

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 442

**Wyzwania w zarządzaniu kosztami
i dokonaniami**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Joanna Świrska-Korlub, Barbara Majewska

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronach internetowych

www.pracnaukowe.ue.wroc.pl

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons

Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska

(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192

e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-597-1

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław

tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl

www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Wioletta Baran: Rachunek kosztów w generowaniu kosztowej informacji zarządczej w podmiotach leczniczych / Cost accounting in generating cost management information in health care entities	11
Barbara Batóg, Jacek Batóg, Wanda Skoczylas, Piotr Waśniewski: Identyfikacja kluczowych czynników sukcesu na potrzeby zarządzania dokonaniami przedsiębiorstw sektora produkcji artykułów spożywczych / Critical success factors identification for performance management of companies in food production sector	21
Bogusława Bek-Gaik, Bartosz Rymkiewicz: Model biznesu w raportowaniu zintegrowanym / Business model in integrated reporting	32
Renata Biadacz: Prezentowanie informacji na temat społecznej odpowiedzialności w zakresie ochrony środowiska w sprawozdawczości zewnętrznej przedsiębiorstw przemysłu przetwórstwa tworzyw sztucznych / Presentation of information on social responsibility of environmental protection in external reporting in enterprises of plastics processing industry	52
Anna Bialek-Jaworska: Zróżnicowanie kosztów kształcenia w szkołach wyższych a ich finansowanie / Differences in higher education costs and their financing	61
Jolanta Chluska: Kontrola kosztów w jednostce mikro / Cost control in micro entity	75
Dorota Czerwińska-Kayzer: Memoriałowe i kasowe wyniki przedsiębiorstwa w ocenie jego działalności na przykładzie przedsiębiorstw produkujących pasze / Accrual and cash results in assessment of company activity on the example of enterprises producing feed	83
Marcin Czyczerski, Sebastian Lotz: Rola przywództwa w zarządzaniu dokonaniem / The role of leadership in performance management	93
Izabela Emerling: Budżetowanie kosztów a zarządzanie podmiotem leczniczym / Budgeting costs vs. management of health care facility	102
Wiktor Gabrusewicz: Koszty prac rozwojowych w dokonaniach przedsiębiorstw / Development works costs of enterprises accomplishments	112
Marek Gajewski: Zastosowanie taksonomicznej analizy struktury kosztów rodzajowych do oceny poziomu koherencji działań podmiotów leczniczych / The use of the taxonomic analyzes of cost structure to an assessment of the coherence level in hospitals	122

Rafał Jagoda: Wpływ sezonowości na koszty i przychody przedsiębiorstwa z branży budowlanej / Seasonal impact on costs and income of enterprises in the building industry	136
Elżbieta Jaworska, Grzegorz Bucior: Koszty w przedsiębiorstwach hotelarskich / Costs in enterprises from hotel industry.....	146
Jacek Jaworski, Marek Witkowski: Podstawy koncepcyjne strategicznej karty wyników dla spółdzielni mieszkaniowej / Conceptual basis of Balanced Scorecard for housing cooperative	155
Magdalena Jaworzyńska: Znaczenie perspektywy interesariuszy w zarządzaniu strategicznym zakładem opieki zdrowotnej na przykładzie samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej w Puławach / The role of perspective of stakeholders in the strategic management of health care facility on the example of health care in Puławy.....	165
Beata Juralewicz: Identyfikacja i wyodrębnianie przychodów i kosztów przewozów o charakterze użyteczności publicznej w przedsiębiorstwach transportu samochodowego / Identification and distinction of revenues and costs of public utility transport in bus enterprises	175
Marta Kołodziej-Hajdo: Kontrola zarządcza w jednostkach administracji publicznej – aspekty praktyczne / Management control in government administration units – practical aspects.....	184
Bartosz Kołodziejczuk, Magdalena Szydelko: Benchmarking w zarządzaniu kosztami przedsiębiorstwa / Benchmarking in business cost management	194
Roman Kotapski: Ośrodki odpowiedzialności i miejsca powstawania kosztów w przedsiębiorstwach wodociągowo-kanalizacyjnych / Responsibility centers and cost centers in water and sewerage companies.....	203
Robert Kowalak: Mierniki dokonań w kokpitach menedżerskich przedsiębiorstwa / Performance indexes in dashboard	213
Marcin Kowalewski: Systemy rachunku kosztów w <i>lean accounting</i> / Cost accounting of lean system.....	222
Justyna Kujawska: Koncepcja pomiaru efektywności podmiotu leczniczego / Effectiveness measurement concept of hospitals	230
Dorota Kuźdowicz, Janina Jędrzejczak-Gas, Paweł Kuźdowicz: Raportowanie przepływów strumieni wartości w systemie ERP / Reporting value stream flows in the ERP system.....	240
Paweł Kuźdowicz: Zastosowanie obliża kosztowego w analizie odchyleń przedsięwzięcia / Cost obligation of an enterprise	249
Zbigniew Leszczyński: Analizy wartości cyklu procesów w programie redukcji zużycia zasobów produkcyjnych (kosztów produkcji) / Value analysis of process cycle as a part of production resources reduction program (production costs)	258

