzy mają coś do powiedzenia na temat danego problemu i rozpoczyna się on od opisu tego, co teoretycznie powinno się stać w danej sytuacji.

Uczestników badania prosi się następnie o zweryfikowanie przedstawionej „sytuacji idealnej” i opisanie swoich doświadczeń płynących z praktyki.

Przygotowuje się następnie „mapę” różnych możliwości (diagram blokowy lub „pajęczynowy”), dzięki czemu wszyscy zainteresowani widzą realne skutki wprowadzenia danego rozwiązania. W diagramie przedstawia się, które z jego części są kluczowe oraz kto zajmie się czym i kiedy. Problemy natury koordynacyjnej oraz porażki związane z terminowym dostarczeniem danego elementu jasno pokażą powiązania pomiędzy różnymi częściami systemu. Współpraca z podmiotami stanowiącymi część systemu pozwala pokazać im powiązania, wymianę informacji, opóźnienia oraz wiele niepewnych i zmiennych elementów.

Procedura taka może skutkować pojawieniem się wielu trudnych pytań. Osoby w niej uczestniczące mogą zacząć dopytywać się, dlaczego daną rzecz robi się w taki, a nie inny sposób oraz czy nie dałoby się tego zrobić inaczej. Może to prowadzić do rewolucyjnych zmian postrzegania i używanej terminologii. Możliwa jest także zmiana nastawienia: od „rozwiążmy ten problem” (na przykład poprzez skrócenie czasu realizacji) do „sprawmy, by użytkownik był z tego zadowolony”. Sprawia to, że dana kwestia przestaje być problemem do rozwiązania i uniemożliwia przeniesienie winy i odpowiedzialności zań na inny element systemu; zamiast tego, problem „wywraca się do góry nogami” i skupia nie na nim, lecz na zadowoleniu i doświadczeniach osób korzystających z usługi lub pracowników będących przedmiotem badania. Mapowanie systemu pomaga zrozumieć potrzebę współpracy pomiędzy klientem, organizacją oraz pracownikami.

4. Panele klientów/obywateli

„Panel” to grupa obywateli/klientów, bądź osób korzystających z usługi, którzy wyrazili zgodę na stanie się częścią większej grupy, spośród której wyłonieni zostaną uczestnicy badań i okresowych konsultacji. Czasem panele określa się także mianem „grup użytkowników”. Dane od paneli można pozyskać na wiele sposobów. Na przykład: z paneli można rekrutować osoby do udziału w badaniach ankietowych lub członków zespołów do konkretnych zadań lub do udziału w innego rodzaju badaniach jakościowych. Panele należy systematycznie monitorować i aktualizować ich skład tak, aby pozostawały one reprezentatywne, gdyż nie są one odporne na powszechne problemy związane z wielokrotnym poddawaniem badaniu.

Utworzenie panelu jest wygodnym i czytelnym sposobem na pozyskanie osób pragnących podzielić się doświadczeniami związanymi z korzystaniem z usług. Tak jak w przypadku każdej próby, najważniejsze jest zadecydowanie o tym, jak bardzo znaczące w danym przypadku są kwestie czysto statystyczne. Aby upewnić się, że panel jest reprezentatywny, należy wybrać jego członków w taki sam sposób, jak uczestników badań ogólnych. Utworzenie panelu z członków wybranych na zasadach innych niż reprezentatywność może być uzasadnione w pewnych przypadkach (w zależności od celu badania i sposobu późniejszego wykorzystania danych). W praktyce, członkowie paneli wybierają się sami – chętnych pozyskuje się dzięki ogłoszeniom i wysyłanym do danej grupy wiadomościom. Możliwym jest też wybranie członków tak, aby upewnić się, że reprezentują profil demograficzny wszystkich osób korzystających z usług. Członkowie panelu mogą różnić się od ogółu populacji tym, że zgodzili się stać się jego częścią oraz tym, że z czasem mogą zyskać większą wiedzę o usługach niż populacja którą mieli reprezentować, i stać się przez to „uwarunkowani”.

Liczba członków panelu będzie z czasem malała, co oznacza, że należy systematycznie szukać nowych jego członków. Pozyskanie członków panelu z niższych klas społecznych i ekonomicznych, z mniejszości etnicznych oraz spośród osób młodych może być trudne. Tendencje zniżkowe pojawiające się z czasem w ocenach mogą oznaczać „nasylenie badaniami” i rozczarowanie członków panelu. Panelami należy aktywnie zarządzać: systematycznie pozyskiwać nowych członków. Panele są wygodnym narzędziem, lecz nie zawsze są najlepszym sposobem pozyskiwania informacji od grup klientów/obywateli, których nie da się pozyskać tradycyjnymi sposobami rekrutacji. Grupy takie obejmują młodzież, mniejszości etniczne, osoby niepełnosprawne. Aby pozyskać ich do panelu, niezbędnym może okazać się przeprowadzenie specjalnej rekrutacji tak, aby upewnić się, że są oni należycie reprezentowani. Rekrutacja wśród wolontariuszy i grup społecznościowych zwykle zapewnia lepiej poinformowanych członków. Tak jak inne techniki badawcze, panele powinny być częścią większej strategii badawczej, nie zaś „odpowiedzią na wszystkie pytania”.

PRZYKŁAD: DRUGI URZĄD SKARBOWY ŁÓDŹ–BAŁUTY (POLSKA)

Od roku 2006 Drugi Urząd Skarbowy Łódź–Bałuty dokłada szczególnych starań w celu polepszenia usług oferowanych klientom/obywatelom niepełnosprawnym. Dzięki podjęciu współpracy z organizacjami reprezentującymi i zrzeszającymi osoby niepełnosprawne, Naczelnik Urzędu spodziewał się dowiedzieć więcej o ich potrzebach tak, aby móc usprawnić usługi oferowane osobom niepełnosprawnym oraz ułatwić im składanie zeznań podatkowych.

W związku z tym Naczelnik Urzędu zorganizował serię spotkań z przedstawicielami wyżej wymienionych organizacji i zasięgnął ich opinii w kwestii udogodnień wprowadzanych w urzędzie w celu polepszenia warunków obsługi osób niepełnosprawnych. Zwrócił się także o opinie dotyczące podręczników zawierających wytyczne w zakresie świadczenia usług na rzecz osób niepełnosprawnych, co zaowocowało podjęciem szeregu efektywnych działań: podręcznik języka migowego i odpowiednie szkolenie dla pracowników w zakresie komunikowania się z osobami niewidomymi, usprawniania natury architektonicznej (podjazd dla wózków, jasne barwy i wysoki kontrast materiałów informacyjnych umieszczonych na dobrze widocznych tablicach).

5. Wywiady grupowe i grupy fokusowe

Pogłębione badanie jakościowe można przeprowadzać zarówno z grupami, jak i z osobami. Niektóre z takich grup już istnieją i można je wykorzystać do badań jakościowych i konsultacji. Organizacje mogą lepiej wykorzystać grupy już istniejące dla celów badań i konsultacji, zaś inne grupy można utworzyć w celach badawczych. W zależności od celu badania lub konsultacji, organizacja może dość dokładnie określić przedmiot badania i związane z nim tematy, choć w niektórych sytuacjach zaleca się stosowanie szerszych tematów badania, co pozwoli organizacji na dostosowanie pytań do kwestii i problemów zgłaszanych przez osoby korzystające z usługi.

Terminem „grupa fokusowa” określa się pogłębione badanie przeprowadzane na małej grupie ludzi (około 6-10 osób) specjalnie utworzonej w celu omówienia konkretnego tematu. Organizacja sama dobiera członków takiej grupy i zaprasza ich do udziału w badaniu na podstawie ich doświadczenia związanego z danym tematem. Nadrzędnym założeniem grupy fokusowej jest upewnienie się, że każdy będzie miał prawo zabrać głos i wnieść swój wkład do dyskusji.

PRZYKŁAD: METODA „TAJEMNICZEGO KLIENTA” (GRECJA)

Obserwatorium dla greckiego społeczeństwa informacyjnego (ang. the Observatory for the Greek Information Society) opracowało w roku 2008 metodologię tajemniczego klienta (Mystery User Methodology, MUM), specjalnie dla projektu “Greek Tax Agency Benchlearning and Evaluation Project”.

MUM zastosowano do oceny w czasie rzeczywistym usługi pozwalającej obywatelom na przesyłanie zeznań podatkowych przez Internet. Narzędzie to ma na celu usprawnienie obecnego poziomu świadczonej usługi, a także uwzględnia uwagi i sugestie użytkowników, sprawiając tym samym, że usługa staje się bardziej ukierunkowana na użytkownika. Pomiar uczestniczący pozwala na wyjście poza ramy czysto technicznego podejścia poprzez wzbogacenie rozwiązań o aktywne zaangażowanie obywateli, którzy starają się pomóc w identyfikacji problemów i ocenie rozwiązań, co mogłoby przyczynić się do podniesienia poziomu usług. Rozwiązanie to promuje konkretne zmiany, zwłaszcza na etapie implementacji.

Wielkość próby użytkowników jest z konieczności niewielka i obejmuje średnio 30 użytkowników, co jest całkowicie zgodne z praktyką stosowaną w technikach uczestniczących (takich jak test przydatności), w których liczba użytkowników w grupie testowej waha się od 12 do 35-40. Wybrani użytkownicy proszeni są o wykonanie szeregu działań związanych z usługą świadczoną przez Internet, takich jak: znalezienie usługi, zalogowanie się do niej, znalezienie formularza i wypełnienie go, przesłanie wypełnionego formularza. W czasie korzystania z usługi, użytkownicy jednocześnie wypełniają samodzielnie (i w czasie rzeczywistym) kwestionariusz jej dotyczący, by wyrazić swoje zdanie nt. czynności, które musieli podjąć w celu skorzystania z usługi. Kwestionariusz obejmuje pytania otwarte i zamknięte.

A) Pytania strukturalne: Po wykonaniu każdego z zadań, użytkownikowi przedstawia się kwestionariusz dotyczący zrealizowanego zadania. Kwestionariusz dotyczy różnych aspektów interfejsu. Pomiar odbywa się z wykorzystaniem skali Likerta, np.:

Zad. 1: Znajdź usługę E1 (deklaracja przychodów)

		1	2	3	4	5	
Czy do usługi E1 da się uzyskać dostęp na wiele sposobów?	Jeden sposób						Wiele sposobów
Czy usługa była trudna do znalezienia?	Łatwa						Trudna
Czy znalezienie jej zajęło dużo czasu?	Niewiele						Wiele
Czy kolorystyka, czcionki, wielkość liter itp. były odpowiednie i przejrzyste?	Odpowied.						Nieodpowiednia
Po znalezieniu strony usługi E1 miałeś(aś) pewność, że to usługa której szukasz?	Całkowita pewność						Brak pewności

B) Pytania otwarte: Użytkowników poproszono także o przedstawienie swoich ogólnych wrażeń i przemyśleń nt. całej usługi online (własna opinia) w zakresie: nawigacji, kontroli nad procesem, języka, treści, pomocy online i wskazówek dla użytkownika, informacji zwrotnych (systemowych i od użytkownika), spójności oraz przejrzystości (strukturalnej i wizualnej).

Wyniki zbiera się w formularzu jako liczbę (procent) pozytywnych/negatywnych/neutralnych wypowiedzi dotyczących danego pytania/zadania. Następnie stosuje się skalę ocen w celu zagregowania danych i interpretacji wyników (indeks wskazujący na całkowity poziom zadowolenia)

Po dostosowaniu, metodologią tą można się posłużyć do oceny dowolnej usługi e-administracji.

Wywiad grupowy najlepiej przeprowadzać jest na grupach już istniejących i planować w taki sposób, by nie ingerował w naturalny cykl spotkań takich grup. Zwykle przeprowadza się go w sposób bardziej otwarty i elastyczny niż badania typu „grupa fokusowa”, co ma swoje zalety: temat może okazać się ciekawszy i bardziej wciągający, a kwestie frapujące członków grupy mogą na niego wpływać i zmieniać jego zakres. Podczas wywiadu grupowego należy upewnić się, że każdy będzie mógł wyrazić swoją opinię, nie zapominając przy tym, że badacz może skierować rozmowę w kierunku zasugerowanym przez jednego czy dwóch członków grupy.

Wywiady grupowe oraz grupy fokusowe to narzędzia szczególnie użyteczne przy poznawaniu opinii małych grup (takich jak mniejszości etniczne i młodzież), których poglądy nie mogą być dostrzeżone w badaniach o charakterze ogólnym. Narzędziami tymi można posłużyć się w celu poprawy jakości innych rozwiązań badawczych – mogą one, na przykład, okazać się pomocne podczas przygotowywania kwestionariusza lub podczas pozyskiwania bardziej szczegółowych danych dotyczących konkretnych kwestii i problemów, które okazały się ważne po przeprowadzeniu ankiety.

Pamiętać należy przy tym, że pogłębione wywiady grupowe mogą nie być najlepszą z metod badawczych dla kwestii, które są drażliwe lub nie nadają się do omawiania w grupach, a także w sytuacji, gdy stworzenie grupy dyskusyjnej nastęrcza trudności lub gdy nie istnieją odpowiednie grupy badawcze. W takich okolicznościach lepiej posłużyć się indywidualnymi wywiadami pogłębionymi.

6. Tajemniczy klient

Technika „tajemniczego klienta” polega na posłużeniu się osobą przeszkoloną w obserwacji i mierzeniu procedury związanej z obsługą klienta poprzez podszywanie się pod użytkownika/klienta i późniejsze przekazywanie zebranych w ten sposób danych w sposób szczegółowy i obiektywny. Technika tą można posłużyć się w rozmowie telefonicznej, bezpośrednio, lub drogą elektroniczną i ma ona za zadanie przetestowanie rzeczywistych doświadczeń klientów związanych z daną usługą. Technika tą można zastosować jako niezależne badanie – jako test rozwiązania zidentyfikowanego poprzez ankietę dotyczącą zadowolenia lub skarg klientów mający na celu sprawdzenie skuteczności tegoż rozwiązania. Technika „tajemniczego klienta” można objąć duży obszar, jeżeli jest stosowana przez telefon. Możliwym jest jej stosowanie w regularnych odstępach czasu tak, aby systematycznie otrzymywać informacje zwrotne. Należy zdecydować, jaki dokładnie charakter będzie miała ta technika – może ona dotyczyć typowej sytuacji lub problemu zgłoszonego przez klienta (na kształt „najczęściej zadawanych pytań”). Jakość i wartość techniki zależy od przygotowania i realizacji jej scenariusza (który ma na celu przetestowanie sposobu świadczenia usług). Z doświadczenia wynika, że nie należy być zbyt ambitnym w kwestii zaplanowanego scenariusza – najlepsze są scenariusze proste, acz dokładnie przemyślane. Technika „tajemniczego klienta” wywołuje niekiedy dyskusje dotyczące etyki prowadzenia badań i z tego powodu ważnym jest, by pracownicy i inne podmioty zainteresowane (np. związki zawodowe) wiedzieli o planach skorzystania z niej; nie należy oczywiście informować ich o dokładnej dacie badania i jego miejscu – podważyłoby to celowość całego procesu. Tak jak w przypadku uwag i skarg wykorzystywanych jako informacja zwrotna, najważniejszą kwestią jest kultura organizacji oraz nastawienie: nie chodzi o obwinianie kogoś o złe wyniki, lecz o wyciągnięcie wniosków na przyszłość i nauczenie się czegoś. Oznacza to, że tożsamość uczestników nie jest tak naprawdę ważna. Pamiętać należy też o informowaniu pracowników o wynikach badania i działaniach, które zostaną w związku z nimi podjęte.

Scenariusze wykorzystywane w ramach techniki „tajemniczego klienta” powinny być:

- Trafne: zaprojektowane tak, by sprawdzały konkretną usługę i dawały potrzebne dane.
- Wiarygodne: niezbyt ambitne, ale za to uwzględniające naturalne zachowania osób korzystających z usługi oraz przekonujące; korzystanie ze specjalistycznego żargonu i technicznej terminologii może w tym przypadku zaszkodzić.

- Praktyczne: proste, krótkie i odpowiednie. Złożone i nierealistyczne scenariusze szkodzą jakości danych i badania oraz niepotrzebnie obciążają pracowników i odbierają im cenny czas.
- Bezpieczne: nie mogą wprowadzać ryzyka dla bezpieczeństwa Tajemniczych Klientów.
- Obiektywne: koncentrujące się na rzetelnych informacjach; będące zapisem tego, co rzeczywiście miało miejsce, nie zaś zapisem wrażeń T.K., które często są modyfikowane w imię spójności z ocenami innych tajemniczych klientów. Pamiętać należy przy tym, że bardziej subiektywne podejście może mieć zastosowanie przy interpretacji danych i obejmuje takie niewymierne kwestie jak pewność siebie pracownika lub ogólne zadowolenie z usługi.

Lista kontrolna Tajemniczego Klienta

- Wykorzystywane scenariusze powinny być trafne, wiarygodne, praktyczne i bezpieczne.
- Wielkość próby należy dostosować do rodzaju wymaganej analizy i powinna ona odzwierciedlać zwyczajową postać usługi.
- Należy zadbać o obiektywność badania poprzez uważny dobór Tajemniczych Klientów oraz należyte ich przeszkolenie.
- Dane należy gromadzić w sposób ciągły i spójny, a analizować je obiektywnie i odpowiednio.
- Dane należy przekazywać dalej jedynie w formie zagregowanej i należy dbać o zachowanie anonimowości pracowników.
- Należy powiadomić pracowników i związki zawodowe o badaniu tą metodą tak, aby umożliwić im udział w procesie podejmowania decyzji.
- Wyniki badania należy spisać w odpowiedni sposób i udostępnić je najważniejszemu odbiorcom, wliczając w to pracowników.
- Należy określić wpływ badania na sposób świadczenia usługi.

7. Uwagi, pochwały i skargi jako informacja zwrotna

Procedury reklamacyjne mogą stanowić cenne źródło informacji o poziomie zadowolenia klientów korzystających z usługi. W ich ramach dokumentuje się oficjalne zażalenia składane przez klientów w celu uzyskania konkretnego zadośćuczynienia. Niezwykle ważnym jest, by systematycznie monitorować zażalenia i podejmować w związku z nimi działania. Wiele skarg i zażaleń nie zostaje zarejestrowanych, a mogą one, zarówno te oficjalne, jak i te nieoficjalne, stanowić ważne źródło informacji dotyczące poziomu zadowolenia klientów z usługi. Z danych związanych ze skargami i zażaleniami można korzystać dodatkowo w stosunku do innych technik zbierania informacji. Pomagają one wskazać dobre rozwiązania oraz usprawnić jakość i sposób świadczenia usługi. Można też postarać się pozyskać bardziej szczegółowe dane, co pozwoli na określenie wzorców i przyczyn zażaleń w danym regionie geograficznym lub dla danego profilu użytkownika. Niezbędnym może okazać się przeszkolenie pracowników tak, aby byli świadomi „nieoficjalnych” skarg i zażaleń; jest to istotne źródło informacji, w związku z czym należy je systematycznie zapisywać. Zwykle na zbadanie przyczyn zażalenia potrzebny jest czas (tj. dodatkowo w stosunku do zadośćuczynienia potrzebne jest zrozumienie przyczyn danej sytuacji i wyciągnięcie z niej ogólnych wniosków).

Jeśli organizacja pragnie czerpać informacje zwrotne ze skarg i zażaleń, niezbędnym może okazać się zmodyfikowanie systemów i procedur związanych z zażaleniami tak, aby możliwym stało się spójne i klarowne gromadzenie danych i ich analiza. Wszystkie zażalenia (także te nieoficjalne) należy dokumentować i odpowiednio klasyfikować w obrębie organizacji, choć należy przy tym unikać nadmiernej biurokracji oraz niepotrzebnego obciążania pracowników dodatkową pracą. Pomocne może okazać się zrozumienie, o co naprawdę chodzi w danym zażaleniu. Na przykład: jeżeli sytu-

ację, w której klient zwraca się z prośbą o konkretne informacje uznaje się za skargę/zażalenie, statystyki dotyczące liczby zażaleń mogą okazać się mylące.

PRZYKŁAD: OBSŁUGA SKARG I ZAŻALEŃ – PAŃSTWOWA SŁUŻBA DS. ŻYWNOŚCI I WETERYNARII (LITWA)

Litewska Służba ds. Żywności i Weterynarii (State Food and Veterinary Service, SFVS) jest podmiotem odpowiedzialnym za kontrole bezpieczeństwa żywności. SFVS uwzględnia każdą informację i skargę przekazywaną przez mieszkańców Litwy dotyczącą domniemanego naruszenia wymogów. Ustanowiono w tym celu centralny system służący przyjmowaniu, rejestracji oraz analizie/badaniu tego rodzaju zgłoszeń od konsumentów. System obejmuje swoim zasięgiem cały kraj.

Celem projektu było utworzenie jednolitej usługi SFVS oraz lokalnych systemów SFVS dla obsługi konsumentów, co miało wpłynąć na poprawę:

- jakości usług;
- rejestracji wiadomości przychodzących i przekazywanie ich do dalszych badań, analiza powiadomień i przygotowywanie raportów;
- wprowadzenie do centralnego systemu wyników badań i inspekcji dotyczących jakości i bezpieczeństwa żywności po otrzymaniu stosownego powiadomienia od konsumenta;
- rejestrowanie informacji dotyczących naruszeń wymogów w zakresie warunków przetrzymywania zwierząt.

System gwarantuje, że skargi konsumentów zostaną zbadane szybko, wspomaga działania inspektorów SFVS oraz umożliwia przekazywanie informacji zwrotnych pomiędzy organami kontrolnymi oraz konsumentem przesyłającym powiadomienie. Działanie systemu opiera się na wykorzystaniu wszelkiego niezbędnego potencjału technicznego i administracyjnego SFVS::

- darmowa linia telefoniczna i adres e-mail do przekazywania zgłoszeń;
- formularz elektroniczny na stronie SFVS;
- komputerowa baza danych służąca rejestracji i szybkiemu przekazywaniu informacji powiadomień otrzymywanych od konsumentów.

Zarejestrowane powiadomienia są bezzwłocznie przekazywane (elektronicznymi środkami przekazu) do odpowiedniej lokalnej jednostki SFVS i, w oparciu o te dane, przeprowadzana jest kontrola danego przedsiębiorstwa. Konsument, który zgłosił domniemane naruszenie wymogów, jest informowany o wynikach kontroli (zwykle pocztą elektroniczną, pocztą, lub telefonicznie).

Natychmiast po zarejestrowaniu zażalenia konsumenta w bazie danych, odpowiedni inspektor podejmuje stosowne działania mające na celu zatrzymanie wprowadzania niepewnej/niebezpiecznej żywności na rynek oraz nakłada wszelkiego rodzaju sankcje i podejmuje odpowiednie działania zgodne z obowiązującymi przepisami prawa.

W roku 2010 konsumenci, korzystając z darmowego numeru telefonu i formularza elektronicznego ze strony internetowej SFVS, zgłosili 2547 zażaleń, z których 946 (37%) uznano za uzasadnione. W 162 przypadkach naruszenie wymogów wynikało z winy przedsiębiorcy.

PRZYKŁAD: SKARGI I UWAGI W WOJEWÓDZKIM INSPEKTORACIE OCHRONY ŚRODOWISKA (RZESZÓW)

Rzeszowski Wojewódzki Inspektorat Ochrony Środowiska (WIOŚ) w sposób ciągły prowadzi monitoring trendów i tendencji związanych z otrzymywanymi przez siebie skargami i zażaleniami, wierząc, że wzrost liczby otrzymywanych skarg bezpośrednio wiąże się z wyższym poziomem świadomości społeczeństwa dotyczącym różnego rodzaju zanieczyszczeń (smog, żywność modyfikowana genetycznie, zapachy itp.). Lepszy dostęp do informacji także odgrywa tu pewną rolę. Dostęp do Internetu ułatwia zgłaszanie skarg – można to zrobić bez konieczności wychodzenia z domu.

WIOŚ wyróżnia dwa rodzaje skarg i uwag: 1) skargi dotyczące sposobu, w jaki dana sprawa została rozpatrzona przez pracowników WIOŚ oraz 2) skargi/prośby o interwencję w związku z działalnością przedsiębiorstw i osób fizycznych. Poniższa tabela przedstawia liczbę danego rodzaju skarg w różnych latach:

	2007	2008	2009	2010
Rodzaj 1	6	4	5	12
Rodzaj 2	322	306	267	285

(Uwaga: 100% skarg/prośb typu drugiego zostało skutecznie rozpatrzonych)

Szczegółowa analiza skarg (dot. głównie rodz. 1) wykazuje, że tylko w jednym na dwanaście przypadków nieprawidłowe zachowanie ze strony pracownika naprawdę miało miejsce. Większość tego rodzaju skarg wiąże się z wymogami prawnymi, które odbiegają od oczekiwań obywatela.

Na przykład: większość skarg dotyczy hałasu (dyskoteki, żwirownie, tartaki). Obywatele narzekają, że pracownicy WIOŚ nie podejmują żadnych działań w związku z tym i powiadamiają właściciela placówki o inspekcji z wyprzedzeniem, wskutek czego właściciel może uprzednio wyłączyć hałaśliwy sprzęt. WIOŚ na takie zarzuty może odpowiedzieć tylko, że stosuje się do postanowień ustawy o swobodzie prowadzenia działalności gospodarczej, które to postanowienia wymagają powiadomienia właściciela o kontroli na siedem dni przed jej terminem.

Większa liczba skarg zaowocowała wprowadzeniem specjalnej procedury obsługi skarg i zażaleń. Teraz każdą skargą zajmuje się zespół pracowników pod nadzorem eksperta w danej dziedzinie niezwiązanego z daną sprawą. Liczbę i rodzaj skarg i wniosków przedstawia się zarządowi WIOŚ podczas corocznej inspekcji systemu zarządzania jakością. Wyciągane są stosowne wnioski, wprowadza się działania naprawcze oraz sprawdza ich skuteczność po upływie roku. W związku z uzasadnionymi skargami działania podejmowane są bezzwłocznie.

W roku 2011 udało się potwierdzić skuteczność nowego systemu poprzez przeprowadzenie ankiety dot. zadowolenia wśród klientów. Jedynie 3 spośród 12 reakcji na skargi zostały uznane za niezadowolające, lecz wiąże się to z tym, że te same osoby składają rok w rok te same skargi bez przedstawiania nowych dowodów (osoby mieszkające przy hałaśliwych drogach itp.). Zgodnie z nowymi przepisami prawa, WIOŚ nie ma obowiązku reagować na skargę w sytuacji, gdy nie pojawiają się żadne dowody. Mimo tego, przy planowaniu działań zaradczych, WIOŚ stara się zorganizować spotkania z tego rodzaju osobami i odpowiedzieć na pytania zrozumiałym językiem. Co więcej, urzędnicy WIOŚ są szkoleni przez psychologa w zakresie korzystania z „języka ułatwiającego komunikację z trudnymi klientami”, co okazuje się bardzo przydatne. Pracownikom bardzo przydaje się wiedza, że klienci wcale nie kierują swych skarg przeciwko nim, lecz przeciwko „życiu i prawu”. Za cel w roku 2011 WIOŚ stawia sobie niesienie pomocy klientom w związku z ich problemami w inny niż dotychczas sposób – poprzez poświęcenie klientom uwagi, nie zaś przyglądanie się ich staraniom zza biurka.

Aby lepiej zdać sobie sprawę ze znaczenia tego rodzaju systemów pozyskiwania informacji zwrotnej oraz rozszerzyć owo znaczenie, dobrze jest wziąć pod uwagę trzy kategorie:

1. komentarze: sugestie i uwagi dotyczące jakości i sposobu świadczenia usług; zapytania o informacje;
2. pochwały: komentarze wyrażające uznanie i to, że dana usługa została należycie wyświadczona oraz
3. skargi i zażalenia: uwagi wyrażające niezadowolenie lub informacje o tym, że coś zostało zrobione w niewłaściwy sposób i powinno zostać poprawione.

