

Jacek Michalak, Adam Rudzewicz

Satysfakcja klienta w urzędach administracji publicznej

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 23, 471-480

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

dr JACEK MICHALAK
dr ADAM RUDZEWICZ
Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

SATYSFAKCJA KLIENTA W URZĘDACH ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

Streszczenie

W artykule podjęto próbę określenia satysfakcji interesantów ze świadczonych usług przez urząd administracji publicznej na przykładzie wybranego urzędu miasta. Po analizie wyników można wysunąć wniosek, że klienci badanego urzędu są zadowoleni z poziomu usług świadczonych na ich rzecz. Największe zadowolenie interesantów odnotowano w odniesieniu do personelu obsługującego interesanta. Trochę niżej oceniono komunikację urzędu z interesantami i procedury obsługi interesantów. Stosunkowo słabo wypadła organizacja pracy urzędu.

Wprowadzenie

Satysfakcja to stan emocjonalny pojawiający się u nabywcy w wyniku dokonania zakupu, będący rezultatem konfrontacji jego oczekiwań co do produktu z jego doświadczeniami z produktem¹. Poziom satysfakcji klienta jest odzwierciedleniem tego, w jakim stopniu produkt całkowity oferowany przez daną organizację zaspokaja zbiór wymagań klienta². Kształtowanie satysfakcji klienta jest priorytetem każdego podmiotu prowadzącego działalność wytwórczą, handlową czy usługową. W przypadku przedsiębiorstw nastawionych na zysk wiąże się to z upowszechnieniem przekonania, że taniej jest utrzymać obecnych klientów niż pozyskać nowych. Natomiast w przypadku organizacji sektora publicznego (i innych organizacji non profit) satysfakcja klienta stanowi wartość samą w sobie i jeden z głównych celów działania³.

¹ B. Marciniak, *Badanie satysfakcji klientów – problemy i metody badawcze*, „Marketing i Rynek” 2000, nr 11, s. 20.

² N. Hill, J. Alexander, *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Wolters Kluwer, 2003, s. 9.

³ T. Demski, *Lojalność, satysfakcja – ich znaczenie i pomiar*, StatSoft Polska, 2003, s. 19.

Głównym celem instytucji publicznych jest służenie społeczności lokalnej, a także świadczenie usług na wysokim poziomie. W Polsce panuje przekonanie, że jakość usług świadczonych przez organy administracji publicznej kształtuje się na dość niskim poziomie.

Słowo „administracja” wywodzi się od łacińskiego „administrare”. Oznacza ono posługę, pomoc, kierowanie sprawami, sprawowanie czynności, służenie czemuś lub komuś⁴. Wynika więc z tego, że głównym zadaniem administracji jest służenie społeczeństwu, a co za tym idzie – zaspokajanie jego potrzeb poprzez świadczenie usług właściwej jakości⁵. Mimo że jest to oczywiste, M. Baryluk i M. Orłowska opisują sytuację, kiedy pracownik urzędu nie chciał obsłużyć klienta, ponieważ zostało mu już tylko 15 minut do końca jego pracy⁶. Nie docierały do niego argumenty, że przyjęcie wniosku zajmie tylko 5 minut. Należy pamiętać, że klient widzi instytucję przez pryzmat jej przedstawiciela. Jeśli urzędnik i jego działania odbierane są pozytywnie, to cały urząd również tak będzie odbierany⁷. W administracji publicznej nie wykorzystuje się należycie umiejętności pracowników. W urzędach dość często decyzje podejmują inne osoby niż te, które obsługują klienta.

M. Bugdol zwraca uwagę, że w funkcjonowaniu administracji publicznej należy kształtować kulturę zaufania⁸. Brak zaufania prowadzi do dłuższego czasu podejmowania decyzji lub do wykonywania zadań nikomu niepotrzebnych.

