RAPORT O WYNIKACH BADAŃ

„OCENA ZADOWOLENIA KLIENTÓW Z PRACY URZĘDU MIASTA BOLESŁAWIEC"

Opracowano

Katarzyna Sapa
Magdalena Zielska

Centrum Wspierania Projektów Europejskich Sp. z o.o.
Ul. Długosza 2-6
51-162 Wrocław

Bolesławiec 2005 r.

WSTĘP ... 3
I. CZĘŚĆ TEORETYCZNA ... 7
1. KRÓTKA CHARAKTERYSTYKA MIASTA BOLESŁAWIEC ... 7
1.1 Zarys historii i rozwoju przestrzennego miasta ... 7
1.2 Kształtowanie się nazw miasta ... 12
1.3 Położenie i środowisko geograficzne ... 12
1.4 Zabytki miasta ... 16
1.5 Ludność ... 19
1.6 Przedsiębiorczość w Bolesławcu ... 20
1.7 Sławni ludzie ... 20
1.8 Wydarzenie kulturalne i sportowe w Bolesławcu ... 21
2. KRÓTKA CHARAKTERYSTYKA URZĘDU MIASTA BOLESŁAWIEC ... 22
3. CZĘSTOTLIWOŚĆ BADAŃ SATYSFAKCJI KLIENTÓW I MOŻLIWE TECHNIKI BADAWCZE ... 26
II. CZĘŚĆ EMPIRYCZNA ... 28
1. ZAŁOŻENIA BADAWCZE ... 28
2. WNIOSKI Z BADAŃ ROZPOZNAWCZYCH ... 31
3. DOBÓR PRÓBY OKOLICZNOŚCIOWEJ ... 34
4. ANALIZA PYTAŃ SZCZEGÓŁOWYCH ... 35
4.1 Analiza pytania badawczego nr 4 „Czy klienci są zorientowani w sposobach załatwiania ważnych dla nich spraw?” ... 35
4.2. Analiza pytania badawczego nr 3 „Czy podział zadań i struktura organizacyjna Urzędu jest jasna dla klientów?” ... 41
4.3. Analiza pytania badawczego nr 10 „Czy klienci znają podział kompetencji pomiędzy Urzędem Miasta a Starostwem Powiatowym?” ... 45
4.4. Analiza pytania badawczego nr 5 „Co według klientów należałoby usprawnić, zmienić, by Urząd Miasta Bolesławiec był bardziej przyjazny?” ... 50
4.5. Analiza pytania badawczego nr 6 „Czy wystrój wewnętrzny Urzędu wpływa na ocenę pracy Urzędu i zadowolenie klientów z obsługi?” ... 57
4.6. Analiza pytania badawczego nr 8 – usprawnienia Urzędu Miasta Bolesławiec ... 63
4.7. Analiza pytania badawczego nr 9 „jak bardzo przydatna dla klientów jest strona internetowa Urzędu ?” ... 67
4.8. Analiza pytania badawczego nr 11. „Wydarzenia organizowane przez miasto Bolesławiec a zadowolenie z pracy Urzędu”. ... 74
III. PODSUMOWANIE ... 82
BIBLIOGRAFIA ... 93
SPIS RYSUNKÓW ... 94
SPIS TABEL ... 96

WSTĘP

Wieloletnie zaniedbania w sposobie zarządzania jednostkami administracji samorządowej, ich sztywny formalizm, rozproszone procedury i niedoskonała komunikacja bez wątpienia wymagają unowocześnienia. Jedną z możliwości poprawy jakości jest wprowadzenie systemów zarządzania jakością według międzynarodowej normy ISO.

Polskie jednostki samorządu terytorialnego, idąc za przykładem administracji samorządowej krajów zachodnich, coraz częściej zmieniają własny model zarządzania. Nowo wprowadzony sposób kierowania organizacją, to tzw. „model menadżerskiego zarządzania", który charakteryzuje się między innymi tym, iż urząd jest zorientowany na obywatela. Coraz częściej urzędy publiczne stosują takie metody zarządzania, jak nastawione na zysk organizacje gospodarcze, i coraz częściej wdrażają systemy zarządzania jakością ISO. Warto zatem zastanowić się nad pytaniami: Co tak naprawdę powoduje duże zainteresowanie urzędów administracji samorządowej systemami zarządzania jakością ISO? Czy jest to tylko chęć posiadania prestiżowego certyfikatu? Wydaje się, iż motywy wdrożenia systemu są znacznie bardziej pragmatyczne.

W 2003 r. Zakład Ekonomii Stosowanej Uniwersytetu Jagiellońskiego przeprowadził badania w urzędach, które w tym czasie działały w systemie ISO. Z badań wynika, iż do najważniejszych powodów wdrożenia systemu respondenci zaliczyli:

- potrzebę usprawnienia pracy urzędu (68,4%) oraz
- chęć poprawy jakości (26,3%).

Warto podkreślić, iż system zarządzania jakością ISO sprzyja wzrostowi wiarygodności i atrakcyjności inwestorskiej jednostki, wpływa na poprawę jakości obsługi klienta, a przede wszystkim porządkuje jej działalność.

Pamiętać należy, iż nowa norma ISO 9001:2000 jest znacznie lepiej dopasowana do organizacji usługowych – zatem również dla urzędów. Warto jednak pamiętać, iż system nie jest jedynym panaceum na poprawę pracy urzędu, a certyfikacja, to dopiero początek długiej drogi do doskonalenia jakości[1].

Urząd Miasta Bolesławiec, mając na uwadze dobro klientów, pragnie na **bieżąco wykrywać wszelkie zmiany w poziomie ich satysfakcji**. Urząd pragnie także monitorować, czy podjęte działania przynoszą pożądane efekty. W tym celu przeprowadzono badania socjologiczne dotyczące zadowolenia z pracy Urzędu i urzędników. Głównym

[1] Gazeta Prawna 156/2004; Gazeta Samorządu i Administracji 22/2003, 7/2002

zamierzeniem było uzyskanie rzetelnych i wiarygodnych opinii klientów na temat oceny pracy Urzędu Miejskiego w Bolesławcu.

Do realizacji celów badania użyto dwóch rodzajów narzędzi badawczych: kwestionariusza ankiety i kwestionariusza wywiadu.

Badania właściwe przeprowadzone w dniach 1-28 czerwca 2005 r. poprzedzone zostały pilotażem wstępnym, dokonanym na podstawie analizy materiału danych wtórnych oraz wstępnych problemów badawczych (opisanych poniżej).

Pilotaż przeprowadzany był w dniach 26-27 maja 2005 r. i obejmował przeprowadzenie dziesięciu dwudziestominutowych wywiadów z pracownikami poszczególnych wydziałów oraz dwudziestu jeden piętnastominutowych wywiadów z klientami. Pilotaż obejmował również przeprowadzenie badań typu "tajemniczy klient" (*mystery shopping*).

Zarówno badania pilotażowe, jak i ostateczne, przeprowadzane zostały z klientami w budynku ratusza (Rynek 41), w budynku potocznie nazywanym „biurowcem" znajdującym się przy pl. J. Piłsudskiego 1a oraz w budynku Miejskiego Ośrodka Pomocy Społecznej przy ulicy Cichej 7.

Główne problemy badawcze projektu „Ocena zadowolenia klientów z pracy Urzędu Miasta Bolesławiec" przedstawiają się następująco:

1. Czy klienci są zadowoleni z jakości obsługi w Urzędzie i jakie cechy społeczno-demograficzne wpływają na tę ocenę?
2. Jakie są silne i słabe strony Urzędu Miasta Bolesławiec?
3. Czy podział zadań i struktura organizacyjna Urzędu jest jasna dla klientów (czy wiedzą, jakich informacji mają szukać i w których wydziałach)?
4. Czy klienci są zorientowani w sposobach załatwienia ważnych dla nich spraw?
5. Co według klientów należałoby usprawnić, zmienić, by Urząd był bardziej przyjazny?
6. Czy wystrój wewnętrzny Urzędu wpływa na ocenę pracy Urzędu i zadowolenie klientów z obsługi?
7. Czy ewentualne niezadowolenie klientów wynika z czynników zależnych od Urzędu (jakość obsługi, kompetencje pracowników itp.) czy z przyczyn niezależnych (niejasne normy prawne, często zmieniające się przepisy itp.)?
8. Czy pomysły usprawnienia pracy Urzędu stosowane w innych instytucjach, m.in.:
    - załatwianie spraw przez Internet,

- porady on-line (na zasadach chatu internetowego),
- bezpłatna infolinia telefoniczna,
- Biuro Obsługi Klienta czynne do 22:00,

przypadłyby do gustu klientom i które z nich byłyby najbardziej pożądane?

9. Jak bardzo przydatna jest dla klientów strona internetowa Urzędu i jak często korzystają z umieszczonych tam informacji?

10. Czy klienci potrafią odróżnić sprawność funkcjonowania Urzędu Miasta od funkcjonowania Starostwa Powiatowego? Czy to, że oba Urzędy mieszczą się w jednym budynku, jest ułatwieniem czy utrudnieniem dla klienta? Czy ocena pracy Starostwa wpływa na ocenę pracy urzędników Urzędu Miasta, jeśli tak, to w jaki sposób?

11. Czy organizowane przez miasto wydarzenia sportowe, kulturalne i inne wpływają na ocenę pracy Urzędu, jeśli tak, to w jaki sposób?

Na podstawie zebranych informacji sporządzono właściwe narzędzie badawcze, składające się z dwudziestu siedmiu pytań. Dwadzieścia z nich traktowało o szeroko pojętej opinii na temat pracy Urzędu i urzędników (i w większości były to pytania zamknięte) zaś siedem z pytań dotyczyło osoby respondenta i jego gospodarstwa domowego.

Każdy klient, który w dniach 1-28 czerwca 2005 r. załatwiał jakąkolwiek sprawę w Urzędzie, był informowany o przeprowadzanych badaniach satysfakcji z pracy Urzędu Miasta Bolesławiec. Pracownik, który skończył obsługę klienta, zachęcał do podzielnia się swoimi uwagami na temat pracy Urzędu i urzędników. Następnie wypełnione ankiety respondenci wrzucali do czerwonych urn znajdujących się na każdym piętrze budynku biurowca, w ratuszu oraz w budynku Miejskiego Ośrodka Pomocy Społecznej.

Aby zachęcić do aktywniejszego udziału w badaniach, respondentów informowano, iż każda wypełniona ankieta weźmie udział w losowaniu dziesięciu książek pt. "Bolesławiec. Zarys monografii Miasta" oraz dziesięciu pt. "Bolesławiec, miejsca - ludzie- wydarzenia".

Dodatkowo **w dniach od 22-27 czerwca 2005 r. ankieterzy** Centrum Wspierania Projektów Europejskich przeprowadzili **57 kwestionariuszy wywiadu.**

Dla klientów, którzy w przeciągu ostatniego roku odwiedzili Urząd, a w dniach 1-28 czerwca 2005 r. korzystali ze strony internetowej Urzędu, tylko kwestionariusz dostępny był w wersji elektronicznej na stronie www.um.boleslawiec.pl. Każdy klient, który wypełnił ankietę i wysłał ją na wskazany adres (analizy1@cwpe.pl), otrzymywał automatycznie wygenerowany, indywidualny numer, który również brał udział w losowaniu nagród książkowych.

Jak się później okazało metoda ta, nie przyniosła zamierzonych efektów. Tą drogą uzyskano jedynie jedną ankietę.
Ostatecznie zebrano 322 kwestionariusze – 264 kwestionariuszy ankiet, 57 kwestionariuszy wywiadów oraz jeden, jak wyżej wskazano, internetowy kwestionariusz ankiety.

Poniższy raport składa się z 3 części:

Pierwsza z nich zawiera krótką charakterystykę miasta Bolesławiec (między innymi: historię miasta, jego położenie geograficzne, najważniejsze wydarzenia kulturalne i zabytki) oraz krótką charakterystykę Urzędu Miasta. Porusza także kwestię częstotliwości przeprowadzania badań satysfakcji klientów oraz możliwych technik badawczych, wykorzystywanych przy tego rodzaju badaniach.

W drugiej części raportu przedstawiono założenia badawcze, wnioski z badań pilotażowych, opisano zastosowaną metodologię, metody i techniki badawcze. W części tej przedstawiono również ilościową i jakościową analizę wyników badań.

Trzecia, to część podsumowująca, zawierająca opis stanu aktualnego oraz proponowane możliwości wzmocnienia pozytywnego wizerunku Urzędu, a także sposób wdrażania tych usprawnień.

I. CZĘŚĆ TEORETYCZNA

1. KRÓTKA CHARAKTERYSTYKA MIASTA BOLESŁAWIEC

1.1 Zarys historii i rozwoju przestrzennego miasta

Nazwa miasta Bolesławiec związana jest z **imieniem jednego z Piastów śląskich.** Nad rzeką Bóbr, dzielącą w kierunku południowym powiat na niemal równe części, we wczesnym średniowieczu osiedliło się jedno z plemion śląskich, zwanych **Bobrzanami.** Nie ulega wątpliwości, iż Bobrzanie mieli swe osady w najbliższym sąsiedztwie Bolesławca. Jednak pytanie: „Czy dzisiejsze miasto można wiązać z jakąś grupą osadniczą?" – pozostaje nadal otwarte. Bobrzanie zamieszkiwali lewobrzeżną osadę Bolesławice, której zastanawiająca zbieżność nazewnictwa wraz z udokumentowanym istnieniem wczesnosłowiańskiej osady każą jednak domyślać się początków miasta Bolesławiec właśnie w tej drugobrzeżnej wsi. Późniejsze przeniesienie centrum osadnictwa na prawy brzeg rzeki wiąże się przypuszczalnie z wzniesieniem tu gródka obronnego, którego założenie część kronikarzy przypisuje **Bolesławowi Chrobremu.** Z punktu widzenia interesów mieszkańców osady największą rolę odegrało postanowienie **księcia legnickiego Bolesława Rogatki** o lokacji miasta na prawie niemieckim (pierwsza źródłowa widomość z 1251 r.). Stąd też chyba najsłuszniej jest uważać go za patrona miasta. Po śmierci Rogatki w 1278 r. opiekę nad małoletnimi synami sprawuje ich stryj, **Bolko świdnicko - jaworski**, któremu Bolesławiec, w związku z daleko zakrojoną akcją umocnienia granic księstwa, zawdzięczał budowę nowego grodu. Włączenie Bolesławca do księstwa świdnicko-jaworskiego zdecydowało o jego dalszych politycznych losach, analogicznych do historii całego księstwa. Na mocy wcześniej zawartych umów księstwo po śmierci w 1392 r. Agnieszki, wdowy po Bolku II świdnickim, znalazło się w obrębie ziemi Korony Czeskiej.[2]

Najważniejsze daty z historii miasta średniowiecznego:

1202 r. - wzmianka o grodzie kasztelańskim;
1243 r. - budowa pierwszych murów kościoła parafialnego;
1251 r. - Bogusław Rogatka nadaje osadzie ustrój miejski;
1361 r. - założenie murów obronnych;
1392 r. -miasto przechodzi pod panowanie czeskie;
1492 r. - budowa pierwszej na Śląsku drewnianej kanalizacji miejskiej.

[2] Bachmiński Janusz, *Bolesławiec, s. 6* - 8

Z Bolesławca od zarania dziejów prowadził ważny trakt w kierunku południowym do Lwówka, skąd drogi rozwidlały się: na zachód do Pragi, na wschód do Jeleniej Góry. Położenie Bolesławca na międzynarodowym szlaku bezpośrednio przyczyniało się do rozwoju miasta. Kwitł handel i rzemiosło, powstawały liczne karczmy. Innym naturalnym następstwem tranzytowego położenia miasta było nadanie mu specyficznego urbanistycznego kształtu. Rynek uzyskał kształt zbliżony do kwadratu. Jego nieregularność mogła wynikać z niedokładności średniowiecznych przyrządów pomiarowych i licznych terenowych przeszkód.

W rejestrach podatkowych z lat 1549-1563 wymienia się **Rynek Górny** (część wschodnia) i **Dolny** (część zachodnia), **a także poszczególne ćwiartki**. W tym okresie wymienione zostają trzy ulice: Górna (H. Sawickiej), Celna (B. Prusa) i Mikołajska (Kutuzowa). U wylotu tych trzech ulic znajdowały się **bramy miejskie,** będące kluczowym punktem w systemie obronnym miasta.

Staranne zabiegania władz miejskich i wysoki koszt działek, spowodowały, iż praktycznie wszystkie parcele budowlane znajdujące się na rynku mają podobną szerokość. Warto zaznaczyć, iż w tej części miasta powstawały bogate domy kupieckie o niezwykle ciekawej architekturze. Niestety pierwsza zabudowa miasta była drewniana, co przy licznie nawiedzających miasto pożarach, powodowało katastrofalne skutki[3].

Pieczęć miejska, 1353 r.

Od początku XIV datuje się bujny rozkwit handlu (wynikający jak wcześniej wspomniano z tranzytowego położenia), **jak również browarnictwa**. Podczas oblężenia

[3] tamże, s. 9-10

miasta w latach: 1427, 1469, 1629 doskonałe bolesławieckie piwo było przedmiotem okupu. Nie mogło też zabraknąć go na luksusowych przyjęciach oraz ucztach z udziałem goszczących tu przejazdem wielu możnych.

Od XV-XVI rozpoczyna się także wspaniały okres rozkwitu rzemiosła, głównie farbiarstwa, płóciennictwa, pończosznictwa, białoskórnictwa, garncarstwa oraz kuśnierstwa i sukiennictwa. W najmniejszym stopniu do bogacenia miasta przyczyniały się znajdujące się nieopodal -kopalnie złota.

Pomyślny rozwój Bolesławca przerwały **najazdy husytów.** Wojna z nimi na dobre rozpoczęła się w 1428 r. Na wieść o zbliżaniu się husytów większość zamożnych mieszczan opuściła Bolesławiec. Straty poniesione przez miasto zwielokrotniły także liczne pożary. Częściowo zostały zrekompensowane postanowieniami wydanymi przez Zygmunta Luksemburskiego zwalniającymi Bolesławiec z podatków celnych. Była to swego rodzaju łaska cesarza za wierność wobec tronu.

Mimo licznych niepowodzeń Bolesławiec szybko zdołał się podnieść. Już w 1432 r. mowa jest o końcowej likwidacji szkód i o budowie kościoła parafialnego, a w 1435 r. o budowie mostu. W 1504 r. na tronie zasiada Władysław Jagiellończyk. Bolesławianie, korzystając z okazji, uzyskali kolejne umocnienia swej władzy – możliwość wyboru rady bez konieczności zatwierdzania jej przez namiestnika książęcego. Równocześnie miasto otrzymało prawo odbywania **dwóch jarmarków** w roku oraz przywilej używania **czerwonej pieczęci** – co znacznie podnosiło jego prestiż.

Spory rady miasta z burgrabiami zamkowymi wybuchały bardzo często i zazwyczaj kończyły się interwencjami samego monarchy. Samorząd uzurpował sobie prawo do wydawania wyroków zastrzeżonych dla trybunałów konstytucyjnych. Zatargi wybuchały także na innym tle, rada samowolnie budowała stawy na gruntach lenna, wstrzymując wodę dla szpitala i młyna[4]. Jak się okazało rada postępowała nieuczciwie nie tylko w stosunku do administracji królewskiej. W 1517 r. podczas wyboru do władz miejskich wybuchł bunt biedniejszych mieszczan, którzy nie chcieli zaakceptować kandydatów. Zamieszki zakończyły się osadzeniem nowo wybranej rady w areszcie.

W roku 1546 nie wysłano ani jednego ochotnika na wojnę szmalkaldzką, tym samym miasto zobowiązane zostało zapłacić wysoką karę za nieudzielanie pomocy finansowej na wydatki wojskowe. Cofnięto także pozwolenia na ściąganie podatków od rzemiosła i piwowarstwa. Mimo uciążliwych świadczeń i surowych grzywien, Bolesławiec rozwijał się nadal – głównie dzięki znacznemu napływowi przybyszów. Poza murami miasta **powstały 3 przedmieścia**: Górne, Dolne i Mikołajskie. Największe z nich przedmieście

[4] tamże s. 11-15

Dolne, posiadało 4 zakłady garncarskie, tartak, młyn papierniczy, ścieralnie drewna, folusz oraz młyny. W okresie tym miasto, oprócz budynków o charakterze mieszkalnym i użyteczności publicznej, takich jak: szpital, szkoły czy łaźnie, dysponowało również farbiarnią, stawem górnym (zwany też zamkowym) oraz szubienicznym, magazynem ziarna i siana oraz browarem. Znaczny obszar zajmował też klasztor dominikanów zlokalizowany przy dzisiejszej ulicy Armii Krajowej oraz Teatralnej.

Jak wcześniej wspomniano ciasna zabudowa powodowała, iż nawet mały pożar niósł za sobą ogromne spustoszenie – dlatego **władze miasta w XV wieku obligują** mieszkańców do budowania **domów murowanych**. Dodatkowym elementem ochrony przed skutkami pożaru były zbiorniki z wodą ustawiane w różnych częściach miasta[5].

Średniowieczny Bolesławiec borykał się nie tylko z problemami pożarów. Brak troski o **podstawowe zasady higieny powodował liczne choroby i zarazy**. Kultura sanitarna poprawiła się dopiero, gdy rada miasta wydała specjalne dekrety zakazujące np. wylewania nieczystości na jezdnie po brzasku i przed zmrokiem. Z uwagi na bardzo zły stan dróg zakazano również sprzedaży artykułów spożywczych przed bramami miasta, a jedynie na brukowanym rynku.

Pierwsze wzmianki o utwardzaniu ulic pochodzą z XIII w. Było ono jednak dość prymitywnie. Polegało głównie na wrzucaniu do najbardziej grząskich miejsc kamieni. Pierwsze wiarygodne notatki dotyczącego **brukowania ulic pochodzą z XVII w.** Utrzymanie dróg w dobrym stanie było warunkiem dalszego rozwoju miasta, bowiem poprzez Bolesławiec prowadziły ważne szlaki handlowe, którymi przemierzały liczne karawany kupieckie. Zatem utrzymanie dróg we właściwym stanie umożliwiało utrzymanie łączności z ważnymi ośrodkami Śląska, Saksonii i Polski. Dużym sukcesem Bolesławca była **budowa w 1492 r. pierwszej na Śląsku kanalizacji miejskiej** z drewnianymi rurami. Dopiero w XIX w rury te zastąpiono ceramicznymi kanałami.

Początek epoki renesansu charakteryzował się bujnym rozkwitem miasta. Rozwój ten widoczny był zarówno w sferze ekonomicznej i gospodarczej, jak również kulturalnej i naukowej. W 1452 r. pojawiają się pierwsze wzmianki o szkole parafialnej (choć prawdopodobnie powstała wcześniej). Warto podkreślić, iż jednym z uczniów tej szkoły był znany poeta i dworzanin Marcin Opitz (Opeć). W wieku XV wybudowano także pierwszy posterunek poczty[6].

Rozwój Bolesławca został w znaczny sposób zahamowany przez wybuch **Wojny Trzydziestoletniej.** Ponadto miasto borykało się również z własnymi wewnętrznymi

[5] tamże, s. 16-19
[6] [6] tamże, s. 21-22

kłopotami, z których najpoważniejszymi były zamieszki, bunty rzemieślników i chłopów oraz prześladowania religijne. Na domiar złego miasto dziesiątkowały liczne zarazy i epidemie.
W 1642 r. po wybuchu kolejnego pożaru zniszczona została cała zabudowa wraz z przedmieściem, zamkiem i kościołami. A wojnę przeżyło zaledwie 80 osób. Pod koniec wieku XVII na rozwój Bolesławca bardzo niekorzystnie wpłynęła również masowa emigracja rzemieślników, głównie wyznania ewangelickiego. Emigracja związana była z nasilającymi się represjami ekonomicznymi i religijnymi. Spowodowała ona, iż po roku 1699 z 52 szewców zostało jedynie 7. Mimo tych utrudnień miasto w drugiej połowie XVII w. prowadziło szereg inwestycji i remontów dróg, porządkowało zabudowę.[7]

Wiek XVI to rozwój garncarstwa w Bolesławcu. Początkowo fachem tym zajmowało się 5 mistrzów cechowych i liczba ta była niezmienna przez okres 100 lat. Sytuacja ta powodowała, że zarówno pod względem technicznym, jak i artystycznym zachodziły w tym okresie niewielkie zmiany. Dopiero w wieku XVII nastąpił przełom, zarówno jeśli chodzi o ilość zakładów, jak i różnorodność form. Produkowano przedmioty gospodarstwa domowego, jak i wyroby techniczne: dzbanki, naczynia na budyń i do pieczenia ryb, sita, butle na wino i moszcz itp. Nieustannie zmieniała się ich forma - dzbanki o kulistych podbrzuśćach, stały się coraz bardziej smukłe, a żeberkowanie mniej wyraźne. Około połowy XVIII wieku zaczęto stosować nowy rodzaj dekoracji nakładanej białą glinką. Przeważał ornament roślinny, ale były też herby, postacie i zwierzęta. Dzięki swym walorom wyroby ceramiczne stały się pożądanym towarem na wielu rynkach europejskich.

Wojny napoleońskie w początku XIX w., oprócz znacznego zubożenia ludności, spowodowały poważne zniszczenia miasta. Wyburzono celowo lub uległo wojennemu zniszczeniu około osiemdziesiąt budynków. Zniszczono bramy miasta, a kościół i ratusz służył za magazyn żywności, pasz, broni i materiałów wybuchowych. Jednakże reszta wieku, to ponowny rozwój miasta – czas, kiedy powstają zakłady kamionkowe, huta szkła, zakład kąpielowy oraz gazownia. W 1844 r. zbudowano wiadukt kolejowy, a w 1851 r. oficjalnie otwarto linię kolejową[8].

Najważniejsze wydarzenia XX wieku:

1908 r. - utworzenie Muzeum Historycznego (obecnie Muzeum Ceramiki),
1926 r. - otwarcie basenów nieopodal Bobru,
1945 r. - powstanie Miejskiej Biblioteki Publicznej,

[7] tamże, s. 23-25
[8] tamże, s. 27

1951 r. - uruchomienie Zakładów Chemicznych "Wizów";
1952 r. - uruchomienie Bolesławieckiej Fabryki Fiolek i Ampułek "Polfa";
1953 r. - uruchomienie produkcji w ZG "Konrad";
1954 r. - powstanie Młodzieżowego Domu Kultury;
1959 r. - odbudowa Bolesławieckiej starówki (stan surowy);
1963 r. - pierwszy plener ceramiczny;
1967 r. - powstanie Muzeum Ceramiki;
1970 r. - powstanie Bolesławieckiego Ośrodka Kultury;
1975 r. - Bolesławiec przestaje pełnić funkcje powiatu;
1983 r. - powstanie Szkoły Muzycznej;
1991 r. - powstanie Telewizji Lokalnej;
1991 r. - przekazanie budynku po byłym Muzeum Kutuzowa dla Muzeum Ceramiki;
1992 r. - pierwsza edycja "Bluesu nad Bobrem";
1995 r. - otwarcie Działu Historii Miasta w byłym Muzeum Kutuzowa;
1996 r. - uruchomienie oczyszczalni ścieków;
1997 r. - oddanie do użytku składowiska odpadów komunalnych;
1997 r. - XX-lecie działalności Towarzystwa Miłośników Bolesławca;
1997 r. - uroczyste obchody 400-lecia urodzin Martina Opitza;
1999 r. - Bolesławiec stolicą Powiatu.

1.2 Kształtowanie się nazw miasta

Bolesławiec na przestrzeni wieków był pod panowaniem czeskim, niemieckim, polskim. Tym samym nazwa miasta ulegała częstym zmianom. I tak w: 1154 r. był to Szobolezke, w 1202 r. Bolezlauezc, w 1232 r. Boleslawec, w 1251 r. Boleslauec, w 1281 r. Bunzlau, w 1346 r. Boleslavia, w 1359 r. Bunczlaw, w 1571 r. Bunzlau.

1.3 Położenie i środowisko geograficzne

Bolesławiec leży w **południowo-zachodniej części województwa dolnośląskiego** w środkowym biegu **rzeki Bóbr**. Samo miasto i jego okolica należą do obszarów bardzo atrakcyjnych pod względem krajobrazowym, które wzbogacają liczne pomnikowe obiekty przyrody żywej i nieożywionej. W dużej mierze wynika to z położenia obszaru na styku trzech mezoregionów fizyczno-geograficznych: Pogórza Kaczawskiego,

Borów Dolnośląskich i Wysoczyzny Chojnowskiej, które łącząc się ze sobą dzielą obszar na część nizinną i wyżynną.

Miasto leży na wysokości około **190 m. n.p.m.** w miejscu, gdzie rzeka Bóbr opuszcza Pogórze Kaczawskie i wpływa na obszar Borów Dolnośląskich. Na jej prawym brzegu znajduje się starsza część miasta, natomiast na lewym - część przyłączona do miasta w 1975 roku. Jednakże badania archeologiczne wskazują, iż pierwsza osada znajdowała się właśnie na lewym brzegu Bobru.

W ujęciu administracyjnym miasto Bolesławiec stanowi samodzielną jednostkę administracyjno-samorządową, natomiast otaczające go wsie należą do powiatu bolesławieckiego. **Powierzchnia miasta liczy 2281 ha** (…)[9].

Widok na Bolesławiec

W krajobrazie południowej części bardzo wyraźnie zaznacza się krawędź sudeckiego uskoku brzeżnego, która w okolicy Starych Jaroszyc osiąga wysokość 267 m n.p.m. Uskok ten powstał w górnym karbonie w czasie fałdowania Sudetów Wschodnich, a następnie został odnowiony w neogenie. Odrębną jednostkę krajobrazową stanowi dolina Bobru, której szerokość na opisywanym obszarze waha się w granicach od 0,7 do 2,3 km. Rzeka tworzy liczne zakola oraz jedno kolano, znajdujące się na przedłużeniu ulicy Spacerowej, gdzie Bóbr skręca pod kątem około 90 stopni, zmieniając kierunek ze wschodniego na północny. Po zewnętrznej stronie skrętu, w wyniku erozji bocznej i wypłukania lżejszego materiału z

[9] Bugaj Tadeusz, Matwijowski Krystyna *Bolesławiec. Zarys monografii miasta s. 9-10*

osadów glacjalnych, powstało naturalne głazowisko eratyków oraz została odsłonięta warstwa piaskowca.[10]

Bolesławiec znajduje się w zasięgu znacznych **wpływów klimatu morskiego.** Na warunki klimatyczne panujące w Bolesławcu mają również wpływ położone nieopodal Sudety. Średnie roczne temperatury powietrza są wyższe niż przeciętne dla całego kraju, a opady atmosferyczne obfite – do 700 mm rocznie. Zimą przeważają wiatry ocieplające: południowo–zachodnie, latem ochładzające: północno-zachodnie. Trzy najbardziej pogodne, słoneczne miesiące w roku to: wrzesień, maj i październik. Lipiec natomiast zajmuje dopiero ósme miejsce.