System, który uwzględnia nie tylko skargi, ale także i pochwały, może okazać się niezwykle przydatny, jako że sprawdzanie tego, co funkcjonuje dobrze może być równie ważne jak doszukiwanie się niedociągnięć. Pochwały oraz to, że ktoś docenia starania pracowników mogą pozytywnie wpłynąć na ich morale i wyniki w pracy, w związku z czym ważnym jest, by pamiętać o przekazywaniu takich uwag pracownikom.

Prawidłowa rejestracja i klasyfikacja skarg umożliwia analizę ich liczby, zaś analiza innego rodzaju uwag klientów pozwala na przyjrzenie się trendom i wzorcom zachowań. Warto także analizować skutki działań. Po wprowadzeniu odpowiednich systemów, organizacja będzie w stanie zdobyć istotne informacje dotyczące danego elementu procesu świadczenia usługi – zakończonego powodzeniem lub nie – co może w dalszej perspektywie wpłynąć na projektowanie usług oraz pozwolić lepiej zrozumieć zadowolenie klienta lub jego brak.

Ważnym jest udostępnienie klientom sposobów przekazywania informacji zwrotnej oraz dostępu do osób posługujących się ich językiem, a także zadbanie o obsługę osób niepełnosprawnych i grup, które są wyłączone, nieuwzględniane, lub izolowane.

8. Nowe podejście do reprezentatywności

Celem licznych badań i konsultacji jest polepszenie reprezentatywności. Jest to często założenie o charakterze demokratycznym obejmujące pragnienie uwzględnienia opinii jak najszerszego kręgu klientów. Ma to także znaczenie statystyczne. Nie każdy postrzega reprezentatywność w ten sam sposób, w związku z czym organizacje zdają sobie sprawę, że opinie pewnych grup użytkowników (nieliczne lub rozproszone) są niekiedy ignorowane oraz, że słabe oceny podważają wyniki badania.

Zamiast dążyć za wszelką cenę do wysokiej statystycznej reprezentatywności próbki (cel w praktyce bardzo trudny do zrealizowania i tak naprawdę nie zawsze konieczny), lepiej jest upewnić się, dzięki stosowaniu różnych rodzajów badań, że wszystkie osoby korzystające z usługi mają okazję wypowiedzieć się na jej temat. Jakość i przydatność badania można znacząco polepszyć poprzez dokładne zastanowienie się nad tym, co dokładnie oznacza pojęcie „reprezentatywność” w danym kontekście.

Celem niniejszego dokumentu jest przedstawienie technik badawczych pozwalających na poznanie poglądów poszczególnych klientów lub użytkowników usług w ramach szerszej zakrojonego badania będącego częścią ogólnej strategii dotyczącej pozyskiwania informacji zwrotnych od klientów i konsumentów. Pamiętać należy przy tym, że granica pomiędzy tymi dwoma podejściami ulega niekiedy rozmyciu – przy odpowiednim planowaniu i dobrze wyznaczonym celu, wiele technik badawczych zwykle kojarzonych z bezpośrednim udziałem użytkownika (spotkania publiczne, warsztaty, konferencje) może posłużyć do pozyskania danych dotyczących jakości usług. W każdej organizacji na pewno dałoby się w lepszy sposób wykorzystać grupy użytkowników już istniejące dla celów badawczych i konsultacyjnych tak, aby sprawić, że badania i konsultacje obejmą jak najszerszy krąg

PRZYKŁAD: ZAANGAŻOWANIE OBYWATELI (RUMUNIA)

Rumuńska Narodowa Agencja Urzędników (ang. The National Agency of Civil Servants) we współpracy ze stowarzyszeniem Pomoc i Programy na rzecz Rozwoju Zrównoważonego – Plan 21 wprowadziła w Rumunii model transparentności instytucjonalnej i oceny poziomu zaangażowania obywateli (C.L.E.A.R.) opracowany przez Radę Europy.

CLEAR to narzędzie pozwalające na pomiar poziomu zaangażowania obywateli z różnych społeczności lokalnych. Jest to narzędzie diagnostyczne, które pomaga instytucjom publicznym i innego rodzaju organizacjom w określaniu słabych i mocnych stron ich działalności w danym regionie. Zakłada się, że obywatele chętniej współpracują, gdy:

- mogą – tj. mają odpowiednie zasoby i wiedzę;
- chcą – tj. są przywiązani do swojej społeczności i wykazują się wysokim poziomem zaufania;
- umożliwia im się to – tj. mają szansę na wzięcie udziału w działaniach organizacji i istnieją rozmaite struktury zrzeszające obywateli;
- prosi się ich o to – tj. instytucje lub grupy ochotnicze (wolontariusze) mobilizują ich do działania;
- reaguje się na ich działania – tj. widzą, że ich poglądy wzięto pod uwagę.

Narzędzie opiera się na powyższych pięciu założeniach, których uzupełnieniem jest lokalne tło działań, czyli cechy charakterystyczne danej społeczności, które ułatwiają zaangażowanie obywateli w działania. Jest to w zasadzie „etap zerowy” procesu badawczego, który ma na celu przedstawienie informacji dotyczących poziomu zaangażowania obywateli w danym rejonie i wskazuje, do pewnego stopnia, na inicjatywy danej gminy/danego okręgu z zakresu zachęcania obywateli do aktywnego zaangażowania.

Procedura oceny CLEAR w Rumunii różniła się od ocen CLEAR w innych krajach, jako że obejmowała nie tylko wewnętrzną ocenę instytucji, lecz także ocenę instytucji przez obywateli oraz społeczeństwo. Projekt wdrożono w czterech okręgach Rumunii oraz w stolicy, Bukareszcie. Jego zakres obejmował: obywateli, urzędników, przedstawicieli organizacji pozarządowych, 18 instytucji pożytku publicznego z czterech okręgów i Bukaresztu (ratusz miejski, władze miasta, władze gminy, rady krajowe oraz prefekci) oraz media (około 160.000 osób będących bezpośrednimi lub pośrednimi beneficjentami).

Ocena obejmowała raport przygotowywany przez każdą z 18 wspomnianych instytucji w oparciu o kwestionariusz obejmujący kwestie brane pod uwagę w ramach narzędzia CLEAR. Przeprowadzono także badanie ilościowe: ankietę z udziałem urzędników zatrudnionych przez badane instytucję. Ogółem wypełniono 924 kwestionariusze.

Kolejnym źródłem danych do przygotowania raportu było badanie przeprowadzone przez reprezentantów społeczeństwa obywatelskiego. Wyłoniono grupę 32 ochotników reprezentujących rozmaite organizacje pozarządowe i przeszkolono ich na obserwatorów w ramach projektu; ich zadaniem było przeprowadzanie we wspomnianych czterech okręgach ankiet z obywatelami w oparciu o przygotowane kwestionariusze i z uwzględnieniem kryteriów takich jak wiek, wykształcenie, płeć oraz miejsce zamieszkania. Obserwatorzy przygotowali raporty ze swej działalności i spostrzeżeń w okresie badania.

Przeprowadzono rozmowy badawcze z 1080 osobami i, w ramach kampanii informacyjnych, przeprowadzono rozmowy z około 10 000 ludzi. Dzięki temu badacze nabyli umiejętności i wiedzę pozwalające im na zaangażowanie się w kwestie dotyczące społeczności, w której żyją. Wskutek badania urzędnicy stali się bardziej otwarci na obywateli i ich potrzeby, a dzięki raportom przedstawiającym wyniki badania będą też w stanie poprawić sposób, w jaki pracują, oraz sposób funkcjonowania zatrudniających ich instytucji.

użytkowników. W zależności od celu badania, wiele z technik przedstawionych w niniejszym dokumencie da się dostosować tak, aby uwzględniały większy udział uczestników. Dzięki temu sposób przeprowadzania badań może przyczynić się do wzrostu poziomu życia, polepszenia funkcjonowania społeczności oraz poprawy możliwości funkcjonowania organizacji.

Istotne jest, by zwiększyć zaangażowanie uczestników badania w badanie i konsultacje dotyczące jakości usług. Większy udział oznacza szerszy zasób wiedzy i większe zróżnicowanie doświadczeń oraz sprawia, że trudniej przeoczyć grupy osób, które mogą być niewielkie, lecz których opinie mają znaczenie. Ich cenne uwagi i doświadczenia zwykle gubią się w natłoku innych danych statystycznych.

Dzięki posługiwaniu się metodami badawczymi bezpośrednio angażującymi obywateli, możliwym staje się korzystanie z szerszego doświadczenia oraz zyskanie lepszego zrozumienia różnych perspektyw, potrzeb i oczekiwań różnych grup obywateli. Badania i konsultacje z większym udziałem obywateli zwykle cieszą się większym zaufaniem wśród szerszego kręgu użytkowników usług. Dzięki temu zwiększa się waga i skuteczność badań z udziałem przedstawicieli użytkowników.

9. Dobór metody odpowiedniej dla osiągnięcia danego celu

Może pojawić się chęć wykorzystania gotowych technik badawczych, wykorzystujących wystandaryzowane kwestionariusze, lub skorzystania z już istniejących ankiet przygotowanych w związku z wcześniejszymi badaniami, bądź też skorzystania z technik badawczych oferowanych na rynku przez wykonawców. Wszystkie tego typu rozwiązania mogą wydawać się dobre z racji tego, że wyglądają na gotową i kompletną metodologię, jednakże z samej swej natury narzucają konkretne podejście. Gotowe ankiety oferowane przez wykonawców raczej nie będą miały odpowiedniego zakresu, jako że nie zostały specjalnie pod tym kątem zaprojektowane i dostosowane do lokalnego kontekstu. Ankiety zwykle przygotowuje się w celu pozyskania standardowych danych mających umożliwić porównanie dwóch wyników oraz zmian zachodzących w czasie, w związku z czym może nie dać się dostosować ich do innych celów badawczych. Na przykład: niemożliwym może okazać się wprowadzenie zmian do samego kwestionariusza lub inne sformułowanie pytań w nim, jako że działanie takie negatywnie wpłynęłoby na jakość i rzetelność pozyskanych danych. Wskutek tego, kwestionariusze takie mają niewiele zalet w porównaniu do specjalnie zamówionego i zaprojektowanego badania. Nie oznacza to bynajmniej, że organizacja nie może niczego się nauczyć z doświadczeń, praktycznych przykładów badań i podejścia do badań innych organizacji – po prostu należy unikać bezmyślnego kopiowania rozwiązań.

	Zidentyfikowanie potencjału do wprowadzenia konkretnych usprawnień	Poznanie pragnień i preferencji klienta	Reprezentatywność	Zaangażowanie użytkownika	Cena
Ankieta dla klienta	+/-	+	+	+	--
Tajemniczy Klient	++	-	-	-	+

Grupa fokusowa	+	++	+/-	+/-	+
Analiza skarg	++	+/-	-	+/-	+
Informacje od pracowników	+	+	-	-	+/-
Analiza procesu	+/-	-	-	-	+/-

Przy wybieraniu odpowiedniego narzędzia, należy wziąć pod uwagę różne kwestie. Jeżeli celem badania jest pozyskanie wiedzy o potencjalnych usprawnieniach, niektóre narzędzia badawcze nie będą mogły zostać skutecznie wykorzystane. Niektóre narzędzia mierzą tylko poziom satysfakcji (i nie pozwalają zdobyć danych dotyczących, na przykład, oczekiwań, roszczeń, preferencji itp.), inne zaś opierają się głównie na reprezentatywności (patrz opis powyżej) i statystyce. Nie wszystkie narzędzia badawcze umożliwiają aktywny udział uczestników, a w grę wchodzi również także koszty związane z posługiwaniem się danym rozwiązaniem. Powyższa tabela może pomóc organizacji w doborze właściwego narzędzia. Na koniec, pamiętając o tym, że naszym celem jest poprawa i udoskonalenie, warto zaznaczyć, że nie wszystkie rodzaje standardowych ankiet badających zadowolenie klienta automatycznie pozwalają dowiedzieć się więcej o tym, co należy jeszcze zmienić i gdzie.

PRZYKŁAD: POMIAR POZIOMU ZADOWOLENIA KLIENTA W EUROPEJSKIM FUNDUSZU SPOŁECZNYM (LITWA)

Agencja Europejskiego Funduszu Społecznego (ang. The European Social Fund Agency) przygotowuje na Litwie badania dotyczące jakości świadczonych przez siebie usług.

Pierwszy z pomiarów poziomu zadowolenia odbył się w roku 2006. Głównym jego celem było pozyskanie informacji zwrotnych od klientów nt. szkoleń i wykładów organizowanych przez tę instytucję. Na początku roku 2008 przeprowadzono pierwsze badania mające na celu ocenę poziomu wszystkich usług oferowanych przez instytucję. Ankiety tego samego rodzaju przeprowadzono pod koniec lat 2008 oraz 2009.

W celu zmierzenia poziomu zadowolenia klientów, instytucja posługuje się szeregiem narzędzi:

- Raz do roku rozpowszechnia (za pośrednictwem poczty elektronicznej) ankiety dot. poziomu świadczonych usług i obejmujące pytania na temat jakości i profesjonalizmu świadczonych usług oraz komunikacji z nimi związanej.
- Ankiety do samodzielnego wypełniania rozpowszechniane są po każdym szkoleniu i wykładzie. Obejmują aspekty takie jak: czy cel szkolenia jest jasny, czy informacje przekazane w ramach szkolenia odpowiadają poziomowi wiedzy uczestników, jakość prezentacji slajdów, materiałów dla uczestników, kompetencje trenerów, ogólne kwestie związane z organizacją danego wydarzenia itp.
- Co jakiś czas, mniej więcej dwa razy do roku, odbywają się także badania przez Internet. W ramach takiego badania respondentowi zadaje się krótkie pytania związane z istotnymi w danej chwili kwestiami.
- Od roku 2008 corocznie organizowane są panele klientów, podczas których organizatorzy projektów (poprzez przedstawicieli) gromadzą się w jednym miejscu i dzielą się swoimi doświadczeniami, pozytywnymi i negatywnymi, związanymi z realizacją projektów i współpracą z instytucją.
- Spotkania grupowe i rozmowy w grupach z ministerstwami (władza zarządzająca i instytucje pośredniczące) są organizowane w celu zdobycia informacji zwrotnych dot. jakości pracy instytucji i ustalenia najlepszych sposobów współpracy. Do tej pory zorganizowano już kilka takich spotkań.
- Na stronie instytucji ma pojawić się system pozwalający na zbieranie komentarzy, pochwał i skarg.

Kombinacja tych narzędzi umożliwi ocenę działań instytucji w różnych skalach czasowych (np. ankiety roczne i ankiety po każdym szkoleniu) oraz z perspektywy różnych grup interesariuszy (ministerstwa, organizatorzy projektów itp.). Co więcej, różne formy badania poziomu zadowolenia klienta uzupełniają się nawzajem (np. badania przez e-mail i panele dla klientów): jedne pozwalają prowadzić szeroko zakrojone badania, inne umożliwiają szczegółowe omówienie danej kwestii i podejmowanie decyzji z udziałem klienta.

W oparciu o wyniki badań przewiduje się podjęcie odpowiednich działań w celu wprowadzenia usprawnień. Np. w roku 2010 pracownicy instytucji przygotowali standardy dot. obsługi klienta, które wdrożono w roku 2011. Usprawnienia wynikające z ocen wykładów i szkoleń to między innymi: wymiana lub lepsze przeszkolenie lektorów, zmiana miejsca zajęć na lepsze, polepszenie jakości slajdów. Działania o większym znaczeniu uwzględniono w planie działania instytucji.

Udoskonalenie

Udoskonalenie

Rzeczownik

1. Sytuacja, w której coś ulega poprawie lub gdy osiąga się poprawę.

Część 3: Analiza wyników

„Jakie wnioski możemy wyciągnąć na podstawie zgromadzonych informacji”

Gromadzenie danych we właściwy sposób oraz zadawanie właściwych pytań to kluczowe kroki na drodze ku udanemu pomiarowi satysfakcji klienta. Niemniej jednak, badanie będzie cenne tylko wówczas, gdy stanowić będzie podstawę dla zrozumienia sytuacji, która może zostać wykorzystana jako podstawa transformacji usług. Niniejsza część publikacji przedstawia w zarysie, w jaki sposób wykorzystywać zgromadzone dane, by mieć pewność, że umożliwią one zrozumienie sytuacji, a na ich podstawie będzie można wyciągnąć wnioski, które pozwolą na dalsze doskonalenie organizacji i świadczonych przez nią usług.



1. Jakie są opinie poszczególnych grup?

Jak zostało to podkreślone we wcześniejszej części publikacji, przed przystąpieniem do pomiaru satysfakcji klienta warto zastanowić się, jakiego rodzaju podział grup klientów odnosi się do danej organizacji. Segmentacja ma także duże znaczenie w przypadku analizowania wyników. Świadomość tego, że poglądy, doświadczenia i poziom satysfakcji w jednej podgrupie klientów mogą odbiegać od tych samych parametrów w innej grupie, umożliwia organizacji rozpoczęcie formułowania planu ukierunkowanego na działania w celu poprawy świadczonych usług. Na podstawowym poziomie, analiza ta może być oparta na rozbiciu wyników na grupy według posiadanych informacji o klientach, np. ich wieku, płci, wykorzystania usług lub kanałów komunikacji itd., które zostały zgromadzone dzięki badaniom, lub które dostępne są w bazie klientów wykorzystywanej w celu doboru próby do badania.

Niektóre organizacje wykorzystują wstępnie zdefiniowane grupy klientów w celu określenia różnic między poszczególnymi grupami, co może stanowić źródło informacji na temat sposobów dokonania udoskonalień w zakresie usług, by były one dostosowane do zróżnicowanych potrzeb tych grup. Te modele segmentacji mogą opierać się na cechach socjo-demograficznych lub bardziej złożonych systemach klasyfikacji, które wykraczają poza ramy podstawowych konceptów socjo-demograficznych, które umożliwiają klasyfikację osób ze względu na styl życia, kulturę i zachowania konsumencie, w oparciu o miejsce zamieszkania. Wraz z coraz szerszym stosowaniem tych technik w sektorze prywatnym, postrzegane są one jako coraz bardziej wiarygodne źródło danych przez administrację na szczeblu lokalnym i centralnym.

Termin „segmentacja” używany jest również do opisu techniki statystycznej nazywanej „analizą skupień” (ang. cluster analysis). Podejście to znajduje zastosowanie przy ustalaniu właściwych strategii komunikacyjnych, lecz może stać się również użytecznym narzędziem w przypadku pomiaru satysfakcji klientów, umożliwiając wgląd w różne grupy klientów.

PRZYPADEK: SEGMENTACJA W ADMINISTRACJI DROGOWEJ (SZWECJA)

Od roku 2000, Szwedzka Administracja Drogowa (ang. Swedish Road Administration) systematycznie rejestruje i analizuje potrzeby klientów, jednostek i biznesu korzystających ze szwedzkiego systemu transportu.

By kierować tym zadaniem (głównie na wewnętrzny użytek organizacji), podjęta została decyzja o podziale klientów na dwie grupy: jednostki i społeczność biznesową. Grupy jednostek zostały również podzielone na podgrupy:

- Dzieci w wieku 0-17 lat
- Młodzież w wieku 18-24 lata
- Osoby czynne zawodowo
- Starsi obywatele
- Osoby niepełnosprawne

Istniejące segmentacje można również wykorzystywać w celu zrozumienia, czym są kluczowe kwestie dla poszczególnych grup klientów. Może okazać się to przydatne w ukierunkowaniu działań na konkretne obszary problemów, które w sposób jasny mogą nie wynikać z ogólnych rezultatów. Dane zgromadzone w badaniu satysfakcji klientów mogą również znaleźć zastosowanie przy określaniu grup klientów według ich postaw względem usług lub ich potrzeb (dotyczących np. wydajności, współpracy, poradnictwa). Niemniej jednak, przed podjęciem analizy segmentacyjnej należy zawsze zwracać szczególną uwagę na to, by stanowiła ona uzupełnienie technik już wykorzystywanych w organizacji i nie prowadziła do powielania ich oraz nie była przyczyną chaosu. Wyżej wymienione formy segmentacji mogą być stosowane w połączeniu z analizą kluczowych czynników sukcesu (patrz niżej), co pomoże określić działania ukierunkowane na udoskonalenie usług dla poszczególnych grup.

Segmentacja w sektorze publicznym jest odrębnym tematem. Niemniej jednak, niniejsza część byłaby niekompletna bez zwrócenia uwagi na tę kwestię. Często rozumiana w sposób niewłaściwy, segmentacja jest skutecznym narzędziem, które może pomóc kierownictwu i pracownikom organizacji w wizualizacji swoich klientów i określeniu grup klientów o wspólnych potrzebach.

Program Rządowej Sieci Komunikacyjnej *Zaangażowanie* (Government Communications Network's *Engage Programme*)⁴ definiuje segmentację jako: „Podzielenie odbiorców na jednorodne i osiągalne grupy w oparciu o wspólne potrzeby i cechy charakterystyczne takie jak:

- kim są (czynniki socjo-demograficzne)
- co robią (ich zachowania)
- co myślą i czują (ich postawy i potrzeby).”

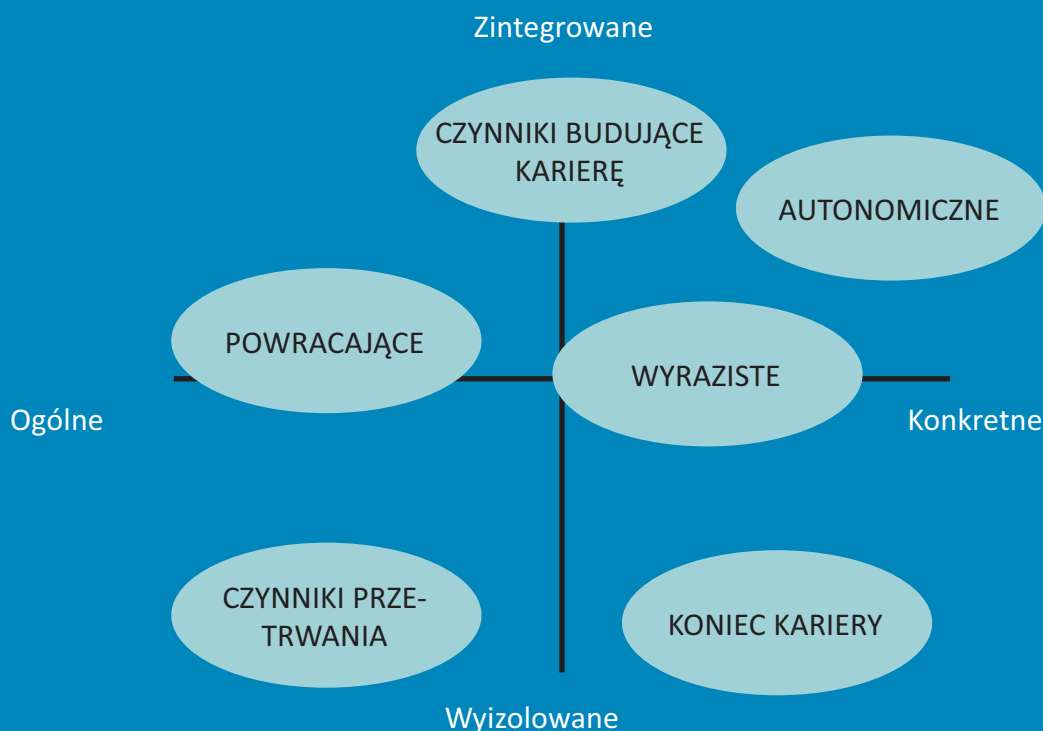
Segmentację można wykorzystywać jako narzędzie strategiczne lub operacyjne. To, w jaki sposób zdefiniowana zostanie segmentacja, będzie uzależnione od celu, który chce się osiągnąć. Dobrze zastosowana segmentacja może zaowocować w organizacji stworzeniem wspólnej struktury i języka do prowadzenia rozmów na temat klientów w kontekście strategii i planów.

⁴ <http://engage.comms.gov.uk/>

Poprzez rozważania dotyczące najlepszego sposobu świadczenia usług w odniesieniu do każdego segmentu, organizacja zaczyna przyjmować podejście zorientowane na klienta, a nie na usługę czy produkt. Podejście takie może przynieść korzyści nie tylko w postaci bardziej usatysfakcjonowanych i zaangażowanych klientów, ale również w formie poprawy efektywności organizacji.

PRZYPADK: SEGMENTACJA WE FLAMANDZKIEJ SŁUŻBIE ZATRUDNIENIA (BELGIA)

Flamandzka publiczna służba zatrudnienia pomaga osobom poszukującym pracy w jej znalezieniu. Działała przez długi czas wykorzystując klasyczne metody segmentacji (wiek, wykształcenie itd.) w celu określenia usług, które mają być świadczone dla różnych grup. Od pewnego czasu zaczęto jednak stosować nowy rodzaj segmentacji oparty o potrzeby i cechy osobowe osób poszukujących pracy. W ten właśnie sposób opracowana została typologia cech osób poszukujących nowej pracy (osoby wymagające bardzo indywidualnego podejścia i pracy z trenerem, osoby wymagające jedynie krótkiego okresu doradztwa, osoby wymagające dodatkowych kwalifikacji (re-edukacja) itd.). Bazując na tej typologii, dostosowano proces świadczenia usług, natomiast zasoby (personel, czas, środki finansowe na kształcenie) zostały poddane reorganizacji, a następnie wykorzystano je w bardziej skuteczny i wydajny sposób.



Poniższa lista może być przydatna w przeprowadzeniu udanej segmentacji:

- Odpowiedzialność: Zaplanować, w jaki sposób segmentacja będzie wykorzystywana – przez kogo i do czego,
- Wykorzystywanie: Wykorzystać istniejącą wiedzę i dane jako pomoc w stworzeniu kwestionariusza segmentacji,
- Własność: Powierzyć zadanie konkretnemu działowi i interesariuszom,
- Zastosowanie: Przedstawić segmenty w sposób przemawiający do wyobraźni.

Powstały schemat segmentacji powinien być możliwy do zrealizowania. Oznacza to, że segmenty są mierzalne, możliwe do zidentyfikowania i określenia, można do nich dotrzeć z przekazem poprzez media i kanały komunikacyjne oraz, że są na tyle istotne, by podejmować w stosunku do nich

oddzielnie ukierunkowane działania. Schemat tego rodzaju powinien również uwzględniać fakt, że potrzeby, preferencje i postawy klientów ulegają zmianie, dlatego nie powinien on zbyt długo pozostawać w tej samej postaci – wręcz przeciwnie, powinien być odpowiednio aktualizowany.

Jak przedstawiono w niniejszej publikacji, administracja musi służyć całej społeczności i nie może dopasowywać się do jednostek, ale nie może też oferować całkowicie ujednoliconej usługi. Segmentacja stanowi wydajne rozwiązanie i pomaga zrozumieć, w jaki sposób najlepiej rozdzielać środki. Ostatecznie jednak, sukces jakiegokolwiek segmentacji klientów zależeć będzie od zdolności organizacji do jak najszerzego określenia potrzeb klientów, stąd żaden schemat nie powinien być zbyt złożony.

2. Co stanowi siłę napędową satysfakcji i jak ona działa?

Jak zostało to omówione w poprzedniej części, poprzestanie wyłącznie na pomiarze satysfakcji nie wystarcza do podjęcia decyzji o zmianie usługi – pomiar ten jest dla organizacji źródłem wiedzy na temat skuteczności własnych działań, lecz nie odpowiada na pytanie, dlaczego sytuacja jest właśnie taka. Ponadto, duże znaczenie odgrywa zrozumienie wpływu, jaki różne czynniki wywierają na doświadczenia klienta oraz w jaki sposób wzajemnie na siebie oddziałują. W celu uzyskania danych umożliwiających podjęcie działań, niezwykle istotne jest dogłębne zbadanie tych czynników, jak również zrozumienie, w jaki sposób można je zmienić w celu poprawy obsługi klienta.

