

ANETTA PUKAS¹

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

BADANIE I KREOWANIE SATYSFAKCJI OBYWATELA/KLIENTA W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ – MOŻLIWOŚCI I OGRANICZENIA

Streszczenie

Satysfakcja klienta stanowi przedmiot badań i dyskusji naukowców i praktyków już od dziesięcioleci. Dopiero jednak w ostatnich latach ogromnie wzrosło zainteresowanie tym tematem także wśród podmiotów sektora administracji publicznej na świecie, również w Polsce. W usługach publicznych badanie satysfakcji obywatela/klienta nie jest łatwe z uwagi na charakter klienta, a także naturę usług publicznych. Celem artykułu jest identyfikacja sposobów badania i kreowania satysfakcji klientów polskiego sektora administracji publicznej oraz określenie możliwości i ograniczeń związanych z zarządzaniem satysfakcją klienta w usługach publicznych. W ramach realizacji celu artykułu zidentyfikowano metodologiczne możliwości i ograniczenia badania satysfakcji w tym sektorze, a także zaprezentowano praktyczne przykłady kreowania satysfakcji obywatela/klienta z rynku polskiego oparte na analizie *desk research* danych wtórnych.

Słowa kluczowe: satysfakcja, klient, obywatel, administracja publiczna

Wprowadzenie

Jednostki administracji publicznej są podmiotami, które w XXI wieku zmieniają wiele w swoim działaniu. Poczynając od koncepcji zarządzania przez próbę zrozumienia petenta i przekształcenia go w klienta po adaptację i wykorzystanie najnowocześniejszych technologii informacyjnych i komunikacyjnych. Dążenie administracji do poprawy funkcjonowania i doskonalenia stają się dodatkową szansą realizowania głównych celów służby publicznej oraz świadczenia dla obywateli/klientów usług wysokiej jakości. Źródłem wiedzy i inspiracji na temat pro-

¹ anetta.pukas@ue.wroc.pl.

klienckich działań administracji jest sektor przedsiębiorstw. Nie wszystkie rozwiązania z biznesu można jednak przenieść w prosty sposób na grunt administracji publicznej; przyczyny leżą w dualnej roli obywatela/klienta, który czasami jest obywatelem płacącym podatki, podlegającym przepisom prawnym, a czasami występuje w roli typowego klienta, który nabywa usługę od sektora publicznego i oczekuje jej wysokiej jakości². Celem artykułu jest identyfikacja sposobów badania i kreowania satysfakcji klientów polskiego sektora administracji publicznej oraz określenie możliwości i ograniczeń związanych z zarządzaniem satysfakcją klienta w usługach publicznych. Realizacja celu artykułu nastąpi przez identyfikację metodologicznych możliwości i ograniczeń badania satysfakcji w tym sektorze, a także prezentację praktycznych przykładów kreowania satysfakcji obywatela/klienta z rynku polskiego opartą na analizie *desk research* danych wtórnych.

Jednostki administracji publicznej i ich zadania w zmieniającym się otoczeniu

Administracja publiczna, przyjmując i wdrażając plany oraz działania doskonalenia metod zarządzania musi obecnie odpowiedzieć na wiele nowych potrzeb i żądań współczesnego społeczeństwa. Nie ma dziś w Europie jednego modelu administracji, lecz wiele uzupełniających się koncepcji. W ostatnich latach sformułowano dwa nowe podejścia do zarządzania w administracji publicznej³:

- a) koncepcję New Public Management – opartą na założeniu, że administracja jest dostawcą specyficznych usług i przynajmniej część swoich działań może świadczyć na zasadach konkurencyjności;
- b) koncepcję Good Governance – opartą na założeniu, że administracja jest formą współdziałania różnych podmiotów w celu rozwiązywania problemów społecznych.

Należy zauważyć, że mimo pewnych niedoskonałości tych koncepcji opisywanych już w literaturze⁴, to instytucje sektora publicznego są dziś reformowane w celu zapewnienia lepszego i szybszego świadczenia większej liczby usług. Dynamiczny sposób angażowania obywateli/klientów sektora publicznego w celu

² *Wytyczne do wdrożenia standardów zarządzania satysfakcją klienta w urzędach administracji rządowej*, publikacja w ramach projektu „Klient w centrum uwagi administracji”, Warszawa, 2012, s. 8.