Globalne ocieplanie się klimatu w ostatnich latach widoczne jest także w Bolesławcu. Tezę tę potwierdzają następujące dane liczbowe, obliczone na podstawie odczytów temperatur dokonywanych przez pracowników Rejonu Dróg Publicznych w Bolesławcu w latach 1990 - 1991. Średnia roczna temperatura w badanym okresie osiągnęła w Bolesławcu wartość 9 º C, a więc przekroczyła o 1,2 º C średnią wieloletnią. Najcieplejszym miesiącem okazał się sierpień, ze średnią temperaturą 18,6 º C, zaś najzimniejszym grudzień z temperaturą -1 º C[11].

Dorzecze Bobru, które jest największym lewobrzeżnym dopływem Odry, zajmuje cały opisywany obszar. Jego powierzchnia wynosi 5 938,3 km², długość rzeki 268,4 km, a średni roczny przepływ 11,9 m³/s. **Gęstość sieci rzecznej Bolesławca i okolicy**, mierzona jest długością cieków wodnych przepadająca na 1 km². Składają się na nią, oprócz Bobru, trzy niewielkie cieki wodne z wątłymi dopływami: Rakówka, Młynówka i Kruszynka.

Wody stojące to wyłącznie sztuczne zbiorniki, z których większość powstała w wyeksploatowanych wyrobiskach żwirowni w dolinie Bobru. Pozostałe to przeważnie stawy utworzone w podmokłych dolinach istniejących cieków wodnych. Obszar sztucznych zbiorników wodnych zajmuje łącznie powierzchnię kilkudziesięciu hektarów i stale się powiększa.

Zbiorowiska leśne stanowią jedynie ok. 10% całego obszaru. Związane jest to z faktem, iż znaczną część opisywanego obszaru zajmuje zabudowa miejska i wiejska oraz przemysł, zaś wolne od zabudowy połacie są w znacznej większości wykorzystywane rolniczo. Jedyny zwarty kompleks leśny znajduje się na południu między Bolesławcem, Łaziskami, przysiółkiem Grobla i Bożejowicami. Pozostałe zbiorowiska leśne zajmują niewielkie, kilkuhektarowe przestrzenie. Oprócz lasów występują też inne tereny zieleni, jak

[10] tamże, s. 11
[11] tamże, s. 12

np. parki miejskie, w których odnajdziemy 40 gatunków drzew rodzimych i 30 gatunków drzew obcego pochodzenia.[12]

We wspomnianym kompleksie leśnym, występują typowe dla tego okręgu faunistycznego **ssaki:** sarny, lisy, zające, kuny, wiewiórki oraz sporadycznie jelenie i dziki. Spośród **płazów** występują tutaj: kumak nizinny, ropucha szara i zielona, rzekotka drzewna, traszki grzebieniasta i zwyczajna oraz żaba wodna. Spośród **gadów** – padalec, zaskroniec oraz żmiją zygzakowata. Zarówno w granicach administracyjnych miasta, lasach, na obszarach wykorzystywanych rolniczo, jak i w śródmiejskich parkach spotkać można między innymi: wiewiórki, jeże, krety oraz jaskółki, jerzyki, dzięcioły, szpaki, gawrony. Bardzo licznie występuje w Bolesławcu, wyłącznie na terenach zurbanizowanych synogarlica turecka (sierpówka) - ptak z rzędu gołębi, który pojawił się w Polsce dopiero 1947 r. Do najczęściej spotykanych przedstawicieli **ptactwa wodnego** należą: kaczki krzyżówki, cyranki i łyski, pojawiające się na Bobrze oraz na wyeksploatowanych wyrobiskach żwirowni.
W związku ze stałym ocieplaniem się klimatu w ostatnich latach, w Bolesławcu także można spotkać liczne stada łabędzi.

Formy użytkowania gruntów w Bolesławcu

	Tereny zamieszkałe	Użytki rolne	Lasy	Inne
Powierzchnia km²	7.58	6.38	3.98	4.87
Udział procentowy	33.2 %	28.0 %	17.4 %	21.4 %

Do najważniejszych **bogactw naturalnych**, występujących w granicach administracyjnych miasta, należą pokłady **żwirów.** Duże znaczenie gospodarcze posiadają wydobywane w miejscowościach położonych nad Kwisą **iły**, nazywane w języku potocznym glinką kamionkową, wykorzystywane do produkcji słynnej „kamionki bolesławieckiej".

Mimo znacznego uprzemysłowienia, zarówno w mieście, jak i w otaczających je miejscowościach, znajduje się **wiele obiektów przyrodniczych o charakterze pomnikowym**. W „Katalogu pomników przyrody północno-zachodniej części Dolnego Śląska" wymienia się ich 48. Większość z nich to drzewa (37), pozostałe, to duże głazy narzutowe. Z drzew 25 należy do gatunków krajowych, a 12 reprezentuje gatunki obce. Jedynymi obiektami pomnikowymi, które znalazły się na tym terenie wyłącznie w wyniku procesów naturalnych, są **głazy narzutowe**. Przywleczone z północy w okresie

[12] tamże, s. 13

zlodowacenia środkowopolskiego, będącego ostatnim ze zlodowaceń obejmujących zachodnią część Dolnego Śląska. Obiekty te podlegały ingerencji ludzkiej - prawie wszystkie zostały przemieszczone z naturalnego położenia w inne miejsca, wykorzystano je w celach dekoracyjnych lub do upamiętnienia ważnych wydarzeń[13].

Korzystne usytuowanie pozostaje do dziś jednym z głównych atutów miasta. Wyrosło ono bowiem przy historycznych traktach z Wrocławia do Drezna i znad Bałtyku na północ Europy, które w czasach nam współczesnych przekształciły się w ważne szlaki tranzytowe. Z Bolesławca łatwo dotrzeć do miejscowości wypoczynkowych w Karkonoszach i Górach Izerskich, a także do Niemiec i Czech. Z Bolesławca możliwy jest dojazd w czasie krótszym niż 2 godziny do lotnisk międzynarodowych położonych we Wrocławiu i na terenie Niemiec w Dreźnie. Najbliższe przejścia graniczne to: Jędrzychowice, Zgorzelec-Goerlitz oraz Jakuszyce-Harrachov.

1.4 Zabytki miasta

Bolesławiec to miasto, w którym współczesności towarzyszą uroki starej architektury oraz ponad 750 lat doświadczeń i postępu; miasto kultury, wspaniałej ceramiki i zieleni okolicznych Borów Dolnośląskich. Bolesławiec od lat cieszy się opinią jednego z piękniejszych miast na Dolnym Śląsku, który zdobią zabytki:

Ratusz obecna siedziba władz miejskich, wniesiony został prawdopodobnie w połowie XIV w. W latach 1525-1535 powiększany i przebudowywany przez budowniczego Wendela Roskopfa. Temu samemu twórcy należy przypisać także Salę Ślubów (znajdującą się w ratuszu). Stanowi ona rzadki przykład wnętrza, nakrytego sklepieniem z cyrklowym wykresem żeber. W XVIII w. dokonano barokowej przebudowy całego budynku, a pod koniec XIX w. przeprowadzono remont – wyburzono otaczające go kramy i stragany. Wtedy też wmurowano w elewację ratusza piękne renesansowe portale, przeniesione z kamienic rynkowych. Jest to budynek

[13] tamże, s. 14

trzykondygnacjowy, złożony z dwóch prostopadłych skrzydeł nakrytych łamanymi dachami dwuspadowymi, z wieżą w północno-wschodnim narożniku, zwieńczoną barokowym hełmem z latarnią. We wnętrzu, częściowo przebudowanym, zachowała się obecnie sklepiona sień, a w północno - zachodnim narożniku wspaniała sala o bogatym, żebrowym sklepieniu sieciowym. W 1995 r. ratusz przeszedł gruntowny remont.

Kolejną atrakcją turystyczną miasta **są mury obronne**, zbudowane z kamienia w 1316 r. W latach 1479-1480, rozbudowane, a około 1555 r. powiększone o drugi pierścień otaczający miasto. Mury rozdzielały trzy bramy miejskie: Dolną, Górną i Mikołajską, oraz szereg baszt - kwadratowych w pasie wewnętrznym, a półkolistych w zewnętrznym. W XIX w. w czasie wojen napoleońskich, zostały częściowo wyburzone, ale już od 1841 r. rozpoczęto proces przekształcania terenów pofortyfikacyjnych na promenadę. Dzięki malowniczo ukształtowanej zieleni i reprezentacyjnym budowlom, stała się ona centrum kulturalnym i wypoczynkowym miasta.

Kościół parafialny Najświętszej Marii Panny i Św. Mikołaja. Pierwotny kościół, fundacji św. Jadwigi Śląskiej z lat 1243-1261, uległ zniszczeniu podczas wojen husyckich. Odbudowany w latach 1482 -1521, został spalony w 1642 r. w czasie najazdu Szwedów. W latach 1665 -1692 przy współpracy z architektem Juliuszem Simonettim został ponownie odnowiony. Z niewielkimi zmianami w XIX w., zachował się do chwili obecnej. We wnętrzu kościoła zwraca uwagę bogato rzeźbiony ołtarz główny, pochodzący z początków XVIII w., z figurami wykonanymi przez warsztat J. Webera, oraz szereg epitafiów z XVI i XVII w.

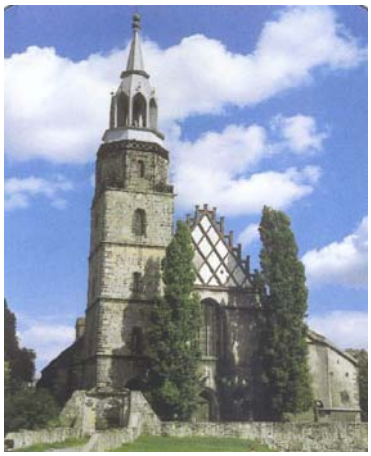
Na uwagę zasługuje także 450-metrowy **wiadukt kolejowy** z ciosanych kamieni. Jest jednym z najdłuższych tego typu w Europie i zaliczany do najciekawszych zabytków techniki w tej części Europy. Wzniesiono go w latach 1844-46 pod kierunkiem Engelhardta Gansela. Mierzy 490 m długości, 26 m wysokości i 8 m szerokości. Uroczystego otwarcia dokonał w 1851 r. król pruski Fryderyk Wilhelm III, co upamiętnia tablica wmurowana w jedno z przęseł wiaduktu. Do dziś

uznawany jest nie tylko za wysokiej klasy wytwór techniki, ale także za cenny obiekt artystyczny, porównywalny do rzymskich akweduktów.

Cennym zabytkiem miasta jest także **pomnik poświęcony Michałowi Kutuzowowi,** pogromcy Francuzów w kampanii napoleońskiej, który w roku 1813 zmarł właśnie w Bolesławcu. Obiekt ten postawiono w 1918 r. na polecenie króla Prus Fryderyka Wilhelma III, według projektu wybitnych artystów: Karla Friedricha Schinkla i Gottfrieda Schadowa. Pierwotnie umieszczony był na Rynku, jednak w roku 1893 został przeniesiony na promenadę. W 2000 r. został rozebrany w celu przeprowadzenia gruntownej konserwacji, by w maju 2001 r. powrócić na promenadę.

Kolejną atrakcją miasta jest **Muzeum Ceramiki** - jedno z nielicznych tego typu w Europie. Zostało utworzone w roku 1908, w budynku połączonym ze starą basztą, należącą do systemu fortyfikacji miejskich. Obecne muzeum działa od 1953 r., a od 1967 r. specjalizuje się w gromadzeniu zbiorów związanych z ceramiką, głównie kamionką bolesławiecką – od najdawniejszej po współczesną. Od 1995 r. muzeum posiada też Dział Historii Miasta. Zwiedzający oprócz kamionki bolesławieckiej mogą zobaczyć również kilkadziesiąt przykładów zabytkowej kamionki z Niemiec, Austrii, Czech, Holandii i Anglii. Oprócz stałych ekspozycji, muzeum organizuje wystawy czasowe o różnorodnej tematyce.

Za klasztorem Dominikanów stoi neorenesansowa bryła budynku dawnego arsenału miejskiego z roku 1822, przebudowanego w roku 1886 na **teatr miejski.** Został on **g**runtownie przebudowany około połowy XIX w. na teatr o formach klasycystycznych. Warto podkreślić, iż na deskach tego teatru swoją drogę artystyczną rozpoczynało wielu sławnych niemieckich aktorów.



Innym niezwykle cennym zabytkiem miasta jest **Kościół Wniebowzięcia Najświętszej Marii Panny** – uważany za najcenniejszy zabytek sztuki sakralnej w Bolesławcu. Obecna budowla w stylu gotyckim powstała pod koniec XV w., wzniesiona przez wędrowny zespół murarsko-kamieniarski z regionu saksońsko-łużyckiego. W roku 1642 kościół został spalony, a prace przy odbudowie trwały do końca XVII w. Kościół zachował swój średniowieczny kształt, ale wnętrze otrzymało bogaty wystrój barokowy. Szczególnie cenny jest ołtarz główny, przedstawiający Wniebowzięcie Najświętszej Maryi Panny, autorstwa J. L. Webera, ukończony w roku 1725, oraz obraz „Chrystus Ukrzyżowany" J.W. Neunhertza z 1736 r.

Kościół p.w. MB Nieustającej Pomocy – został wzniesiony na terenie dawnego zamku, zniszczonego w 1642 r. Skromna barokowa świątynia powstała w latach 1752-56. Imponującą, neogotycką wieżę dobudował bolesławiecki architekt Engelhardt Hansel w latach 1834-35.

Innym ciekawym przykładem architektury miejskiej jest budynek **Sądu Rejonowego,** wybudowany w latach 1861-64 według projektu zgorzeleckiego architekta Oppermanna. Pierwotnie był to budynek gimnazjum. Wewnątrz znajduje się piękna aula, bogato dekorowana, m.in. płaskorzeźbami przedstawiającymi wybitne postacie świata nauki i kultury.

1.5 Ludność

W końcu 2001 r. Bolesławiec zamieszkiwało **42.574 mieszkańców**, w tym 22.309 (52.4%) kobiet i 20.265 (47,68%) mężczyzn. Zaznaczyć należy, że przewaga liczebna kobiet pojawia się dopiero w grupie wiekowej powyżej 60 roku życia, co związane jest z faktem, iż statystycznie kobiety żyją dłużej od mężczyzn. Od roku 1997 obserwuje się wyraźny spadek liczby stałych mieszkańców Bolesławca. Wśród przyczyn tego zjawiska wymienić należy:

- ujemny przyrost naturalny;
- zahamowanie migracji ludności ze wsi do miast;
- powstanie osiedla mieszkaniowego w Trzebieniu (wymeldowania z Bolesławca);

- migracja mieszkańców Bolesławca do powstających osiedli domów jednorodzinnych np. w Kruszynie;
- zjawisko migracji absolwentów do dużych ośrodków miejskich jak Wrocław, Poznań itp.

1.6 Przedsiębiorczość w Bolesławcu

W roku 2005 w Urzędzie Miasta było zarejestrowanych 3750 podmiotów gospodarczych oraz 83 organizacje non profit. Do najbardziej znanych przedsiębiorstw w Bolesławcu zaliczyć należy:

- Zakłady Ceramiczne Bolesławiec,
- Zakład ceramiczny "Wiza" Poland Produkcja ceramiki stempelkowej,
- Ceramika Artystyczna Spółdzielnia Rękodzieła Artystycznego,
- Bolesławiecka Fabryka Materiałów Fabrycznych S.A Polfa Bolesławiec,
- PPHZ Rulimpex,
- EDIR PPHU Konfekcjonowanie odzieży,
- Przedsiębiorstwo Zbożowo –Młynarskie w Bolesławcu S.A.

1.7 Sławni ludzie

Spośród wielu znanych ludzi związanych z Bolesławcem warto wymienić choćby kilku:

- **Marcin Opitz** - ur. w 1597 r., poeta, nadworny pisarz, historiograf, twórca poezji niemieckiej. W ostatnich latach życia został mianowany przez Władysława IV Wazę sekretarzem królewskim i wysłany do Gdańska.

- **Michał Iłłarionowicz Goleniszczew-Kutuzow** (Михаил Илларионович Кутузов) - ur. 16 września 1745 r. w Petersburgu, zm. 28 kwietnia 1813 r. w Bolesławcu. Książę, rosyjski feldmarszałek i wódz. W czasie wyprawy Napoleona I na Moskwę w 1812 r. przejął dowództwo armii rosyjskiej przed bitwą pod Borodino. Za kampanię w 1812 r. otrzymał tytuł księcia smoleńskiego.

- **Giulio Simonetti** - rzeźbiarz włoski, jeden z twórców wystroju kościoła Wniebowzięcia NMP. Osiedlił się w Bolesławcu w 1689 r.

1.8 Wydarzenie kulturalne i sportowe w Bolesławcu

Życie kulturalne i artystyczne zasługuje w Bolesławcu na najwyższe uznanie. Cyklicznie przy współpracy Urzędu Miasta organizowane są festiwale, plenery ceramiczno-rzeźbiarskie, warsztaty i przeglądy muzyczne, Dni Miasta i Europy. Warto podkreślić, iż niektóre z nich mają charakter imprez międzynarodowych.

Miasto przedstawia także bogatą **ofertę sportową**, oprócz licznych klubów sportowych Miejskiego Ośrodka Sportu i Rekreacji, cyklicznie organizowane są zawody jeździeckie o Puchar Prezydenta Miasta, biegi uliczne, wyścigi kolarskie oraz turnieje brydżowe.

2. KRÓTKA CHARAKTERYSTYKA URZĘDU MIASTA BOLESŁAWIEC

Urząd Miasta Bolesławiec **mieści się w 3 budynkach**: ratuszu (Rynek 41), w budynku potocznie nazywanym „biurowcem" znajdującym się przy pl. J. Piłsudskiego 1a oraz w budynku Miejskiego Ośrodka Pomocy Społecznej przy ulicy Cichej 7.

W Urzędzie znajduje się **9 wydziałów**: organizacyjno – administracyjny, finansowo-budżetowy, zamówień publicznych i inwestycji miejskich, stanu cywilnego, spraw obywatelskich, mienia i gospodarki przestrzennej, rozwoju i promocji miasta, komunalny oraz społeczny. W nich klienci mogą załatwić około 120 różnych spraw.

Spośród wszystkich zatrudnionych w Urzędzie Miasta (116 osób) prawie 70% posiada wykształcenie wyższe, natomiast średnie – nieco ponad 30%.

Ratusz to siedziba władz miasta Bolesławiec, którego **Prezydentem** od 19 listopada 2002 r. jest Piotr Roman, ur. 5 października 1962 r. mgr politologii, nauczyciel, radny Rady Miejskiej w Bolesławcu I i II kadencji (1990-1994 i 1994-1998), delegat miasta Bolesławca do Sejmiku Samorządowego Gmin Województwa Jeleniogórskiego I i II kadencji, w II kadencji Przewodniczący Prezydium Sejmiku, 1998-2002 Starosta Bolesławiecki.

Zastępcą Prezydenta Miasta Bolesławiec od 21 listopada 2002 r. jest Karol Stasik, ur. 26 września 1946 r. mgr inż. chemik ceramik, w latach 1998-2002 radny Rady Powiatu Bolesławieckiego - Wiceprzewodniczący Rady Powiatu Bolesławieckiego. W latach poprzednich związany między innymi z Zakładami Płytek Ceramicznych Opoczno, Przysuchą, "Przyborsk' w Gierałtowie oraz z Zakładami Ceramicznymi Bolesławiec, gdzie piastował funkcję z-cy dyrektora ds. produkcji.

Od 21 listopada 2002r. **Zastępcą Prezydenta Miasta** jest również Andrzej Chodyra, ur. 3 maja 1953 r. inż. budownictwa, w latach 1994-1998 radny Rady Miejskiej w Bolesławcu, 1998-2002 radny Rady Powiatu Bolesławieckiego - Przewodniczący Komisji Budżetu. W latach poprzednich związany między innymi z Zakładami Remontowo-Budowlanymi oraz szkolnictwem - nauczyciel przedmiotów zawodowych.

Skarbnikiem Miasta Bolesławiec od 1 stycznia 1999 r. jest Bożena Szymczak, ur. 4 czerwca 1949 r. mgr ekonomii. W latach poprzednich związana między innymi z WSS "Społem" Opole, Cementownią "Podgrodzie" w Raciborowicach, gdzie pełniła funkcję z-cy

dyrektora ds. obrotu towarowego, Wojewódzkim Szpitalem dla Psychicznie i Nerwowo Chorych w Bolesławcu oraz z MZK Bolesławiec, gdzie pełniła funkcję głównej księgowej.

Od 1 stycznia 2003 r. **Sekretarzem Miasta Bolesławiec** jest Jerzy Zieliński, ur. 4 lutego 1957 r. mgr filologii polskiej i mgr prawa, nauczyciel, dyrektor szkoły, dyrektor Delegatury Kuratorium Oświaty, Burmistrz Miasta Lubania (w latach 1993-1998) oraz Sekretarz Powiatu Lubańskiego (w latach 1999 - 2002).

Urząd Miasta Bolesławiec podążając śladem innych urzędów **rozpoczął w roku 2003** działania związane z wdrażaniem systemu zarządzania jakością PN-EN ISO 9001:2001. Działania te obejmowały procesy reorganizacyjne struktury zarządzania:

Utworzono 4 piony zarządcze:

- Komunalny,
- Społeczny,
- Finansowy,
- Administracyjny.

Połączono wydziały realizujące zbliżone zadania:

- Gospodarki Komunalnej i Gospodarki Mieszkaniowej w Wydział Komunalny,
- Gospodarki Gruntami i Architektury i Budownictwa w Wydział Mienia i Gospodarki Przestrzennej,
- Oświaty i Kultury, Sportu i Spraw Społecznych w Wydział Społeczny,
- Włącznie Pełnomocnika Prezydenta ds. Uzależnień do Wydziału Społecznego,
- Włączenie Inspektoratu Obrony Cywilnej do Wydziału Spraw Obywatelskich.

Kolejną zmianą było zlikwidowanie stanowisk obsługowych. Usługi typu: transport osobowy i doręczanie przesyłek urzędowych zlecono innym podmiotom gospodarczym.

Inne usprawnienia i osiągnięcia to:

- Utworzenie Stowarzyszenie Poręczeń Kredytowych,
- Uchwalenie stypendiów naukowych dla najzdolniejszych uczniów,
- Uruchomienie monitoringu wizyjnego miasta,
- Dofinansowanie dodatkowych patroli Policji,
- Utworzenie Straży Miejskiej,

- Utworzenie Zamiejscowego Ośrodka Dydaktycznego AGH z Krakowa,
- Wybudowanie dużego placu zabaw przy ul. Łukasiewicza,
- Oznakowanie 206 km ścieżek rowerowych.

W związku z powyższym w Bolesławcu dotychczasowy model administracji został zastąpiony nowatorskim modelem publicznego, menadżerskiego zarządzania, charakteryzującego się między innymi tym, że administracja jest zorientowana na obywatela. Pracownicy Urzędu potwierdzają tezę, że klient Urzędu winien być traktowany tak samo, jak klient każdej innej organizacji, a zabiegi o jego satysfakcję muszą być stale podnoszone. Potwierdzeniem słuszność decyzji o rozpoczęciu etapu wdrożenia SZJ ISO władze miasta widzą w znacznym usprawnieniu pracy Urzędu. Przejrzyste, sprecyzowane procedury postępowania poprawiły organizację pracy, usprawniły jakość obsługi klienta oraz skróciły czas załatwiania spraw. Innym powodem, dla którego zdecydowano się na wdrożenie SZJ ISO była chęć poprawy wizerunku Urzędu i urzędników.

W styczniu 2004 r. przedstawiono klientom i pracownikom Urzędu następującą **Misję i Politykę Jakości:**

Naszą misją jest profesjonalne działanie Urzędu przyjaznego dla interesantów
Realizujemy to poprzez:

- Działanie w ramach obowiązujących przepisów prawnych,
- Badanie i analizowanie potrzeb mieszkańców,
- Spełnianie potrzeb interesantów,
- Komunikację z opinią publiczną,
- Włączenie mieszkańców w działania Urzędu,
- Wykonanie zadań przyjętych w strategii rozwoju miasta,
- Poszanowanie środowiska naturalnego.

Wszyscy pracownicy Urzędu muszą być świadomi, że każda wykonana przez nich czynność służy pełnemu usatysfakcjonowaniu interesanta.
Zobowiązujemy się do:

- Zapewnienia pełnej informacji o sposobie załatwiania spraw w Urzędzie,
- Rzetelnego, wnikliwego, terminowego i bezstronnego załatwiania spraw,
- Uwzględniania zebranych opinii o poziomie świadczonych usług,

- Stałego podnoszenia kwalifikacji pracowników Urzędu,
- Określenia przejrzystego zakresu obowiązków poszczególnych pracowników,
- Wprowadzenia, utrzymania i doskonalenia systemu zarządzania jakością spełniającego wymagania normy PN-EN ISO 9001:2001,
- Zapewnienia zasobów umożliwiających realizację powyższych celów.

Uwieńczeniem prac Urzędu w wyżej wymienionym zakresie jest przyznanie 28 lipca 2004 roku certyfikatu jakości, potwierdzającego spełnienie wymagań normy **PN-EN ISO 9001:2001.**

Oprócz wymienionego certyfikatu Urząd posiada również inne prestiżowe nagrody i wyróżnienia, między innymi: **Dolnośląski Klucz Sukcesu za rok 1999 w kategorii "Najbardziej gospodarna gmina miejska" oraz Gmina Fair Play" za rok 2003.**

Urząd Miast Bolesławiec pragnie również przyczynić się do budowania przejrzystego, skutecznego i uczciwego samorządu poprzez wdrożenie sześciu zasad dobrego rządzenia. W tym celu w roku 2004 przyłączył się do akcji społecznej **"PRZEJRZYSTA POLSKA".**

3. CZĘSTOTLIWOŚĆ BADAŃ SATYSFAKCJI KLIENTÓW I MOŻLIWE TECHNIKI BADAWCZE

Punkt 8.2.1 normy ISO 9001:2000 zakłada, iż jednym z mierników funkcjonowania systemu zarządzania jakością jest monitorowanie zadowolenia klienta. Każda organizacja działająca w tym systemie, zobligowana jest do weryfikowania, czy wszystkie wymagania, potrzeby i oczekiwania są spełniane. Urząd Miasta Bolesławiec mając na uwadze fakt, iż oczekiwania powstają na podstawie indywidualnych czynników, i są bezpośrednio związane z potrzebami klienta zdecydował, iż powinny być przedmiotem nieustannych analiz i diagnoz. Dlatego też monitorowanie satysfakcji jest w Urzędzie Miasta Bolesławiec procesem ciągłym. Warto podkreślić, iż Najwyższe Kierownictwo[14] uznało, że sama analiza księgi skarg i zażaleń nie jest wystarczająca, by poznać rzeczywiste odczucia mieszkańców Bolesławca i innych klientów Urzędu. Pamiętać bowiem należy, iż procent osób składających skargi w różnego rodzaju instytucjach jest znikomy (około 4%). Jest to wynikiem braku znajomości przepisów i procedur składania skarg oraz obawy, iż pisemne, nie anonimowe wyrażenie niezadowolenia może zaszkodzić osobie skarżącej się. Dlatego też Urząd Miasta Bolesławiec systematycznie przeprowadza badania satysfakcji klientów przy pomocy różnych narzędzi badawczych. Poprzednie badania przeprowadzano w roku 2004 wykorzystując uproszczony kwestionariusz ankiety. Raz na kwartał sporządzany był raport z wyników badań. Obecnie w celu ciągłego doskonalenia Najwyższe Kierownictwo Urzędu Miasta Bolesławiec podjęło decyzję o przeprowadzeniu kompleksowych, profesjonalnych badań socjologicznych przy wykorzystaniu wiedzy i doświadczenia niezależnej firmy konsultingowej.

Niezależnie od normy ISO istnieją dwa stanowiska, co do częstotliwości przeprowadzania badań satysfakcji.

Pierwsze z nich mówi, iż porównanie wyników kolejnych badań, powtarzanych w odstępach, co kilkanaście miesięcy, obrazuje wpływ podejmowanych działań oraz wdrażanych w organizacji zmian. Systematyczne badanie poziomu zadowolenia klientów dostarcza bowiem wielu cennych informacji, przydatnych do dalszego doskonalenia Urzędu.

Drugie stanowisko badaczy rynku zakłada, że zbyt częste przeprowadzanie badań grozi popadnięciem w rutynę, zarówno ze strony respondentów, jak i badaczy.

[14] *Zgodnie z terminologią normy ISO 9001:2000*

Warto podkreślić, iż większość firm przeprowadzających badanie satysfakcji nie stosuje standardowych, ujednoliconych narzędzi badawczych. Oznacza to, że dobór próby, metody i narzędzi badawczych dostosowywany jest indywidualnie do potrzeb konkretnych problemów czy klienta. Za każdym razem są więc "szyte na jego miarę". Nawet firmy stosujące czy oferujące standardowe zestawy pytań uzupełniają zwykle swe narzędzia o zagadnienia specyficzne dla danej organizacji. Zaletą standardowych kwestionariuszy jest fakt, że zostały już one wielokrotnie przetestowane, a niektóre z nich posiadają nawet normy, z którymi można porównać uzyskane wyniki. Oprócz kwestionariuszy wywiadu i ankiet (dostępnych np. na stronie internetowej) jednostki administracji samorządowej stosują jeszcze inny rodzaj badań: - klienci po wyjściu z urzędu mają możliwość wyrażenia swojej opinii poprzez wrzucenie piłki z odpowiednim kolorem do urny. Metoda ta jest wprawdzie obarczona pewnym błędem, bowiem klient może wrzucić na raz bardzo dużą liczbę kulek – ale jest to również dla urzędników bardzo szybki komunikat zwrotny.

Generalnie zaleca się, aby połączyć kilka metod ilościowych i jakościowych. Pozwala to, bowiem na uzyskanie zarówno ogólnych, jak i pogłębionych informacji odnośnie satysfakcji klientów.

II. CZĘŚĆ EMPIRYCZNA

1. ZAŁOŻENIA BADAWCZE

Aby właściwie rozumieć satysfakcję, niezbędne jest zdefiniowanie tego pojęcia. Według słownika języka polskiego wydawnictwa PWN, **satysfakcja** (fr. satisfaction, z p.-łac. satisfactio zadośćuczynienie) to „uczucie przyjemności, zadowolenia (np. z dokonania czegoś)" lub „zadośćuczynienie za wyrządzoną komuś krzywdę, za obrazę, dawniej zwłaszcza pojedynek". Warto podkreślić, iż satysfakcja jest odczuciem **niewątpliwie pozytywnym**, ale także **subiektywnym.** Analogiczna sytuacja może sprawić, że satysfakcja wystąpi u jednej osoby, natomiast nie pojawi się u innej. Ma na nią wpływ bowiem wiele czynników, różnie wartościowanych w przypadku różnych osób. Satysfakcja może pojawić się lub też nie wystąpić na skutek porównania oczekiwań opartych o poprzednie doświadczenia, indywidualne wymagania czy przekonania polityczne z rzeczywistą sytuacją poznaną w trakcie rozwiązywania problemu. Dlatego też trudno jest przewidzieć, które działania okażą się satysfakcjonujące dla konkretnych klientów. Wynika stąd prosty wniosek, że satysfakcja jest powiązana z różnicą między oczekiwaniami, a percepcją sytuacji. Brak różnicy oznacza satysfakcję, lepsza ocena sytuacji w stosunku do oczekiwań oznacza entuzjazm, natomiast oczekiwania przewyższające ocenę sytuacji oznaczają niezadowolenie. Ważnym wnioskiem płynącym z tych rozważań jest fakt, że satysfakcja często nie ma bezpośredniego związku z rzeczywistą sytuacją, a raczej z percepcją, postrzeganiem tej sytuacji przez samego klienta. Pamiętać należy jednak o tym, iż mimo że satysfakcja może nie mieć zbyt wiele wspólnego ze stanem rzeczywistym, jest ona jedyną miarą funkcjonowania organizacji i SZJ.