Grzegorz Lew: Koszty klienta w przedsiębiorstwach handlowych / Customer costs in commercial companies	270
Krzysztof Małys: Analiza struktury kosztów w publicznych szkołach wyższych w Polsce / Cost structure analysis in institutions of public higher education	278
Jarosław Mielcarek: Falsyfikacja tradycyjnego modelu rachunku kosztów docelowych / Target costing traditional model falsification	290
Andrzej Niemiec: Identyfikacja krytycznych czynników sukcesu (CSFS) za pomocą macierzy istotności-sterowalności (<i>Relevance-Manageability Matrix</i>) na przykładzie firm sektora transportu lądowego / Identification of critical success factors by Relevance-Manageability Matrix on the example of land transport sector companies.....	304
Maria Nieplowicz: Analiza porównawcza zastosowania zrównoważonej karty wyników w podmiotach leczniczych / The use of Balanced Scorecard in health care organizations. Comparative analysis.....	317
Bartłomiej Nita: Krytyka zrównoważonej karty wyników / The critique of Balanced Scorecard	325
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Próba wyceny innowacji uelastyczniającej technologię wytwarzania / Attempt to evaluate innovation making manufacturing process flexible.....	334
Edward Nowak: Pojemność informacyjna rachunku zysków i strat małych jednostek gospodarczych / Information capacity of profit and loss accounts in small economic entities.....	349
Ryszard Orliński: Rachunek kosztów pacjenta na przykładzie szpitala / Cost accounting of patients on the example of hospital.....	358
Sabina Rokita: Możliwości wykorzystania strategicznej karty wyników w zarządzaniu działalnością innowacyjną przedsiębiorstwa / Possibilities of use of the Strategic Scorecard in enterprises innovative activity management.....	368
Jolanta Rubik: Wytyczne i uregulowania raportowania społecznej odpowiedzialności / Guidelines and regulations of corporate social responsibility reporting.....	379
Wojciech Sadkowski: Przegląd dotychczasowych modeli rachunku kosztów jakości / Review of existing models of quality costs calculation	388
Beata Sadowska: System pomiaru dokonań w Państwowym Gospodarstwie Leśnym Lasy Państwowe – proces przygotowania i implementacji / Achievements measurement system at the State Forests National Forests Holding – process of preparing and implementation.....	399
Dorota Śładkiewicz: Nośniki wartości i ich rola w procesie kreowania wartości przedsiębiorstwa / Value drivers and their role in creating enterprise value.....	408

Aleksandra Sulik-Górecka: Wyzwania w rozliczaniu kosztów na potrzeby dokumentacji cen transferowych / Cost accounting challenges regarding transfer pricing documentation	417
Anna Surowiec: Rachunek kosztów działań jako jedna z metod zarządzania kosztami łańcucha dostaw / Activity-Based Costing as one of the methods of supply chain management	428
Waldemar Szczepaniak: Przychody z działalności badawczej jako miernik dokonań szkół wyższych – analiza w odniesieniu do wielkości relatywnych / Revenues from research activity as a measure of achievements of universities – analysis in relation to the relative value	438
Olga Szolno: System monitorowania realizacji celów w samorządowej jednostce budżetowej / System of monitoring the objectives achievements in self-government budget unit	447
Alfred Szydelko: Rola rachunkowości finansowej w pomiarze dokonań / The role of financial accounting in performance measurement	459
Lukasz Szydelko: Ekonomiczna wartość dodana w bankach spółdzielczych / Economic value added in cooperative banks	468
Joanna Świerk: Analiza gotowości polskich miast do wdrożenia strategicznej karty wyników / An analysis of readiness of Polish local authorities for implementation of Balanced Scorecard	478
Monika Ucieszńska: Pomiar w kontroli zarządczej funkcjonującej w administracji podatkowej / Measurement in management control in tax administration	487
Piotr Urbanek: Strategie uniwersytetów publicznych w Polsce – próba oceny / Strategies of public universities in Poland – an attempt to access	500
Piotr Wanicki: Innowacje jako źródło wartości przedsiębiorstwa / Innovation as a source of enterprise value	510
Lidia Wiatrak: Badanie satysfakcji klientów w kontekście zarządzania jakością w organach administracji podatkowej / Study of customer satisfaction in the context of quality management in the authority tax administration .	519
Marcin Wierzbiński: System zarządzania dokonaniem a model biznesowy / Performance management system vs. business model	533
Grzegorz Zimon: Koszty zarządzania kapitałem obrotowym w przedsiębiorstwie handlowym / Performance management system vs. business model	552

Wstęp

Zmiany zachodzące na rynku, związane z coraz większą konkurencją, powodują, że przedsiębiorcy szukają rozwiązań dotyczących nie tylko utrzymania się na nim, lecz również rozwoju, co ma służyć poprawie ich pozycji względem innych jednostek gospodarczych. Zarządzanie kosztami i pomiar dokonań stanowią istotny element systemu podejmowania decyzji w przedsiębiorstwach. Są one stosowane w przedsiębiorstwach nie tylko dużych, ale również średnich i małych. Każda działalność jednostki gospodarczej generuje koszty, które powinny być pod stałą kontrolą zarządzających. Jest to temat wciąż aktualny w artykułach naukowych publikowanych w Polsce i na świecie, poruszany zarówno przez teoretyków, jak i praktyków.

Niniejszy zeszyt Prac Naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu jest poświęcony zagadnieniom zarządzania kosztami i pomiarowi dokonań. W związku z tym zawarte w nim artykuły dotyczą dwóch odrębnych tematycznie obszarów:

- zarządzania kosztami,
- zarządzania dokonaniem.

W obrębie każdego z nich zaprezentowano problemy zarówno teoretyczne, jak i praktyczne dotyczące systemów kosztów w podejmowaniu decyzji, mierników dokonań, raportowania dokonań.

Artykuły poświęcone zarządzaniu kosztami mają głównie charakter praktyczny. Ukazują przypadki jego zastosowania w szpitalu, podmiocie świadczącym usługi komunalne, szkole wyższej oraz w organach administracji podatkowej. Skupiają się również na rozważaniach poświęconych kontroli kosztów w jednostkach mikro, wprowadzonych do ustawy o rachunkowości w 2014 roku.

Teksty związane z tematyką zarządzania dokonaniem są połączeniem rozważań teoretycznych z empirycznymi. Dociekania teoretyczne dotyczą zagadnień pomiaru dokonań, raportowania dokonań, zastosowania narzędzi, jakimi są zrównoważona karta dokonań, budżetowanie, oraz kreowania wartości przedsiębiorstwa. Artykuły związane z wdrożeniem zarządzania dokonaniem w jednostkach gospodarczych dotyczą takich podmiotów, jak: zakład gospodarowania odpadami, jednostki samorządu terytorialnego, podmioty lecznicze, banki.

Redaktorzy zeszytu mają nadzieję, że opublikowane w nim artykuły będą inspiracją do poszukiwań nowych rozwiązań w obszarze zarządzania kosztami i dokonaniem, a jednocześnie pomogą rozwiązać problemy związane z ich wykorzystaniem w wybranych organizacjach.