³ *Ibidem*, s. 15.

⁴ E. Ferlie, J. Hartley, S. Martin, *Changing public service organisations – current perspectives and future prospects*, „British Journal of Management” 2003, No. 14, s. 1–14, za: W. Rudolf, *Rozwój zarządzania publicznego*, Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica 261, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011, s. 410.

zwiększenia ich percepcji, oczekiwań i aktywnego uczestnictwa stało się powszechną strategią prowadzącą do uzyskania właściwego poziomu jakości i satysfakcji z usług publicznych⁵. Stąd też oferowanie usług publicznych oraz przekazywanie informacji we właściwej formie, czasie i miejscu ma obecnie na celu m.in.⁶:

- kształtowanie społecznie akceptowalnych wzorców zachowań,
- rozwój indywidualnej przedsiębiorczości,
- aktywizowanie społeczności lokalnej,
- stworzenie przekonującej oferty ukierunkowanej na osoby bądź instytucje krajowe lub zagraniczne,
- zaangażowanie pracowników oraz udzielanie klientom niezbędnej pomocy.

W nowoczesnych definicjach zarządzania w administracji publicznej przyjmuje się, że wszystkie zadania urzędu można zdefiniować jako usługi należące do grupy usług profesjonalnych⁷. Usługa taka jest działaniem, które podejmuje urząd w odpowiedzi na indywidualne zgłoszenie obywatela (klienta)⁸. Wynika stąd potrzeba szczególnego podejścia do klienta i procesu jego obsługi. Zawiera się ona w podjęciu działań związanych z doskonaleniem urzędu i realizacji zarządzania jakością, zarządzania satysfakcją klienta, doskonaleniem obsługi klienta.

Zmiany w otoczeniu jednostek administracji publicznej dotyczą również wykorzystania nowych form komunikacji i procesu adaptacji rozwoju technologicznego. Za pośrednictwem nowych mediów (szczególnie internetu) informacja w szerokim znaczeniu zostaje dziś dostarczona do każdego obywatela czy przedsiębiorcy. Wychodząc naprzeciw oczekiwaniom swoich klientów (podatników/płatników, interesantów), zaspokajając ich potrzeby, uruchomiono w urzędach, np.⁹:

- Krajową Informację Podatkową (KIP – jednolita informacja podatkowa),

⁵ *Zarządzanie satysfakcją klienta. Europejski poradnik praktyka*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa, 2008, s. 13, <https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/111.pdf> (23.03.2015).

⁶ A. Szromnik, *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2008.

⁷ *Wtyczne do wdrożenia standardów...*, s. 19

⁸ *Ibidem*.

⁹ B. Bobińska, *Marketing i zarządzanie jakością w administracji publicznej jako procesy identyfikowania potrzeb klienta i doskonalenia organizacji*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie nr 2, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Tarnów 2012, s. 43.

- e-deklaracje (możliwość elektronicznego przesyłania deklaracji podatkowych),
- pocztę e-mail (możliwość komunikowania się podatnika z właściwymi organami administracji publicznej),
- strony www (możliwość zapoznania się z przepisami prawa, interpretacjami, zmianami w przepisach, informacjami niezbędnymi do załatwienia spraw),
- ePUAP – zaufany profil elektronicznej Platformy Usług Administracji Publicznej (aplikacja umożliwiająca osobom uprawnionym zatwierdzać profile, zaufanych użytkowników i zarządzać nimi),
- wydawnictwa fachowe, biuletyny czy informatory,
- e-learning (możliwość przekazywania wiedzy przez wykorzystanie mediów elektronicznych).

Konsekwencją nowego podejścia administracji publicznej do obywatela jest dostrzeganie jego potrzeb jako klienta i prowadzenie wszystkich działań w ten sposób, by te potrzeby zaspokoić. Obywatel zmienia swój status z petenta (zdanego na łaskę urzędników) na klienta-współproducenta, którego opinia wpływa na kształtowanie usługi, urzędnik natomiast wchodzi w nową rolę – doradcy klienta¹⁰.

