



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

# МЕТОДОЛОГИЯ ЗА ИЗМЕРВАНЕ И УПРАВЛЕНИЕ НА УДОВЛЕТВОРЕНОСТТА НА ПОТРЕБИТЕЛИТЕ

# ЗА ПРОЕКТА

Проект „По-високо качество на административното обслужване, чрез въвеждане на по-високи стандарти и подобряване на системата за обратна връзка от потребителите“, финансиран от Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд.

**БЕНЕФИЦИЕНТ:**

Администрация на Министерския съвет

**ЕКИП НА ПРОЕКТА:**

Енчо Енчев, Алеко Джилджов, Радослав Миланов, Павел Иванов, Мария Нейкова, Моник Стоицева, Емилия Александрова

**ИЗПЪЛНИТЕЛ:**

Адвокатско дружество „Попов, Арнаудов и партньори“

**ЕКИП НА ИЗПЪЛНИТЕЛЯ:**

Елеонора Сергиева, Елисавета Йотова, Борислава Сергиева

# СЪДЪРЖАНИЕ

|           |                                                                                                             |           |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1.</b> | <b>ВЪВЕДЕНИЕ</b>                                                                                            | <b>4</b>  |
| <b>2.</b> | <b>МЕТОДИ ЗА ОБРАТНА ВРЪЗКА ОТ ПОТРЕБИТЕЛИТЕ</b>                                                            | <b>5</b>  |
|           | 2.1 Извършване на анкетни проучвания                                                                        | 6         |
|           | 2.1.1 Анкета в Центъра за административно обслужване                                                        | 8         |
|           | 2.1.2 Анкета по телефона                                                                                    | 8         |
|           | 2.1.3 Онлайн анкета                                                                                         | 10        |
|           | 2.1.4 Анкета чрез графичен въпросник                                                                        | 11        |
|           | 2.2 Провеждане на консултации със служителите                                                               | 12        |
|           | 2.3 Провеждане на консултации със заинтересовани страни в рамките на консултативни органи                   | 12        |
|           | 2.4 Извършване на наблюдения по метода „таен клиент“                                                        | 13        |
|           | 2.5 Описание на пътя на потребителя                                                                         | 14        |
|           | 2.6 Провеждане на социологически проучвания                                                                 | 18        |
|           | 2.7 Осигуряване на постоянна телефонна линия за връзка с потребителите в работно време чрез „горещ телефон“ | 19        |
|           | 2.8 Осигуряване на приемно време за граждани и организации                                                  | 20        |
|           | 2.9 Анализ на сигнали, предложения, жалби и похвали                                                         | 21        |
|           | 2.9.1 Анализ на сигнали                                                                                     | 21        |
|           | 2.9.2 Анализ на предложения                                                                                 | 22        |
|           | 2.9.3 Анализ на жалби                                                                                       | 23        |
|           | 2.9.4 Анализ на похвали                                                                                     | 23        |
|           | 2.10 Анализ на вторична информация                                                                          | 24        |
|           | 2.11 Анализ на медийни публикации                                                                           | 26        |
| <b>3.</b> | <b>ЕТАПИ ПРИ ИЗМЕРВАНЕ И УПРАВЛЕНИЕ НА УДОВЛЕТВОРЕНОСТТА НА ПОТРЕБИТЕЛИТЕ</b>                               | <b>28</b> |
|           | 3.1 Етап 1: Планиране                                                                                       | 28        |
|           | 3.2 Етап 2: Провеждане на проучването                                                                       | 29        |
|           | 3.3 Етап 3: Анализиране на резултатите                                                                      | 29        |
|           | 3.4 Етап 4: Действия за подобрение                                                                          | 30        |
| <b>4.</b> | <b>ИЗИСКВАНИЯ КЪМ ИЗГОТВЯНЕТО НА ОБОБЩЕН ГОДИШЕН ДОКЛАД ЗА ОЦЕНКА НА УДОВЛЕТВОРЕНОСТТА НА ПОТРЕБИТЕЛИТЕ</b> | <b>32</b> |

## 1. ВЪВЕДЕНИЕ

Методологията представя описание на методите за обратна връзка, чрез които централната и териториалната администрация събира информация от потребителите за тяхната удовлетвореност при осъществяването на административно обслужване, начините и изискванията към прилагането на методите за обратна връзка и изискванията към изготвяне на годишен доклад за удовлетвореността на потребителите.

## 2. МЕТОДИ ЗА ОБРАТНА ВРЪЗКА ОТ ПОТРЕБИТЕЛИТЕ

Методите за обратна връзка са регламентирани в чл. 24 от Наредбата за административното обслужване (НАО):

1. извършване на анкетни проучвания;
2. провеждане на консултации със служителите;
3. извършване на наблюдения по метода „таен клиент“;
4. анализ на сигнали, предложения, жалби и похвали;
5. анализ на медийни публикации;
6. провеждане на консултации със заинтересовани страни в рамките на консултативни органи;
7. описание на пътя на потребителя;
8. провеждане на социологически проучвания;
9. осигуряване на постоянна телефонна линия за връзка с потребителите в работно време чрез „горещ телефон“;
10. осигуряване на приемно време за граждани и организации;
11. анализ на вторична информация.

Методите по т. 1 - 5 са задължителни за прилагане.

Разграничават се два основни подхода при търсене на обратна връзка от потребителите:

- ✓ подход на непрекъснато оценяване – при него се търси обратна връзка от индивидуални потребители в процеса на обслужването – по време на предоставяне на услугата, или непосредствено след това. Този подход е част от стандартната дейност на администрацията и при него не се правят отделни кампании, насочени към търсене на обратна връзка;
- ✓ подход на периодически оценяване – при него се търси обратна връзка от потребителите през определени интервали от време, след предоставянето на услугата. Този подход осигурява поглед върху възприятията и преживяванията на потребителите в определени отрязъци от време.

Използваните методи могат да се обособят в различни категории и в зависимост от това, откъде тръгва инициативата за търсене на обратна връзка:

- ✓ Обратна връзка, получена по инициатива на администрацията за изследване на различни елементи на удовлетвореността



✓ Обратна връзка, получена по инициатива на потребителите:



✓ Обратна връзка, получена от източници, различни от служителите и потребителите:



## 2.1 Извършване на анкетни проучвания

Анкетните проучвания са най-масово използваният и популярен метод за получаване на обратна връзка и за измерване на удовлетвореността на потребителите във всички сфери на обществения живот, включително по отношение на административното обслужване.

Популярността на този метод се дължи, от една страна, на различните форми на провеждане на анкета (класическа анкетна карта/въпросник, графичен въпросник, мобилна апликация), както и разнообразието на средствата, чрез които може да се приложи методът (електронна анкета, хартиена анкета, телефонна анкета).

Анкетите са широко разпознаваеми сред потребителите, като те по принцип са отворени и склонни да отговарят на въпроси, особено ако същите са популяризирани, оформени са атрактивно, не отнемат много време и са лесни за попълване.

Анкетата е сред методите, които са подходящи за постоянно, ежедневно получаване на обратна връзка и измерване на удовлетвореността. Чрез нея може да се изследва както цялостната дейност по административното обслужване, така и конкретен аспект на дейността (предоставяне на конкретна услуга). Анкетна карта, която съдържа по-обща въпроси, групирани според различните общи изисквания към административното обслужване (например за ясна и общоразбираема информация за лесни и опростени за попълване формуляри), ще даде възможност за администрацията да получи обратна връзка като цяло за това, как се справя с административното обслужване в различните му направления. Анкетно проучване за получаване на обратна връзка за извършено административно обслужване за конкретна услуга е подходящо да се прави и при обслужване по телефон – непосредствено преди приключването на разговора може да се зададе въпрос доколко потребителят е останал удовлетворен от обслужването (така на практика ще се постигне ефектът на попълване на графичен въпросник). Препоръчва се използване на всички възможни форми.

Анкетните проучвания могат да се проведат чрез разнообразни средства и техники:

✓ Попълване на място в Центъра за административно обслужване (ЦАО) и пускане в нарочно опре-

делена и обозначена за това кутия;

- ✓ Изпращане на анкети от администрацията до потребителите и връщане от последните по пощата – с оглед на допълнителните разходи, които съпровождат използването на метода, и наличието на по-добри алтернативи този метод не се препоръчва за приложение в администрацията;
- ✓ Електронно попълване от потребителите и изпращане по мейл;
- ✓ Използване на уеб-байзиран формуляр, който се попълва он-лайн;
- ✓ Използване на графичен въпросник;
- ✓ Провеждане на анкетно проучване по телефона.

Независимо че анкетните проучвания са най-разпространени и в значителна степен могат да се определят като лесен за прилагане метод за получаване на обратна връзка и измерване на удовлетвореността, подготовката за провеждането им не следва да се подценява. За да бъдат ефективни анкетите следва да са внимателно и прецизно планирани и проведени. Съществена част от успешното провеждане на анкетното проучване е адекватната мотивация, която ще се даде на потребителите, за да попълнят анкетата, да отговорят на зададените по телефон въпроси или да попълнят графичен въпросник, който като цяло отнема най-малко време и усилия. Атрактивното представяне на анкетата пред потребителите е изключително важно за ефективността на този метод.

Анкетните карти трябва да са:

- ✓ С обем около една страница;
- ✓ Да са атрактивни и лесни за четене и попълване;
- ✓ С осигурена възможност за бързина при даването на отговорите.

Първата страница трябва да привлича вниманието. Тя трябва да указва точното име на проекта за изследване на мнението и да показва кой провежда проучването.