Badanie zadowolenia klientów z pracy urzędów i urzędników jest stosunkowo nową jakością w polskim życiu publicznym. W pewnym stopniu wiąże się to ze spełnieniem wymogów norm ISO, jednak dość często włodarze gmin chcą po prostu poznać opinie mieszkańców na temat pracy podległych im urzędów. Problem, z którym już na początku ma do czynienia badacz, jest istnienie silnego związku pomiędzy oceną władz miasta, a oceną pracy urzędników. Preferencje polityczne mieszkańców, to czy znajdują się wśród zwolenników lub przeciwników osób rządzących, znacznie wpływa na poziom zadowolenia z usług urzędu. Rzeczowe badania miały z założenia dać odpowiedź na pytanie: czy klienci są zadowoleni z pracy Urzędu Miasta Bolesławiec.

Nie miało to być zatem badanie określające zadowolenie z pracy władz miasta, chociaż tak jak wspomniano, trudno te dwie sprawy odseparować od siebie. Dobór pytań badawczych

ustalono w taki sposób, aby kwestie polityczne jak najmniej wpływały na odpowiedzi respondentów.

Problemy i pytania badawcze

Sformułowano dwa ogólne pytania badawcze i dziewięć szczegółowych. Pierwszym pytaniem ogólnym było: „Czy klienci są zadowoleni z jakości obsługi w Urzędzie Miasta oraz jakie cechy społeczno-demograficzne wpływają na tę ocenę?". Drugie pytanie dotyczy charakterystyki silnych i słabych stron Urzędu Miasta Bolesławiec. Pytania szczegółowe wynikają z przeprowadzonej operacjonalizacji pojęcia „zadowolenie z pracy urzędu". Ogólnie pojęcie zadowolenia można zdefiniować jako „stan odczuwany przez jednostkę, związany z porównaniem postrzeganych cech produktu lub usługi oraz oczekiwań jednostek dotyczących tychże cech". Pojęcie zadowolenia można utożsamić z pojęciem satysfakcji, gdyż według Nigel Hill i Jima Alexandra - autorów podręcznika „Pomiar satysfakcji i lojalności klientów"[15]- poziom satysfakcji klienta jest odzwierciedleniem tego, w jakim stopniu produkt całkowity oferowany przez daną organizację zaspokaja zbiór wymagań klienta. Założono, że na całkowity produkt oferowany przez Urząd Miasta Bolesławiec, oprócz załatwiania spraw urzędowych, składa się również wystrój zewnętrzny i wewnętrzny budynku, struktura organizacyjna, funkcjonalność oficjalnej strony internetowej UM Bolesławiec oraz organizowane wydarzenia kulturalne, sportowe i okolicznościowe inne. Założono również, że katalog czynników wpływających na zadowolenie z pracy Urzędu Miasta zostanie uzupełniony po przeprowadzeniu badań rozpoznawczych metodą wywiadów ustrukturalizowanych. Te założenia pozwoliły na sformułowanie szczegółowych pytań badawczych:

1. Czy podział zadań i struktura organizacyjna Urzędu Miasta Bolesławiec jest jasna dla klientów (czy wiedzą jakich informacji mają szukać i w których wydziałach)?
2. Czy klienci są zorientowani w sposobach załatwienia ważnych dla nich spraw?
3. Czy wystrój zewnętrzny Urzędu Miasta Bolesławiec wpływa na ocenę pracy Urzędu i zadowolenie klientów z obsługi?,
4. Jak bardzo przydatna dla klientów jest strona internetowa Urzędu Miasta Bolesławiec i jak często korzystają oni z umieszczonych tam informacji?
5. Czy organizowane przez Urząd Miasta Bolesławiec wydarzenia kulturalne, sportowe, okolicznościowe i inne wpływają na ocenę zadowolenia z pracy Urzędu, jeśli tak, to w jaki sposób?

[15] Hill Nigel, Alexander Jim, *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*

Dodatkowo wprowadzono dwa pytania dotyczące pożądanych przez klientów usprawnień mających na celu podnieść stopień ich zadowolenia z obsługi. Pytania te brzmiały: „Co według klientów należałoby usprawnić, zmienić, by Urząd był bardziej przyjazny?" oraz „Czy pomysły usprawnienia pracy Urzędu stosowane w innych instytucjach (m.in.: załatwianie spraw przez Internet, porady on-line (na zasadach chatu internetowego), bezpłatna infolinia telefoniczna, Biuro Obsługi Klienta czynne do godziny 22:00), przypadłyby do gustu klientom i które z nich byłyby najbardziej pożądane?".

Na etapie formułowania pytań badawczych ustalono, że ważne dla włodarzy miasta jest poznanie opinii mieszkańców na temat funkcjonowania w jednym budynku („biurowiec" przy pl. Piłsudskiego 1a) Starostwa Powiatowego i Urzędu Miasta. Postawiono klika pytań: „Czy klienci potrafią odróżnić sprawność funkcjonowania Urzędu Miasta od funkcjonowania Starostwa Powiatowego? Czy to, że oba Urzędy mieszczą się w jednym budynku jest ułatwieniem, czy utrudnieniem dla klienta? Czy ocena pracy urzędników Starostwa wpływa na ocenę pracy urzędników Urzędu Miasta, jeśli tak, to w jaki sposób?". Jednak w toku przeprowadzonych rozmów wstępnych zarówno z pracownikami Urzędu, jak i z klientami, uznano, że problem ten jest bardziej złożony i zakresem wykracza poza główny obszar tematyczny badań. Dlatego też w badaniach głównych ograniczono się jedynie do zagadnienia znajomości podziału kompetencji pomiędzy poszczególnymi podmiotami, stwarzając tym samym podwaliny do ewentualnych badań tego zagadnienia.

Ostatnim z pytań badawczych było pytanie „Czy ewentualne niezadowolenie klientów wynika z czynników zależnych od Urzędu Miasta Bolesławiec (jakość obsługi, kompetencje pracowników, itp.) czy z przyczyn niezależnych (wynikających z norm ustawodawstwa polskiego). Jednak zasadność tego pytania będzie można stwierdzić dopiero po analizie pozostałych pytań badawczych. Okazać się może bowiem, że klienci są raczej zadowoleni z pracy Urzędu, niezależnie od tego czy ich sprawa została załatwiona pomyślnie, czy nie. Na etapie projektowania badań pozostano jednak przy tej formie pytania.

Mając tak sformułowane pytania i problemy badawcze przystąpiono do fazy rozpoznawczej badań.

2. WNIOSKI Z BADAŃ ROZPOZNAWCZYCH

Głównym celem badań rozpoznawczych było zidentyfikowanie kryteriów, jakimi posługują się klienci podczas oceny swojego zadowolenia z obsługi. Dodatkowo odpowiedzi ankietowanych pozwoliły na ustalenie kafeterii do większości pytań zamkniętych. Przeprowadzono 21 wywiadów ustrukturalizowanych, 10 wśród klientów, którzy przyszli do Urzędu Miasta i 11 wśród osób czekających w kolejce do wydziału komunikacji Starostwa Powiatowego. Założono bowiem, że każdy z ankietowanych, niezależnie z jaką sprawą przychodzi ma określone zdanie na temat pracy urzędników w Bolesławcu. Każda z ankietowanych osób odpowiadała na następujące pytania:

1. Z jaką sprawą przychodzi Pan/Pani do Urzędu?
2. Jakiego rodzaju sprawy załatwiał/a Pan/Pani w ciągu ostatniego roku w Urzędzie?
3. Czy bez problemu trafił/a Pan/Pani do właściwego urzędnika?
4. Co szczególnie podoba się Panu/Pani w funkcjonowaniu Urzędu Miasta Bolesławiec?
5. A co Panu/Pani przeszkadza?
6. Co według Pana/Pani należałoby usprawnić w Urzędzie?
7. W jakich warunkach chciałby Pan/Pani być przyjmowany?
8. Jakie według Pana/Pani cechy charakteryzują dobrego urzędnika?
9. Jakie cechy irytują Pana/Panią w urzędnikach?
10. Proszę dodać coś od siebie na temat pracy Urzędu Miasta. Swoje uwagi, spostrzeżenia, rady.

Najważniejsze ze względu na badania satysfakcji było ustalenie elementów składowych zadowolenia klientów z usług Urzędu Miasta. Z odpowiedzi na pytanie 4,5,7,8 i 9 ustalono, że najważniejszym dla ankietowanych jest to, by urzędnik był kompetentny, pomocny, uprzejmy i sprawnie obsługiwał klientów. Kilka osób zwróciło uwagę, że musi być schludny oraz nieskorumpowany. Większość osób podkreślało w wypowiedziach, by urzędnicy nie odsyłali interesantów od pokoju do pokoju, tylko sami załatwiali potrzebne znaczki, druki etc. Wielu respondentom przeszkadza brak informacji o trybie załatwiania sprawy oraz niedotrzymywanie terminów. Niektórzy ankietowani sygnalizowali problem mylenia pokoi i wydziałów Urzędu Miasta. Na podstawie tych odpowiedzi ustalono zakres czynników mających wpływ na zadowolenie klientów z obsługi, który posłuży do określenia wskaźnika satysfakcji klientów z pracy Urzędu Miasta. Również pytanie 10 kwestionariusza zostało skonstruowane na podstawie odpowiedzi o chętnie widziane usprawnienia i udogodnienia w

Urzędzie. Co ważne, odpowiedzi ankietowanych posłużyły również do zdefiniowania pojęcia „budynek Urzędu Miasta". Otóż fizycznie wydziały Urzędu Miasta zlokalizowane są w trzech różnych gmachach. Wydział Finansowo-Budżetowy oraz Wydział Organizacyjno-Administracyjny, znajdują się w ratuszu, Wydział Komunalny (dodatki mieszkaniowe) znajduje się w budynku Miejskiego Ośrodka Pomocy Rodzinie przy ul. Cichej 1., pozostałe wydziały mieszczą się w budynku przy pl. Piłsudskiego 1 A w tzw.: „biurowcu". Jednak w trakcie wypowiedzi ustalono, że ankietowani utożsamiają budynek Urzędu Miasta z „biurowcem", bowiem tu zlokalizowanych jest większość wydziałów, w których załatwianych jest większość spraw. Ratusz ankietowani utożsamiają z siedzibą władz, natomiast budynek przy ul. Cichej – z siedzibą MOPS - u. Taką też definicję przyjęto w trakcie konstruowania pytań kwestionariuszowych.

W trakcie badań rozpoznawczych przeprowadzono również wywiady z pracownikami poszczególnych wydziałów. Zadano im następujące pytania:

1. Co zmieniło się w Państwa pracy po wprowadzeniu normy PN- EN ISO 9001:2001?
2. Czy według Pani/Pana jest jeszcze coś co można by było usprawnić w pracy Pani/Pana wydziału?
3. Z czym według Pani/Pana klienci mają największe problemy. Jakie problemy zgłaszają, na co się najczęściej skarżą?
4. Jaki typ klienta jest najbardziej kłopotliwy dla Pani/Pana?
5. Czy klienci Pani/Pana wydziału muszą czasami stać w kolejce. Jeśli tak, to jak długo?
6. Czy zdarza się, że klient jest odsyłany do innych wydziałów po informacje?
7. Czy klienci przychodząc załatwiać sprawę mają wszystkie niezbędne załączniki do wniosku?
8. Ile razy, średnio, przychodzi klient, by załatwić jedną sprawę?
9. Czy udzielacie Państwo odpowiedzi telefonicznie bądź via-e-mail?
10. Za co jest Pani/Pan najczęściej chwalona/chwalony przez klientów?
11. Pani/Pana uwagi, spostrzeżenia.

Najważniejsze spostrzeżenia, jakie zdobyto tą drogą, to kwestie związane z niewystarczającą liczbą sprzętu, co uniemożliwia szybszą obsługę klientów. Pojawiły się też sugestie, iż klienci powinni się kontaktować bezpośrednio z pracownikami wydziałów, a nie poprzez BOI, gdyż to powoduje ich niepotrzebne chodzenie od wydziału do wydziału. Pracownicy potwierdzili, że odpowiadają telefonicznie i mailowo na pytania od klientów. Problemy klientów, jakie dostrzegają pracownicy, to problemy związane z: poprawnym wypełnieniem wniosków, uiszczaniem opłat, przechodzeniem z „biurowca" do budynku na ul. Cichej i z powrotem oraz

to, że czasami muszą stać w kolejkach. Generalnie pracownicy wypowiadali się bardzo życzliwie o klientach, często utożsamiają się z ich problemami. Dość ważny dla dalszych założeń był fakt, że pracownicy w większości dostrzegli pozytywne zmiany po wprowadzeniu norm ISO. Takie założenie bowiem wymogło zastosowanie określonej metodologii badań. Po pierwsze należało dotrzeć do tych osób, które załatwiały sprawy w Urzędzie nie dalej niż rok temu, by zmierzyć poziom satysfakcji z pracy Urzędu Miasta, pracy według norm ISO. Po drugie narzucony został bardzo krótki termin realizacji badań (od 15 maja do 15 lipca 2005r.). Te dwa czynniki sprawiły, że zdecydowano się na **nielosowy dobór próby**.

3. DOBÓR PRÓBY OKOLICZNOŚCIOWEJ

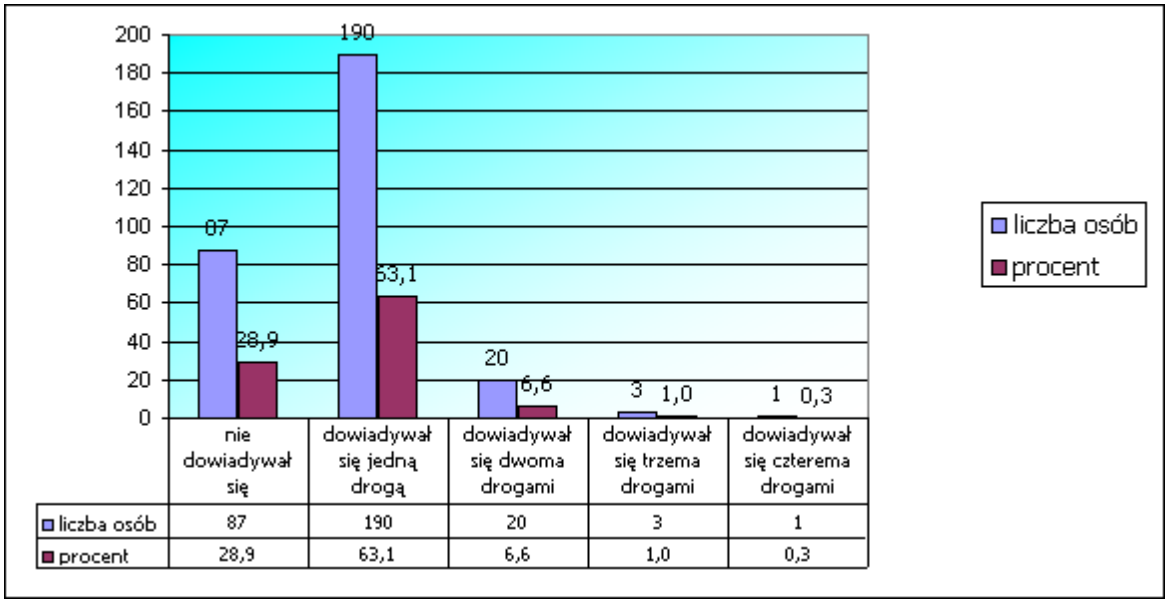
Ponieważ założeniem włodarzy miasta jest stałe monitorowanie oceny zadowolenia z pracy Urzędu Miasta, założono, że próba nielosowa będzie wystarczająca. Próbę będą tworzyć osoby, które załatwiały sprawę w którymś z wydziałów lub w sekretariacie i BOI. Każdy, kto zakończył załatwianie sprawy, powinien być zaproszony do wzięcia udziału w badaniach przez obsługującego go pracownika. Dodatkową zachętą była możliwość wzięcia udziału w losowaniu nagród książkowych. Aby rozróżnić ankiety z odpowiedziami z poszczególnych wydziałów, nadano im indywidualne numery, które równocześnie stanowiły podstawę losowania nagród. Ponieważ próba nie jest próbą reprezentatywną, postanowiono zebrać większą ilość ankiet - w liczbie 300. Zamiar się powiódł, zebrano 322 ankiety: (264 kwestionariusze ankiet, 57 kwestionariuszy wywiadów oraz jeden internetowy kwestionariusz ankiety). Kwestionariusze wywiadu przeprowadzono po pierwsze w celu wypełnienia zakładanej liczby ankiet, a po drugie by porównać odpowiedzi, szczególnie te dotyczące satysfakcji z obsługi. Wyeliminowano w ten sposób pojawiające się zastrzeżenia, że pracownicy, w celu uzyskania lepszych ocen, wydawali ankiety tylko osobom zadowolonym. Analiza wyników nie ujawniła bowiem znacznych różnic między odpowiedziami osób, które samodzielnie wypełniły kwestionariusz od tych, z którymi przeprowadzono wywiady. Do analiz posłużyły jednak tylko 302 ankiety, gdyż 20 respondentów, którzy wypełnili ankiety, było klientami Starostwa Powiatowego.

Zobaczmy zatem, jakie są odpowiedzi na poszczególne problemy badawcze.

4. ANALIZA PYTAŃ SZCZEGÓŁOWYCH

4.1 Analiza pytania badawczego nr 4 „Czy klienci są zorientowani w sposobach załatwiania ważnych dla nich spraw?”

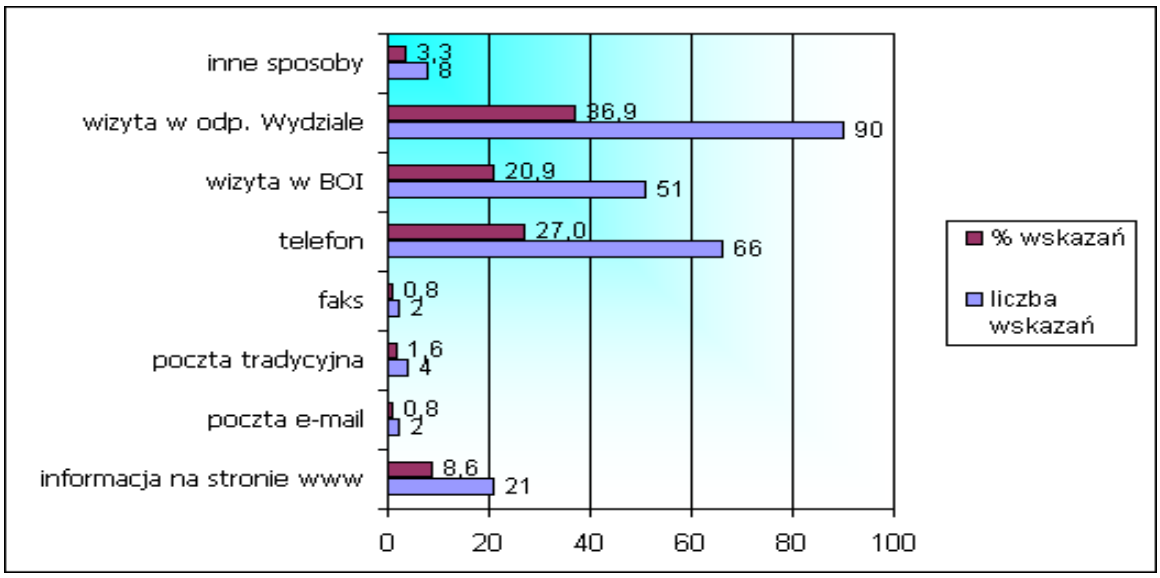
Aby odpowiedzieć na to pytanie badawcze zadano dwa pytania kwestionariuszowe. W pierwszym respondenci zostali poproszeni o odpowiedź, czy przed przyjściem do Urzędu w swojej sprawie dowiadywali się wcześniej o możliwościach i warunkach jej załatwienia, a w drugim pytaniu mieli zaznaczyć jakie informacje (spośród wymienionych) uzyskali tą drogą. Analizując odpowiedzi można stwierdzić, że większość osób (71%) **dowiadywała się przed przyjściem do wydziału o sposobie załatwienia swojej sprawy.** Najczęściej (63,1%) była to tylko jedna droga kontaktu, ewentualnie dwie (6,6%).
Rozkład odpowiedzi obrazuje rysunek nr 1.



Rys. 1. Sposoby dowiadywania się respondentów o warunkach załatwiania sprawy

Jednak patrząc na wskazania sposobu, którym respondenci kontaktowali się z Urzędem, należy stwierdzić, że **najwięcej z nich złożyło wcześniej wizytę w odpowiednim wydziale.** Biorąc pod uwagę, że w Urzędzie Miasta stworzono Biuro Obsługi Interesanta właśnie w celu ułatwienia tego pierwszego kontaktu i po to, by klient nie fatygował się po informacje do innych pokoi, procent wskazań (36,9%) tej metody nie jest zbyt wysoki.

Założono zatem, że to ludzie starsi, przyzwyczajeni do osobistego kontaktu z urzędnikami, wybierają tę metodę, jednak wartość współczynnika lambda dla tych dwóch zmiennych nominalnych nie wskazuje na taką zależność. Widać zatem, że należy bardziej rozpropagować wśród mieszkańców korzystanie z informacji za pomocą BOI. Wykorzystanie innych dróg pierwszego kontaktu obrazuje rysunek nr 2. Ponieważ respondenci mogli wskazać na więcej niż jedną drogę uzyskania informacji. Powyższe obrazuje wykres przedstawiający liczbę i procent wskazań konkretnej metody.

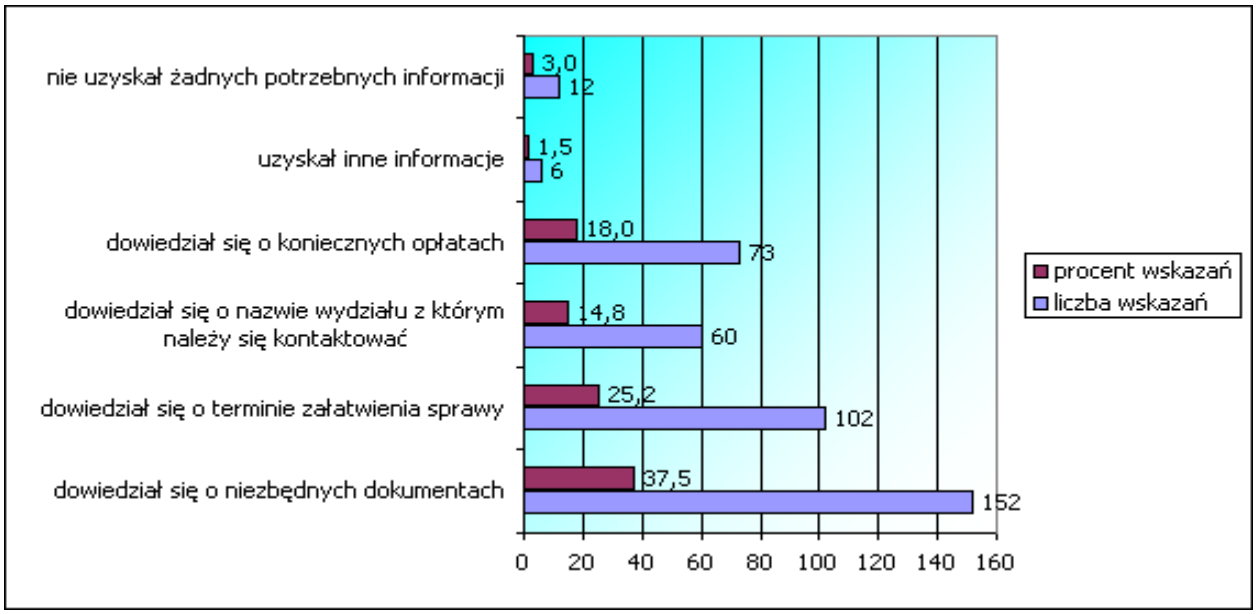


Rys. 2. Najczęstsze metody kontaktowania się z Urzędem w celu uzyskania wstępnych informacji

Z zestawienia wynika, że **drugą z popularnych metod kontaktu jest telefon** (27% wskazań). Wizyta **w BOI jest wskazywana jako trzecia z najpopularniejszych** metod pierwszego kontaktu. Tradycyjne metody pozyskiwania informacji (telefon, osobista wizyta w Urzędzie) są znacznie częściej stosowane przez respondentów, niż metody z wykorzystaniem nowoczesnych technologii informacyjnych. Wskazania strony internetowej jako źródła informacji nie przekraczają 9%. **Zapytania via e-mail** praktycznie nie są stosowane przez respondentów. W dobie rozwoju społeczeństwa informacyjnego, biorąc pod uwagę ustawowy wymóg prowadzenia internetowego Biuletynu Informacji Publicznej i możliwości sprawdzenia tam stanu swojej sprawy, należy bardziej rozpropagować internetowe formy kontaktu. Niestety aktywność osób obsługujących skrzynki mailowe Urzędu nie jest zadowalająca.

Szerzej zagadnienie to opisane jest w rozdziale poświęconym ocenie strony internetowej Urzędu Miasta Bolesławiec.

W momencie pierwszego kontaktu z Urzędem, klient powinien być poinformowany przede wszystkim o tym, który wydział będzie zajmował się jego sprawą, jakie dokumenty musi skompletować, jakie opłaty ponieść i jak długo przepisowo będzie rozpatrywana jego sprawa. Spośród 214 respondentów, którzy w jakikolwiek sposób kontaktowali się z Urzędem, ponad **70% uzyskała informacje o niezbędnych dokumentach**, prawie **połowa** z nich dowiedziała się również **o terminie załatwienia sprawy**, a **co trzeci** ankietowany dowiedział się także o **koniecznych opłatach**. Ponieważ ludzie ci najczęściej dowiadywali się o tych wymogach bezpośrednio w wydziale, który ma w obowiązkach rozpatrywanie danych spraw, dość niska liczba wskazań na „informacje o nazwie wydziału, z którym należy współpracować", wcale nie dziwi. Stopień informowania klientów o załatwianiu spraw należy uznać zatem za zadowalający. Rozkład wskazań poszczególnych odpowiedzi obrazuje rysunek nr 3.

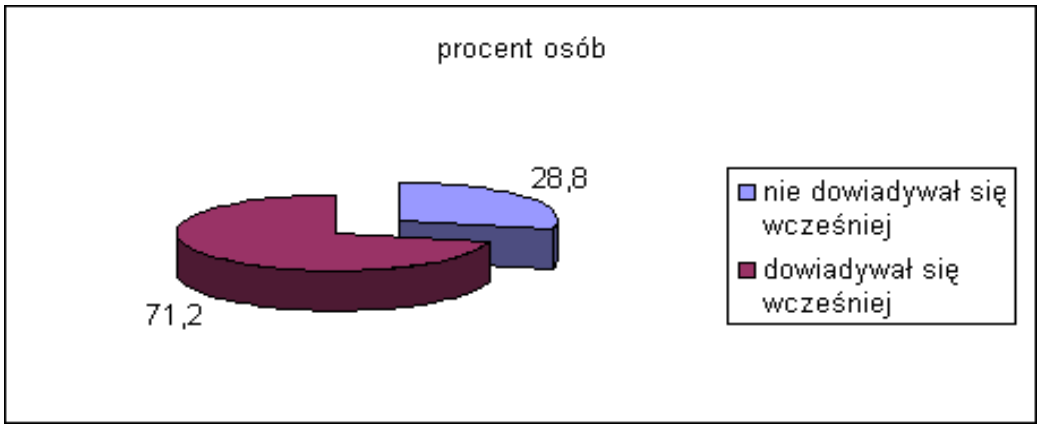


Rys. 3. Informacje uzyskiwane przez respondentów w czasie pierwszego kontaktu z Urzędem

Zaciekawienie budzą odpowiedzi osób, które wskazały, że w czasie pierwszego kontaktu nie otrzymały żadnych potrzebnych informacji. Najwięcej z nich (siedem osób) kontaktowało się z Biurem Obsługi Klienta. Co więcej dwie z tych siedmiu osób poszło również po informacje

do konkretnego wydziału i dalej nie uzyskały potrzebnych informacji. Trzy osoby nie otrzymały zadowalających informacji przez telefon, jedna, która przeglądała strony www. i jedna, która była osobiście w danym wydziale. Z uwagi jednak na nikłą liczbę osób, które nie otrzymały żadnych potrzebnych informacji (12 osób), podsumowanie to ma jedynie za zadanie zasygnalizować obszary, gdzie jeszcze jest coś do poprawy.

Do dalszych analiz potrzebne będzie pogrupowanie respondentów na dwie grupy: osób, które **dowiadywały się wcześniej** o sposobach załatwiania sprawy i osób, które **nie dowiadywały się.** Podział ten ilustruje rysunek nr 4.



Rys. 4. Podział procentowy ankietowanych według kryterium dowiadywania/nie dowiadywania się o sposobie załatwienia sprawy

Założono na wstępie, że osoby, które nie dowiadywały się przed przyjściem o sposobach załatwienia sprawy, będą w jednej sprawie przychodzić częściej niż osoby, które wcześniej zasięgnęły informacji. Analiza odpowiedzi na pytania kwestionariusza nie potwierdziły tej zależności. Ponieważ jednak z wcześniejszych analiz wynika, że osoby najczęściej przychodzą po pierwszą informację do odpowiedniego wydziału, a 77% osób, które nie dowiadywały się wcześniej o sposobach załatwiania sprawy, było w trakcie przeprowadzania badań, po raz pierwszy w Urzędzie, wywnioskowano, że respondenci ci przyszli właśnie w celach informacyjnych. Potwierdza to wcześniejszy wniosek, że zbyt mało osób korzysta przy pierwszej wizycie z BOI, większość po informacje i formularze wniosków udaje się do odpowiedniego wydziału. Mimo tego liczba wizyt w Urzędzie przy załatwianiu jednej sprawy nie jest duża. W trakcie badań rozpoznawczych ustalono, że klient załatwiając jedną sprawę, średnio może odwiedzić Urząd trzy razy.