2.1. Wymiary i wyznaczniki jakości usług i płynącej z nich satysfakcji

Tak, jak w przypadku modeli pomiaru satysfakcji i określania priorytetów, istnieje również szereg różnych czynników, które mają duży wpływ na postrzeganie usługi. Zanim przyjrzymy się udoskonaleniom i podejściom alternatywnym, zacznijmy od czynników w metodzie SERVQUAL.

A. Wyznaczniki jakości w Servqual

Literatura poświęcona jakości usług zazwyczaj stara się dokonać kategoryzacji czynników, które mają wpływ na postawy wobec usług na wielu poziomach. Na poziomie najwyższym dotyczy to niewielkiej liczby *wymiarów* jakości usługi. Mogą być one podzielone na szerszy zestaw *czynników* lub *wyznaczników* jakości usług, które są następnie wykorzystywane do opracowywania pytań wchodzących w skład ustrukturyzowanych kwestionariuszy pomiarowych.

W pierwotnej koncepcji modelu Servqual opisano 10 wyznaczników jakości usługi. Zostały one przedstawione poniżej wraz z ilustrującymi je przykładami.⁵

Wyznaczniki jakości usług	Przykłady
Dostęp Łatwy i wygodny dostęp do usługi	Urzędy w okolicy; zintegrowane usługi „pod jednym dachem” (one stop shops); dogodne godziny otwarcia; 24-godzinna obsługa telefoniczna; dostęp do Internetu
Komunikacja Informowanie klientów w zrozumiałym dla nich języku; wysłuchiwanie klientów	Napisane przejrzystym językiem broszury i ulotki informacyjne; materiały przekazu dostosowane do potrzeb poszczególnych grup (mniejszości narodowe, niedowidzący i niewidomi itd.); książki życzeń i zażeń

⁵ Accounts Commission for Scotland (1999), Can't Get No Satisfaction: Using a gap approach to measure service, str.32

Kompetencja Posiadanie umiejętności i wiedzy umożliwiających świadczenie usługi	Personel znający się na wykonywanej pracy i potrafiący ją wykonywać
Uprzejmość Uprzejmość, szacunek, wzgląd na innych, życzliwość personelu na wszystkich płaszczyznach	Uprzejme i przyjazne zachowanie personelu
Wiarygodność Zaufanie, reputacja i wizerunek	Reputacja usługi w szerszej społeczności; personel wzbudzający zaufanie u klientów
Niezawodność Świadczenie spójnej, dokładnej i niezawodnej usługi; świadczenie usługi zgodnej ze złożonymi obietnicami	Standardy określone w lokalnych kartach usługi, dokładność prowadzonych rejestrów; dokładność rachunków za usługi komunalne; wykonywanie pracy we właściwy sposób za pierwszym razem; dotrzymanie obietnic i terminów
Szybkie reagowanie 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
Elementy materialne Fizyczne aspekty usługi, takie jak sprzęt, udogodnienia, wygląd personelu	Nowoczesny sprzęt i udogodnienia; ubiór personelu
Rozumienie klienta Znajomość indywidualnych potrzeb klienta; rozpoznawanie stałych klientów	Gdy jest to możliwe, dostosowanie usługi do indywidualnych potrzeb

Wszechstronność i możliwość zastosowania tych wymiarów dla różnych usług były przedmiotem wielu dyskusji. Warto wspomnieć jeszcze jeden szczególny wymiar: wymiar działań naprawczych (w jaki sposób usługodawcy korygują źle działające elementy). Jest on postrzegany powszechnie jako brakujący element listy i stąd jest uwzględniany obecnie w szeregu metod.

B. Inne wymiary i wyznaczniki

Jak wspomniano powyżej, wymiary i czynniki mające wpływ jakość usług publicznych i prywatnych były poddawane szerokim badaniom – w niemal wszystkich opracowaniach uwzględnione zostały pewne poprawki lub uzupełnienia, których celem jest odzwierciedlenie specyfiki konkretnej usługi poddawanej badaniu. Próba podsumowania w tym miejscu całościowego podejścia nie przyniosłaby zbyt licznych korzyści. Warto jednak przedstawić w zarysie listę 18 wyznaczników jakości opracowaną przez Johnstona (1995 r.) opartą na badaniu sektora bankowego, którą często uważa się za bardziej pomocną i wszechstronną niż lista SERVQUAL:⁶

- *Dostęp*: fizyczna dostępność usługi, w tym łatwość zorientowania się w umiejscowieniu usługi w otoczeniu i czytelność postępowania.
- *Estetyka*: stopień, w jakim poszczególne elementy usługi są dla klienta przyjazne i zadowalające, co obejmuje zarówno wygląd zewnętrzny, jak i atmosferę realizacji usługi, wygląd i prezentację obiektów, towarów i personelu.
- *Troskliwość/pomocność*: stopień, w jakim obsługa, zwłaszcza personel kontaktowy, oferuje klientowi pomoc lub sprawia wrażenie poświęcania klientowi uwagi i okazuje gotowość służenia mu pomocą.
- *Dostępność*: dostępność udogodnień, personelu i towarów dla klienta. W przypadku personelu kontaktowego oznacza to zarówno proporcję liczby personelu w stosunku do liczby klientów oraz ilość czasu, jaki każdy członek personelu ma do dyspozycji dla każdego klienta. W przypadku towarów, dostępność obejmuje zarówno ilość, jak i asortyment produktów dostępnych dla klienta.

⁶ Johnston, R. (1995), The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers, International Journal of Bank Marketing, Vol. 15 n. 4, pp.111-116.

PRZYPADEK: REGION CENTRALNEJ MACEDONII (GRECJA)

Region Centralnej Macedonii (RCM) badał Satysfakcję Obywateli w dwóch odrębnych departamentach (Dyrektoriat Rozwoju Rolnictwa i Inspektorat Leśnictwa w Salonikach), po raz pierwszy wdrażając metodę SERVQUAL. W ten sposób, RCM położył fundamenty w odniesieniu do pomiaru świadczonych przez siebie usług. Wdrażanie metody SERVQUAL gwarantuje uzyskanie szczegółowego obrazu sposobu postrzegania przez obywateli usług, które są im świadczone; jest również pierwszym krokiem procedury usprawniania. Podjęcie działań usprawniających przez kierownictwo znajduje teraz uzasadnienie, jak również umożliwia koncentrację na poszczególnych obszarach operacyjnych w każdym departamencie.

Dzięki zastosowaniu SERVQUAL, RCM będzie mógł zbadać rozbieżności w zakresie oczekiwań klientów a postrzeganiem klientów-użytkowników w odniesieniu do jakości świadczonych usług. Rozbieżności w konkretnym obszarze mogą potencjalnie świadczyć o głębszym, ukrytym problemie, który wymaga analizy. Niemniej jednak, należy podkreślić, że wdrażanie musi być powiązane z interpretacją i odniesieniem się do pięciu obszarów jakości w warunkach i w kontekście procedur dotyczących świadczonych usług, które podlegają analizie. Odkrycie przyczyn rozbieżności, a w konsekwencji określenie właściwych środków usprawniających może być wspomagane poprzez właściwe dostosowanie pytań, co można wziąć pod uwagę podczas kolejnego wykorzystania narzędzia. Niemniej jednak, w każdym przypadku, gdy zlokalizowane zostaną istotne statystycznie rozbieżności między oczekiwaniami a postrzeganiem, muszą one stanowić punkt wyjścia, a nie zakończenie wysiłków mających na celu poprawę jakości usług w RCM.

Na koniec, należy podkreślić, że skuteczność narzędzia jest lepsza, gdy jego stosowanie powtarzane jest w regularnych odstępach czasu oraz po wdrożeniu zmian, na które się zdecydowano, w celu osiągnięcia poprawy. W ten sposób możliwe jest dokonanie okresowych porównań w celu określenia wpływu wywieranego przez wprowadzone zmiany na postrzeganie i oczekiwania klientów-użytkowników, co jest szczególnie ważne w przypadku procedur dotyczących reorganizacji czy usprawniania.

- *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 materialnych elementów usługi, obejmujących otoczenie usługi, udogodnienia, towary i personel kontaktowy.
- *Komfort*: fizyczny komfort otoczenia usługi i udogodnień.
- *Zaangażowanie*: widoczne zaangażowanie personelu w wykonywaną pracę, co obejmuje dumę i satysfakcję ze swojej pracy, staranność i dokładność.
- *Komunikacja*: umiejętność porozumiewania się usługodawców z klientem w sposób dla niego zrozumiały. 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 pracy we właściwy sposób.

PRZYPADEK: METODOLOGIA SATYSFAKCJI KLIENTA DLA USŁUG W TRYBIE ON-LINE I OFFLINE (WŁOCHY)

Włoski Departament Administracji Publicznej (ang. Department of Public Administration) opracował prosty w użyciu i uznany model dla wdrażania badań satysfakcji klientów i analizowania usług świadczonych zarówno w trybie online jak i offline.

Fazę eksperymentalną przeprowadzono w okresie ponad 18 miesięcy (początek 2009-lipiec 2010), a jej celem było dopuszczenie i przetestowanie ostatecznej wersji modelu. Działania pilotażowe dotyczyły grupy włoskich jednostek administracji publicznej. Dokonano wszechstronnego przeglądu krajowej i międzynarodowej literatury jak również przeprowadzono badania satysfakcji klientów w odniesieniu do uprzednio wyselekcjonowanych usług (on-line i offline). Po fazie eksperymentalnej opublikowano wytyczne modelu i są one obecnie dostępne w odniesieniu do wszystkich centralnych i lokalnych organów administracji publicznej na portalu PAQ (www.qualtapa.gov.it). Integracja (usługi online i offline) daje administracji możliwość wykorzystywania prostych narzędzi, które jednocześnie gwarantują porównywanie i benchmarking. Oto narzędzia wykorzystane w badaniu:

- kwestionariusz zawierający 22 elementy podzielone na 7 wymiarów: Dostępność; Adekwatność informacji; Zdolność szybkiego reagowania; Wygląd strony, Zarządzanie komunikacją z użytkownikiem, Poprawa relacji między administracją publiczną a obywatelami; Bezpieczeństwo. Na przykład:

DOSTĘPNOŚĆ
łatwy dostęp do strony i usług świadczonych w trybie online
łatwo uzyskać dostęp do strony
łatwo uzyskać dostęp do usług na stronie
łatwa rejestracja umożliwiająca korzystanie z usług na stronie

- 3 Emotikony w celu stworzenia „przyjaznego” układu graficznego i pozytywnych interakcji z respondentami.

Kwestionariusz oferuje dwie odrębne aplikacje zarówno dla usług w trybie online i offline:

a) Jedna wersja to wersja standardowa i używana do oceny całości usług świadczonych przez dowolny organ administracji.

b) To samo badanie ankietowe może być również zastosowane do oceny konkretnej usługi publicznej świadczonej przez organ administracji. W tym drugim przypadku, 6 z 7 wymiarów nie zmienia się, podczas gdy wymiar dotyczący „zdolności szybkiego reagowania” może zostać spersonalizowany w zależności od przypadku, zgodnie z charakterem każdej ocenianej usługi.

Próba wybierana jest przypadkowo spośród populacji użytkowników w określonym przedziale czasowym (zwykle jeden miesiąc).

Po zakończeniu badania wśród użytkowników, zgromadzone dane poddawane są analizie w szczegółowym raporcie. Celem tego raportu jest prezentacja wyników w formie opisowej oraz zilustrowanie bardziej złożonej analizy przy wykorzystaniu technik statystyki inferencyjnej (korelacje, regresje itd.). Głównym celem raportu jest stworzenie opartych na dowodach warunków wspierających organy administracyjne w opracowaniu działań usprawniających.

Rezultaty uzyskane w wyniku zastosowania modelu umożliwiają dokonanie pomiaru stopnia satysfakcji zgodnie z szeregiem różnych aspektów i, przyjmując te pomiary za punkt wyjścia, podjęcie inicjatyw optymalizacyjnych w odniesieniu do procesów związanych świadczeniem usług. W rzeczywistości, sposób zarządzania procesem (dźwignie operacyjne) wpływa na wyniki wydajności (wyniki procesu), które z kolei w sposób pozytywny lub negatywny wpływają na wyniki satysfakcji klientów. Standaryzacja zestawu elementów i wymiarów gwarantuje możliwość porównania informacji w czasie i przestrzeni, przy czym poprzez dalsze pomiary możliwe jest określenie priorytetów, w tym ważności, jaką respondenci przypisują poszczególnym wymiarom usługi.

- *Uprzejmość*: przejawiana przez obsługę, zwykle personel kontaktowy, uprzejmość, szacunek i przyzwoitość w obcowaniu z klientem oraz jego własnością. Obejmuje to zdolność personelu do powstrzymania się od natarczywości, narzucania się i wtrącania.
- *Elastyczność*: chęć i zdolność pracownika obsługi do zmiany charakteru usługi lub produktu tak, by odpowiadały one potrzebom klienta.
- *Przychylność*: serdeczność i przystępność (nie fizyczna) usługodawców, zwłaszcza personelu kontaktowego, na co składa się pogodne nastawienie i umiejętność wzbudzania w kliencie odczucia, iż jest on mile widziany.
- *Funkcjonalność*: użyteczność i dopasowanie w celu zapewnienia wysokiej jakości produktu – usług, udogodnień i towarów.
- *Rzetelność*: uczciwość, sprawiedliwość i zaufanie, z jakim klienci traktowani są przez organizację świadczącą usługi.
- *Solidność*: zachowanie stałego poziomu jakości w odniesieniu do usług, towarów i personelu. Obejmuje to punktualne świadczenie usługi oraz dotrzymywanie warunków ustalonych z klientem.
- *Szybkie reagowanie*: szybkość i terminowość świadczenia usługi. Obejmuje to okres 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 również zapewnienie poufności.

2.2. Analiza kluczowych czynników sukcesu⁷

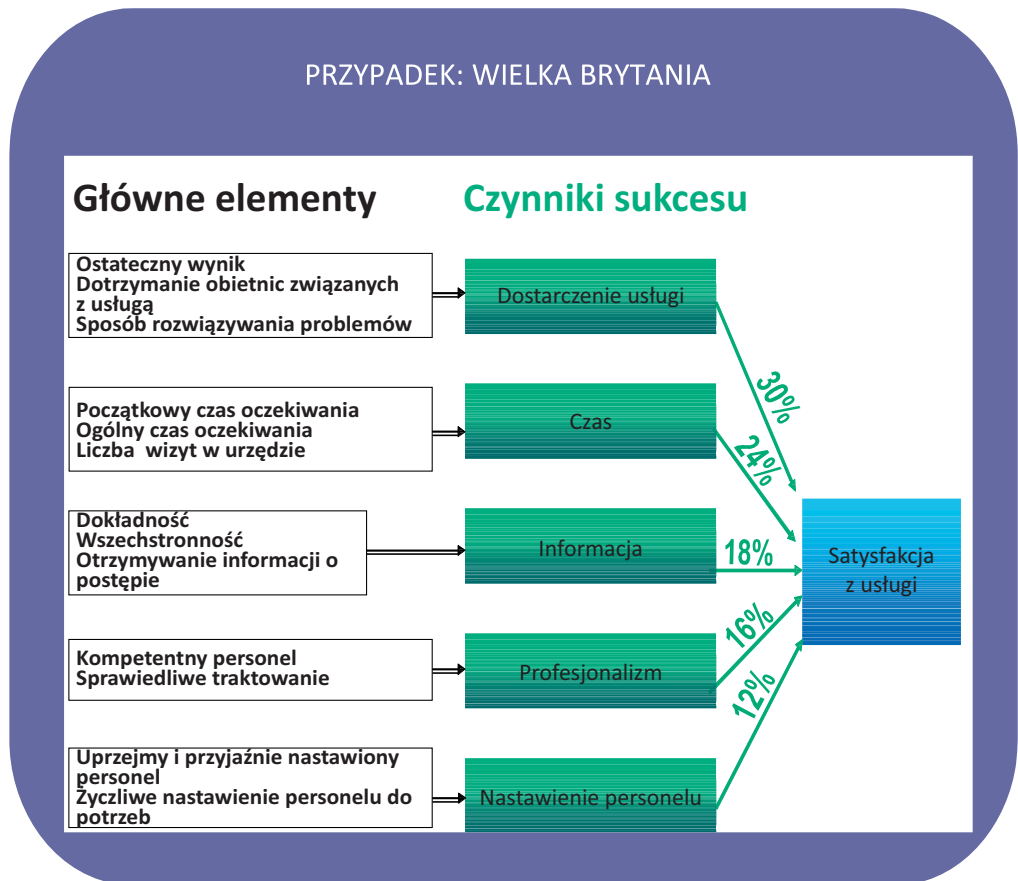
W zależności od tego, jak szczegółowe informacje udało się uzyskać na podstawie badania, lista czynników, które mogą wpływać na satysfakcję, może być dosyć długa. Niemniej jednak, można określić, które czynniki mają największy wpływ, a następnie wykorzystać te informacje w celu efektywnego wykorzystania zasobów. W ilościowym pomiarze satysfakcji klienta przeprowadzane jest to zwykle przy użyciu techniki statystycznej nazywanej regresją wielokrotną, która powszechnie znana jest pod nazwą analizy kluczowych czynników sukcesu.

Analiza kluczowych czynników sukcesu umożliwia stworzenie listy czynników wpływających na satysfakcję oraz daje obraz tego, jak istotny jest każdy z tych czynników. Wyniki analizy kluczowych czynników sukcesu można przedstawić w przyjazny użytkownikowi sposób, co pomaga lepiej przedstawić wnioski i przyczynić się do podjęcia odpowiednich działań w organizacji.

Jak zostało wspomniane, celem analizy kluczowych czynników sukcesu jest określenie najistotniejszych czynników dotyczących satysfakcji lub jej braku w odniesieniu do usługi, co pozwala na określenie obszarów, w których zmiany dokonane w zakresie usług, będą miały największy wpływ na doświadczenia klientów. Na poziomie ogólnym, istnieją wspólne dla wielu usług publicznych kluczowe czynniki sukcesu. Niemniej jednak, to na poziomie szczegółowym poszczególni usługodawcy mogą uzyskać cenny wgląd w istniejącą sytuację.

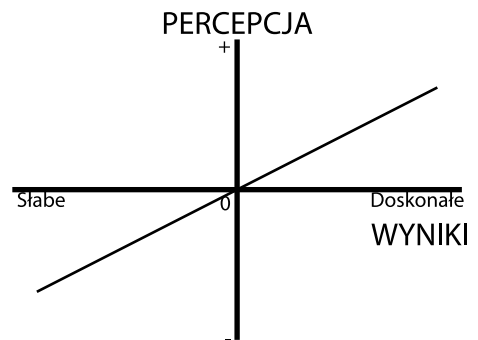
⁷ Na podstawie Johnston, R. and Heineke, J. (1998), Exploring the Relationship Between Perceptions and Performance: Priorities for Action, The Services Industries Journal, Vol 18, N° 1 (January), str. 101-112.

Co istotne, analiza kluczowych czynników sukcesu pomaga rozróżnić to, o czym klienci myślą i mówią, że wpływa na ich satysfakcję od kluczowych elementów w ich doświadczeniach klienta, które mają rzeczywisty wpływ. Pomiar satysfakcji klienta stanowi dla organizacji źródło ogólnych numerycznie wyrażonych „wyników” w odniesieniu do poziomów (nie)zadowolenia doświadczanych przez klientów w związku z różnymi obszarami świadczonych usług.



Analiza kluczowych czynników sukcesu zapewnia głębszy poziom badań ilościowych. Umożliwia wyizolowanie i dokonanie oceny każdego czynnika sukcesu zgodnie z wielkością wpływu, jaki wywiera na ogólną satysfakcję. W niektórych przypadkach możliwe jest również wyizolowanie i ewaluacja sub-czynników sukcesu oraz dokonanie pomiaru ich relatywnych elastyczności. Przy jednoczesnym określeniu priorytetów działania, analiza kluczowych czynników sukcesu pozwala organizacji zrozumieć, co leży poza jej kompetencjami, jak również określić wymiar, w jakim postrzeganie (za pośrednictwem mediów lub ustnych komunikatów) kształtuje rzekome poziomy satysfakcji ludzi. Jest to istotne ze strategicznego punktu widzenia i powinno być uwzględnione podczas stawiania celów odnoszących się do poprawy usług.

Związek między percepcją a wynikami



Przy określaniu priorytetów korzystne jest również szczegółowe rozważenie, w jaki sposób zmiany w wydajności poszczególnych czynników mogą wpływać na percepcję. Wczesne modele sugerują prostą liniową zależność pomiędzy jakością wykonania a percepcją, gdzie wzrost jakości (w przypadku dowolnego rozpoznanego czynnika) prowadzi do wzrostu percepcji jakości usługi i vice versa (Johnston i Heineke, 1998 r.). Ilustruje to wykres.

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

A. Rodzaje czynników jakościowych

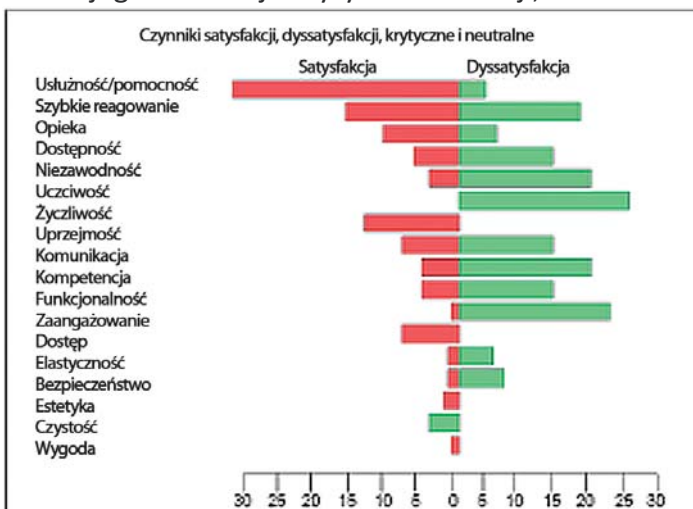
Czynniki jakości zostały podzielone na cztery główne kategorie:

- 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. Często podawany przykład to nieumyty widelec w restauracji; obecność brudnego widelca prawdopodobnie sprawi, że klient będzie niezadowolony, ale mało prawdopodobne jest to, że czysty widelec zwiększy satysfakcję klienta.
- Czynniki satysfakcji (lub czynniki potęgujące): czynniki te po przekroczeniu poziomu dostatecznego wywierają pozytywny wpływ na percepcję. Jeżeli jednak czynniki te są nieobecne lub ich jakość jest słaba, nie zmieniają wrażenia co do jakości usługi. Dla zilustrowania tego rodzaju czynników przytacza się przykład kelnera.

Jeżeli kelner nie pamięta klienta od czasu jego ostatniej wizyty w restauracji, to mało

prawdopodobne, żeby klient był z tego powodu niezadowolony, ale jeżeli go pamięta i pamięta jego ulubione wino, prawdopodobnie klient będzie zachwycony.

- 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.



Wykres z badań w sektorze bankowości, przeprowadzonych przez wspomnianego wcześniej Johnstona, ilustruje jak można sklasyfikować czynniki według wpływu, jaki wywierają. Pokazuje on klasyfikację odpowiedzi z badania Techniki Krytycznych Incydentów (CIT), gdzie wypowiedzi beneficjentów usług na temat szczególnie satysfakcjonujących lub niesatysfakcjonujących doświadczeń związanych z usługą, kodowane są na listę kluczowych wyznaczników. Usłużność z całą pewnością stanowi czynnik satysfakcji, podkreślany w zdarzeniach szczególnie satysfakcjonujących dla respondentów. Z drugiej strony, uczciwość wydaje się być wyraźnym czynnikiem dyssatisfakcji. Reagowanie to czynnik krytyczny (jak pokazuje wiele innych badań), natomiast komfort stanowi czynnik neutralny, nie wymieniany w żadnej wypowiedzi.

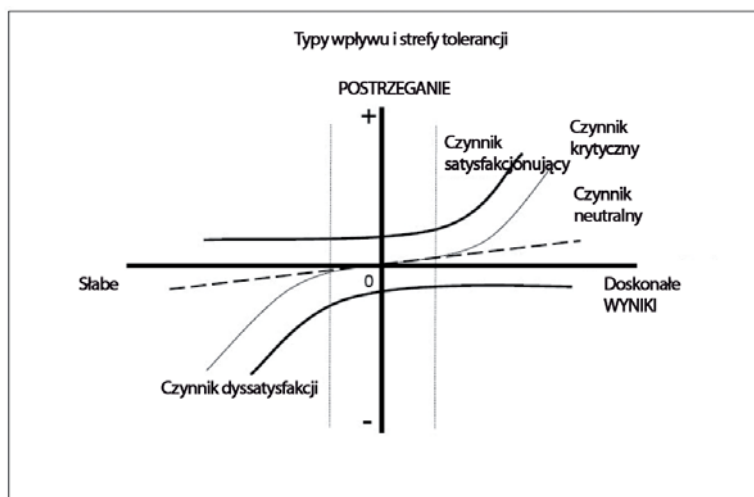
B. Wrażliwość czynników

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

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

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

Francuski przykład stanowi doskonałą ilustrację tego podejścia.



Poprawa jakości usług wiąże się ze słuchaniem użytkowników i przeprowadzaniem badań poziomu satysfakcji. Co jednak należy zrobić z wynikami? O czym w rzeczywistości świadczy współczynnik satysfakcji na poziomie 70 lub 80%? Jak przejść od pomiaru satysfakcji do ustalenia właściwego planu działania? Skąd wiemy, od czego powinniśmy zacząć i na co mamy największy wpływ? Pytania te stają się jeszcze istotniejsze w kontekście kryzysu ekonomicznego i ograniczeń budżetowych.

Po wykonaniu badania satysfakcji, można skorzystać z dodatkowych analiz statystycznych, które umożliwią wyjście poza ramy prostej oceny tego, co zostało ocenione dobrze, a co źle. Satysfakcja nie jest zjawiskiem liniowym, a oceniane czynniki (czas oczekiwania, pomocność personelu, informacje itd.) w różnym stopniu przyczyniają się do odczuwania satysfakcji, co jest uzależnione od tego, czy elementy te są czynnikami podstawowymi, kluczowymi, potęgującymi czy wtórnymi.

Dyrektoriat Generalny Modernizacji Państwa (ang. The General Directorate for state Modernization, DGME) przeprowadził zakrojone na szeroką skalę badanie, którego celem był pomiar satysfakcji użytkowników w odniesieniu do służb publicznych; opierało się ono na dwudziestu głównych wydarzeniach z życia człowieka (ślub, narodziny, utrata pracy, emerytura itd.). W badaniu tym celem było:

- 1) sprawdzić, czy możliwy jest pomiar satysfakcji użytkowników w zakresie zdarzeń życiowych (w przypadku wydarzeń takich jak utrata pracy czy ślub, ludzie mają do czynienia z kilkoma organami administracji, a nie tylko z jednym). Podejście oparte na zdarzeniach życiowych umożliwia dodanie kilku nowych wyznaczników usługi dobrej jakości, co w sposób szczególny eksponuje problemy użytkowników poprzedzające ich wizytę w organie administracji, a szczególnie wówczas, gdy usługa świadczona jest przez wiele takich placówek (określenie właściwego urzędu kontaktowego, spójności źródeł informacji)
- 2) dowiedzieć się, czy czynniki sukcesu w odniesieniu do satysfakcji miały charakter generyczny czy może wręcz przeciwnie, konkretne dla każdego wydarzenia życiowego
- 3) wyodrębnić czynniki sukcesu w odniesieniu do satysfakcji w związku z każdym zdarzeniem życiowym oraz przedstawić je różnym ministerstwom, dzięki czemu będą mogły one ponownie rozważyć swój plan działania poprzez zadanie sobie pytania: czy zajmujemy się czynnikami, które będą miały największy wpływ na satysfakcję użytkowników?

