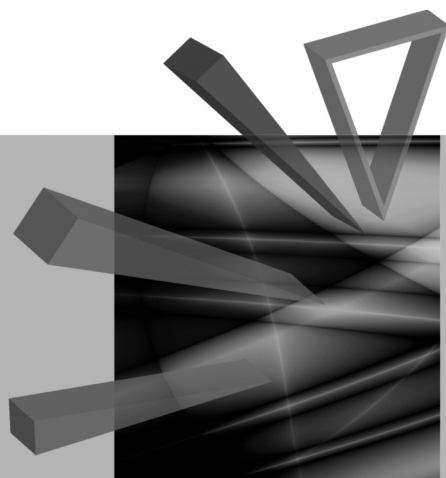


**PRACE NAUKOWE**  
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
**RESEARCH PAPERS**  
of Wrocław University of Economics

**243**

# Gospodarka lokalna w teorii i praktyce



Redaktorzy naukowi  
**Ryszard Brol**  
**Andrzej Sztando**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2012

Recenzenci: Waldemar Budner, Piotr Bury, Janusz Kot, Danuta Stawasz

Redakcja wydawnicza: Elżbieta Kozuchowska

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie [www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl)

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl> oraz w 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)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2012

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-280-2**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

|  |     |
|--|-----|
| Wstęp .....  | 11  |
| <b>Andrzej Sztando:</b> Cele, priorytety i zadania w planowaniu strategicznym rozwoju lokalnego.....   | 13  |
| <b>Anna Beata Kawka:</b> Wydatki inwestycyjne jako instrument rozwoju lokalnego gmin .....   | 27  |
| <b>Franciszek Adamczuk:</b> Stymulowanie lokalnej przedsiębiorczości na obszarze pogranicza – aspekty instytucjonalne i organizacyjne .....  | 35  |
| <b>Marta Kusterka-Jefmańska, Bartłomiej Jefmański:</b> Koncepcja metody oceny założeń lokalnych strategii rozwoju na przykładzie procesu konsultacji społecznych w powiecie wałbrzyskim .....        | 46  |
| <b>Małgorzata Rogowska:</b> Uwarunkowania rozwoju lokalnego na przykładzie powiatu kłodzkiego .....  | 54  |
| <b>Hanna Adamska:</b> Efekty rozwoju lokalnego gminy Kostomłoty po przystąpieniu do Unii Europejskiej .....  | 63  |
| <b>Tomasz Bąk:</b> Wpływ emigrantów na gospodarkę lokalną w powiecie leżajskim .....   | 71  |
| <b>Dariusz Głuszczyk:</b> Lokalny rynek pracy – ocena z wykorzystaniem materiałów statystycznych Banku Danych Lokalnych na przykładzie miasta na prawach powiatu Jelenia Góra .....                  | 82  |
| <b>Andrzej Sobczyk:</b> Ocena potencjału rozwoju lokalnego na przykładzie miasta Szczecina oraz gmin powiatu polickiego.....   | 94  |
| <b>Stanisław Korenik:</b> Procesy i ograniczenia w rozwoju współczesnych miast ze szczególnym uwzględnieniem metropolii.....   | 106 |
| <b>Emilia Konopska-Struś:</b> Funkcje rzemiosła w rozwoju miasta na przykładzie Wrocławia .....  | 116 |
| <b>Magdalena Kalisiak-Mędelka:</b> Funkcjonowanie jednostek pomocniczych (osiedli) w Łodzi. Analiza wyników badania pilotażowego .....   | 126 |
| <b>Edward Wiśniewski:</b> Zastosowanie metod taksonomicznych oraz gier kooperacyjnych w analizie zróżnicowania poziomu rozwoju gospodarczego podregionów województwa zachodniopomorskiego.....       | 134 |
| <b>Marek Kunasz:</b> Regionalne rozgłoszenie radiowe na rynku radiowym w Polsce .....  | 144 |
| <b>Ryszard Broł:</b> Układ terytorialny powiatów – propozycje zmian .....  | 153 |
| <b>Katarzyna Cheba, Maja Kiba-Janiak:</b> Wykorzystanie analizy czynnikowej do wielowymiarowej oceny jakości miejskich systemów transportowych na przykładzie miast średniej wielkości w Polsce..... | 163 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Joanna Cymerman, Marcelina Zapotoczna:</b> Gmina jako kreator i beneficjent wartości nieruchomości .....   | 173 |
| <b>Artur Myna:</b> Lokalna infrastruktura techniczna a rozwój budownictwa mieszkaniowego – obszar stykowy miasta i gminy podmiejskiej.....                            | 184 |
| <b>Renata Sosnowska-Noworól:</b> Problemy gospodarki odpadami budowlanymi i rozbiórkowymi na przykładzie Dolnego Śląska.....  | 194 |
| <b>Grzegorz Maśloch:</b> Wybrane problemy realizacji inwestycji w jednostkach samorządu terytorialnego przy udziale środków pomocowych Unii Europejskiej .....        | 202 |
| <b>Urszula Markowska-Przybyła:</b> Kapitał społeczny w rozwoju regionalnym i lokalnym .....   | 212 |
| <b>Katarzyna Przybyła, Alina Kulczyk-Dynowska:</b> Transgraniczne parki narodowe a kapitał społeczny – na przykładzie KPN i KRNP .....                                | 222 |