Pierwszy raz po odbiór formularza, drugi - składając dokumenty, trzeci - po odbiór decyzji. Dlatego też założono, że każda następna wizyta w jednej sprawie, będzie odstępstwem od normy i sygnałem o zaistniałych problemach. 23 osoby zaznaczyły, że były w jednej sprawie więcej niż trzy razy. Przyczyny częstszych wizyt obrazuje tabela nr 1. Jak widać ponad połowa ankietowanych uznała, że jego sprawa jest niestandardowa i wymaga częstszych wizyt. Tylko pięć osób uznało, że częste wizyty były spowodowane przez błędną informację urzędnika.

Tab. 1. Przyczyny częstych wizyt w Urzędzie przy załatwianiu jednej sprawy

Przyczyny częstych wizyt	**Liczba osób będących w jednej sprawie więcej niż 3 razy**
Sprawa jest niestandardowa	13
Brak wszystkich dokumentów i opłat	1
Błędna informacja urzędnika	5
Inne przyczyny	4
Razem	23

Inne przyczyny jakie wymieniali ankietowani to:

1. „rozwiązania strukturalne wynikające z braku odpowiednich ustaw";
2. „urzędnicy tłumaczą się, że nie ma innych mieszkań, jest to wina niechęci, mówią, że są bardziej potrzebujący";
3. „nieznajomość przepisów przez pracownika urzędu";
4. „złe informacje udzielone przez urzędników".

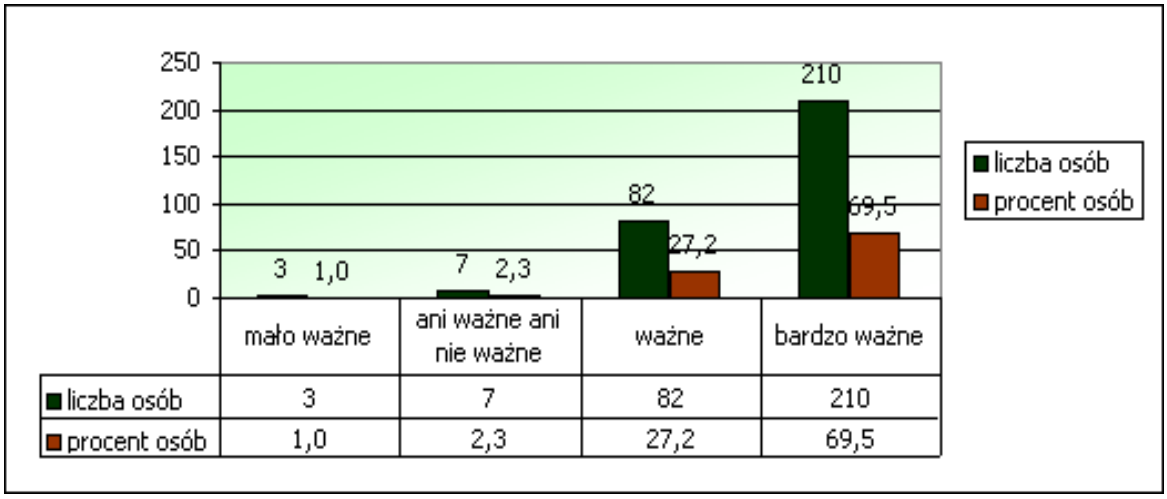
Najwięcej osób (8) będących z wielokrotnymi wizytami w jednej sprawie załatwiało ją poprzez Sekretariat, co wynika z faktu, że do Sekretariatu zgłaszają się między innymi klienci, chcący przedstawić swoją sprawę Prezydentowi w porze przyjmowania skarg i wniosków. Większość z nich uważa, że sprawa jest niestandardowa. 7 osób odwiedziło więcej niż 3 razy w jednej sprawie Wydział Mienia i Gospodarki Przestrzennej, w tym trzy osoby wskazały, że było to spowodowane przekazaniem błędnych informacji przez pracownika.

Pozostałe 8 osób załatwiało swe sprawy w Wydziale Promocji i Rozwoju Miasta (1 osoba), Wydziale Społecznym (2 osoby), Wydziale Spraw Obywatelskich (4 osoby) i w Wydziale Finansowo Budżetowym (1 osoba). Zważywszy jednak na to, że spośród wszystkich respondentów (302 osoby), tylko 7,6% odwiedziło Urząd Miasta więcej niż trzy razy, można przyjąć, że załatwianie spraw w Urzędzie przebiega sprawnie i bezproblemowo.

Podsumowując rozważania na temat, czy klienci są zorientowani w sposobach załatwiania ważnych dla nich spraw, opierając się na powyższych analizach można przyjąć, że są dobrze zorientowani. Większość przed przyjściem do Urzędu dowiaduje się o potrzebnych dokumentach, koniecznych opłatach i terminie załatwienia sprawy. Jednak głównie poprzez wizytę w odpowiednim wydziale. Wciąż za mało osób korzysta z BOI i strony www. Wyciągając taki wniosek można założyć, że również odpowiedź na pytanie badawcze nr 3: „Czy podział zadań i struktura organizacyjna Urzędu jest jasna dla klientów", powinna być twierdząca.

4.2. Analiza pytania badawczego nr 3 „Czy podział zadań i struktura organizacyjna Urzędu jest jasna dla klientów?”

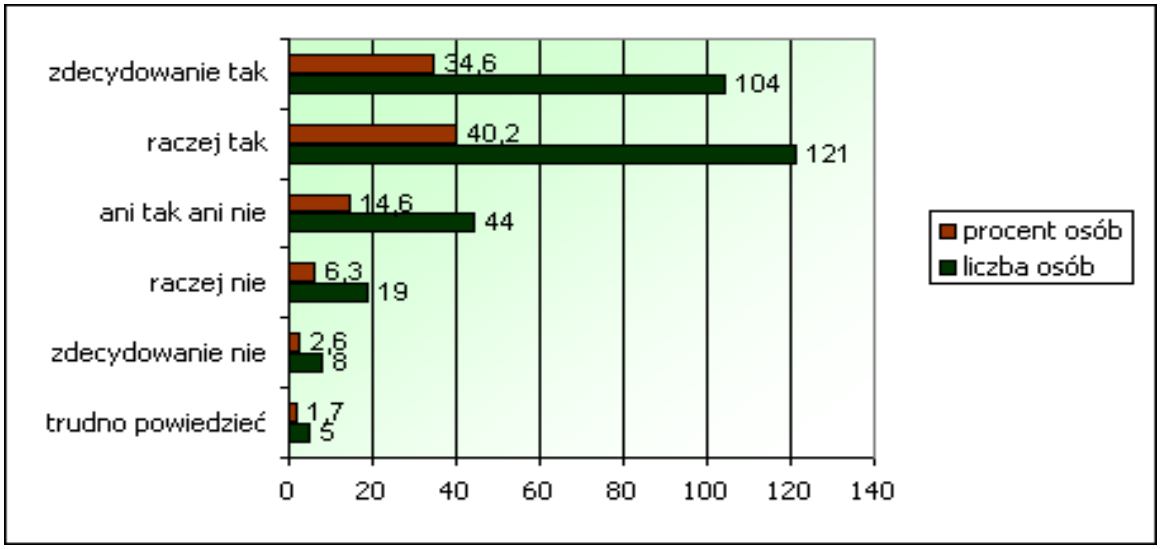
Pomocna w odpowiedzi na to pytanie będzie analiza odpowiedzi respondentów na pytania kwestionariusza dotyczące stopnia ważności dla klientów tego, by struktura organizacyjna była prosta oraz ich opinii na temat tego, czy trudno jest się zgubić w Urzędzie Miasta Bolesławiec, a także tego, czy mają problemy ze znalezieniem odpowiedniego pokoju. Rozkład odpowiedzi na pytanie: jak ważny jest jasny podział zadań w Urzędzie, obrazuje rysunek nr 5.



Rys. 5. Rozkład częstości odpowiedzi na pytanie o stopień ważności dla klientów prostej struktury organizacyjnej Urzędu

Widać wyraźnie, że dla większości osób jest bardzo ważne (69,5%) i ważne (27,2%), aby struktura organizacyjna Urzędu była prosta, by klient wiedział od razu, gdzie, czego, u kogo szukać. Porządkując wszystkie czynniki mające znaczenie przy załatwianiu spraw w Urzędzie, według wartości średniej, z uwzględnieniem odchylenia standardowego, jasność struktury organizacyjnej znajduje się na 5 miejscu, wyprzedzając takie czynniki jak: szybkość i sprawność obsługi, informowanie o trybie załatwiania sprawy, uprzejmość i wygląd urzędników. To bardzo ważna informacja dla osób decydujących o podziale kompetencji między wydziałami i ich wzajemnych zależnościach. Kolejny rysunek (rysunek nr 6) obrazuje odpowiedzi respondentów na temat tego, czy klienci mają problemy z odnalezieniem odpowiedniego wydziału w Urzędzie Miasta Bolesławiec. Wnioskować o tym można na

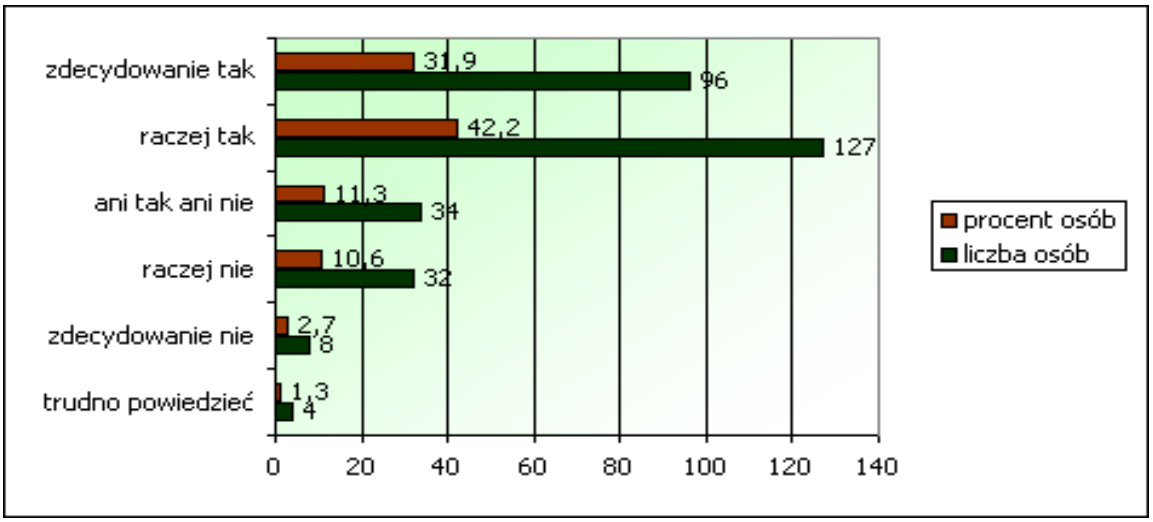
podstawie stopnia utożsamienia się klientów z twierdzeniem „w Urzędzie Miasta trudno jest się zgubić, wszystkie wydziały są odpowiednio oznakowane".



Rys. 6. Procentowy i ilościowy rozkład odpowiedzi na temat tego, czy w Urzędzie Miasta Bolesławiec wszystkie wydziały są odpowiednio oznakowane

Analiza rozkładu tych odpowiedzi, potwierdza przypuszczenie, że klienci są zorientowani w sposobach załatwiania ważnych dla nich spraw i nie mają trudności z odnalezieniem odpowiedniego wydziału. **Ponad 70% osób zdecydowanie zgadza się i zgadza się ze stwierdzeniem, że w Urzędzie Miasta trudno jest się zgubić.** To dobry wynik, zważywszy na fakt, że w „biurowcu" jest 5 pięter na których rozlokowane są wydziały Urzędu. Pojawiło się jednak kilka sugestii, by ułatwić klientom poruszanie się po Urzędzie. Zdaniem ankietowanych w windzie powinna być informacja o wydziałach zlokalizowanych na poszczególnych piętrach, a pracownicy powinni nosić identyfikatory. Dla rozważań o tym, czy struktura organizacyjna Urzędu jest jasna dla klientów, ważna jest również wiadomość, które osoby mają problem z odnalezieniem odpowiedniego wydziału. Takich osób jest niecałe 9%, ale jeśli dodać do nich osoby, które nie mogą jednoznacznie stwierdzić czy wydziały są odpowiednio oznakowane, czy nie, otrzymujemy ponad 20% odpowiedzi, a to jest już wynik znaczący. Poszukano istotnego pod względem statystycznym związku pomiędzy zmiennymi takimi jak: wiek, wykształcenie, typ klienta (osoba prywatna, przedsiębiorca, przedstawiciel instytucji) oraz to, który raz jest w Urzędzie załatwiając daną sprawę. Stwierdzono, że trudność w odnalezieniu odpowiedniego wydziału nie jest zależna od wieku, gdyż zarówno wśród osób młodych, w średnim wieku i starszych znalazły się osoby, które miały problem z odnalezieniem odpowiedniego wydziału. Nie stwierdzono również takiej zależności jeśli

chodzi o zmienną wykształcenie. Podobnie jeśli chodzi o typ klienta. Jedyną zależnością, którą można uznać za istotną, jest to że osoby, które zdecydowanie częściej gubią się w Urzędzie, są w nim po raz pierwszy w danej sprawie. Można zatem wnioskować, że przy pierwszym kontakcie z danym wydziałem występują pewne problemy z jego odnalezieniem. Jeśli zatem zauważane są takie utrudnienia, sprawdzono na ile ankietowani utożsamiają się z twierdzeniem „nie mam problemu z odnalezieniem odpowiedniego pokoju, w którym mam załatwić sprawę". Rozkład odpowiedzi obrazuje rysunek nr 7.



Rys. 7. Procentowy i ilościowy rozkład odpowiedzi na temat tego, czy klienci mają problem z odnalezieniem odpowiedniego pokoju

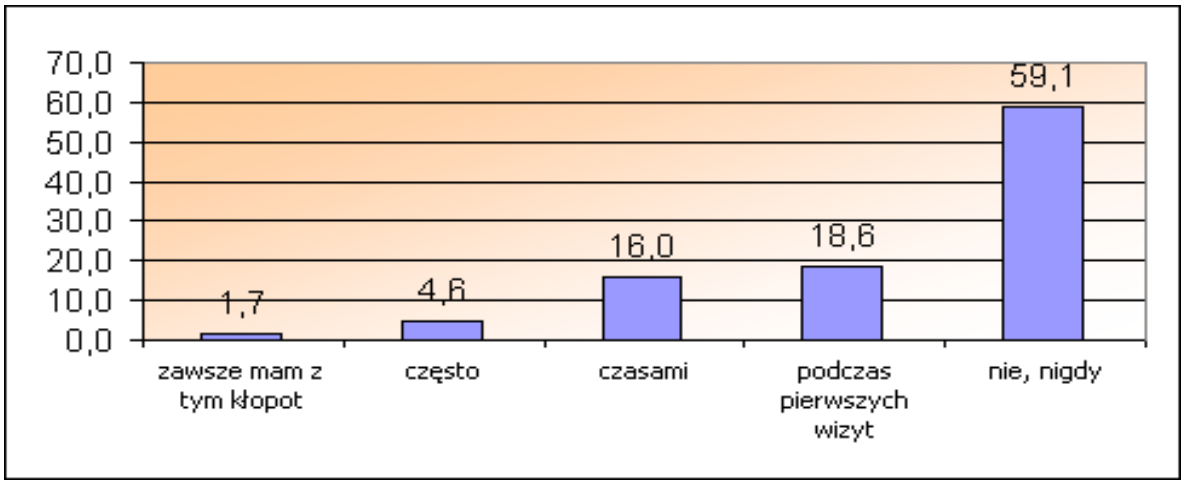
Tutaj również większość osób zdecydowanie się zgadza (31,9%) oraz zgadza się (42,2%) z twierdzeniem o braku problemów z odnalezieniem odpowiedniego pokoju. Jednak rozkład odpowiedzi wskazuje na mniejsze zdecydowanie w poparciu tego twierdzenia. Potwierdza to również wartość średniej, obliczona na podstawie przyporządkowania wartości od 5 do 1 odpowiedziom od zdecydowanie tak do zdecydowanie nie, przy czym odpowiedzi „trudno powiedzieć" nie brano pod uwagę. Wartość średniej dla twierdzenia: „w Urzędzie Miasta trudno jest się zgubić, wszystkie wydziały są odpowiednio oznakowane" wynosi 3,99, przy odchyleniu standardowym 1,00, natomiast wartość średniej dla twierdzenia „nie mam problemu z odnalezieniem odpowiedniego pokoju, w którym mam załatwić sprawę" wynosi 3,91, przy odchyleniu 1,05. Niższa wartość średniej w drugim przypadku świadczy o większych problemach klientów z odnalezieniem odpowiedniego pokoju, niż odpowiedniego wydziału. Taki wniosek potwierdza też większa liczba osób, które raczej nie zgadzają się z twierdzeniem o bezproblemowym odnalezieniu odpowiedniego pokoju w Urzędzie. Podobnie

jak we wcześniejszym przypadku, zgodność opinii klienta z twierdzeniem nie jest zależna ani od wieku, ani od wykształcenia respondenta, większą niż wcześniej zależność ustalono za to, przy stwierdzeniu, że pojawiają się problemy przy odnalezieniu odpowiedniego pokoju przez klientów, którzy przychodzą z daną sprawą po raz pierwszy.

Podsumowując wyniki analizy związanej z pytaniem o jasność struktury organizacyjnej Urzędu, stwierdza się, że dla klientów prosta struktura organizacyjna nie jest najwyższym priorytetem pod względem ważności czynnika, ale wyprzedza takie czynniki jak sprawność i uprzejmość obsługi oraz wygląd urzędników. Większość respondentów nie ma problemu z odnalezieniem odpowiedniego wydziału i pokoju, w którym ma załatwić sprawę, a jeśli takie utrudnienia się pojawiają, to najczęściej podczas pierwszych wizyt. Większy problem sygnalizują respondenci w związku z podziałem kompetencji pomiędzy Urzędem Miasta i Starostwem Powiatowym. Analiza związana z tym zagadnieniem przedstawiona została w kolejnym pytaniu badawczym.

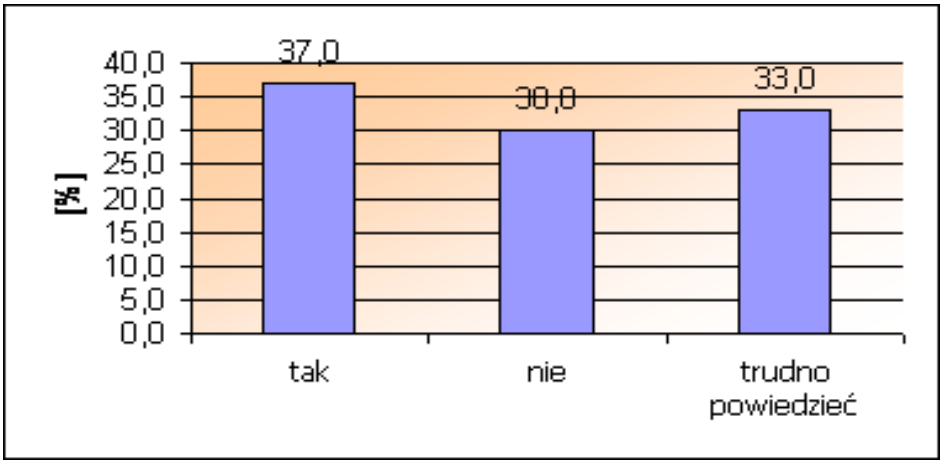
4.3. Analiza pytania badawczego nr 10 „Czy klienci znają podział kompetencji pomiędzy Urzędem Miasta a Starostwem Powiatowym?”

Pytanie badawcze dotyczące tego, czy klienci potrafią odróżnić sprawność funkcjonowania Urzędu Miasta od funkcjonowania Starostwa Powiatowego? Jak również to, czy fakt umiejscowienia większości wydziałów dwóch Urzędów w jednym budynku jest ułatwieniem czy utrudnieniem dla klienta, zostało dodane do wstępnej listy pytań badawczych po przeprowadzeniu badań rozpoznawczych. W toku badań stwierdzono, że problem wpływu oceny zadowolenia z pracy Urzędu Miasta na ocenę zadowolenia z pracy Starostwa Powiatowego i odwrotnie jest dużo głębszy i wymagający bardziej złożonych pytań, niż pytania mogące zostać zadane w ankiecie kwestionariuszowej. Dlatego też zdecydowano się na zadanie trzech pytań sondujących, których analiza być może przyczyni się do podjęcia decyzji o przeprowadzeniu osobnych badań, dotyczących tylko tego zagadnienia. Pierwsze pytanie ogólne dotyczyło fizycznego podziału wydziałów Urzędu Miasta i Urzędu Starostwa. Ponieważ pierwsze 5 pięter „biurowca” zajmuje Urząd Miasta, a pozostałe Starostwo, raczej nie powinno być problemów z odnalezieniem odpowiednich wydziałów. Tym bardziej, że dla większej czytelności, na tablicy informacyjnej (parter) zostały one oddzielone innymi kolorami. Wydziały Urzędu Miasta oznaczone są kolorem zielonym, a wydziały Starostwa - niebieskim. Rozmowy rozpoznawcze z klientami obu tych instytucji ujawniły jednak, że takie rozdzielenie jest niewystarczające dla klientów. Dobrze byłoby, by również kolory ścian i drzwi pokoi sugerowały, w którym Urzędzie aktualnie klient przebywa. Poniższy rysunek obrazuje jak często zdarza się klientom pomylić wydziały Urzędu Miasta z wydziałami Starostwa Powiatowego.



Rys. 8. Rozkład procentowy częstotliwości pomylenia wydziałów Urzędu Miasta i Starostwa Powiatowego

Pomyłki takie nie zdarzyły się nigdy niecałym 60% badanych, jednak podczas pierwszych wizyt pomyliło wydziały ponad 18% respondentów. Czasami zdarzyło się pomylić wydziały 16% ankietowanych, a często myli je prawie 5%. To dość duży odsetek osób, tym bardziej, że jak wykazały analizy nie zachodzi związek przyczynowy pomiędzy pomyleniem wydziałów, a dowiadywaniem się/lub nie o sposobach załatwienia sprawy. Zachodzi natomiast silny dodatni związek między myleniem wydziałów, a opinią, że podział kompetencji Urzędu Miasta i Starostwa Powiatowego nie jest jasny dla mieszkańców Bolesławca. Rozkład odpowiedzi na to pytanie obrazuje rysunek nr 9. Najwięcej osób (37%) sądzi, że podział kompetencji między Urzędami nie jest jasny dla mieszkańców, natomiast co trzeci ankietowany uważa podział ten za klarowny. Jednak duży odsetek osób zaznaczających odpowiedź: trudno powiedzieć sugeruje, że ankietowani nie zastanawiali się wcześniej nad tym problemem lub nie mają wyrobionego zdania na ten temat.



Rys. 9. Rozkład procentowy odpowiedzi na temat tego, czy podział kompetencji Urzędu Miasta i Starostwa Powiatowego jest jasny dla mieszkańców Bolesławca

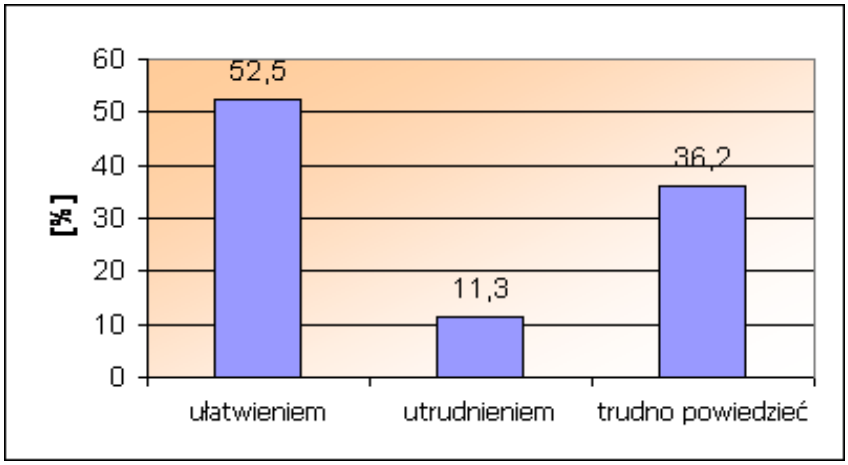
Tak jak wcześniej stwierdzono, większość osób, która często lub czasami myli wydziały Urzędów, wyraża opinię, że mieszkańcy nie orientują się w podziale kompetencji pomiędzy Urzędami. Zależność tę pokazuje tabela nr 2.

Tab. 2. Zależność pomiędzy myleniem wydziałów, a opinią o podziale kompetencji między Urzędami

	czy zdarzyło się pomylić wydziały Urzędu Miasta ze Starostwem Powiatowym											
czy podział kompetencji UM i SP jest jasny dla mieszkańców	**zawsze mam z tym kłopot**		**często**		**czasami**		**podczas pierwszych wizyt**		**nie, nigdy**		**razem**	
	liczba osób	[%]	liczba osób	[%]	liczba osób	[%]	liczba osób	[%]	liczba osób	[%]	liczba osób	[%]
tak	0	0	1	7,2	9	18,8	16	28,6	86	48,3	**111**	**37**
nie	5	100	10	71,4	21	43,6	13	23,2	41	23,1	**90**	**30**
trudno powiedzieć	0	0	3	21,4	18	37,5	27	48,2	51	28,6	**99**	**33**
razem	**5**	1,7	**14**	4,6	**48**	16	**56**	18,6	**178**	59,1	**301**	**100%**

Widać wyraźnie, że wszystkie osoby, które stwierdziły, że zawsze mają kłopot z myleniem wydziałów (5 osób), stwierdza również, że podział kompetencji nie jest jasny dla mieszkańców. Ponad 70% osób, które często mylą wydziały, także potwierdza ten brak jasności. Za to prawie połowa osób, które nigdy nie myli wydziałów twierdzi, że podział kompetencji pomiędzy Urzędami jest jasny dla mieszkańców. Zachodzi tu proces przełożenia własnych doświadczeń na opinie o doświadczeniach ogółu. Ważnym jest zatem, by na przyszłość ograniczyć liczbę pomyłek wydziałów. Szczególnie ważne jest uświadomienie klientom, że Biuro Obsługi Interesanta Urzędu Miasta i mieszczące się zaraz obok Biuro Obsługi Interesanta Starostwa Powiatowego to dwa różne punkty informacyjne, podlegające różnym władzom. Dobitnym wskaźnikiem mylenia tych BOI jest fakt, że około 20 ankiet kwestionariuszowych, zostało wypełnionych przez klientów, którzy przyszli zarejestrować samochód lub odebrać prawo jazdy i którzy twierdzili, że wydział komunikacji, to wydział Urzędu Miasta. Jeden z respondentów napisał nawet: „Wydział komunikacji- bardzo przyjazny, pomocny w załatwianiu spraw, z wyjątkiem p. K……[16]- osoby aroganckiej z natury, z góry negatywnie nastawionej". Ankiety te nie zostały uwzględnione w obliczeniach statystycznych, ale ich liczba potwierdza istnienie problemu. Co ważne, dla większości ankietowanych (rysunek nr 10) umieszczenie wydziałów Urzędu Miasta i Starostwa Powiatowego w jednym budynku jest ułatwieniem, a nie utrudnieniem. Jednak poznając uzasadnienie takiego wyboru,

[16] Nazwisko osoby krytykowanej, zostało celowo pominięte



Rys. 10. Rozkład procentowy odpowiedzi na pytanie: „Czy umieszczenie wydziałów Urzędu Miasta i wydziałów Starostwa Powiatowego w jednym budynku jest utrudnieniem, czy ułatwieniem dla klientów?"

można dojść do wniosku, że właśnie ze względu na nieznajomość kompetencji obu Urzędów, jest to ułatwieniem, gdyż często powtarzały się odpowiedzi o tym, że „jeśli pomyli się Urzędy, to nie trzeba jechać na drugi koniec miasta, tylko wszystko jest w jednym budynku".

Cytujemy niektóre wypowiedzi:

<u>Podawane argumenty za ułatwieniem</u>

1. *„Ludzie często nie wiedzą, gdzie załatwić swoje sprawy, więc nie wymaga to chodzenia od budynku do budynku"*;
2. *„Jeśli ktoś nie wie, czy sprawę załatwić w Urzędzie czy w starostwie - to ma w jednym budynku oba wydziały, bez zbędnego chodzenia i szukania";*
3. *„Klient ma do załatwienia sprawę i nie zdaje sobie sprawy z kompetencji obu Urzędów, nie traci czasu na szukanie budynków";*
4. *„W razie pomylenia wydziałów pozostajemy w tym samym budynku"*
5. Podobnie odpowiedziało 73 osoby. Inne zwracały uwagę na oszczędność czasu (15 osób). Jedna osoba jakby wprost odpowiedziała na zadane pytanie badawcze: *„jest to ułatwienie, ponieważ nie trzeba szukać osób odpowiedzialnych za odpowiednie sprawy w innych budynkach, częściach miasta ale przydałoby się czytelne rozdzielenie kompetencji i ich oznaczenie"*.

Co ciekawe, osoby, które wyraziły opinię, że umieszczenie obu Urzędów w jednym budynku jest utrudnieniem dla klientów, podawały podobne argumenty, sugerując jednak, że to właśnie skoncentrowanie obu instytucji w 'biurowcu" powoduje mylenie wydziałów przez interesantów. Zależność została tu odwrócona.

Podawane argumenty za utrudnieniem:

1. *„Mieszają się sprawy i ludzie";*
2. *„Można się pogubić, 2 instytucje powinny mieścić się w odrębnych budynkach";*
3. *„Jest to zbyt skomplikowane";*
4. *„Mylą wydziały tych dwóch Urzędów";* (tak odpowiedziało 5 osób)
5. *„Nie każdy może dokładnie wiedzieć, jak rozróżnić zadania tych instytucji".*

Kilka uwag skierowanych było pod adresem pracowników Starostwa Powiatowego: *„odsyłają petentów do ratusza, a wiele wydziałów jest w biurowcu. Nie mają wiedzy o pracy Urzędu Miasta".* Częściej kobiety zwracają uwagę na utrudnienia, niż mężczyźni. Utrudnienia dostrzegają też częściej ludzie dobrze wykształceni w średnim wieku. Dla osób z niskim wykształceniem dwa Urzędy w jednym budynku, to raczej ułatwienie.

Podsumowując powyższe analizy dochodzimy do wniosku, że ta specyficzna koegzystencja obu Urzędów przypadła do gustu klientom. W większości przypadków dlatego, że nie orientują się oni dokładnie w podziale kompetencji między obydwoma instytucjami, a przychodząc w jedno miejsce nie ryzykują stratą czasu ani wysiłku na poszukiwanie wydziału w innych miejscach miasta. Nieunikniona jest zatem wspólna praca urzędników i władz miasta i powiatu nad zadowoleniem klientów z ich pracy i wspólne dążenie do jak najwyższej jakości usług.

