

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 376

## Zrównoważony rozwój organizacji – odpowiedzialne zarządzanie

Redaktorzy naukowci  
Tadeusz Borys  
Piotr Rogala  
Paweł Skowron



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2015

Redakcja wydawnicza: Barbara Majewska

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Publikacja dofinansowana ze środków Wojewódzkiego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej we Wrocławiu



**Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska  
i Gospodarki Wodnej  
we Wrocławiu**

Poglądy autorów i treści zawarte w publikacji nie zawsze odzwierciedlają stanowisko WFOŚiGW we Wrocławiu

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2015

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-415-8**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

Wstęp .....	9
-------------	---

---

### Część 1. W kierunku zrównoważonej organizacji

---

<b>Tadeusz Borys:</b> Zrównoważony rozwój organizacji – co chcemy lub powinniśmy równoważyć? .....	13
<b>Grzegorz Hoppe:</b> Zrównoważony rozwój organizacji – tworzenie doskonałości organizacyjnej czy utopia.....	25
<b>Kamila Kuczaj:</b> Czynniki wpływające na poziom jakości życia w miejscu pracy .....	37
<b>Bazyli Poskrobko:</b> Kreatywność pracowników jako narzędzie kształtowania zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa.....	50
<b>Paweł Skowron:</b> Kategoria ryzyka w koncepcji zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa .....	64
<b>Magdalena Sławińska:</b> Zrównoważony rozwój a klastry gospodarcze sektora MŚP .....	80
<b>Sabina Zaremba-Warnke:</b> Marketing zrównoważony jako narzędzie doskonalenia przedsiębiorstwa.....	100

---

### Część 2. Odpowiedzialność w relacjach z interesariuszami

---

<b>Urszula Bąkowska-Morawska:</b> Analiza doboru partnerów w kreowaniu usług poprzez wykorzystanie map grup strategicznych .....	115
<b>Grzegorz Biesok:</b> Rekomendacje doskonalenia badań satysfakcji klienta w urzędach administracji samorządowej .....	127
<b>Anna Dobrowolska:</b> Wpływ głównych interesariuszy organizacji na zarządzanie jakością procesów usługowych .....	140
<b>Rafał Haffer:</b> Determinanty i następstwa satysfakcji pracowników w świetle teorii pozytywnego zarządzania .....	152
<b>Monika Jedynak:</b> Specyfika relacji z dostawcami w systemach zarządzania .....	169
<b>Yuliya Melnyk:</b> Zarządzanie ryzykiem na rynku sztuki.....	185
<b>Elżbieta Studzińska:</b> Lojalność klienta – pojęcie, podział, rodzaje i stopnie. .....	195
<b>Wioletta Wereda:</b> Orientacja na zaufanie a budowania relacji z interesariuszami w organizacji .....	216
<b>Izabela Witczak:</b> Odpowiedzialność prawna oraz ekonomiczno-finansowa publicznego szpitala wobec społeczeństwa .....	233

---

### Część 3. Doskonalenie zarządzania jakością jako przejaw odpowiedzialności organizacji

---

<b>Małgorzata Asejczyk-Woroniecka:</b> Doskonalenie zarządzania w administracji samorządowej na przykładzie wybranej JST .....	245
<b>Renata Brajer-Marczak:</b> Dojrzałość procesowa przedsiębiorstw do doskonalenia procesów z perspektywy zdolności organizacji .....	264
<b>Ewa Czyż-Gwiazda:</b> Business Process Orientation and Quality Orientation interrelationship – survey results .....	275
<b>Grzegorz Grela:</b> Poprawa jakości i efektywności procesów przedsiębiorstwa poprzez insourcing .....	292
<b>Piotr Grudowski, Małgorzata Wiśniewska:</b> Six Sigma w małych i średnich przedsiębiorstwach. Puste hasło czy konieczność? .....	301
<b>Marcin Jakubiec:</b> Analiza i ocena wdrażania i funkcjonowania systemu zarządzania jakością w kontekście rozwoju przedsiębiorstwa .....	313
<b>Piotr Jedynek:</b> Relacje organizacji z otoczeniem. Perspektywa znormalizowanych systemów zarządzania .....	323
<b>Romuald Kolman:</b> Doskonalenie wszelkich odmian jakości z wykorzystaniem testów jakościowych .....	336
<b>Andrzej Kwintowski:</b> Samoocena jako narzędzie doskonalenia .....	346
<b>Katarzyna Szczepańska:</b> Związki podejścia do zarządzania jakością z teorią interesariuszy .....	357
<b>Stanisław Tkaczyk, Małgorzata Wierzbicka, Beata Kuźdowicz:</b> Doskonalenie zarządzania budowlanym procesem inwestycyjnym .....	375
<b>Maciej Urbaniak:</b> Znaczenie narzędzi doskonalenia operacyjnego w budowaniu relacji z dostawcami na rynku B2B .....	389
<b>Sławomir Wawak:</b> Model oceny jakości zarządzania .....	395
<b>Małgorzata Wiśniewska, Piotr Grudowski:</b> Wybrane systemy służące bezpieczeństwu w łańcuchu dostaw .....	405

### Summaries

---

#### Part 1. Toward sustainable organization

---

<b>Tadeusz Borys:</b> Sustainable development of organization – are we aware what exactly we want or should consider? .....	24
<b>Grzegorz Hoppe:</b> Sustainable development of organization – creating organizational perfection or utopia? .....	36
<b>Kamila Kuczaj:</b> Determinants of quality of work life .....	49

<b>Bazyli Poskrobko:</b> Creativity of employees as an instrument of shaping the sustainable development of a company .....	62
<b>Paweł Skowron:</b> The risk category in the concept of sustainable development of enterprise .....	79
<b>Magdalena Sławińska:</b> SME clusters and sustainable development .....	99
<b>Sabina Zaremba-Warnke:</b> Sustainable marketing as a tool of enterprise improvement .....	112