| <b>Bożena Kuchmacz:</b> Lokalne grupy działania jako przejaw aktywności kapitału społecznego .....  | 229 |
| <b>Marian Oliński:</b> Współpraca samorządu terytorialnego z organizacjami pozarządowymi na przykładzie powiatu lidzbarskiego .....                                   | 238 |
| <b>Zbigniew Przybyła, Marian Kachniarz:</b> Instytucjonalne formy współpracy samorządów terytorialnych na przykładzie jeleniogórskiego zespołu miejskiego.....        | 249 |
| <b>Jacek Chądzyński:</b> Obszary współpracy gmin z sektorem pozarządowym – prezentacja wybranych wyników badań pilotażowych.....                                      | 264 |
| <b>Justyna Danielewicz, Maciej Turała:</b> Wpływ fragmentacji politycznej na współpracę między jednostkami samorządu terytorialnego.....                              | 273 |
| <b>Zbigniew Grzymała:</b> W poszukiwaniu modelu zarządzania jednostką samorządu terytorialnego .....  | 282 |
| <b>Jarosław Hermaszewski:</b> Decyzje finansowe i inwestycyjne w zarządzaniu jednostką samorządu terytorialnego na przykładzie gminy Sława – praktyczne aspekty ..... | 296 |
| <b>Sławomir Kłosowski:</b> Zmiany systemów zarządzania mieszkaniowym zasobem gmin w Polsce po roku 2000 .....   | 307 |
| <b>Krzysztof Krukowski, Maciej Zastempowski:</b> Wykorzystanie metody Project Cycle Management w administracji samorządowej .....                                     | 315 |
| <b>Józef Łobocki:</b> Możliwości wykorzystania instytucji partnerstwa publiczno-prywatnego w procesie zarządzania jednostkami samorządu terytorialnego.....           | 323 |
| <b>Magdalena Mischuk:</b> Elementy stymulacyjne w polityce podatkowej wybranych miast.....  | 333 |
| <b>Paweł Piątkowski:</b> Dług jednostek samorządu terytorialnego w okresie kryzysowym. Kierunki rozwoju .....   | 343 |
| <b>Jacek Sierak:</b> Konstrukcja wskaźników zadłużenia a ocena zdolności kredytowej jednostki samorządu terytorialnego .....  | 352 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Tomasz Uryszek:</b> Struktura dochodów gmin w Polsce a ich samodzielność dochodowa.....   | 362 |
| <b>Wiesława Cieślewicz:</b> Rozwój specjalnych stref ekonomicznych w Polsce ...  | 372 |
| <b>Tomasz Kołakowski, Andrzej Raszkowski:</b> Badanie efektywności pomocy publicznej udzielonej przez samorządy inwestorom zagranicznym na przykładzie WSSE „INVEST-PARK” .....  | 383 |
| <b>Wioleta Palewska:</b> Funkcjonowanie Wałbrzyskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej „INVEST-PARK” w otoczeniu lokalnym – aspekt społeczny (oddziaływanie strefy na wałbrzyski rynek pracy) .....   | 398 |
| <b>Maciej Popławski:</b> Wpływ Legnickiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej na rozwój gospodarczy podregionu legnickiego .....  | 406 |
| <b>Andrzej Raszkowski:</b> Promotion mix w strategii promocji miasta.....  | 417 |
| <b>Elżbieta Nawrocka:</b> Działania innowacyjne podmiotów gospodarczych a problem wiedzy niedoskonałej .....   | 426 |
| <b>Dariusz Zawada:</b> Walory użytkowe jako czynnik konkurencyjności miasta  | 439 |
| <b>Natalia Bartkowiak, Walenty Pocza:</b> Przestrzenne zróżnicowanie aktywności władz lokalnych w pozyskiwaniu środków zewnętrznych na obszarach wiejskich Wielkopolski.....   | 453 |
| <b>Karol Krajewski:</b> Znaczenie rynków rolnych w rozwoju gospodarki lokalnej i ożywieniu małych miast.....   | 464 |
| <b>Stefan Zawierucha:</b> Badania ankietowe w procesie identyfikacji struktury funkcjonalnej gminy. Kilka uwag metodologicznych.....   | 473 |
| <b>Agnieszka Wojewódzka-Wiewiórska:</b> Dynamika rozwoju gmin wiejskich województwa mazowieckiego .....  | 484 |
| <b>Jarosław Uglis:</b> Miejsce agroturystyki w dywersyfikacji gospodarki wsi .....   | 495 |
| <b>Mirosław Struś, Bogusław Wijatyk:</b> Program Odnowa Wsi jako instrument aktywizacji obszarów wiejskich.....  | 505 |
| <b>Dagmara Dziewulska, Michał Gawlikowski, Paweł Łazarewicz, Natalia Sochacka:</b> Sondażowa diagnoza jakości administracyjnej obsługi klientów w gminnych strukturach samorządowych na przykładzie Urzędu Miejskiego w Przemkowie ..... | 515 |