Satysfakcja klienta a satysfakcja obywatela

Natura i znaczenie potrzeb klienta oraz kategorii satysfakcji nie wymaga wyjaśnień w działalności przedsiębiorstw. W biznesie zrozumienie potrzeb klientów ma podstawowe znaczenie w działaniach zapewniających prawidłową konstrukcję oferty rynkowej. Należy natomiast przyjąć, że klientem urzędu jest osoba, która świadomie zleca wykonanie usługi przez dany urząd na swoją rzecz lub na rzecz podmiotu, który reprezentuje¹¹. Jeśli więc klient jest w obu przypadkach weryfikatorem działań organizacji to możliwości adaptacji podejścia proklientckiego z biznesu do sektora administracji publicznej wydają się możliwe. Instytucje sektora publicznego mają jednak dość złożone relacje ze społeczeństwem – można je scharakteryzować jako relacje z klientem (szczególnie w bezpośrednim świadczeniu usług przez instytucje sektora publicznego), a w innych przypadkach jako relacje z obywatelem, kiedy instytucja zaangażowana jest w określanie i tworzenie środowiska, w którym prowadzi się życie gospodarcze i społeczne¹².

¹⁰ *Wytyczne do wdrożenia standardów...*, s. 20

¹¹ *Ibidem*, s. 6.

¹² *Zarządzanie satysfakcją klienta...*

Należy dodać, że usługi świadczone przez administrację publiczną charakteryzuje pewna nierówność stron – usługodawca ma wysokie kompetencje, natomiast klient często nie zna lub nie rozumie obowiązujących przepisów i nie wie, na czym dokładnie polega usługa, którą urząd będzie świadczyć na jego rzecz; urzędnik – profesjonalista przewyższa kompetencjami swojego klienta, który nie jest nawet w stanie obiektywnie ocenić poziomu usługi¹³. Zatem specyfika relacji klient–urząd może stać się znaczącym ograniczeniem w wykorzystaniu standardowych dla biznesu metod oceny i kreowania satysfakcji klienta. Według definicji norm serii ISO satysfakcja klienta to percepcja klienta dotycząca poziomu, w jakim jego wymagania (oczekiwania) zostały spełnione. Adaptacja tej perspektywy w jednostkach administracji publicznej powoduje, że zarządzanie satysfakcją klienta jest podejmowane w urzędach w celu:

- uzyskania/odzyskania zaufania społecznego,
- wprowadzania nowych rozwiązań w odniesieniu do zmieniających się oczekiwań,
- identyfikacji oczekiwań i wychodzenia im naprzeciw,
- postrzegania spraw i sposobu realizacji usług przez pryzmat obywatela/klienta,
- poprawy wizerunku administracji rządowej,
- zoptymalizowania możliwości i skuteczności kontaktów z klientami.

Misja i specyfika sektora publicznego powoduje, że urzędy nie mogą skoncentrować się na swoich ulubionych klientach, przynoszących największe zyski. Podmioty administracji publicznej kierują bowiem swoje usługi do całego społeczeństwa, którego jednostki domagają się z jednej strony zindywidualizowanego traktowania, podobnie jak w sektorze prywatnym, a z drugiej oczekują wysokiej jakości i efektywności od całego sektora¹⁴. Informacja od klientów dotycząca poziomu satysfakcji powinna być dlatego punktem wyjścia do określenia kierunków doskonalenia świadczonych usług administracji publicznej.

Mierzenie i kreowanie satysfakcji w urzędach administracji publicznej

Aby dokonać oceny satysfakcji klienta, współcześnie wykorzystuje się wiele metod badawczych ilościowych i jakościowych. Nie wszystkie rozwiązania z biznesu można jednak w prosty sposób przenieść na grunt administracji publicznej. Podstawy metodologiczne wprowadzania standardów obsługi klienta w urzędach

¹³ *Wytyczne do wdrożenia standardów...*, s. 9.