---

## Part 2. Responsibility in relations with stakeholders

---

<b>Urszula Bąkowska-Morawska:</b> Analysis of partners selection in service creation using strategic groups maps.....	126
<b>Grzegorz Biesok:</b> Recommendations for improvement of customer satisfaction surveys in self-governmental administration offices.....	139
<b>Anna Dobrowolska:</b> The impact of key stakeholders on the management of the quality of service processes .....	151
<b>Rafał Haffer:</b> Antecedents and consequences of employee satisfaction in the light of positive management theory .....	168
<b>Monika Jedynek:</b> The specificity of the relation with suppliers in management systems.....	184
<b>Yuliya Melnyk:</b> Risk management on the art market.....	194
<b>Elżbieta Studzińska:</b> Customer loyalty – notion, division, types and degrees .....	215
<b>Wioletta Wereda:</b> Orientation on trust and building relationships with stakeholders in organizations .....	232
<b>Izabela Witzak:</b> Legal and economic and financial responsibility of public hospital to the society .....	242

---

## Part 3. Quality management improvement as an indication of responsibility of an organization

---

<b>Małgorzata Asejczyk-Woroniczka:</b> Management in territorial administration – case of improvement actions .....	263
<b>Renata Brajer-Marczak:</b> Business process maturity to improve processes from the perspective of the ability of an organisation .....	274
<b>Ewa Czyż-Gwiazda:</b> Relacja pomiędzy orientacją procesową a orientacją projakościową – wyniki badań .....	291
<b>Grzegorz Greła:</b> Improving the quality and efficiency of business processes through insourcing .....	300
<b>Piotr Grudowski, Małgorzata Wiśniewska:</b> Six Sigma in small and medium-sized enterprises. An empty slogan or necessity? .....	312

---

<b>Marcin Jakubiec:</b> Analysis and assessment of introducing and functioning of quality management system in the context of company growth.....	321
<b>Piotr Jedynak:</b> Relations of the organization with the environment. The perspective of standardized management systems.....	335
<b>Romuald Kolman:</b> Improvement of all quality varieties with the application of quality tests.....	345
<b>Andrzej Kwintowski:</b> Self-assessment as an improvement tool.....	356
<b>Katarzyna Szczepańska:</b> Connections of an approach to quality management with stakeholders theory .....	373
<b>Stanisław Tkaczyk, Małgorzata Wierzbicka, Beata Kuźdowicz:</b> Improvement of management of construction investment .....	388
<b>Maciej Urbaniak:</b> The role of processes improvement tools in building relationships with suppliers in the B2B market.....	394
<b>Sławomir Wawak:</b> Framework model of quality of management evaluation.	404
<b>Małgorzata Wiśniewska, Piotr Grudowski:</b> Selected systems for the security in the supply chain.....	415

## Grzegorz Biesok

Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej

e-mail: gbiesok@ath.eu

---

# REKOMENDACJE DOSKONALENIA BADAŃ SATYSFAKCJI KLIENTA W URZĘDACH ADMINISTRACJI SAMORZĄDOWEJ

---

**Streszczenie:** Celem opracowania jest przedstawienie wyników analiz metod badań satysfakcji klienta stosowanych w wybranych urzędach administracji gminnej. Opracowanie zarysowuje istotę badań satysfakcji w zarządzaniu jakością oraz ich znaczenie w wypełnianiu zasady orientacji na klienta. Zwraca uwagę na usługi publiczne jako specyficzny typ usług, ich uwarunkowania i wpływ na zarządzanie jakością w instytucjach publicznych. Pokazuje ilościowy i jakościowy obraz narzędzi stosowanych w tego typu badaniach, wskazuje występujące problemy metodologiczne, niektóre dobre praktyki i rozwiązania, a także istotne mankamenty. Wnioski z opracowania są przesłanką do zaproponowania kilku rekomendacji odnośnie do metod prowadzenia tego typu badań w urzędach, co może stanowić podstawę do doskonalenia ich metodologii.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie jakością w administracji, satysfakcja klienta, badanie satysfakcji klienta.

DOI: 10.15611/pn.2015.376.09

## 1. Wstęp

Zarządzanie jakością ma pomagać organizacjom w osiągnięciu i zwiększaniu satysfakcji klienta. Satysfakcja może być rozumiana jako ogólne zadowolenie związane z konsumpcją produktów i usług, choć literatura wyodrębnia wyraźnie trzy grupy podejść do satysfakcji obejmujące [Wyród-Wróbel, Biesok 2011]:

- reakcję na oferowaną usługę i produkt,
- opinię dotyczącą spełnienia wymagań,
- odczucia nabywcy związane z nabyciem określonego dobra.

Satysfakcja ma wymiar osobisty i indywidualny. Konsumenci różnią się od siebie upodobaniami, oczekiwaniami, pragnieniami, doświadczeniem, wiedzą, mają różne potrzeby, odczucia związane z odbiorem świadczonej usługi lub nabywanego czy użytkowanego produktu. Dlatego też jedni odczuwać będą satysfakcję, a inni – jej brak [Biesok 2013b].

Jednym z wymagań systemu zarządzania jakością, zgodnego z normami ISO serii 9000, jest nieustanne monitorowanie percepcji klienta co do tego, czy organizacja (i jej produkty) spełniają jego wymagania [PN-EN ISO 9001, 2009]. Przejawem takiego monitorowania jest stałe badanie satysfakcji klienta, jej poziomu i czynników nań wpływających.