## Summaries

|   |    |
|---|----|
| <b>Andrzej Sztando:</b> Objectives, priorities and tasks in local development strategic planning .....                          | 26 |
| <b>Anna Beata Kawka:</b> Capital expenditures of communes as an instrument of local development .....                           | 34 |
| <b>Franciszek Adamczuk:</b> Stimulating of local entrepreneurship on borderland: institutional and organizational aspects ..... | 45 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Marta Kusterka-Jefmańska, Bartłomiej Jefmański:</b> The concept of the assessment method of the assumptions of local strategies development on the example of the process of social consultations in Wałbrzych county | 53  |
| <b>Małgorzata Rogowska:</b> Determinants of local development on the example of Kłodzko district.....  | 62  |
| <b>Hanna Adamska:</b> Effects of local development of Kostomłoty community after joining the European Union.....   | 70  |
| <b>Tomasz Bąk:</b> The impact of economic emigrants on the local economy in Leżajsk county.....  | 81  |
| <b>Dariusz Głuszczyk:</b> Local labour market – an assessment using statistical data of the Local Data Bank on the example of the city and district of Jelenia Góra.....   | 93  |
| <b>Andrzej Sobczyk:</b> Evaluation of the potential of local development on the example of Szczecin and Police district.....   | 105 |
| <b>Stanisław Korenik:</b> Processes and barriers in the development of contemporary cities with special emphasis on metropolis.....  | 115 |
| <b>Emilia Konopska-Struś:</b> Functions of craft in the development of the city on the example of Wrocław.....   | 125 |
| <b>Magdalena Kalisiak-Mędelska:</b> Activity of auxiliary units in Łódź according to their bodies. Analysis of pilot survey.....   | 133 |
| <b>Edward Wiśniewski:</b> Application of taxonomic methods and cooperation games in the analysis of employment differentiation of subregions of West Pomerania Voivodeship.....  | 143 |
| <b>Marek Kunasz:</b> Public regional broadcasting stations on the radio market in Poland.....  | 152 |
| <b>Ryszard Broł:</b> Network of counties – changes proposal.....   | 162 |
| <b>Katarzyna Cheba, Maja Kiba-Janiak:</b> Use of factor analysis for multidimensional evaluation of quality of city transport systems on the example of medium-sized cities in Poland.....                               | 172 |
| <b>Joanna Cymerman, Marcelina Zapotoczna:</b> Borough as a creator and beneficiary of property value.....  | 183 |
| <b>Artur Myna:</b> Local technical infrastructure and development of housing construction – the adjoining area of town and rural municipality.....   | 193 |
| <b>Renata Sosnowska-Noworól:</b> The problem of construction and demolition waste management on the example of Lower Silesia.....  | 201 |
| <b>Grzegorz Maśloch:</b> Selected problems of the implementation of an investment project in self-government units using the foreign aid budget of the European Union.....   | 211 |
| <b>Urszula Markowska-Przybyła:</b> Social capital in regional and local development.....   | 221 |
| <b>Katarzyna Przybyła, Alina Kulczyk-Dynowska:</b> Cross-border national parks and social capital – on the example of KPN and KRNAP.....   | 228 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Bożena Kuchmacz:</b> Local action groups as a manifestation of social capital activity .....   | 237 |
| <b>Marian Oliński:</b> Cooperation between local government and non-governmental organizations – Lidzbark county case study .....   | 248 |
| <b>Zbigniew Przybyła, Marian Kachniarz:</b> Institutional forms of cooperation of local government on the example of Jelenia Góra urban area.....                                 | 263 |
| <b>Jacek Chądzyński:</b> Areas of co-operation between communities and non-governmental sector – presentation of selected results of pilot study.....                             | 272 |
| <b>Justyna Danielewicz, Maciej Turała:</b> Impact of political fragmentation on cooperation among local governments .....   | 281 |
| <b>Zbigniew Grzymała:</b> In seeking the model of self-government management  | 295 |
| <b>Jarosław Hermaszewski:</b> Financial and investment decisions in local government management based on the example of Sława administrative unit – practical aspects .....       | 306 |
| <b>Sławomir Kłosowski:</b> Changes of local authorities property management systems after the year 2000 .....   | 314 |
| <b>Krzysztof Krukowski, Maciej Zastempowski:</b> Project cycle management method application in the local government administration .....   | 322 |
| <b>Józef Łobocki:</b> The possibilities of the utilization of Public-Private Partnership Tools in the process of managing of local government units .....                         | 332 |
| <b>Magdalena Miszczuk:</b> Stimulating elements in tax policy of selected cities .  | 342 |
| <b>Paweł Piątkowski:</b> Public debt of local authorities after crisis. The directions of development.....  | 351 |
| <b>Jacek Sierak:</b> The construction of indicators of indebtedness and the assessment of the creditworthiness of self-government units .....                                     | 361 |
| <b>Tomasz Uryszek:</b> Revenue structure of communes in Poland and their fiscal autonomy .....  | 371 |
| <b>Wiesława Cieślewicz:</b> Special economic zones development in Poland.....   | 382 |
| <b>Tomasz Kołakowski, Andrzej Raszkowski:</b> Efficiency analysis of state aid granted by local government to foreign investors located in Wałbrzych SEZ “INVEST-PARK” .....      | 397 |
| <b>Wioleta Palewska:</b> Functioning of Wałbrzych Special Economic Zone “INVEST-PARK” in local environment social aspect (the effect of the zone on Wałbrzych labour market)..... | 405 |
| <b>Maciej Popławski:</b> The influence of Legnica Special Economic Zone on the economic development of the Legnica subregion .....  | 416 |
| <b>Andrzej Raszkowski:</b> Promotion mix in the strategy of town promotion.....   | 425 |
| <b>Elżbieta Nawrocka:</b> Innovative activities of economic entities and problems of imperfect knowledge .....  | 438 |
| <b>Dariusz Zawada:</b> Usable qualities as a factor of towns’ competitiveness .....   | 452 |
| <b>Natalia Bartkowiak, Walenty Poczta:</b> Activity of local authorities from Wielkopolska Voivodeship in the acquisition of UE funds.....  | 463 |

---

|  |     |
|--|-----|
| <b>Karol Krajewski:</b> The role of agrifood markets in local market development and the revival of small towns.....   | 472 |
| <b>Stefan Zawierucha:</b> Survey research in the process of identification of functional structure of commune. Some methodological remarks .....   | 483 |
| <b>Agnieszka Wojewódzka-Wiewiórska:</b> Development dynamics of rural communes in Masovian Voivodeship.....  | 494 |
| <b>Jarosław Uglis:</b> Agritourism in rural economy diversification.....   | 504 |
| <b>Mirosław Struś, Bogusław Wijatyk:</b> The Revival of the Village as the instrument of country areas activation.....   | 514 |
| <b>Dagmara Dzięwulska, Michał Gawlikowski, Paweł Łazarewicz, Natalia Sochacka:</b> A survey diagnosis of administrative quality of customer service in communal authorities on the example of the municipal office in Przemków ..... | 524 |



**Dagmara Dziewulska, Michał Gawlikowski,  
Paweł Łazarewicz, Natalia Sochacka**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## **SONDAŻOWA DIAGNOZA JAKOŚCI ADMINISTRACYJNEJ OBSŁUGI KLIENTÓW W GMINNYCH STRUKTURACH SAMORZĄDOWYCH NA PRZYKŁADZIE URZĘDU MIEJSKIEGO W PRZEMKOWIE**

---

**Streszczenie:** Jakość administracyjnej obsługi interesantów gminnych struktur samorządowych może być różnie oceniana i postrzegana przez pracowników (usługodawców), ekspertów zewnętrznych (np. audytorów) oraz klientów (usługobiorców). W triadzie tych opinii najważniejsze wydają się subiektywne odczucia petentów urzędu, a ich gromadzeniu najlepiej służą badania ankietowe. Przeprowadzone wywiady osobiste wśród interesantów Urzędu Miejskiego w Przemkowie formułują wielowymiarową ocenę świadczonych usług administracyjnych i są swoistym certyfikatem jakości wystawionym przez respondentów.