¹⁴ *Ibidem*, s. 8.

administracji publicznej opartych na zarządzaniu satysfakcją klienta wypracowano przez Zespół ds. Zarządzania Satysfakcją Klienta Sieci Europejskiej ds. Administracji Publicznej (EUPAN). Prace EUPAN zmierzają w kierunku standaryzacji badania satysfakcji obywatela/klienta, aby można było porównywać poprawę jakości usług publicznych między różnymi urzędami, sektorami administracji i krajami¹⁵. Aby wdrożyć usprawnienie obsługi przez zarządzanie satysfakcją klienta, ten model w urzędzie należy zrealizować zgodnie z założeniami wieloetapowej procedury poczynając od szkolenia dla kadry urzędników a na tworzeniu kart usług i przeszkoleniu z nowych standardów obsługi kończąc (tab. 1).

Tabela 1

Etapy przygotowania i wdrażania standardów obsługi klienta
na podstawie zarządzania satysfakcją klienta

Proces przygotowania i wdrażania standardów obsługi klienta na podstawie zarządzania satysfakcją klienta	Etapy wdrażania
Poznanie koncepcji zarządzania satysfakcją klienta i mechanizmów powstawania satysfakcji jako punktu wyjścia do proklienckich działań urzędu	I. Szkolenia z zakresu zarządzania satysfakcją klienta dla kadry urzędów
Zebranie wiedzy o kliencie – odbiorcy usług urzędu	II. Identyfikacja klientów urzędu
Zdobycie informacji o poziomie satysfakcji klientów urzędu i jej uwarunkowaniach	III. Badania satysfakcji klientów
Opracowanie informacji zwrotnej, co należy usprawnić w relacji urząd–klient	IV. Analiza wyników badania satysfakcji
Zebranie wiedzy o usługach urzędu z punktu widzenia oczekiwań i potrzeb klienta	V. Karty i katalogi usług
Wdrożenie zmian w zakresie obsługi klienta: przygotowanie i upowszechnienie standardu obsługi klienta wśród kadry urzędów	VI. Szkolenia tradycyjne i e-learningowe z zakresu nowoczesnych standardów obsługi klienta dla kadry urzędów

Źródło: *Wytyczne do wdrożenia standardów zarządzania satysfakcją klienta w urzędach administracji rządowej*, publikacja w ramach projektu „Klient w centrum uwagi administracji”, Warszawa 2012, s. 10.

W polskich warunkach proces zarządzania satysfakcją klienta w urzędach administracji publicznej wpisuje się w założenia strategii przyjętej przez Polskę „Sprawne Państwo 2020”. W strategii tej dwa cele postawione do zrealizowania dotyczą wprost przyjęcia przez urzędy orientacji na klienta i efektywnego świadczenia usług publicznych¹⁶:

¹⁵ *Ibidem*.

¹⁶ *Strategia Sprawne Państwo 2020*, <https://mac.gov.pl/files/wp-content/uploads/2011/12/SSP-20-12-2012.pdf> (30.03.2015).

1. Pierwszy cel: usprawnienie funkcjonowania struktur organizacyjnych państwa – podniesienie jakości i dostępności świadczonych usług przez urzędy administracji publicznej i udostępnienie zasobów informatycznych przy wykorzystaniu nowoczesnych systemów informacyjnych i komunikacyjnych, rozwijanie dialogu i współpracy (administracja publiczna–obywatel).
2. Czwarty cel: efektywne systemy świadczenia usług publicznych – wprowadzanie aktywnej partycypacji obywateli w kreowaniu usług publicznych i stałej poprawy poziomu satysfakcji obywateli z jakości usług publicznych oraz zagwarantowaniu równego dostępu do wysokiej jakości świadczonych usług.

W efekcie realizacji przedstawionych powyżej wytycznych strategii Sprawne Państwo również w Polsce coraz częściej przeprowadza się badania satysfakcji klientów urzędów administracji publicznej.