Robert Kowalak, Marcin Kowalewski, Piotr Bednarek

Lidia Wiatrak

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: lidka4@onet.eu

**BADANIE SATYSFAKЦИИ KLIENÓW
W KONTEKŚCIE ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ
W ORGANACH ADMINISTRACJI PODATKOWEJ**

**STUDY OF CUSTOMER SATISFACTION
IN THE CONTEXT OF QUALITY MANAGEMENT
IN THE AUTHORITY TAX ADMINISTRATION**

DOI: 10.15611/pn.2016.442.50

Streszczenie: Kluczowym zagadnieniem w administracji publicznej jest polityka jakości, na tle której administracja podatkowa w Polsce przeszła proces modernizacji. Cele podejmowanych zadań to stałe zwiększanie wartości świadczonych usług podatkowych, rozumianych jako rzetelne, efektywne i skuteczne działanie, a także poprawa ich jakości i rozszerzenie zakresu. Wdrożony system zarządzania jakością w urzędach wpłynął na zaspokojenie potrzeb i oczekiwań klienta. W jednostkach administracji podatkowej stosowaną metodyką wdrażania systemu jest podejście procesowe, w wyniku którego wprowadzono procesy główne, związane z realizacją wymagań klienta zewnętrznego, oraz procesy pomocnicze. Zarządzanie procesowe w normie serii ISO 9000 umożliwiło organizacjom prezentowanie zdolności do kompetentnej obsługi interesantów poprzez ścisłe określenie trybów postępowania i monitorowania wyników działań. Podstawowym celem artykułu jest charakterystyka wybranych miar, które wpływają na jakość świadczonych usług w organach administracji podatkowej, oraz przedstawienie wyników z badań satysfakcji klienta. W rozważaniach wykorzystano metodę jakościową. Za pomocą ankiet dokonano pomiaru satysfakcji, polegającego na zbadaniu opinii wśród klientów i ewentualnym wykryciu luk między oczekiwaną a postrzeganą jakością usług.

Słowa kluczowe: polityka jakości, zarządzanie jakością, satysfakcja klienta.

Summary: Quality policy has become the key issue in public administration, against the background of which tax authorities in Poland has undergone a process of modernization. The aim of our tasks was to constantly increase the value of services tax understood as a reliable, effective and efficient operation and improvement of their quality and coverage. The quality management system implemented in the offices contributed to the satisfaction of customer needs and expectations. In the units of tax administration, process approach is used as a methodology of implementation of the system, the result of which the main processes related to the implementation of customer requirements and external auxiliary processes were introduced. Process management in ISO 9000 standard, allowed offices of public administration to present the ability to correct and competent client service by strict definition modes of

conduct and performance monitoring. The main aim of this article are the characteristics of some measurements which affect the quality of services provided to tax authorities and to present the results from the satisfaction of customer research. Qualitative method was used. Using the survey satisfaction was measured consisting in the opinion among customers and the possible detection of gaps between expected and perceived quality of service.

Keywords: quality policy, quality management, customer satisfaction.

1. Wstęp

W administracji publicznej zarządzanie oparte jest na konkretnych wynikach, gwarantujących jednocześnie przestrzeganie zasad racjonalizacji i celowości wydatków publicznych. Wdrażanie usprawnień i zastosowanie nowoczesnych instrumentów zarządzania gwarantuje rozwój organizacji, a tym samym wpływa na wysoką jakość obsługi klienta. W artykule szczególnie zaakcentowano badania satysfakcji klientów w administracji podatkowej.

Uznano, że w rozważaniach jakościowych zasadniczym zagadnieniem jest klient i jego oczekiwania. W tym kontekście zarządzanie jakością jest oceniane przez pryzmat zapewnienia zdolności do spełnienia tych oczekiwań. W dalszych rozważaniach przedstawiono narzędzia, które można wykorzystać do zapewnienia skuteczności zarządzania standardami. Można za ich pomocą samodzielnie zbudować skuteczny i efektywny system zarządzania jakością, dostosowany do potrzeb organizacji.

Analizie poddano wskaźniki mające wpływ na system zarządzania jakością. Dokonano oceny organizacji poprzez udzielenie odpowiedzi na pytania: czy wdrożony system zarządzania jakością służy poprawie jakości świadczonych usług na rzecz klienta, czy zaimplementowany system dał oczekiwane efekty. Mając na uwadze powyższe kwestie, rozważono, jakie należy podjąć nowe działania, aby osiągnięte wyniki jeszcze bardziej doskonalić i usprawnić, by lepiej odpowiadały potrzebom klienta.

2. Charakterystyka i cele administracji podatkowej

Administracja podatkowa to organy i instytucje zajmujące się rejestracją podatników, pomiarem, kontrolą i poborem, a także egzekucją zobowiązań podatkowych, prowadzeniem dochodzeń w sprawach o przestępstwa i wykroczenia skarbowe. Podstawowym celem administracji podatkowej jest pobieranie dochodów podatkowych w najbardziej skuteczny, sprawiedliwy i wydajny sposób. Realizacja tego celu ma zapewnić stały i terminowy dopływ dochodów z tytułu podatków i innych należności podatkowych do budżetu państwa.

Organy administracji podatkowej mają ważną rolę w funkcjonowaniu państwa: są organizacjami celowymi oraz zaufania społecznego, ich cele ekonomiczne powi-

zane są z celami społecznymi, natomiast cele indywidualne – z celami całej organizacji. Administracja podatkowa działa transparentnie i szybko. Jest otwarta na dialog i współpracę z organizacjami reprezentującymi jej klientów. Identyfikuje potrzeby klientów i odpowiednio kieruje do nich swoje działania, wspierając i zachęcając do prawidłowego wypełniania obowiązków podatkowych [Strategia Rozwoju Administracji Podatkowej... 2015, s. 10].

W administracji podatkowej obowiązują jednolite standardy pracy w obsłudze bezpośredniej oraz przyjęty sposób obsługi klienta w jego indywidualnej sprawie [Działania zwiększające stopień przestrzegania przepisów podatkowych... 2014, s. 14].

2.1. Koncepcje wdrażania systemu zarządzania jakością

W celu poprawy jakości działania jednostek administracji podatkowej wdrażanie systemu zarządzania jakością zostało rozpoczęte w 2008 r. przez Ministerstwo Finansów. Zarządzanie realizowane jest poprzez procesy i występujące pomiędzy nimi związki. Podejście procesowe zostało przyjęte w normie serii ISO 9001:2000, która pozwala prezentować zdolność do właściwej i kompetentnej obsługi interesantów.