Въпросите трябва да бъдат представени в логичен ред. От първия въпрос на проучването често зависи дали потребителят ще попълни или ще пренебрегне анкетата. Уместно е да започнете със сравнително лесен въпрос, тъй като това ще внуши на потребителя, че попълването няма да бъде нито трудно, нито дълго. Препоръчително е също да зададете интересен първи въпрос, за да привлечете вниманието на потребителя.

В анкетите задължително следва да се включат някои основни въпроси, които се използват за изследване на потребителско мнение, насочени към ключовите елементи на предоставянето на услугите. Чрез конкретни въпроси може да се изследва и спазването на стандартите за качество на административното обслужване, заложи в НАО. Препоръчва се включването на въпроси, които покриват следните области:

- ✓ Достъпност на мястото за обслужване;
- ✓ Време за обслужване;
- ✓ Организация на процеса по обслужване;
- ✓ Отношение на служителите;
- ✓ Компетентност на служителите;
- ✓ Информация за услугата;
- ✓ Достъпност на услугата по различни канали;
- ✓ Разходи, свързани с услугата;
- ✓ Цялостна удовлетвореност от обслужването и други.

Всяка администрация следва да формулира индивидуални въпроси по посочените области с оглед на спецификата на предоставяните от нея услуги. Анкетата може да се допълни с конкретни въпроси, свързани с целите на съответното проучване.

Формулирането на въпросите трябва да осигури възможност потребителят да даде конкретното си виждане, както и възможност администрацията да получи реалистична обратна връзка по конкретните аспекти/области, свързани с обслужването. Например въпрос „Моля, оценете качеството на обслужването при нас“ със скала от 1 до 4, където 1 е най-високото, а 4 – най-ниското, комбиниран със следващ въпрос от отворен тип, в който потребителят да посочи защо е дал ниска оценка, или с въпрос, който да предостави възможност за посочване чрез избор в кой аспект от обслужването е недоволството, ще донесе много по полезна обратна връзка от общия въпрос „Доволни ли сте от обслужването“ с опция за отговори „да“ или „не“.

При формулиране на въпросите следва да се елиминира необходимостта потребителят да се връща назад и ако отговорът на даден въпрос зависи от отговор, даден по-рано при попълването, то двата въпроса следва да са поредни. Така въпрос за времето за обслужване може да бъде последван от въпрос „Ако сте отговорили с „да“ на предходния въпрос, моля отговорете на кое гише се наложи да изчакате.“

### 2.1.1 Анкета в Центъра за административно обслужване

Това проучване се извършва в ЦАО.

Необходимо е да се изготвят, отпечатат и поставят на видно място бланки с анкетни карти, които са достъпни за попълване.

Необходимо е да се осигури подходяща кутия за пускане на попълнените анкети. Задължително следва да се определи периодичност на отваряне на кутията и преглед на пуснатите анкети. Тази периодичност се определя във вътрешните правила за организация на административното обслужване.

Когато се използва „постоянна“ анкета (такава, която е на разположение за попълване от страна на потребителите в удобно за тях време в ЦАО), задължително се препоръчва периодична (например на годишна база или на по-кратък период) актуализация на въпросите от анкетата, т.е. едни и същи въпроси не следва да се използват прекалено дълго време. Ако са въведени нови собствени стандарти за административно обслужване, може чрез актуализация на въпросите в анкетата на по-кратък период да се започне измерване на удовлетвореността от новите стандарти.

Когато се провеждат анкетни проучвания под формата на класическа анкетна карта, анкетите следва да съдържат оптимален брой въпроси. Броят на въпросите не следва да е прекалено голям, като същевременно е добре да се включат разнообразни въпроси, които предполагат даването на оценка за максимално много аспекти от административното обслужване. Във връзка с това може да се препоръча оформянето на от 10 до максимум 15 въпроса.

Въпросите следва да бъдат формулирани максимално кратко и ясно, така че потребителят да не губи време в опита си да разбере въпроса.

Попълването на анкетната карта на хартия не следва да отнема повече от 5 минути.

### 2.1.2 Анкета по телефона

При провеждането на телефонно проучване следва да се използва различен подход при формулиране на въпросите и провеждане на проучването – възприятието на написан текст и на разговор е различно, поради което при телефонните проучвания се препоръчва да се използва различна формули-

ровка на въпросите от писмената анкета поради различния начин на възприемане на информацията при четене и слушане. Лицето, което ще проведе телефонната анкета и ще задава въпросите, следва да бъде специално обучено за целта.

Персоналните и телефонни интервюта са устни, като потребителите трябва да могат да отговарят на въпросите само въз основа на това, което чуват.

Тъй като потребителите ще разчитат на устни насоки и инструкции, въпросите трябва да са с ограничен брой възможности за отговор (максимум три-четири). Всеки въпрос следва да е кратък и ясен.

Избягвайте въпроси, които да принуждават респондента да търси информация или да проверява/сверява допълнително.

Въпрос или текст, който изглежда разбираем в писмен вид, не винаги може да се изкаже лесно, бързо и разбираемо в устен вид.

Вместо да искате от потребителя да степенува по важност осем показателя, по-добре е да му зададете серия от двойки въпроси („Кое е по-важно за Вас, X или Y?“) или разбийте списъка на серия от отделни елементи по скала („По скалата от 1 до 5, където 1 е най-важно, а 5 не е изобщо важно, къде бихте поставили X? По скалата от 1 до 5 къде бихте поставили Y? А къде Z?“).

Когато сменяте темата при телефонни анкети, добре е да подскажете това на потребителя с преходна реплика „А сега бих искал да Ви задам въпроси за...“.

Трябва да има ясни и систематични инструкции към интервюиращите през цялото изследване. Инструкциите към интервюиращия обикновено се дават в скоби, с главни букви, за да го ориентират лесно при провеждане на проучването в разговора.

Необходимо е да се осигури подходяща кутия за пускане на попълнените анкети. Задължително следва да се определи периодичност на отваряне на кутията и преглед на пуснатите анкети. Тази периодичност се определя във вътрешните правила за организация на административното обслужване.

Когато се използва „постоянна“ анкета (такава, която е на разположение за попълване от страна на потребителите в удобно за тях време в ЦАО), задължително се препоръчва периодична (например на годишна база или на по-кратък период) актуализация на въпросите от анкетата, т.е. едни и същи въпроси не следва да се използват прекалено дълго време. Ако са въведени нови собствени стандарти за административно обслужване, може чрез актуализация на въпросите в анкетата на по-кратък период да се започне измерване на удовлетвореността от новите стандарти.

Когато се провеждат анкетни проучвания под формата на класическа анкетна карта, анкетите следва да съдържат оптимален брой въпроси. Броят на въпросите не следва да е прекалено голям, като същевременно е добре да се включат разнообразни въпроси, които предполагат даването на оценка за максимално много аспекти от административното обслужване. Във връзка с това може да се препоръча оформянето на от 10 до максимум 15 въпроса.

Въпросите следва да бъдат формулирани максимално кратко и ясно, така че потребителят да не губи време в опита си да разбере въпроса.

Попълването на анкетната карта на хартия не следва да отнема повече от 5 минути.

### 2.1.3 Онлайн анкета

Онлайн проучванията имат няколко предимства:

- ✓ Те са интерактивни подобно на телефонните проучвания и позволяват прескачане на въпроси, които не са релевантни за респондента. При онлайн проучванията респондентите виждат въпросите, за разлика от телефонните проучвания.
- ✓ Респондентите могат да попълнят въпросника в удобно за тях време;
- ✓ Онлайн проучванията са един от най-бързите и ненаатрапващи се начини за събиране на обратна потребителска информация. До 50% от отговорите се получават до 24 часа.
- ✓ Онлайн проучванията са и по-евтини за провеждане, тъй като не предполагат разходи за интервюиращи, разпечатване и разпространяване на материалите. Няма телефонни и пощенски разходи.

Онлайн проучванията имат и недостатъци:

- ✓ Много е вероятно респондентите да нямат усещане за анонимност;
- ✓ С нарастване на използването на електронни адреси много хора проявяват нетърпимост към големия брой имейли, които получават.

Онлайн анкетата като метод за обратна връзка може да се реализира по два начина:

#### Онлайн анкета чрез уеб-базиран формуляр

Този начин на анкетиране се основава на използването на уеб-базиран формуляр, който потребителят попълва онлайн, чрез получаването му на електронен адрес. Този метод трябва да се използва само ако сте сигурни, че потребителите, които искате да анкетирате, имат достъп до интернет. Съществуват редица уеб-базирани приложения, от които значителна част са безплатни.

За да организирате анкетата, различните приложения, които можете да използвате, предполагат да се mine през следните основни стъпки:

- ✓ Отворете съответната интернет страница;
- ✓ Създайте заглавна страница на анкетата;
- ✓ Създайте формуляр - повечето приложения съдържат готови базови шаблони, които можете да използвате, като добавяте въпроси;
- ✓ Създайте въпроси – въведете текст на въпроса, определете дали отговарящият може да отговаря по-дълго, дали може да избере повече от един отговор, дали може да избере една опция чрез чек бокс или от падащо меню.

За да проведете онлайн анкета, трябва да имате начин да се свържете с потребителите, набелязани като целева група за конкретното проучване. След като съставите списъка, разпратете съобщение за проучването по електронна поща на електронните адреси на потребителите. Съобщението следва да има заглавие, което ясно да насочва потребителите, а в съдържанието му следва да им се указва съответният уеб-сайт на проучването чрез линк. След отваряне на линка те влизат в проучването и могат да започнат да попълват въпросника.

#### Онлайн анкета на интернет страницата на администрацията

Тази анкета се провежда чрез формуляр, който се попълва директно на интернет страницата на администрацията.