Na prośbę DGME, instytut badań przeprowadził ankietę wśród użytkowników usług publicznych; próbę badania stanowiło 9.504 respondentów stanowiących reprezentatywną grupę osób zamieszkałych we Francji w wieku powyżej 15. roku życia.

Badanie przeprowadzono w dwóch częściach między czerwcem a grudniem 2010. Pytania zadawano drogą telefoniczną.

Reprezentatywny charakter próby zagwarantowano poprzez zastosowanie metody kwotowej z uwzględnieniem płci, wieku i zawodu głowy rodziny, kategoryzując satysfakcję według regionów i obszaru stołecznego.

Ze względów praktycznych listę kryteriów/wyznaczników satysfakcji ograniczono do niemal dwudziestu. Zostały sklasyfikowane w trzech częściach zgodnie z drogą, jaką przebywa użytkownik (informacja, przyjęcie, świadczenie usługi), by było to czytelniejsze dla rozmówców.

Lista być może nie jest wyczerpująca, ale podsumowuje główne wymiary informacji zgromadzonych w badaniach jakościowych. Kryteria dotyczące przyjęcia i świadczenia usługi są dosyć klasyczne: stracony czas, czas przetwarzania i informacje o czasie przetwarzania, działania weryfikacyjne oraz profesjonalne zachowanie personelu.

	Liczba respondentów
Starzeję się/tracę moją niezależność	327
Straciłem pracę	396
Przygotowuję się do emerytury	405
Wynajmuję dom	293
Mam dom (buduję/kupuję dom)	275
Jestem studentem (wyższa edukacja)	370
Moje dziecko idzie do szkoły	604
Wybieram dalsze możliwości rozwoju (ścieżkę)	1241
Ubiegam się o otrzymanie dowodu	308
Dbam o moje zdrowie - Szpital	316
Dbam o zdrowie - Roszczenia ubezpieczeniowe	414
Wypełniam PIT I rozliczam się z podatku	659
Jestem właścicielem pojazdu	418
Jestem ofiarą przestępstwa	311
Przeprowadzam się / Zmieniam miejsce pobytu	324
Jeden z moich bliskich krewnych nie żyje	272
Biorę ślub/zawieram związek cywilny/ mieszkam z kimś	301
Jestem w ciąży	310
Jestem niepełnosprawny	324
Dbam o środowisko naturalne	295

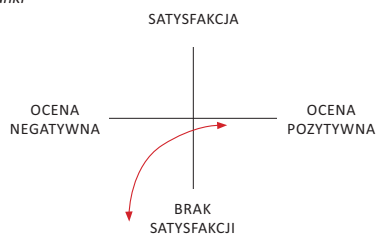
Podejście związane ze zdarzeniami życiowymi uwydatniło inne bardzo istotne wyznaczniki dotyczące fazy informacji wstępnych, szczególnie w sytuacji, gdy zaangażowanych jest wiele jednostek administracji (łatwość zidentyfikowania właściwego punktu kontaktowego lub spójność informacji udzielanych przez różne źródła itd.).

Wstępne informacje	Wstępne doradztwo Spersonalizowana informacja Informacja o koniecznych działaniach Rzetelność listy dokumentów	<i>Czy łatwo było znaleźć właściwe służby?</i> <i>Czy możliwe było uzyskanie informacji odnoszących się do konkretnego przypadku? Spójność informacji uzyskanych z różnych źródeł</i> <i>Jasne informacje na temat koniecznych działań</i> <i>Dokładność listy dokumentów, które należy dostarczyć</i>
Przyjęcie	Czas oczekiwania Informacja o czasie przetwarzania Godziny pracy Doradztwo Rejestracja wniosków	<i>Czas oczekiwania lub oczekiwanie na spotkanie z właściwą osobą</i> <i>Informacje na temat czasu oczekiwania na rozpatrzenie wniosku</i> <i>Godziny pracy</i> <i>Skierowanie do właściwej osoby</i> <i>Pewność, że wniosek zostanie rozpatrzony</i>
Świadczenie usługi	Zaufanie pokładane we wnioskodawcy Uprzejmość pracowników Działania kontrolno-weryfikacyjne Dostępność (wizyty/telefony) Czas przetwarzania Zaangażowanie pracowników Kompetencja pracowników Aktywność	<i>Zaufanie względem wypowiedzi klienta</i> <i>Przyjazne nastawienie osób kontaktowych</i> <i>Informacje na temat postępu w odniesieniu do złożonego wniosku</i> <i>Jak często trzeba było przychodzić lub dzwonić?</i> <i>Jak długo rozpatrywano wniosek</i> <i>Zaangażowanie osoby kontaktowej (służb) w sprawę</i> <i>Kompetencja osób kontaktowych</i> <i>Czy wykazywano inicjatywę w proponowaniu pomocnych rozwiązań?</i>

Poza wynikami każdego czynnika ocenianego wysoko lub nisko, analiza statystyczna pomaga określić jego znaczenie (korelacja statystyczna) względem ogólnej satysfakcji oraz sposób, w jaki dany czynnik przyczynia się do jej odczuwania. Satysfakcja nie jest zjawiskiem liniowym, a oceniane czynniki (czasy oczekiwania, pomocność personelu, informacje, itd.) przyczyniają się do różnych poziomów satysfakcji w zależności od tego, czy mamy do czynienia z czynnikami podstawowymi, kluczowymi, potęgującymi czy też czynnikami drugorzędnymi.

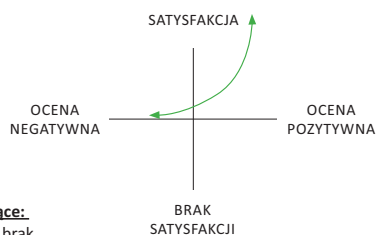
Czynniki podstawowe:
wpływ na brak satysfakcji,
brak wpływu na satys-
fakcję

Np.: czystość filiżanki



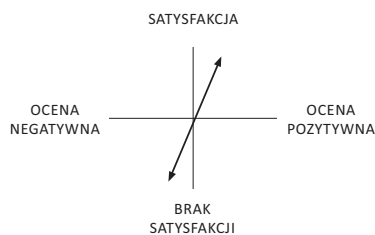
Czynniki potęgujące:
wpływ satysfakcję, brak
wpływu na jej brak

Np.: kawałki czekolady



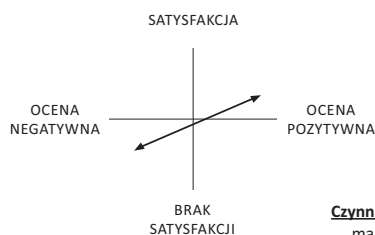
Czynniki kluczowe:
wpływ zarówno na satys-
fakcję i jej brak

Np.: smak kawy



Czynniki drugorzędne:
mają mały wpływ

Np.: kolor filiżanki



By zilustrować konkretny wpływ różnych kryteriów na ogólną satysfakcję, omówimy to na przykładzie osoby, która zamawia kawę:

Czynniki podstawowe: Jeśli kawa podana jest w brudnej filiżance, osoba ta będzie nieusatysfakcjonowana. Nie będzie jednak bardziej usatysfakcjonowana, jeśli kawa zostanie podana w czystej filiżance, ponieważ istnieje oczekiwanie „minimalnej” usługi. A zatem czystość filiżanki jest czynnikiem podstawowym pod względem wymiaru, w jakim przyczynia się do ogólnego poziomu odczuwanej satysfakcji.

Czynniki kluczowe: Jeśli kawa jest smaczna, satysfakcja klienta będzie większa. Jeśli nie jest, fakt ten może być źródłem pewnego niezadowolenia. W konsekwencji, smak kawy jest czynnikiem kluczowym, który wpływa zarówno na zadowolenie jak i na niezadowolenie jednostki.

Czynniki potęgujące: Jeśli kawa podawana jest z migdałami, fakt ten będzie miał pozytywny wpływ na percepcję jednostki, ponieważ nie spodziewała się ona takiej sytuacji. Wskutek tego, satysfakcja wzrośnie. Brak migdałów nie zmieni wrażenia w odniesieniu do jakości podanej kawy. W tym przypadku, migdały są czynnikiem potęgującym: reakcja na nie jest pozytywna, lecz ich brak nie wpływa na poczucie satysfakcji.

Czynniki drugorzędne: Wpływ koloru filiżanki, w jakiej podawana jest kawa, na odczuwaną satysfakcję ma charakter neutralny. Wskutek tego, kolor filiżanki jest mniej wrażliwy pod względem zmian wyników.

Tego typu asymetryczne analizy statystyczne przeprowadzono dla każdego zdarzenia życiowego; okazało się, że czynniki sukcesu dla satysfakcji są odrębne dla każdego zdarzenia życiowego.

Dla osoby zajmującej się formalnościami związanymi z przejściem na emeryturę, czas stracony w urzędach będzie źródłem raczej niezadowolenia niż satysfakcji (czynnik podstawowy). Satysfakcja takiej osoby jest ściśle związana ze zdolnością urzędników do udzielenia rzetelnych informacji (spersonalizowanych, spójnych i na podstawie których możliwe jest podjęcie działania). Czas przetwarzania i profesjonalizm personelu są czynnikami potęgującymi, co w praktyce oznacza, że większość osób nie wini administracji za długi czas przetwarzania w przypadku formalności związanych z przejściem na emeryturę (oczekiwania wiążą się przede wszystkim z rzetelnymi informacjami). Dla osoby, która właśnie straciła pracę, czas przetwarzania jest znacznie ważniejszy (czynnik kluczowy), co dotyczy również nastawienia i kompetencji personelu. Zaangażowanie urzędników i aktywne podejmowanie przez nich działań są wręcz uznawane za czynniki podstawowe.

Dla osoby zajmującej się formalnościami związanymi z przejściem na emeryturę, czas stracony w urzędach będzie źródłem raczej niezadowolenia niż satysfakcji (czynnik podstawowy). Satysfakcja takiej osoby jest ściśle związana ze zdolnością urzędników do udzielenia rzetelnych in-

PRZYKŁAD: FRANCUSKIE BADANIE NA TEMAT CZYNNIKÓW SUKCESU SATYSFAKЦИИ

„Przygotowanie do emerytury”	„Utrata pracy”
Czynniki podstawowe	
Stracony czas (liczba wizyt lub telefonów, na które traci się czas)	Zaangażowanie personelu /Aktywność Informacje
Czynniki kluczowe	
Użyteczność informacji łatwość odnalezienia właściwej służby	Nastawienie personelu (życzliwość) Kompetencje personelu Czas załatwienia sprawy
Czynniki potęgujące	
Czas załatwienia sprawy Kompetencje personelu/Zaangażowanie	Stracony czas
Czynniki drugorzędne	
Nastawienie personelu (przyjazność) Godziny otwarcia	

formacji (spersonalizowanych, spójnych i na podstawie których możliwe jest podjęcie działania). Czas przetwarzania i profesjonalizm personelu są czynnikami potęgującymi, co w praktyce oznacza, że większość osób nie wini administracji za długi czas przetwarzania w przypadku formalności związanych z przejściem na emeryturę (oczekiwania wiążą się przede wszystkim z rzetelnymi informacjami). Dla osoby, która właśnie straciła pracę, czas przetwarzania jest znacznie ważniejszy (czynnik kluczowy), co dotyczy również nastawienia i kompetencji personelu. Zaangażowanie urzędników i aktywne podejmowanie przez nich działań są wręcz uznawane za czynniki podstawowe.

W przypadku tego zdarzenia życiowego, czas oczekiwania na spotkanie z urzędnikiem organu administracji uznawany jest za czynnik potęgujący. Ten przykład świadczy o tym, że ponad taką samą wartość współczynnika osób nieusatysfakcjonowanych (29% w przypadku emerytury i 35% w przypadku utraty pracy w odniesieniu do czasu oczekiwania) działania, jakie powinny zostać podjęte różnią się zgodnie z charakterem rodzaju czynnika: czas oczekiwania uznawany jest za czynnik podstawowy w przypadku emerytury, a zatem należy zająć się tym niezwłocznie, natomiast ten sam element stanowi czynnik potęgujący w przypadku osób, które straciły pracę, w związku z czym ich priorytety są inne.

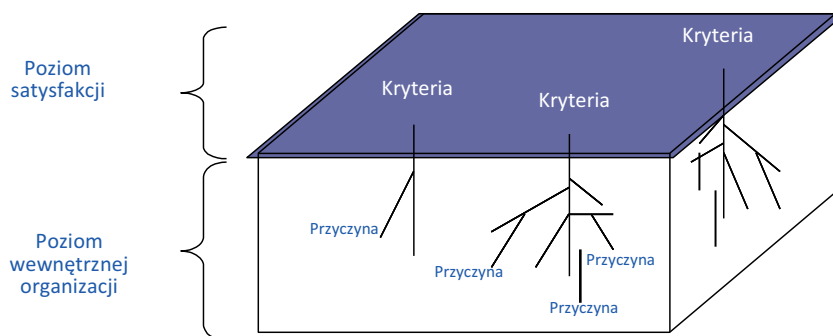
Wnioski: Istotne elementy przekrojowe w analizowaniu czynników sukcesu dla satysfakcji w odniesieniu do wydarzeń życiowych jako całości. Czynniki sukcesu dla satysfakcji różnią się w zależności od zdarzenia życiowego. Niemniej jednak, można określić niektóre elementy przekrojowe:

- Aspekty czasowe niektórych procedur administracyjnych (wizyty / czas oczekiwania / godziny otwarcia) są elementami stanowiącymi o dużym braku zadowolenia i są zwykle wymieniane jako podstawowe.
- Czas przetwarzania często bywa elementem kluczowym, jednak nie tak często jak otrzymywanie informacji w odniesieniu do czasu przetwarzania.
- Nastawienie i kompetencja personelu (zaufanie pokładane w użytkowniku, osobiste zaangażowanie i umiejętności) są elementami powodzenia i często stanowią źródło potęgujące satysfakcję.
- W przeciwieństwie do tego, jak mogłoby się wydawać, aktywność nie jest czynnikiem potęgującym, a raczej kluczowym.

Wykorzystanie podejścia związanego ze zdarzeniami życiowymi jest bardzo pomocne, ponieważ stanowi źródło informacji na temat problemów osób w przypadku korzystania z usług w wielu jednostkach administracji. Umożliwia to lepszą współpracę między różnymi organami administracji poprzez zapewnienie widoku na płaszczyźnie makro i ustalenie głównych punktów orientacyjnych. Z drugiej strony, nie jest to narzędzie, które można stosować w codziennej pracy.

3. Korzystanie z innych źródeł danych

Analiza danych oraz doświadczeń różnych klientów może stanowić źródło użytecznych informacji, natomiast analiza kluczowych czynników sukcesu może pomóc w określeniu priorytetowych usprawnień. Niemniej jednak, wyłącznie tego rodzaju informacje nie umożliwią dokonania zmiany usług. Należy zatem sięgnąć po inne źródła danych i nie zajmować się wynikami badań osobno. Dostępne informacje, np. dane administracyjne lub informacje pochodzące od personelu mającego do czynienia z klientem (patrz część 2), mogą zostać wykorzystane jako użyteczny kontekst przy interpretacji wyników. Przeprowadzenie badań jakościowych po badaniach ilościowych może być rozwijane w wyniku dalszej analizy kluczowych czynników sukcesu w odniesieniu do satysfakcji oraz



może pomóc w tworzeniu planów poprawy usług. Na przykład, może okazać się, że głównym czynnikiem sukcesu w przypadku satysfakcji są trudności z wypełnieniem formularza, lecz w badaniu ankietowym nie ma czasu na zbadanie, na czym dokładnie polega ta trudność. Bez posiadania tej informacji nie można planować usprawnień. Przeprowadzenie kontrolnych rozmów z klientami, którzy w badaniu ankietowym zgłosili problem lub z tymi, którzy byli bardzo usatysfakcjonowani usługą, może okazać się skuteczną metodą, ponieważ można ukierunkować ją na rozmówców według poszczególnych obszarów satysfakcji lub niezadowolenia, które chcemy zbadać.

W odniesieniu do wyboru działań usprawniających następujących po fazie pomiaru i w celu zagwarantowania, że działania te odniosą największy skutek, metodologia przewiduje zastosowanie metody opartej na teorii ograniczeń. Jej zasadą jest rozróżnienie między przyczynami a skutkami.

PRZYPADEK: PODSTAWOWE PRZYCZYNY (LUKSEMBURG)

W przypadku jednostki administracji ds. zasiłków rodzinnych, pomiar poziomu satysfakcji wykazał, że problemem jest czas oczekiwania (długie kolejki do okienek). Określono różne podstawowe przyczyny, a urząd skupił się na działaniach udoskonalających ukierunkowanych na bezpośredni kontakt z osobą przyjmującą wnioski. Po wdrożeniu tego działania w pilotażowym zespole, ograniczono czas opóźnienia a satysfakcja wzrosła.

Kolejnym działaniem było systematyczne odpowiadanie na wszystkie przychodzące maile. Systematyczna odpowiedź sprawiła, że klienci nie musieli przychodzić do urzędów administracji; po raz kolejny zmniejszono kolejki do okienek.

4. Wdrażanie wyników badań w całej organizacji

Analiza i interpretacja pomiaru satysfakcji klienta powinny zawsze kierować się potrzebami interesariuszy i mieć na celu dokonanie strategicznej i operacyjnej zmiany. Oznacza to, że osoby odpowiedzialne za pomiar muszą wziąć pod uwagę to, w jaki sposób zajmą się potrzebami każdej z tych grup: poziom szczegółowości, formę komunikacji i częstotliwość dostarczania potrzebnych informacji.

PRZYPADEK: POMIAR SATYSFAKCJI KLIENTA W PAŃSTWOWEJ SŁUŻBIE ZATRUDNIENIA (WĘGRY)

Węgierska Państwowa Służba Zatrudnienia (ang. Hungarian National Employment Service) promuje wzrost zatrudnienia, pomaga bezrobotnym w podnoszeniu kwalifikacji i stara się skrócić czas przebywania na bezrobociu. Służba Zatrudnienia jest zorganizowana na trzech poziomach: 170 urzędów lokalnych (poziom organizacyjny), 7 centrów regionalnych (poziom koordynacji) oraz poziom krajowy (strategiczny). Połowa lokalnych urzędów i wszystkie centra regionalne wdrożyły *zorientowane na partnera programy zarządzania jakością*.

Przy pomiarze satysfakcji partnerów, służba bierze pod uwagę 3 grupy interesariuszy: (a) pracowników (personel) Służby, (b) pracodawców, (c) klientów (głównie osoby bezrobotne/poszukujące pracy). Satysfakcja jest mierzona z wykorzystaniem ankiet wypełnianych samodzielnie przez ankietowanego i określana ogólnym Indekssem Satysfakcji Partnera (P), na którą składają się indeksy badań pracowników (30%), pracodawców (30%), klientów badanych raz do roku (30%) i klientów badanych co kwartał (10%).

Roczny plan pomiaru satysfakcji (na rok 2010)

Luty: Kwartalne badanie klientów 1
Marzec: Doroczne badanie klientów
Kwiecień: Badanie pracodawców
Kwiecień: Badanie pracowników
Maj: Kwartalne badanie klientów 2
Wrzesień: Kwartalne badanie klientów 3
Wrzesień/październik: Samoocena CAF
Listopad: Kwartalne badanie klientów 4
Grudzień: Ocena całkowitego „indeksu P”

Badanie obejmuje ponad 300.000 respondentów rocznie. Dane do badań są konieczne do dokonania podziału respondentów według płci, wieku, wykształcenia i rodzaju sprawy. W badaniu pracodawców dokonuje się podziału według rozmiaru i sektora. Dane zgromadzone na podstawie pomiaru poddawane są ocenie na trzech poziomach: urzędy lokalne (poziom organizacyjny), centra regionalne (poziom koordynacji) i poziom krajowy (strategiczny). Dzięki wspólnej metodologii, różne urzędy można porównać (by uzyskać więcej informacji na temat czynności Węgierskiej Państwowej Służby Zatrudnienia związanych z benchmarkingiem, patrz poniżej: część 5).

Wyniki przekazywane są w różny sposób. Pracownicy biorą udział w dedykowanych posiedzeniach ewaluacyjnych, które odbywają się przy udziale kierownictwa. Klienci mogą zapoznać się z wynikami badań w korytarzach urzędów (umieszczonych na tzw. „ścianach jakości”). Pracodawcy okresowo otrzymują biuletyny informacyjne.

Oceny przekłada się na inicjatywy włączane w plan działania na każdym poziomie. Organizacyjne plany zarządzania jakością są przygotowywane przez tzw. kręgi rozwoju jakości, a następnie są akceptowane przez kierownictwo. Po powstaniu planów, kierownik wdraża inicjatywy (plany korekcyjne, regulacje, zarządzenia, zasady postępowania). Pod koniec roku (cykl Deminga) kierownik dokonuje oceny tego, czy cele zostały osiągnięte, włączając wnioski do planu działania na kolejny rok.

Obywatel

Obywatel

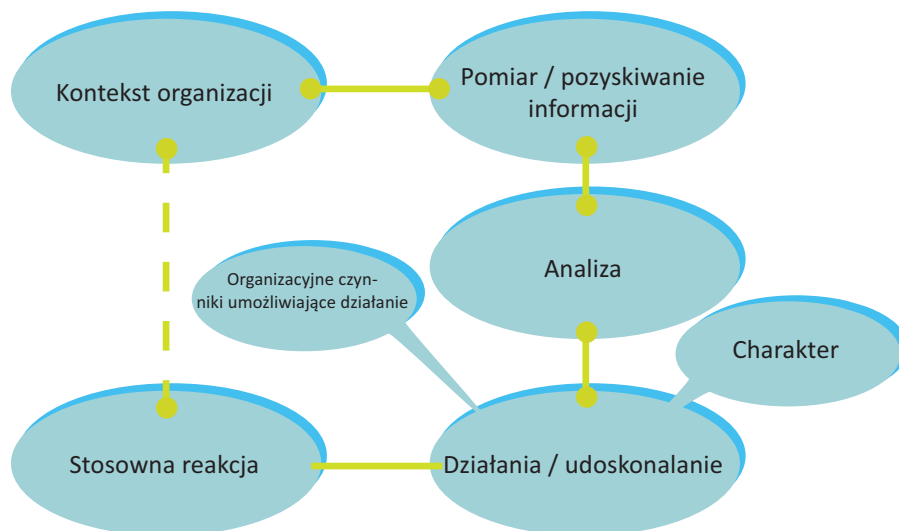
Rzeczownik

1. Osoba będąca członkiem danego kraju, która posiada prawa ze względu na miejsce urodzenia w tym kraju lub ze względu na ich przyznanie lub osoba zamieszkująca w danym mieście.

Część 4: Podejmowanie działania

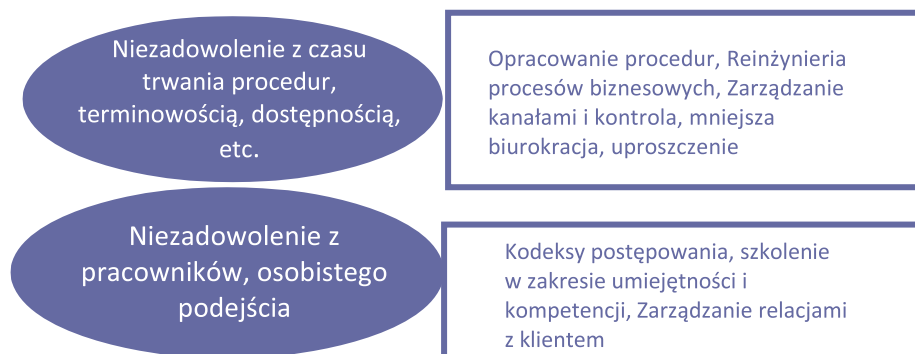
„Opracowanie usprawnień”

Po określeniu kluczowych czynników sukcesu, można wykorzystać je do oceny potencjału związanego z udoskonaleniem usług. Na początku procesu, głównym punktem rozważań są zwykle czynniki niezadowolenia oraz możliwość ograniczenia ich do akceptowalnego poziomu. Niemniej jednak, wiele organizacji coraz częściej przejawia chęć zrozumienia doświadczeń tych osób, które nie posiadają zdecydowanych opinii – osób „dosyć zadowolonych”, które często stanowią około 40% respondentów, a które niewątpliwie doświadczają problemów w pewnych obszarach związanych z usługą. Należy zrozumieć te problemy, jeśli korzyści płynące z pomiaru satysfakcji klienta mają być wykorzystane w najlepszy sposób.



1. Charakter działań usprawniających

Działania usprawniające można podzielić na 2 różne kategorie. Z jednej strony działania są ukierunkowane na poprawę sytuacji związanej z niezadowoleniem wynikającym z kwestii proceduralnych lub dotyczących procesów. Organizacje podejmują pracę, której celem jest uproszczenie, stworzenie lub zmiana procesów. Starają się stworzyć inne lub lepsze sposoby świadczenia usług(i). Z drugiej strony, działania usprawniające skupiają się na elementach związanych z osobowymi aspektami świadczenia usług. Działania w tym kontekście odnoszą się do szkoleń i elementów behawioralnych personelu.



PRZYPADEK: METTIAMOCI LA FACCIA - POKAŻ SWOJĄ TWARZ (WŁOCHY)

Pod koniec marca 2009 włoskie Ministerstwo Administracji Publicznej i Innowacji (ang. Ministry for Public Administration and Innovation) rozpoczęło realizację projektu Mettiamoci La Faccia (Pokaż swoją twarz) dla wszystkich włoskich urzędników publicznych. Zadaniem obywateli/użytkowników było dokonanie oceny administracji publicznej za pomocą emotikon, (np. na poniższym rysunku) („Wyraź swoją opinię na temat usług świadczonych przez ten urząd, wybierając jeden z kolorowych symboli”).



Jeśli użytkownicy wybiorą czerwoną emotikonę (ocena negatywna), następuje kolejny etap umożliwiający określenie powodu niezadowolenia poprzez dokonanie wyboru spośród czterech różnych opcji: czas oczekiwania, konieczność ponownego przyjścia, wiedza fachowa pracownika/umiejętności, negatywna odpowiedź.

Taki sam interfejs został wykorzystany dla oceny w trybie online. W przypadku oceny telefonicznej, użytkownik dokonuje wyboru poprzez wciśnięcie odpowiedniej cyfry na klawiaturze numerycznej telefonu.

Zastosowanie emotikon jest szczególnie właściwe w przypadku oceny satysfakcji klienta w odniesieniu do „usług popytu indywidualnego” (np. o małej złożoności i małej intensywności relacji pomiędzy klientem a urzędnikiem). Z drugiej strony, model ten nie sprawdza się tak dobrze w przypadku usług konsultacyjnych/osobistych, w świadczenie których zaangażowanych jest wiele organów administracyjnych.

System Mettiamoci La Faccia ma wiele zalet: użytkownicy nie mają problemów z jego zrozumieniem i wykorzystaniem, natomiast organy administracji publicznej mogą zgromadzić syntetyczne wyniki. Choć są one ograniczone w porównaniu z badaniami satysfakcji klienta, informacje uzyskane na podstawie emotikon (podsumowane w raportach okresowych) mogą być łatwo zgromadzone i wykorzystane jako narzędzie zarządzania użyteczne dla wielu celów: ocena jakości, ocena poprawy usług, promowanie uczestnictwa użytkowników i kampanie informacyjne/komunikacyjne przygotowywane dla społeczeństwa i interesariuszy.