Podejście procesowe w normie serii ISO 9001:2000 to zasada zarządzania jakością, która stanowi powiązanie polityki, celów, procesów, pomiarów wyników i doskonalenia funkcjonowania procesów. Zastosowanie tej zasady sprowadza się głównie do analizowania procesów oraz identyfikowania oddziaływań między tymi procesami, co prowadzi do poprawy działania urzędu [Chodyński, Huczka, Socha (red.) 2005, s. 59].

Jednym z podstawowych procesów w urzędach jest świadczenie usług publicznych. W tym procesie wyróżnia się trzy kluczowe elementy: standard usługi (co ma być świadczone), sposób świadczenia usługi oparty na badaniu potrzeb społecznych (w jaki sposób jest świadczona usługa) i poprawa tego sposobu oparta na badaniach opinii obywateli.

System zarządzania jakością bazuje na wymaganiach normy ISO 9001:2000. System ten pozwala organizacjom publicznym odejść od sztywnego, strukturalnego kierowania poszczególnymi komórkami na rzecz zarządzania procesami, jakie są w organizacji realizowane. Takie podejście umożliwia dostosowanie działania organizacji do wymagań klientów, a tym samym uzyskanie wartości dodanej do administracyjnych czynności. Wartością dodaną w urzędzie będzie uzyskanie satysfakcji obywateli ze sposobu, w jaki są obsługiwani przy czynnościach administracyjnych. W konsekwencji urząd ma potrzebę sprawdzenia, jaki efekt przynoszą te działania na poszczególnych etapach wykonywania czynności. Narzędziem do analizy tych efektów jest tzw. powszechny model oceny – CAF.

2.2. Metody pomiaru i doskonalenia zarządzania jakością

Organy administracji podatkowej, diagnozując satysfakcję klientów, posługują się metodą samooceny opartą na modelu *Common Assessment Framework* (CAF). W polskiej literaturze występuje on pod nazwą „powszechny model oceny”. Samoocena umożliwia dokonanie opartej na świadectwach diagnozy zarządzania jakością w urzędzie oraz podjęcie działań doskonalących poprzez:

- ustalenie, czy faktycznie uzyskano zakładany postęp i poziom wdrożenia działań doskonalących,
- sprecyzowanie, co należy uczynić, by usprawnić działalność urzędu oraz skłonić pracowników do zaangażowania się w proces doskonalenia,
- dzielenie się doświadczeniem w zakresie dobrych praktyk wewnątrz i na zewnątrz urzędu,
- pomiar osiąganego wraz z upływem czasu postępu poprzez okresową samoocenę.

Model CAF jest narzędziem kompleksowego zarządzania jakością, za pomocą którego bada się funkcjonowanie instytucji ze szczególnym uwzględnieniem analizy wyników jej działalności oraz potencjału organizacyjnego w kategoriach planowania strategicznego. Model zawiera podstawowe kryteria do zidentyfikowania obszarów organizacji, które wymagają uwzględnienia w każdej analizie, są to: koncentracja na kliencie, ciągłe uczenie się, doskonalenie i innowacje, rozwój i zaangażowanie pracowników, zarządzanie przez procesy i fakty, przywództwo i stałość celów, rozwój partnerstwa, odpowiedzialność publiczna, orientacja na wyniki [Czaputowicz (red.) 2008, s. 193].

3. Narzędzia zarządzania jakością

W organach administracji podatkowej stosowany jest Jednolity System Zarządzania Jakością, opracowany zgodnie z międzynarodowymi standardami zarządzania, tj.: normą ISO 9000, wspólną metodą oceny CAF. Celem wprowadzenia systemu jest

Tabela 1. Standardy w zakresie obsługi klienta

Standardy	Opis
Organizacyjne	Zainteresowanie klientem, monitorowanie stanowisk obsługi klienta, czas pracy przy obsłudze klienta, badanie zadowolenia obsługi klienta.
Obsługi klienta	Rozdzielanie procedury przyjmowania wniosków od wydawania decyzji, precyzja wezwania, dostępność i przejrzystość procedur, wniosków oraz formularzy.
Szerokiego dostępu do informacji	Informacja, strony internetowe, infolinia, punkt internetowy dla klientów, infomaty.
Doskonalenia jakości usług	Proces ciągłego doskonalenia procesów w celu zapewnienia odpowiedniej jakości świadczonych usług.
Komunikacyjno-wizerunkowe	Oznaczenia stanowisk obsługi klientów, oznaczenia pomieszczeń na terenie urzędów, oznaczenia punktów przyjmowania wniosków i skarg, ubiór oraz identyfikatory pracowników urzędu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie standardu obsługi klienta w urzędzie skarbowym X.

dokonanie zmian w administracji podatkowej, w rezultacie której stanie się bardziej pomocna dla podatników w realizacji obowiązków podatkowych [System Obsługi... 2014, s. 6]. Zaimplementowanie tego systemu realizowane jest poprzez wprowadzenie nowych rozwiązań, tj. produktów. Kluczem działań jest produkt noszący nazwę „standardy organizacji obsługi bezpośredniej jednakowe dla całej administracji podatkowej”.

Wdrażanie standardów jakości obsługi klienta jest niezbędnym narzędziem realizacji polityki zarządzania jakością. Tabela 1 przedstawia priorytetowe standardy w zakresie obsługi klienta.

W urzędach przywiązuje się coraz większą wagę do przestrzegania wysokich standardów obsługi klienta. Bezpośrednim celem każdego procesu obsługi klienta jest:

1. Uzyskanie zadowolenia klienta, co wynika z załatwienia konkretnej sprawy – cel operacyjny.

2. Budowanie pozytywnego nastawienia do urzędu – cel długookresowy.

Wskaźnikiem pozytywnego nastawienia w celu nr 2 jest poziom zaufania do urzędu. Oba cele bezpośrednio wpływają na satysfakcję klienta.

3.1. Analiza efektów zarządzania jakością za pomocą wybranych wskaźników

Przedmiotem badania jest przeprowadzenie oceny i udzielenie odpowiedzi na pytania sformułowane we wstępie artykułu. Odpowiedź została udzielona na podstawie wybranych miar jakości, opisanych w punktach: A, B w podpunkcie 3.1. oraz dokonanej analizy i oceny z badań satysfakcji klienta (punkt C).