W ramach analizy zrealizowanej na potrzeby artykułu autorka zidentyfikowała stosowany zakres i metodologię badań satysfakcji klientów administracji publicznej. Analizie poddano metodologie 10 opublikowanych badań przeprowadzonych w latach 2004–2014: „Badanie satysfakcji klienta w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Mazowieckiego” (2004, 2006, 2008), „Badanie satysfakcji z obsługi i dostępu do informacji publicznej w urzędach JST” (2010), „Klient w centrum uwagi administracji – 100 urzędów administracji rządowej” (2010–2012), „Obywatel w urzędzie”, „Kompetentna kadra, profesjonalny urząd – atutem powiatu toruńskiego” (2011), „Kompetentny urzędnik–wyższa jakość obsługi mieszkańców” – UM w Łęczycy (2012), „Badania ankietowe Klientów i partnerów Urzędu Miasta w Dzierżoniowie” (2012), „Badania satysfakcji Klienta Urzędu Miejskiego we Wrocławiu” (2004–2012), „Badanie satysfakcji klientów Urzędu Miasta i Gminy w Świerzawie” (2013), „Poziom satysfakcji klientów korzystających z usług świadczonych przez Urząd Miasta Rzeszowa” (2012 i 2014). Zgromadzone informacje pozwalają stwierdzić, że badanie satysfakcji klientów administracji publicznej jest realizowane zarówno w urzędach miejskich (miasta o różnej wielkości), gminnych, a także w urzędach marszałkowskich (opis wybranych badań zawarto w tab. 2). W grupie badań poddanych analizie zidentyfikowano, że wszystkie mają charakter oceny poziomu satysfakcji klientów zewnętrznych – indywidualnych czy instytucjonalnych (inne urzędy czy przedsiębiorcy), ale tylko w niektórych przypadkach jednocześnie badaniami objęto również klientów wewnętrznych, czyli pracowników urzędu. Należy zaznaczyć, że sprawność funkcjonowania administracji publicznej oraz jakość oferowanych usług publicznych zależą głównie od potencjału i zaangażowania zatrudnionych w niej pracowników.

Tabela 2

Przykłady badań satysfakcji klientów w urzędach administracji publicznej

Przykład badania Cecha	Badanie satysfakcji klienta w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Mazowieckiego	Badanie satysfakcji z obsługi i dostępu do informacji publicznej w urzędach JST	Klient w centrum uwagi administracji”, 100 urzędów administracji rządowej
Rok	2004, 2006, 2008	2010 (3 edycja)	2010–2012
Cel	satysfakcja w kształtowaniu jakości – opracowanie rekomendacji dla potrzeb określania celów jakościowych; przygotowania do certyfikacji wdrażanego systemu zarządzania jakością zgodnego z normą ISO 9001:2000)	generalna ocena poziomu obsługi i dostępu do informacji publicznej w JST bez względu na częstotliwość kontaktów z urzędem	usprawnienie pracy urzędów administracji rządowej w oparciu o zarządzanie satysfakcją klienta; w dalszej perspektywie projakościowa i prokliencka reorientacja stosowanego w nich modelu zarządzania, a także pozytywna zmiana wizerunku urzędów administracji rządowej w oczach obywatela
Badani klienci	klienci zewnętrzni – gminy, urzędy powiatowe i miasta na prawach powiatu, jednostki podległe związane z: oświatą i doskonaleniem zawodowym, kulturą i sztuką, służbą zdrowia, pozostałe kategorie jednostek podległych	klienci zewnętrzni – 981 osób – reprezentatywna próba losowa dorosłych mieszkańców Polski	klienci zewnętrzni – łącznie ok. 11,3 tys. wywiadów
Metoda	strukturalizowany, pogłębiony wywiad indywidualny, kwestionariusz ankiety	bezpośredni wywiad; kwestionariusz ankietowy	kwestionariusz do samodzielnego wypełnienia przez klienta, do wywiadu bezpośredniego, do wywiadu telefonicznego
Determinanty	<ul style="list-style-type: none"> – klarowność i prostota procedur – jednoznaczność określenia terminów – aktualność, kompletność, przekazywanych informacji – obiektywność i jawność kryteriów ocen wniosków – otrzymywanie informacji zwrotnych – dostęp do informacji i łatwość kontaktu z osobami prowadzącymi określone sprawy – współpraca poszczególnych departamentów i wydziałów 	<ul style="list-style-type: none"> – dostępność – terminowość – komunikatywność – kompetencje – uprzejmość i prezencja urzędników 	<ul style="list-style-type: none"> – ogólne zadowolenie klienta z wizyty/kontakt z urzędem, – ocena placówki – ocena obsługi przez pracowników urzędu – ocena sposobu załatwienia sprawy – bezpośredni wskaźnik NPS (Net Promoter Score)