Od czasu rozpoczęcia realizacji inicjatywy (marzec 2009) do chwili obecnej (październik 2011), w projekcie wzięło udział 668 urzędów i ponad 2775 jednostek organizacyjnych „service desk”; system objął również obsługę telefoniczną i internetową. W tym samym okresie, ponad 10 milionów użytkowników dokonało oceny administracji publicznej, wykorzystując do tego celu emotikony.

W okresie od marca 2009 do kwietnia 2010 przeprowadzono ocenę inicjatywy. Jeśli chodzi o urzędy administracji, użytkownicy doceniają możliwość uczestnictwa w poprawie usług i potwierdzają przystępność systemu głosowania. Ponad połowa organów administracji deklaruje, że opinia użytkowników uległa poprawie w wyniku wdrożonych inicjatyw usprawniających.

By dotrzeć do 5700 małych włoskich społeczności miejskich i około 300 związków, w październiku 2009 rozpoczęto również realizację inicjatywy „Pokaż swoją twarz - Małe miasta”, kierowanej przez Wydział Administracji Publicznej i Wydział Digitalizacji Administracji Publicznej i Innowacji Technicznej. Wspomniane wydziały otrzymały wsparcie w wysokości 500 euro na zakup narzędzi do oceny satysfakcji klienta oraz na zakup elektronicznego podpisu i certyfikatu poczty e-mail. Celem tej inicjatywy jest podniesienie satysfakcji klientów wskutek poprawy jakości usług świadczonych w społecznościach miejskich z liczbą mieszkańców poniżej 5000 oraz promowanie innowacji technicznych zgodnie z postanowieniami Planu E-Gov 2012.

Urzędy administracji publicznej, które dołączyły do inicjatywy są wspomagane również w rozwijaniu zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych czynności komunikacyjnych, ponieważ są one kluczowe dla: a) informowania obywateli/użytkowników o możliwości oceny usług, b) przekazania użytkownikom i obywatelom informacji zwrotnych z dokonanej oceny, c) zaangażowania personelu. W tym celu, w lipcu 2011, Wydział Administracji Publicznej stworzył zestaw komunikacyjny, którego celem jest wspieranie administracji publicznej, o której mowa.

Podjmując decyzję co do czynnika, który powinien stać się podstawą działań, należy rozważyć, jaki ma on wpływ na szersze doświadczenia klienta i wyniki satysfakcji. Dotyczy to zrozumienia:

- wpływu zmiany danego czynnika na zachowanie klientów (np. informowanie klientów może zmniejszyć liczbę zapytań; poprawa doświadczeń związanych ze służbą zdrowia może zachęcić do uczestnictwa w działaniach profilaktycznych)
- wpływu danego czynnika na inne czynniki uwzględnione w analizie (np. mniej połączeń przychodzących może oznaczać poprawę szybkości udzielania odpowiedzi; większy udział w działaniach profilaktycznych może wiązać się z przepełnieniem w placówkach medycznych)
- co jest konieczne do zmiany czynnika (np. czy chodzi o problemy związane z procesem, które można naprawić relatywnie szybko, czy też na czynnik wpływ wywierają percepcje, których zmiana wymagać będzie czasu)
- czy są zmiany jakie można wprowadzić w odniesieniu do usługi (np. związane z oszczędnościami), ale które nie będą miały niepożądanego wpływu na satysfakcję klientów.

PRZYPADEK: URZĄD SKARBOWY W RAWICZU (POLSKA)

Urząd Skarbowy w Rawiczu prowadzi badania poziomu satysfakcji klienta od 2003 roku. Celem badań jest zdobycie wiedzy na temat poziomu satysfakcji klienta, oczekiwaniach klienta oraz uzyskanie informacji zwrotnych na temat zaproponowanych rozwiązań. Szczegółowe badanie jest przeprowadzane co najmniej raz do roku. Badanie wykorzystuje standaryzowane kwestionariusze i powtarzające się pytania, co umożliwia zaobserwowanie wzorców i trendów w odniesieniu do odpowiedzi i poziomów satysfakcji klientów. Co miesiąc przeprowadzane jest również na bieżące badanie polegające na bezpośrednim pytaniu respondentów o ich ocenę poziomu świadczonych usług.

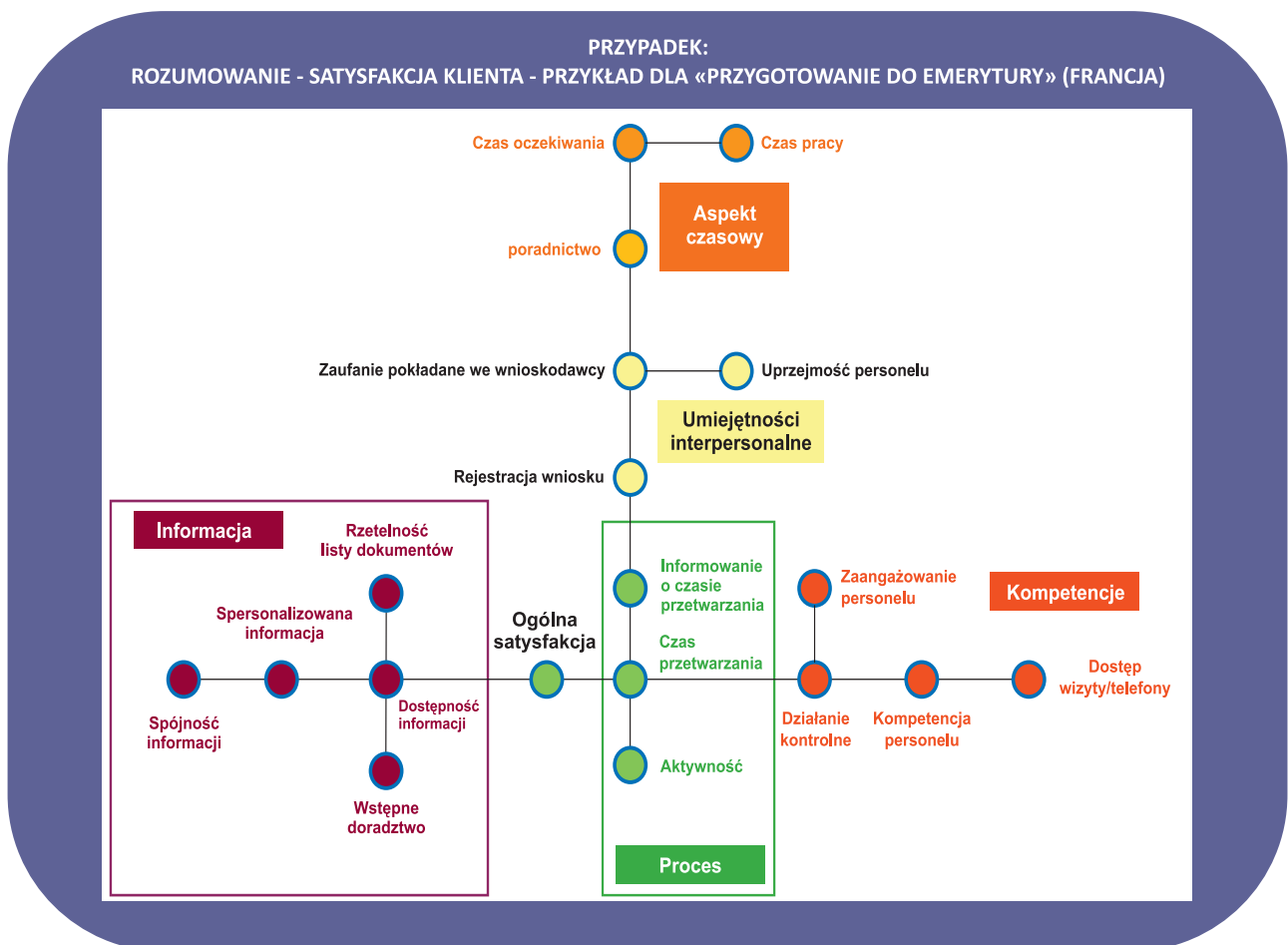
Od roku 2004 w Urzędzie wprowadzono wiele usprawnień, m.in.: profesjonalne Biuro Obsługi Klienta; rejestrowanie zeznań podatkowych w obecności klienta (dokument jest prawidłowo wypełniany podczas jednej wizyty); prowadzenie kampanii informacyjnych i szkoleniowych (np. dni drzwi otwartych dla podatników, wysyłanie informacji bezpośrednio na adresy mailowe klientów itd.); oraz stworzenie „kącika dla dzieci”. Z punktu widzenia klienta, wprowadzone zmiany były widoczne, ponieważ było również połączone z dialogiem prowadzonym z klientami. W okresie 2008-2010, skupiliśmy się głównie na doskonaleniu uprzednio wprowadzonych rozwiązań, jak również na poprawie infrastruktury Biura Obsługi Klienta, szkoleniu personelu, ale też na podejmowaniu nowych inicjatyw, np. współpraca z lokalnymi centrami opieki społecznej w zakresie wydawania potrzebnych zaświadczeń i promowaniu elektronicznych form komunikacji między klientem a Urzędem.

Przypadek Francji ilustruje podejście związane z przechodzeniem od pomiaru do działania. Poprawa jakości usług wiąże się z wysłuchaniem użytkowników i przeprowadzaniem badań poziomu satysfakcji. Co jednak należy zrobić z uzyskanymi wynikami? O czym w rzeczywistości świadczy współczynnik satysfakcji na poziomie 70 lub 80%? Jak przejść od pomiaru satysfakcji do ustalenia właściwego planu działania? Skąd wiemy, od czego powinniśmy zacząć i na co mamy największy wpływ? Co należy zrobić najpierw i które połączenie czynników najlepiej wykorzystać? Jak przewidzieć wpływ tych działań? Pytania te stają się jeszcze bardziej istotne w kontekście kryzysu ekonomicznego i ograniczeń budżetowych. Po przeprowadzeniu badania satysfakcji można wykorzystać wtórne analizy statystyczne (w oparciu o sieć i model bayesowski), które umożliwią wyjście poza ramy prostej oceny tego, co zostało ocenione wysoko, a co nisko. Sieć bayesowska pozwala na:

- A) poznanie sposobu myślenia użytkowników przez zbadanie związków między różnymi determinantami bez przyjmowania żadnych apriorycznych założeń, by możliwe było poznanie struktury związków między nimi.
- B) przewidzenie najlepszych scenariuszy działania przez modelowanie ogólnej satysfakcji i określenie połączenia działań o największym wpływie statystycznym.

A. Badanie sposobu myślenia użytkownika, który wpływa na jego satysfakcję

Podejście to dostarcza odpowiedzi na następujące pytania: W jaki sposób zorganizowane są zmienne? Jakie percepcje użytkownika odzwierciedlają? Dzięki mapowaniu sposobu myślenia klienta, z jednej strony uwidacznia się przyczynowość (powiązania i współzależność) między zmiennymi, a z drugiej, możliwe staje się pogrupowanie jednorodnych zmiennych (ten sam kolor w przykładzie poniżej).



W tym przypadku ogólna satysfakcja jest silnie powiązana z „informacją o koniecznych działaniach” oraz „czasu przetwarzania”.

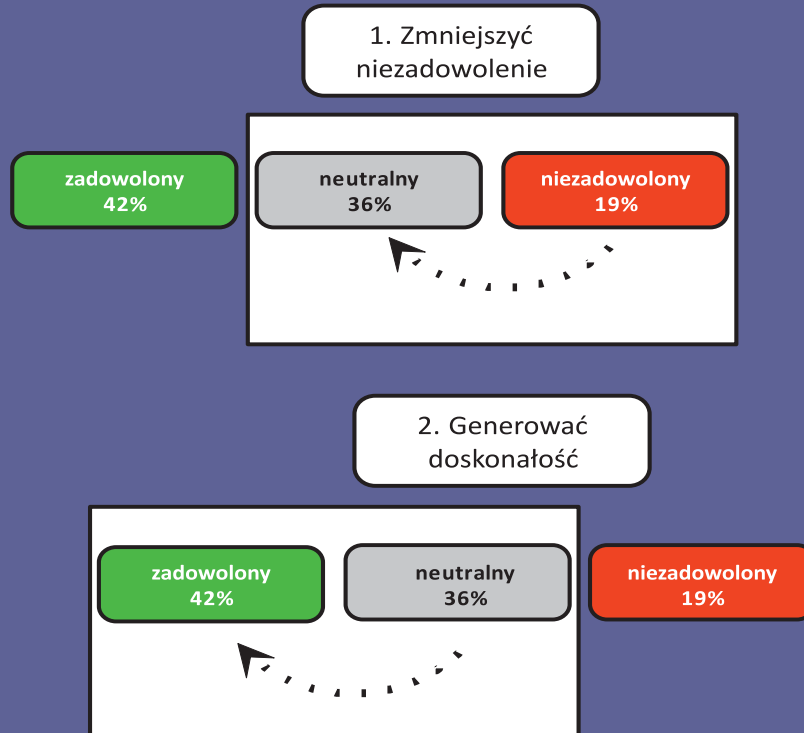
B. Przewidywanie najlepszych działań

Możliwe są dwie strategie mające na celu polepszenie zadowolenia klienta:

Zwiększenie liczby osób zadowolonych lub zmniejszenie liczby niezadowolonych. Oczywiście, strategie te zależne są od rozkładu satysfakcji zaobserwowanej w badaniu. Trzecie posunięcie, polegające na uczynieniu osób z grupy niezadowolonych osobami zadowolonymi, jest mniej rozpowszechnione ze względu na mniejszą realistyczność.

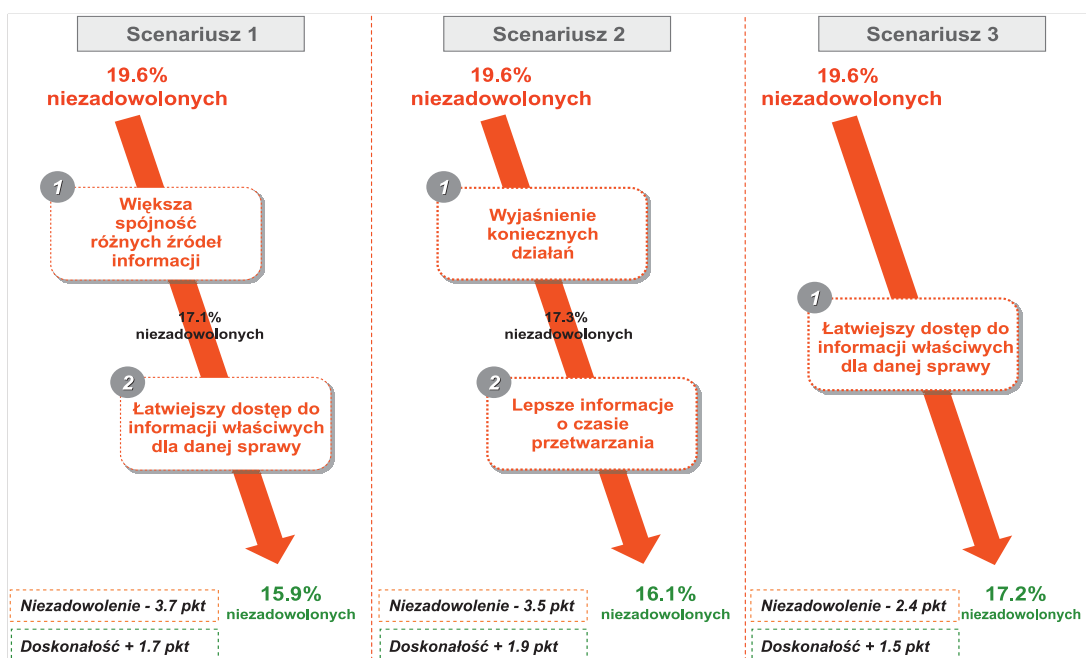
PRZYPADEK:

Dwie możliwe i dające się połączyć strategie umożliwiające nadanie impetu czynnikom sukcesu dotyczącym satysfakcji (FRANCJA)

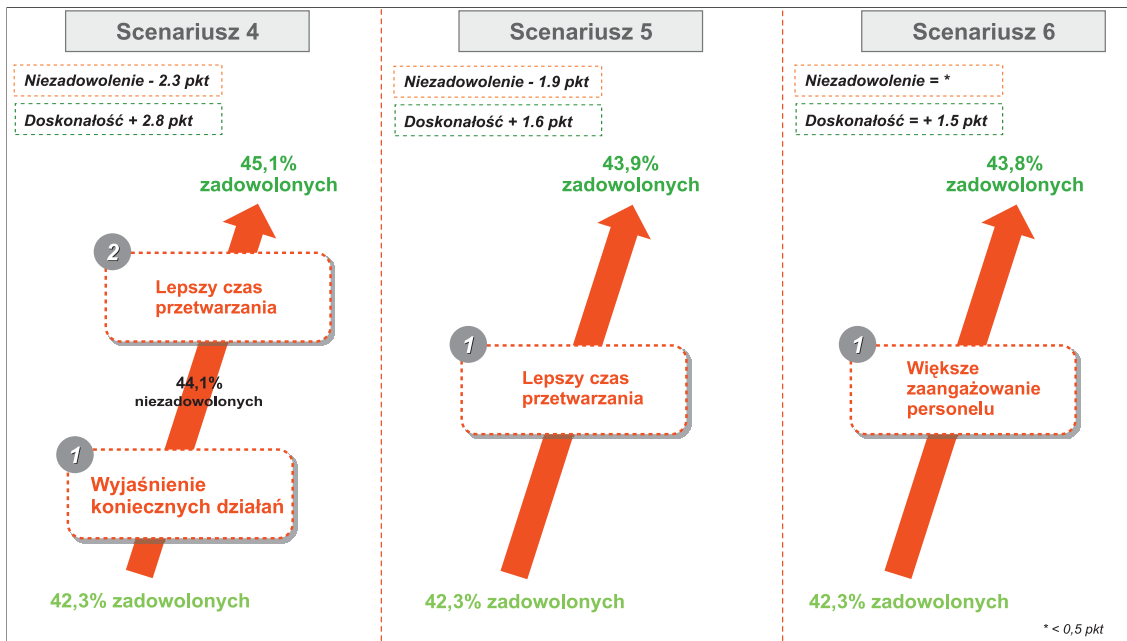


Zaleta tej metody polega na pomiarze wpływu wywieranego przez zmianę kryteriów na ogólną satysfakcję, ale również na wszystkie pozostałe kryteria. Dzięki temu, możliwe jest uzyskanie wyników zbliżonych do rzeczywistych warunków wdrażania planów działania. W konsekwencji, otrzymujemy optymalny scenariusz połączonych planów działania.

Zmniejszanie niezadowolenia: trzy najlepsze scenariusze



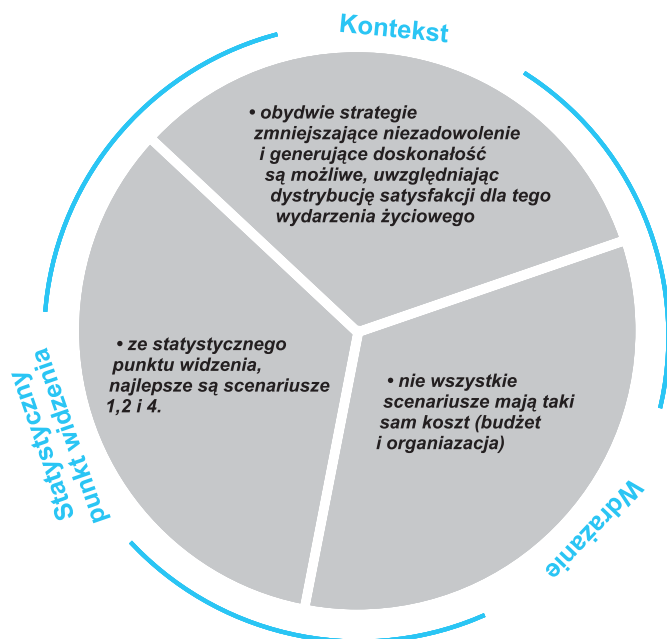
Generowanie doskonałości : trzy najlepsze scenariusze



Poprawa klarowności informacji na temat koniecznych działań w połączeniu z poprawą komunikacji dotyczącej czasu przetwarzania umożliwi obniżenie wskaźnika niezadowolonych klientów z 19,6% do 16,1% (scenariusz 2).

Podsumowując, wyboru najlepszego scenariusza działania można dokonać dzięki uwzględnieniu trzech wymiarów:

- 1) kontekstu satysfakcji użytkowników (potrzeba podniesienia satysfakcji lub zmniejszenia niezadowolenia)
- 2) wyników analizy statystycznej
- 3) realnej możliwości wdrożenia planu działania (scenariusz 2 jest łatwiejszy do wdrożenia niż scenariusz 1 przy takim samym spadku niezadowolenia!). Zagadnienie to prowadzi nas do organizacyjnych czynników umożliwiających przeprowadzenie działań usprawniających.



2. Czynniki sukcesu w organizacji umożliwiające wprowadzenie udoskonaleń

Po zidentyfikowaniu punktów działań, należy ponownie podkreślić znaczenie zaangażowania wszystkich interesariuszy (wewnętrznych i zewnętrznych) w proces interwencji i zmiany oraz upewnić się, że inicjatywy są popierane na poziomie kierownictwa wyższego szczebla w razie konieczności podejmowania „trudnych” decyzji. Wiele organizacji publicznych inwestuje w „mechaniczną” orientację klienta, „zapominając jednak o poświęceniu uwagi” kulturze. Wynikiem tego jest ograniczenie udoskonaleń strukturalnych i wzrostu satysfakcji klientów. Opracowanie tych instrumentów jest (relatywnie) łatwe.

PRZYPADEK: WŁOCHY

Jak zostało to omówione w części 1 niniejszej publikacji (patrz przypadek Włochy I), współpraca między Włoskim Wydziałem Administracji Publicznej i Innowacji a pozarządową organizacją Cittadinanzattiva przyniosła owoce w postaci nowej inicjatywy uczestnictwa obywateli związanej z jakością usług, jaką podjęto w Południowych Włoszech. Obywatele mieli możliwość dokonania oceny lokalnych służb nie tylko dzięki badaniom ankietowym, ale w roli ewaluatorów obywatelskich.

Zarówno obywatele jak i władze lokalne uznały wkład stowarzyszeń obywatelskich jako pomocny w zarządzaniu lokalnymi działaniami w fazie eksperymentalnej. Kierownictwo publiczne doceniło uczestnictwo obywateli nie tylko ze względu na możliwość nauki nowych sposobów zarządzania służbami publicznymi, ale, co istotniejsze, jako sposób na rozwijanie kapitału społecznego i poczucia przynależności obywatelskiej.

Jeśli chodzi o ogólną skuteczność inicjatywy, władze lokalne, choć podkreślały one brak czasu i zasobów umożliwiających zarządzanie takimi działaniami, zadeklarowały dalsze zainteresowanie projektem jak również chęć przedstawienia obywatelom informacji zwrotnych oraz zamiar wdrożenia konkretnych udoskonaleń usług wynikających z ćwiczeń monitorujących.

Obywatele również dostrzegli potrzebę przejścia od fazy ewaluacji do wdrażania udoskonaleń. Oczekiwali informacji zwrotnych po przedstawieniu lokalnego raportu władzom lokalnym. W sytuacji obecnego kryzysu finansowego, władze lokalne nie są w stanie poradzić sobie ze słabymi stronami określonymi przez oceniających obywateli ani „naprawić wszystkich braków”, jak stwierdził jeden z obywateli. Krokiem w stronę osiągnięcia tego mogłoby być porozumienie w sprawie karty między odpowiednimi władzami lokalnymi a ewaluatorami obywatelskimi, która określałaby obowiązki obydwu stron. Co ważniejsze, zaangażowani obywatele oczekują od władz lokalnych informacji zwrotnych dotyczących rodzajów działań, jakie zostaną podjęte w wyniku ewaluacji..

Wiedza dotyczyła sposobów zagwarantowania, że wyniki ewaluacji będą utrzymywały się w czasie i będą skuteczne. W sposób szczególny, przedstawiciele rad lokalnych za istotne uznały włączenie ewaluacji do procesu strategicznego planowania prowadzonego przez lokalne rady tak, by ocena dokonana przez obywateli pomogła radzie w określeniu strategicznych priorytetów.

Wreszcie, wszyscy interesariusze zgodnie stwierdzili, że zastosowaną metodologię można wykorzystać do oceny innych służb publicznych na poziomie sąsiedztwa, pod warunkiem, że nowe wymiary i wskaźniki jakości będą wspólne.

Wymaga jedynie ograniczonego zaangażowania personelu na różnych szczeblach organizacji. W wielu przypadkach tylko jedna osoba lub ograniczona grupa osób odpowiada za ten temat w organizacji. Niebezpieczeństwo stanowi sytuacja, w której instrumenty stają się celem samym w sobie a ich wykorzystanie w organizacji i dla niej jest ograniczone.

Czysto mechaniczne wykorzystanie tych instrumentów nie wystarczy, by stać się organizacją ukierunkowaną na obywateli/użytkowników. Zaangażowanie w zmianę kultury jest jednak konieczne, jeśli sektor publiczny pragnie „słuchać”, angażować się i współpracować z obywatelami/użytkownikami, zapewniając tym samym wpływ na długoterminowe wyniki organizacji sektora publicznego.

Jeśli struktura organizacji nie zmienia czysto wewnętrznego podejścia ukierunkowanego na procesy i produkty na podejście uwzględniające koncentrację na oczekiwaniach oraz na obywatelu/użytkowniku, oznacza to, że organizacja taka nie zmienia się niemal wcale. W tym przypadku instrumenty służą wewnętrznym celom, a zachowanie personelu i kierownictwa względem obywateli/użytkowników nie ulega zmianie. Jeśli organizacje rzeczywiście pragną zastosować podejście

ukierunkowane na obywatela/użytkownika, wymaga to czegoś więcej niż spontanicznych działań podejmowanych w związku z tą kwestią. Kadra kierownicza musi być świadoma, że przekształcanie się w organizację nastawioną na obywateli/użytkowników wymaga szkolenia personelu, różnych metod komunikacji wewnętrznej, zewnętrznej oraz komunikacji ze środowiskiem władz (polityków). Wymaga to zmiany organizacji z instytucji „spoglądającej (i działającej) do środka” na taką, która „spogląda i działa w kierunku zewnętrznym.”



PRZYPADEK: URZĄD DS. STYPENDIÓW (AUSTRIA)

Austriacki Urząd ds. Stypendiów Naukowych (ang. Study Grant Authority) dokonuje regularnych pomiarów satysfakcji klientów, pytając o aspekty związane z jakością takie jak dostępność, kompetencja, przyjazność personelu itd. Główna część kwestionariusza zawiera pytania dotyczące najważniejszych obszarów satysfakcji klienta, priorytetów. Kwestionariusze zawsze zawierają pytania otwarte, które umożliwiają zebranie sugestii na temat udoskonalenia usług. Wyniki są omawiane w „grupach Kaizen” lub projektach jak KVP (ciągle poprawiający się proces), gdzie pracownicy wewnętrzni opracowują udoskonalone formy usług zgodnie z sugestiami z kwestionariuszy lub innymi danymi dotyczącymi satysfakcji klienta. Główne wyniki pomiaru są przedstawiane wszystkim pracownikom. Oni również mogą zaproponować usprawnienia poprzez wewnętrzny system zarządzania pomysłami, który gromadzi pomysły związane z poprawą jakości.