**Słowa kluczowe:** administracja, gmina, jakość.

### **1. Wstęp**

Podjęmowane działania i realizowane zadania w ramach gminnych struktur samorządowych rzutują na stopień zorganizowania i sprawność funkcjonowania lokalnej wspólnoty. W korelacji tej nieocenioną rolę odgrywa działalność urzędu gminy, która łączy się m.in. z administracyjną obsługą klientów (miejscowej społeczności). Jakość tych usług może być ustalana na różne sposoby, ale w procesie ich oceny oraz identyfikacji oczekiwań mieszkańców szczególne miejsce zajmują badania ankietowe. Pozyskiwane tą drogą informacje można uznać za swoistą formę dialogu społecznego, który z jednej strony prowadzi do utrwalania pozytywnych relacji w płaszczyźnie petenci – urząd (ustalenie atutów obsługi klienta), z drugiej natomiast pozwala wyeliminować występujące w niej zakłócenia (rozpoznanie słabości obsługi petenta). W nurt tych przesłanek wpisuje się cel niniejszego artykułu, który jest sprawozdaniem z wywiadów przeprowadzonych przez członków Studenckiego Koła Naukowego Gospodarki i Administracji Publicznej „Pro futuro” w gronie klientów Urzędu Miejskiego w Przemkowie (studium przypadku).

## 2. Jakość administracyjnej obsługi interesantów gminnych struktur samorządowych – problem pomiaru

Podnoszenie jakości administracyjnej obsługi interesantów gminnych struktur samorządowych wiąże się z permanentnym monitorowaniem oczekiwań petentów i stopnia ich spełniania. Monitoring ten może być prowadzony na różne sposoby, ale wśród dostępnych źródeł informacji i technik badań warto zwrócić uwagę na:

- metodę SERVQUAL,
- mapę klienta (analizę procesu),
- audyt jakości,
- komentarze, pochwały i skargi interesantów,
- odczucia personelu pierwszego kontaktu na temat obywatela/petenta,
- sondaże ankietowe<sup>1</sup>.

Metoda SERVQUAL koncentruje się na opiniach klientów, którzy oceniają jakość świadczonych usług z wykorzystaniem wielostopniowej skali ocen. Jej istotą jest uchwycenie dysonansu między życzeniami usługobiorców i stopniem ich spełnienia. W procesie tym, co ważne, rolę podmiotów oceniających przyjmują petenci, a rezultatem ich sądów wartościujących są rozbieżności w układzie odczuwanej i oczekiwanej jakości usług. Prawidłowość tej diagnozy wymaga jednoczesnego dualnego formułowania ocen (percepcja usługi, oczekiwania wobec usługi) z równoczesnym uwzględnianiem szeregu różnych cech oferowanego produktu (usługi). Wieloaspektowość i dualność wyrażanych opinii tworzy podstawę do określenia pożądanych kierunków zmian, priorytetów i udoskonaleń [Tkocz, Zbierak 2010, s. 26–27].

Mapa klienta (analiza procesu) identyfikuje doznania petentów, jakie powstają w trakcie ich interakcji z usługą lub zestawem określonych świadczeń, oraz emocjonalne reakcje wynikające z tych doznań (doświadczeń). Informacje te są zbiorem spostrzeżeń usługodawców, tj. pracowników uczestniczących w procesie świadczenia usług oraz beneficjentów tych produktów. Uzyskane tą drogą sygnały kreślą rzeczywisty obraz jakości świadczonych usług publicznych, a występujące w nim niedociągnięcia wskazują na miejsca koniecznych przeobrażeń. Mapowanie jest użytecznym narzędziem diagnostycznym, m.in. umożliwiającym monitorowanie ciągłości dobrej usługi, ale raczej odpowiada na pytanie, co jest, a nie co powinno być [Zarządzanie satysfakcją... 2008, s. 60].

---

<sup>1</sup> Wachlarz przytoczonych źródeł informacji i technik badań z łatwością można rozwinąć, wykorzystując lub adaptując na te potrzeby np.: metodę mystery shopping lub zdarzeń krytycznych, technologie informatyczno-komunikacyjne (ICT) do gromadzenia informacji zwrotnej od beneficjentów usług, panele dyskusyjne obywateli/klientów, wywiady grupowe i grupy fokusowe, analizę wskaźnikową bądź wartości oraz benchmarking – szerzej zob. [Internet 1; Zarządzanie satysfakcją... 2008, s. 66–72; Tkocz, Zbierak 2010, s. 28–29].

Urząd działający w oparciu o system zarządzania jakością może badać prawidłowość procesu świadczenia usług z wykorzystaniem audytu wewnętrznego lub zewnętrznego. Celem takiego postępowania jest ustalenie stopnia zgodności między podjętymi działaniami na rzecz jakości oraz ich wynikami a wyznaczonymi w tym zakresie ustaleniami. Weryfikowana w ten sposób skuteczność systemu zarządzania jakością określa jego kompatybilność z wyznaczonymi dążeniami, a zarazem tworzy podstawę do zestawienia ewentualnych działań korygujących i/lub doskonalących istniejące rozwiązania. Wnioski te formułują audytorzy (osoby spoza personelu odpowiedzialnego za realizację analizowanych działań), ale powinny być one m.in. rezultatem ich współpracy z pracownikami ocenianego obszaru [Internet 2].

Komentarze, pochwały i skargi interesantów są nieocenionym źródłem informacji. Opinie te, z jednej strony, identyfikują występujące zakłócenia w procesie świadczenia usług (skargi), z drugiej natomiast pozytywnie stymulują pracowników, doceniając ich wkład pracy (pochwały). Dzięki nim wiemy, co działa dobrze, a co trzeba zmienić [*Zarządzanie satysfakcją...* 2008, s. 68–70]. Sam system zbierania takich sądów może być zorganizowany na różne sposoby. Istnieje możliwość wydzielenia w urzędzie komórki przyjmującej komentarze, pochwały i skargi w formie pisemnej i ustnej. Może to być zwykła skrzynka na pisma petentów bądź poczta elektroniczna (adres e-mail), ale ważne jest, by zastosowana forma kontaktu zapewniała petentom sposobność wyrażania poglądów.