Założenia metodyczne badań

Zasadniczym celem badań było określenie satysfakcji interesantów z funkcjonowania urzędu administracji publicznej na przykładzie wybranego urzędu miasta. Badanie przeprowadzono w urzędzie miasta, które jest miastem wojewódzkim, liczącym ponad 150 tys. mieszkańców. Do zbierania danych źródłowych dotyczących postrzeganej jakości usług świadczonych interesantom przez pracowników urzędu miasta użyto kwestionariusza ankiety. W badaniu zasto-

⁴ T. Wawak, *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej – wybrane zagadnienia*, w: *Zarządzanie jakością w jednostkach administracji publicznej*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle Orgmasz, Warszawa 2002, s. 105–113.

⁵ E. Skrzypek, *System zarządzania jakością w jednostkach administracji publicznej*, w: *Zarządzanie jakością w jednostkach administracji...*

⁶ M. Baryluk, M. Orłowska, *Jakość usług sektora publicznego*, „Problemy Jakości” 2011, nr 10, s. 37–47.

⁷ B. Gajdzik, *Jakość usług w administracji samorządowej jako obiekt badań*, „Problemy Jakości” 2003, nr 10, s. 7–11.

⁸ M. Bugdol, *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej – teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2008.

sowano metodę Servqual. Kwestionariusz złożony jest z dwóch zasadniczych części – używając skali Likerta, w pierwszej ocenia się oczekiwania, a w drugiej percepcję klienta w stosunku do badanych usług. Dzięki temu można zmierzyć lukę między oczekiwaniami klientów a percepcją rzeczywiście otrzymanej usługi. Na potrzeby badania wyróżniono cztery obszary badawcze: personel obsługujący interesanta, organizację pracy urzędu, procedury (sposób) załatwienia sprawy oraz komunikację urzędu z interesantami.

Badanie prowadzono od stycznia do czerwca 2011 roku. Ankieta dostępna była w wersji papierowej w komórkach organizacyjnych urzędu miasta, w sali operacyjnej biura obsługi klienta oraz w wersji elektronicznej na prowadzonych przez urząd stronach internetowych. W ramach przeprowadzonego badania wpłynęły łącznie 102 ankiety, 96 w formie papierowej oraz 6 w wersji elektronicznej.

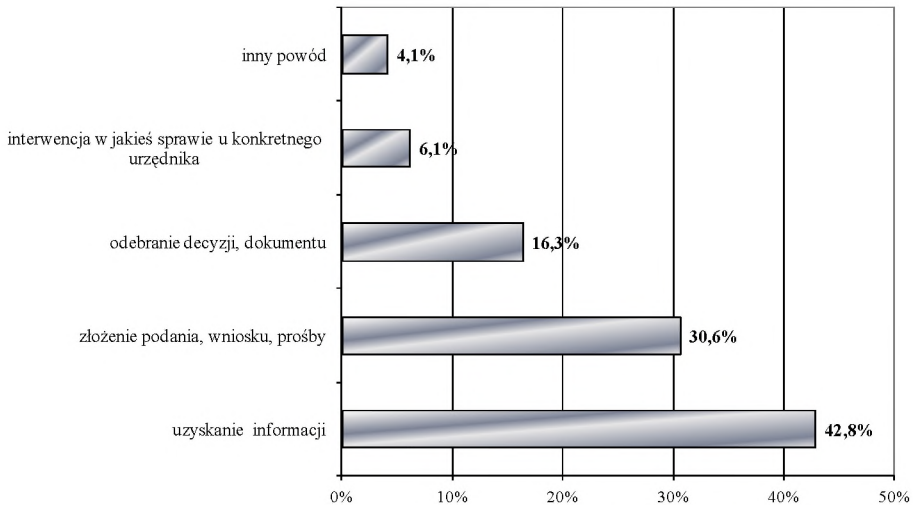
Jeśli przyjmie się, że satysfakcja jest to dodatnia różnica między oczekiwaniami a doświadczeniem usługobiorcy względem określonej usługi, to według tego stwierdzenia można wyznaczyć trzy różne sytuacje, gdzie:

- realizacja usługi zyskuje niską ocenę – klient jest zdegustowany i niezadowolony;
- realizacja danej usługi jest akceptowana, czyli oczekiwany poziom usługi równa się z otrzymanym;
- realizacja usługi zyskuje wysoką ocenę – klient jest usatysfakcjonowany, czyli jego oczekiwania zostały znacznie przewyższone.