Informacje te, wraz z informacjami z badań satysfakcji pracowników, samooceny CAF itd., wykorzystywane są jako podstawa rocznych planów działania. Te plany działania tworzone są przez grupy kierowników, w skład których wchodzi dyrektor organizacji, 2 osoby z ministerstwa i kilku „organizacyjnych liderów” z regionów. Istnieją 3 inne rodzaje grup, które pracują nad stałym udoskonalaniem: grupy robocze ad hoc (silna potrzeba szybkiego dokonania poprawy); kręgi ciągłego udoskonalania, które spotykają się regularnie; grupy robocze stałe lub ad hoc w zależności od problemu i priorytetu. Działania usprawniające uwzględniane są w planie działania zgodnie z następującą strukturą::

- Cel – co organizacja chce poprawić poprzez zaplanowane działanie
- Strategia – jak przełożyć działanie na konkretne kroki
- Działanie – konkretne kroki (co zrobić)
- Źródło – pokazuje, z którego rodzaju źródła wynika potrzeba podjęcia działania
- Priorytet – wysoki-niski-średni
- Początek i koniec konkretnego działania.

Istnieją stałe działania monitorujące na różnych poziomach i w różnych obszarach. Istnieją również roczne badania dotyczące działań o najwyższym priorytecie (potrzeb) oraz regularne badania dotyczące trzech głównych obszarów takich jak:

- Główna działalność (usługi związane z stypendiami naukowymi);
- Ankietowanie studentów będących „stałymi klientami” w odniesieniu do potrzeb, świadczonych usług itd. co dwa lata
- Szczególna grupa docelowa „klientów zagranicznych”.

Wyniki tych badań są włączane do kolejnego planu działania. W pewien sposób procedury jako całość są zgodne z kręgiem zarządzania jakością.

Zamieszczamy tu przykład z normy Doskonałość w Obsłudze Klienta, który dotyczy drugiego kryterium: „Kultura organizacji”⁸. Stąd, kryterium to dotyczy wspierania metod skoncentrowanych na kliencie przez organizację tak, by usługa świadczona wszystkim klientom była doskonała.

INICJATYWA DOSKONAŁOŚCI W OBSŁUDZE KLIENTA (WIELKA BRYTANIA)

W roku 2008 rozpoczęto realizację inicjatywy Doskonałość w Obsłudze Klienta. Rząd chce, by służby publiczne były efektywne, skuteczne, doskonałe, sprawiedliwe i pomocne – by obywatel był zawsze w centrum usług świadczonych przez administrację publiczną. Mając to na względzie, Doskonałość w Obsłudze Klienta przygotowano po to, by zapewnić służbom publicznym praktyczne narzędzie umożliwiające dokonanie skupionej na kliencie zmiany w organizacji.

Fundamentem tego narzędzia jest standard Doskonałość w Obsłudze Klienta, który dogłębnie sprawdza te obszary, które klienci uznali za priorytetowe. By organizacje mogły być uznane za takie, które osiągają Doskonałość w Obsłudze Klienta, muszą pomyślnie przejść ocenę w odniesieniu do kryteriów standardu przeprowadzaną przez jeden z licencjonowanych organów certyfikujących. Oto pięć kryteriów Doskonałości w Obsłudze Klienta:

1. Informacje zwrotne od klientów

Skuteczne identyfikowanie klientów, przeprowadzanie z nimi wartościowych konsultacji i skuteczne pomiary wyników świadczonej usługi stanowią kluczową część tego podejścia. Nie chodzi wyłącznie o umiejętność gromadzenia informacji; chodzi przede wszystkim o umiejętność ich wykorzystywania.

2. Kultura organizacji

Budowanie i pielęgnowanie prawdziwie skupionej na kliencie kultury to wielkie wyzwanie dla organizacji. By kultywować i umacniać ją w całej organizacji musi istnieć pełne zaangażowanie, od strategicznych kierowników, aż po pracowników szeregowych.

3. Informacje i dostęp

Klienci cenią sobie dokładne i wszechstronne informacje dostarczane lub dostępne za pośrednictwem najbardziej dogodnego dla nich kanału. Postawienie klienta na pierwszym miejscu może być istotnym krokiem w stronę zapewnienia skutecznej komunikacji.

4. Świadczenie usług

Wyznacznikami sukcesu mogą okazać się elementy takie jak: sposób prowadzonej działalności, jej wyniki w oczach klientów oraz sposób radzenia sobie z problemami. Opinie klientów na temat świadczonych usług są równie ważne jak osiąganie głównych wskaźników organizacji wykorzystywanych do pomiaru jej wyników. Słuchanie klientów i proszenie ich o podzielenie się opiniami, informacjami zwrotnymi i skargami może być doskonałym sposobem na dokonanie małych zmian w sposobie funkcjonowania organizacji.

5. Terminowość i jakość usług

Punktualność w początkowych kontaktach i przestrzeganie uzgodnionych terminów to kluczowe dla satysfakcji klienta elementy. Niemniej jednak, zwiększenie tempa działania często odbywa się kosztem jakości i dlatego kwestia terminowości musi być łączona z jakością usługi, by możliwe było osiągnięcie jak najlepszych możliwych rezultatów dla klientów.

Szczegółowe kryteria i ich odpowiednie elementy dostępne są w normie Doskonałość w Obsłudze Klienta na stronie www.cse.cabinetoffice.gov.uk. Strona zawiera również wiele innych użytecznych informacji dotyczących standardu, najlepszych praktyk oraz wyjaśnienie wszystkich narzędzi i technik.

Doskonałość w Obsłudze Klienta została stworzona tak, by funkcjonować na trzech różnych poziomach:

- Jako siła napędowa ciągłego usprawniania. Poprzez umożliwienie organizacjom dokonania samooceny ich zdolności za pomocą narzędzia dostępnego w trybie online, które dotyczy świadczenia usług w sposób skoncentrowany na kliencie, określenia obszarów i metod poprawy;
- Jako narzędzie rozwijające umiejętności. Poprzez umożliwienie jednostkom i zespołom przynależącym do organizacji, zdobycia wiedzy i nowych umiejętności w obszarze koncentracji na kliencie i zaangażowania klienta, rozwijane są ich zdolności świadczenia lepszych usług;
- Jako niezależne potwierdzenie osiągnięć. Poprzez umożliwienie organizacjom poszukiwania formalnej akredytacji związanej z normą Doskonałość w Obsłudze Klienta, mogą one wykazać się swoimi kompetencjami, określić kluczowe obszary wymagające poprawy i cieszyć się z osiągniętych sukcesów.

⁸ Cabinet Office (2008), Customer Service Excellence Standard, str. 8-9.

Zamieszczono również dwa kluczowe czynniki sukcesu związane z zachowaniem personelu – profesjonalizm i nastawienie. Zostały one połączone i dodatkowo wzmocnione wymogiem związanym z koniecznością wspierania tego podejścia przez kadrę kierowniczą.

2. Kultura organizacji

2.1. Kierownictwo, polityka i kultura

Element	Wyjaśnienie
2.1.1	<p>Istnieje korporacyjne zaangażowanie ukierunkowane na umieszczenie klienta w sercu wszystkich świadczonych usług a kierownicy w naszej organizacji aktywnie wspierają to i stają w obronie klientów.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Korporacyjna wizja i kodeksy wartości. • Przykłady tego, w jaki sposób kierownicy organizacji pokazują, że uznają znaczenie koncentracji na kliencie i aktywnie promują działania, które umożliwiają organizacji zrozumienie klientów.
2.1.2	<p>Wykorzystujemy informacje zwrotne od klienta, by uwzględnić je w polityce i strategii oraz nadać priorytety działaniom usprawniającym obsługę klientów.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poglądy klientów i personelu w odniesieniu do tego, w jaki sposób wiedza na temat klientów jest uwzględniana w politykach organizacji. • Przykłady tego, w jaki sposób informacje zwrotne stanowią bodziec do tworzenia polityk i jaki wpływ ma to na sposób świadczenia usług.
2.1.3	<p>Posiadamy polityki i procedury, które wspierają prawa wszystkich klientów do otrzymywania najwyższego poziomu usług.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Polityki dotyczące działań mających na celu troskę o klienta, równych szans, niepełnosprawności oraz procedury związane ze sprawiedliwym traktowaniem. • Informacje dostarczane klientom na temat ich uprawnień.
2.1.4	<p>Upewniamy się, że wszyscy klienci i grupy klientów są traktowane sprawiedliwie, co znajduje potwierdzenie w informacjach zwrotnych i pomiarach doświadczeń klientów.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dowody dostarczone przez tajemniczych klientów (który z nich jest odpowiedni i właściwy). • Informacje otrzymane od klientów i personelu i inne źródła informacji zwrotnych.
2.1.5	<p>Chronimy prywatność klientów zarówno w bezpośrednich rozmowach jak i podczas przekazywania i przechowywania informacji o klientach.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procedury, których celem jest ochrona prywatności klientów, łącznie z posiadaniem bezpiecznych systemów komputerowych i sprawdzaniem tożsamości klientów. • Polityki w zakresie ochrony danych i szkolenie personelu pod tym kątem.
2.1.6	<p>Wspieramy i zachęcamy wszystkich pracowników do aktywnego promowania i uczestnictwa w kulturze skoncentrowanej na kliencie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Przykłady informacji dostarczonych przez klientów i personel w odniesieniu do ich zaangażowania i uprawnień. • Polityki dotyczące personelu i instrukcje na temat procedur. • Przykłady metod stosowanych w celu promowania koncentracji na kliencie w całej organizacji.

2.2 Profesjonalizm i nastawienie personelu

Element	Wyjaśnienie
2.1.1	<p>Możemy wykazać nasze zaangażowanie w rozwijanie i świadczenie usług skoncentrowanych na kliencie poprzez nasze polityki dotyczące rekrutacji, szkoleń i opracowania zasad postępowania dla personelu.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Charakterystyka stanowisk i procedury rekrutacyjne. • Szczegóły szkoleń zapewnionych wszystkim pracownikom oraz możliwości ich dalszego rozwoju.
2.1.2	<p>Nasz personel jest uprzejmy i przyjaźnie nastawiony do klientów, jak również rozumie ich potrzeby.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Polityki dotyczące obsługi klienta i szkolenie personelu. • Informacje dostarczone przez tajemniczych klientów (gdzie ma to zastosowanie) i z wewnętrznego systemu monitorowania. • Opinie klientów i inne źródła informacji zwrotnych, łącznie z komentarzami na temat usług świadczonych przez poszczególnych członków personelu.
2.1.3	<p>Koncentracja na kliencie jest priorytetem w naszej organizacji; oceniamy jednostkowe i zespołowe zaangażowanie, wykorzystując system zarządzania wynikami.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Przykłady tego, w jaki sposób informacje zwrotne otrzymane od klientów są związane z naszą oceną personelu. • Dotyczy systemu doceniania i nagradzania personelu, jeśli ma to zastosowanie.

- 2.1.4 Możemy wykazać, w jaki sposób opinie i doświadczenia personelu mającego kontakt z klientem są włączane do wewnętrznych procesów, opracowania polityk i planowania usług.
- W jaki sposób personel dzieli się swoimi spostrzeżeniami i szczegółami na temat tego, jak wykorzystywane są uzyskane od nich informacje zwrotne.
 - Szczegóły udoskonaleń dokonanych w wyniku informacji zwrotnych uzyskanych od personelu.
 - Przykłady tego, w jaki sposób poprawiono procesy przekazywania informacji o klientach w organizacji.
- 2.1.5 Doceniamy wkład naszego personelu w świadczenie usług skoncentrowanych na kliencie. Takie postawy wykazują również liderzy i kierownicy.
- Przykłady tego, w jaki sposób organizacja docenia rolę personelu obsługi klienta poprzez docenianie i nagradzanie wkładu poszczególnych członków personelu i zespołów.
 - Dowody na to, że świadczenie skoncentrowanych na kliencie usług jest priorytetem na wszystkich poziomach organizacji, od pracowników mających do czynienia z klientami aż po kierownictwo wyższego szczebla, jak również na wszystkich poziomach pośrednich.

Przykład ten stanowi doskonałą ilustrację uwagi, jaką organizacje muszą zwrócić na aspekty związane z zarządzaniem satysfakcją klienta.

Usługa/Obsługa

Usługa/Obsługa

Rzeczownik

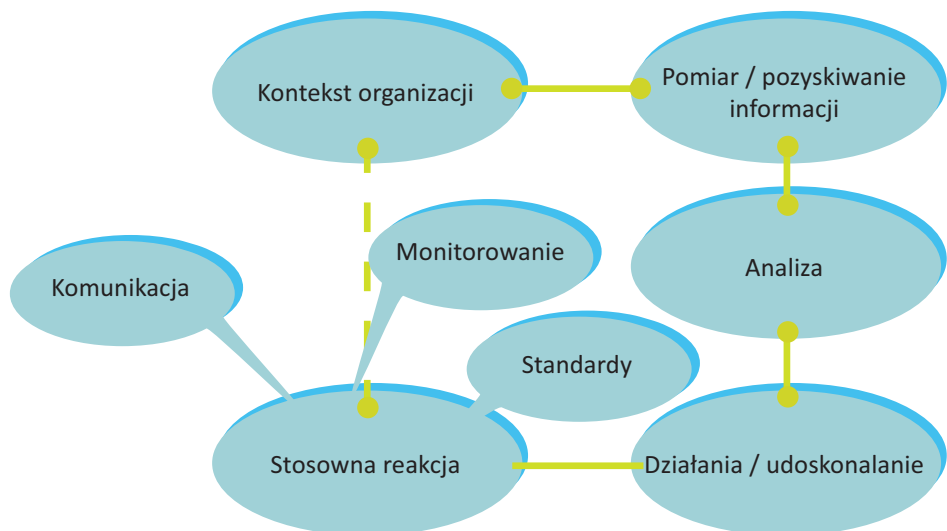
1. praca jaką wykonują ludzie, którzy pracują w sklepach, restauracjach, hotelach itp., w celu udzielenia pomocy klientowi.
2. działalność służąca do zaspokajania potrzeb ludzi.

Część 5: Wdrażanie i podsumowanie

„Czy osiągamy trwałe rezultaty?”

Zmiana świadczenia usług poprzez pomiar satysfakcji klienta jest raczej podróżą niż jednorazowym procesem. Badanie ankietowe należy powtarzać i stąd wiele programów dotyczących pomiarów satysfakcji klienta przeprowadza się jako badania trackingowe, które odbywają się regularnie, stanowiąc źródło nowych wyników uzyskiwanych co kilka lat, miesięcy, a nawet tygodni, w zależności od rodzaju usługi i potrzeb. Większość pomiarów satysfakcji klienta w odniesieniu do służb publicznych należy przeprowadzać co najmniej raz w roku, jeśli informacje mają być na tyle aktualne, by stanowiły źródło siły napędowej dla udoskonalania usług. W celu monitorowania postępu, obsługa transakcyjna poddawana szybkim zmianom i udoskonaleniom może dokonywać pomiarów najważniejszych parametrów za pośrednictwem telefonicznego centrum obsługi w odstępach tygodniowych.

Dostępność spójnych pomiarów satysfakcji klienta na przestrzeni czasu ma dwie główne zalety. Po pierwsze, daje możliwość przeprowadzania różnych rodzajów analiz w oparciu o dane szeregów czasowych. Może okazać się to szczególnie użyteczne w zrozumieniu związku między potencjalnymi siłami napędowymi i pomiarami satysfakcji o charakterze zewnętrznym względem badania ankietowego (np. czasy oczekiwania, liczba skarg) a głównym pomiarem satysfakcji klienta. Może to pomóc w zidentyfikowaniu obszarów działania i alternatywnych pomiarów, których celem będzie śledzenie powodzenia działań, a które oparte są na źródłach danych dostępnych w bardziej regularnych odstępach czasu i uzyskiwanych szybciej niż dane pochodzące z badań ankietowych.



Po drugie, umożliwia śledzenie postępu zarówno na krótkiej jak i średniej przestrzeni czasu. Jeśli zmiany dokonywane w odniesieniu do procesu satysfakcji klienta i usprawniania usług mają stanowić źródło użytecznych informacji zwrotnych, należy dostosować częstotliwość dokonywanych pomiarów do tempa zmian usług. Można to osiągnąć poprzez przeprowadzanie dodatkowych „wzmacniających” badań ankietowych uwzględniających istotne zmiany usług, a które wcale nie muszą obejmować całego zakresu badania głównego.

Uwaga: choć pomiar satysfakcji klienta jest niezwykle użyteczny w przypadku monitorowania postępu na przestrzeni krótkiego i średniego okresu czasu, trendy długoterminowe często nie mają dużej wartości, jeśli chodzi o udoskonalanie usług. Zmiany nastawienia i percepcji klientów w kwestiach nieobjętych zakresem badań ani kontrolą organizacji mogą mieć tak duży wpływ na satysfak-

cję klientów, że porównania tego rodzaju nie będą stanowić źródła wartościowych wniosków. Poza tym, klienci przyzwyczajają się do wyższego poziomu usług i w miarę upływu czasu ich satysfakcja spada.

Dlatego też, większą rolę odgrywa zagwarantowanie, że wykorzystane pomiary stanowią skuteczne narzędzie umożliwiające zrozumienie bieżących doświadczeń klientów, aniżeli utrzymywanie ciągłości istniejących pomiarów, które mogą stanowić źródło nieaktualnych danych. Przedstawimy w zarysie niektóre istotne aspekty monitorowania i śledzenia wyników.

1. Opracowanie standardów i tworzenie Kart obywatela/klienta⁹

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. Umożliwia to członkom społeczeństwa odniesienie się do danej usługi w najbardziej bezpośredni sposób. Istotę karty obywatela stanowi obietnica zapewnienia oczekiwanej jakości usług. Odnosi się ona do 3 elementów:

- Klient (standardy usługi zorientowane na klienta)
- Komunikacja
- Zaangażowanie

Idea leżąca u podstaw Kart obywatela/klienta polega na przyznaniu praw klientom sektora publicznego. Prawa te nie są ustawowe, ale „presja” obietnicy powoduje, że organizacja zrobi bardzo dużo, aby tę obietnicę spełnić. Przy takim podejściu Karta obywatela/klienta pomaga klientowi odejść od stosunkowo biernej roli, jaką jest czekanie na to, co organizacja może mu zaoferować. Deklarowane prawa sprawiają, że organizacja traktuje klienta z szacunkiem. Wskutek tego, klient uzyskuje pewnego rodzaju godność.

PRZYPADEK: INICJATYWA KARTY JAKOŚCI USŁUG (MALTA)

W 1999 roku maltańska Służba Publiczna rozpoczęła realizację inicjatywy Karty Jakości Usług. W ramach tej inicjatywy mieszczącej się w zakresie działań Jednostki Wsparcia Karty funkcjonującej w biurze Premiera, wydziały i urzędy rządowe zaczęły publikować karty, w których zobowiązywały się do spełniania pewnych standardów usług w pracy z członkami społeczeństwa i innymi organizacjami rządowymi. W ramach przygotowań do publikacji swoich kart, zaangażowane wydziały i urzędy przeprowadziły konsultacje zarówno z personelem i klientami, a następnie dokonały zmian w procesach biznesowych po to, by poprawić jakość usług.

By dodatkowo wspierać organizacje rządowe, opracowano praktyczny przewodnik (podręcznik Karty Jakości Usługi - www.servicecharters.gov.mt).

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

Karta może również zawierać „miękkie” standardy, takie jak: „Będziemy Pana/Panią traktować przychylnie i z szacunkiem”.

⁹ Ta część oparta jest na pozycji „Guidelines for Citizen Charters” opracowanej w Holandii w ramach IPSG.

PRZYPADEK: KARTY OBYWATELA (RUMUNIA)

W części 3 (patrz wyżej), powiedzieliśmy, że Rumuńska Narodowa Agencja Urzędników (ang. Romanian National Agency of Civil Servants) publicznych we współpracy ze Stowarzyszeniem Wsparcia Społecznego i Programów Zrównoważonego Rozwoju – Agenda 21, rozpoczęły działania ukierunkowane na zwiększenie roli społeczeństwa obywatelskiego w promowaniu dobrych rządów i uczestnictwa obywateli w przygotowaniu polityk na poziomie lokalnym. Dwa badania ankietowe – jedno dla obywateli i jedno dla urzędników administracji publicznej – miały stanowić źródło informacji potrzebnych do opracowania Karty Obywateli i stworzenia systemu nagradzania dobrych praktyk polegających na włączaniu obywateli do procesu reform instytucjonalnych i jawności podejmowanych decyzji. Omówimy teraz 15 Kart Obywateli przygotowanych przez instytucje publiczne i władze zaangażowane w realizację projektu.

Karta obywatela to dokument odzwierciedlający systematyczne wysiłki i duże zaangażowanie władz/instytucji publicznych ukierunkowane na obywateli/beneficjentów konkretnych usług w związku z poszanowaniem standardów usług, ciągłym informowaniem i konsultowaniem obywateli, promowaniem i wspieraniem zasad niedyskryminacji w świadczeniu usług i dostępie do nich, tworzeniem właściwych i skutecznych mechanizmów odpowiadania na prośby, wnioski, zażądania, petycje, efektywnym wykorzystywaniem funduszy, promowaniem zasad etycznych w administracji publicznej i walką przeciwko jakimkolwiek formom korupcji. Karta obywateli jest również wewnętrznym mechanizmem samodoskonalenia i skutecznym sposobem (kanałem) komunikacji z obywatelami.

W tym przypadku, 15 Kart Obywateli opracowano we współpracy z grupą koordynacyjną każdej instytucji, członkami organów społecznych i przedstawicielami każdego zespołu projektowego. Ostateczne wersje Kart Obywateli zostały zebrane od partnerów lokalnych, by mogły zostać następnie włączone do kompendium i rozdane na końcowej konferencji.

Karty składały się z dwóch głównych części: (A) syntezy ustawodawstwa dotyczące związku między obywatelami a lokalnymi instytucjami publicznymi oraz (B) ich usług w oparciu o wyniki konsultacji z urzędnikami publicznymi i ich rekomendacje dotyczące poprawy wdrażania tych przepisów, źródłem których były raporty wolontariuszy. Karta zawierała również inne komponenty dla każdego rodzaju instytucji zaangażowanych w projekt i dla każdego miejsca, by oddać lokalną specyfikę. Zgodnie z przedstawioną powyżej strukturą, Karty podzielone były na podobne kategorie:

1. Informacje o instytucji: Misja, wizja, cele i struktura organizacyjna (łącznie z instytucjami jej podporządkowanymi);
2. Oferta
3. Wydarzenia
4. Prawa i obowiązki klientów/obywateli
5. Informacje kontaktowe

Szkolenia stanowiły część zadań zespołu koordynacyjnego, natomiast głównym jego obowiązkiem było rozpowszechnianie Karty poprzez opublikowanie jej na swojej stronie internetowej, w sieci Intranet oraz umieszczenie jej w miejscach publicznych lub udostępnienie jej prasie lokalnej. Karta każdej instytucji została przygotowana w wielu egzemplarzach, a następnie udostępniona obywatelom poprzez rozesłanie jej do działów PR lub urzędów stanu cywilnego.

Karty skłoniły instytucje do większej koncentracji uwagi na obywatelu i uczyniły je bardziej nowoczesnymi przy minimalnych nakładach finansowych. Rozpowszechnianie kart wśród lokalnych władz publicznych podczas końcowej konferencji przekonało niektóre z nich do opracowania swoich własnych kart.

Standard jest formułowany na podstawie indywidualnej perspektywy klienta. Zatem: „Może Pan/Pani oczekiwać od nas odpowiedzi w ciągu dwóch tygodni”, a nie „95 procent pism przetwarzanych jest w ciągu dwóch tygodni”.

Standardy mogą dotyczyć całego spektrum usług. Mogą mówić coś o samej usłudze/produkcje („Oświetlenie uliczne będzie naprawione w ciągu dwóch dni roboczych”); o procesie („Otrzyma Pan/Pani cyfrowe potwierdzenie zgłoszenia”) i treści („Na Pana/Pani prośbę odbędziemy z Panem/Panią rozmowę w pokoju do konsultacji”).

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

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

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

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

A. Komunikowanie

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

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

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

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

B. Zaangażowanie

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

KORZYŚCI PŁYNĄCE Z KARTY USŁUG

- Pomaga instytucjom publicznym w zarządzaniu oczekiwaniami klienta
- Wyznacza ramy konsultacji z klientem
- Zachęca instytucje publiczne do pomiaru i oceny wyników
- Działania instytucji publicznych stają się bardziej jawne dzięki informowaniu opinii publicznej o standardach jakich można oczekiwać oraz o tym, jak instytucje publiczne radzą sobie ze spełnianiem tych standardów
- Zmuszają instytucje publiczne do poprawy wyników w obszarach, gdzie standardy nie zostały spełnione
- Zwiększają satysfakcję użytkowników usługi

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

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

C. Kto potrzebuje karty obywatela?

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

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

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

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

2. Definiowanie wskaźników i celów

W wielu organizacjach sektora publicznego, kultura administracyjna jest zorientowana do wewnątrz. Karty usług to dla organizacji doskonały pretekst do konsultacji z użytkownikami tych usług. Wielu profesjonalistów wciąż uważa, że to oni najlepiej wiedzą, co jest najlepsze dla użytkowników. Niemniej jednak, często okazuje się, że oczekiwania użytkowników są zupełnie inne – sytuację tego

rodzaju często nazywa się „luką oczekiwań”. Karty usług zachęca instytucje do oceny i monitorowania wyników. Karta usług bez systemu pomiaru wyników na zawsze pozostanie tylko papierowym tygrysem.

By mieć pewność, że cele zostały osiągnięte, konieczne jest zdefiniowanie wskaźników i celów związanych z wynikami. Wskaźnik wyników wyjaśnia, w jaki sposób dokonywać pomiaru osiągniętego celu. Cel wyników określa wyliczony poziom wskaźnika wyników, jaki ma zostać osiągnięty w ustalonym czasie. Oznacza to, że uzyskane wyniki zawsze muszą odnosić się do celów (dlatego właśnie poprosiliśmy o stworzenie „hierarchii celów” przed zdefiniowaniem wskaźników i celów wyników. Cel jest zawsze liczbą, która odnosi się do czasu. Niektóre organizacje zastanawiają się, dlaczego definiowanie celów jest konieczne skoro uregulowania prawne same w sobie wyznaczają pewne standardy. To prawda, że normy prawne często precyzują minimalny standard usług publicznych. Niemniej jednak, organizacja może pragnąć wyjść poza minimalne normy lub określić cele w odniesieniu do usług mniej uregulowanych prawnie, by w ten sposób skuteczniej dokonywać udoskonaleń usług. Stąd, standardy prawne mogą być niekiedy uznawane za najniższy poziom akceptowalnych norm.

Oczywiście w praktyce wyzwanie polega na zdecydowaniu, na jakim poziomie ustalić cel. Najlepiej, jeśli cele są ambitne, tzn. zmuszają organizację do poprawy, a jednocześnie realistyczne. Najkorzystniej wyznaczać cele przez porównanie zwykle z danym okresem czasu lub z innymi organizacjami. Jeśli więc konieczne jest ustalenie punktu wyjścia na ten rok, cel w roku kolejnym powinien być większy. W przypadku niektórych celów jednak taki punkt bazowy może nie istnieć, a zatem konieczne jest eksperymentowanie i ustalenie prowizorycznego celu, który można następnie korygować w górę lub w dół na podstawie dostępnych informacji dotyczących wyników.

Możliwe jest stworzenie różnych rodzajów wskaźników wyników.

Wskaźniki wkładu to te wskaźniki, które mierzą rozmiar zasobów jakie organizacja ma do dyspozycji, lub które wykorzystuje do osiągnięcia swoich celów. Personel, infrastruktura, finanse i lokale to typowy wkład. Na przykład, jednym z takich wskaźników wyników w powyższym przykładzie jest: % pracowników, którzy uczestniczą w programie szkoleń poświęconemu świadczeniu usług dla dzieci i młodych ludzi.

Wskaźniki działania mierzą wymiar lub intensywność procesu, który przekształca zasoby w produkty, np.: % wydarzeń stworzonych z myślą o osobach w wieku 10-15 lat korzystających z bibliotek.

Wskaźniki produktu odnoszą się do wyników działań: np. odsetek młodych ludzi w wieku 10-15 lat spośród wszystkich użytkowników bibliotek lub liczba stanowisk z bezpłatnym dostępem do Internetu, jakie znajdują się w bibliotece.