Zorganizowany system przyjmowania komentarzy, pochwał i skarg interesantów powinien być uzupełniony informacjami od personelu pierwszego kontaktu na temat obywatela/klienta. Pracownicy komunikujący się na co dzień z petentami urzędu doskonale znają ich oczekiwania, preferencje, przyczyny niezadowolenia, a nawet frustracji. Wiedza ta może być impulsem do ciągłego doskonalenia i harmonizowania usług z potrzebami klientów, ale musi być sformalizowana. Do jej spisania służą m.in. kwestionariusze satysfakcji. Zebrane w nich spostrzeżenia pracowników tworzą wewnętrzny obraz organizacji i klienta [*Zarządzanie satysfakcją...* 2008, s. 51–53].

Jakość administracyjnej obsługi interesantów gminnych struktur samorządowych może być różnie postrzegana przez pracowników (usługodawców), ekspertów zewnętrznych (np. audytorów) i klientów (usługobiorców). W triadzie tych opinii najważniejsze wydają się subiektywne odczucia petentów urzędu, a ich gromadzeniu najlepiej służą badania ankietowe. Sondaże te opierają się na przygotowanym zestawie pytań (zamkniętych, otwartych, półotwartych), które są kierowane w takiej samej formie do każdego respondenta. Badaną zbiorowość może współtworzyć, zależnie od decyzji urzędu, ogół beneficjentów usługi lub próba pobrana z ich populacji. Uzyskane tą drogą informacje (ankiety osobiste, pocztowe, do samodzielnego wypełnienia, telefoniczne bądź internetowe) konstruują na ogół wieloaspektową i kompleksową ocenę różnych kwestii, a ich cykliczne pozyskiwanie tworzy podstawę prowadzenia analizy porównawczej w czasie opinii interesantów urzędu [Tkocz, Zbierak 2010, s. 55–58].

### 3. Arkusz pytań i odpowiedzi – ogólna prezentacja

Sondażowa diagnoza jakości obsługi klientów korzystających z usług administracyjnych Urzędu Miejskiego w Przemkowie została przeprowadzona z wykorzystaniem arkusza pytań i odpowiedzi<sup>2</sup>. Formularz ten zawierał:

- „informację o instytucji prowadzącej badanie,
- informację o celu badania,
- instrukcje dotyczące sposobu odpowiadania na pytania,
- pytania, które można podzielić na pytania dotyczące badanego zagadnienia i pytania dotyczące społeczno-demograficznych cech respondenta (»metryczka«),
- dodatkowe wyjaśnienia (uzasadnienie wyboru określonego respondenta, podziękowanie za wypełnienie ankiety, zapewnienie o poufności zebranych informacji itp.)” [Mielecka-Kubień 2004, s. 215].

Pytania dotyczące badanego zagadnienia miały formę zamkniętą (określały rodzaj i liczbę możliwych odpowiedzi) i półotwartą (zawierały kilka możliwych odpowiedzi i pozycję inne możliwości), a przygotowane zestawy odpowiedzi bazowały na skali werbalnej<sup>3</sup>. Metryczkę respondenta wypełniły trzy pytania zamknięte.

### 4. Próba statystyczna – ogólna charakterystyka

Próbę statystyczną utworzyło grono petentów Urzędu Miejskiego w Przemkowie, którzy załatwiali swoje sprawy w maju, czerwcu oraz październiku 2010 roku. Społeczność ta była zróżnicowana pod względem płci, wieku i wykształcenia.

W zbiorowości objętej badaniem (70 respondentów) znalazło się 39 kobiet i 31 mężczyzn. Osoby te reprezentowały różne przedziały wiekowe (rys. 1). Najwięcej z nich było w wieku od 36 do 45 lat (28,6%), najmniej zaś liczyło więcej niż 65 lat (8,6%). Pozostałe grupy wiekowe weszły do próby statystycznej z udziałem od 12,9% do 18,6%.

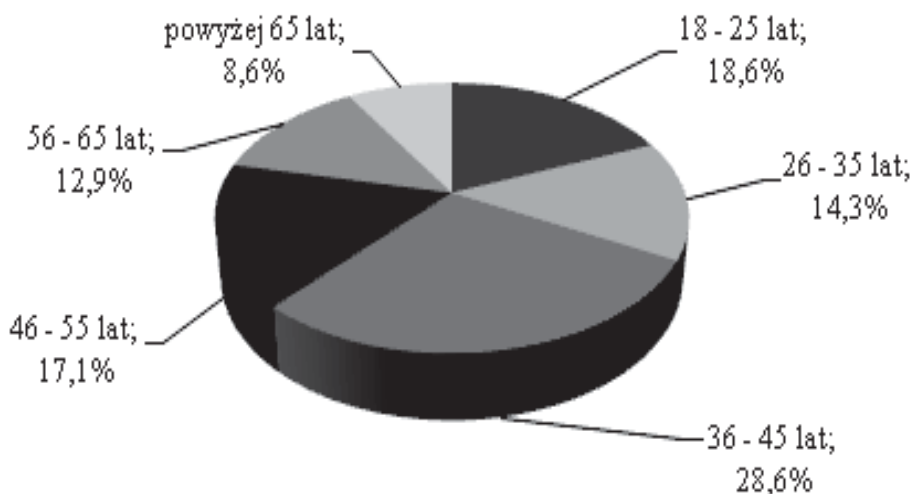
Niejednorodne cechy respondentów pod względem wieku i płci dopełniły różnice w ich poziomie wykształcenia (wykres 2). Na pierwszym miejscu uplasowały się osoby z wykształceniem średnim (44,3%), a dwie kolejne lokaty zajęli ankietowani z wykształceniem zasadniczym zawodowym (24,3%) i wyższym – licencjatem (18,6%). Wszystkie jednostki objęte sondażem ukończyły przynajmniej szkołę podstawową.