Celem niniejszego opracowania jest syntetyczne przedstawienie wyników badań nad metodami stosowanymi przez urzędy administracji samorządowej (gminnej) w badaniu satysfakcji klienta. Na podstawie tych wyników Autor formułuje rekomendacje doskonalenia, mogące być użyteczne przy wdrażaniu i prowadzeniu badania satysfakcji klienta w gminach.

## **2. Badanie satysfakcji klienta w zarządzaniu jakością usług publicznych**

Usługę publiczną można zdefiniować jako świadczenie realizowane przez instytucję publiczną, nie tylko urząd, ale także Policję, Straż Pożarną, dom kultury. Usługa publiczna jest specyficznym typem usługi, gdyż w odróżnieniu od innych cechuje się m.in. następującymi uwarunkowaniami [Biesok 2013a]:

- klient po spełnieniu określonych wymagań, ma prawo do usługi,
- urząd lub organ ma obowiązek wyświadczenia usługi,
- klient powinien ufać, co do jakości usługi (zasada zaufania obywatela do państwa i jego organów),
- dostawcy usług cechują się specjalizacją i brakiem konkurencji,
- klient zazwyczaj nie ma możliwości wyboru usługodawcy,
- usługodawca realizuje oprócz celów statutowych (wynikających z przepisów prawa i zadań nałożonych na instytucję) także cele polityczne kierownictwa, co może wpływać na świadczone usługi.

Nowe paradygmaty zarządzania instytucjami publicznymi odchodzą od traktowania ich jako wyłącznie biurokratycznych organizacji realizujących przepisy prawa [por. Kusterka-Jefmańska, Jefmański 2012], coraz częściej dominuje model biznesowego podejścia do zarządzania, w którym instytucją publiczną zarządza się jak przedsiębiorstwem komercyjnym. Oczywiście z mniejszym naciskiem na przychody, zysk i ich optymalizację.

Przejawem biznesowego podejścia do zarządzania w instytucjach publicznych jest szeroko rozpowszechnione wdrażanie sformalizowanych systemów zarządzania, z systemem zarządzania jakością zgodnym z normami ISO serii 9000 na czele. Celem zarządzania jakością jest osiągnięcie lub zwiększenie zdolności organizacji do spełniania wymagań, w tym wymagań klienta oraz osiąganie satysfakcji klienta z dostarczanych mu wyrobów i usług. Wymagania stawiane usługom publicznym mogą wynikać z trzech głównych źródeł [Biesok 2013a]:

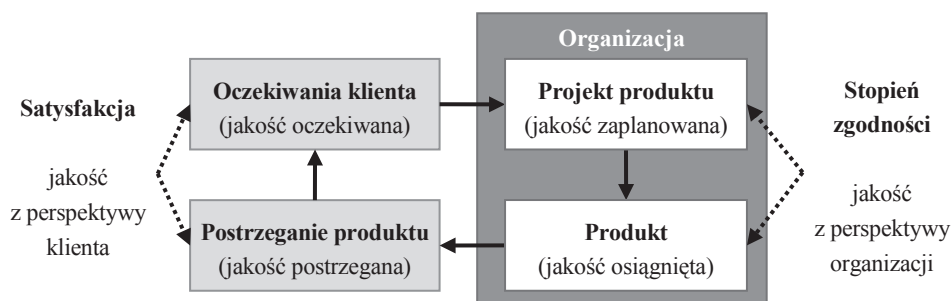


- 1) obowiązujący porządek prawny,
- 2) celów i zadań instytucji,
- 3) indywidualnych wymagań klienta.

Percepcja usługi publicznej i satysfakcja klienta może być kształtowana nie tylko poprzez stopień spełnienia wymagań, ale także oddziałują nań [Bugdol 2008, za: Kusterka-Jefmańska, Jefmański 2012]:

- 1) poziom zaangażowania i częstotliwość świadczenia usługi,
- 2) nastawienie do rządzących,
- 3) lokalne obciążenia podatkowe i opłaty,
- 4) stereotypowe postrzeganie urzędu.

Na zadowolenie klienta wpływa różnica pomiędzy oczekiwaną a postrzeganą jakością produktu, przez co można rozumieć satysfakcję klienta jako pochodną osiągniętej jakości. Przedstawia to rys. 1.



**Rys. 1.** Koncepcja satysfakcji jako pochodnej jakości wg normy ISO 10004

Źródło: [ISO 10004, 2012]

Satysfakcja klienta jest kluczowym pojęciem w systemie zarządzania jakością zgodnym z normami ISO serii 9000. Znajduje swoje miejsce zarówno na poziomie zasad systemu, jak i w modelu systemu zarządzania.

Zasada orientacji na klienta, będąca jedną z podstaw systemu, stwierdza, iż organizacje są zależne od swoich klientów i dlatego zaleca się, aby rozumiały obecne i przyszłe potrzeby klienta, aby spełniały wymagania klienta oraz podejmowały starania, aby wykraczać ponad jego oczekiwania [PN EN-ISO 9000, 2006].

Zgodnie z normą PN-EN ISO 9004 [2010] realizacja tej zasady przez organizacje zwykle prowadzi do:

- badania i zrozumienia potrzeb i oczekiwań klienta,
- zapewnienia, że cele organizacji są powiązane z wymaganiami klienta,
- komunikowania potrzeb i oczekiwań klienta w całej organizacji,
- pomiarów zadowolenia klienta i podejmowania działań na podstawie ich wyników,
- systematycznego zarządzania relacjami z klientami,

- zapewnienia wyważonego podejścia między zadowoleniem klientów i innych stron zainteresowanych.