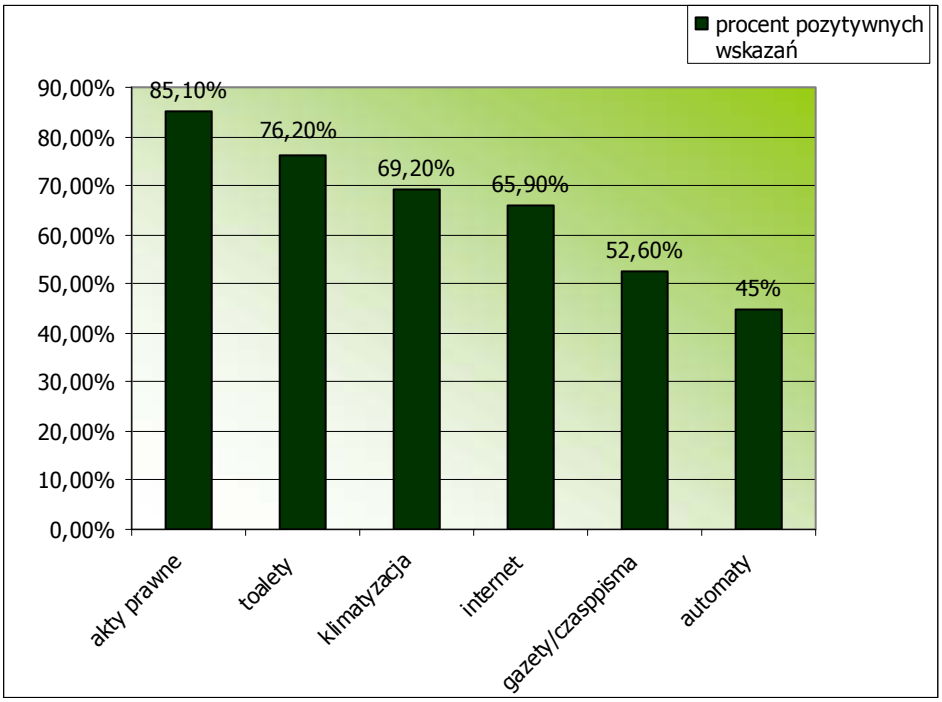
4.4. Analiza pytania badawczego nr 5 „Co według klientów należałoby usprawnić, zmienić, by Urząd Miasta Bolesławiec był bardziej przyjazny?"

Następny problem badawczy (nr 5) **„Co według klientów należałoby usprawnić, zmienić, by Urząd Miasta Bolesławiec był bardziej przyjazny?"** został skonstruowany na podstawie informacji uzyskanych podczas **badań pilotażowych**. Materiał zebrany podczas tych badań pokazuje, iż ankietowanym przeszkadza nie tylko brak toalet, ale również automatów z napojami (np. kawą, herbatą). Ponadto dla wielu respondentów Urząd pełni funkcję informacyjną – zatem interesanci powinni mieć dostęp do aktów prawnych oraz miejsca gdzie bezpłatnie mogliby skorzystać z Internetu. Inne sugestie ankietowanych dotyczyły wystroju Urzędu (badani uznali, że jest zdecydowanie za mało zieleni) oraz warunków w jakich są obsługiwani (propozycje zamontowania klimatyzacji).

W badaniach właściwych okazało się, iż udogodnieniem najbardziej atrakcyjnym dla respondentów jest **możliwość bezpłatnego dostępu do aktów prawnych.** Jak widać na rysunku nr 11 ponad 85% uważa, iż jest to „potrzebne" lub „bardzo potrzebne". Badanym **przeszkadza brak dostępu do toalet.** Taką opinię wyraziło 230 ankietowanych. Uznali, iż dostęp do toalet na każdym piętrze budynku biurowca jest „potrzebny" lub „bardzo potrzebny". Kolejnym istotnym udogodnieniem dla respondentów byłoby **zamontowanie klimatyzacji.** Za takim udogodnieniem opowiedziało się łącznie 209 ankietowanych. Wydaje się, iż istotnym pozostaje także inne udogodnienie **"bezpłatny dostęp do Internetu"** – bowiem pozytywne odpowiedzi zakreśliło aż 199 osób.
Na podstawie analizy okazało się także, iż dla badanych **najmniej potrzebne są automaty z napojami.** W przypadku tej kategorii najwięcej osób uznało, iż są one albo „zupełnie niepotrzebne" albo „mało potrzebne" (łącznie 82 negatywnych wskazań). Dosyć spora grupa badanych uznała także, iż „zupełnie niepotrzebne" albo „mało potrzebne" będzie udogodnienie **„dostęp do aktualnych gazet i czasopism"** (71 negatywnych wskazań).
Powyższe analizy przedstawione są również w tabeli nr **3 „**Zestawienie udogodnień w Urzędzie Miasta Bolesławiec", tabeli nr 4 „Proponowane udogodnienia w Urzędzie Miasta Bolesławiec (pozytywne wartości skumulowane)" oraz rysunku nr 11 o tej samej nazwie.

Tab. 3. Zestawienie udogodnień w Urzędzie Miasta Bolesławiec

Propozycje udogodnień	zupełnie niepotrzebne		mało potrzebne		ani potrzebne ani niepotrzebne		potrzebne		bardzo potrzebne		trudno powiedzieć	
	częstość	procent	częstość	procent	częstość	procent	częstość	procent	częstość	procent	częstość	procent
Dostęp do aktów prawnych	1	0,3	15	5,0	18	6,0	139	46,0	118	39,1	11	3,6
toalety	3	1,0	33	10,9	23	7,6	139	46,0	91	30,1	13	4,3
klimatyzacja	5	1,7	35	11,6	45	14,9	117	38,7	92	30,5	8	2,6
Internet	6	2,0	42	13,9	34	11,3	122	40,4	77	25,5	21	7,0
gazety /czasopisma	12	4,0	59	19,5	49	16,2	121	40,1	38	12,6	23	7,6
automaty	9	3,0	73	24,2	72	23,8	101	33,4	35	11,6	12	4,0



Rys. 11. Proponowane udogodnienia w Urzędzie Miasta Bolesławiec (pozytywne wartości skumulowane)

Tab. 4. Proponowane udogodnienia w Urzędzie Miasta Bolesławiec (pozytywne wartości skumulowane)

proponowane udogodnienia	liczba pozytywnych wskazań	procent pozytywnych wskazań
akty prawne	257	85,10%
toalety	230	76,20%
klimatyzacja	209	69,20%
Internet	199	65,90%
gazety/czasopisma	159	52,60%
automaty	136	45%

Poniżej przedstawiono analizę **trzech najbardziej atrakcyjnych udogodnień ze względu na płeć, wiek i wykształcenie badanych**: możliwości bezpłatnego korzystania z aktów prawnych, dostępu do toalety na każdym piętrze budynku biurowca oraz zamontowania klimatyzacji. Więcej mężczyzn, niż kobiet uznało, iż **bezpłatny dostęp do aktów** prawnych byłby dla klientów Urzędu pewnym udogodnieniem (odpowiednio prawie 90 % do nieco ponad 81%). Pomysł ten cieszył się największym powodzeniem wśród osób w wieku 36-44 lat (ponad 89% badanych), natomiast najmniejszym wśród osób po 72 roku życia. Nie wystąpiła istotna zależność pomiędzy wykształceniem badanych, a chęcią korzystania z aktów prawnych. Prawie taki sam procent badanych z wykształceniem podstawowym, co pomaturalnym uznało, iż bezpłatny dostęp do aktów prawnych będzie udogodnieniem dla interesantów Urzędu.

Drugi pomysł, aby **toalety dla klientów** były na każdym piętrze, tylko w niewielkim stopniu bardziej podobał się kobietom niż mężczyznom (odpowiednio 77,5% do 74,3%). Natomiast wiek miał dużo większe znaczenie przy ocenie tego pomysłu – 100% osób po 72 roku życia uważało, iż są one „potrzebne" lub „bardzo potrzebne". Dość spora grupa, bo aż 85% badanych w przedziale wiekowym 45-53 lat również poparła ten pomysł.

Zamontowanie klimatyzacji bardziej spodobało się kobietom niż mężczyznom (odpowiednio prawie 74% do nieco ponad 63%). Jeśli chodzi o wiek, to dominowały odpowiedzi osób w przedziale wiekowym od 54-62 lat i po 72 roku życia. Również dość spora grupa osób do 26 roku życia uważała, iż klimatyzacja poprawiłaby standard obsługi interesanta.

Powyższe analizy przedstawiają poniższe tabele: „Zestawienie najistotniejszych udogodnień z podziałem na płeć badanych", „Procentowe zestawienie najistotniejszych udogodnień z podziałem na wykształcenie badanych", „Procentowe zestawienie najistotniejszych udogodnień z podziałem na wiek badanych".

Tab. 5. Zestawienie najistotniejszych udogodnień z podziałem na płeć badanych

proponowane udogodnienia/płeć	liczba pozytywnych wskazań kobiet	procent pozytywnych wskazań kobiet	liczba pozytywnych wskazań mężczyzn	procent pozytywnych wskazań mężczyzn
akty prawne	130	81,25%	122	89,70%
toalety	124	77,50%	101	74,30%
klimatyzacja	118	73,75%	86	63,20%

Tab. 6. Procentowe zestawienie najistotniejszych udogodnień z podziałem na wykształcenie badanych

proponowane udogodnienia/wykształcenie	podstawowe	zawodowe	średnie	pomaturalne	wyższe
akty prawne	86,36%	84,74%	84,40%	88,23%	84,72%
toalety	72,73%	76,27%	75,23%	76,47%	77,78%
klimatyzacja	63,63%	69,49%	69,72%	85,29%	61,11%

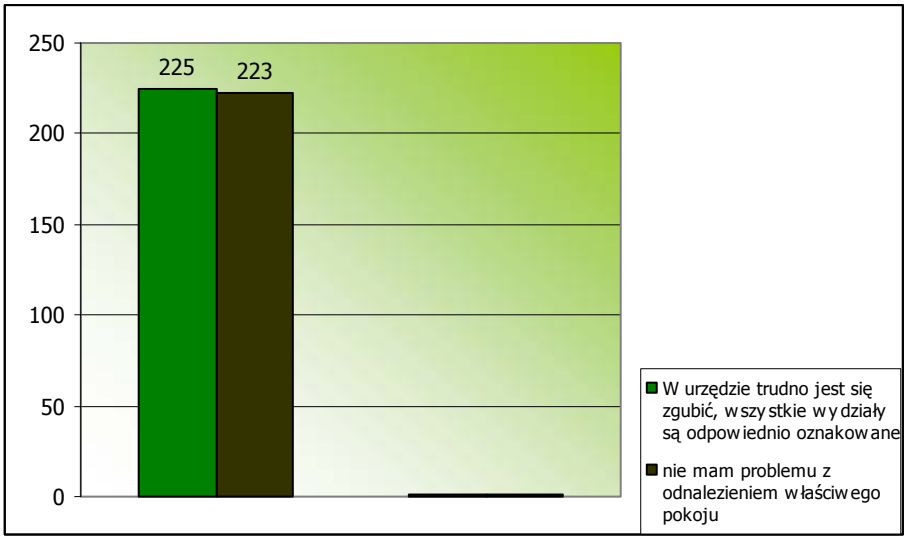
Tab. 7. Procentowe zestawienie najistotniejszych udogodnień z podziałem na wiek badanych

proponowane udogodnienia/wiek	18-26 lat	27-35 lat	36-44 lata	45-53 lata	54-62 lata	63-71 lat	72 i więcej
akty prawne	82,43%	83,58%	89,13%	88,33%	83,87%	85,71%	75%
toalety	77,03%	67,11%	69,56%	85%	67,74%	64,29%	100%
klimatyzacja	74,32%	62,69%	73,91%	63,33%	77,42%	57,14%	75%

Badanych zapytano także czy wydziały Urzędu Miasta Bolesławiec są odpowiednio oznakowane, a także, czy ankietowani mają problem z odnalezieniem właściwego pokoju. Rozkład częstości na oba pytania jest w zasadzie identyczny. Jak przedstawiono na rysunku nr 12 „Oznakowanie pokoi i wydziałów w Urzędzie Miasta Bolesławiec (pozytywne wartości skumulowane)" i tabeli nr 8 pod tym samym tytułem, 225 osób uważa, iż wszystkie wydziały są odpowiednio oznakowane oraz 223 osoby, iż nie ma problemu z odnalezieniem pokoju, w którym chcą załatwić daną sprawę.

Tab. 8. Oznakowanie pokoi i wydziałów w Urzędzie Miasta Bolesławiec (pozytywne wartości skumulowane)

	liczba pozytywnych wskazań	procent pozytywnych wskazań
W Urzędzie trudno jest się zgubić, wszystkie wydziały są odpowiednio oznakowane	225	74,50%
nie mam problemu z odnalezieniem właściwego pokoju	223	73,84%

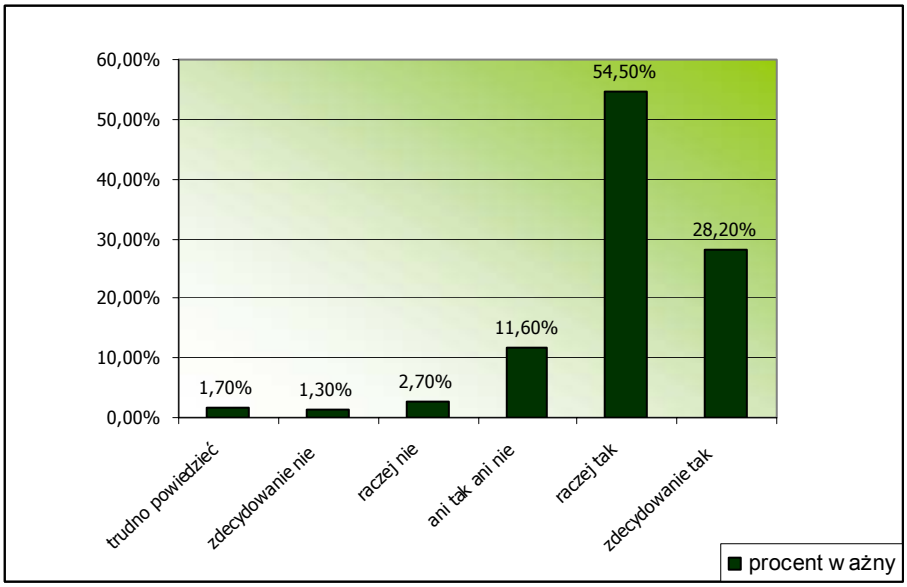


Rys. 12. Oznakowanie pokoi i wydziałów w Urzędzie Miasta Bolesławiec (pozytywne wartości skumulowane)

Generalnie respondenci ocenili pozytywnie pracę Urzędu Miasta Bolesławiec. Powszechnie uważa się, iż jest on przyjaznym miejscem dla interesantów. Tezę te obrazują: tabela nr 9 „Zadowolenie z pracy Urzędu Miasta Bolesławiec (wartości skumulowane)" oraz rysunek o tej samej nazwie. Prawie 83% ankietowanych jest zadowolonych z pracy Urzędu, jedynie 4% nie jest zadowolonych, a prawie 12% (35 osób) nie jest ani zadowolone, ani niezadowolone z pracy Urzędu Miasta Bolesławiec.

Tab. 9. Zadowolenie z pracy Urzędu Miasta Bolesławiec

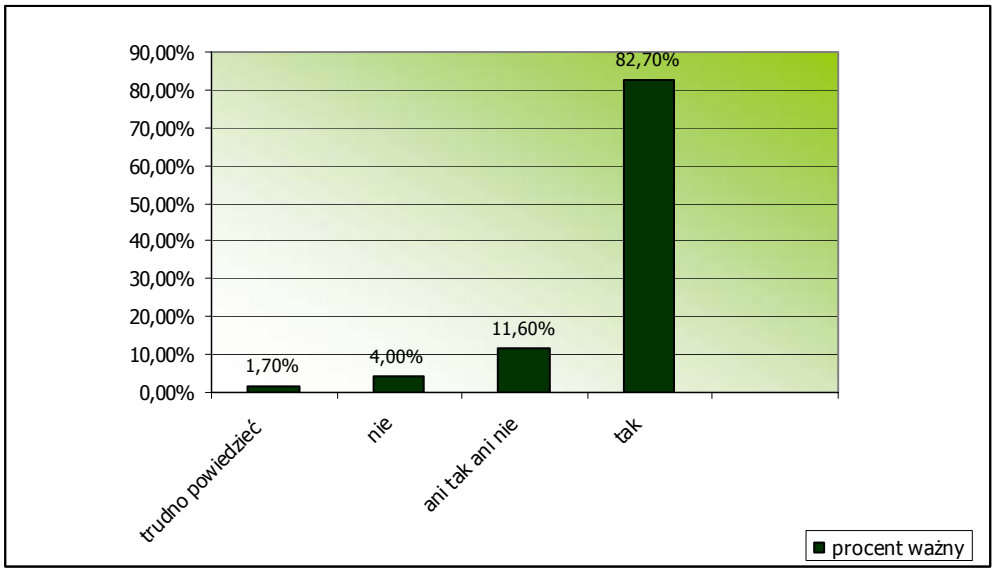
jestem zadowolony z pracy Urzędu Miasta Bolesławiec	częstość	procent ważny
trudno powiedzieć	5	1,70%
zdecydowanie nie	4	1,30%
raczej nie	8	2,70%
ani tak ani nie	35	11,60%
raczej tak	164	54,50%
zdecydowanie tak	85	28,20%
razem	301	100,00%



Rys. 13. Zadowolenie z pracy Urzędu Miasta Bolesławiec

Tab. 10. Zadowolenie z pracy Urzędu Miasta Bolesławiec (wartości skumulowane)

jestem zadowolony z pracy Urzędu Miasta Bolesławiec wartości skumulowane	częstość	procent ważny
trudno powiedzieć	5	1,70%
nie	12	4,00%
ani tak ani nie	35	11,60%
tak	249	82,70%
razem	301	100,00%



Rys. 14. Zadowolenie z pracy Urzędu Miasta Bolesławiec (wartości skumulowane)

4.5. Analiza pytania badawczego nr 6 „Czy wystrój wewnętrzny Urzędu wpływa na ocenę pracy Urzędu i zadowolenie klientów z obsługi?"

W literaturze przedmiotu odnaleźć możemy stwierdzenia, iż na ocenę pracy danej organizacji ma wpływ nie tylko jej sposób działania, obsługiwania klientów, ale także wystrój wewnętrzny i zewnętrzny. To właśnie odpowiednio dobrana kolorystyka, światło i roślinność tworzą wyjątkowy klimat i nastrój. Potwierdzeniem tej tezy są także informacje uzyskane podczas badania pilotażowego. Okazało się, iż zarówno wystrój wewnętrzny, jak i zewnętrzny wpływa na ocenę pracy Urzędu Miasta. Również podczas tych badań uzyskano informację, iż „budynek Urzędu Miasta Bolesławiec", według większości badanych, jest kojarzony z budynkiem tzw. "biurowca", znajdującego się przy ulicy J. Piłsudskiego 1a (o czym była już mowa w punkcie 2 " Wnioski z badań rozpoznawczych".

W związku z tym sformułowano kolejny, szósty problem badawczy: **„Czy wystrój wewnętrzny Urzędu wpływa na ocenę pracy Urzędu i zadowolenie klientów z obsługi?".** W tym celu badanym przedstawiono kilka twierdzeń:

- Wystrój zewnętrzny Urzędu Miasta wpływa na zadowolenie klientów z obsługi.
- Pomieszczenia Urzędu Miasta są schludne i czyste.
- W Urzędzie Miasta jest wystarczająco dużo zieleni.
- Budynek Urzędu Miasta jest reprezentatywny.
- Podoba mi się kolorystyka Urzędu Miasta.
- Lubię być obsługiwany w ładnych i przyjaznych pokojach.
- Jestem zadowolony z pracy Urzędu Miasta.

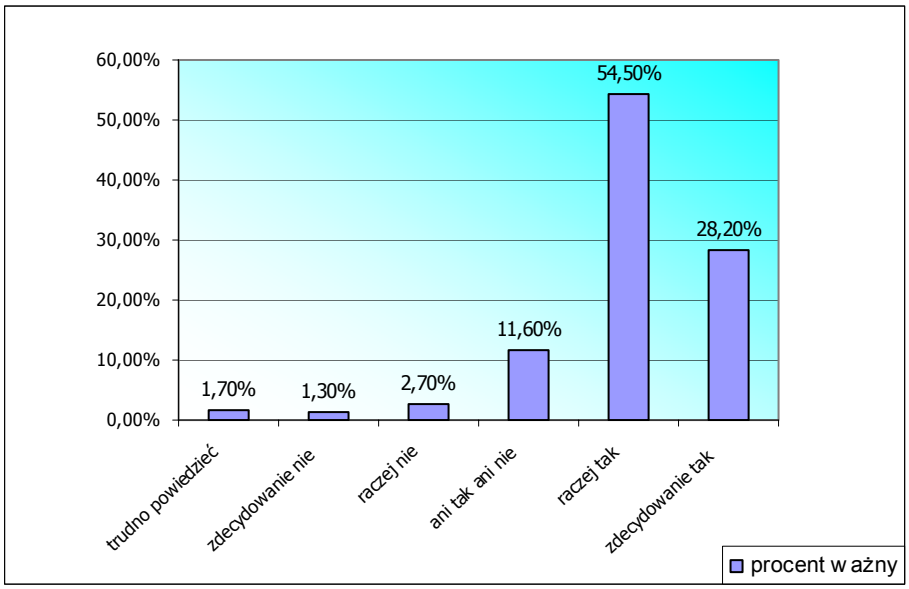
Następnie poproszono, aby zaznaczyli, te które odpowiadają ich osobistym opiniom.

Warto przyjrzeć się wynikom analizy ostatniego twierdzenia: „**Jestem zadowolony z pracy Urzędu Miasta".** Jak się okazało najwięcej respondentów uznało, iż jest „raczej zadowolonych z pracy Urzędu Miasta Bolesławiec". Odpowiedzi takiej udzieliły 164 osoby, czyli ponad 54% ankietowanych. Najmniej ankietowanych zaznaczyło opcję, iż są „zdecydowanie niezadowoleni z pracy Urzędu Miasta Bolesławiec" – były to 4 osoby, czyli jedynie 1,3% wszystkich ankietowanych.

Powyższe analizy przedstawione są również w tabeli nr 11 „Zadowolenie z pracy Urzędu Miasta Bolesławiec" oraz na rysunku nr 15 o tej samej nazwie.

Tab. 11. Zadowolenie z pracy Urzędu Miasta Bolesławiec

jestem zadowolony z pracy Urzędu Miasta Bolesławiec	częstość	procent ważny
trudno powiedzieć	5	1,70%
zdecydowanie nie	4	1,30%
raczej nie	8	2,70%
ani tak ani nie	35	11,60%
raczej tak	164	54,50%
zdecydowanie tak	85	28,20%
razem	301	100,00%

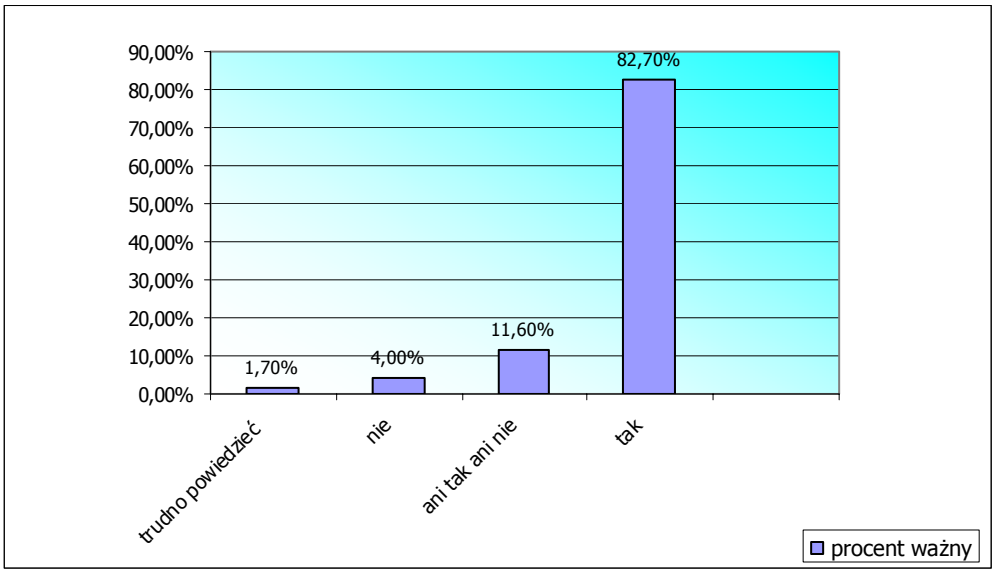


Rys. 15. Zadowolenie z pracy Urzędu Miasta Bolesławiec

Jeszcze wyraźniej widać ogólne zadowolenie z pracy Urzędu Miasta Bolesławiec jeśli skumulujemy odpowiedzi pozytywne („zdecydowanie tak" z „raczej tak") oraz negatywne („zdecydowanie nie" z „raczej nie"). Wtedy procent osób zadowolonych z pracy Urzędu Miasta Bolesławiec wzrasta do prawie 83%. Obrazuje to tabela nr 12 „Zadowolenie z pracy Urzędu Miasta Bolesławiec (wartości skumulowane)" oraz rysunek nr 16 o tej samej nazwie.

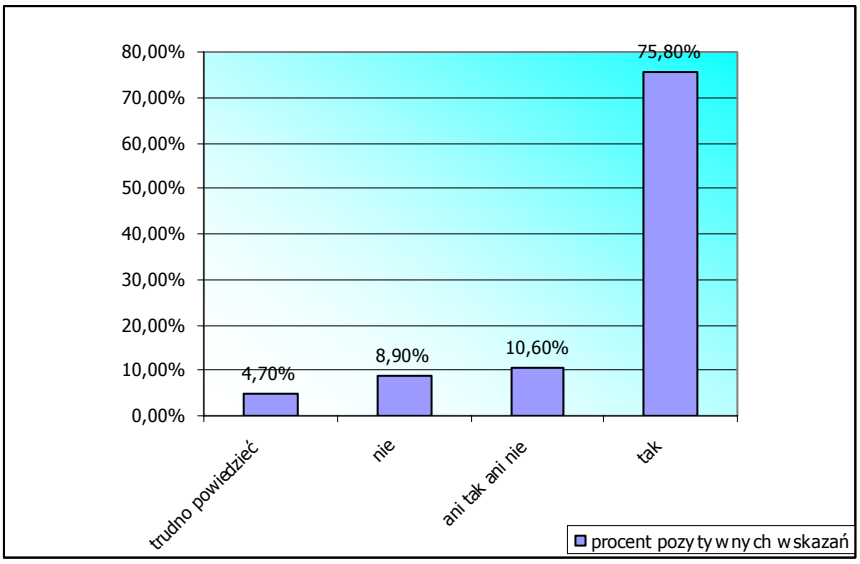
Tab. 12. Zadowolenie z pracy Urzędu Miasta Bolesławiec (wartości skumulowane)

jestem zadowolony z pracy Urzędu Miasta Bolesławiec wartości skumulowane	częstość	procent ważny
trudno powiedzieć	5	1,70%
nie	12	4,00%
ani tak ani nie	35	11,60%
tak	249	82,70%
razem	301	100,00%



Rys. 16. Zadowolenie z pracy Urzędu Miasta Bolesławiec (wartości skumulowane)

Respondenci byli zgodni, że „na ocenę pracy Urzędu Miasta wpływa także jego **wystrój zewnętrzny".** Aż 228 osób udzieliło odpowiedzi "raczej tak" lub zdecydowanie tak". Obrazuje to tabela nr 13 "Wpływ wystroju zewnętrznego na zadowolenie z pracy Urzędu Miasta Bolesławiec (wartości skumulowane)" oraz rysunek pod tą samą nazwą.



Rys. 17. Wpływ wystroju zewnętrznego na zadowolenie z pracy Urzędu Miasta Bolesławiec (wartości skumulowane)

Tab. 13. Wpływ wystroju zewnętrznego na zadowolenie z pracy Urzędu Miasta Bolesławiec (wartości skumulowane)

wystrój zewnętrznego wpływa na zadowolenie z pracy Urzędu Miasta Bolesławiec	**liczba pozytywnych wskazań**	**procent pozytywnych wskazań**
trudno powiedzieć	14	4,7%
nie	27	8,9%
ani tak ani nie	32	10,6%
Tak	228	75,8%
Razem	301	100,0%

Również większość badanych zgodnie twierdzi, że **lubią być obsługiwani w ładnych, czystych** pokojach.

Tab. 14. Obsługa w ładnych, czystych pokojach (wartości skumulowane)

lubię być obsługiwany w ładnych pokojach	**liczba pozytywnych wskazań**	**procent pozytywnych wskazań**
trudno powiedzieć	1	0,33%
nie	3	1%
ani tak ani nie	14	4,64%
Tak	284	94,03%
Razem	302	100,00%

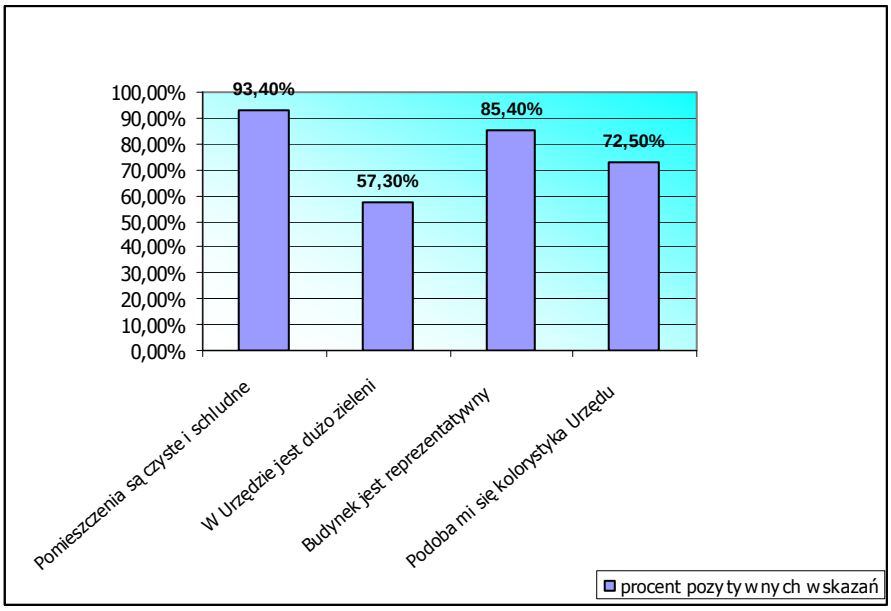
Przy ocenie **wystroju wewnętrznego** badani najczęściej wskazywali, iż pomieszczenia budynku Urzędu Miasta Bolesławiec są czyste i schludne (opinia ponad 93% ankietowanych). Ocena ta jest bardzo istotna w porównaniu ze stwierdzeniem, iż 94% ankietowanych lubi być obsługiwanych w takich pomieszczeniach. Respondenci także bardzo wysoko ocenili sam budynek "biurowca". Ponad 85% badanych uznało, iż jest on reprezentatywny. Nieco mniejszej liczbie osób, ale nadal znacznej (219), tj. 72% ankietowanych podoba się kolorystyka Urzędu Miasta Bolesławiec.