Wyniki badań własnych

W badaniu wzięły udział łącznie 102 osoby, z czego 55%, to kobiety, a pozostałą część, czyli 45% stanowili mężczyźni. Badana populacja reprezentowana była przez osoby w różnym wieku. Najwięcej osób mieściło się w przedziale wiekowym od 26 do 45 lat (47%). Kolejne 29% badanych stanowiły osoby w wieku pomiędzy 46 a 65 lat. Poniżej 25. roku życia miało 14% badanych, a najmniej osób tworzyło grupę w wieku powyżej 65 lat (10%).

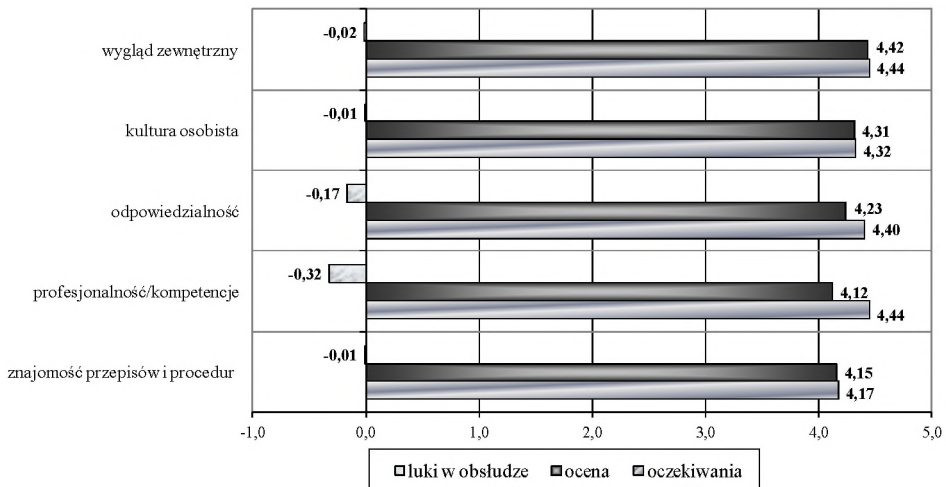
Respondenci przychodzili do urzędu celem załatwienia różnych spraw. Najwięcej z nich, bo aż 42,9% chciało uzyskać informacje; 30,6% badanych przyszło do urzędu, aby złożyć podanie, wnioski bądź prośbę. Strukturę badanych interesantów w odniesieniu do celu ich wizyty zobrazowano na rysunku 1.



Rys.1. Struktura badanych respondentów uwzględniająca cel wizyty w urzędzie

Źródło: opracowanie własne.