A. Jakość w administracji podatkowej mierzona jest na podstawie prawidłowo wydanych decyzji, które nie są uchylone przez organy wyższej instancji. Analizy dokonano w oparciu o wyliczone wskaźniki – zob. tab. 2-4.

Tabela 2. Zestawienie wyników decyzji administracyjnych uchylonych w latach 2011-2012

Liczba skarg wniesionych ogółem do WSA w 2011 r.	Liczba decyzji uchylonych przez WSA w 2011 r.	Wskaźnik decyzji uchylonych / decyzje ogółem w %	Liczba skarg wniesionych ogółem do WSA w 2012 r.	Liczba decyzji uchylonych przez WSA w 2012 r.	Wskaźnik decyzji uchylonych / decyzje ogółem w %
1451	312	21,5	1547	220	14,22

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Zestawienie wyników decyzji administracyjnych uchylonych w roku 2014

Liczba skarg wniesionych ogółem do WSA w 2014 r.	Liczba decyzji uchylonych przez WSA w 2014 r.	Wskaźnik decyzji uchylonych/decyzje ogółem w %
910	135	14,83

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4. Zestawienie wyników poprawności decyzji administracyjnych uchylonych w latach 2013-2014

Kategoria US	Liczba decyzji uchylonych przez WSA w stosunku do liczby skarg rozstrzygniętych w 2013 r. (w %)	Liczba decyzji uchylonych przez WSA w stosunku do liczby skarg rozstrzygniętych w 2014 r. (w %)	Wskaźnik zmniejszenia – WSA	Liczba orzeczeń wyeliminowanych z obrotu prawnego x 100 / liczba odwołań od orzeczeń naczelników US rozpatrywanych przez dyrektora IS w 2013 r. (%)	Liczba orzeczeń wyeliminowanych z obrotu prawnego x 100 / Liczba odwołań od orzeczeń Naczelników US rozpatrywanych przez Dyrektora IS w 2014 r. (%)	Wskaźnik zmniejszenia – IS	Liczba punktów
Małe US	28,57	0	28,57	100	25	75	103,57
Średnie US	33,33	0	33,33	91,23	0	91,23	124,56
Duże US	60	1,87	58,13	46,15	19,53	26,62	84,75

Źródło: opracowanie własne.

Analizując poprawność decyzji administracyjnych, stwierdza się, że liczba uchylonych decyzji z roku na rok maleje, o czym świadczą wskaźniki uchyleń. Z danych statystycznych wynika, że w ostatnich dwóch latach wiele urzędów wykazało niewielki wskaźnik uchyleń decyzji, zmniejsza się odsetek decyzji kwestionowanych przez klientów.

B. Na jakość administracji podatkowej wpływa liczba złożonych i uzasadnionych skarg na działanie urzędu. Skarga uzasadniona dotyczy sytuacji, w której stan niezadawalający wystąpił rzeczywiście oraz sprawa pozostaje w zakresie odpowiedzialności organu. Analizie poddano wskaźnik zasadności skarg i wniosków (liczba skarg i wniosków zasadnych/liczba wniosków i skarg ogółem).

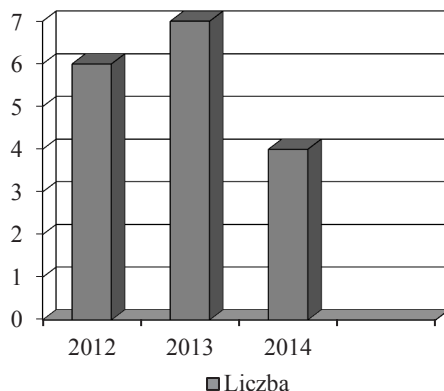
Tabela 5. Skargi i wnioski w urzędzie skarbowym X w latach 2012-2014

Rok	Liczba skarg i wniosków ogółem	Liczba skarg i wniosków zasadnych	Wskaźnik zasadności skarg i wniosków w [%]
2012	121	22	18,18
2013	109	32	29,35
2014	34	9	26,47

Źródło: opracowanie własne.

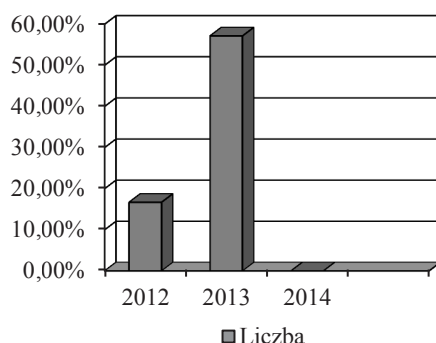
Na przestrzeni trzech lat wskaźnik uległ zmniejszeniu w wyniku podjętych działań korygujących i zapobiegawczych, co obrazują wykresy na rys. 1-2.

Z danych statystycznych wynika, że składanie skarg w ciągu roku jest zjawiskiem względnie rzadkim, największą ich liczbę odnotowano w 2013 r. (7 skarg).



Rys. 1. Liczba skarg złożonych przez klientów w okresie 2012-2014

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 2. Liczba skarg zasadnych względem wszystkich w okresie 2012-2014

Źródło: opracowanie własne.

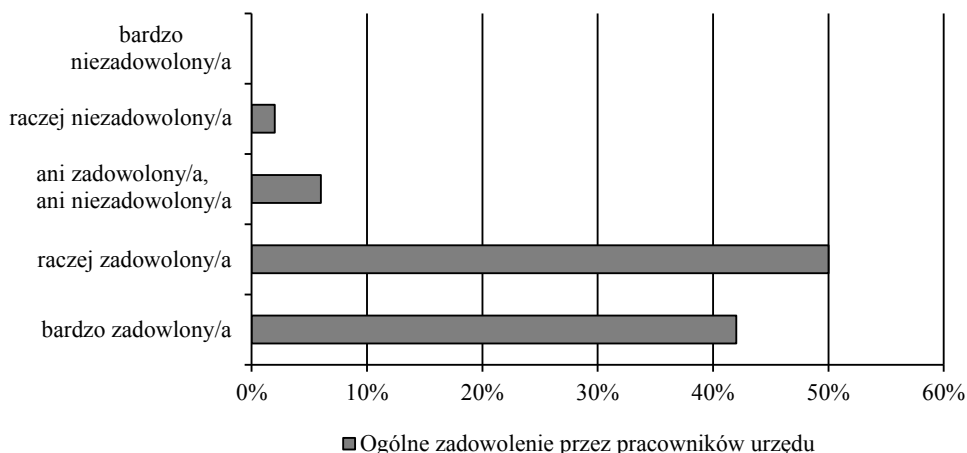
Wskaźnik za ten rok kształtuje się na poziomie 58%. W roku 2014 wpłynęły 4 skargi, przy czym na 4 skargi przyjęte żadna ze skarg nie była zasadna.