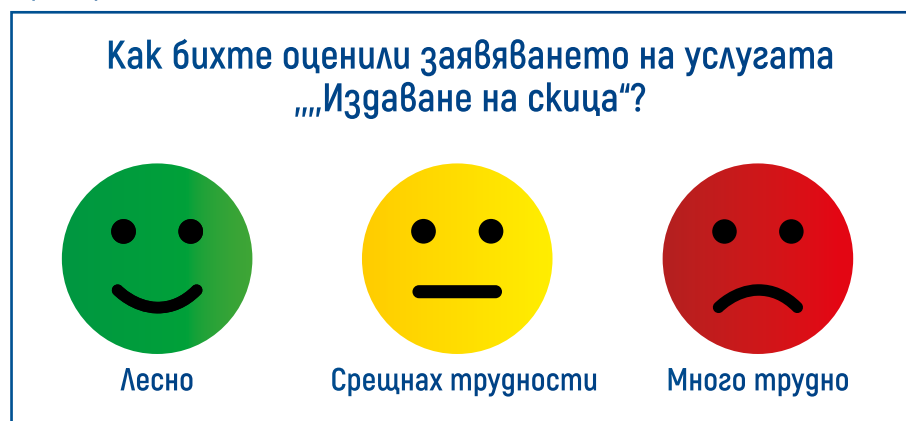
Анкетата следва да е достъпна за попълване от всеки, който е посетил интернет страницата, независимо дали е заявил дадена услуга, или не. След нейното попълване анкетируваният следва да може да изпрати отговорите директно до администрацията, без да се налага принтиране или изпращане по електронна поща.

## 2.14 Анкета чрез графичен въпросник

Графичните въпроси са интересен визуален и интерактивен начин за задаване на въпрос към потребителите. При този тип въпроси основно място заемат графичните изображения. Те позволяват да прикачите изображения като възможни отговори на зададен въпрос, между които потребителят да избере най-правилния (според него). По този начин вместо да използвате една или няколко думи, за да илюстрирате отговорите, може да го направите чрез употребата на емотикони, снимка, картинка, лого и други. Обикновено емотиконите изразяват четири различни емоции: лошо, задоволително, добро и отлично, като при използване на графичните въпросници последните две често се сливат в един емотикон.

Графичният въпросник дава възможност да се оцени обслужването и във връзка с конкретна използвана услуга.

Пример:



Анкетата чрез графичен въпросник може да се проведе по два начина:

### На място в Центъра за административно обслужване

Анкетирането се извършва в ЦАО – физически в помещението, в което се осъществява административното обслужване. Графичният въпросник може да се попълва непосредствено след извършеното административно обслужване, като необходимото време за това се измерва в секунди.

Съществуват редица софтуерни приложения, в т. ч. безплатни, за анкетиране чрез графичен въпросник. Необходимо е софтуерното приложение да се инсталира на определено техническо средство – таблет, лаптоп, компютър, и на потребителите да се осигури достъп до него.

При липса на техническа възможност за осигуряване на необходимия софтуер и хардуер е възможно провеждането на анкетата чрез жетони.

### Попълване в интернет страницата на администрацията

Анкетирането се извършва чрез интернет страницата на администрацията при заявяване на електронни услуги.

Специфичното при този метод е, че анкетирането се извършва само спрямо потребители, които реално са ползватели на определена услуга. Така се осигурява възможността обратната връзка да отрази впечатления от посещението на интернет страницата, направено с конкретна цел, за конкретната услуга – например, за да получи информация за услугата, да я заяви, да провери статуса, да заплати такса по електронен път и т.н.

## 2.2 Провеждане на консултации със служителите

Консултациите със служителите са метод за получаване на неформална обратна връзка от потребителите, при който се използват основно възприятията и впечатленията на служителите, които контактуват ежедневно с потребителите в хода на осъществяване на административното обслужване (служителите в ЦАО), както и възприятията и впечатленията на служителите от специализираната администрация (бекофиса).

Не са редки случаите, когато потребителят не желае, независимо от причината за това, да предостави формална (писмена или съзнателно потърсена устна) обратна връзка. Това важи както в случаите, когато потребителят е неудовлетворен от обслужването и/или има конкретни оплаквания, така и когато потребителят е останал с добри впечатления, съответно е доволен.

Въпреки това потребителят може да сподели със служителя в Центъра или със служителя от бекофиса, с който контактува, своето мнение или възприятие относно качеството на обслужването. Това може да стане гласно или негласно - чрез поведение (вербално, с жестове на тялото или чрез лицето). При организация на обслужването, изискваща посещения на повече от едно гише в рамките на заявяване и/или получаване на една услуга, служител от „съседното“ гише може да добие впечатления за поведението/отношението на неговия колега към потребителя. Така служителите в ЦАО са в състояние да придобиват преки впечатления от степента на удовлетвореност на потребителя, които могат да бъдат много полезни при цялостното измерване на тази удовлетвореност.

Прилагането на този метод изисква провеждането на регулярни консултативни срещи между служителите в ЦАО, служителите от специализираната администрация (бекофис) и ръководните за организацията на административното обслужване в съответната администрация лица, на които да се дискутира и обсъжда идентифицираната неформална обратна връзка, дадена от потребителите. За прилагане на метода служителите в ЦАО следва да бъдат подходящо обучени за разпознаване на даваната от потребителите неформална обратна връзка и за нейното разграничаване от обикновените емоции, които неминуемо съпътстват всяко едно общуване между хората. Прилагането на този метод предполага и форма на документиране от страна на служителите на разпознатата от тях обратна връзка - липсата на документиране би означавала консултациите да се провеждат „по спомени“, което несъмнено би намалило тяхната полезност.

С оглед на спецификите на всяка администрация, включително брой и интензитет на услугите, се препоръчва залагане на гъвкав подход за прилагане на метода. Всяка администрация следва да разработи адекватен спрямо нейните особености механизъм за прилагането на метода - по отношение на регулярността при провеждането на такива консултации (например на месечна, тримесечна, годишна база), формата на самите консултации (например дали да се провеждат с всеки служител поотделно или с всички, или с група служители), както и начина за документирането на идентифицираната неформална обратна връзка. Независимо от конкретния избран от администрацията механизъм за прилагане на метода за всяка една проведена консултация със служителите се препоръчва документиране, отразяващо по същество проведените дискусии и обсъждания, взетите решения, набелязаните мерки, включително сроковете и отговорните лица за реализация на мерките.

## 2.3 Провеждане на консултации със заинтересовани страни в рамките на консултативни органи

Редица нормативни актове предвиждат взаимодействие и координация между правителството, от една страна, и неправителствените организации, работодатели, организации на работодатели-

те и работниците и служителите, от друга страна, чрез консултативни съвети, комисии, работни групи. Тези структури могат да бъдат използвани за подобряване на административното обслужване.

Консултациите с представители на частния сектор и на гражданското общество са заложили като един от принципите на осъществяване на дейността на администрациите съгласно чл. 2, ал. 7 от Закона за администрацията (ЗА). Съветите като консултативен орган на изпълнителната власт са регламентирани нормативно и в чл. 21 и 22а от ЗА, като изрично чл. 21, ал. 5 от закона предвижда възможност за привличане в състава на съветите и на неправителствени организации, които имат отношение към дейността на съответния съвет. Съветите осигуряват необходимата координация при определянето и провеждането на държавната политика в дадена област или по особено важни въпроси от обществена значимост, към които биха могли да бъдат отнесени и въпросите за организацията на административното обслужване и за удовлетвореността от предоставяните административни услуги.

Препоръчва се в работната програма на всеки консултативен съвет поне веднъж годишно да се включва обсъждане на удовлетвореността на представителите на неправителствените организации и бизнеса от предоставяните услуги.

Ефективното провеждане на консултации изисква добра предварителна подготовка. Друг съществен етап от процеса по провеждане на консултациите, предшестващо самото им провеждане, е предоставянето на цялата необходима информация във връзка с въпросите, които ще се решават от консултативния орган. Публично оповестен на участващите в консултациите заинтересовани лица трябва да бъде и редът за провеждане на заседанията на консултативния орган.

Резултатите от проведените консултации следва да бъдат документираны за целите на последващото им анализиране в процеса по измерване на удовлетвореността на потребителите.

## 2.4 Извършване на наблюдения по метода „таен клиент“

Методът „таен клиент“ е един от методите за обратна връзка от потребителите, който се използва като инструмент за измерване на удовлетвореност. Насочеността му основно може да се обобщи в оценка на качеството на организацията на администрацията, управлението на процесите в нея и качеството и нивото на конкретни предоставяни услуги.

Методът може да бъде дефиниран като използване на наблюдатели, обучени да оценят и измерят спазването на определени стандарти или процеса на заявяване и получаване на услуга от страна на потребителя, като действат като потенциални клиенти и докладват на органа, възложил използването на метода, по детайлизиран и обективен начин за своите възприятия и преживявания на процеса.

При прилагане на метода се извършва наблюдение от специално обучено лице на работната среда, на поведението на служителите и на начините, по които функционират процесите при взаимодействие с потребителите. Целта е да се установи до каква степен се спазват организационните стандарти и изискванията на законодателството и доколко са усъвършенствани работните процеси от гледна точка на потребителите. Наблюдателят не се идентифицира, а при проверката се явява в качеството си на потребител на дадени услуги. Резултатите от наблюдението се измерват чрез оценяване спрямо предварително определени критерии.

Методът „таен клиент“ не е инспекция или наблюдение за установяване или пресичане на корупционни практики.

Методът може да бъде използван:

- ✓ Самостоятелно;
- ✓ Като допълнителен метод за верифициране на резултатите от други методи за обратна връзка, предвидени в НАО и разгледани в тази Методология. Допълването между различните методи трябва да бъде уредено във вътрешните правила за административно обслужване.