Natomiast jedynie 57% badanych uważa, iż w Urzędzie jest wystarczająco dużo zieleni. Dość spora grupa ankietowanych (51 osób, co stanowi prawie 17% ogólnej sumy badanych) uważa, że zieleni jest zbyt mało. Wyraźnie zaznacza się także procent osób, które nie potrafią określić, czy zieleni w Urzędzie Miasta Bolesławiec jest wystarczająco, czy nie (opinia 63 osób – co stanowi prawie 21% wszystkich ankietowanych).

Powyższe obrazują tabela nr 15 „Zestawienie pozytywnych odpowiedzi dotyczących wystroju wewnętrznego Urzędu Miasta Bolesławiec" oraz rysunek nr 18 o tej samej nazwie, jak również tabela nr 16 „Zieleń w Urzędzie Miasta Bolesławiec".

Tab. 15. Zestawienie pozytywnych odpowiedzi dotyczących wystroju wewnętrznego Urzędu Miasta Bolesławiec

Pomieszczenia Urzędu Miasta Bolesławiec są czyste i schludne		**W Urzędzie Miasta Bolesławiec jest dużo zieleni**		**Budynek Urzędu Miasta Bolesławiec jest reprezentatywny**		**Podoba mi się kolorystyka Urzędu Miasta Bolesławiec**	
liczba pozytywnych wskazań	procent pozytywnych wskazań	liczba pozytywnych wskazań	procent pozytywnych wskazań	liczba pozytywnych wskazań	procent pozytywnych wskazań	liczba pozytywnych wskazań	procent pozytywnych wskazań
282	93,40%	173	57,30%	258	85,40%	219	72,50%



Rys. 18. Zestawienie pozytywnych odpowiedzi dotyczących wystroju wewnętrznego Urzędu Miasta Bolesławiec

Tab. 16. Zieleń w Urzędzie Miasta Bolesławiec

zieleń w Urzędzie Miasta Bolesławiec	liczba pozytywnych wskazań	procent pozytywnych wskazań
trudno powiedzieć	14	4,70%
nie	51	16,90%
ani tak ani nie	63	20,90%
Tak	173	57,50%
Razem	301	100,00%

4.6. Analiza pytania badawczego nr 8 – usprawnienia Urzędu Miasta Bolesławiec

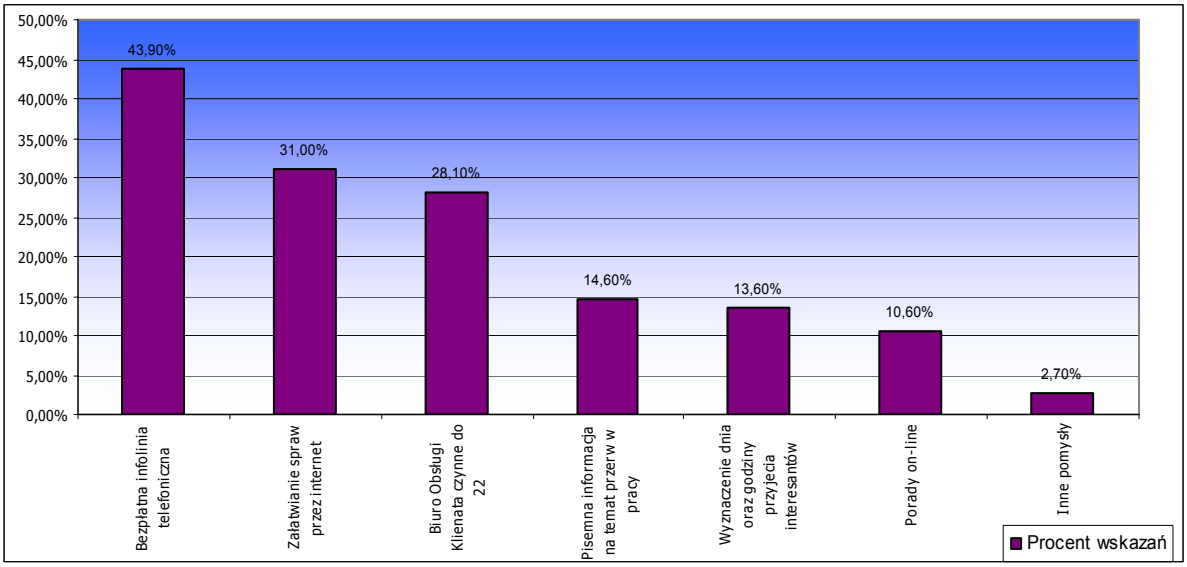
Kolejny problem badawczy (nr 8) **dotyczący usprawnień pracy Urzędu Miasta Bolesławiec** częściowo związany był z sugestiami ankietowanych, biorących udział w badaniu pilotażowym. Na podstawie przeprowadzonych wywiadów okazało się, iż respondenci najczęściej wskazywali dwa rodzaje usprawnień:

- Umieszczanie pisemnej informacji na temat przerw w pracy (np. śniadaniowych),
- Wyznaczanie dnia oraz godziny przyjęcia interesantów (tzw. wydawanie numerków).

Pytanie to poszerzono o dodatkowe usprawnienia stosowane w innych organizacjach, takie jak: załatwianie spraw przez Internet, porady on-line, bezpłatna infolinia telefoniczna, Biuro Obsługi Klienta czynne do 22:00.
Respondenci, oprócz wskazanej kafeterii, mieli możliwość podzielenia się własnymi uwagami na temat usprawnień, wymieniając je w pozycji „inne".

W badaniach właściwych ankietowani wskazywali na trzy, ich zdaniem, najbardziej potrzebne usprawnienia.

Najbardziej popularny okazał się pomysł założenia **bezpłatnej infolinii telefonicznej (208 wskazań)**. Drugim pod względem atrakcyjności okazał się pomysł **załatwiania spraw przez Internet (147 wskazań).** Również plan, aby **Biuro Obsługi Klienta było czynne do godziny 22:00,** przypadł do gustu znacznej części badanych (133 wskazań). Natomiast umieszczanie pisemnej informacji na temat przerw w pracy oraz wyznaczanie dnia i godziny przyjęcia interesantów – uznane za atrakcyjne udogodnienia w badaniach pilotażowych, nie zostały wymienione w badaniach właściwych (odpowiednio 70 i 65 wskazań). Powyższe obrazuje rysunek nr 19 „Procentowy rozkład usprawnień pracy Urzędu Miasta Bolesławiec".



Rys. 19. Procentowy rozkład usprawnień pracy Urzędu Miasta Bolesławiec

Jak się okazało trzy najczęściej wskazywane udogodnienia, czyli **bezpłatna infolinia telefoniczna, załatwianie spraw przez Internet, Biuro Obsługi Klienta czynne do godziny 22:00,** bardziej podobały się kobietom niż mężczyznom. Zależność ta nie jest jednak bardzo wyraźna, co przedstawia tabela nr 17 „Częstość wskazań trzech najczęściej wymienianych usprawnień ze względu na płeć badanych".

Tab. 17. Częstość wskazań trzech najczęściej wymienianych usprawnień ze względu na płeć badanych

bezpłatna infolinia telefon.	płeć		załatwianie spraw przez Internet	płeć		BOK czynne do 22	płeć	
	kobieta	mężczyzna		kobieta	mężczyzna		kobieta	mężczyzna
nie	43	43	**nie**	43	43	**nie**	89	72
tak	117	91	**tak**	117	91	**tak**	71	62
razem	160	134	**razem**	160	134	**razem**	160	134

Istnieje natomiast wyraźny związek pomiędzy **wiekiem badanego, a wskazywanymi udogodnieniami.** Okazuje się bowiem, iż pomysł **załatwienia spraw przez Internet** najbardziej spodobał się osobom młodym do 35 roku życia (w szczególności od 18 do 26 lat). Najmniej osobom powyżej 63 roku życia. Powyższe obrazuje tabela nr 18 „Częstość trzech najczęściej wymienianych usprawnień ze względu na wiek badanych".

Propozycja uruchomienia **bezpłatnej infolinii telefonicznej również** najbardziej spodobała się osobom młodym, ale także w wieku średnim (45-53 lata). Znowu najmniejszym zainteresowaniem cieszyła się wśród osób po 63 roku życia. Podobnie jak w przypadku poprzednich udogodnień – również propozycja **czynnego do 22:00 BOK** maleje wraz z wiekiem badanego.
Powyższe obrazuje tabela nr 18 „Częstość trzech najczęściej wymienianych usprawnień ze względu na wiek badanych".

Tab. 18. Częstość trzech najczęściej wymienianych usprawnień ze względu na wiek badanych

usprawnienia/wiek	18-26 lat	27-35 lat	36-44 lata	45-53 lat	54-62 lat	63-71 lat	72 i więcej lat
bezpłatna infolinia telefoniczna	53	48	27	48	19	10	3
załatwianie spraw przez Internet	50	34	20	29	9	5	0
BOK czynne do 22	40	31	23	21	7	7	4

Zainteresowanie możliwością załatwiania **spraw przez Internet** wzrasta wraz z wykształceniem badanych – najbardziej pomysł ten podobał się **osobom z co najmniej średnim wykształceniem.** Jeśli chodzi o sugestie, aby w Urzędzie Miejskim uruchomiono **bezpłatną infolinię telefoniczną,** najbardziej pomysł ten spodobał się osobom ze średnim i wyższym wykształceniem. Również dość spora grupa badanych z zawodowym wykształceniem wskazała, iż byłoby to dla nich udogodnienie. Powyższe obrazuje tabela nr 19 „Częstość trzech najczęściej wymienianych usprawnień ze względu na wykształcenie badanych".

Tab. 19. Częstość trzech najczęściej wymienianych usprawnień ze względu na wykształcenie badanych

usprawnienia/wykształcenie	podstawowe	zawodowe	średnie	pomaturalne	wyższe
bezpłatna infolinia telefoniczna	14/22	38/57	78/109	26/34	52/72
załatwienie spraw przez Internet	6/22	14/57	55/109	27/34	45/72
BOK czynne do 22	12/22	25/57	47/109	13/34	37/72

Nie wystąpiła natomiast zależność między rodzajem wykonywanego zajęcia, a proponowanymi usprawnieniami.

Badani podawali również **własne pomysły na usprawnienia** pracy Urzędu Miasta Bolesławiec. Poniżej przedstawiono, te które występowały najczęściej:

- Porady prawne – dyżury pracowników,
- Informacja telefoniczna czynna do 22:00,
- Informacja głosowa w windzie,
- Identyfikatory noszone przez pracowników Urzędu.

Pojawiały się również pojedyncze głosy, aby pracownicy Urzędu **pomagali w wypełnianiu druków urzędowych, a sesje Rady Miasta można było oglądać w lokalnej telewizji**.
Ten drugi pomysł jest już zrealizowany – sesje są emitowane w telewizji (choć tylko częściowo). Być może warto by zastanowić się nad rozpropagowaniem tego faktu. Pomysł być może przypadnie do gustu osobom starszym, będącym już na emeryturze.
Były też opinie „wymienić niektórych urzędników", „pracować uczciwie", oraz aby by było „mniej biurokracji".

4.7. Analiza pytania badawczego nr 9 „jak bardzo przydatna dla klientów jest strona internetowa Urzędu ?”

W celu usprawnienia procesów komunikacyjnych Urząd Miasta Bolesławiec w marcu 2002 r. umożliwił swoim klientom kontakt z urzędnikami za pomocą poczty elektronicznej. Rok później założono stronę internetową.

Aby zweryfikować możliwość uzyskania odpowiedzi drogą elektroniczną, badacze Centrum Wspierania Projektów Europejskich wysłali z prywatnych kont internetowych pytania dotyczące różnych zagadnień związanych z pracą Urzędu, na adresy pracowników poszczególnych wydziałów, jak również do Naczelników, Skarbnika, Sekretarza i RRM.

Poniżej zamieszczamy treści maili wysyłanych w dniach od 21 czerwca 2005 r. do 6 lipca 2005 r. z prywatnych kont internetowych.

1.

Szanowni Państwo,

od kilku lat prowadzę własną działalność gospodarczą. Na wakacje planuję rozszerzyć działalność. W związku tym chciałabym się zapytać, jak długo czeka się na zmianę wpisu do ewidencji działalności gospodarczej oraz jakie dokumenty muszę dostarczyć?

Z góry bardzo dziękuję za informację.

2.

Szanowni Państwo,

od kilku lat prowadzę własną działalność gospodarczą. Na wakacje planuję rozszerzyć działalność. W związku tym chciałabym się zapytać, jak długo czeka się na zmianę wpisu do ewidencji działalności gospodarczej oraz jakie dokumenty muszę dostarczyć?

Bardzo proszę o przekazanie tego e-maila do odpowiedniego wydziału - na stronie nie znalazłem właściwego maila.

Z góry bardzo dziękuję za informację.

3.

Dzień Dobry,

Mam na imię Andrzej i jestem studentem 5 roku Uniwersytetu Wrocławskiego - Wydziału Nauk Przyrodniczych. Piszę pracę magisterską związaną z walorami turystycznymi Bolesławca i jego okolic. Czy mógłby Pan polecić mi jakieś pozycje książkowe o tej tematyce, ew. wskazać miejsce, gdzie mógłbym znaleźć materiały źródłowe.

Serdecznie dziękuję za pomoc.

4.
Dzień dobry,
w październiku br. planuję zawrzeć związek małżeński. W związku z powyższym potrzebuję kilku dokumentów z USC. Czy mógłbym prosić o podanie mi maila do USC (na stronie www nie znalazłem).
Dziękuję.

5. (e-mail wysłany na dwa konta internetowe).
Szanowni Państwo,
chciałabym wykupić mieszkanie komunalne od miasta. Proszę powiedzieć, jakie dokumenty muszę przygotować i do kogo udać się w tej sprawie.
Z góry dziękuję za odpowiedź.

6. (e-mail wysłany na dwa konta internetowe).
Szanowni Państwo,
słyszałem, że trzeba wymienić dowód osobisty i prawo jazdy. Ja dowód mam wydany w 96 roku, a prawo jazdy w 97. Czy już muszę je wymienić? I czy za to się płaci, jeśli tak, to ile?

Jak się okazało na 8 wysłanych pytań uzyskano jedynie trzy odpowiedzi. Dwie prawie natychmiast, jedna po około dwóch tygodniach. Na pozostałe pytania do dnia dzisiejszego (14 lipca 2005 r.) nie uzyskano odpowiedzi.
Być może nie wszyscy pracownicy posiadają konto internetowe (takie informacje uzyskano podczas pilotażu badań), jednak niewątpliwie jest to obszar wymagający doskonalenia.

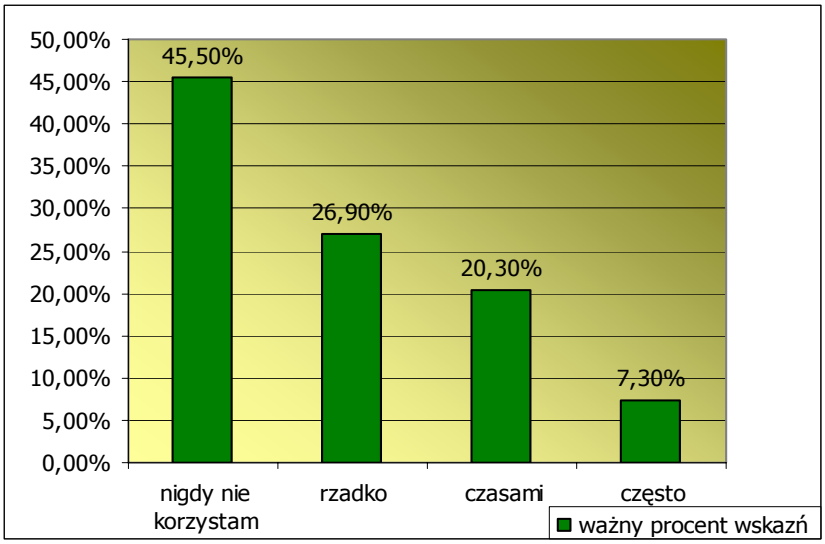
W badaniach poruszono także kwestię **częstotliwości odwiedzin strony www,** zapytano **jak badani oceniają tę formę komunikacji,** czy informacje tam zawarte są dla ankietowanych **czytelne/przejrzyste, przydatne** oraz **wyczerpujące**. **Tematyki tej dotyczył problem badawczy nr 9.**

Okazało się, iż respondenci **najczęściej nigdy nie korzystali ze strony internetowej Urzędu Miasta Bolesławiec.** Badani ci stanowili nieco ponad 45% wszystkich ankietowanych. Na drugim miejscu znalazła się odpowiedź „rzadko" (81 wskazań, co

stanowi prawie 27% wszystkich badanych). Nieco ponad 20% respondentów powiedziało, iż czasami korzysta ze strony internetowej Urzędu Miasta Bolesławiec, natomiast jedynie 22 osoby (7,3% badanych) stwierdziło, iż stronę odwiedza często. Powyższe obrazuje tabela nr 20 „Korzystanie ze strony internetowej Urzędu Miasta Bolesławiec" oraz rysunek nr 20 pod tym samym tytułem.

Tab. 20. Korzystanie ze strony internetowej Urzędu Miasta Bolesławiec

Korzystanie ze strony internetowej Urzędu Miasta Bolesławiec	częstość wskazań	ważony procent wskazań
nigdy nie korzystam	137	45,50%
rzadko	81	26,90%
czasami	61	20,30%
często	22	7,30%
razem	301	100,00%



Rys. 20. Korzystanie ze strony internetowej Urzędu Miasta Bolesławiec

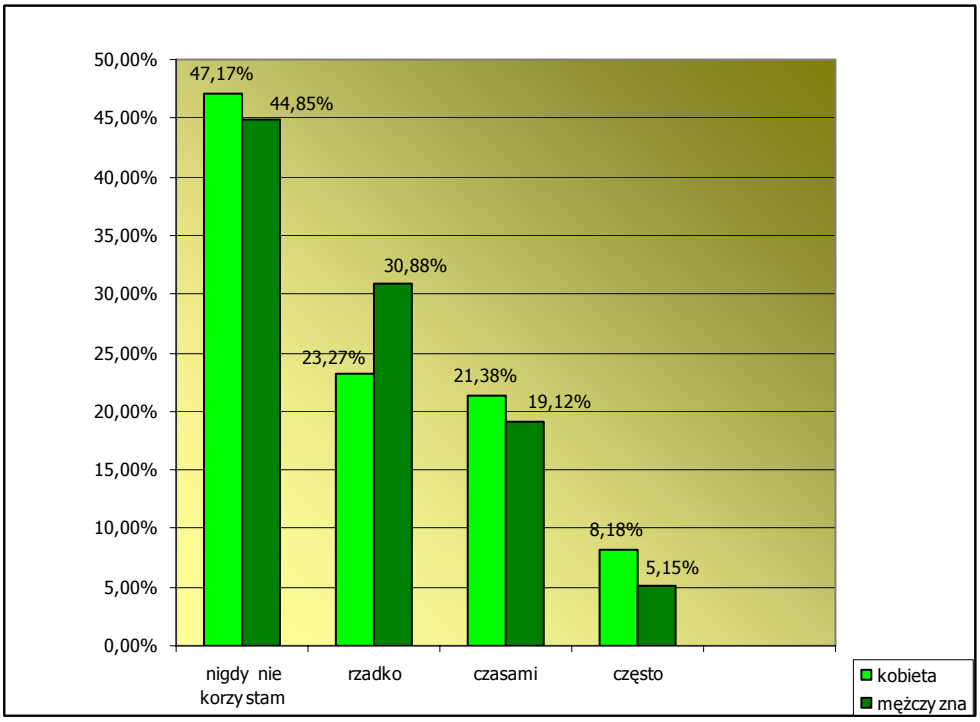
Zależność między zmiennymi "korzystanie ze strony www" a zmienną **"płeć"** w zasadzie nie istnieje. Okazało się bowiem, iż prawie taki sam procent kobiet, jak i mężczyzn deklaruje, że nigdy nie odwiedziło strony internetowej Urzędu Miasta Bolesławiec (odpowiednio nieco ponad 47% kobiet i 44% mężczyzn). Równocześnie podobny procent kobiet i mężczyzn udzieliło odpowiedzi twierdzących (rzadko, czasami, często). Po skumulowaniu odpowiedzi

pozytywnych okazuje się, że ze strony internetowej Urzędu Miasta Bolesławiec skorzystało prawie 53% ankietowanych kobiet i nieco ponad 55% ankietowych mężczyzn.

Powyższe wyniki obrazuje tabela nr 21. „Korzystanie ze strony internetowej Urzędu Miasta Bolesławiec ze względu na płeć badanych" oraz rysunek pod tym samym tytułem.

Tab. 21. Korzystanie ze strony internetowej Urzędu Miasta Bolesławiec ze względu na płeć badanych

korzystanie ze strony internetowej Urzędu Miasta Bolesławiec	kobieta	mężczyzna
nigdy nie korzystam	47,17%	44,85%
rzadko	23,27%	30,88%
czasami	21,38%	19,12%
często	8,18%	5,15%
razem	100,00%	100,00%



Rys. 21. Korzystanie ze strony internetowej Urzędu Miasta Bolesławiec ze względu na płeć badanych

Wyraźnie widać związek między **wiekiem respondenta**, a częstotliwością korzystania ze strony www. Jak obrazuje tabela nr 22 „Korzystanie ze strony internetowej Urzędu Miasta

Bolesławiec ze względu na wiek badanych" osoby młode, do 35 roku życia, najczęściej odwiedzają stronę Urzędu (około 65% ankietowanych).

Tab. 22. Korzystanie ze strony internetowej Urzędu Miasta Bolesławiec ze względu na wiek badanych

korzystanie ze strony internetowej Urzędu Miasta Bolesławiec	**18-26 lat**	**27-35 lat**	**36-44 lata**	**45-53 lat**	**54-62 lat**	**63-71 lat**	**72 i więcej lat**
Procent pozytywnych wskazań	65,75%	65,67%	54,35%	50,00%	22,58%	28,57%	25%

Dość wyraźnie widać także, iż częstotliwość odwiedzin strony wzrasta wraz z **wykształceniem respondentów.** Najwięcej osób z wyższym wykształceniem korzysta ze strony www, najmniej z wykształceniem zawodowym. Również procent osób, które nigdy nie korzystały ze strony internetowej Urzędu Miasta Bolesławiec maleje wraz ze wzrostem wykształcenia badanych.
Obrazuje to tabela nr 23 „Korzystanie ze strony internetowej Urzędu Miasta Bolesławiec ze względu na wykształcenie badanych".

Tab. 23. Korzystanie ze strony internetowej Urzędu Miasta Bolesławiec ze względu na wykształcenie badanych

korzystanie ze strony internetowej Urzędu Miasta Bolesławiec	**podstawowe**	**zawodowe**	**średnie**	**pomaturalne**	**wyższe**
nigdy nie korzystam	59,09%	77,59%	48,62%	35,29%	18,06%
rzadko	40,91%	15,52%	25,69%	23,53%	34,72%
czasami	0,00%	6,89%	20,18%	29,42%	33,33%
często	0,00%	0,00%	5,51%	11,76%	13,89%
razem	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Widoczne jest to również, kiedy analizujemy skrzyżowane zmienne „częstotliwość odwiedzin strony internetowej Urzędu Miasta Bolesławiec" **z zatrudnieniem/rodzajem**

wykonywanej pracy. Najczęściej odwiedzają ją pracownicy umysłowi i studenci. Najrzadziej emeryci/renciści, bezrobotni i pracownicy handlu i usług.

Na częstotliwość odwiedzin strony internetowej Urzędu Miasta Bolesławiec ma wpływ również zmienna „**dochód netto na jedną osobę w gospodarstwie domowym".** Jak widać w tabeli nr 24 częstotliwość korzystania wzrasta wraz z dochodem netto przypadającym na jedną osobę w rodzinie. Również procent osób deklarujących, iż nigdy nie korzystało z strony internetowej Urzędu Miasta Bolesławiec maleje wraz z wzrostem dochodów. Prawdopodobnie jest to związane z brakiem dostępu do sieci internetowej przez mniej zamożnych mieszkańców Bolesławca.

Tab. 24. Korzystanie ze strony internetowej Urzędu Miasta Bolesławiec ze względu na dochód netto przypadający na jedną osobę w gospodarstwie w domowym

korzystanie ze strony internetowej	100-300	301-600	601-800	801-1000	1001-1250	1251-1500	1501-1750	1751-2000	Pow. 2000
nigdy nie korzystam	80%	56,00%	47,62%	21,62%	31,25%	36,84%	35,71%	16,67%	21, 43%
rzadko	6,67%	22,00%	23,81%	40,54%	43,75%	26,32%	35,71%	50,00%	35,71%
czasami	10,00%	16,00%	21,43%	24,32%	18,75%	0,00%	21,43%	16,67%	35,71%
często	3,33%	6,00%	7,14%	13,51%	6,25%	36,84%	7,14%	16,67%	7,14%
razem	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Badani oceniali także stronę www pod kątem jej **czytelności i przydatności**. Wskazywali także, czy informacje tam zawarte w sposób **wyczerpujący odpowiadają na ich pytania.**

Dla ponad 53% ankietowanych informacje zawarte na stronie internetowej Urzędu Miasta Bolesławiec są średnio **czytelne**, natomiast dla ponad 35% są one bardzo czytelne. Podobna sytuacja jest w przypadku oceny, czy informacje są dla badanych **wyczerpujące** - 60% uważa, że średnio i nieco ponad 21%, że są bardzo wyczerpujące.
Nieco inaczej rozkładały się odpowiedzi, jeśli chodzi o **przydatność informacji** - prawie taki sam procent respondentów uważa, iż są średnio przydatne i tyle samo, iż są bardzo przydatne.

Tab. 25. Ocena strony internetowej Urzędu Miasta Bolesławiec

informacje są czytelne	częstość	procent	informacje są przydatne	częstość	procent	informacje są wyczerpujące	częstość	procent
wcale	1	0,61%	wcale	0	0,00%	wcale	5	3,03%
mało	17	10,30%	mało	17	10,18%	mało	26	15,76%
średnio	88	53,33%	średnio	74	44,31%	średnio	99	60,00%
bardzo	59	35,76%	bardzo	76	45,51%	bardzo	35	21,21%
razem	165		razem	167		razem	165	

Równocześnie warto podkreślić, iż badani w prawie 31% wskazali możliwość załatwienia spraw przez Internet jako jedną z propozycji usprawnienia pracy Urzędu.

Znacznie mniejszym zainteresowaniem cieszył się pomysł udzielania przez urzędników porad on-line. Zaproponowane udogodnienie poprało jedynie 10,60% ankietowanych. Usprawnienie to szczególnie przypadło do gustu osobom młodym (od 18-35 roku życia), z co najmniej średnim wykształceniem, dyrektorom, kadrze kierowniczej, studentom oraz pracownikom wolnych zawodów i umysłowym.

4.8. Analiza pytania badawczego nr 11. „Wydarzenia organizowane przez miasto Bolesławiec a zadowolenie z pracy Urzędu".

Życie kulturalne i artystyczne zasługuje w Bolesławcu na najwyższe uznanie. Cyklicznie przy współpracy Urzędu Miasta organizowane są festiwale, plenery ceramiczno-rzeźbiarskie, warsztaty i przeglądy muzyczne, Dni Miasta i Europy. Warto podkreślić, iż niektóre z nich mają charakter imprez międzynarodowych.

Miasto przedstawia także bogatą **ofertę sportową**, oprócz licznych klubów sportowych Miejskiego Ośrodka Sportu i Rekreacji, cyklicznie organizowane są zawody jeździeckie o Puchar Prezydenta Miasta, biegi uliczne, wyścigi kolarskie oraz turnieje brydżowe.

Na podstawie powyższego sformułowano kolejny, jedenasty problem badawczy: **„Czy organizowane przez miasto wydarzenia sportowe, kulturalne i inne, wpływają na ocenę pracy Urzędu Miasta Bolesławiec, jeśli tak to w jaki sposób?".** Problemowi temu w ankiecie kwestionariuszowej przyporządkowane były trzy kolejne pytania:

- W jakich imprezach organizowanych przez Urząd Miasta Bolesławiec w ostatnim roku, Pan/Pani uczestniczył?
- Jak ocenia Pan/Pani poziom imprez organizowanych w ciągu ostatniego roku przez Urząd Miasta Bolesławiec?
- Czy Pana/Pani zdaniem organizowane imprezy wpływają na ogólny wizerunek Urzędu Miasta Bolesławiec w oczach mieszkańców?

Spośród 296 respondentów, aż **85% uczestniczyło w jakimkolwiek wydarzeniu o charakterze: kulturowym, okolicznościowym, sportowym lub naukowym, organizowanym w 2004 roku w Bolesławcu.** Jedynie 44 osoby, tj. 15% ankietowanych nie uczestniczyło w żadnej imprezie. Respondenci ci, stanowili prawie 15% wszystkich ankietowanych. Wyniki powyższego badania obrazuje tabela nr 26 „Uczestnictwo w zeszłorocznych wydarzeniach: kulturowych, okolicznościowych, sportowych, naukowych".

Tab. 26. Uczestnictwo w zeszłorocznych wydarzeniach: kulturowych, okolicznościowych, sportowych, naukowych

W ostatnim roku uczestniczyłem w wydarzeniach, np. (okolicznościowych, kulturalnych, sportowych, naukowych)	Częstość wskazań	Ważny procent wskazań
tak	252	85,10%
nie	44	14,90%
razem	296	
braki	6	
razem	302	100,00%

Na podstawie analizy poniższych tabel krzyżowych okazało się, iż istnieje wyraźny związek między chęcią uczestniczenia w imprezach okolicznościowych, kulturalnych, naukowych czy sportowych, a zmienną typu wiek. Okazało się bowiem, iż **najliczniejszą grupą** osób uczestniczącą w imprezach organizowanych przy współudziale miasta są osoby młode (od 18 do 26 roku życia). Spośród 74 osób w tym przedziale wiekowym, aż 64 odpowiedziało pozytywnie. Generalnie osoby do 53 roku życia wykazują większe zainteresowanie różnego rodzaju wydarzeniami organizowanymi przy współudziale Urzędu Miasta, niż osoby po 54 roku życia. Obrazuje to tabela nr 27 „Częstość uczestnictwa w wydarzeniach ze względu na wiek badanych".