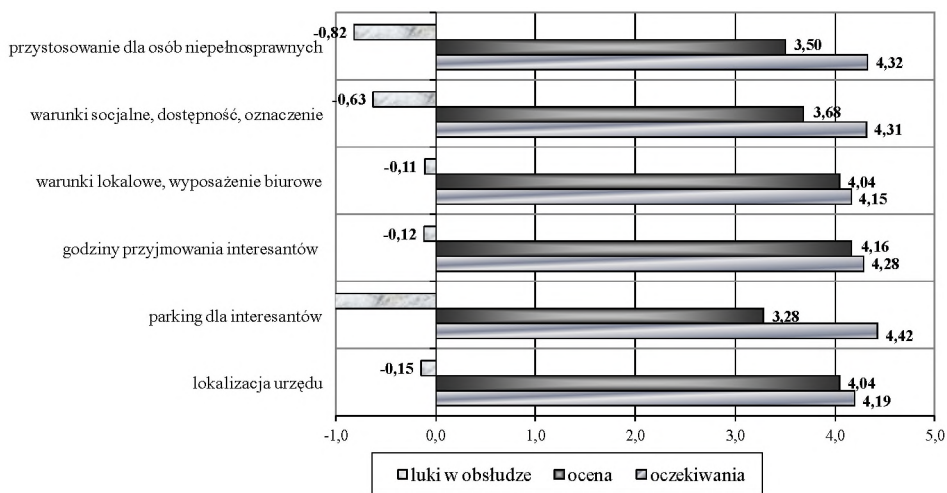
Przeanalizowano oczekiwania klienta, percepcję otrzymanej usługi oraz powstałe w związku z tym luki jakości według założonych obszarów analitycznych. Na rysunku 2 przedstawiono wyniki analizy oczekiwań, oceny rzeczywistej oraz luki w obsłudze dotyczące personelu obsługującego interesanta. Analizując uzyskane informacje, można zaryzykować stwierdzenie, że klienci są zadowoleni z postaw personelu. Żadna z luk jakości charakteryzująca badane kryterium nie ma znaczącego rozmiaru.



Rys. 2. Satysfakcja interesanta w obszarze dotyczącym personelu

Źródło: opracowanie własne.

W kolejnym kroku analizie poddano ogólną organizację pracy urzędu (rys. 3). Największymi lukami charakteryzują się: parking dla interesantów, przystosowanie dla osób niepełnosprawnych oraz pomieszczenia socjalne udostępnione dla mieszkańców. Pozostałe luki są na nieznaczącym, dość niskim poziomie.



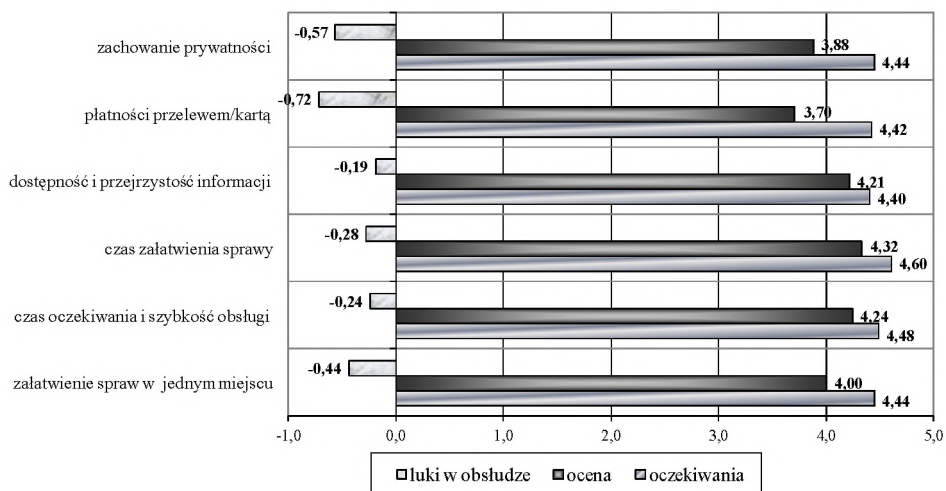
Rys. 3. Satysfakcja interesanta w obszarze dotyczącym organizacji pracy w urzędzie

Źródło: opracowanie własne.

Procedury i sposób obsługi interesanta to kolejny obszar poddany analizie (rys. 4). Oczekiwania klientów odnośnie do czynników w tym obszarze nie były zbyt wygórowane. W każdym jednak można zauważyć pewne rozbieżności między oczekiwaniami a stanem faktycznym. Warto zwrócić uwagę na największą lukę (-0,72) dotyczącą możliwości płatności przelewem lub kartą. Klienci korzystający z urzędu chcieliby, aby instytucja rozwijała się pod względem technologicznym i informatycznym. Jeszcze jeden element budzi zastrzeżenia (zachowanie prywatności -0,57). Interesanci oczekują większej indywidualizacji w obsłudze, szczególnie kameralności. Osoby postronne nie muszą wiedzieć, o czym rozmawia dany petent z urzędnikiem.