Pomiar satysfakcji klienta, będący uzewnętrznieniem realizacji tej zasady, spełnia trzy podstawowe funkcje [za: Nieżurawski, Witkowska 2007]:

- funkcję naprawczą – usunięcie przypadków niezadowolenia klienta,
- funkcję doskonalenia – nauka płynąca z popełnionych błędów, wyszukiwanie obszarów doskonalenia produktów, obsługi, funkcjonowania organizacji,
- funkcję zarządczą – przesłanek dla zarządzania personelem (bodziec motywacji pracowników) i zarządzania strategicznego (określanie pozycji konkurencyjnej organizacji, prognozowanie zachowania się klientów).

Satysfakcja klientów jest zmienna, dlatego należy ją nieustannie badać i monitorować, a jego wyniki powinny być przesłanką dla doskonalenia funkcjonowania organizacji. Pomiar ten jest szczególnie utrudniony w przypadku usług administracji publicznej ze względu na ich szeroki zakres, obejmujący zarówno materialne, jak i niematerialne efekty, brak ekonomicznej ceny tych usług, brak zysku podmiotu świadczącego usługi (urzędu), a co za tym idzie – bezpośredniego związku między jakością usługi a namacalnymi efektami ekonomicznymi [por. Ghobadian, Ashworth 1994].

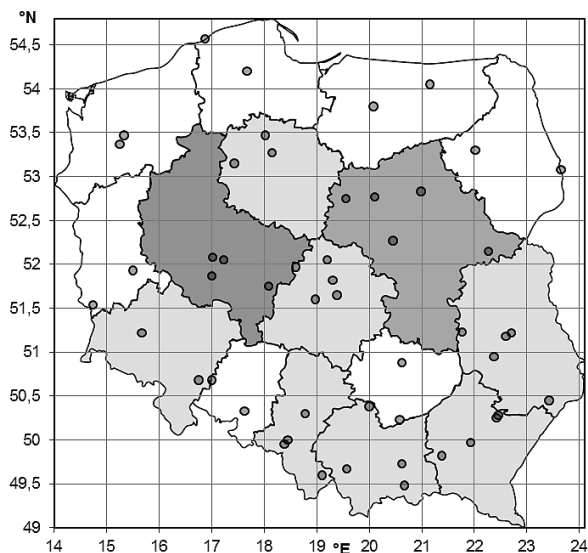
### **3. Analiza form badań satysfakcji klienta w urzędach administracji samorządowej**

Przedmiotem zainteresowań Autora były formy, w jakich bada się satysfakcję klienta w urzędach administracji samorządowej (na poziomie gminy). W tym celu dobrano w sposób przypadkowy 50 urzędów z całej Polski (rys. 2) i skupiono się na narzędziach, jakie stosują one do badania satysfakcji. Na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego oraz Głównego Urzędu Geodezji i Kartografii, strukturę dobranej próby urzędów odniesiono do struktury wszystkich gmin w Polsce ze względu na województwo, typ gminy (wiejska, miejska, mieszana) oraz liczbę mieszkańców. Duże podobieństwo struktur pozwoliło przyjąć założenie, że badana grupa gmin jest reprezentatywna dla gmin w kraju.

W opisywanych urzędach gmin badanie satysfakcji klienta odbywało się w formie ankiety. Przeciętna kwestionariusz ankiety obejmował 15 pytań (minimalna ilość 6, maksymalna 37, mediana 14) w większości zamkniętych. W prawie połowie analizowanych formularzy pojawiało się jedno pytanie otwarte – prośba do respondenta o wskazanie, co można poprawić w funkcjonowaniu urzędu gminy (ewentualnie podobne pytanie typu, co mu się szczególnie nie podoba, co by zmienił, czy ma inne uwagi do funkcjonowania urzędu).

W badanych kwestionariuszach można zauważyć dwa odniesienia satysfakcji klienta:

- ogólnie do urzędu i jego funkcjonowania,
- do ostatnio załatwianej sprawy.



**Rys. 2.** Położenie badanych gmin na mapie Polski

Źródło: badania własne.

Prawie we wszystkich z nich proszono respondentów o ustosunkowanie się i ocenę pewnej liczby aspektów, kryteriów funkcjonowania urzędu. W większości przypadków ilość kryteriów nie przekraczała 10, aczkolwiek zdarzały się zestawy o wiele dłuższe. Średnio w każdym kwestionariuszu do oceny było 9 kryteriów (średnia 8,9, minimum 2, maksimum 32, mediana 6). Najczęściej oceniane kryteria zawiera tab. 1.

**Tabela 1.** Ważniejsze kryteria wykorzystywane w badaniach i częstość ich występowania

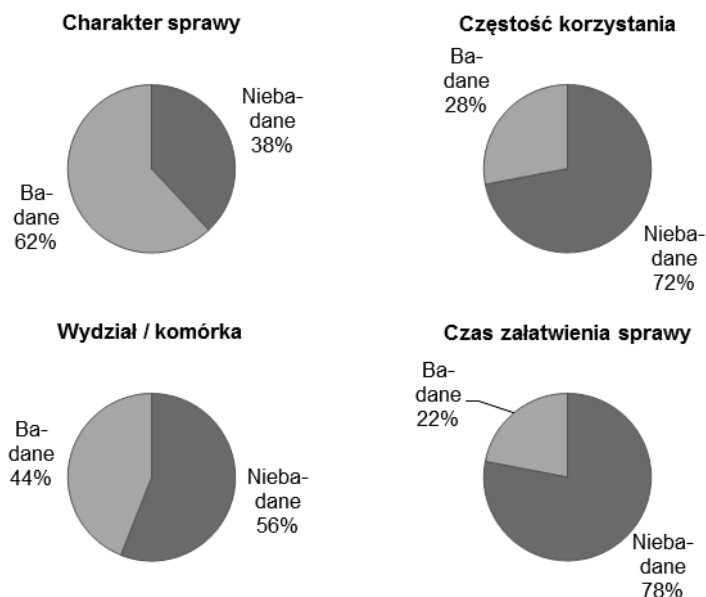
Kryterium	Częstość
1	2
Kultura osobista urzędnika, uprzejmość, życzliwość	88%
Kompetencje, fachowość, wiedza urzędnika	82%
Terminowość, szybkość, czas oczekiwania	65%
Udzielenie pełnej, wyczerpującej i zrozumiałej informacji	57%
Dostępność informacji, materiałów informacyjnych, oznakowanie urzędu	50%
Warunki lokalowe (materialne), czystość, porządek	38%
Udzielanie pomocy przez pracownika, gotowość do pomocy	34%
Zaangażowanie pracownika	24%
Użyteczność strony internetowej	22%

Tabela 1, cd.