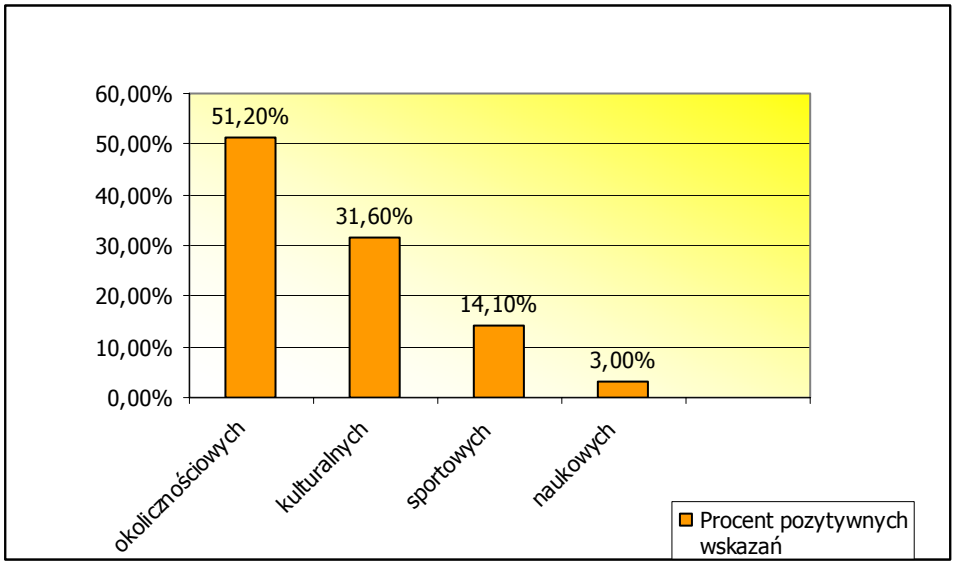
Tab. 27. Częstość uczestnictwa w wydarzeniach ze względu na wiek badanych

W ostatnim roku uczestniczyłem w wydarzeniach, np.: okolicznościowych, kulturalnych, sportowych, naukowych	18-26 lat	27-35 lat	36-44 lata	45-53 lat	54-62 lat	63-71 lat	72 i więcej lat
tak	64	55	41	55	24	10	3
nie	10	12	5	5	7	4	1

Największym powodzeniem w ostatnim roku cieszyły się wydarzenia o **charakterze okolicznościowym (np. dni miasta).** Do uczestnictwa w tej imprezie przyznało się 185 ankietowanych. **Najmniejszym powodzeniem** cieszyły się **imprezy naukowe**, w których udział wzięło jedynie 11 respondentów. **Na drugim** miejscu pod względem atrakcyjności, badani wskazali **imprezy kulturowe**. Wzięło w nich udział 114 ankietowanych. Powyższe wyniki obrazują: tabela nr 28 „Uczestnictwo w ubiegłorocznych wydarzeniach: okolicznościowych, kulturalnych, sportowych, naukowych" oraz rysunek o tej samej nazwie.

Tab. 28. Uczestnictwo w ubiegłorocznych wydarzeniach: okolicznościowych, kulturalnych, sportowych, naukowych

Uczestnictwo w ubiegłorocznych wydarzeniach:	Liczba pozytywnych wskazań	Procent pozytywnych wskazań
okolicznościowych	**185**	**51,20%**
kulturalnych	**114**	**31,60%**
sportowych	**51**	**14,10%**
naukowych	**11**	**3,00%**
		100,00%



Rys. 22. Uczestnictwo w ubiegłorocznych wydarzeniach: okolicznościowych, kulturalnych, sportowych, naukowych

Imprezy okolicznościowe i kulturalne

Jak obrazuje tabela nr 29 nie istnieje silny związek między uczestniczeniem w **wydarzeniach okolicznościowych** (np. dni miasta), a zmienną „płeć". Prawie taki sam procent kobiet, jak i mężczyzn uczestniczy w tych imprezach (odpowiednio 63% do prawie 62%). Natomiast nieco więcej kobiet, niż mężczyzn uczestniczy w **wydarzeniach kulturowych** (ponad 44% kobiet i prawie 32% mężczyzn).

Tab. 29. Uczestnictwo w imprezach okolicznościowych i kulturowych a płeć badanych

uczestnictwo w imprezach okolicznościowych	**liczba pozytywnych wskazań kobiet**	**procent pozytywnych wskazań kobiet**	**liczba pozytywnych wskazań mężczyzn**	**procent pozytywnych wskazań mężczyzn**
	101	63,1%	84	61,8%
uczestnictwo w imprezach kulturowych	**liczba pozytywnych wskazań kobiet**	**procent pozytywnych wskazań kobiet**	**liczba pozytywnych wskazań mężczyzn**	**procent pozytywnych wskazań mężczyzn**
	71	44,4%	43	31,6%

Największe zainteresowanie **imprezami okolicznościowymi** dostrzeżono w grupie osób pomiędzy 45 a 62 rokiem życia. Generalnie różnica między wiekiem ankietowanego, a chęcią uczestnictwa w tego typu wydarzeniach jest nieznaczna. Natomiast zainteresowanie **imprezami kulturalnymi** jest najwyższe wśród osób powyżej 72 roku życia (50% pozytywnych wskazań). Wysokie jest również wśród osób między 45 a 53 rokiem życia (48% pozytywnych wskazań). Powyższe wyniki obrazuje tabela nr 30 „Uczestnictwo w imprezach okolicznościowych i kulturowych a wiek badanych".

Tab. 30. Uczestnictwo w imprezach okolicznościowych i kulturowych a wiek badanych

uczestnictwo w imprezach okolicznościowych	**18-26 lat**	**27-35 lat**	**36-44 lata**	**45-53 lat**	**54-62 lat**	**63-71 lat**	**od 72**
procent pozytywnych wskazań	62,2%	62,7%	63,0%	68,3%	68,3%	51,6%	57,1%
uczestnictwo w imprezach kulturowych	**18-26 lat**	**27-35 lat**	**36-44 lata**	**45-53 lat**	**54-62 lat**	**63-71 lat**	**od 72**
procent pozytywnych wskazań	43,2%	20,9%	45,7%	48,3%	38,7%	28,6%	50%

Jak obrazuje tabela nr 31 istnieje silny związek między wykształceniem, a chęcią uczestnictwa w **imprezach kulturowych**. Najwyższe jest ono wśród osób ze średnim i wyższym wykształceniem. Również uczestnictwo w **imprezach okolicznościowych** jest większe u osób z co najmniej średnim wykształceniem. Zależność ta, nie jest jednak tak wyraźna, jak w przypadku imprez kulturowych.

Tab. 31. Uczestnictwo w imprezach okolicznościowych i kulturowych a wykształcenie badanych

uczestnictwo w imprezach okolicznościowych	**podstawowe**	**zawodowe**	**średnie**	**pomaturalne**	**wyższe**
procent pozytywnych wskazań	54,5%	55,9%	64,2%	64,7%	66,7%
uczestnictwo w imprezach kulturowych	**podstawowe**	**zawodowe**	**średnie**	**pomaturalne**	**wyższe**
procent pozytywnych wskazań	27,3%	32,2%	36,7%	55,9%	51,7%

Warto podkreślić, iż respondenci niejednokrotnie wskazywali **na brak imprez dla najmłodszych mieszkańców Bolesławca.**

Imprezy sportowe i naukowe

Spośród wszystkich respondentów jedynie 51 osób w roku poprzednim wzięło udział w **imprezach sportowych**. Częściej byli to mężczyźni, osoby w przedziale wiekowym 36-44 lata oraz z wykształceniem podstawowym i średnim. Obrazują to tabele nr 32, 33, 34.

Tab. 32. Uczestnictwo w imprezach sportowych a płeć badanych

uczestnictwo w imprezach sportowych	**liczba pozytywnych wskazań kobiet**	**procent pozytywnych wskazań kobiet**	**liczba pozytywnych wskazań mężczyzn**	**procent pozytywnych wskazań mężczyzn**
	20	12,5%	31	22,8%

Tab. 33. Uczestnictwo w imprezach sportowych a wiek badanych

uczestnictwo w imprezach sportowych	**18-26 lat**	**27-35 lat**	**36-44 lata**	**45-53 lat**	**54-62 lat**	**63-71 lat**	**od 72**
procent pozytywnych wskazań	21,6%	11,9%	28,3%	13,3%	12,9%	14,3%	0%

Tab. 34. Uczestnictwo w imprezach sportowych a wykształcenie badanych

uczestnictwo w imprezach sportowych	**podstawowe**	**zawodowe**	**średnie**	**pomaturalne**	**wyższe**
procent pozytywnych wskazań	22,7%	16,9%	21,1%	14,7%	11,11%

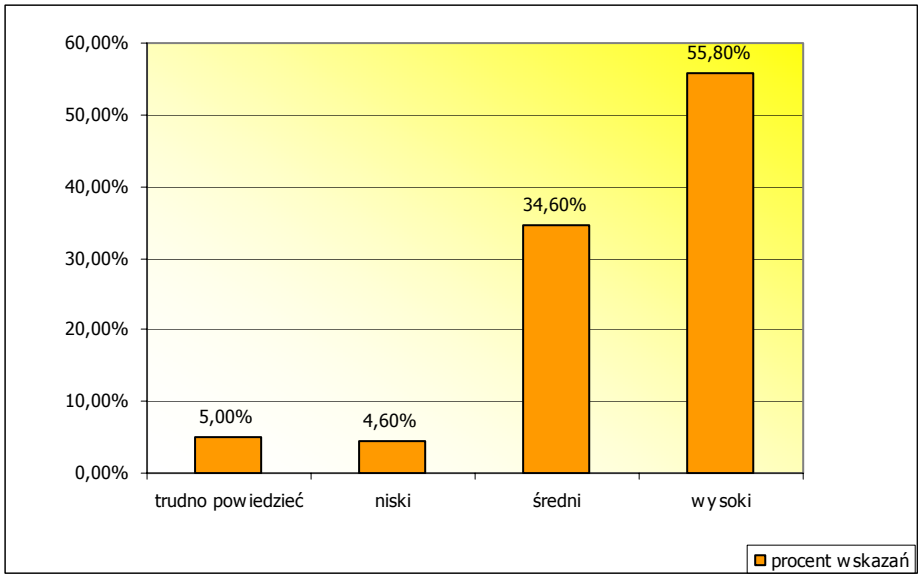
Za najmniej atrakcyjne ubiegłoroczne wydarzenia respondenci uznali **imprezy naukowe**. Uczestniczyło w nich jedynie 11 respondentów.

Badanym zadano też pytanie: **"Jak oceniają poziom ubiegłorocznych wydarzeń: okolicznościowych, kulturalnych, naukowych oraz sportowych?"**.

Generalnie poziom wszystkich wydarzeń organizowanych przy współudziale Urzędu Miasta respondenci ocenili jako wysoki. Po zsumowaniu odpowiedzi pozytywnych („wysoki" z „bardzo wysoki") oraz negatywnych („niski" z „bardzo niski"), prawie 56% ankietowanych poziom ubiegłorocznych wydarzeń oceniło jako wysoki. Dość sporą grupę stanowią osoby, które jakość imprez oceniły jako średnią (około 35% wszystkich odpowiedzi). Jedynie 12 osób (4,6% wszystkich ankietowanych) negatywnie oceniły ubiegłoroczne wydarzenia. Powyższe wyniki obrazuje tabela nr 35 oraz rysunek o tej samej nazwie.

Tab. 35. Ocena ubiegłorocznych wydarzeń: okolicznościowych, kulturowych, sportowych i naukowych

ocena poziomu ubiegłorocznych wydarzeń	częstość wskazań	procent wskazań
trudno powiedzieć	13	5,00%
niski	12	4,60%
średni	90	34,60%
wysoki	145	55,80%
razem	260	100,00%



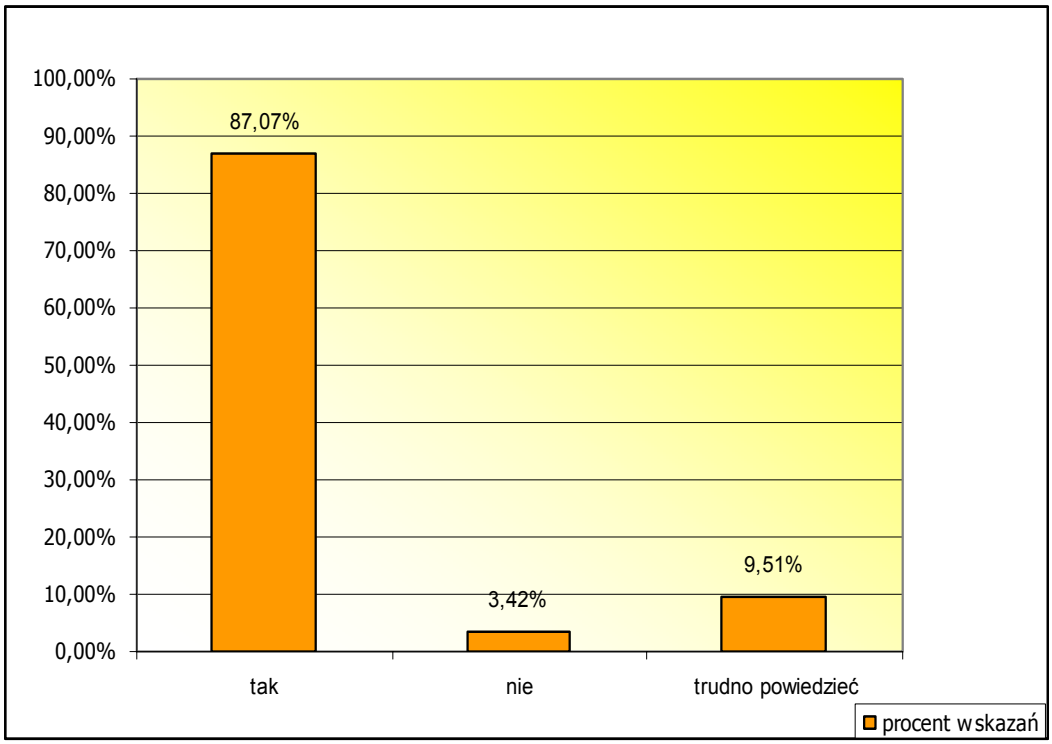
Rys. 23. Ocena ubiegłorocznych wydarzeń: okolicznościowych, kulturowych, sportowych i naukowych

Badanych zapytano także o ewentualny **wpływ wyżej wymienionych wydarzeń na ocenę pracy Urzędu.**

Aż 87% respondentów przyznało, iż poziom wydarzeń okolicznościowych, kulturalnych, naukowych i sportowych organizowanych przez Urząd Miasta wpływa na jego wizerunek. Jedynie nieco ponad 3% nie dostrzegło takiego związku. Powyższe obrazuje tabela nr 36 „Wpływ wydarzeń: kulturowych, okolicznościowych, sportowych i naukowych na wizerunek Urzędu" oraz rysunek pod tą samą nazwą.

Tab. 36. Wpływ wydarzeń: kulturowych, okolicznościowych, sportowych i naukowych na wizerunek Urzędu

Czy wydarzenia kulturalne, okolicznościowe, naukowe i sportowe wpływają na ocenę Urzędu?	częstość wskazań	procent wskazań
tak	229	87,07%
nie	9	3,42%
trudno powiedzieć	25	9,51%
	263	100,00%



Rys. 24. Wpływ wydarzeń: kulturowych, okolicznościowych, sportowych i naukowych na wizerunek Urzędu

III. PODSUMOWANIE

Odpowiedź na główny problem badawczy: „Czy klienci są zadowoleni z jakości obsługi w Urzędzie oraz jakie cechy społeczno - demograficzne wpływają na tę ocenę", może stanowić podsumowanie przeprowadzanych analiz.

Większość autorów podręczników, dotyczących badania satysfakcji klientów radzi, by badania takie przeprowadzać panelowo, a w celu porównania wyników badań przeprowadzanych w różnych okresach, dobrze jest ustalić „wskaźnik satysfakcji"- wartość obrazującą ogólny poziom satysfakcji klientów. Oblicza się go poprzez ustalenie wag, według stopnia ważności danego czynnika oraz stopnia, w którym dany czynnik spełnia wymagania klienta w tym zakresie. W badaniu satysfakcji klientów z pracy Urzędu Miasta ustalono następujące czynniki składające się na pojęcie zadowolenia z obsługi:

- kompetencje urzędników,
- pomocność urzędników,
- szybkość i sprawność,
- wygląd urzędników,
- uczciwość urzędników,
- terminowość załatwienia sprawy,
- informacja o trybie załatwiania spraw,

Respondenci oceniali ważność na pięciopunktowej skali, gdzie 1 oznaczało odpowiedź „zupełnie nieważne" a 5 „bardzo ważne", odpowiedzi „trudno powiedzieć" wyłączono z obliczeń średniej, tak, by nie wpływały na wagę czynnika. Tabela nr 37 zawiera średnie wartości ważności poszczególnych czynników.

Tab. 37. Ocena ważności czynników składających się na zadowolenie z obsługi

czynniki	ocena ważności (średnia)	ranga
kompetencje urzędników	4,85	1
pomocność urzędników	4,71	4
szybkość, sprawność urzędników	4,61	5
wygląd urzędników	3,88	7
uczciwość urzędników	4,74	2
terminowość załatwienia sprawy	4,74	2
informowanie o trybie załatwienia sprawy	4,5	6

Z zestawienia wynika, iż najważniejsze dla respondentów są kompetencje urzędników, na drugim miejscu znalazły się wspólnie: uczciwość urzędników i ich terminowość. Kolejna pod względem ważności jest pomocność urzędników oraz ich szybkość i sprawność. Na ostatnich miejscach pod względem ważności znalazły się takie czynniki, jak: informowanie o trybie załatwienia sprawy oraz wygląd urzędników. Na podstawie oceny ważności skonstruowano wagi danego czynnika - ich wartość zestawiona jest w poniższej tabeli.

Tab. 38. Wagi czynników składających się na zadowolenie z pracy urzędu

czynniki	**ocena ważności (średnia)**	**Waga [%]**
kompetencje urzędników	4,85	15,14
pomocność urzędników	4,71	14,7
szybkość, sprawność urzędników	4,61	14,4
wygląd urzędników	3,88	12,11
uczciwość urzędników	4,74	14,8
terminowość załatwienia sprawy	4,74	14,8
informowanie o trybie załatwienia sprawy	4,5	14,05

W drugim etapie należy poznać w jakim stopniu klienci Urzędu Miasta Bolesławiec usatysfakcjonowani są spełnieniem ich wymagań, biorąc pod uwagę każdy z czynników. Ocenę satysfakcji obrazuje tabela nr 39.

Tab. 39. Ocena czynników składowych zadowolenia z pracy Urzędu

czynniki	**ocena satysfakcji (średnia)**	**ranga**
zadowolenie z kompetencji urzędników	4,22	2
zadowolenie z pomocność urzędników	4,17	3
zadowolenie z szybkości, sprawności urzędników	3,93	7
zadowolenie z wyglądu urzędników	4,26	1
zadowolenie z uczciwości urzędników	4,11	4
zadowolenie z terminowości załatwienia sprawy	3,95	6
zadowolenie z informowania o trybie załatwienia sprawy	4,07	5

Ocena poziomu zadowolenia przeprowadzona została przy użyciu pięciopunktowej zrównoważonej skali werbalnej:

- bardzo zadowolony – 5 punktów,
- zadowolony - 4 punkty,
- ani zadowolony, ani nie - 3 punkty,
- niezadowolony - 2 punkty,
- bardzo niezadowolony - 1 punkt.

Dodatkowo respondenci mogli zaznaczyć odpowiedź „trudno ocenić", ale te odpowiedzi wyłączono z obliczeń średniej. Założono, że satysfakcjonująca ocena zadowolenia, to odpowiedź „bardzo zadowolony", zatem idealna średnia oceny satysfakcji powinna wynieść 5, każdy niższy wynik świadczy o mniejszym zadowoleniu. Jest to założenie bardzo restrykcyjne, wynika ono jednak z doświadczeń firm badawczych, prowadzących badania satysfakcji, które dowodzą, że wskaźnik lojalności klientów firm nie maleje proporcjonalnie do zmniejszania się stopnia satysfakcji, ale gwałtownie obniża się, jeśli tylko stopień satysfakcji odczuwanej przez klienta był niższy niż określany jako „bardzo zadowolony"[17].

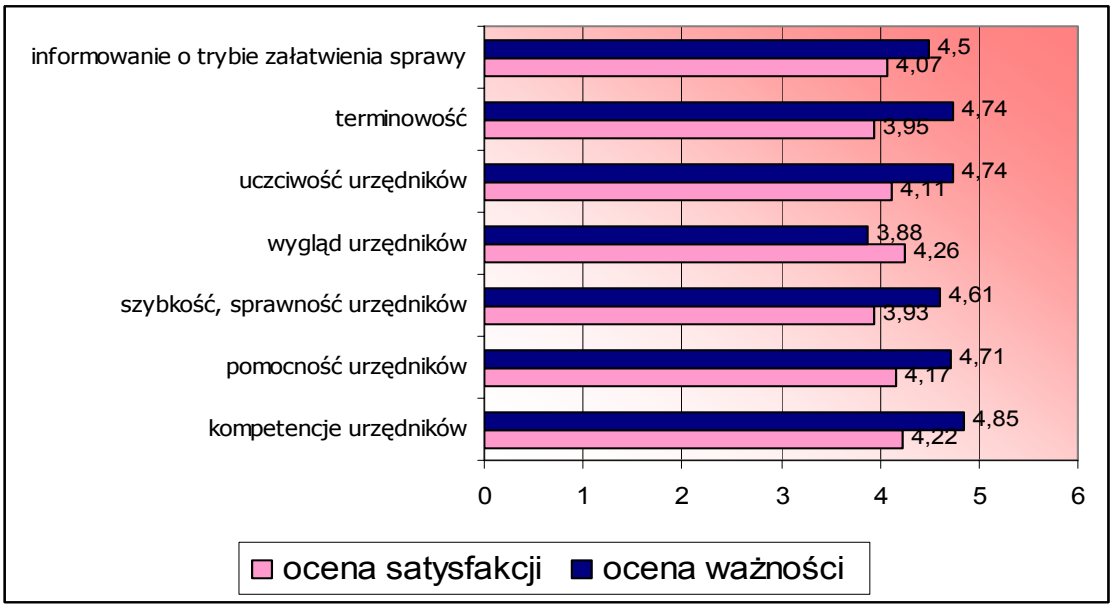
Oceniając zatem ocenę satysfakcji klientów z pracy Urzędu Miasta Bolesławiec, można stwierdzić, że klienci najbardziej zadowoleni są z wyglądu urzędników, ich kompetencji oraz pomocności. Mniej zadowoleni są z uczciwości urzędników oraz ze sposobu informowania o trybie załatwienia sprawy. Najmniej zadowoleni są z terminowości oraz szybkości i sprawności urzędników. Mając tak uszeregowane oceny satysfakcji, możemy obliczyć wskaźnik satysfakcji klientów z pracy Urzędu Miasta Bolesławiec. Wyniki przedstawia tabela nr 40.

Tab. 40. Wskaźnik satysfakcji klientów z pracy Urzędu Miasta Bolesławiec

czynniki	ocena satysfakcji (średnia)	Waga [%]	Ocena ważona
kompetencje urzędników	4,22	15,14	0,64
pomocność urzędników	4,17	14,7	0,62
szybkość, sprawność urzędników	3,93	14,4	0,57
wygląd urzędników	4,26	12,11	0,52
uczciwość urzędników	4,11	14,8	0,61
terminowość	3,95	14,8	0,58
informowanie o trybie załatwienia sprawy	4,07	14,05	0,57
		RAZEM	**4,11**
		WSKAŹNIK SATYSFAKCJI	**82,2%**

[17]Hill Nigel, Alexander Jim, *op. cit.* s. 173

Wskaźnik ten należy uznać za wysoki, aczkolwiek do ideału wynoszącego 100% brakuje kilkunastu punktów procentowych. Wskaźnik satysfakcji pozwala na szybkie porównanie wzrostu bądź spadku zadowolenia z usług Urzędu. Należy zaznaczyć, iż jego obliczenie w badaniach panelowych (powtarzalnych) jest wręcz niezbędne. Dodatkowo, mając zdefiniowaną ocenę ważności oraz ocenę satysfakcji, można wykorzystać analizę luk w celu zidentyfikowania priorytetów doskonalenia. Analiza luk opiera się na założeniu, że im mniejsza różnica pomiędzy oceną ważności czynnika, a oceną satysfakcji, tym bardziej Urząd spełnia wymagania klientów w tym zakresie. Większe luki wskazują miejsca, gdzie Urząd nie spełnia wymagań klienta. Na tych czynnikach pracownicy powinni się skoncentrować, by podnieść poziom satysfakcji klientów. Poniższy rysunek obrazuje luki w satysfakcji.

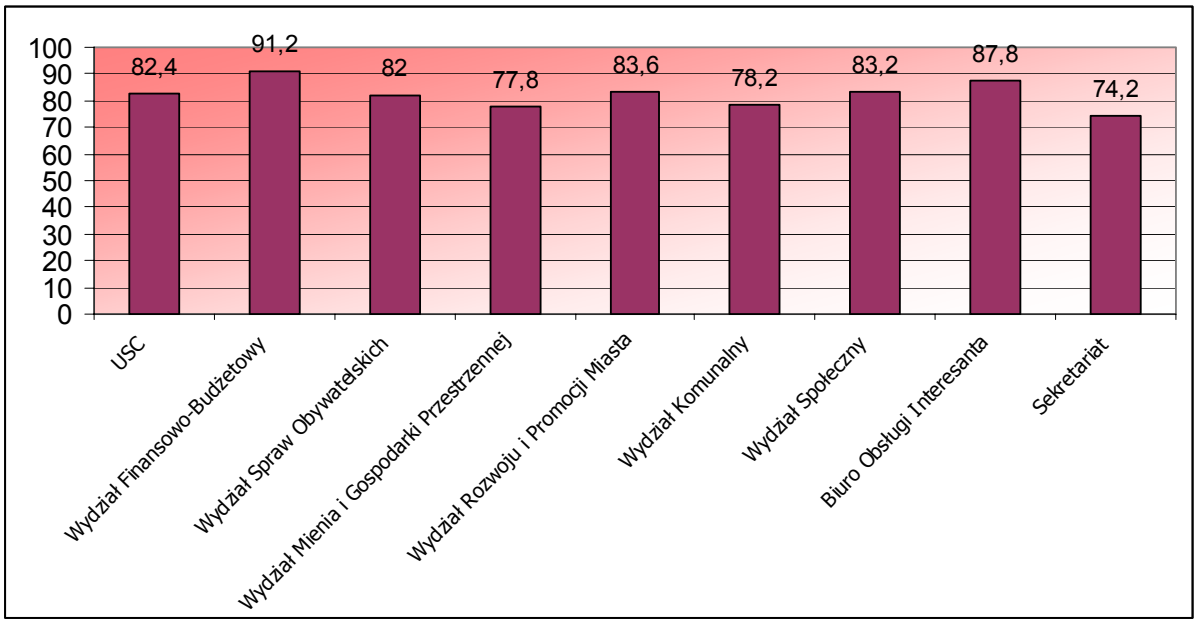


Rys. 25. Luki w satysfakcji

Widać wyraźnie, że największa luka satysfakcji występuje przy czynniku terminowość załatwienia sprawy oraz, co się z tym wiąże, przy szybkości, sprawności urzędników. Na tym polu jest najwięcej do poprawy. Przy każdym z elementów należy popracować, gdyż sześć spośród siedmiu czynników posiada luki. Czynnik związany z wyglądem urzędników ma tę wartość ujemną, co oznacza, że klienci są bardzo zadowoleni z wyglądu urzędników, ale jest to na tyle nieistotny czynnik pod względem ważności, że nie powinno się przykładać do niego znacznej wagi, należy dbać, by zachować status quo w tym względzie.

We wcześniejszych analizach obliczono wskaźnik satysfakcji z pracy całego Urzędu Miasta Bolesławiec, jednak w założeniach badawczych podkreślono istotność obliczenia takiego wskaźnika również dla poszczególnych wydziałów, poddanych badaniu. Wynika to z faktu, że

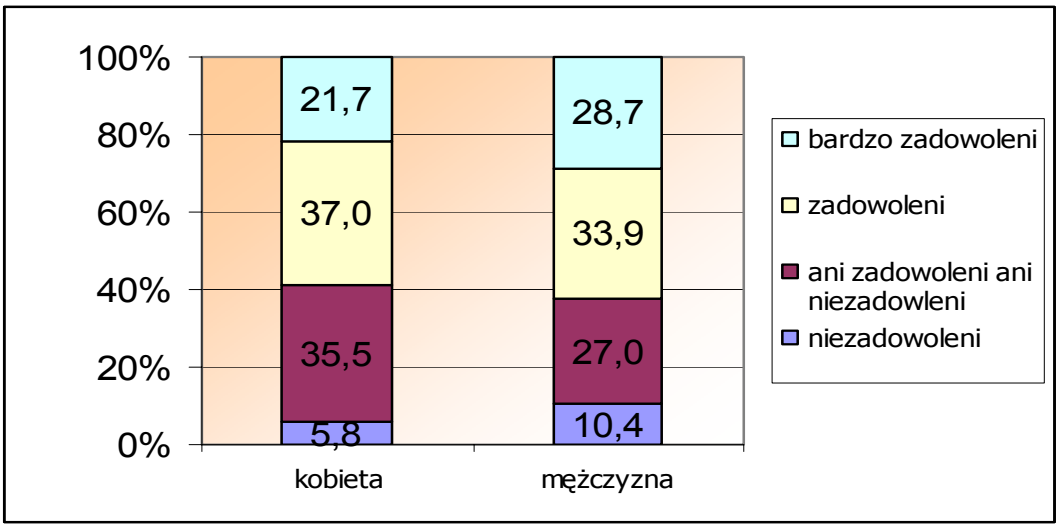
być może różne kompetencje wydziałów i sprawy w nich załatwiane, ich stopień skomplikowania wynikający z przepisów ogólnych wpływa na ocenę zadowolenia klientów. Wskaźnik satysfakcji obliczony dla każdego z wydziałów przedstawia rysunek nr 26



Rys. 26. Wskaźniki satysfakcji klientów z pracy poszczególnych wydziałów, sekretariatu i BOI

Wskaźnik satysfakcji dla całego Urzędu wynosi 82,2%. Wydziały, których wskaźnik jest wyższy, można uznać za najlepsze pod względem spełniania wymogów klientów. Na pierwszym miejscu uplasował się Wydział Finansowo-Budżetowy, kolejne to Wydział Rozwoju i Promocji Miasta, Stanu Cywilnego oraz Społeczny. Wskaźnik najbardziej zbliżony do 82,2% uzyskał Wydział Spraw Obywatelskich (82%). Niższą wartość wskaźnika satysfakcji mają Wydział Komunalny oraz Wydział Mienia i Gospodarki Przestrzennej. Są to wydziały, które najczęściej muszą podejmować decyzje o negatywnym rozpatrzeniu sprawy klienta wynikającej z ograniczeń ustawodawstwa polskiego. Wydział Komunalny zajmuje się bowiem między innymi: przyznawaniem dodatków mieszkaniowych, przyznawaniem lokali mieszkaniowych, sprawuje nadzór nad egzekucjami w sprawach lokalowych itp. Wydział Mienia i Gospodarki Przestrzennej zajmuje się przede wszystkim gospodarowaniem i zarządzaniem komunalnymi gruntami zabudowanymi, przeznaczonymi w planach zagospodarowania przestrzennego pod zabudowę, w tym ich zbywania, oddawania w użytkowanie wieczyste, dzierżawę lub najem. Dodatkowo podejmuje decyzje w sprawie sprzedaży mieszkań komunalnych. Te wnioski prowadzą do odpowiedzi na **pytanie badawcze „Czy ewentualne niezadowolenie klientów wynika z czynników**

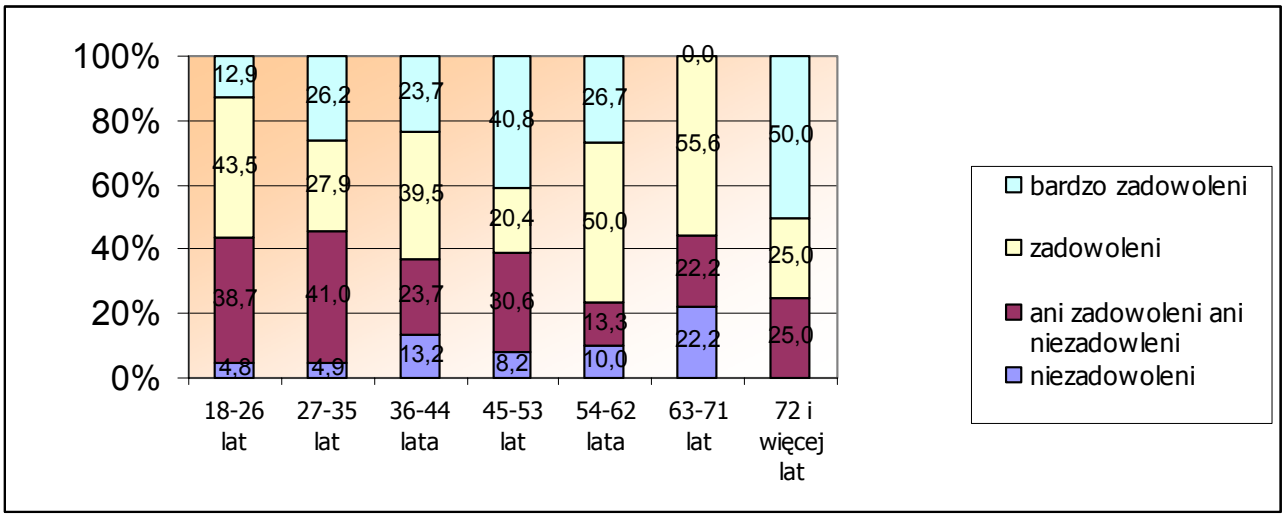
zależnych od Urzędu (jakość obsługi), czy z przyczyn niezależnych od Urzędu (normy prawne, procedury, często zmieniające się przepisy)?" To, że wskaźnik satysfakcji klientów z pracy dwóch wydziałów, które mają w swoich kompetencjach rozpatrywanie spraw trudnych społecznie, jest niższy od wskaźnika satysfakcji obliczonego dla całego Urzędu, sugeruje, iż przyczyny niezależne od Urzędu mają duży wpływ na zadowolenie z obsługi. Taki wniosek wydają się potwierdzać skrajnie różne wartości wskaźników satysfakcji dla „punktów informacyjnych Urzędu", czyli BOI (87,8%) oraz Sekretariatu (74,2%). Respondenci przychodząc do obu tych punktów nie załatwiają bezpośrednio w nich swoich spraw, a osoby pracujące w BOI i Sekretariacie są swoistego rodzaju pośrednikami pomiędzy klientem, a wydziałami, w pierwszym przypadku i pomiędzy klientami, a włodarzami miasta - w drugim. Wysoka ocena BOI może wynikać, z tego, że respondenci wydając opinie, jeszcze nie wiedzieli jak zostanie rozpatrzona ich sprawa, więc ten czynnik nie ważył na ich ocenie. Natomiast w momencie, kiedy klient otrzymuje negatywną odpowiedź, a chce się od niej odwołać, najczęściej przychodzi z wnioskiem do Prezydenta Miasta - formalności załatwia przez Sekretariat. Negatywnie załatwiona sprawa wpływa zatem na ocenę zadowolenia z pracy Urzędu. Możemy również porównać, jakie cechy społeczno - demograficzne wpływają na ocenę zadowolenia. W tym celu podzielono respondentów na cztery grupy: bardzo zadowolonych, zadowolonych, ani zadowolonych, ani niezadowolonych i niezadowolonych. Zestawiając te grupy ze zmienną: płeć, otrzymujemy wyniki, które obrazuje rysunek nr 27.