	– dobra organizacja pracy, kompetencja, uważność, rzetelność, uprzejmość i zaangażowanie osób prowadzących realizację usługi		
--	--	--	--

Źródło: opracowano na podstawie: R. Winkler, *Badanie satysfakcji klienta w sferze usług administracji publicznej na przykładzie Urzędu Marszałkowskiego*, „Współczesne Zarządzanie” 2011, nr 4, s. 59–66; www.ip.mac.gov.pl (12.03.2015); R. Haffner, *Raport z badania satysfakcji klientów – analiza porównawcza JST powiatu toruńskiego*, Toruń, kwiecień 2011.

Analizując wykorzystywane metody w wybranych badaniach można zauważyć, że dominuje ocena satysfakcji klienta przy wykorzystaniu Customer Satisfaction Index, widać jednak również wpływ metody SERVQUAL, a także liczenie wskaźnika Net Promotor Score. Jak wskazują także źródła badania satysfakcji klientów urzędów administracji publicznej nie zawsze są systematyczne. Tylko w niektórych przypadkach istnieją pisma okólne, wprowadzające obowiązek corocznego badania poziomu satysfakcji klienta w urzędach, co pozwala na porównania i skuteczne reagowanie na problemy. Zidentyfikowano bardzo różny poziom adaptacji wniosków z badań. Poziom kreacji nowych rozwiązań w zakresie świadczenia, który gwarantowałby zwiększanie satysfakcji klienta nie zawsze był określony w raportach i dalszych implikacjach. Jest to fakt dość zaskakujący, z samego bowiem założenia koncepcja zarządzania satysfakcją klienta dąży do większego zaangażowania klienta/obywatela w proces kształtowania usług przez badanie wykraczające poza poziom zadowolenia, a sięgające do głębiej ukrytych potrzeb i oczekiwań względem urzędów, urzędników i samej usługi. Teraz klient powinien stać się ekspertem w zakresie zmian, jakie należy wprowadzić w obsłudze i sposobie dostarczania usługi¹⁷.

Analiza *desk research* pozwoliła również na stwierdzenie, że najczęściej spotykanym efektem przeprowadzonych badań jest proces wdrożenia nowych standardów obsługi przejawiający się m.in. w opracowaniu katalogów i kart usług. Katalog usług to tabela zawierająca nazwy wszystkich usług, podzielonych na kategorie oraz opatrzone słowami kluczowymi; główną funkcją katalogu usług jest ustrukturyzowanie informacji o świadczonych przez urząd usługach, z których może skorzystać klient¹⁸. Karta informacyjna napisana prostym, zrozumiałym dla klienta językiem stanowi wsparcie dla urzędnika uwolnionego od konieczności wielokrotnego wyjaśniania przepisów i procedur¹⁹. Bardzo ciekawym aspektem udoskonalenia działań urzędów w kierunku kreowania satysfakcji

¹⁷ *Wytyczne do wdrożenia standardów...*, s. 8.

¹⁸ *Ibidem*.

¹⁹ *Ibidem*.

klientów stało się wykorzystanie *Life events approach* (LEA), czyli podejścia zdarzeń losowych. Metoda ta oparta jest na dopasowaniu działań urzędu do rzeczywistych przypadków wziętych z życia. Karty usług zgromadzone w katalogach usług na podstawie metodyki LEA umożliwiają także klientowi dobór usług w urzędzie zgodnie z jego potrzebami wynikającymi z konkretnej sytuacji życiowej²⁰.

Istotną kwestią ograniczającą jednak możliwość kreacji usług urzędów na poziomie satysfakcjonującym klientów jest to, że organizacje sektora publicznego dostarczają usługi zgodnie z polityką władz lokalnych i/lub rządu centralnego i odpowiadają za wyniki swojej działalności przed bezpośrednio zainteresowanymi stronami o charakterze politycznym²¹. Cele tych organizacji można by uznać raczej za polityczne i ustanowione przez rząd, a nie wynikające z potrzeb klientów/obywateli.