1	2
Dostęp do formularzy, ich czytelność, zrozumiałość	22%
Sprawność, rzetelność pracownika	22%
Godziny pracy urzędu i ich dostosowanie do potrzeb klientów	16%
Wygląd pracowników	16%
Łatwość dotarcia do właściwego pracownika	14%
Komunikatywność pracownika w kontakcie z interesantem	12%
Etyka, bezstronność, uczciwość	12%
Poprawność decyzji, dokumentów wyjściowych	10%
Dyskrecja, poufność w załatwianiu sprawy	10%
Sposób kontakt z pracownikiem	8%
Dostępność kierownictwa urzędu	4%
Miejsca parkingowe	2%

Źródło: badania własne.

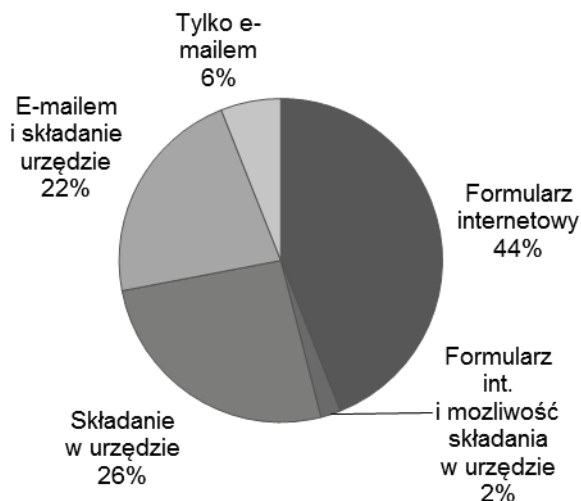
Badania ankietowe powinny dostarczyć informacji charakteryzujących respondenta, w tym o jego sposobie korzystania z badanych usług. W przypadku urzędów może to być charakter załatwianej sprawy, czas jej załatwienia, komórka organizacyjna, w której sprawa była załatwiana itp. Jak wynika z analiz, w większości przypadków te aspekty nie są badane w ankietach dotyczących satysfakcji (rys. 3).



Rys. 3. Występowanie w badaniach wybranych aspektów różnicujących klientów urzędów

Źródło: badania własne.

Wypełnione formularze ankiet można dostarczać do badanych urzędów na różnorakie sposoby. W dominującej liczbie przypadków (46%) odbywało się to poprzez składanie formularzy w urzędzie (dodatkowo w 22% przypadków można było nadesłać je e-mailem), a w 44% – tylko poprzez formularz internetowy (rys. 4).



**Rys. 4.** Sposoby gromadzenia wypełnionych kwestionariuszy ankietowych w badanych urzędach

Źródło: badania własne.

Szczegółowe wyniki przeprowadzonych badań znajdzie Czytelnik we wcześniejszej publikacji Autora [Biesok 2013a].

#### 4. Uwagi metodologiczne do badań satysfakcji w urzędach

Analiza narzędzi stosowanych w badanych urzędach pozwala na sformułowanie kilku uwag, co do metodologii prowadzonych badań. Projektując badanie satysfakcji klienta urzędu należy zdecydować o kierunku tego badania na dwóch płaszczyznach:

1. Zakresu badań – badania satysfakcji całościowej (ocena satysfakcji z urzędu jako całości) lub elementarnej (ocena satysfakcji załatwianej własnie sprawy).

2. Przedmiotu badań – badania satysfakcji z obsługi lub badanie satysfakcji z usługi (w tym także ocena jej efektu).

Ten ostatni kierunek prowadzenia badań jest o tyle problematyczny, że niesatysfakcjonujący klienta urzędu efekt usługi (np. negatywna decyzja administracyjna, nałożenie podatku itp.) nie świadczy o nieprawidłowym funkcjonowaniu urzędu. Zadaniem administracji publicznej jest bowiem wykonywanie prawa, a nie spełnianie wszystkich wymagań klientów. Zatem negatywna informacja wynikająca z badań satysfakcji nie będzie prawidłowym bodźcem do doskonalenia.

Charakter działania urzędu, brak konkurencji i „przypisanie” klienta do konkretnego urzędu zubaża także zbiór metod możliwych do wykorzystania w badaniach satysfakcji. Niemożliwe jest badanie obszarów związanych z lojalnością czy orędownictwem, stosowanie wskaźnika NPS (Nett Promoters Score) czy macierzy MSL (satysfakcja–lojalność). Możliwe jest natomiast szersze wykorzystanie wskaźnika CSI (Customer Satisfaction Indeks) i związanej z nim analizy IPA (Importance-Performance Analysis). Do tego niezbędne jest badanie ważności i stopnia realizacji pewnego zestawu kryteriów. W prezentowanych urzędach bada się reakcje respondentów na różne kryteria (tabela 1), ale tylko pod względem oceny stopnia realizacji – zaledwie w 21% ankiet respondent jest proszony o ocenę ważności kryteriów, jednak w połowie przypadków niezgodnie z metodyką CSI/IPA, co powoduje, że tylko 13% analizowanych ankiet nadaje się do prowadzenie wspomnianych analiz.