Методът може да се прилага:

- ✓ Регулярно – регулярното прилагане води до повишаване на ефективността от наблюдението и създава база за сравнение, което спомага да се оцени напредъкът и ефектът от приложените мерки за подобрене на резултатите вследствие на идентифицираните при предходното изследване проблеми;
- ✓ Ad hoc – при специфични ситуации и по отношение на конкретни администрации.

Препоръчително е да се провежда повторно наблюдение на администрациите и услугите, за които при извършване на проверката са констатирани съществени проблеми.

Методът „таен клиент“ може да се използва от всички централни и териториални администрации, които предоставят административни услуги или които контролират и координират дейността на други администрации, предоставящи административни услуги:

- ✓ Администрацията на Министерския съвет може да провежда наблюдение на всички централни и териториални администрации в системата на изпълнителната власт;
- ✓ Министерствата могат да провеждат наблюдение на своите административни звена и на второстепенните разпоредители с бюджет към министъра;
- ✓ Отделните централни администрации могат да провеждат наблюдение на своите административни звена, включително на териториалните си подразделения/звена;
- ✓ Областните управители могат да провеждат наблюдения на собствените си административни звена и на териториалните звена на всички централни администрации и общините на територията на областта;
- ✓ Общините могат да провеждат наблюдения на собствените си административни звена, както и на кметовете на кметства, а в градовете с районно деление – и на районните администрации.

Методът е приложим и по отношение на административните услуги, предоставяни от лица, осъществяващи публични функции, и организации, предоставящи обществени услуги.

Методът може да се използва и при извършване на външен мониторинг и контрол на дейността на администрацията от структури на гражданското общество – неправителствени организации, браншови и работодателски организации и др., по отношение на предоставянето на административно обслужване.

За прилагането на метода следва да се използва утвърдената Методология за провеждане на наблюдение по метода „таен клиент“. Методологията е публикувана на Портала за обществени консултации в категория „Публикации“: <http://www.strategy.bg/Publications/View.aspx?lang=bg-BG&Id=280>.

## 2.5 Описание на пътя на потребителя

Методът на описанието на пътя на потребителя е добре позната и използвана техника за подобряване качеството на предоставяните услуги в частния бизнес, която постепенно навлиза и в сферата на публичните услуги. Конкретно у нас този метод все още е малко познат и съответно слабо използван.

Методът се базира на разказването на истории и на визуализации, за да илюстрира връзката, която потребителят има със съответната организация за определен период от време. Историята се разказва от гледната точка на потребителя, което осигурява поглед върху общото му впечатление. Това помага на организацията да разбере и да се справи по-добре с нуждите на потребителя и с неговото недоволство, когато той използва съответната услуга. Методът предлага на организацията възможност да види какво преживява потребителят през целия процес, който обикновено не се ограничава само до едно действие.

В контекста на административното обслужване описанието на пътя на потребителя е начин да се представят изживяванията на потребителите по време на взаимодействието им с администрацията по повод на една или поредица от няколко услуги и емоционалните реакции, които те предизвикват – от първото осъзнаване за нуждата от услугата до нейното окончателно получаване. За да се отговори на въпроса, кога точно потребителят започва да усеща чувство на недоволство и защо, е необходимо да се разбере много прецизно всяка стъпка, през която потребителят трябва да премине. Описанието на пътя на потребителя е метод, чрез който услугите от типа „Епизод от живота и бизнеса“ се представят като набор от последователни стъпки с оглед на тяхното подобряване.

Потребителите имат най-добра и цялостна представа за необходимите стъпки, които трябва да бъдат извършени, за да се получи дадена услуга. Пътят на потребителя често не включва само едно просто действие, а серия от взаимодействия с различни звена в институцията и/или с различни институции. Някои от тези стъпки/действия следват една от друга, а някои могат да бъдат извършени едновременно. Картографирането на пътя на потребителя е особено полезен инструмент за описване на опита му в поредица от индивидуални услуги, неговите мисловни процеси и реакции. Той може да помогне да се гарантира непрекъснато добро и цялостно обслужване, оптимизиране на резултатите за всички групи потребители, повишаване на ефективността и гарантиране на правилното проектиране на отделните услуги.

Най-често използваните техники за описание на пътя на потребителя са:

- ✓ С придружител по пътя: извършващият проучването съпровожда потребителя и служителя от звеното за административно обслужване, като преминава през същия процес или стъпки, преживява нещата точно както потребителя или служителите, отбелязва отделните стъпки, нивата на удовлетвореност и от двете гледни точки и сравнява вътрешните и външните преживявания – тези на служителите и тези на потребителите;
- ✓ Опит от по-добрите: извършващият проучването идентифицира организации, които имат услуги или дейности, сходни на тази, която трябва да се опише, и от техния опит се опитва да установи какво правят те по различен начин, кои елементи от предоставянето на услугите при тях са по-добри или по-лоши и какво може да се научи и да се използва при предоставянето на услугите в собствената или наблюдаваната администрация/организация;
- ✓ В обувките на потребителя: както при проучването по метода „таен клиент“, извършващият проучването „стъпва в обувките на потребителите“, преминава през всички стъпки на предоставянето на услуга от гледна точка на потребителя, като си води бележки относно различни аспекти на предоставянето на услугите – времето за извършване на отделните стъпки, изискването на едни и същи документи повече от един път и други.

Основен принцип при прилагане на метода е разбирането, че истинският експерт в отношенията с институциите е потребителят, който често е единственият човек с общ и цялостен поглед върху предприятието „административно пътешествие“.

Прилагането на метода включва следните фази и инструменти:

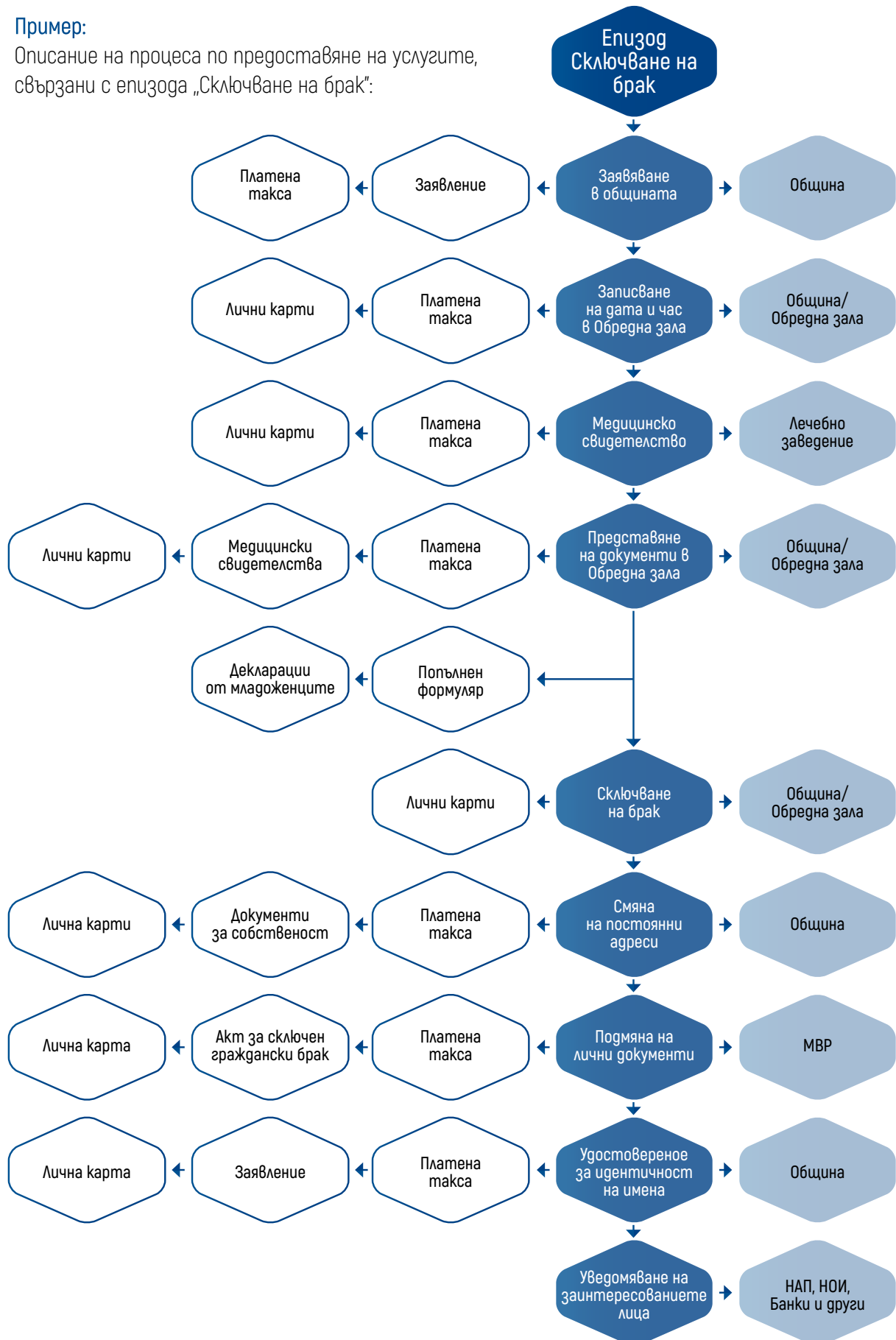
- ✓ Записване на опит и измерване на очакванията;
- ✓ Определяне и оценка на възможностите за усъвършенстване;
- ✓ Предоставяне и прилагане на план за действие за рационализиране или подобряване на качеството на услугите;
- ✓ Оценяване на предприетите действия.