Wreszcie, *wskaźniki rezultatu* odnoszą się do wpływu wywieranego przez usługę lub program na użytkowników usługi i szerszą społeczność: np. satysfakcja młodych użytkowników bibliotek ze świadczonych usług; wzrost wyników osiąganych w szkole przez młodych ludzi w mieście. Wyraźnie widać, że wskaźniki wyniku są najbardziej ambitne. Po pierwsze, może minąć dużo czasu zanim pożądaný wpływ będzie widoczny lub mierzalny. Po drugie, wpływ będzie modyfikowany przez inne organizacje i środowisko zewnętrzne. Innymi słowy, organizacja nie jest w stanie kontrolować samego wpływu. Dlatego też, wyniki często nie są mierzone. Niemniej jednak, politycy, media i szersze grono odbiorców będą zawsze najbardziej zainteresowane wynikami, a nie samymi informacjami związanymi z funkcjonowaniem poszczególnych usług.

Przed zakończeniem ustalania wskaźników funkcjonowania i celów, warto sprawdzić, czy zdefiniowane elementy odpowiadają określönemu celowi. Tego typu działanie znane jest powszechnie jako

PRZYPADEK: ZARZĄDZANIE SKARGAMI I SUGESTIAMI W GMINIE MIEJSKIEJ CELJE (SŁOWENIA)

W codziennej pracy, wszystkie instytucje publiczne mają do czynienia z pytaniami, które nie są regulowane oficjalnymi procedurami określonymi prawem. Choć pytania te nie mają charakteru oficjalnego, mają duże znaczenie dla komunikacji administracji publicznej z użytkownikami. W gminie miejskiej Celje w Słowenii, problemy komunikacyjne tego typu są rozwiązywane za pomocą usługi „Servis 48”.

W minionych latach, komunikacja z lokalnymi mieszkańcami, niezwiązana z procedurami administracyjnymi społeczności lokalnej, odbywała się w sposób niezaplanowany i nie była koordynowana. Prowadziło to do niepokoju odczuwanego przez lokalnych mieszkańców i prowadziło do przekonania, że służby nie wykonują swojej pracy. Tempo pracy uznawane było za zbyt wolne i mało wydajne. Stąd, celem gminy miejskiej Celje było zapewnienie społeczności interaktywnej, publicznie dostępnej i darmowej usługi, która miała umożliwić mieszkańcom zadawanie pytań, dzielenie się spostrzeżeniami i propozycjami dotyczącymi obszarów należących do obowiązków władz miejskich Celje. Profesjonalna usługa miała udzielać odpowiedzi w ciągu 48 godzin. W tym celu, od 22 listopada 2005 r. w Celje uruchomiono usługę „Servis 48”. W przypadku pytań, sugestii co do możliwych inicjatyw, pomysłów, mieszkańcy mogli skorzystać z darmowej linii telefonicznej, wysłać wiadomość e-mail lub zamieścić swoje spostrzeżenia na stronie internetowej usługi lub skontaktować się z biurem „Servis 48” osobiście.

“Czy ma Pan/Pani pomysły, sugestie lub pytania dotyczące obszarów leżących w granicach kompetencji władz miejskich Celje? Czy uważa Pan/Pani, że jakieś aspekty można poprawić lub względem których można podjąć środki zaradcze? Jeśli zauważył/a Pan/Pani, że oświetlenie publiczne nie działa, sprzęt miejski jest uszkodzony, na ulicach są śmieci lub powstało nielegalne wysypisko śmieci, proszę kliknąć „enter”, a następnie wpisać swoje pomysły, sugestie lub pytania”.

Usługa była w pełni wspierana pod względem komunikacji, co przyczyniło się do większej satysfakcji lokalnych mieszkańców i poprawiło reputację władz miejskich Celje. Wszelkie sugestie, pomysły lub pytania użytkowników są przesyłane dalej przez administratora „Servis 48” w najkrótszym możliwym czasie do odpowiedzialnych za dany aspekt służb działających w Celje, a następnie publikowane na stronie internetowej. W tym momencie zaczyna biec 48-godzinny termin, w czasie którego podejmowane są działania, natomiast odpowiedzi publikowane na stronie internetowej. Pytania użytkowników otrzymane w dzień roboczy przed godziną 14:00 są publikowane tego samego dnia; wszystkie pytania otrzymane po godzinie 14:00 lub w dni wolne od pracy są przesyłane dalej w pierwszym następującym po nim dniu pracującym przed godziną 10:00. Strona internetowa umożliwia opinii publicznej śledzenie statusu (nowy/w czasie rozpatrywania/ zakończony) sugestii, pomysłów i pytań użytkowników, właściwych odpowiedzi lub związanych z tymi aspektami działań. Na życzenie użytkownika, odpowiedzi przesyłane są drogą e-mailową lub udzielane telefonicznie.

Władze miejskie Celje pragną i starają się zastosować środki zaradcze lub usunąć niepożądane skutki sytuacji, które mają negatywny wpływ na wizerunek miasta. W ciągu 48 godzin możliwa jest wymiana żarówek w miejskim oświetleniu, naprawa ławki, usunięcie śmieci, wykoszenie trawników czy podjęcie innych działań o podobnym charakterze. Jeśli jest to niemożliwe, odpowiedź zostanie przygotowana w ciągu 48 godzin; uwzględniac ona będzie przyczyny takiej sytuacji oraz określi, kiedy będzie można usunąć zgłoszony problem. Musimy pamiętać, że władze miejskie są ograniczone przez racjonalne wykorzystanie środków i funduszy budżetowych.

„Servis 48” ma wiele zalet. Usługa zachęca mieszkańców do uczestnictwa w tworzeniu lepszego i korzystniejszego wizerunku miasta i przyczynia się do jawności działania administracji miejskiej. Interaktywny charakter ułatwia użytkownikom kontrolę funkcjonowania lokalnej społeczności, służb publicznych, przedsiębiorstw publicznych, koncesjonariuszy i innych usługodawców. Usługa rozwiązuje problemy komunikacyjne w spójny i przejrzysty sposób, co umożliwia śledzenie informacji na wszystkich poziomach. Co więcej, „Servis 48” stanowi bogate archiwum/bazę danych dotyczące funkcjonowania społeczności.

PRZYPADEK: DE LIJN – ORGANIZATOR TRANSPORTU PUBLICZNEGO (BELGIA)

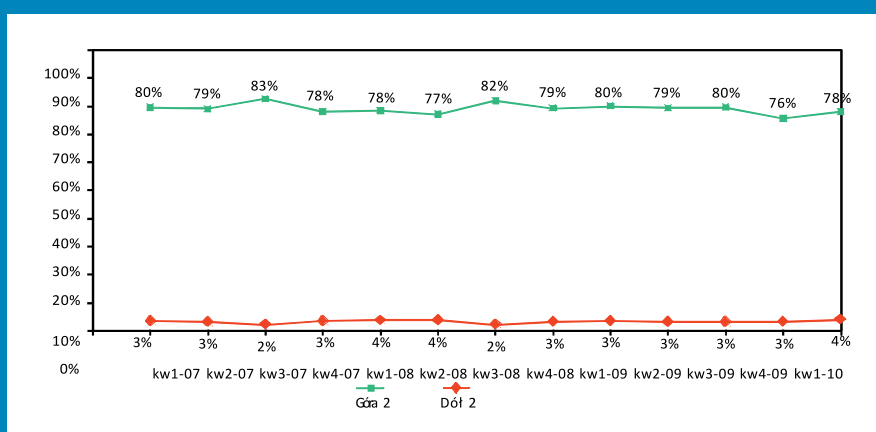
De Lijn działa w charakterze organizatora transportu publicznego w północnej części (holenderskojęzycznej) Belgii. De Lijn jest więc zarówno zleceniodawcą jak i operatorem transportu autobusowego i tramwajowego. W roku 2006, De Lijn wprowadził Monitor Jakości, zintegrowane narzędzie pomiarowe, które mierzy strategiczne aspekty jakości i generuje raporty w celu poprawy procesów biznesowych i działalności. Monitor Jakości dokonuje pomiaru satysfakcji klientów na 2 różne sposoby:

- Przeprowadzane co dwa lata badania satysfakcji klienta: 3 600 dogłębnych rozmów prowadzonych osobiście w domu rozmówcy dotyczących satysfakcji w minionym roku;
- Ciągłe badania satysfakcji klienta: co roku przygotowuje się 90 000 papierowych kwestionariuszy dostępnych w środkach transportu i dotyczących satysfakcji podczas podróży – dane gromadzone są przez cały rok.

Pierwsze z nich to strategiczne badanie długoterminowe, natomiast drugie stanowi krótkoterminowe rozwiązanie strategiczne o charakterze uzupełniającym.

Ponieważ wyniki są bardzo szczegółowe i powiązane z każdym poziomem operacyjnym, na każdym poziomie odpowiedzialności daje możliwość usprawnienia tych aspektów usług, które są najistotniejsze i które w największym stopniu wymagają poprawy w konkretnych (geograficznych) obszarach. Dzięki temu De Lijn może optymalizować skuteczność swoich wysiłków i inwestycji pod względem konkretnych cech satysfakcji klientów oraz porównywać wyniki osiągnięte w każdym kwartale.

Wyniki monitora jakości są przekazywane całej organizacji. Otrzymuje je każdy kierowca, technik i pracownik. Każdy pracownik musi być informowany tak, by mógł on podjąć działanie mające na celu poprawę obsługi klienta lub efektywnego dysponowania środkami. Przepływ informacji w kierunku dół-góra i góra-dół oraz przepływ działań zostały stworzone po to, by zagwarantować poparcie na przestrzeni całej organizacji. W tym systemie informacja-działanie, role wszystkich zaangażowanych stron są jasno określone. Odpowiedzialność spoczywa w sposób szczególny na liderach zespołów, koordynatorach jakości i osobach prowadzących badania rynku, które uzupełniają działanie zwyczajowych organów De Lijn podejmujących decyzje i tworzących procedury. Ewolucja ogólnej satysfakcji na przestrzeni ostatnich kwartałów/lat (badanie ciągłe).



Opracowano szereg narzędzi w celu kontrolowania i weryfikowania proponowanych działań. Jednym z takich narzędzi jest baza danych, która zawiera wszystkie propozycje. Uwzględnia ona także historię podejmowanych kroków ukierunkowanych na osiągnięcie danego celu, wymienia osoby odpowiedzialne i podaje wyniki itd. Dzięki temu umożliwia aktualizację wszystkich propozycji działań, kiedy jest to konieczne. W ramach struktury dotyczącej De Lijn, monitor jakości umożliwia ustalanie priorytetów względem działań lub projektów na różnych poziomach zarządzania.

analiza SMART (szczegółowe, mierzalne, osiągalne, istotne, terminowe). Znajduje ona szerokie zastosowanie w sprawdzaniu jakości celów wyników.

Cele szczegółowe to te, które w konkretny sposób odpowiadają na pytania: co, kto i gdzie. Na przykład, wyobraźmy sobie, że chcemy poprawić wyniki osiągane przez uczniów szkół średnich. Jeśli obierzemy sobie taki cel (poprawić wyniki egzaminów maturalnych), nie będzie to cel szczegółowy, ponieważ nie określa, poprawę jakiego rozmiaru chcemy osiągnąć i w jakim czasie. W tym przypadku cel szczegółowy sformułować należy w następujący sposób: zwiększyć odsetek uczniów kończących szkołę średnią ze zdaną maturą do 80% przed latem 2012 r.

Cel mierzalny to taki, który daje możliwość pomiaru działania/działań związanych z celem. Nie wystarczy sam fakt, że cel uwzględnia jakąś liczbę, by cel stał się mierzalny. Należy rozważyć, jakie procedury pomogą w monitorowaniu, mierzeniu i rejestrowaniu działań. Jeśli nie można określić działań w sposób liczbowy, istnieje duże prawdopodobieństwo, że cel jest źle sformułowany. Na przykład, formułując cel, można przytoczyć w nim liczbę, która w rzeczywistości nie może być zmierzona (wzrost uśmiechów personelu bezpośrednio świadczącego usługi o 60%). Cel zawiera liczbę, ale jak można określić, zmierzyć i zarejestrować uśmiech? Procedura dla pomiaru celu podanego w poprzednim akapicie (zwiększenie odsetka uczniów szkoły średniej ze zdaną maturą do 80% przed latem 2012) mogłaby polegać na przykład na corocznym gromadzeniu wyników matury wszystkich uczniów osiąganych w ostatniej klasie szkoły średniej.

Cel osiągalny to taki, który może być osiągnięty w czasie i przy wykorzystaniu środków, zasobów i umiejętności zespołu i osób z nim związanych, co dotyczy nie tylko innych wydziałów organizacji, lecz także zewnętrznych interesariuszy. W przypadku wielu służb publicznych, obieranie celów wymagających szybkiego osiągnięcia nie jest działaniem racjonalnym, szczególnie jeśli w działania zaangażowani są partnerzy. Na przykład, jeśli postawimy sobie cel taki jak „zmniejszyć otyłość wśród nastolatków uczących się o 50% w ciągu jednego roku”, wkrótce może okazać się, że kampania, choć jest świetnie zaplanowana, walczy nie tylko z fizjologią współczesnych nastolatków, ale także z ich stroną psychologiczną oraz budżetami reklamowymi sieci działających w branży spożywczo-gastroonomicznej. Cel tego rodzaju może okazać się mało realistyczny, co może obniżyć morale tych, którzy starają się go osiągnąć i skompromitować ich w mediach. Stąd, być może warto wziąć pod uwagę mniej ambitny cel. Z drugiej strony, jeśli stawiamy sobie mało ambitny cel, np. zmniejszenie liczby pozwoleń na łowienie ryb wydawanych przez urząd w ciągu jednego dnia do 85% w ciągu dwóch lat (punkt wyjścia 2010 r.: 84%), może okazać się, że obniża on morale z przeciwnego względu – sugeruje bowiem, że osiągnięcie go jest mało istotne albo że organizacja działa tak nieskutecznie, że nie stać jej na nic lepszego. Złotym środkiem jest więc stawianie celów realistycznie ambitnych, które mogą zostać osiągnięte, a jednocześnie stanowić będą wyzwanie dla obecnych praktyk stosowanych w organizacji.

Istotność celu ma charakter bardziej względny niż wcześniej wspomniane cechy SMART. Pierwszym kluczowym pytaniem jest określenie, dla kogo cel ma być istotny, natomiast drugi problem stwarza znaczenie „istotności” w tym kontekście. Istotność łatwiej zdefiniować przez określenie tego, czym nie jest niż podanie cech pozytywnie ją opisujących. Na przykład, cel polegający na zmniejszeniu liczby ofiar śmiertelnych wypadków drogowych na drogach krajowych do 15% do grudnia 2012 r. nie jest istotny dla policji miejskiej w niektórych krajach, ponieważ nie ma ona władzy nad zachowaniami na drogach krajowych. Cel istotny dla organizacji lub jednostki oznacza, że mogą one podjąć jakiegokolwiek działania w tym zakresie. Co więcej, stopień istotności wzrasta dla tej jednostki lub organizacji, jeśli cel stanowi część zasadniczej działalności. Wreszcie, istotność celów należy sprawdzać, zestawiając ją z docelowymi beneficjentami pomiaru poprzez zadanie im lub powiązanim interesariuszom pytania na ten temat. Na przykład, obniżenie otyłości wśród nastolatków uczęszczających do szkoły o 50% w ciągu jednego roku może nie być postrzegane jako istotne dla wielu otyłych nastolatków, jeśli zostaną o to zapytani, lecz będzie to cel istotny dla ich rodziców lub władz systemu

opieki zdrowotnej lub nauczycieli, ponieważ otyłość oddziałuje na zdrowie, koszty opieki medycznej, zachowania w klasie itd. Ważne jest zatem zdecydowanie, których interesariuszy traktujemy priorytetowo; kolejnym działaniem powinno być zapytanie ich o to, które cele są dla nich najbardziej istotne.

Terminowy cel natomiast wiąże się z jasno określonymi ramami czasowymi dotyczącymi początku i końca. Większość przykładów celów podanych w tej sekcji dotyczy momentu, przed którym należy osiągnąć konkretną wartość wskaźnika wyników odnoszącego się do celu.

3. Z czym można porównać wyniki?

Główną korzyścią płynącą z pomiarów satysfakcji klienta jest zidentyfikowanie obszarów, które mogą poprawić obsługę klienta, a nie tylko związaną z generowaniem wskaźników wyników. Często pada jednak pytanie: „jeśli x% klientów wyraża zadowolenie z usługi, to czy to dobry czy zły wynik?” Zestawienie wyników z innymi źródłami może pomóc w udzieleniu odpowiedzi na to pytanie. Istnieją dwa różne sposoby na dokonanie tego:

- Porównanie zmian na przestrzeni czasu z poprzednimi badaniami dotyczącymi tej samej usługi
- Porównanie z innymi badaniami dotyczącymi innych podobnych usług.

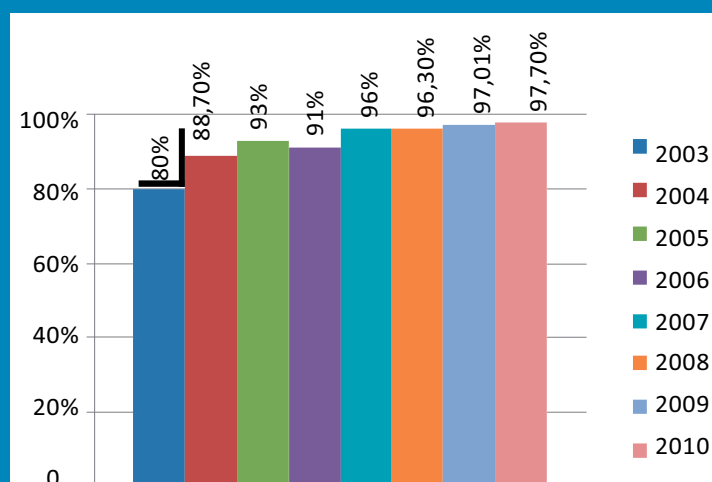
PRZYPADEK: URZĄD SKARBOWY W RAWICZU (POLSKA)

Działania modernizacyjne są monitorowane przy użyciu szeregu niezależnych mechanizmów:

- personel Biura Obsługi Klienta stanowi pierwszy punkt weryfikacyjny – zadaniem personelu jest odpowiadanie na potrzeby i sugestie zgłaszane przez klientów oraz przekazywanie odpowiednich informacji przełożonym,
- wyznaczony został pracownik, którego obowiązkiem jest gwarantowanie skutecznego i wydajnego działania Biura Obsługi Klienta, zgodnie z wymogami klienta,
- prowadzone są regularne pomiary satysfakcji klienta,
- funkcjonuje skrzynka dialogu dla klientów, którzy mogą umieszczać w niej komentarze i sugestie.

Wszystkie otrzymane informacje są poddawane analizie i w zależności od aktualnych wymogów omawiane są podczas spotkań kadry kierowniczej urzędu, spotkań między kierownictwem a personelem, następnie są one udostępniane na stronie internetowej, w siedzibie Urzędu oraz prezentowane podczas kampanii „otwartych dni” organizowanych dla podatników.

Poziom satysfakcji klientów w Urzędzie Skarbowym w Rawiczu wyraźnie wzrastał między rokiem 2003 a 2007, a następnie ustabilizował się na określonym poziomie w latach 2008-2010.



PRZYPADEK: PAŃSTWOWA SŁUŻBA ZATRUDNIENIA (WĘGRY)

Jak wspomniano w części 3 (patrz wyżej), węgierska Państwowa Służba Zatrudnienia wdrożyła zorientowane na partnera programy zarządzania jakością na wszystkich poziomach organizacji: w urzędach lokalnych, centrach regionalnych i na poziomie krajowym. Dzięki wspólnej metodologii, możliwe stało się porównanie zarówno organizacji jak i pracowników. Służby zatrudnienia mogą zatem prowadzić szeroko zakrojone działania benchmarkingowe w oparciu o własny organiczny system zarządzania jakością. Ogólnym celem benchmarkingu nie jest publikowanie rankingów poszczególnych jednostek, lecz stworzenie systemowego programu ramowego dla każdego urzędu w celu określenia ich rozwoju (lub zastoju).

Kluczowe wskaźniki (np. przeciętny czas oczekiwania, przeciętny czas rozpatrywania) są mierzone i monitorowane w systemie centralnym. Strategie na wszystkich poziomach wykorzystują te dane. W ogólnokrajowej komputerowej bazie danych rekordy dotyczące świadczenia usług (czas rozpatrywania sprawy, czas oczekiwania w kolejce itd.) są powiązane z wynikami pomiarów satysfakcji klientów. Niemniej jednak, dotychczasowe wyniki wykazują odchylenie wartości dotyczących świadczenia usług w całym kraju, a Służba nie chce zastosować i ustalić standardów (lub przybliżonych wartości) z powodu konieczności oceny i interpretacji parametrów wyłącznie w zestawieniu z powiązаныmi wynikami satysfakcji. To podejście pomaga Służbie spełniać rozbieżne wymagania rynku pracy w różnych segmentach kraju.

Dostęp do bazy danych może uzyskać każdy urząd na poziomie lokalnym, regionalnym i krajowym za pośrednictwem witryny intranetowej opartej na łączach internetowych; uprawnienia dostępu są różne: każda jednostka może przeglądać wyłącznie dane jednostek podporządkowanych. Zauważywszy skrajne dane, przełożony rozpoczyna badanie problemu na miejscu, a celem jest zidentyfikowanie przyczyn pozostawania z tyłu (zasoby, infrastruktura, kształcenie, nieprawidłowości itd.). Koordynatorzy w odpowiedni sposób łączą te urzędy z urzędami osiągającymi lepsze wyniki w celu zdobycia wiedzy na temat dobrych praktyk. Urzędy lokalne świadczące usługi mają dostęp wyłącznie do własnych danych bieżących i historycznych.

Państwowa Służba Zatrudnienia pragnie umożliwić podejmowanie oddolnych inicjatyw; pozostawia również dużą swobodę lokalnym urządzeniom w kwestii określania kluczowych celów i obszarów rozwoju. W większości ze 170 lokalnych urzędów powołano tzw. „kręgi jakości” - zespoły, których zadaniem jest przygotowanie planów działania wraz ze wskaźnikami, jakie należy osiągnąć. Po uzyskaniu danych z kwestionariuszy samooceny i badań satysfakcji klientów, definiowane są krótko-, średnio- i długoterminowe cele organizacyjne. Dla osiągnięcia krótkoterminowych celów, „kręgi jakości” mają pełne prawo do podejmowania działań. „Kręgi jakości” są szkolone przez koordynatorów szczebla krajowego i mogą zostać pogrupowane w warsztaty tematyczne (celem jest nauka benchmarkingu) zorganizowane przez koordynatorów szczebla krajowego.

W przypadku Państwowej Służby Zatrudnienia, zarządzanie satysfakcją klienta jest doskonałym narzędziem umożliwiającym stawianie czoła wyzwaniom związanym z różnymi (geograficznie) wymaganiami i oczekiwaniami klientów (zarówno pracowników jak i pracodawców). Dlatego Służba podejmuje działania nie tyle o standaryzację jakości usług, co o świadczenie usług w jak najbardziej możliwym spersonalizowanym wymiarze.

Po rozesłaniu wyników, urzędy/regiony gorzej radzące sobie z zarządzaniem jakością chętniej podejmują współpracę z urzędami stosującymi dobre praktyki i uczą się od nich. Aspekt ten jest promowany również poprzez tworzenie zbioru dobrych praktyk, który zawiera pogrupowaną na działy tematyczne wiedzę specjalistyczną oraz zalecenia normatywne.

A. Benchmarking wewnętrzny na przestrzeni czasu

„Benchmarking”, czyli ustalanie punktów odniesienia, na przestrzeni czasu może okazać się użyteczny, ponieważ pozwala zobaczyć, w jaki sposób usługa lub konkretny jej aspekt uległa zmianie. Metoda badania i kluczowe pytania powinny być takie same, by możliwe było sprawdzenie, czy wprowadzone zmiany przyniosły skutki w postaci poprawy percepcji klienta. Niemniej jednak, ponieważ usługa będzie poddawana ciągłej ocenie, a zmiany będą dokonywane nieustannie, niekiedy należy podjąć decyzję o odrzuceniu starych pytań i danych, a zamiast tego mierzyć nowe, bardziej właściwe kwestie, które odzwierciedlają charakter obecnie świadczonej usługi. Ten rodzaj śledzenia wymaga regularnych badań ankietowych, lecz należy znaleźć równowagę między gromadzeniem danych tak często, że nie ma już czasu na wprowadzenie zmiany, a sytuacją w której dane gromadzone są tak rzadko, że koncentracja na kliencie nie jest brana pod uwagę przez dłuższy czas. Rzeczywista częstotliwość będzie uzależniona od konkretnej usługi oraz czasu potrzebnego na wprowadzenie zmiany.

B. Benchmarking z wykorzystaniem innych usług

Benchmarking na przestrzeni usług jest wartościowy, jeśli usługi dają się porównać. Rzadko zdarza się, by można było dokonać łatwego porównania różnych usług, ponieważ charakter usługi jak również rodzaj korzystających z niej klientów będzie miał bardzo duży wpływ na percepcje klientów. Mówiąc krótko, zawsze istnieje ryzyko „porównywania jabłek z gruszkami”. Istnieją jednak przypadki, gdzie porównanie jest możliwe, co dotyczy szczególnie lokalnych usług lokalnych. Na przykład, policja wszędzie świadczy podobne usługi, a zatem można łatwo dokonać porównania różnych jednostek. Niemniej jednak, lokalne usługi, są odpowiedzią na lokalne warunki i lokalny charakter demograficzny. Choć istnieją techniki analizy, które mogą pomóc w kontrolowaniu tych czynników, najbardziej użytecznych porównań można dokonać między obszarami podobnymi pod względem demograficznym.

PRZYPADEK: OBSERWATORIUM JAKOŚCI USŁUG (HISZPANIA)

Obserwatorium Jakości Usług jest wydziałem AEVAL (Agencji ds. oceny polityk publicznych i jakości usług) oraz niezależną rządową agencją Ministerstwa Prezydencji.

Poprzez prowadzone badania dotyczące publicznego postrzegania administracji publicznej w Hiszpanii, Obserwatorium analizuje satysfakcję obywateli w odniesieniu do szerokiej gamy usług publicznych, łącznie z niektórymi instytucjami opieki społecznej zarządzanymi przez władze regionalne lub lokalne. Co więcej, Obserwatorium Jakości Usług należy do Grupy Obserwatoriów wraz z niektórymi Obserwatoriami regionalnymi i Federacją hiszpańskich gmin miejskich i prowincji. Sieć ta promuje wymianę inicjatyw, dobre praktyki oraz realizuje wspólne projekty dotyczące pomiaru satysfakcji klienta (CSM) i jakości usług.

Począwszy od roku 2006 r., Obserwatorium przedstawia dwa doroczne raporty: Monitorowanie Działań Urzędów w Ogólnych Ramach Jakości (wysyłany do Parlamentu) oraz Monitorowanie Działań Ministerstw w Ogólnych Ramach Jakości (wysyłany do Rady Ministrów).

W czasie swojej pracy na przestrzeni lat 2007 i 2008, Obserwatorium zidentyfikowało konieczność stworzenia jednolitego instrumentu o pełnej reprezentatywności terytorialnej, który umożliwiłby dokonywanie zasadnych porównań dotyczących satysfakcji klienta w odniesieniu do zdecentralizowanych służb publicznych (wiele służb związanych z opieką społeczną).