C. Badanie satysfakcji klienta daje okazję do poznania jego potrzeb i oczekiwań. Może to w rezultacie doprowadzić do pożądanej sytuacji, kiedy klient partycypuje w kształtowaniu jakości [Skrzypek 2000, s. 87-90].

Informacje pozyskane z badania dostarczają konkretnych treści, które można wykorzystać w rozmowach z pracownikami i ich motywowaniu do działań w celu lepszego wypełnienia oczekiwań klientów [Perechuda 2005, s. 197]. Obowiązek badania satysfakcji klientów jest powszechny jedynie w tych organizacjach, które wprowadziły systemy zarządzania jakością oparte na znormalizowanych wzorcach (na przykład normach ISO). Statystyka klienta ma wówczas status miernika oceny skuteczności systemu zarządzania jakością [Jedynak 2010, s. 61-62].

Badanie satysfakcji klienta w organach administracji podatkowej zostało opracowane w projekcie pod nazwą „Klient w centrum uwagi administracji”, realizowanym przez Departament Służby Cywilnej w latach 2010-2012. Celem projektu jest usprawnienie pracy urzędów administracji publicznych w oparciu o zarządzanie satysfakcją klienta [Projekt... 2011, s. 1]. Wyliczono wskaźnik satysfakcji klienta: (średnia ocena jakości usługi/maksymalna ocena). Analizie poddano ankiety z badania przeprowadzonego w 2011 r. Wyniki ankiet przedstawia wykres na rys. 3. Wskaźniki zostały obliczone na podstawie odpowiedzi na pytania:

- Proszę pomyśleć o wizycie w urzędzie. Czy jest Pan(-i) z niej zadowolony(-a) lub niezadowolony(-a)?
- Na ile jest Pan(-i) zadowolony(-a) lub niezadowolony(-a) z obsługi przez pracowników urzędu?



Rys. 3. Ogólne zadowolenie klienta z obsługi przez pracowników urzędu skarbowego X w 2011 r.

Źródło: opracowanie własne.

Badanie za rok 2011 przeprowadzono przez rozdanie klientom formularzy 90 ankiet. Zebrano 84 wypełnione formularze (co stanowi stopę zwrotu wynoszącą 93%).

Ogólne zadowolenie klienta z obsługi przez pracowników urzędu w 2011 r. jest na poziomie raczej zadowalającym. Mając powyższe na uwadze, kierownictwo urzędu podjęło działania naprawcze i korygujące, o czym świadczą zaprezentowane wyniki dotyczące roku 2013.

Analizie poddano dane z kwestionariuszy badań ankietowych przeprowadzonych w roku 2013 wśród klientów i pracowników urzędu skarbowego X na podstawie opracowanych przez Departament Administracji Podatkowej Ministerstwa Finansów Wytycznych w zakresie prowadzenia badań ankietowych dotyczących oceny działalności administracji podatkowej. Zebrano 66 ankiet, które przyjęto do analizy.

Odpowiedzi na pytanie: „Czy jest Pani(Pan) zadowolona(-y) z obsługi w urzędzie skarbowym?”, zaprezentowano w tab. 6.

Tabela 6. Zestawienie wyników satysfakcji klienta w urzędzie skarbowym X w I i w II półroczu 2013 r.

Badanie I półrocze 2013 r.	Odpowiedź w %*	Badanie II półrocze 2013 r.	Odpowiedź w %*
Tak, raczej tak	85,1	Tak, raczej tak	95,45
Raczej nie, nie	14,9	Raczej nie, nie	4,55

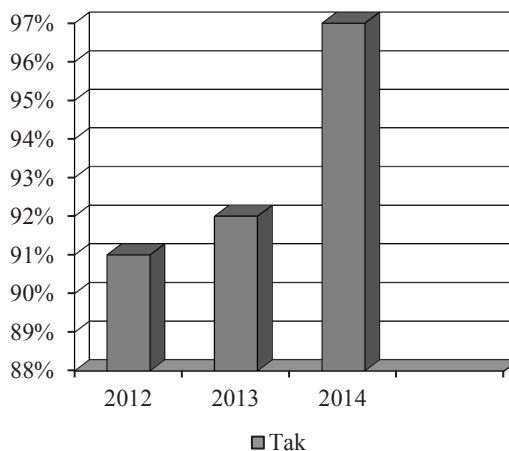
* Wyrażony w procentach stosunek liczby odpowiedzi do liczby wszystkich wypełnionych ankiet zawierających odpowiedź na pytanie.

Źródło: opracowanie własne.

Zdecydowana większość respondentów (95,45%) wyraziła zadowolenie z obsługi w urzędzie. Porównując wyniki za dwa półrocza roku 2013, odnotowano wzrost liczby respondentów, którzy udzielili pozytywnej odpowiedzi na powyższe pytanie.

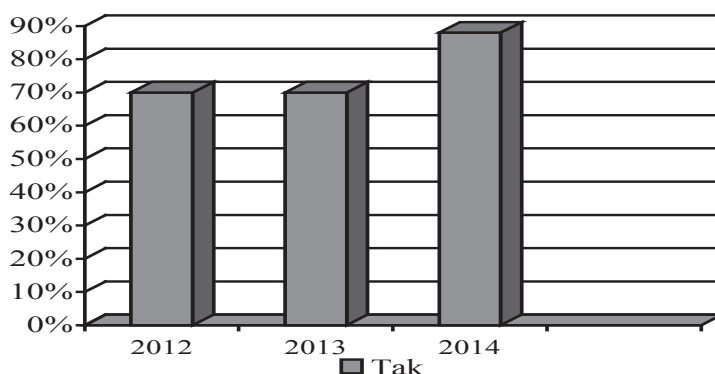
Poziom zadowolenia klientów z obsługi świadczonej przez urząd wyniósł 95,45% i był wyższy o 10,35% od poziomu uzyskanego podczas badania przeprowadzonego w I półroczu 2013 r.