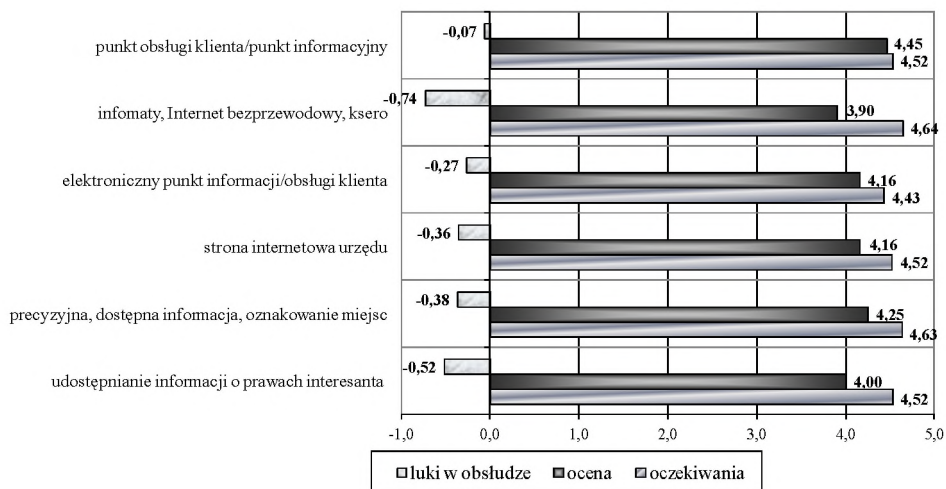
W obszarze dotyczącym komunikacji urzędu z interesantami (rys. 5) największą lukę można zauważyć w odniesieniu do możliwości korzystania z informatów, Internetu bezprzewodowego czy kserokopiarki. Coraz więcej obywateli korzysta z nowoczesnych technik i technologii. Dlatego też chcieliby oni mieć do nich dostęp także w urzędzie, co zdecydowanie usprawniłoby załatwianie spraw, a do tego klienci mieliby nieograniczony dostęp do wszystkich niezbędnych informacji, które są wymagane przy kontaktach z urzędem. Miałoby to niewątpliwie wpływ także na możliwość czerpania informacji o prawach

interesanta, która, jak wynika z badania, też jest pożądana. Cieszy fakt, że przy kryterium punktu obsługi klienta zanotowano tylko nieznaczną lukę. Świadczy to o tym, że ten element funkcjonuje prawidłowo i spełnia oczekiwania mieszkańców miasta.



Rys. 4. Satysfakcja interesanta w obszarze dotyczącym procedur i sposobu obsługi interesanta

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 5. Satysfakcja interesanta w obszarze dotyczącym komunikacji urzędu z interesantami

Źródło: opracowanie własne.

Indeksy satysfakcji

W dalszej części analizy obliczono indeksy satysfakcji dla poszczególnych analizowanych obszarów. Pozwoli to określić jednoznacznie, który z obszarów zapewnia największą satysfakcję interesantom. Chcąc obliczyć indeksy satysfakcji, należało skorzystać z wcześniej obliczonych poziomów oczekiwań oraz zadowolenia odnośnie do każdego kryterium i zsumować wartości oczekiwań w poszczególnych obszarach. Następnie należało wyliczyć wagę dla każdego kryterium, według wzoru podanego poniżej⁹.

$$\frac{\text{poziom oczekiwania danego kryterium}}{\text{suma wartości oczekiwań wszystkich kryteriów w danym obszarze badawczym}} = \text{waga danego kryterium}$$