Podsumowanie

Można stwierdzić, że klasyczna koncepcja zarządzania w administracji publicznej oparta na biurokratycznej organizacji ucieleśniającej władzę publiczną przestała być adekwatna do wyzwań stojących przed współczesną administracją²². Kluczem do sukcesu administracji publicznej jest współcześnie kompleksowe i systemowe spojrzenie na organizację z uwzględnieniem zarządzania satysfakcją klienta. Konsekwencją nowego podejścia do obywatela jest dostrzeżenie jego potrzeb jako klienta i prowadzenie wszystkich działań w ten sposób, by te potrzeby zaspokoić. Spełnienie oczekiwań klientów sektora publicznego jest jednak znacznie bardziej skomplikowanym zadaniem niż w sektorze prywatnym. Powoduje to sporo problemów z metodologią i wykorzystaniem badań w zakresie satysfakcji obywatela/klienta. Głównym celem tych badań jest zebranie od klientów opinii dotyczących satysfakcji z działania urzędu, ale efektem powinno być przede wszystkim dostarczenie pracownikom urzędu informacji zwrotnej służącej do podjęcia konkretnych działań podnoszących satysfakcję klientów z kontaktu z urzędem. Należy bowiem pamiętać o tym, że obywatel oczekuje wysokiej jakości usług i ma prawo być traktowany jak klient²³.

²⁰ *Ibidem*, s. 12.

²¹ K. Szczepańska-Woszczyzna, *Metody i techniki TQM*, Oficyna Wyd. Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2009, s. 414.

²² *Wytyczne do wdrożenia standardów...*, s. 9.

²³ *Ibidem*.

Bibliografia

- Bobińska B., *Marketing i zarządzanie jakością w administracji publicznej jako procesy identyfikowania potrzeb klienta i doskonalenia organizacji*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie nr 2, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Tarnów 2012.
- Haffner R., *Raport z badania satysfakcji klientów – analiza porównawcza JST powiatu toruńskiego*, Toruń, kwiecień 2011.
- Rudolf W., *Rozwój zarządzania publicznego*, Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica 261, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011.
- Strategia Sprawne Państwo 2020*, <https://mac.gov.pl/files/wp-content/uploads/2011/12/SSP-20-12-2012.pdf>.
- Szczepeńska-Woszczyna K., *Metody i techniki TQM*, Oficyna Wyd. Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2009.
- Szromnik A., *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2008.
- Winkler R., *Badanie satysfakcji klienta w sferze usług administracji publicznej na przykładzie Urzędu Marszałkowskiego*, „Współczesne Zarządzanie” 2011, nr 4. www.ip.mac.gov.pl.
- Wytyczne do wdrożenia standardów zarządzania satysfakcją klienta w urzędach administracji rządowej*, Publikacja w ramach projektu „Klient w centrum uwagi administracji”, Warszawa, 2012.
- Zarządzanie satysfakcją klienta. Europejski poradnik praktyka*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa, 2008, <https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/111.pdf>.

RESEARCH AND CREATION OF THE CITIZEN/CUSTOMER SATISFACTION IN PUBLIC ADMINISTRATION – POSSIBILITIES AND LIMITATIONS

Summary

Customer satisfaction has been the subject of research and discussion of both researchers and practitioners for decades. Only in recent years there has been an extreme increase of interest in this issue also among public sector organisations in the world, including Poland. The satisfaction research of citizen/customer in the public services sector is not easy to conduct because of the nature of the client, as well as the nature of public services. The objective of the paper is to identify methods of research and creation of customer satisfaction in Polish public administration sector, and to identify capabilities and limitations associated with managing customer satisfaction in public services. Realizing the objective of the paper there are identified methodological possibilities and limitation of satisfaction research in this sector as well as practical examples of creating citizen/customer satisfaction from Polish market, based on desk research analysis are presented.

Keywords: satisfaction, customer, citizen, public administration

Translated by Anetta Pukas