Zobrazowane cechy respondentów nie przesądzają o możliwości wnioskowania o całą zbiorowość (ogóle petentów Urzędu). Próbę statystyczną można uznać za reprezentatywną, gdy jest ona dostatecznie liczna i została dobrana w sposób losowy, co oznacza, że każda jednostka z populacji generalnej miała identyczne praw-

<sup>2</sup> Formularz ankiety jest jedną z podstaw monitorowania implementacji założeń *Strategii rozwoju gminy i miasta Przemków na lata 2008–2015* i został opracowany przez Andrzeja Sztandę.

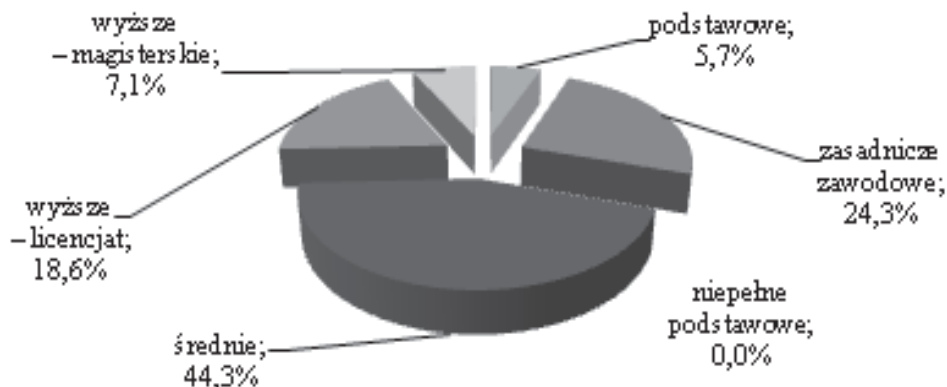
<sup>3</sup> Szczegółowy zestaw pytań i odpowiedzi wraz z prezentacją wyników badań zestawia tab. 1.

dopodobieństwo znalezienia się w gronie ankietowanych [Kędelki, Roeske-Słomka 1996, s. 18]. Kryteria te trudno jest jednoznacznie zweryfikować w świetle przeprowadzonych badań. Najprawdopodobniej zbiorowość objęta sondażem stanowiła nieznaczny odsetek klientów odwiedzających Urząd Miejski w Przemkowie w ciągu 2010 roku, a trzy miesiące, w których realizowano wywiady osobiste, raczej nie zapewniły respondentom równego prawdopodobieństwa udziału w ankiecie. Niemniej jednak pozyskane opinie wydają się formułować w miarę rzetelną ocenę jakości administracyjnych usług Urzędu i warto się z nimi zapoznać.



Rys. 1. Struktura próby statystycznej według wieku

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych, Przemków 2010.



Rys. 2. Struktura badanej zbiorowości pod względem wykształcenia

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych, Przemków 2010.

## 5. Opinie klientów Urzędu Miejskiego w Przemkowie – wyniki badań ankietowych

Respondenci ze zróżnicowaną częstotliwością załatwiają swoje sprawy w Urzędzie Miejskim w Przemkowie (tab. 1). Najwięcej z nich przychodzi do Urzędu mniej więcej raz na kwartał (49,3%) lub raz w roku bądź rzadziej (20,3%). Wyższą częstotliwość odwiedzin (co najmniej raz w tygodniu lub miesiącu) deklaruje 30% petentów. Najczęstszym celem wizyt było odebranie decyzji albo innego dokumentu (25,7%), złożenie podania, wniosku czy też prośby (24,3%) oraz zasięgnięcie informacji (22,9%). Zdarzały się także interwencje u burmistrza (11,4%). Ponadto badani informowali (pytanie półotwarte), że ich obecność w Urzędzie była związana z koniecznością uiszczenia podatku, przeprowadzenia konsultacji, opłacenia rachunków oraz odebrania kserokopii aktu urodzenia (25,7%). Niektórzy interesanci podawali więcej niż jeden cel wizyty i dlatego ogólna liczba wskazań przewyższa grono respondentów. Okazało się, że ankietowani najczęściej załatwiali swoje sprawy w Referacie Finansowym (27,1%), a także w Urzędzie Stanu Cywilnego (24,3%). Zdecydowana większość respondentów nie miała problemów z trafieniem do właściwego pracownika (88,6%), 8,6% z nich mówiło o niewielkich kłopotach, a niespełna 3% o dużych trudnościach, w tym uniemożliwiających dotarcie do stosownego urzędnika (1,4%). Problemy te wiązały się zazwyczaj z wyjściem i oczekiwaniem na pracownika (7,1%), brakiem wskazówek na tablicach informacyjnych (2,9%) oraz niewłaściwą poradą w Punkcie Informacyjnym (1,4%).

Uczestniczący w wywiadzie osobistym petenci najczęściej dowiadywali się, gdzie i jak załatwić sprawę, w Punkcie Informacyjnym Urzędu (57,1%). Drugim istotnym źródłem informacji okazała się komunikacja telefoniczna, z której skorzystało 30% ankietowanych. Najmniejsza rzesza badanych pytała o te sprawy rodzinę lub znajomych (4,3%), a nieco większa ich część czytała tablice ogłoszeń (7,1%), publikacje urzędowe, ustawy, informatory itp. (8,6%). Większość respondentów nie umówiła się na spotkanie z urzędnikiem, gdyż nie widziała takiej potrzeby (57,1%). Odmienne stanowisko zajęła prawie 1/3 ankietowanych, umawiając się na wizytę telefonicznie (21,4%), osobiście w innym dniu (8,6%) lub za pośrednictwem internetu (2,9%). Warto zauważyć, że zamieszczone na stronie internetowej Urzędu karty informacyjne załatwianych spraw nie spotykały się ze znaczącym zainteresowaniem. 54,3% respondentów wcale z nich nie skorzystało, a dalsze 15,7% stwierdziło, że były one tylko częściowo lub nie były dla nich zupełnie przydatne. Mankamenty tych kart – zdaniem ankietowanych – wiązały się z niezrozumiałym językiem (46,2%), niekompletnością lub nieaktualnością prezentowanych materiałów (15,4%), a ponadto spora część z pytanych osób nie mogła znaleźć materiałów dotyczących ich spraw (38,5%).