Po obliczeniu wag dla każdego kryterium należało pomnożyć wartość odzwierciedlającą ocenę rzeczywistą z danego kryterium przez jego wagę. Dzięki temu otrzymano indeksy satysfakcji dla pojedynczego elementu obsługi. Po zsumowaniu ich wszystkich w ramach badanego obszaru otrzymano zagregowany indeks satysfakcji, którego maksymalna wartość może wynosić 5 (maksymalna liczba punktów możliwa do uzyskania w trakcie badań). W odniesieniu do tego założenia wartość można przedstawić w ujęciu procentowym (tab. 1).

Tabela 1

Procedura obliczania indeksów satysfakcji

Obszar badań	Kryterium	Oczekiwania	Oczekiwania (średnia ważona)	Ocena rzeczywista	Indeks satysfakcji
Personel obsługujący interesanta	znajomość przepisów i procedur	4,17	0,1914	4,15	0,795
	profesjonalność/kompetencje	4,44	0,2040	4,12	0,839
	odpowiedzialność	4,40	0,2021	4,23	0,855
	kultura osobista	4,32	0,1985	4,31	0,855
	wygląd zewnętrzny	4,44	0,2040	4,42	0,902
	Suma	21,77	1,0	-	4,25 (84,9%)
Organizacja pracy urzędu	lokalizacja urzędu	4,19	0,1633	4,04	0,660
	parking dla interesantów	4,42	0,1723	3,28	0,565
	godziny przyjmowania interesantów	4,28	0,1667	4,16	0,693
	warunki lokalowe, wyposażenie biurowe	4,15	0,1618	4,04	0,654
	warunki socjalne, dostępność, oznaczenie	4,31	0,1678	3,68	0,617

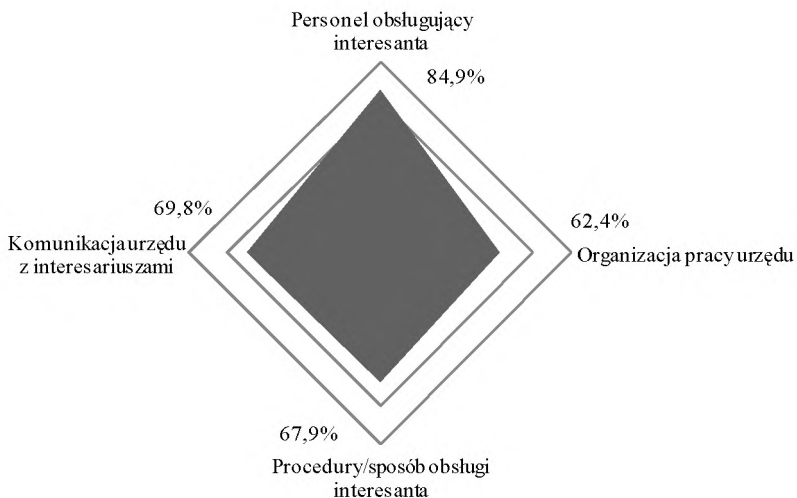
⁹ N. Hill, J. Alexander, *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów...*, s. 229–230.

	przystosowanie do osób niepełnosprawnych	4,32	0,1682	3,50	0,589
	Suma	25,68	1,0	-	3,12 (62,4%)
Procedury /sposób obsługi interesanta	załatwienie spraw w jednym miejscu	4,44	0,1658	4,00	0,663
	czas oczekiwania i szybkość obsługi	4,48	0,1673	4,24	0,709
	czas załatwienia sprawy	4,60	0,1718	4,32	0,742
	dostępność i przejrzystość informacji	4,40	0,1643	4,21	0,692
	płatności przelewem/kartą	4,42	0,1649	3,70	0,610
	zachowanie prywatności	4,44	0,1658	3,88	0,643
	Suma	26,78	1,0	-	3,40 (67,9%)
Komunikacja urzędu z interesariuszami	udostępnianie informacji o prawach interesanta	4,52	0,1659	4,00	0,664
	precyzyjna, dostępna informacja, oznakowanie miejsc	4,63	0,1697	4,25	0,721
	strona internetowa urzędu	4,52	0,1659	4,16	0,690
	elektroniczny punkt informacji/obsługi klienta	4,43	0,1625	4,16	0,676
	infomaty, Internet bezprzewodowy, kserokopiarka	4,64	0,1701	3,90	0,663
	punkt obsługi klienta/punkt informacyjny	4,52	0,1659	4,45	0,739
	Suma	27,25	1,0	-	3,49 (69,8%)