Обхватът на метода предлага рамка, която може да се приложи към широк спектър от ситуации и епизоди. Резултатите от прилагането му помагат бързо да се идентифицират конкретни начини, по които предоставяната услуга може да бъде подобрена. Най-ефективните подобрения не винаги са най-сложните за въвеждане. Гледната точка на потребителя показва цялата картина, която често се състои от множество контакти с администрации и други публични институции.

При прилагане на метода се препоръчва администрацията да се постави в „обувките на потребителите“ и да мисли от страната на потребителите. Методът предполага установяване на това, какво прави потребителите доволни или недоволни, като се идентифицират основните причини за това. Целта е преустановяване на фокуса върху вътрешните ограничения на съответната администрация (институция, организация) и възприемането на процесите от гледна точка на потребителя. Това е отправната точка и ключовата характеристика на метода - да се изслуша потребителят, за да се подобри услугата, която той получава. По този начин подходът за обслужване ще може да се базира на всички действия, стъпки и/или процедури, през които реално преминават потребителите. На практика се стига до повторно проследяване на техните стъпки, за да се идентифицират нуждите и очакванията им с оглед на евентуални затруднения, които могат да възникнат в процеса на обслужването.

**Пример:**

Описание на процеса по предоставяне на услугите, свързани с епизода „Сключване на брак“:



## 2.6 Провеждане на социологически проучвания

Социологическото проучване е метод за получаване на обратна връзка и измерване на удовлетвореността на потребителите, който в голяма степен наподобява анкетното проучване (доколкото се провежда чрез задаване на определен набор от въпроси), но същевременно носи своите отличителни специфики.

Макар и предвиден изрично като средство за осъществяване на обратна връзка, на практика това е най-рядко използваният метод от администрациите. Възприятието в администрациите е, че това е най-трудният за прилагане и изискващ най-сериозна предварителна подготовка метод. Именно чрез този метод обаче администрацията би могла да получи доста по-широка картина за нивото на удовлетвореност на потребителите в сравнение с всички други методи. Това е така, защото социологическите проучвания дават възможност да се проследят и определени закономерности у различните видове потребители, доколкото социологията позволява изучаването на социални правила и процеси, които свързват и разделят хората не само като индивиди, но и като членове на определени групи.

Правилно проведеното социологическо проучване би могло да даде резултати, на базата на които администрацията да констатира причините за дадени нагласи на потребителите, както и да идентифицира определени тенденции.

За разлика от анкетните проучвания, които принципно могат да бъдат и постоянни, социологическите проучвания не са подходящи за ежедневно провеждане. Определянето на периодичността на социологическите проучвания, които една администрация ще прави за целите на измерването на удовлетвореността на потребителите, е част от тяхното прецизно планиране. Последното задължително включва още и: създаване на извадка от потребители, сред които ще бъде проведено социологическото проучване (задължително трябва да бъдат включени различни категории потребители – граждани, бизнес, потребители от различни възрастови групи и др.), определяне на въпросите (същите следва да се различават от въпросите, включени в анкетните карти, които администрацията използва), определяне на периода, в който ще се проведе проучването, определяне на методите и техниките за провеждане на проучването, организация и логистика по самото провеждане.

Резултатите от проучването следва да бъдат документирани в доклад.

При подготовката на проучването ключовият момент е разработването на въпросите. Препоръчва се спазване на два основни принципа:

- ✓ Въпросите и отговорите да обслужват поставените цели;
- ✓ Въпросите да са ограничени в рамките на необходимото.

Въпросите в едно изследване са два типа: отворени и затворени. При отворените въпроси потребителите формулират сами отговора си. Ето някои примери за отворени въпроси:

- ✓ Какви са Вашите предложения за подобряване на обслужването?
- ✓ Как бихме могли да откликваме по-добре на Вашите проблеми?
- ✓ Бихте ли описали най-задоволителния си контакт с нас?

Затворените въпроси ограничават отговорите, които потребителят може да даде. Те могат да бъдат категорийни отговори от типа да/не и отговори, степенувани по сила или скали.

Независимо какъв метод се използва за събиране на данни, препоръчителният формат на инструментите е:

- ✓ Увод - описва се целта на проучването и се напътства потребителя по въпросите;
- ✓ Измерване - потребителят представя опита, впечатленията, нуждите и очакванията си;
- ✓ Потребителска информация - събира данни, които ще се използват да класифицират респондентите.

Методите, използвани, за да се направят въпросници, се различават един от друг на базата на начина, по който се събира информация.

При разработване на въпросите се препоръчва спазване на следните правила с цел постигане на ефективност:

- ✓ Използване на кратки въпроси и отговори;
- ✓ Използване на кратки думи и изрази;
- ✓ Избягване професионалния жаргон;
- ✓ Максимална яснота и разбираемост;
- ✓ Въпросите да са подредени в логичен ред;
- ✓ Използване на уместен набор от отговори (включване на всички възможни отговори и избягване припокриването на отговори);
- ✓ Да не се използва двойно отрицание;
- ✓ Въпросите да звучат интригуващо;
- ✓ Използване на стил и език, подходящи за нивото на аудиторията;
- ✓ Предварително тествани въпроси в други проучвания, когато е възможно;
- ✓ Да не се включват въпроси, чийто отговор представлява интерес за администрацията, но не са важни за целите на проекта.

## 2.7 Осигуряване на постоянна телефонна линия за връзка с потребителите в работно време чрез „горещ телефон“

„Горещият телефон“ е метод за получаване на обратна връзка от потребителите и съответно за измерване на тяхната удовлетвореност от административното обслужване, който предполага създаване на нарочна организация от страна на административния орган чрез откриване на специална телефонна линия, на която потребителите могат да се обаждат в работното време на съответната администрация, за да дадат своето мнение да направят предложение, да зададат въпрос. „Горещият телефон“ е метод за получаване на обратна връзка, чието използване зависи изцяло от желанието на потребителите, като за прилагането му се изискват специална предварителна подготовка и постоянно поддържане на определен човешки ресурс.

Използването на този метод ще даде възможност да бъдат чути и онези потребители, които не желаят да използват писмена комуникация с администрацията, а гържат в разговор да изложат своето мнение, но по една или друга причина не желаят да осъществят посещение в приемното време.

Въвеждането на горещ телефон, предназначен само за целите на получаване на информация, която да се анализира от администрацията при изследване на удовлетвореността и въвеждането на определена процедура за реакция и действия при постъпване на обаждане, ще преодолее неудобството потребителят да бъде прехвърлян от телефон на телефон, докато намери компетентно лице, с което да проведе разговор. Промотирането на „горещия телефон“ именно в тази насока несъмнено ще направи същия по-привлекателен за потребителите и ще увеличи случаите на неговото използване. Същевременно, по-честото използване на този метод би довело и до облекчение за администрацията, доколкото резултатите от него могат да се обработват и анализират доста по-бързо в сравнение с резултатите от другите методи.

За правилното използване на този метод е важно наличието на добре обучени и подготвени служители, които да отговарят на „горещия телефон“.

Следните елементи са от съществено значение:

- ✓Служителите следва да са в състояние да разпознават различните форми на обратна връзка, давани от потребителите – дали това са предложения, сигнали, похвали и т.н., и съответно да са запознати с реда, по който следва да се реагира в резултат на дадената обратна връзка;
- ✓Служителят, който ще отговаря на „горещия телефон“, следва задължително да разясни на потребителя каква процедура ще се спазва за разглеждане на подадената от него обратна връзка. Така, ако е налице подаден сигнал или предложение по смисъла на Административнопроцесуалния кодекс, задължително следва да се спазва организацията на работа, определена в съответния нормативен документ – устройствения правилник или вътрешните правила за организацията на административното обслужване.
- ✓Служителите следва да са в състояние да извлекат максимално много информация от потребителя за причините, породили желанието да се даде обратната връзка.

При използването на „горещ телефон“ е целесъобразно да бъде въведен механизъм за записване на разговорите, при необходимост от последваща проверка на получените сигнали и жалби. Потребителите следва да бъдат уведомявани надлежно, че провежданите разговори се записват, в случай че е налична подобна техническа функционалност.

Както и при другите разгледани по-горе методи, за ефективността от прилагане на „горещия телефон“ като метод за обратна връзка е важно да има документиране на процеса.

## 2.8 Осигуряване на приемно време за граждани и организации

Съгласно Административнопроцесуалния кодекс административните органи са длъжни да приемат граждани и представители на организации и да изслушват техните предложения и сигнали в определени и предварително оповестени дни и часове.

Задължение за определяне на приемно време за всяко от местата, в които администрацията осъществява дейност, е предвидено и в Закона за администрацията.

С оглед на прилагането на тези правила е необходимо администрациите да определят приемното време и да го оповестят чрез публикуване на интернет страницата на администрацията или по друг начин.

За да се насърчи прилагането на метода по отношение на административното обслужване, при обявяването на приемното време следва да се посочат темите, по които могат да бъдат приемани предложения и сигнали, като изрично се включи и административното обслужване.

Приемното време позволява потребителят да се срещне лично с лицето/лицата, които отговарят за организацията или контрола върху административното обслужване, и да изложи своите впечатления, да каже своето мнение, да се оплаче, да сигнализира за нередности, да изрази своята похвала, да даде предложение или препоръка. Това е метод, който дава възможност да бъдат чути и онези потребители, които предпочитат вместо да пишат, да изложат устно и най-вече лично пред съответното компетентно лице какво мислят за административното обслужване. Именно в чувството за пряка приемственост и „чуваемост“, което този метод оставя у потребителя, е неговата специфика, която го прави особено полезен при изследване на удовлетвореността на потребителите от административното обслужване.