Podsumowaniem analizy stają się kluczowe wyniki ankiet zadowolenia klienta w okresie 2012-2014 po uwzględnieniu nieprawidłowości, jakie odnotowano w roku 2011. Udzielone odpowiedzi na pytania zawarte w ankietach przedstawiono za pomocą wykresów na rys. 4-6. Pozostałe pytania zostały zawarte w tab. 7.



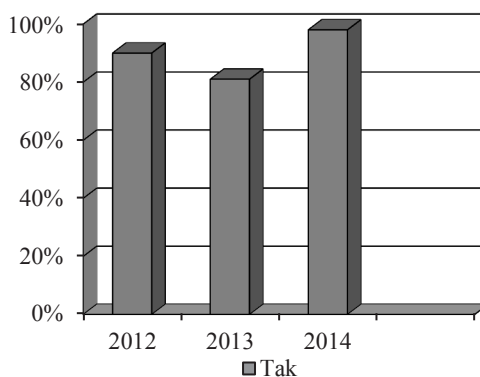
Rys. 4. Odpowiedzi na pytanie: „Czy załatwił(-a) Pan(-i) sprawę, z którą przyszedł (przyszła) Pan(-i) do urzędu?”

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 5. Odpowiedź na pytanie: „Czy czas oczekiwania na załatwienie sprawy był, Pana(-i) zdaniem, zadowalający?”

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 6. Odpowiedzi na pytanie: „Czy pracownik urzędu był kompetentny?”

Źródło: opracowanie własne.

Badanie za okres 2012-2014 przeprowadzono poprzez rozdanie klientom 70 formularzy ankiet. Wróciły 63 wypełnione ankiety (co pozwoliło określić stopę zwrotu wynoszącą 90%).

Analizując powyższe wyniki, należy stwierdzić, że urząd dokonał w latach 2012-2014 stosownych korekt i wyeliminował nieprawidłowości popełnione przy wdrożonych rozwiązaniach w roku 2011.

Badania zadowolenia i oczekiwań klientów przeprowadzone za wymienione okresy wskazują na zadowolenie klienta ze świadczonych przez urząd usług.

W kolejnych latach wzrasta liczba pozytywnych ocen. Satysfakcja klienta kształtuje się na bardzo wysokim poziomie – w roku 2014 wynosi aż 98%. Uzyskano

Tabela 7. Pozostałe pytania dotyczące zadowolenia klienta w okresie 2012-2014

Pytanie z ankiet dotyczących zadowolenia klienta w latach 2012-2014	Trendy
Czy pracownik urzędu był uprzejmy?	2012 – 85% 2013 – 73% 2014 – 95%
Czy bez problemu trafił(-a) Pan (Pani) do odpowiedniego pracownika?	2012 – 86% 2013 – 73% 2014 – 98%
Czy uważa Pani (Pan), że godziny pracy urzędu są dostosowane do Pani (Pana) potrzeb?	2012 – 47% 2013 – 62% 2014 – 57%
Czy Pani (Pana) zdaniem informacja udzielana przez pracowników urzędu jest wyczerpująca?	2012 – 58% 2013 – 69% 2014 – 89%
Czy informacje przekazywane przez urząd zawarte w (prasie, Internecie) są aktualne, zrozumiałe?	2012 – 64% 2013 – 56% 2014 – 68%

Źródło: opracowanie własne.

bardzo wysoki odsetek pozytywnych odpowiedzi udzielanych przez ankietowanych przy większości pytań oraz osiągnięto wysoki stopień zwrotu ankiet. Najczęstsze uwagi klientów były związane z takimi kwestiami, jak: wydłużenie czasu pracy urzędu, brak możliwości kopiowania dokumentów oraz wnoszenia opłaty skarbowej w siedzibie urzędu.

Z analizy zebranych danych wynika, iż wzrost zadowolenia klienta związany jest z coraz większymi kompetencjami pracowników oraz ze skróceniem czasu załatwienia sprawy.

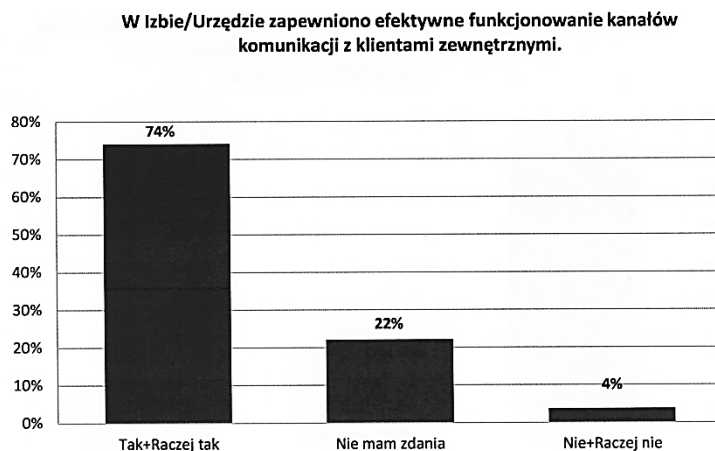
Dzięki badaniom zidentyfikowano między innymi następujące oczekiwania klientów:

- rozszerzenie zakresu spraw możliwych do załatwienia przez Internet – Platforma Usług Elektronicznych (PUE),
- poprawienie jakości obsługi telefonicznej,
- usprawnienie obsługi i skrócenie czasu oczekiwania na załatwienie spraw.

3.2. Diagnoza efektów zarządzania jakością

Celem przeprowadzonych analiz jest badanie postaw klientów wobec usług świadczonych przez urzędy. Diagnozy efektów zarządzania jakością dokonano na podstawie samooceny kontroli zarządczej przeprowadzonej w badanym urzędzie w roku 2014.

Uczestnicy badania ankietowego udzielili 74% pozytywnych odpowiedzi (42% – „Tak”, 32% – „Raczej tak”). Do oceny wyników badania ankietowego posłużono



Rys. 7. Wyniki samooceny kontroli zarządczej w 2014 r.