Najczęściej oczekiwanie na załatwienie określonej sprawy było krótsze niż kwadrans (77,1%) lub trwało od 16 do 30 minut (17,1%) i, generalizując, nie przekra-

czało jednej godziny. Równie korzystnie ocenili respondenci czas, jaki musieli poświęcić na załatwienie swoich interesów. Zdaniem 77,1% z nich był on adekwatny do kategorii rozwiązywanego problemu. Wyraźne niezadowolenie w tym względzie okazały jedynie 2 osoby (2,9%). Rozkład takich opinii zdają się potwierdzać kompetencje i zachowania urzędników. Na pytania:

- czy zachowanie osób, które Panią/Pana obsługiwały, było uprzejme?,
- czy kompetencje osób, które Panią/Pana obsługiwały, były wystarczające?,
- czy informacje udzielone Pani/Panu podczas załatwiania sprawy (spraw) były zrozumiałe i wyczerpujące?,

zdecydowana większość respondentów odpowiedziała tak (72,9% – 82,9%) lub raczej tak (17,1% – 18,6%). W ton tych pozytywnych spostrzeżeń wpisały się także godziny otwarcia Urzędu, które są odpowiednie zdaniem ponad 80% petentów.

**Tabela 1.** Działalność Urzędu Miejskiego w Przemkowie w opinii jego petentów – wyniki badań sondażowych

|  |                |
|--|----------------|
| Jak często załatwia Pani/Pan sprawy w naszym urzędzie?                                     | % <sup>1</sup> |
| Bardzo często – co najmniej raz w tygodniu.  | 10,1           |
| Często – co najmniej raz w miesiącu.   | 20,3           |
| Rzadko – mniej więcej raz na kwartał.  | 49,3           |
| Bardzo rzadko – mniej więcej raz w roku lub rzadziej.                                      | 20,3           |
| RAZEM  | 100,0          |
| Jaki cel miała obecna Pani/Pana wizyta w naszym urzędzie?                                  | %              |
| Zasięgnięcie informacji.   | 22,9           |
| Odebranie decyzji, dokumentu.  | 25,7           |
| Złożenie podania, wniosku, prośby.   | 24,3           |
| Interwencja w jakiejś sprawie u burmistrza.  | 11,4           |
| Inny, proszę opisać jaki?  | 25,7           |
| RAZEM  | 110,0          |
| Jaki cel miała obecna Pani/Pana wizyta w naszym urzędzie?                                  | %              |
| Zasięgnięcie informacji.   | 22,9           |
| Odebranie decyzji, dokumentu.  | 25,7           |
| Złożenie podania, wniosku, prośby.   | 24,3           |
| Interwencja w jakiejś sprawie u burmistrza.  | 11,4           |
| Inny, proszę opisać jaki?  | 25,7           |
| RAZEM  | 110,0          |
| W jaki sposób najczęściej dowiadyuje się Pan/Pani gdzie i jak załatwiać sprawy w Urzędzie? | %              |
| W Punkcie Informacyjnym Urzędu.  | 57,1           |
| Dzwonię do Urzędu i pytam.   | 30,0           |
| Pytam rodzinę/znajomych.   | 4,3            |
| Czytam publikacje urzędowe, ustawy, informatory itp.                                       | 8,6            |
| Czytam informacje na stronie internetowej urzędu.  | 14,3           |
| Pytam urzędników w pokojach.   | 14,3           |
| Czytam informacje na tablicach ogłoszeń.   | 7,1            |
| Inny sposób, proszę opisać jaki?   | 1,4            |
| RAZEM  | 137,1          |



Tabela 1, cd.

|  |       |
|--|-------|
| Czy bez problemu trafił (a) Pani/Pan do właściwego pracownika załatwiającego sprawę?   | %     |
| Tak, bez problemu.   | 88,6  |
| Był pewien problem, ale nie duży.  | 8,6   |
| Były duże problemy, ale udało mi się do niej/niego dotrzeć.  | 1,4   |
| W ogóle nie udało mi się do niej/niego dotrzeć.  | 1,4   |
| RAZEM  | 100   |
| Jeśli miał (a) Pani/Pan problemy z dotarciem do właściwego pracownika, to z jakiego powodu?  | %     |
| Błędne dane na tablicach informacyjnych.   | 0,0   |
| Brak informacji na tablicach informacyjnych  | 2,9   |
| Błędne dane na drzwiach biura.   | 0,0   |
| Właściwy pracownik wyszedł gdzieś i długo trzeba było czekać aż wróci.   | 7,1   |
| Właściwy pracownik w ogóle nie był obecny w pracy i nikt go nie zastępował.  | 0,0   |
| Błędna porada udzielona w Punkcie Informacyjnym.   | 1,4   |
| Inny powód, proszę opisać jaki?  | 0,0   |
| RAZEM  | 11,4  |
| W jakich referatach naszego urzędu załatwił (a) Pani/Pan dziś sprawy?  | %     |
| Urząd Stanu Cywilnego.   | 24,3  |
| Referat Gospodarki Przestrzennej i Inwestycji.   | 11,4  |
| Referat Organizacyjny.   | 15,7  |
| Referat Finansowy.   | 27,1  |
| Referat Spraw Obywatelskich.   | 15,7  |
| Referat Ochrony Środowiska i Gospodarki Nieruchomościami.  | 17,1  |
| Komenda Straży Miejskiej w Przemkowie.   | 5,7   |
| RAZEM  | 117,1 |
| Czy umawiał (a) się Pani/Pan wcześniej na załatwienie swojej sprawy (spraw)?   | %     |
| Nie – nie miałam/em potrzeby się wcześniej umawiać.  | 57,1  |
| Nie, ale gdybym wiedział/a, że tak można, zrobiłabym to.   | 5,7   |
| Nie – próbowałam/em, ale nie było takiej możliwości.   | 4,3   |
| Tak, za pośrednictwem e-mail.  | 2,9   |
| Tak, byłam/em wcześniej, by się umówić na dziś.  | 8,6   |
| Tak, za pośrednictwem telefonu.  | 21,4  |
| RAZEM  | 100   |
| Czy przed wizytą w naszym urzędzie zapoznał (a) się Pani/Pan z kartami informacyjnymi dotyczącymi załatwianej sprawy (spraw) zamieszczonymi na stronie internetowej urzędu?                    | %     |
| Nie.   | 54,3  |
| Tak i były one dla mnie pomocne.   | 30,0  |
| Tak, ale były one dla mnie pomocne tylko częściowo.  | 10,0  |
| Tak, ale zupełnie nie były dla mnie pomocne.   | 5,7   |
| RAZEM  | 100   |
| Jeśli odpowiadając na poprzednie pytanie stwierdził (a) Pani/Pan, że materiały zamieszczone na stronie urzędu częściowo lub całkowicie nie były pomocne, proszę wskazać, jakie wady posiadały? | %     |
| Były napisane niezrozumiałym dla mnie językiem.  | 46,2  |