Макар методът да зависи от желанието на потребителите да се възползват от осигуреното им време за лична среща, той предполага и сериозна предварителна подготовка от страна на ад-

министрацията и нейно активно участие. При прилагане на метода „приемно време“ следва да се подходи максимално гъвкаво. Всяка администрация следва да съобрази специфичната си дейност, когато определя своето приемно време за потребители за целите на получаване на обратна връзка и измерване на удовлетвореността. Периодичността на приемното време (например всяка седмица или един път в месеца), продължителността му (час, два, три), лицата, които ще бъдат ангажирани да се срещат лично с потребителите, и всички организационни въпроси следва да се решават индивидуално за всяка администрация по начин, който гарантира, че прилагането на този метод не възпрепятства нормалната ежедневна дейност на администрацията и на административното обслужване. Независимо от това, тази организация следва да бъде адекватна на броя и вида на предоставяните услуги и интензитета на тяхното ползване. Веднъж създадена, организацията по прилагането на метода приемно време следва периодично да се актуализира спрямо интереса, който потребителите проявяват към метода.

Приемното време като метод за получаване на обратна връзка от потребителите и за измерване на удовлетвореността на потребителите от административното обслужване следва да се разграничава от приемното време, което администрацията може да осигури по други въпроси, свързани с дейността ѝ, в частност с изпълнението на вменените ѝ компетенции и правомощия. За да може приемното време да бъде ефективен метод за получаване на обратна връзка и за измерване на удовлетвореността на потребителите, той трябва да бъде промотиран пред потребителите именно като такъв. За потребителя следва да бъде ясно, че това е приемно време, в рамките на което може да сподели своите добри или лоши впечатления от нивото на административното обслужване. Потребителите биха се ориентирали по-добре какви проблеми да поставят, ако в съобщенията за приемното време се посочат различните аспекти на административното обслужване, например: достъпност на мястото за обслужване, време за обслужване, организация на процеса по обслужване, отношение на служителите, компетентност на служителите, информация за услугата, достъпност на услугата по различни канали, разходи, свързани с услугата, изисквани документи, срок за извършване на услугата.

Получената обратна връзка при прилагането на този метод също следва да бъде документирана, за да може впоследствие да бъде анализирана и съобразена при предприемането на конкретни мерки.

## 2.9 Анализ на сигнали, предложения, жалби и похвали

### 2.9.1 Анализ на сигнали

Съгласно чл. 2, ал. 4 на ЗА администрацията е длъжна да дава отговор на гражданите и юридическите лица на отправени от тях сигнали по въпроси, които представляват техен законен интерес, по ред, определен със закон.

Сигналите са изрично предвидени и уредени в Административнопроцесуалния кодекс (АПК). Глава осма от кодекса е посветена на принципите и реда за приемането и разглеждането на сигнали и предложения.

Съгласно чл.107, ал. 4 от АПК сигналите се подават за:

- ✓Злоупотреби с власт и корупция;
- ✓Лошо управление на държавно или общинско имущество;
- ✓Други незаконосъобразни или нецелесъобразни действия или бездействия на административни органи и длъжностни лица на съответните администрации, с които се засягат държавни или обществени интереси, права или законни интереси на други лица.

На базата на тази дефиниция и съобразявайки се с понятието „сигнал“ в тълковния речник (предупреждение, предизвестие за опасност или нередност; синоними: предупреждение, тревога, подсящане) може да се обобщи, че сигналът съдържа общо предупреждение за нередност в организацията/ начина на работа на администрацията.

Съгласно чл. 110 от АПК организацията на работата със сигналите се определя в устройствените правилници на съответния орган. Всяка администрация следва да определи в устройствения си правилник реда за приемане и разглеждане на сигнали. Наред с това във вътрешните правила за организация на административното обслужване трябва да се уреди и редът за регистрация на подадените сигнали.

Функции по проверка на сигналите срещу незаконни или неправилни действия или бездействия на служители от администрацията имат инспекторатите по чл. 46 от ЗА.

Сигналите могат да бъдат писмени или устни, да бъдат подадени лично или чрез упълномощен представител, по телефон, телеграф, телекс, факс или електронна поща.

Подадените сигнали се регистрират. Когато е необходимо сигналът да се подаде писмено или да отговаря на определени изисквания, на подателя се дават съответни разяснения.

### 2.9.2 Анализ на предложения

Съгласно чл. 2, ал. 4 на ЗА администрацията е длъжна да дава отговор на гражданите и юридическите лица на отправени от тях предложения по въпроси, които представляват техен законен интерес, по ред, определен със закон.

Предложенията, също както и сигналите, са нормативно регламентирани в глава осма на АПК.

Съгласно чл.107, ал. 3 от АПК предложенията се правят за:

- ✓усъвършенстване на организацията на административните органи, както и на други органи, които осъществяват публичноправни функции, или
- ✓решаване на други въпроси в рамките на компетентността на тези органи.

Съгласно тълковния речник предложението е мнение, представено за обсъждане, като синоними се използват думите: предлагане, проект, мисъл, идея, план, инициатива, покана, съвет. Във връзка с това може да се обобщи, че предложението съдържа конкретна идея/съвет от потребителя към администрацията.

Съгласно чл. 110, ал. 1 от АПК организацията на работата с предложенията се определя в устройствените правилници на съответния орган. Всяка администрация следва да определи в устройствения си правилник реда за приемане и разглеждане на предложения. Наред с това във вътрешните правила за организация на административното обслужване трябва да се уреди и редът за регистрация на подадените предложения.

Предложенията могат да бъдат писмени или устни, да бъдат подадени лично или чрез упълномощен представител, по телефон, телеграф, телекс, факс или електронна поща.

Подадените предложения се регистрират. Когато е необходимо предложението да се подаде писмено или да отговаря на определени изисквания, на подателя се дават съответни разяснения.

### 2.9.3 Анализ на жалби

Съгласно чл. 2, ал. 4 на ЗА администрацията е длъжна да дава отговор на гражданите и юридическите лица на отправени от тях жалби по въпроси, които представляват техен законен интерес, по ред, определен със закон.

Разглеждайки жалбата като отделен метод за даване на обратна връзка, следва да бъдат направени няколко изрични уточнения. Жалбата като метод за обратна връзка следва ясно да се разграничи от жалбата срещу определен административен акт. Когато говорим за жалба като метод за обратна връзка, не следва да се има предвид жалбата като средство за оспорване на административен акт пред съответния компетентен горестоящ административен орган или пред съда. Наличието на жалби срещу отделни актове или услуги също е показателно за работата на съответната администрация, но то е с доста по-широк обхват, доколкото последните имат лимитирани нормативни основания, и отказите за издаване на съответния акт следва да се базират на неспазване на законови изисквания от заявителя, без да касаят качеството на обслужването.

Жалбата като самостоятелен метод за обратна връзка следва да се разграничи и от сигналите и оплакванията, които принципно могат да се подадат и чрез „жалба“ (както често потребителите ги наричат така поради широката популярност на този термин). Жалбата също е израз на несъгласие с определено поведение от страна на администрацията (чрез неин служител) или с определено фактическо положение в администрацията, но съществено при нея е, че тя задължително съдържа в себе си и искане/молба за отстраняване на посочената от лицето нередност, което принципно не е характерно за сигналите и оплакванията.

Всяка администрация следва да регулира реда за приемане и разглеждане на жалбите, като във вътрешните правила за организация на административното обслужване се уреди и редът за регистрация на подадените жалби.

### 2.9.4 Анализ на похвали

За разлика от предложенията и сигналите, похвалите не са законово дефинирани.

Похвалата е добър отзив за някого (неговите качества, дейност, постъпки), а като синоними се използват думите: одобрение, комплимент, окуражаване, насърчаване, признание. Ето защо похвалите могат да се определят като изказано одобрение/добър отзив за организацията/начина на работата на администрацията или за поведението на конкретен служител/служители.

С оглед на естеството на похвалите като дадена изцяло положителна обратна връзка обикновено се приема, че в резултат на тях не е нужно предприемане на мерки. Похвалите могат да се разглеждат като добра практика в даден аспект от дейността по административно обслужване и съответно администрацията може да предприеме подходящи стъпки за въвеждането на добрата практика и на други места.

Похвалите могат да се отчитат и при годишното оценяване на изпълнението на длъжността на държавните служители по Закона за държавния служител.

За целите на отчитането на похвалите при измерването на удовлетвореността на потребителите съответната администрация следва да определи и съответно да спазва ред за тяхното приемане и разглеждане. Тъй като законът не изисква този ред да бъде определен в устройствения правилник, налице е възможност администрацията да избере най-подходящия за нея начин за регламентирането на този метод за получаване на обратна връзка.

В обобщение, основните моменти, на които трябва да се обърне внимание, за да бъдат ефективни методите, разгледани в т. 2.9, са в следните насоки:

- ✓ Въвеждане на организиран и координиран ред за получаване, обработка, отговор и отчитане, насочен към подобряване на качеството на услугите на администрацията;
- ✓ Редът за получаване, обработка, отговор и отчитане следва:
  - да е достъпен и огласен за потребителите;
  - да позволява бързо обработване, като включва различни срокове според спецификата;
  - да упълномощава служителите да реагират адекватно на различните видове предложения, сигнали, жалби и похвали, включително да се приемат коригиращи действия;
  - да предоставя възможност за измерване на поставените цели и за разработването на съответни отчети.

Анализът на конкретните постъпили източници за обратна връзка трябва да даде отговори в следните насоки:

- ✓ Брой и области/аспекти от административното обслужване, в които постъпват съответно сигнали, предложения, жалби и похвали;
- ✓ Групи съобразно изложените проблеми/положителни реакции при похвалите;
- ✓ Каква е и в какви срокове е съответната предприета реакция и извършените действия от страна на администрацията;
- ✓ Довели ли са тези действия и по какъв начин до повишаване качеството на обслужване.