Źródło: opracowanie własne.

się procentowym udziałem odpowiedzi pozytywnych na zadane w formularzu pytania. Założono, że poziomem, który będzie pozwalał pozytywnie ocenić badaną kwestię, będzie uzyskanie 2/3 pozytywnych głosów ogółu ankietowanych (pracowników i kierowników). Oceniając uzyskany wynik, zauważa się, że był wyraźnie wyższy od założonego poziomu.

Diagnozą efektów zarządzania jakością są również konkursy organizowane od roku 2003 przy współpracy Ministerstwa Finansów pod nazwą „Urząd skarbowy przyjazny przedsiębiorcy”. Urzędy skarbowe oceniane są przez klientów poprzez wypełnienie ankiety przygotowanej przez organizatorów konkursu. Ocenie podlegają jakość obsługi podatnika, łatwość komunikacji oraz kompetencje pracownika.

W tabeli 8 przedstawiono liczbę urzędów skarbowych, które zostały laureatami konkursu w latach 2004-2015.

Tabela 8. Liczba urzędów skarbowych, które zostały laureatami konkursu w latach 2004-2015

Rok	Liczba US	Rok	Liczba US
2004	56	2010	78
2005	63	2011	61
2006	69	2012	59
2007	60	2013	71
2008	66	2014	63
2009	70	2015	65

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów ministra finansów i Business Centre Club.

Z danych wynika, że klienci wskazywali w ankietach na profesjonalizm oraz pozytywne nastawienie urzędników do podatnika. Sugerowali m.in.: zwiększenie liczby dni w tygodniu z wydłużonym czasem pracy urzędów, rozszerzenie zakresu przyjmowanych dokumentów drogą elektroniczną, prowadzenie cyklicznych szkoleń dotyczących przepisów podatkowych, a także rozszerzenie działalności urzędów o doradztwo w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej.

Wyniki badań wskazują, że wprowadzony System Zarządzania Jakością w urzędzie skarbowym X przyczynił się do poprawy jakości usług, zadowolenia pracowników z wykonywanych obowiązków oraz do ulepszenia funkcjonowania całego urzędu jako organizacji. Klienci biorący udział w badaniu bardzo dobrze oceniają pracę urzędów. Analiza danych za lata 2012-2014 jednoznacznie wskazuje na bardzo wysoki poziom zadowolenia z obsługi. Działalność administracji podatkowej ocenia pozytywnie 95,5% respondentów. Taka ocena świadczy o fachowej wiedzy i kompetencjach pracowników urzędów.

4. Zakończenie

Zasadniczym celem przeprowadzanych badań w niniejszym artykule była diagnoza postaw klientów wobec usług świadczonych przez urząd. Analiza otrzymanych wyników dowodzi, że badana organizacja z całą pewnością podejmuje działania o wysokim stopniu jakości świadczonych usług. Wyniki badania świadczą jednoznacznie, że zadania podejmowane przez organizację, dotyczące poprawy jakości obsługi klienta, zmierzają we właściwym kierunku. Uzyskane wyniki dowodzą bardzo dobrej organizacji pracy oraz wysokich kompetencji pracowników urzędu. Obecność ocen negatywnych jest incydentalna i może być spowodowana sytuacjami przypadkowymi, niezależnymi od pracowników, np. większą niż zazwyczaj liczbą klientów w danym dniu, skutkującą dłuższym czasem oczekiwania na załatwienie sprawy, a także wymogami proceduralnymi i uregulowaniami prawnymi, które postrzegane są przez respondentów jako bariery biurokratyczne.

Uzyskane wyniki nie wskazują na pilną konieczność podjęcia działań doskonalących w obszarze standardu dotyczącego komunikacji zewnętrznej z klientem.

Wdrożenie modelu zarządzania jakością w badanym urzędzie przyczyniło się do poprawy sprawności działania oraz zaspokojenia potrzeb i wymagań klientów.

Obecnie administracja podatkowa realizuje szereg zmian organizacyjnych wychodzących naprzeciw oczekiwaniom klienta, zwiększających zaufanie obywatela. Przykładem może być ustawa o administracji podatkowej, która wprowadza nowe rozwiązania, m.in. usługę asystenta podatnika. Nadal istnieje potrzeba ciągłej modernizacji administracji podatkowej. Mając to na uwadze, Ministerstwo Finansów zapewnia kontynuację działań w opracowanym programie pod nazwą „Strategia sprawne państwo 2020”. Program zakłada wzmocnienie potencjału administracji podatkowej do skutecznego i efektywnego wykonywania założeń strategii zarządzania jakością [Ustawa z 11 lipca 2014 r. ...].

Literatura

- Chodyński A., Huczka M., Socha I. (red.), 2005, *Nowoczesne koncepcje zarządzania w organizacjach non profit*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu, Sosnowiec.
- Czaputowicz J. (red.), 2008, *Administracja publiczna. Wyzwania w dobie integracji europejskiej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Działania zwiększające stopień przestrzegania przepisów podatkowych i poprawiające efektywność administracji podatkowej w latach 2014-2017, 2014, <http://www.mf.gov.pl/dokuments/764034/.../Pakiet+dzialan+podatkowych.doc> (8.04.2014).
- Jedynak P., 2010, *Wiedza współczesnych organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Perechuda K., 2005, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Projekt „Klient w centrum uwagi administracji”, 2011, <http://dsc.kprm.gov.pl/klient-w-centrum-uwagi-administracji>.
- Raporty Ministerstwa Finansów i Business Centre Club, 2014, <http://www.pit.pl/...przedsiębiorcy-wybrali-przyjazne-us>.
- Skrzypek E., 2000, *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.
- Strategia rozwoju administracji podatkowej na lata 2016-2020, 2015, <http://www.mf.gov.pl/administracja-podatkowa/.../strategia-rozwoju> (4.08.2015).
- System Obsługi i Wsparcia Podatnika, 2014, http://www.mf.gov.pl/.../Dokument_System_Obslugi_I_Wsparcia_Po... (luty 2015).
- Ustawa z 11 lipca 2014 r. o zasadach realizacji programów w zakresie polityki spójności finansowanych w perspektywie finansowej 2014-2020 (Dz. U. 2014, poz. 1146).