Osobną kwestią jest możliwość rzetelnej oceny zadanych kryteriów ze względu na to, że świadczenie usługi przez urząd odbywa się w dwóch sferach – kontaktu z klientem (*front office*) i procesu przebiegającego w urzędzie (*back office*). Klient może np. ocenić zaangażowanie urzędnika na etapie przyjmowania wniosku, trudniej mu jednak stwierdzić, jak to zaangażowanie kształtowało się na wszystkich etapach załatwiania sprawy. Podobne trudności klient urzędu może mieć z wyrażeniem opinii na temat etyki, bezstronności, uczciwości urzędnika czy też jego wiedzy lub kompetencji – a te kryteria bardzo często występują w analizowanych ankietach (tab. 1).

W opinii Autora podstawową kwestią, która powinna znaleźć się w badaniach satysfakcji klienta, zanim odniesie się on do szczegółowych kryteriów, jest pytanie o ogólne odczucie satysfakcji z analizowanego produktu lub usługi. Okazuje się jednak, że aż 36% kwestionariuszy nie zawiera tego typu pytania.

Należy też wspomnieć o sposobie dystrybucji ankiet i gromadzenia danych. Badanie satysfakcji klienta urzędu nie może być badaniem wykluczającym. Każdy członek wspólnoty, gminy musi mieć możliwość wyrażenia opinii o pracy swojego urzędu. Zatem kanały dystrybucji ankiet powinny być zróżnicowane. Niedopuszczalne jest prowadzenie badań tylko za pośrednictwem Internetu, co – wg danych GUS – wyklucza ok 30% obywateli (odsetek gospodarstw domowych niemających dostępu do Internetu wynosi 27,9% [GUS 2013]). Co więcej, obligowanie respondentów do przesyłania wypełnionych ankiet e-mailem narusza zasadę anonimowości ankiety (po e-mailu można zidentyfikować osobę), co nie jest bez znaczenia, szczególnie w mniejszych społecznościach i może wpłynąć na dalsze kontakty obywatela z urzędem lub konkretnym urzędnikiem.

Niektóre z badanych urzędów upowszechniają raporty z badań satysfakcji. Jest to pożądane działanie, zgodne z zasadami jawności informacji publicznych. Natomiast forma tych raportów pozostawia wiele do życzenia – są to zazwyczaj wielostronicowe opracowania pokazujące szczegółowo zebrane dane, natomiast niedające osobom zainteresowanym (np. mieszkańcom gminy) szybkiej i czytelnej informacji o ocenie funkcjonowania urzędu.

## 5. Dobre praktyki i rekomendacje doskonalenia

Przeprowadzone analizy form badań satysfakcji klienta w urzędach administracji samorządowej dają możliwość sformułowania kilku wniosków, rekomendacji dla doskonalenia.

Zdaniem Autora optymalnym kierunkiem prowadzenia badań jest odniesienie do ostatnio załatwianej sprawy, a nie do urzędu, jako całości. Satysfakcja tego samego klienta urzędu może różnić się, w zależności od usługi, z której właśnie korzysta. Większy akcent należy położyć na poziom obsługi klienta niż na satysfakcję z rozstrzygnięcia, które nie zawsze musi być zgodne z oczekiwaniami klienta, natomiast musi być zgodne z wymaganiami prawa.

Kwestionariusz ankiety powinien być krótki, tak aby nie zniechęcał respondentów, oraz prosty i zrozumiały ze względu na duże zróżnicowanie klientów urzędu. W kwestionariuszu powinny być następujące zagadnienia:

1. Charakterystyka (profil) klienta urzędu i załatwianej sprawy – np. częstość kontaktu z urzędem, charakter wizyty w urzędzie (prywatny/służbowy), rodzaj sprawy, komórka organizacyjna, w której była ona załatwiana, czas załatwienia sprawy i inne temu podobne charakterystyki, umożliwiające segmentację klientów urzędu.

2. Ogólna ocena satysfakcji z funkcjonowania urzędu w tej właśnie sprawie.

3. Ocena kryterialna – ocena aspektów mających wpływ na satysfakcję.

4. Opcjonalnie: otwarte pytanie, dające możliwość swobodnej wypowiedzi klienta i sugestii na temat niezbędnych zmian w urzędzie, oraz metryczka o charakterze demograficznym.

Dobrą praktyką przy określaniu komórki organizacyjnej urzędu jest danie respondentowi możliwości wpisania nazwy komórki lub też numeru pokoju czy nazwiska urzędnika go obsługującego. Klient bowiem nie musi się orientować w strukturze organizacyjnej urzędu i nazwach poszczególnych wydziałów.

Dobierając zestaw kryteriów podlegający szczegółowej ocenie, należy się kierować możliwościami rzetelnej oceny tych kryteriów przez klienta urzędu. Należy stosować nie tylko ocenę satysfakcji, stopnia spełnienia kryterium (*performance*), ale także jego ważność dla respondenta (*importance*). Daje to możliwość obliczania wskaźnika satysfakcji klienta CSI zarówno dla całego urzędu, jak i poszczególnych jego komórek organizacyjnych oraz prowadzenia analizy IPA (*importance-performance*) w celu wskazania obszarów wymagających poprawy.

Kwestionariusze ankiet powinny zawierać pytanie o ogólną satysfakcję. Umożliwi to segmentację klientów (na mniej lub bardziej zadowolonych), a także badania, które kryteria mają wpływ na ogólną satysfakcję. Poza tym dane o poziomie ogólnej satysfakcji (jak i CSI) mogą służyć do śledzenia trendów satysfakcji w czasie.