Препоръчва се изготвянето на обобщени аналитични справки, които да съдържат информация за броя и предмета съответно на постъпилите сигнали, предложения, жалби и похвали, съответно анализ и изводи. С оглед на броя и честотата на постъпване справките могат да съдържат данни за броя на постъпилите сигнали, предложения, жалби и похвали по месеци, с класификация на въпроса/проблема и по начин на постъпване. Информацията следва да се сравнява и на годишна база.

## 2.10 Анализ на вторична информация

Методът предполага администрацията да използва вече събрана и/или анализирана информация по друг повод или тема. При прилагането на метода, изготвен от същата или от друга администрация, или от което и да е трето за администрацията лице, доклад, проучване, отчет или друг документ се подлага на нарочен анализ за конкретни цели – в случая изследване на удовлетвореността на потребителя от административното обслужване. Методът е познат и като „кабинетно проучване“. За да бъде ефективен методът, от изключителна важност е качеството на информацията (данните), която ще се използва за анализа.

Ефективността на метода зависи и от обема информация, който ще бъде идентифициран за анализ.

Прилагането на самия метод преминава през няколко етапа, което обуславя и неговата по-голяма сложност в сравнение с други методи. Методът е подходящ за използване както ad hoc по повод на конкретни анализи, доклади и други материали, така и като регулярен преглед на публично известните проучвания, изследвания и анализи за определен период от време.

Методът може да бъде използван като източник на обратна връзка, като:

- ✓ се реагира веднага на конкретни анализи, доклади и други материали;
- ✓ се направи преглед за публично известните проучвания, изследвания и анализи за определен период от време.

Независимо че става въпрос за вторична информация, този метод често се използва преди методите за набиране на първична информация. При прилагане на метода се извършват идентифициране, преглед и анализ на информация от съществуващи източници, която да бъде обработена по подходящ за конкретни цели начин. За източници на информация се възприемат всички документи, анализи, отчети, доклади, изследвания и други материали, свързани с административното обслужване.

Прилагането на метода включва следните етапи:

- ✓Изработване на схема за провеждане на анализа – модел за анализ на информацията според знанията, които трябва да бъдат извлечени от нея;
- ✓Идентифициране на източниците на информация и откриване на последни, актуални и официални техни версии;
- ✓Преглед на всеки от източниците и описание на основните наблюдения в схемата;
- ✓Преглед и анализ на основните наблюдения;
- ✓Обособяване на наблюденията, които ще послужат в процеса на набиране на първична информация;
- ✓Обобщение на наблюденията и извличане на изводи.

При извършването на анализа като основно затруднение може да се отчете количеството на набраната информация. В някои случаи обемът е толкова голям, че дори професионалист в сферата на изследванията може да не успее да види „голямата картина“ сред огромното количество детайли. При извършването на анализа се препоръчва спазването на посочената по-долу примерна схема. Един източник представлява един документ, на който се прави преглед и който се анализира. При попълването на таблицата документите не трябва да се смесват. Попълването ѝ може да бъде в два варианта – попълване по колони или „обърната“ – колона 1 става анкетка на таблицата, а всеки източник се записва на отделен ред. Вторият вариант е по-подходящ, когато е необходимо да бъде прегледан голям набор от документи, за които могат да се използват филтри и сортиране по определени признаци. Независимо от избрания вариант за попълване на таблицата, в края на процеса анализаторът разполага с един документ, в който по сравним начин са представени всички прегледани материали, описани са важни детайли и са изведени някои видими на пръв поглед обобщения и заключения.

Документите, на база на които се извършва анализът, следва да са:

- ✓достъпни за използване (ако не са публични, е необходимо съответното редовно разрешение за използването им);
- ✓официални (издадени са от ясно обозначена институция);
- ✓актуални (няма следваща версия);
- ✓пълни (не липсват части или приложения).

Чест пропуск при анализирането на данни е директното копиране на текстове от основните документи – такъв поход намалява аналитичната стойност на финалния документ и увеличава неговия обем. Препоръчително е да се цитират дословно само ключови моменти, съществени за анализа, а за останалото да се правят препратки към оригиналните документи.

Задължителен и съществен елемент на анализа са констатациите, изводите и препоръките, изведени на база на прегледа на документите.

Използването на този метод има няколко основни предимства:

- ✓при първоначално добро структуриране на работата може да осигури отлични резултати и възможности за последващо използване на обобщената информация;
- ✓значително по-евтин метод от методите, които се основават на набиране на първична информация.

Методът има и недостатъци:

- ✓Често е необходимо е да се анализира значителен обем неструктурирана информация;
- ✓Обикновено се борава с данни от различни времеви отрязъци и с различна структура, което ги прави трудно сравними или несравними;
- ✓Наличната информация рядко съвпада с информационните нужди на конкретния проект, което изисква допълнителни обработки и/или интерпретация;
- ✓Изисква се време;
- ✓Качеството на данните не може да бъде контролирано и е необходимо да се разчита на информа-

цията за надеждността, представена в документите.

## 2.11 Анализ на медийни публикации

Медийните публикации са важен източник на информация за администрациите за нагласата на потребителите и тяхната удовлетвореност от административното обслужване на обществото като цяло или обслужването, извършвано от конкретна администрация.

Медийният мониторинг като метод за получаване на обратна връзка и измерване на удовлетвореността на потребителите може да се използва както за незабавна реакция по повод на конкретна медийна публикация, така и като регулярен метод за изследване на общественото мнение за определен период.

При използване на този метод за целите на измерването на удовлетвореността на потребителите следва да съобрази голямото разнообразие на съвременните медии, включително наличието на социалните мрежи, които в широк смисъл могат също да се разглеждат като медии. Използването на този метод изисква прецизен подбор на изследваните медии, доколкото сред основните недостатъци на метода е възможността за манипулиране на информацията и за разпространение на фалшива такава.

Медийните публикации като източник на обратна връзка могат да бъдат използвани като:

- ✓ се реагира веднага на конкретни публикации: администрацията задължително следва да предприеме действия за подобрене при медийни публикации, засягащи качеството на административното обслужване;
- ✓ се проведе медийен мониторинг за определен период от време: медийният мониторинг служи за анализиране присъствието на дадена тема в медиите и контекста, в който е представена темата; за прилагането на метода може да бъде използвано описанието, съдържащо се в Наръчника за прилагане на Методологията за функционален анализ.

Мониторингът може да включва национални и/или регионални медии, радио, телевизия, печатни издания, информационни агенции, онлайн издания, социални мрежи и други, за да се установи по какъв начин е представена проследяваната тема.

Мониторингът се осъществява на извадков принцип за определен период от време (например една година), като има за цел да обхване всички или голяма част от публикациите и материалите по темата. Този метод спомага да се даде допълнителна перспектива върху проблемите, с които се сблъсква съответната политика, и отражението на ефектите от нейното реализиране върху заинтересованите страни и обществото като цяло.

След определяне на темата и контекста за проследяване на медийното отражение се извършва анализ на съдържанието по темата. Препоръчва се съответната информация от определените източници да се попълни в табличен вид, както следва:

### Примерен медийен мониторинг на административното обслужване

| Медия | Заглавие и дата на публикацията | Медийна оценка | Предложения |
|-------|---------------------------------|----------------|-------------|
| —     | —                               | —              | —           |
| —     | —                               | —              | —           |
| —     | —                               | —              | —           |

След попълване на таблицата се извършва анализ на съдържанието, който спомага за изготвянето на оценката. При анализирането на материалите се определят основни акценти на медийното отразяване и проблемите, с които се сблъскват заинтересованите страни.

При прилагането на метода е важно да се идентифицират отношението и интересът на медиите към съответната тема с оглед на необходимостта от предоставяне на допълнителна информация на обществото относно действията на държавните органи в тази сфера.

При използване на този метод е важно да се съобрази, че медиите осигуряват публичност и достъпност на информацията за голям брой хора, като при коректно и експертно изложение се представя обективен анализ на обслужването или на конкретна услуга чрез медиите заедно с ефектите върху заинтересованите страни. Съществува възможност една медийна публикация да съдържа невярна или манипулирана информация, нерядко при подготовката ѝ липсва задълбочена експертиза в конкретната сфера и основната ѝ насоченост е обществен отзвук, а не институционална реакция. Институционалната реакция би била необходима в тези случаи само ако задължително трябва да се опровергае невярна информация.

Използването на този метод има няколко основни предимства:

- ✓Достъпна информация за услугата до голям брой хора;
- ✓Обективен анализ на ефектите от услугата чрез медиите;
- ✓Представя ефектите/въздействието/отражението на услугите върху заинтересованите страни;
- ✓Публично достъпен независим източник на информация.

Сред недостатъците на метода могат да се отбележат:

- ✓Лесен за манипулация;
- ✓Отсъствие на експертиза;
- ✓Разчита на обществен отзвук, а не на институционална реакция.

### 3. ЕТАПИ ПРИ ИЗМЕРВАНЕ И УПРАВЛЕНИЕ НА УДОВЛЕТВОРЕНОСТТА НА ПОТРЕБИТЕЛИТЕ

При използването на различните методи за събиране на обратна връзка от потребителите трябва да се следват определени етапи, които да придадат на проучванията по-добра структурираност и последователност. Независимо какви методи ще бъдат използвани, основните етапи са следните:

Медийните публикации като източник на обратна връзка могат да бъдат използвани като:

- ✓Планиране
- ✓Провеждане на проучването
- ✓Анализиране на резултатите
- ✓Действия за подобрение

#### 3.1 Етап 1: Планиране

Прилаганите методи за обратна връзка и организацията за проучване, измерване и управление на удовлетвореността на потребителите се определят във вътрешните правила за организация на административното обслужване на съответната администрация.