Źródło: opracowanie własne.

Na rysunku 6 przedstawiono ilustrację graficzną obliczonych indeksów satysfakcji w badanych obszarach pracy urzędu.

Dzieląc działania urzędu na cztery główne obszary wpływające na ogólną jego pracę, na podstawie badań wykazano największe zadowolenie badanych w odniesieniu do personelu obsługującego interesanta (84,9%). Znacznie niżej oceniono komunikację urzędu z interesantami – 69,8% i procedury/sposób obsługi interesantów 67,9%. Największe rozbieżności między oczekiwaniami interesantów a ich zadowoleniem wykazano w organizacji pracy urzędu – 62,4% na 100%.



Rys. 6. Indeksy satysfakcji
Źródło: opracowanie własne.

Zakończenie

Badanie satysfakcji klientów (jakości obsługi) urzędu miasta jest niezwykle trudne. Wynika to przede wszystkim ze specyfiki usług realizowanych przez organy administracji publicznej. Interesant powinien być w centrum zainteresowania urzędu i w jego stronę kierować wszystkie zabiegi poprawiające jakość świadczonych usług.

Wyniki badań wskazują kilka elementów obsługi, na które warto zwrócić szczególną uwagę, gdyż znacząco wpływają na jakość świadczonych usług. Funkcjonowanie urzędu to obszar, który na pewno można do nich zaliczyć. W tym zakresie należałoby rozwiązać problem z parkingami dla interesantów oraz przystosować urząd do obsługi osób niepełnosprawnych. Dodatkowo warto byłoby zastanowić się nad usprawnieniem funkcjonowania organizacji poprzez implementację zintegrowanego systemu informatycznego, który łączyłby wszystkie systemy w urzędzie. Dzięki temu usprawniłoby to nie tylko pracę urzędnikom, ale także wpływałoby na szybkość załatwiania spraw i dostęp do informacji.

Biorąc pod uwagę stale rozwijającą się technologię i informatyzację, doskonałym rozwiązaniem byłoby usprawnienie załatwiania urzędowych spraw przez Internet. Dzięki tym udoskonaleniom większa liczba petentów mogłaby

pobierać i wypełniać wnioski drogą elektroniczną, a także kontaktować się z urzędnikami poprzez e-mail lub telefon.

Po analizie wyników można wysunąć wnioski, że klienci badanego urzędu są zadowoleni z usług świadczonych na ich rzecz. Podsumowując: największe zadowolenie interesantów odnotowano w odniesieniu do personelu obsługującego interesanta. Trochę niżej oceniono komunikację urzędu z interesantami i procedury obsługi interesantów. Stosunkowo słabo wypadła organizacja pracy urzędu.

CUSTOMER SATISFACTION IN PUBLIC ADMINISTRATION OFFICES

Summary

This article attempts to determine the satisfaction of visitors with the services provided by the public office on the example of the city council. After analyzing the results one may conclude that the clients of office shall be considered satisfied with the level of services rendered to them. The greatest satisfaction of visitors was recorded in relation to personnel operating a client. Some of the lower rated communication with the public authority and procedures for service to the public. Relatively poorly was rated office workflow.

Translated by Adam Rudzewicz