Przykładem kwestionariusza, spełniającego w większości te zalecenia, jest ten stosowany do badania satysfakcji klienta w Urzędzie Gminy Parchowo [b.d.]. Schematycznie konstrukcję ankiety przedstawia rys. 5, natomiast tab. 2 pokazuje ocenę kryterialną w nim zawartą.



- 1. Jak często korzysta Pan/Pani z usług oferowanych przez Urząd?**  
(możliwość wyboru jednej odpowiedzi z 6 podanych: od kilku razy w miesiącu do korzystam z usług pierwszy raz)
- 2. Na jakie trudności napotkał/ła Pan/Pani podczas załatwiania sprawy?**  
(możliwość wyboru więcej niż jednej odpowiedzi: żadne trudności, skierowanie do niewłaściwej osoby, błędne informacje, kontakt w innym terminie, nie zastano właściwej osoby, inne, jakie?)
- 3. W jaki sposób najczęściej uzyskuje Pan/ Pani informacje o procedurze załatwienia sprawy?**  
(możliwość wyboru jednej odpowiedzi: strona internetowa, informacje telefoniczne, informacje uzyskane od rodziny, akty prawne, media)
- 4. Proszę ustosunkować się do poniższych stwierdzeń odnośnie godzin pracy Urzędu**  
(możliwość wyboru jednej odpowiedzi: dostosowane do potrzeb, należy je wydłużyć w jednym dniu)
- 5. Proszę zaznaczyć w skali od 1 do 5, w jakim stopniu ważne są dla Pana/ Pani wymienione poniżej zagadnienia oraz w jakim stopniu jest Pan/Pani usatysfakcjonowana z tychże aspektów.**  
(kryteria te pokazuje tabela 2)
- 6. Jakie ma Pan/Pani oczekiwania wobec sposobu obsługi Klienta w Urzędzie?**  
(pytanie otwarte)

**Rys. 5.** Konstrukcja przykładowego kwestionariusza badania satysfakcji klienta urzędu

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Urząd Gminy Parchowo, b.d.]

**Tabela 2.** Sposób prowadzenia oceny kryterialnej w przykładowym kwestionariuszu

Ważność	Zagadnienie	Satysfakcja
1 2 3 4 5	Uprzejmość, kultura pracownika Urzędu	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Kompetencja i fachowość pracownika Urzędu	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Wygląd pracownika (estetyka ubioru)	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Terminowość załatwienia sprawy	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Czas oczekiwania na obsługę i sprawność obsługi	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Dostęp do formularzy niezbędnych do załatwienia sprawy i ich czytelność (Biuletyn Informacji Publicznej, Urząd)	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Pomoc pracownika przy wypełnieniu formularzy	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Warunki lokalowe obsługi klienta (ergonomia, estetyka)	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Miejsca do siedzenia i miejsca, gdzie jest możliwość wypełnienia formularzy	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Dogodność dla osób niepełnosprawnych, starszych, matek z dziećmi	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Miejsca parkingowe	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Czytelność oznakowania wejścia do budynku i komórek organizacyjnych Urzędu	1 2 3 4 5

Objaśnienia: 1 oznacza najmniejszą ważność, satysfakcję, 5 oznacza największą ważność, satysfakcję.

Źródło: [Urząd Gminy Parchowo, b.d.].



Analizując konstrukcję tego narzędzia badawczego (rys. 5), można zarekomendować następujące udoskonalenia:

- należy dodać pytanie identyfikujące rodzaj sprawy i komórkę urzędu,
- należy zapytać respondenta o ogólną satysfakcję z załatwienia sprawy,
- pytanie o godziny pracy urzędu powinno być jednym z elementów oceny kryterialnej.

Natomiast konstrukcja oceny kryterialnej (tab. 2) jest poprawna i umożliwia, zgodnie z metodyką IPA, podział badanych aspektów na:

- ważne i dobrze oceniane – które należy utrzymywać na dotychczasowym poziomie,
- ważne, ale źle oceniane – które należy poprawić natychmiast,
- mniej ważne i źle oceniane – które należy poprawiać w drugiej kolejności.

Formułując rekomendacje doskonalenia badań satysfakcji klienta, kilka słów należy poświęcić jeszcze gromadzeniu i opracowywaniu danych. Wypełnione formularze należy dystrybuować wielotorowo – poprzez wypełnianie w urzędzie, jak i przez Internet. Racjonalną metodą badań internetowych jest formularz internetowy, zawarty na stronach urzędu lub stworzony za pomocą dostępnych narzędzi do ankietowania on-line. Przysyłanie ankiet e-mailem, ze względu na poruszone wcześniej zastrzeżenia, nie jest dobrą praktyką.

Raport z badań powinien dostarczać konkretnych informacji dla kierownictwa urzędu, a więc powinien być typu *executive summary* – obejmować ramy badania (np. czas, wielkość badanej zbiorowości), najważniejsze wnioski (jak bardzo klienci są zadowoleni, co należy poprawić) i rekomendacje, jakich zmian dokonać.

Wskazane byłoby, aby wyniki badań satysfakcji były nie tylko dokumentami wewnętrznymi urzędu, lecz także, by były publikowane. Stanowiłyby wtedy informację dla lokalnej społeczności o postrzeganiu funkcjonowania urzędu, ale także motywowałyby klientów urzędu do brania udziału w badaniach satysfakcji.

## 6. Zakończenie

Badanie satysfakcji klienta jest istotnym procesem w zarządzaniu jakością. Badania te powinny dostarczać organizacji informacji o [ISO 10004, 2012]:

- poziomie i trendach w satysfakcji klienta, zarówno ogólnej, jak i ze względu na rodzaj usługi czy klienta,
- silnych i słabych stronach organizacji, wyzwaniach i potencjalnych szansach.