4. Komunikacja

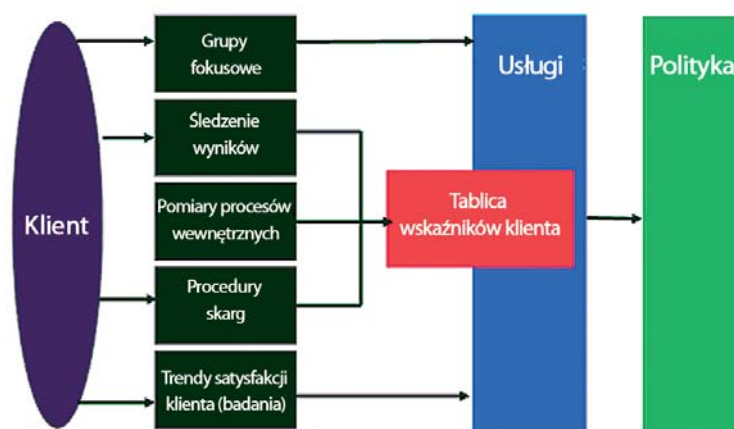
Skuteczna komunikacja jest kluczowym krokiem w procesie gwarantowania, że pomiary satysfakcji klientów będą odgrywały aktywną rolę w udoskonalaniu usług. Mówiąc ogólnie, wnioski powinny być komunikowane jak najszerszemu gronu odbiorców.

Dotyczy to niewątpliwie zidentyfikowanych wewnętrznych interesariuszy, ale niekiedy dotyczyć będzie również klientów i innych zewnętrznych interesariuszy. Upewnienie się, że nie ma żadnych przeszkód w dostępie do informacji uzyskanych na podstawie badań jest kluczowe. Wnioski mają znaczenie tylko wtedy, gdy różni interesariusze na przestrzeni całej organizacji mogą mieć do nich dostęp i korzystać z nich. Użytkownicy muszą mieć możliwość przyjrzenia się ich wkładowi. Narzędzia wymiany informacji, takie jak sieć intranet, które mogą nawet wybierać i analizować dane, są dużą pomocą w osiągnięciu tego.

Dzielenie się wglądem uzyskanym na podstawie badań satysfakcji klienta z osobami, które mają do czynienia z klientami w codziennej pracy, stanowi możliwość dokonania bezpośredniej poprawy usług poprzez zachęcanie tych osób do działania zgodnego z uzyskanymi informacjami zwrotnymi. Personel mający kontakt z klientami będzie potrzebował informacji zwrotnych dotyczących bezpośrednich działań, jakie należy podjąć, by poprawić doświadczenia klientów. Dla organizacji podejmującej się przeprowadzenia badań satysfakcji klienta po raz pierwszy, pożyteczne mogą okazać się warsztaty, które zgromadzą różnych interesariuszy z całej organizacji w jednym miejscu. Dzięki temu możliwe będzie dzielenie się wynikami badań satysfakcji klientów, natomiast plan działania zostanie wspólnie uzgodniony, zarówno pod względem priorytetów zmian w krótkiej i średniej perspektywie czasowej oraz podziału obowiązków związanych z dodaniem koniecznym działaniom impetu. Duże organizacje mogą dzięki temu nawiązać nić porozumienia z klientami, wysłuchać ich, a następnie działać na podstawie uzyskanych wyników.

Nie można też zapomnieć o komunikacji z klientami. Po badaniu, w którym uczestniczyli, oczekują informacji zwrotnych dotyczących sposobu wykorzystania płynących z badań wniosków i co będzie to oznaczać dla użytkowników usługi. Cele udoskonalania usług można osiągnąć wyłącznie poprzez angażowanie klientów na przestrzeni całego cyklu transformacji usług, co wymaga ich wiary w to, że organizacja jest zaangażowana w podejmowanie działań na podstawie uzyskanych od nich informacji zwrotnych.

Po zastosowaniu najlepszego możliwego narzędzia badawczego i wyważonego podejścia do analizy i interpretacji wyników, powinniśmy mieć obraz priorytetów związanych ze zmianą w zakresie usług. Komunikowanie wyników zarówno z najniższych do najwyższych szczebli organizacji jak i w drugą stronę, powinno pomóc w przełożeniu tych pomysłów na plan działania, w realizację którego w pełni zaangażowani są wszyscy interesariusze. Proces ten powinien położyć fundamenty pod planowaną zmianę, a zatem pozostaje już tylko wdrożyć plany w życie. Gdy udało się już podjąć działania na podstawie wniosków płynących z badań, cykl poprawy doświadczeń klienta można uznać za zakończony. Na początku dokonano analizy tego, czym były usługi, kim byli klienci oraz posiadanych już informacji. Następnie poszukiwano dalszych informacji które miały stanowić źródło danych na



PRZYPADEK: MAZOWIECKI URZĄD WOJEWÓDZKI (POLSKA)

Mazowiecki Urząd Wojewódzki w Warszawie, który świadczy usługi dla przedsiębiorców i obywateli, wykorzystuje różne metody, których celem jest gromadzenie danych na temat klientów/obywateli:

1. badania ilościowe – prowadzone zgodnie z zasadami komputerowo wspomaganego wywiadu telefonicznego (CATI)
metoda – badanie jakości usług w rozwiązywaniu problemów i dostarczanie informacji podmiotom samorządu terytorialnego i organizacjom pozarządowym;
2. badania typu „tajemniczy klient” – prowadzone zgodnie z zasadami wspomaganego komputerowo wywiadu telefonicznego (CATI); metoda – analizowanie sposobu traktowania poszczególnych klientów przez sekretarki i urzędników, którzy powinni dostarczać klientom informacje;
3. badania ankietowe dotyczące poziomów satysfakcji klienta przeprowadzane przez poszczególne wydziały Urzędu;
4. badanie ankietowe dotyczące satysfakcji pracowników Urzędu;
5. kwartalna analiza skarg, wniosków i petycji złożonych w poszczególnych sekretariatach wydziałów Urzędu.

W wyniku przeprowadzonych badań, Mazowiecki Urząd Wojewódzki w Warszawie określił kluczowe czynniki satysfakcji, które stanowią o ogólnym poziomie satysfakcji klientów i wpływają na wizerunek Urzędu:

1. jakość i klarowność informacji na temat tego, gdzie udać się z daną sprawą i jak sobie z nią poradzić (wskutek tego organizacja w sposób szczególny skupiła się na komunikacji elektronicznej, np. strona internetowa, media społeczne itd.);
2. tempo podejmowania decyzji;
3. profesjonalne i uprzejme podejście personelu;
4. lepsze, krótsze i przejrzyste procedury.

Wyniki badania omawiane są podczas comiesięcznych spotkań z udziałem kierowników Urzędu. Poszczególni dyrektorowie departamentów wraz z podległymi im kierownikami analizują różne możliwości dokonania udoskonaleń i wdrażania działań naprawczych.

Co więcej, działania są podejmowane przez cały urząd (międzywydziałowe zespoły zadaniowe). Zmiany organizacyjne są wdrażane, szczególnie w odniesieniu do dodatkowych linii informacyjnych, rozmieszczenia zasobów ludzkich, uruchomienia dodatkowych punktów obsługi klienta, organizacji czasu pracy itd.

Jednym z udoskonaleń było przygotowanie i wdrożenie standardów świadczenia usług na rzecz klientów (szczególnie obcokrajowców). Składają się one z jasnych zasad dotyczących: priorytetów obsługi klienta, rzetelnych informacji, indywidualnego podejścia do każdego klienta, poszanowania dla prywatności, sumienności i rzetelności. Treść standardów podzielono na 3 części: postanowienia ogólne, prawa i obowiązki klienta, prawa i obowiązki pracownika.

Zgodnie z ogólną zasadą, standardy są monitorowane przez personel i jego przełożonych. Standardy zostały opracowane jako zestaw zasad dotyczących obsługi klienta w Wydziale dla Cudzoziemców. Z jednej strony, każdy pracownik jest zobowiązany do przestrzegania ich w miejscu pracy, niezależnie od zajmowanego stanowiska i od tego, kim jest klient. Z drugiej strony, standardy przewidują różny charakter relacji z klientem. Planowane są coroczne kontrole standardów. Kontrole te mają na celu dostosowanie standardów do rzeczywistych problemów, jakie pojawiają się podczas obsługi klientów, wyeliminowanie „martwych” przepisów, jak również włączenie tych istotnych kwestii, których dotychczas nie uwzględniono. Kolejna kontrola zaplanowana została na koniec roku 2011.

temat kwestii wymagających analizy, jak również nakreślić kontekst. Kolejnym działaniem było zaprojektowanie badania satysfakcji klienta dostosowanego do Twoich potrzeb; badanie okazało się później źródłem solidnych danych, dzięki interpretacji których możliwe było wyciągnięcie wniosków umożliwiających podjęcie działania. Komunikowanie tych wniosków w obrębie całej organizacji pomogło stworzyć dający się wcielić w życie plan działania, który następnie wdrożono. Następnym krokiem jest powrót do początku, tzn. oceny tego, w jakim miejscu znajdujesz się teraz, co prowadzi do zainicjowania nowego cyklu badań ukierunkowanych na ocenę powodzenia podjętych interwencji.

Kultura

Kultura

Rzeczownik

1. Sposób życia, przede wszystkim powszechnie panujące zwyczaje i przekonania konkretnej grupy osób w określonym czasie.

Część 6: Zmiana kulturowa

„Czy z powodzeniem budujemy kulturę obywatela/klienta?”

W sercu organizacji zorientowanych na użytkowników/obywateli leży głębokie przekonanie, że wsłuchiwanie się w potrzeby, oczekiwania i wartości różnych grup obywateli/użytkowników może mieć ogromny wpływ na poziom satysfakcji, wyniki organizacji i relacje między obywatelami/użytkownikami a organizacjami sektora publicznego i rządem jako całością. Wsłuchiwanie się w potrzeby obywateli/użytkowników może dokonywać się w różny sposób, o czym pisaliśmy w poprzednich częściach niniejszych wytycznych. To, jak przebiega proces „słuchania” uzależnione jest od celów organizacji. Co chcemy osiągnąć poprzez słuchanie obywateli/użytkowników¹⁰:

1. Czy chcemy mieć obiektywny obraz poziomu ich satysfakcji w celu określenia celów i działań ukierunkowanych na poprawę, monitorowanie postępu oraz sprawozdawczość dla władz?
2. Czy chcemy dokonać porównania lub benchmarkingu wyników satysfakcji naszej organizacji z innymi organizacjami działającymi w naszym sektorze i poza nim?
3. Czy chcemy mieć wgląd w sposób myślenia obywateli/użytkowników (i różnych grup społecznych) poprzez zrozumienie ich potrzeb, oczekiwań i doświadczeń? Czy celem jest dostosowanie naszych procesów i sposobu świadczenia usług zgodnie z tymi potrzebami?
4. Czy chcemy sprawić, by obywatele/użytkownicy czuli, że stanowią część organizacji?
5. Czy chcemy zwiększyć ogólną orientację na obywatela/użytkownika w naszej organizacji (na wszystkich jej poziomach)?
6. Czy chcemy „sterować” organizacją i pracownikami w kierunku orientacji na obywatela/użytkownika i uczynić ten aspekt punktem wyjścia ich zadań i celów?
7. Czy chcemy przekonać użytkowników, że organizacja dobrze funkcjonuje i zmniejszyć liczbę skarg i niezadowolonych użytkowników/klientów?
8. Czy chcemy pozyskać (lub odzyskać) użytkowników?

Dobrze rozwinięty „system” wsłuchiwania się obejmuje wiele różnych form stałego słuchania po to, by pozyskać informacje niezbędne do sterowania (zarządzania) organizacją, co opisaliśmy w poprzednich rozdziałach. Wykorzystanie zdobytych informacji będzie wymagało zmiany kultury w organizacjach.

W dzisiejszych czasach „zadowalanie” użytkowników, klientów, obywateli jest przedmiotem zainteresowania niemal wszystkich organizacji sektora publicznego. Świat zewnętrzny wywiera ogromną presję. Obywatele, politycy, media i inne organizacje sektora publicznego itd. – wiele uwagi poświęca się tej kwestii. Niewiele jednak organizacji ma jasno wyznaczone cele oraz strategicznie podchodzi do spraw dotyczących zarządzania satysfakcją obywateli/użytkowników. W związku z tym istnieje zagrożenie, że kwestia ta pozostanie wyłącznie na poziomie czysto mechanicznym, jak stwierdziliśmy to wcześniej.

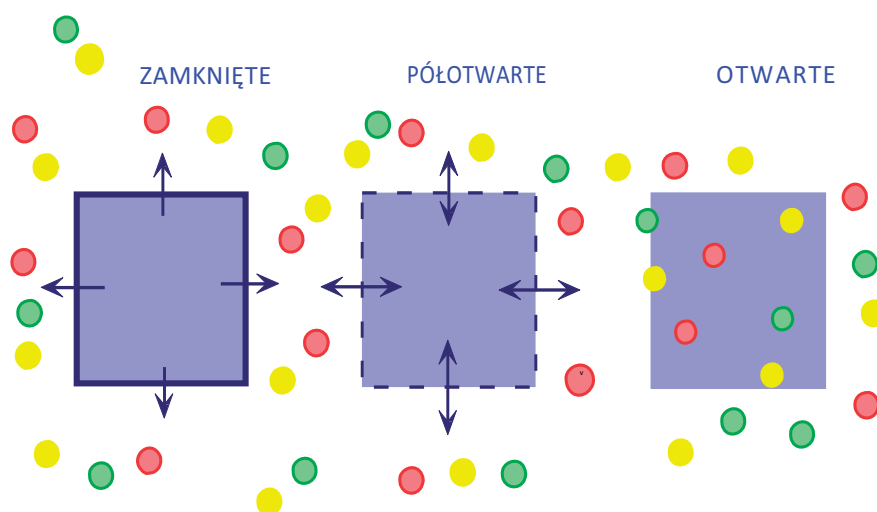
Opracowanie tych instrumentów jest (relatywnie) łatwe. Wymaga jedynie ograniczonego zaangażowania personelu na różnych szczeblach organizacji. Istnieje więc niebezpieczeństwo, że ustanowienie tych instrumentów stanie się celem samym w sobie, a ich wykorzystanie w organizacji będzie ograniczone. Czysto mechaniczne wykorzystanie tych instrumentów nie wystarczy, by stać się organizacją zorientowaną na obywateli/użytkowników. Zmiana kulturowa jest jednak konieczna, jeśli organizacja sektora publicznego pragnie słuchać, angażować się i współpracować z obywatelami/użytkownikami, mając tym samym wpływ na wyniki organizacji sektora publicznego w dłuższej

¹⁰ Thomassen J-P (2007), *De klantgerichte overheid (The customer oriented public sector)*, Kluwer, s. 67

perspektywie. Jeśli kultura organizacji nie zmienia podejścia ukierunkowanego na wewnętrzne procesy i produkty na podejście uwzględniające oczekiwania i koncentrację na obywatelu/użytkowniku, oznacza to, że organizacja taka nie zmienia się niemal wcale. W tym przypadku narzędzia służą jedynie wewnętrznym celom, a stosunek personelu i kierownictwa do obywateli/użytkowników nadal nie ulega zmianie. Jeśli organizacje rzeczywiście pragną zastosować podejście ukierunkowane na obywatela/użytkownika, wymaga to czegoś więcej niż tylko spontanicznych działań w tym obszarze. Kadra kierownicza musi być świadoma, że transformacja w organizację nastawioną na obywateli/użytkowników wymaga szkolenia personelu, stosowania różnych metod komunikacji wewnętrznej, zewnętrznej i tej prowadzonej z władzami. Wymaga to zmiany podejścia instytucji ze „spoglądającej (i działającej) do środka na taką, która patrzy i działa w kierunku zewnętrznym. Charakter organizacji nie powinien być introwertyczny, lecz ekstrawertyczny – zamiast organizacji zamkniętych powinniśmy dążyć do budowania organizacji otwartych. W przeszłości wiele organizacji miało charakter zamknięty. Głos obywateli/użytkowników był ledwo słyszalny, natomiast komunikacja była jednostronna.

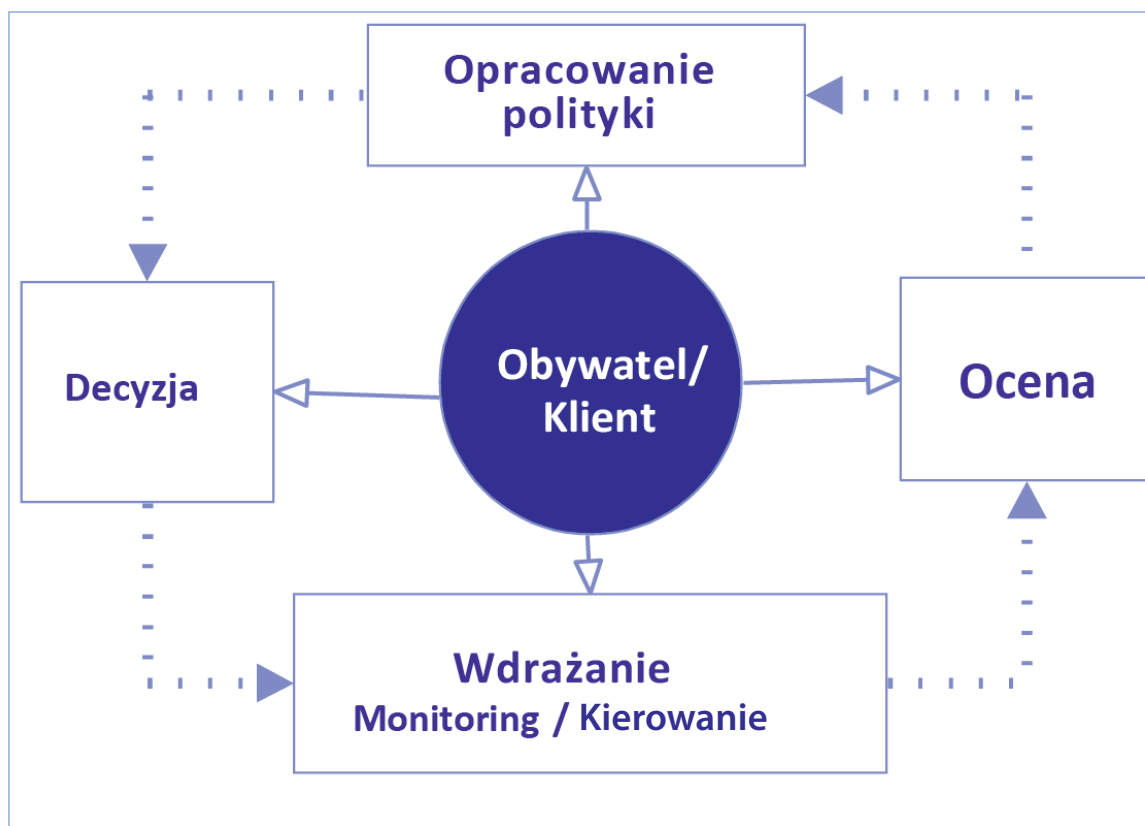
Ustrukturyzowane badania dotyczące wymagań, potrzeb i oczekiwań były zjawiskiem niezmiernie rzadkim. Decyzje (w kwestii świadczenia usług, jak również polityk) były podejmowane z punktu widzenia potrzeb wewnętrznych.

W minionych latach wiele organizacji sektora publicznego podejmowało wysiłki zmierzające do zburzenia grubych murów otaczających te instytucje, a kontakty z obywatelami/użytkownikami stawały się częstsze i bardziej intensywne. Świadomość konieczności zdobywania informacji o potrzebach i oczekiwaniach wciąż wzrasta. Poświęcono wiele czasu i zasobów w celu przeprowadzenia badań,



lecz, jak wspomniano wcześniej, niejednokrotnie miały one jedynie instrumentalny charakter. Jeśli organizacje pragną stawać się coraz bardziej otwarte, konieczna jest intensyfikacja relacji z obywatelami/użytkownikami, która następnie powinna ewoluować w stronę „współpodejścia”. Tradycyjnie, to przywódcy polityczni określają jakie usługi mają być świadczone, na jakich warunkach i dla kogo, a urzędnicy następnie organizują i świadczą te usługi. Rola obywateli jest w dużej mierze bierna. Jednak w nowym układzie, liczba podmiotów zaangażowanych w świadczenie i ocenę usług publicznych wzrasta, a rola obywatela staje się coraz bardziej aktywna. Ta zmieniająca się rola obywatela/klienta usług publicznych wywiera wpływ na całą politykę i cykl zarządzania. Tradycyjnie, cykl polityki i zarządzania był zdominowany i kontrolowany przez polityków i urzędników. Teraz obywatele/klienci są coraz bardziej zaangażowani na różnych etapach (projekt, decyzja, wdrażanie i monitoring oraz ocena), co przedstawia poniższy rysunek.

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

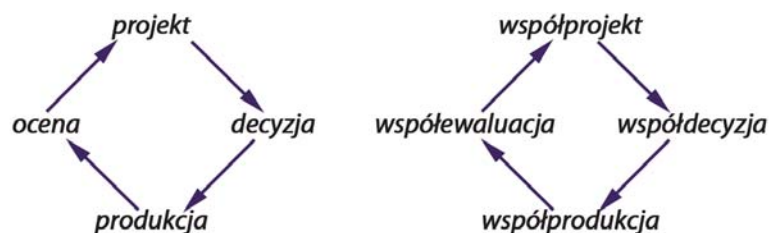


Konsultacje z obywatelami stanowią istotny wkład w cały cykl polityki i zarządzania. OECD określa konsultację jako dwustronną relację, w której rząd rozmawia z obywatelami/klientami, a obywatele/klienci dostarczają rządowi informacji zwrotnej. Opiera się ona na wcześniejszym zdefiniowaniu przez rząd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

Strategie uczestnictwa oraz znajomość potrzeb i osiągniętych wyników mają zasadnicze znaczenie. Wynika to z tego, że organizacje ewoluują od zamkniętego, skupionego na sobie dostawcy usług do otwartej organizacji sieciowej, której może ufać ogół społeczeństwa. Dzieje się tak dzięki przejrzystym procesom i odpowiedzialności, w drodze demokratycznego dialogu od zainteresowania sprawami wewnętrznymi (zasoby i działania) do zainteresowania kwestiami zewnętrznymi (efektami bezpośrednimi i długofalowymi) oraz od klasycznego cyklu projekt-decyzja-produkcja-ocena do zaangażowania interesariuszy, a w szczególności obywateli (jako klientów) na każdym etapie cyklu. Obywatele/klienci stają się współprojektantami, współdecydentami, współproducentami oraz współoceniającymi. W poprzednich rozdziałach niniejszej publikacji przedstawiono różne sposoby, narzędzia i techniki takiego postępowania.

Tradycyjnie sektor publiczny jest zorientowany do wewnątrz i skoncentrowany na podaży. Instytucje sektora publicznego stanowią zamknięte systemy, czy nawet „czarne skrzynki”, gdzie formułowanie polityk i sposobu świadczenia usług oraz podjęte w związku z tym decyzje, realizacja i świadczenie

usług oraz ich ocena z definicji zależą od środowiska wewnętrznego. Wydawało się to dobrym rozwiązaniem z kilku powodów. Prawne wymogi kładły nacisk na równe, bezstronne traktowanie obywateli. Takie traktowanie mogło gwarantować tylko zdystansowane podejście. Poza tym eksperci/urzędnicy posiadali niezbędną wiedzę specjalistyczną na temat potrzeb, priorytetów, zasobów i polityk, które mogły uzdrowić pewne problemy. Jednak złożone potrzeby w coraz bardziej zróżnicowanym kulturowo społeczeństwie, zapotrzebowanie na większą przejrzystość, zmiana w postrzeganiu legitymacji rządów oraz potrzeba zaangażowania obywateli doprowadziła do otwarcia się „czarnej skrzynki” na obywateli.



Instytucje publiczne w coraz większym stopniu zmieniają się w organizacje zorientowane na zewnątrz, kierujące się popytem, rozwijające nowe typy interakcji i relacji z różnymi interesariuszami w celu realizacji różnych zadań.

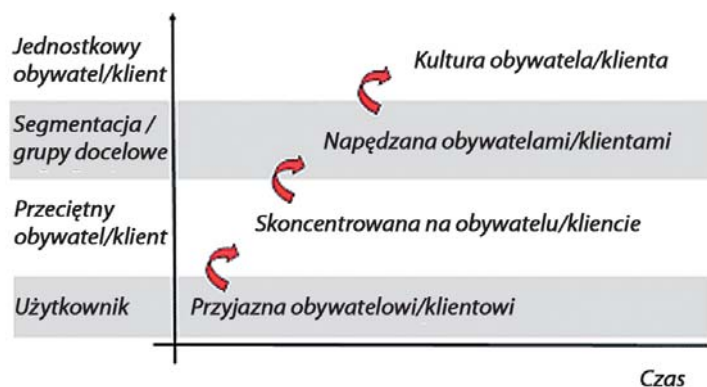
Kwestią o fundamentalnym znaczeniu dla zrównoważonej poprawy jakości jest poziom zaangażowania osób zainteresowanych, w szczególności beneficjentów usług i obywateli w całym cyklu usługi¹¹.

Jeżeli organizacje pracują nad stworzeniem wspomnianego „współpodejścia” w sposób systematyczny i ciągły, następuje ich stopniowy rozwój w kierunku organizacji o kulturze opartej o obywatela/klienta. Kultura nie jest zjawiskiem, które pojawia się z dnia na dzień.

Dla organizacji rozpoczynających pracę nad budowaniem podejścia ukierunkowanego na obywatela/klienta, usługi, produkty i procesy to kwestia kluczowa. Zadaniem organizacji jest wówczas dostarczanie produktów i świadczenie usług dobrych pod względem jakości. W tym ujęciu, jakość wiąże się ze spełnianiem określonych wewnętrznie (prawnie) norm, standardów i osiąganiem celów. Od personelu oczekuje się zachowania świadczącego o przyjaznym klientowi nastawieniu. To właśnie tradycyjna perspektywa ukierunkowana na użytkownika.

Bardziej „skoncentrowane na obywatelu/kliencie” organizacje wchodzi w interakcje z obywatelem/klientem. Jest to klasyczny przykład organizacji, którą określiliśmy wcześniej jako organizację „półotwartą”. Organizacje tego typu starają się spojrzeć na potrzeby i oczekiwania przeciętnego obywatela/klienta. W oparciu o te potrzeby, organizacja opracowuje swoje procesy i świadczy usługi. Jakość w tym przypadku wiąże się z zaspokajaniem potrzeb i oczekiwań obywateli/użytkowników. Dla tych organizacji satysfakcja będzie istotnym celem.

Jak wskazaliśmy we wcześniejszej części tej publikacji, „przeciętny” obywatel/użytkownik nie istnieje. Organizacje „ukierunkowane na obywatela/klienta” pragną mieć głębszy wgląd w różne grupy obywateli/użytkowników (w poprzednim rozdziale, nazwaliśmy to segmentami klasycznymi –



¹¹ Bardziej szczegółowy opis można znaleźć w N. Thijs & P. Staes, *European Primer in Customer Satisfaction Management*, EIPA, Maastricht, 100p.

wiek, płeć, wykształcenie itd.). Organizacja dostosowuje swoją działalność do oczekiwań i potrzeb tych różnych grup docelowych.

Organizacja o „w pełni zintegrowanej kulturze obywatela/klienta” za punkt wyjścia przyjmuje pojedynczego obywatela/klienta. Podejmowane są liczne wysiłki, których celem jest uzyskanie głębokiego wglądu w potrzeby i oczekiwania a także w kluczowe czynniki sukcesu dla wzrostu satysfakcji. Wymaga to pogrupowania klientów, dogłębnych badań dotyczących kluczowych czynników sukcesu oraz kultury organizacyjnej, w której dążeniem organizacji jest oferowanie obywatelom/klientom usług skrojonych na miarę ich potrzeb.



Projekt

„Klient w centrum uwagi administracji”

współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Egzemplarz bezpłatny