|   |      |
|---|------|
| Nie mogłam (em) znaleźć materiałów dotyczących mojej sprawy.  | 38,5 |
| Materiały były nieaktualne lub niekompletne.  | 15,4 |
| Inna wada, proszę opisać jaka?  | 0,0  |
| RAZEM   | 100  |
| Jak długo oczekiwał (a) Pani/Pan w naszym urzędzie na załatwienie swojej sprawy (spraw):              | %    |
| Mniej niż 15 minut.   | 77,1 |
| Od 16 do 30 minut.  | 17,1 |
| Od 31 do 45 minut.  | 4,3  |
| Od 46 do 60 minut.  | 0,0  |
| Więcej niż godzinę (proszę wpisać, jak długo)   | 1,4  |
| RAZEM   | 100  |
| Czy biorąc pod uwagę rodzaj tej sprawy (spraw) czas Pani/Pana oczekiwania jest do zaakceptowania?     | %    |
| Tak.  | 77,1 |
| Raczej tak.   | 14,3 |
| Raczej nie.   | 5,7  |
| Nie.  | 2,9  |
| RAZEM   | 100  |
| Czy zachowanie osób, które Panią/Pana obsługiwały było uprzejme?                                      | %    |
| Tak.  | 82,9 |
| Raczej tak.   | 17,1 |
| Raczej nie.   | 0,0  |
| Nie. (Proszę opisać na czym polegała nieuprzejmość):  | 0,0  |
| RAZEM   | 100  |
| Czy kompetencje osób, które Panią/Pana obsługiwały, były wystarczające?                               | %    |
| Tak.  | 78,6 |
| Raczej tak.   | 17,1 |
| Raczej nie.   | 4,3  |
| Nie.  | 0,0  |
| RAZEM   | 100  |
| Czy informacje udzielone Pani/Panu podczas załatwiania sprawy (spraw) były zrozumiałe i wyczerpujące? | %    |
| Tak.  | 72,9 |
| Raczej tak.   | 18,6 |
| Raczej nie.   | 7,1  |
| Nie.  | 1,4  |
| RAZEM   | 100  |
| Czy godziny pracy naszego urzędu są dla Pani/Pana odpowiednie?  | %    |
| Tak, są odpowiednie.  | 81,4 |
| Nie są. Urząd powinien być otwarty ...  | 18,6 |
| RAZEM   | 100  |

<sup>1</sup> W przypadku niektórych pytań respondenci mogli wskazać na więcej niż jedną z możliwych odpowiedzi i wówczas ich suma przewyższa liczebność zbiorowości objętej badaniem.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych, Przemków 2010.

## 6. Zakończenie

Swoistą syntezą wyrażonych przez respondentów sądów wartościujących są uogólnione oceny usług administracyjnych Urzędu Miejskiego w Przemkowie. W ich rozkładzie dominują recenzje dobre (50,0%) i bardzo dobre (41,4%), co świadczy o wysokim standardzie świadczonych usług. Wyniki tej diagnozy są pochodną kompetentnego i uprzejmego personelu oraz należytej organizacji pracy Urzędu. Prawidłowości te warto utrzymywać, doskonalić i monitorować, a pomocne w tym względzie są z pewnością cyklicznie przeprowadzane badania ankietowe.

## Literatura

- Tkocz M., Zbierek B. [2010], *Think – Wybrane i stosowane metody oceny w zarządzaniu jakością usług*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Bronisława Markiewicza w Jarosławiu, Jarosław.
- Mielecka-Kubień Z. [2004], *Problemy badań sondażowych*, [w:] *Ocena i analiza jakości życia*, red. W. Ostasiewicz, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław.
- Kędelski M., Roeske-Słomka I. [1996], *Statystyka*, Wyd. AE, Poznań.
- Zarządzanie satysfakcją klienta – Europejski poradnik praktyka, European Primer on Customer Satisfaction Management*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2008.

## Źródła internetowe

- [1] [http://pl.wikipedia.org/wiki/Mystery\\_shopping](http://pl.wikipedia.org/wiki/Mystery_shopping) [11.07.2011].
- [2] <http://pl.wikipedia.org/wiki/Audyt> [11.07.2011].

### **A SURVEY DIAGNOSIS OF ADMINISTRATIVE QUALITY OF CUSTOMER SERVICE IN COMMUNAL AUTHORITIES ON THE EXAMPLE OF THE MUNICIPAL OFFICE IN PRZEMKÓW**

**Summary:** The quality of administrative customer service in communal authorities may be differently assessed and perceived by employees (service providers), external experts (e.g. auditors) and customers (service users). Within the triad of such opinions, the most important seem to be the subjective feelings of customers visiting the office. Surveys seem to be the best tool to gather such opinions. The opinion polls among customers of the Municipal Office in Przemków provide a multi-dimensional assessment of the administrative quality, being a kind of quality certificate issued by respondents.

**Keywords:** administration, commune, quality.