Zaproponowane uwagi co do prowadzenia badań satysfakcji realizują te założenia normy, pozwalają na wskazanie silnych i słabych stron (IPA), poziomu i trendów satysfakcji (np. CSI). Ważne jest także, aby badania satysfakcji klienta urzędu nie były po prostu kolejną procedurą administracyjną, lecz aby prowadziły do doskonalenia pracy urzędu zgodnie z oczekiwaniami lokalnych społeczności.

## Literatura

- Antonides G., Raaij W.F., 2003, *Zachowanie konsumenta. Podręcznik akademicki*, PWN, Warszawa.
- Biesok G., 2013a, *Stopień rozwoju form badań satysfakcji klienta w urzędach administracji samorządowej*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Dojrzałość w odniesieniu do klienta i sfery usług*, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin, s. 11-22.
- Biesok G., 2013b, *Zarządzanie jakością w logistyce*, Wydawnictwo Akademii Techniczno-Humanistycznej, Bielsko-Biała.
- Bugdol M., 2008, *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa.
- Ghobadian A., Ashworth J., 1994, *Performance Measurement in Local Government – Concept and Practice*, „International Journal of Operations & Production Management” vol. 14, iss. 5, s. 35-51.
- GUS, 2013, *Wykorzystanie technologii informacyjno-(tele)komunikacyjnych w przedsiębiorstwach i gospodarstwach domowych w 2013 r.*, <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spoleczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne/wykorzystanie-technologii-informacyjno-telekomunikacyjnych-w-przedsiębiorstwach-i-gospodarstwach-domowych-w-2013-r-,3,10.html> (20.05.2014).
- Hill N., Alexander J., 2003, *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Hill N., Brierley G., MacDougall R., 2003, *How to Measure Customer Satisfaction*, Gower Publishing, Hampshire.
- ISO 10004, 2012, *Quality management – Customer satisfaction – Guidelines for monitoring and measuring*, Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna, Genewa.
- Kelly J., 2005, *The Dilemma of the Unsatisfied Customer in a Market Model of Public Administration*, *Public Administration Review*, January/February 2005, vol. 65, no. 1, s. 76-84.
- Kusterka-Jefmańska M., Jefmański B., 2012, *Determinanty satysfakcji klientów z usług jednostek administracji publicznej – na przykładzie Urzędu Miasta w Dzierżoniowie*, [w:] T. Borys, P. Rogala, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Orientacja na wyniki we współczesnej gospodarce*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław.
- Lowndes V., Pratchett L., Stoker G., 2001, *Trends In Public Participation: Part 1 – Local Government Perspectives*, „Public Administration”, vol. 79, no. 1, s. 205-222.
- Nieżurawski L., Kobylański A., Pawłowska B., 2003, *Pomiar satysfakcji klientów i jego znaczenie dla przedsiębiorstw – problemy badawcze*, „Problemy Jakości”, nr 3.
- Nieżurawski L., Witkowska J., 2007, *Pojęcie satysfakcji klienta*, „Problemy Jakości”, nr 7, s. 31-35.
- Oliver J., 2009, *Evaluating the Expectations Disconfirmation and Expectations Anchoring Approaches to Citizen Satisfaction with Local Public Services*, „Journal of Public Administration Research and Theory”, nr 19 (1), s. 107-123.
- PN EN-ISO 9000, 2006, *Systemy zarządzania jakością – podstawy i terminologia*, PKN, Warszawa.
- PN EN-ISO 9001, 2009, *Systemy zarządzania jakością – wymagania*, PKN, Warszawa.
- PN EN-ISO 9004, 2010, *Zarządzanie ukierunkowane na trwały sukces organizacji. Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością*, PKN, Warszawa.
- Ryzin G. van, Immerwahr S., 2007, *Importance-performance Analysis of Citizen Satisfaction Surveys*, *Public Administration*, vol. 85, iss. 5, s. 215-226.
- Urban W., Siemieniako D., 2008, *Lojalność klientów, modele, motywacja i pomiary*, PWN, Warszawa.
- Urząd Gminy Parchowo (b.d.), *Badanie satysfakcji klienta*, [http://www.parchowo.pl/img/userfiles/files/do\\_pobrania/Ankieta\\_Badania\\_Satysfakcji\\_Klienta.pdf](http://www.parchowo.pl/img/userfiles/files/do_pobrania/Ankieta_Badania_Satysfakcji_Klienta.pdf) (20.05.2014).
- Vavra T.G., 1997, *Improving Your Measurement of Customer Satisfaction: A Guide to Creating, Conducting, Analyzing, and Reporting Customer Satisfaction Measurement Programs*, ASQ Quality Press, Milwaukee.

Wyród-Wróbel J., Biesok G., 2011, *Satysfakcja, kryterium wpływające na decyzje konsumenta*, [w:] P. Ucieklak-Jeż (red.), *Spoleczne aspekty gospodarki rynkowej. Nowe wyzwania ekonomiczne, spoleczne, demograficzne i prawne*, Akademia im. Jana Długosza, Częstochowa, s. 291-311.

## RECOMMENDATIONS FOR IMPROVEMENT OF CUSTOMER SATISFACTION SURVEYS IN SELF-GOVERNMENTAL ADMINISTRATION OFFICES

**Summary:** The paper presents the importance of customer satisfaction measurement in quality management, especially in fulfilling the customer orientation principle. The main part of the paper presents the analyzes of customer satisfaction research methods (mainly surveys) used in selected local government offices. The results of these analyzes determine a several number of recommendations for improvement of customer satisfaction survey methods of this type of offices.

**Keywords:** quality management in administration, customer satisfaction, customer satisfaction surveys.