Rys. 27. Podział ankietowanych ze względu na płeć i zadowolenie z pracy Urzędu Miasta

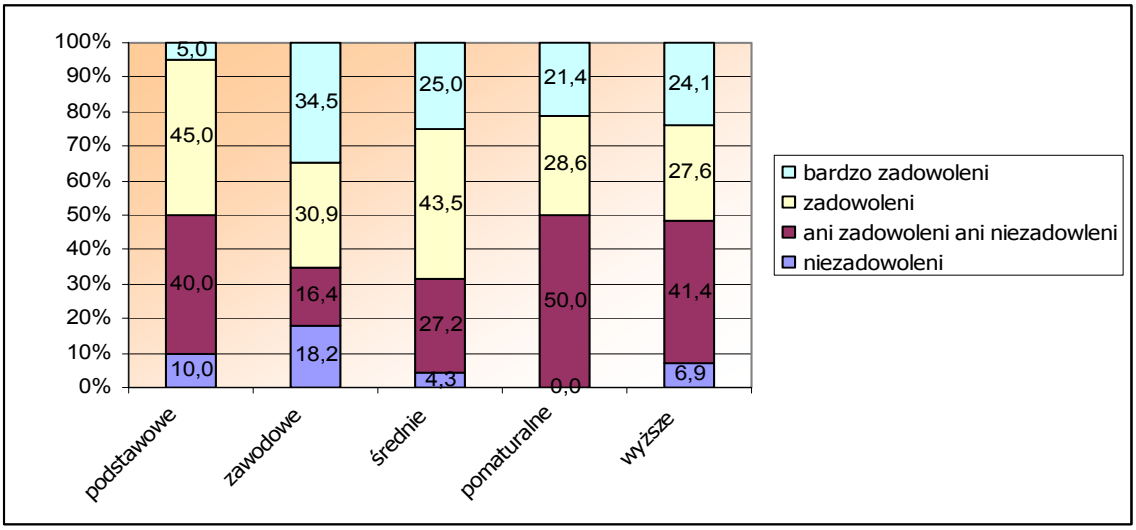
Widać, że mężczyźni są tą grupą, która zdecydowanie bardziej wyraża swoje poglądy. Prawie dwa razy więcej mężczyzn, niż kobiet jest niezadowolonych z pracy Urzędu Miasta.

Równocześnie więcej jest wśród nich bardzo zadowolonych. Kobiety są stonowane w swoich opiniach, gdyż najwięcej z nich określiło siebie jako, ani zadowolone, ani niezadowolone. Jeśli chodzi o zmienną wieku badanych i jego wpływu na ocenę zadowolenia, widać tendencję do wzrostu niezadowolenia z usług wraz ze wzrostem wieku badanych. Najwięcej osób bardzo niezadowolonych z pracy Urzędu jest w grupie wiekowej 72 lat i więcej oraz od 45-53 lat. Najmniej osób bardzo zadowolonych jest wśród ludzi młodych (od 18-26 lat).



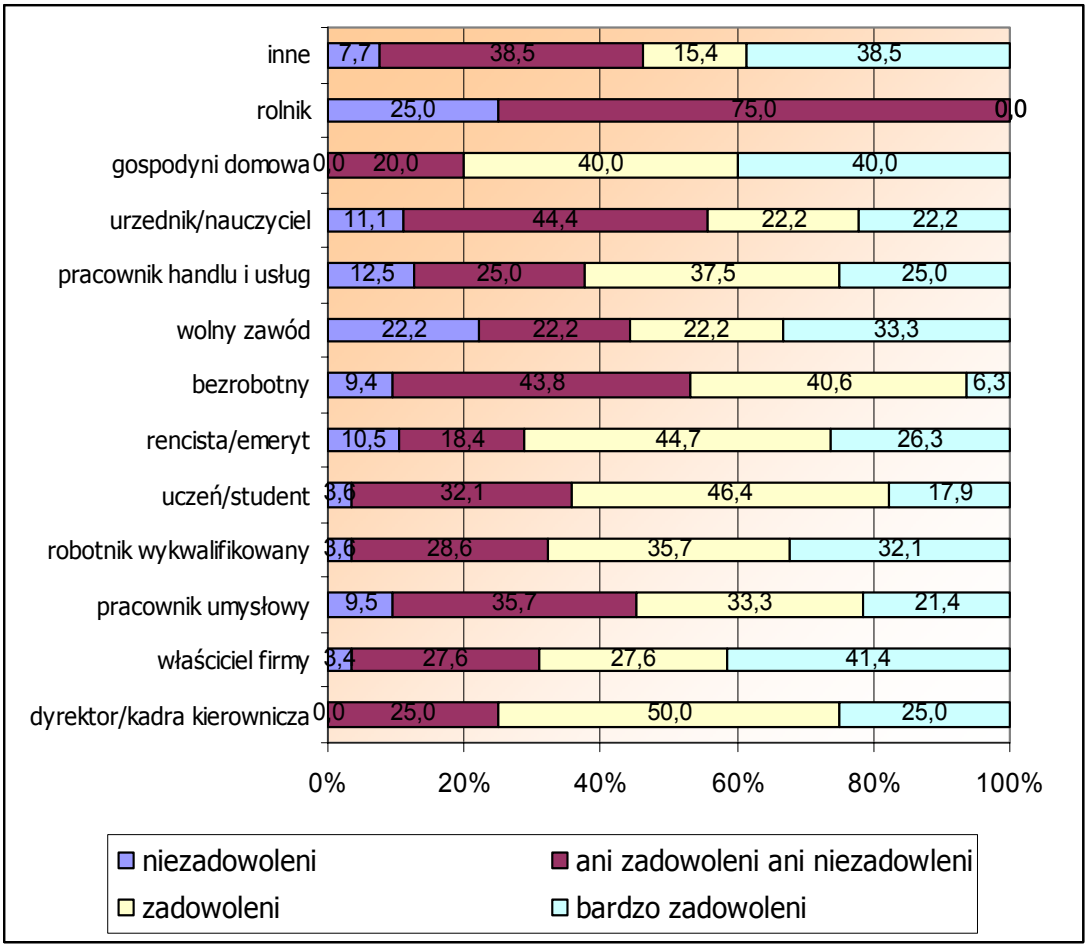
Rys. 28. Podział ankietowanych ze względu na wiek i stopień zadowolenia z pracy Urzędu Miasta

Jeśli chodzi o zmienną wykształcenie, rozkład procentowy osób zadowolonych i niezadowolonych przedstawia rysunek nr 29.



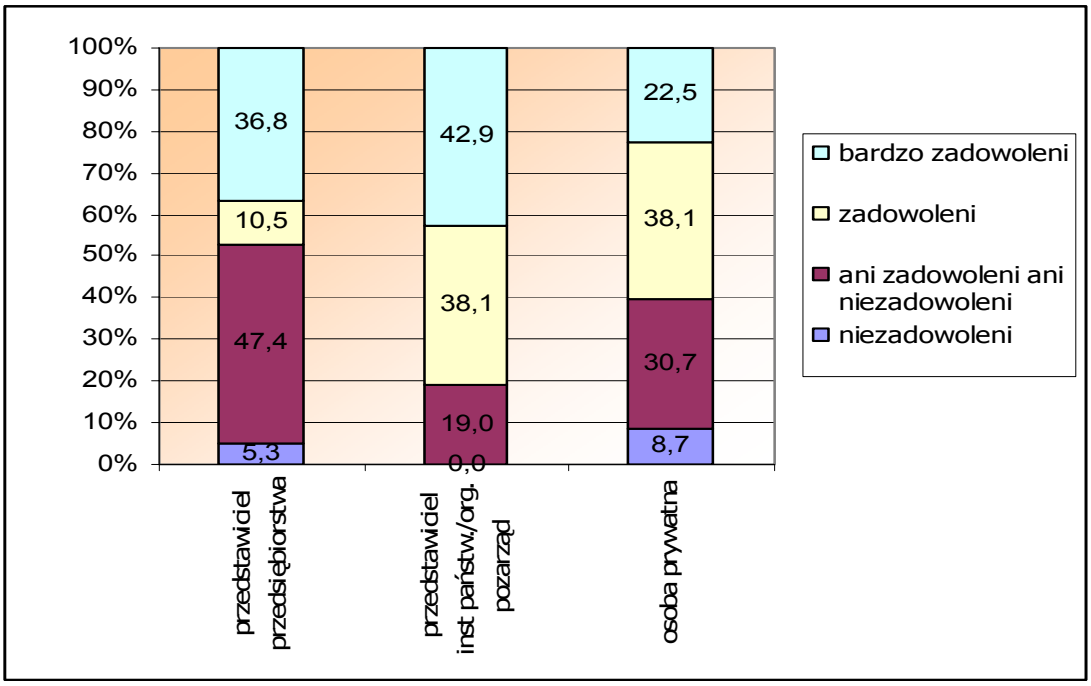
Rys. 29. Wykształcenie respondentów a zadowolenie z pracy Urzędu Miasta Bolesławiec

Najwięcej osób niezadowolonych jest wśród osób legitymujących się wykształceniem zawodowym, co ciekawe, również w tej grupie znajduje się największy odsetek osób bardzo zadowolonych. Raczej niezdecydowani w ocenie są osoby z wykształceniem pomaturalnym i wyższym. Nie stwierdzono jednak istotnych zależności statystycznych pomiędzy wykształceniem respondentów, a ich zadowoleniem z pracy Urzędu Miasta. Badając zależność między rodzajem wykonywanego zajęcia, a zadowoleniem z pracy Urzędu Miasta Bolesławiec, stwierdzamy, że najwięcej niezadowolonych jest wśród rolników, przedstawicieli wolnych zawodów, pracowników handlu i usług. Co ciekawe, wśród osób zaliczających się do grupy urzędnik/nauczyciel, również jest dość duży odsetek osób niezadowolonych, a przecież oni z doświadczenia wiedzą, jak wygląda obsługa klienta przez instytucje państwowe. Ważną i pozytywną wiadomością dla włodarzy miasta jest fakt, że największy odsetek osób bardzo zadowolonych jest wśród właścicieli firm, w tej grupie tylko niecałe 9% sklasyfikowano jako niezadowolonych. Najmniej osób bardzo zadowolonych z pracy Urzędu Miasta Bolesławiec jest wśród bezrobotnych. Inne odpowiedzi przedstawia rysunek nr 30.



Rys. 30. Rodzaj wykonywanego zajęcia a zadowolenie z pracy Urzędu Miasta Bolesławiec

Dzieląc ankietowanych na trzy główne grupy: osoby prywatne, przedsiębiorcy i przedstawiciele organizacji pozarządowych, stwierdzono, iż wśród przedstawicieli organizacji pozarządowych lub instytucji państwowych nie ma osób niezadowolonych z pracy Urzędu Miasta. Wśród nich jest też największy odsetek osób bardzo zadowolonych z pracy Urzędu Miasta. Najmniejszy odsetek osób bardzo zadowolonych jest w grupie osób prywatnych, oni też wykazują największe niezadowolenie z pracy Urzędu.



Rys. 31. Typ klienta a zadowolenie z pracy Urzędu Miasta Bolesławiec

Na zakończenie tego podsumowania przedstawiamy ocenę silnych i słabych stron Urzędu Miasta oraz proponowane obszary doskonalenia.

Silne strony Urzędu Miasta Bolesławiec

- Wskaźnik satysfakcji z pracy Urzędu Miasta Bolesławiec wynosi 82,2%;
- Prawie 83% ankietowanych jest zadowolonych z pracy Urzędu, jedynie 4% nie jest zadowolonych;
- Klienci są dobrze informowani o sposobach załatwiania ważnych dla nich spraw;
- Struktura organizacyjna Urzędu Miasta jest dobrze znana respondentom;
- Ponad 85% respondentów uważa, iż budynek Urzędu Miasta Bolesławiec (”biurowiec”) jest reprezentatywny;

- „W Urzędzie trudno jest się zgubić, wszystkie wydziały są odpowiednio oznakowane" – opinia 73% ankietowanych;
- Również około 73% badanych uważa, iż „nie ma problemu z odnalezieniem właściwego pokoju";
- Według 93,4% pomieszczenia Urzędu Miasta Bolesławiec są czyste i schludne;
- Aż 72,5% badanym podoba się kolorystyka Urzędu Miasta Bolesławiec ("biurowca");
- Aż 85,10% uczestniczyło w ubiegłorocznych wydarzeniach: okolicznościowych, kulturowych, sportowych lub naukowych.

Słabe strony Urzędu Miasta Bolesławiec/Proponowane usprawnienia

- Luka satysfakcji związana z terminowością załatwienia spraw oraz szybkością i sprawnością urzędników. Dobrze byłoby wyposażyć Urząd w lepszej jakości sprzęt komputerowy, by każdy z urzędników miał dostęp do Internetu i skrzynki pocztowej;
- Mały odsetek ankietowanych regularnie odwiedza stronę internetową Urzędu Miasta, dlatego po wstępne informacje przychodzi osobiście. Należy rozpropagować stronę www wśród internautów i ich rodzin, dobrym na to sposobem, jest przeprowadzenie wśród mieszkańców konkursu pt.: „Jak ulepszyć stronę internetową Urzędu Miasta?";
- Również warto uzupełnić stronę www o dodatkowe informacje, bowiem dla 60% osób są one nie dość wyczerpujące;
- Bez wątpienia obszarem wymagającym doskonalenia jest także częstotliwość odpowiedzi na zapytania interesantów – wysyłanych drogą internetową;
- Równie dużym zainteresowaniem badanych cieszył się pomysł „Bezpłatnego dostępu do Internetu w Urzędzie Miasta" – opinia prawie 66% osób. Warto jednak podkreślić, iż klienci Urzędu mają już taką możliwość, bowiem od 15 kwietnia 2005 r., bezpłatny dostęp do Internetu jest w biurowcu w Gminnym Centrum Informacji;
- Ponad 85% ankietowanych chciałoby, aby w Urzędzie **w widocznym miejscu** były dostępne niektóre akty prawne; obecnie dostęp do nich zapewnia Referat Organów Gminy Miejskiej w ratuszu, warto by o tę funkcję rozszerzyć działanie Gminnego Centrum Informacji, znajdującego się na parterze biurowca;
- Badanym wyraźnie przeszkadza brak dostępu do toalet – opinia 76,2%;
- Respondenci sugerują również zamontowanie klimatyzacji – opinia 69,2%;
- Ankietowani sugerowali także, iż dobrym pomysłem byłoby uruchomienie bezpłatnej infolinii telefonicznej - opinia 43,90% lub informacji telefonicznej czynnej do 22:00 oraz aby pracownicy Urzędu Miasta Bolesławiec świadczyli porady prawne.

- Badani zaproponowali także, aby podczas jazdy windą informowani byli o wydziałach znajdujących się na danym piętrze.

Co ważne, silne strony Urzędu związane są z czynnikami, których zmiana wymagałaby czasu i szerokiego public relations. Natomiast słabe strony dotyczą czynników, które łatwo można poprawić. Jeśli taka poprawa nastąpi, za rok wskaźnik satysfakcji na pewno będzie wyższy.

Jedną z podstawowych cech urzędów administracji samorządowej jest brak konkurencji na rynku. Klient zewnętrzny[18], poprzez zameldowanie w danym miejscu jest niejako skazany na korzystanie z usług tych instytucji. Fakt ten jednak, nie przekreśla przekonania, że wizerunek zarówno urzędu, jak i urzędników zależy w dużej mierze od budowania więzi z otoczeniem, właściwej komunikacji i zaspokajania szeroko rozumianych potrzeb lokalnej społeczności.

Urząd Miasta Bolesławiec kieruje się przekonaniem, iż nie można poprawiać wizerunku administracji samorządowej, jeśli ciągle będzie się ją traktowało jako władzę, a nie jako służbę. Pamiętać należy, iż słowo "administracja" wywodzi się z pojęć wyrażających pomoc i posługę.

Urząd Miasta Bolesławiec dzięki wdrożonemu systemowi zarządzania jakością ISO odszedł od sztywnego formalizmu w obsłudze interesantów, zrezygnowano ze strukturalnego kierowania poszczególnymi komórkami, na rzecz zarządzania procesami, jakie występują w Urzędzie. Wszystko to gwarantuje wyższą jakość w obsłudze klientów. Dlatego też Urząd Miasta Bolesławiec, podobnie jak inne jednostki działające w systemie ISO wykonuje badania, których zadaniem jest określenie poziomu satysfakcji klientów zewnętrznych z pracy urzędu i urzędników.

Analiza wyników badań „Ocena zadowolenia klientów z pracy Urzędu Miasta Bolesławiec" wskazuje, na to, iż mimo nie wyeliminowania wszystkich niedoskonałości w obsłudze warto było wdrożyć system zarządzania jakością ISO. Pamiętać jednak należy, iż ISO to jedynie pierwszy etap poprawy jakości, a przeprowadzone badania wskazują na te obszary, które należałoby jeszcze udoskonalić.

Już teraz należałby się zastanowić nad wprowadzeniem zarządzania przez jakość TQM (Total Quality Management) i podstawowych zasad zarządzania wiedzą.

[18] *Zgodnie z terminologią normy ISO 9001:2000*

BIBLIOGRAFIA

1. Bachmiński Janusz, *Bolesławiec.* Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1970.
2. Bazarnik Jacek i in. (red), *Badania marketingowe. Metody i oprogramowanie komputerowe.* Wyd. Canadian Consortium of Management Schools i Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Warszawa – Kraków 1992.
3. Bugaj Tadeusz, Matwijowski Krystyna (red.) *Bolesławiec. Zarys monografii miasta.* Bolesławiec 2001.
4. Churchill Gilbert A. *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*. Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2002.
5. Frankfort-Nachmis Chava, Nachmis David, *Metody badawcze w naukach społecznych*, Wydawnictwo Zysk i Spółka, Poznań 2003.
6. Hill Nigel, Aleksander Jim, *Pomiar satysfakcji i lojalności klientó*w, Oficyna Ekonomiczna Kraków 2003.
7. Kotler Philip *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola.* Wyd. Felberg SJA, Warszawa 1999.
8. Kowal Jolanta, *Metody statystyczne w badaniach sondażowych rynku.* Państwowe Wydawnictwo Naukowe 1998.
9. Mazurek-Łopacińska Krystyna (red.), *Badania marketingowe. Podstawowe metody i obszary zastosowań.* Wyd. AE im. Oskara Langego, Wrocław 1998.
10. Olczak Mariusz, Zdzisław Abramowicz, *Przewodnik historyczny po gminie Bolesławiec,* Warszawa 1997.
11. Sagan Adam, *Badania marketingowe. Podstawowe kierunki.* Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1998,
12. Zaborowska Iwona (red.), *ISO 9001 dla małych firm. Metody postępowania.* Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2003.

SPIS RYSUNKÓW

1. Rys. 1. Sposoby dowiadywania się respondentów o warunkach załatwiania sprawy
2. Rys. 2. Najczęstsze metody kontaktowania się z Urzędem w celu uzyskania wstępnych informacji
3. Rys. 3. Informacje uzyskiwane przez respondentów w czasie pierwszego kontaktu z Urzędem
4. Rys. 4. Podział procentowy ankietowanych według kryterium dowiadywania/nie dowiadywania się o sposobie załatwienia sprawy
5. Rys. 5. Rozkład częstości odpowiedzi na pytanie o stopień ważności dla klientów prostej struktury organizacyjnej Urzędu
6. Rys. 6. Procentowy i ilościowy rozkład odpowiedzi na temat tego, czy w Urzędzie Miasta Bolesławiec wszystkie wydziały są odpowiednio oznakowane
7. Rys. 7. Procentowy i ilościowy rozkład odpowiedzi na temat tego, czy klienci mają problem z odnalezieniem odpowiedniego pokoju
8. Rys. 8. Rozkład procentowy częstotliwości pomylenia wydziałów Urzędu Miasta i Starostwa Powiatowego
9. Rys. 9. Rozkład procentowy odpowiedzi na temat tego, czy podział kompetencji Urzędu Miasta i Starostwa Powiatowego jest jasny dla mieszkańców Bolesławca
10. Rys. 10. Rozkład procentowy odpowiedzi na pytanie: „Czy umieszczenie wydziałów Urzędu Miasta i wydziałów Starostwa Powiatowego w jednym budynku jest utrudnieniem, czy ułatwieniem dla klientów?”
11. Rys. 11. Proponowane udogodnienia w Urzędzie Miasta Bolesławiec (pozytywne wartości skumulowane)
12. Rys. 12. Oznakowanie pokoi i wydziałów w Urzędzie Miasta Bolesławiec (pozytywne wartości skumulowane)
13. Rys. 13. Zadowolenie z pracy Urzędu Miasta Bolesławiec
14. Rys. 14. Zadowolenie z pracy Urzędu Miasta Bolesławiec (wartości skumulowane)
15. Rys. 15. Zadowolenie z pracy Urzędu Miasta Bolesławiec
16. Rys. 16. Zadowolenie z pracy Urzędu Miasta Bolesławiec (wartości skumulowane)
17. Rys. 17. Wpływ wystroju zewnętrznego na zadowolenie z pracy Urzędu Miasta Bolesławiec (wartości skumulowane)
18. Rys. 18. Zestawienie pozytywnych odpowiedzi dotyczących wystroju wewnętrznego Urzędu Miasta Bolesławiec
19. Rys. 19. Procentowy rozkład usprawnień pracy Urzędu Miasta Bolesławiec

20. Rys. 20. Korzystanie ze strony internetowej Urzędu Miasta Bolesławiec
21. Rys. 21. Korzystanie ze strony internetowej Urzędu Miasta Bolesławiec ze względu na płeć badanych
22. Rys. 22. Uczestnictwo w ubiegłorocznych wydarzeniach: okolicznościowych, kulturalnych, sportowych, naukowych
23. Rys. 23. Ocena ubiegłorocznych wydarzeń: okolicznościowych, kulturowych, sportowych i naukowych
24. Rys. 24. Wpływ wydarzeń: kulturowych, okolicznościowych, sportowych i naukowych na wizerunek Urzędu
25. Rys. 25. Luki w satysfakcji
26. Rys. 26. Wskaźniki satysfakcji klientów z pracy poszczególnych wydziałów, sekretariatu i BOI
27. Rys. 27. Podział ankietowanych ze względu na płeć i zadowolenie z pracy Urzędu Miasta
28. Rys. 28. Podział ankietowanych ze względu na wiek i stopień zadowolenia z pracy Urzędu Miasta
29. Rys. 29. Wykształcenie respondentów a zadowolenie z pracy Urzędu Miasta Bolesławiec
30. Rys. 30. Rodzaj wykonywanego zajęcia a zadowolenie z pracy Urzędu Miasta Bolesławiec
31. Rys. 31. Typ klienta a zadowolenie z pracy Urzędu Miasta Bolesławiec

SPIS TABEL

1. Tab. 1. Przyczyny częstych wizyt w Urzędzie przy załatwianiu jednej sprawy
2. Tab. 2. Zależność pomiędzy myleniem wydziałów a opinią o podziale kompetencji między Urzędami
3. Tab. 3. Zestawienie udogodnień w Urzędzie Miasta Bolesławiec
4. Tab. 4. Proponowane udogodnienia w Urzędzie Miasta Bolesławiec (pozytywne wartości skumulowane)
5. Tab. 5. Zestawienie najistotniejszych udogodnień z podziałem na płeć badanych
6. Tab. 6. Procentowe zestawienie najistotniejszych udogodnień z podziałem na wykształcenie badanych
7. Tab. 7. Procentowe zestawienie najistotniejszych udogodnień z podziałem na wiek badanych
8. Tab. 8. Oznakowanie pokoi i wydziałów w Urzędzie Miasta Bolesławiec (pozytywne wartości skumulowane)
9. Tab. 9. Zadowolenie z pracy Urzędu Miasta Bolesławiec
10. Tab. 10. Zadowolenie z pracy Urzędu Miasta Bolesławiec (wartości skumulowane)
11. Tab. 11. Zadowolenie z pracy Urzędu Miasta Bolesławiec
12. Tab. 12. Zadowolenie z pracy Urzędu Miasta Bolesławiec (wartości skumulowane)
13. Tab. 13. Wpływ wystroju zewnętrznego na zadowolenie z pracy Urzędu Miasta Bolesławiec (wartości skumulowane)
14. Tab. 14. Obsługa w ładnych, czystych pokojach (wartości skumulowane)
15. Tab. 15. Zestawienie pozytywnych odpowiedzi dotyczących wystroju wewnętrznego Urzędu Miasta Bolesławiec
16. Tab. 16. Zieleń w Urzędzie Miasta Bolesławiec
17. Tab. 17. Częstość wskazań trzech najczęściej wymienianych usprawnień ze względu na płeć badanych
18. Tab. 18. Częstość trzech najczęściej wymienianych usprawnień ze względu na wiek badanych
19. Tab. 19. Częstość trzech najczęściej wymienianych usprawnień ze względu na wykształcenie badanych
20. Tab. 20. Korzystanie ze strony internetowej Urzędu Miasta Bolesławiec
21. Tab. 21. Korzystanie ze strony internetowej Urzędu Miasta Bolesławiec ze względu na płeć badanych

22. Tab. 22. Korzystanie ze strony internetowej Urzędu Miasta Bolesławiec ze względu na wiek badanych
23. Tab. 23. Korzystanie ze strony internetowej Urzędu Miasta Bolesławiec ze względu na wykształcenie badanych
24. Tab. 24. Korzystanie ze strony internetowej Urzędu Miasta Bolesławiec ze względu na dochód netto przypadający na jedną osobę w gospodarstwie w domowym
25. Tab. 25. Ocena strony internetowej Urzędu Miasta Bolesławiec
26. Tab. 26. Uczestnictwo w zeszłorocznych wydarzeniach: kulturowych, okolicznościowych, sportowych, naukowych
27. Tab. 27. Częstość uczestnictwa w wydarzeniach ze względu na wiek badanych
28. Tab. 28. Uczestnictwo w ubiegłorocznych wydarzeniach: okolicznościowych, kulturalnych, sportowych, naukowych
29. Tab. 29. Uczestnictwo w imprezach okolicznościowych i kulturowych a płeć badanych
30. Tab. 30. Uczestnictwo w imprezach okolicznościowych i kulturowych a wiek badanych
31. Tab. 31. Uczestnictwo w imprezach okolicznościowych i kulturowych a wykształcenie badanych
32. Tab. 32. Uczestnictwo w imprezach sportowych a płeć badanych
33. Tab. 33. Uczestnictwo w imprezach sportowych a wiek badanych
34. Tab. 34. Uczestnictwo w imprezach sportowych a wykształcenie badanych
35. Tab. 35. Ocena ubiegłorocznych wydarzeń: okolicznościowych, kulturowych, sportowych i naukowych
36. Tab. 36. Wpływ wydarzeń: kulturowych, okolicznościowych, sportowych i naukowych na wizerunek Urzędu
37. Tab. 37. Ocena ważności czynników składających się na zadowolenie z obsługi
38. Tab. 38. Wagi czynników składających się na zadowolenie z pracy Urzędu
39. Tab. 39. Ocena czynników składowych zadowolenia z pracy Urzędu
40. Tab. 40. Wskaźnik satysfakcji klientów z pracy Urzędu Miasta Bolesławiec