На базата на тези методи ежегодно се изготвя план и се определя график за провеждането на проучванията по различните методи.

Във всеки момент администрацията следва да е наясно какви проучвания на потребителското мнение са правени до момента, така че усилията да бъдат синхронизирани в една насока и да се постигне цялостен подход по наблюдение, измерване и управление на удовлетвореността на потребителите. По този начин ще се избегне дублиране на дейности и ще се осигури база за сравнение на резултатите, като търсенето на обратна връзка се превърне в стандартен подход в дейността на администрацията, а не е еднократно усилие.

Следва да се определи кръгът на услугите, за които ще се търси обратна връзка. Могат да бъдат обхванати всички услуги, които се предоставят от администрацията, като се изследват общите изисквания към осъществяване на административното обслужване, или проучването да бъде фокусирано върху определени услуги поради установени проблеми, извършени изменения в нормативната уредба, подадени сигнали или жалби, повторно проучване и други.

В рамките на този етап за всеки от предвидените методи Вашата администрация трябва да извърши следните дейности:

- ✓Да набележи целите на проучването си;
- ✓Да идентифицира услугите, за които ще прави проучване, съответно елементите, които ще проучва, свързани със спазване на изискванията за осъществяване на административното обслужване;
- ✓Да определи целевата си група;
- ✓Да определи необходимите ресурси;
- ✓Да реши дали тя ще проведе изследването или ще го възложи на външен изпълнител.

### 3.2 Етап 2: Провеждане на проучването

На този етап администрацията следва да приложи избраните методи за търсене на обратна връзка.

В проучването на обратната връзка е важно да се проведе наблюдение на някои основни области, които се използват за изследване на потребителското мнение по отношение на обслужването. Те са насочени към ключовите елементи на предоставяне на услугите, които най-много възбудят потребителите. Проучването може да включва и конкретно изследване на стандартите за качество на административното обслужване, заложи в НАО. Такива области на наблюдение могат да бъдат например:

- ✓Достъпност на мястото за обслужване;
- ✓Време за обслужване;
- ✓Организация на процеса по обслужване;
- ✓Информация за услугата;
- ✓Отношение на служителите;
- ✓Компетентност на служителите;
- ✓Разходи, свързани с услугата;
- ✓Достъпност на услугата по различни канали;
- ✓Цялостна удовлетвореност от обслужването.

По отношение на всяка една от тези области, в зависимост от избрания метод администрацията следва да разработи конкретни въпроси и сценарии, които да изследват нагласите, отношението и преживяванията на потребителите. Към тези основни елементи всяка администрация може да разработи и допълнителни специфични въпроси и сценарии, които да отразяват характеристиките и особеностите на услугите, които тя предоставя.

Тази стъпка е характерна при използването на преките методи за обратна връзка, когато инициативата е от страна на администрацията. При използването на непреки методи предварителното разработване на въпроси, сценарии и др. не е приложимо.

### 3.3 Етап 3: Анализиране на резултатите

#### Анализ на данните

По време на цялата дейност по събиране на обратна връзка трябва да има дефинирана рамка за анализ на данните. Аналитичният план е особено полезно средство за организиране и анализиране на данните. Той трябва да уточнява как администрацията ще анализира събраните резултати и данни. Този план осигурява отговори на наболелите въпроси, изключва излишните данни и набелязва очаквани резултати.

На този етап администрацията трябва да анализира броя на получените отговори или обратна връзка. Този бърз анализ осигурява обща представа за пълнотата и точността на данните. Колкото по-голям е броят на получените отговори, толкова по-обективни ще бъдат изводите и препоръките, формулирани на база на извършения анализ.

Анализът следва да се фокусира върху услугите или елементите от проучването, които са отчетени с по-висока степен на значимост и при които има по-високи нива на неудовлетвореност на потребителите. По-малък приоритет ще бъде поставен на услуги с високо ниво на удовлетвореност или с по-ниска значимост за потребителите.

#### Представяне на данните

Най-добрият начин за отразяване резултатите от проучването е данните да бъдат представени

на обществото по достъпен и директен начин, като се спестят излишните подробности и технически детайли. За потребителите е важно да получат кратко резюме на резултатите от проучването. Препоръчва се подготвяне на представително резюме, което да послужи за основа на подробна презентация.

При презентиране на резултатите е подходящо графичното представяне на данни.

### Формулиране на препоръки

Обратната информация от потребителите предполага множество потенциални подобрения. При идентифицирани значителен брой препоръки може да се пристъпи към ограничаване на списъка до определен брой подобрения, които директно влияят върху цялостната удовлетвореност на потребителите.

Резултатите, заключенията и препоръките трябва да се представят като възможност за подобрение. Ако проучването не може да се използва за провокиране на промяна или подобрение, това означава, че не е изпълнило целите си, независимо колко внимателно е проведена дейността по събиране на обратна информация.

Препоръките трябва да са приложими и подкрепени от заключенията (които от своя страна се подкрепят от данните) и да са формулирани недвусмислено. Осигуряването на списък с мерки за постигане на препоръчано подобрение може да увеличи възможността за неговото прилагане в действие.

### Представяне на препоръките

Най-малко 70 процента от посланието е визуално, затова трябва да се използват подходящи визуални средства, за да се предаде посланието, като:

- ✓ Наблягане на съществени факти, които са изразени в цифри;
- ✓ Разкриване на факти, тенденции, сравнения и взаимосвързки, които е възможно да бъдат пропуснати в текст или таблица;
- ✓ Обобщаване, групиране или филтриране на данните.

## 3.4 Етап 4: Действия за подобрение

Потребителите, които дават мнението си, очакват от администрацията да реагира на отзивите им и да им обясни какво е свършила.

За да са оправдани разходите, администрацията трябва да се стреми да използва максимално информацията. В зависимост от спецификата на използваните методи може да се предприемат стъпки, които да гарантират, че изводите и препоръките ще бъдат отразени в дейността на администрацията:

### ✓ Изготвяне на доклад

Дори когато първоначалното средство за действие е устен преглед, особено важно е да се подготви писмен документ, който другите могат да прочетат или към който да се обърнат за справка. Той представлява и исторически архив, който следи промените във времето. По-голямата част от хората, които ще преглеждат информация за мнението на потребителите, предпочитат да виждат графики и обобщени таблици. Отчетите могат да съдържат и представително резюме, описание на целите на проучването и методите за събиране на данни, изводи (илюстрирани с графики и таблици), както и заключения и препоръки.

**✓Провеждане на кратка дискусия с ръководството**

Ръководният екип се събира и прави преглед на изводите, заключенията и препоръките.

**✓Подреждане на приоритетите**

Възможно е мненията на потребителите да осигурят голям обем информация. Информацията следва да се структурира по начин, който дава насоки за серия практически стъпки, които следват логично една след друга.

**✓Осигуряване на публичност**

Освен дискусията, която ще се проведе, добре е да се споделят резултатите с останалите служители, които се занимават с предоставянето на услуги.

**✓Извършване на подобрения**

Няма смисъл да се търси обратна връзка от потребителите, ако тя няма да се използва, за да се подобрят процесите или услугите. Най-добрият начин да се използва обратната връзка е да се разработи план за действие за изпълнение на идентифицираните препоръки.

Постигането на целите в плана за действие може да изисква допълнителни ресурси. Резултатите от проучването и плана за действие може да се включат в процеса на годишно планиране на дейността на администрацията.

## 4. ИЗИСКВАНИЯ КЪМ ИЗГОТВЯНЕТО НА ОБОБЩЕН ГОДИШЕН ДОКЛАД ЗА ОЦЕНКА НА УДОВЛЕТВОРЕНОСТТА НА ПОТРЕБИТЕЛИТЕ

Всяка година до 1 април администрациите изготвят годишен доклад за оценка на удовлетвореността на потребителите за предходната календарна година. Годишният доклад може да има следното примерно съдържание:

### 1. Увод

### 2. Измерване на удовлетвореността на потребителите

В този раздел се описват методите за обратна връзка, които администрацията е използвала, за да извърши оценка на удовлетвореността на потребителите. Представя се информация за приложените през годината задължителни методи за обратна връзка, както и за обратната връзка, получена чрез всеки останал метод. Следва да бъде представена максимално изчерпателна информация за получените предложения през съответната година – например период на получаване, заинтересовани страни, резюме на предложенията и др.

Съдържанието на доклада в тази част е описано в етап 1 „Планиране“ и етап 2 „Провеждане на проучването“.

### 3. Управление на удовлетвореността на потребителите

В този раздел трябва да се опишат всички предприети през годината действия за подобряване на административното обслужване в резултат на обратната връзка от потребителите. Следва да се посочи по какъв начин са въведени подобренията – например чрез нормативни промени, издадени заповеди, дадени указания, изменени вътрешни правила, проведени обучения и др.

Представя се и информация за изпълнението на одобрения в началото на годината план и спазването на графика за провеждането на проучванията по различните методи.

Съдържанието на доклада в тази част е описано в етап 3 „Анализиране на препоръките“ и етап

### 4. „Действия за подобрене“.

Годишният доклад се публикува на интернет страницата на администрацията в категорията, в която е публикувана информацията за административното обслужване. При публикуването е необходимо наименованието на линка, водещ към файла с доклада, да бъде наименован по начин, който нееднозначно се свързва с оценка на удовлетвореността, например „Годишен доклад за оценка на удовлетвореността на потребителите“, като се посочи съответната година.

