



**ИНСТИТУТ ПО
ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ**

Доклад от извършено изследване:

**РАЗРАБОТВАНЕ НА МЕТОДОЛОГИЯ
ЗА ПРОВЕЖДАНЕ НА ПРОУЧВАНЕ
ПО МЕТОДА „ТАЕН КЛИЕНТ“**

2016 г.

СЪДЪРЖАНИЕ

1. Същност и характеристики на метода „таен клиент“ (mystery shopping).....	3
2. Прилагане на метода „таен клиент“ в българската администрация.....	7
3. Преглед на европейската практика относно провеждане на проучване по метода „таен клиент“	12
3.1. Таен клиент в община Варшава (Полша)	12
3.2. Таен клиент в Белгия.....	13
3.3. Таен клиент в местната администрация в Чехия.....	143
3.4. Таен клиент в Естония	154
3.5. Използване на метода „таен клиент“ в Германия.....	15
3.6. Използване на метода „таен клиент“ в Испания	16
3.7. Планове за използване на „таен клиент“ в Малта	17
3.8. Наръчник за провеждане на „таен клиент“ в Европа на Асоциацията на организациите, извършващи изследвания по метода „таен клиент“	17
3.9. Използване на метода „таен клиент“ от Европейската комисия	20
3.10. Изследвания на метода „таен клиент“ по света.....	21
3.11. Алтернативи на използването на метода „таен клиент“	23
4. Изводи и препоръки от изследваните добри практики	243
5. Списък с използвани източници	25
6. Приложение Методология за провеждане на наблюдение по метода „Таен клиент“ 28	
1. За кого е предназначена методологията?	28
2. Какво представлява методът „таен клиент“?	29
3. Може ли методът да се използва съвместно с други методи за обратна връзка от потребителите?	29
4. Какви са отделните етапи при извършване на наблюдение от типа „таен клиент“?	29
5. Какъв е обхватът на наблюдението?	31
6. Какви са каналите за провеждане на проучването?.....	31
7. Кой извършва наблюдението?	31
8. На какви изисквания следва да отговарят използваните сценарии?.....	32
9. Какви са критериите за оценка на административното обслужване?	33
10. Каква подготовка следва да се осигури на наблюдателите?	34
11. На какъв етап следва да бъдат информирани служителите и администрациите, обект на наблюдението?	34
12. Какви са основните правила при провеждането на наблюдението?	35
13. Какви са изискванията относно предоставяне на структурирана обратна връзка от наблюдателите?	36
14. Какви са изискванията към обработката на данните, изготвянето на доклад и публикация?.....	36
15. Какви са изискванията по отношение на публикуване и разпространение на резултатите от наблюденията?.....	36
16. Каква е честотата на провеждане на наблюдението?	37
17. Примерни документи	387
17.1. Примерни въпроси за провеждане на наблюдение по метода „таен клиент“ чрез посещение на място	38
17.2. Примерни въпроси за провеждане на наблюдение по метода „таен клиент“ чрез събиране на информация по телефона.....	40
17.3. Примерни въпроси за провеждане на наблюдение по метода „таен клиент“ чрез запитване по e-mail	41

Въведение

През 2006 г. в глава трета, раздел втори „Механизми за обратна връзка и изследване на удовлетвореността“ на Наредбата за административното обслужване (НАО) е включен текст, задължаващ администрациите да създават и предоставят информация за използваните начини за обратна връзка от потребителите. Средствата за осъществяване на обратна връзка, предвидени в НАО, са анкети, кутии за мнения и коментари, създадената и обявена процедура за работа с предложения и сигнали, телефони, интернет, дискусии, социологически проучвания и др. Те се използват и за измерване на удовлетвореността на потребителите от предоставяните административни услуги. В резултат на получената, анализираната и консултираната информация от обратната връзка и от измерването на удовлетвореността се предприемат действия за подобряване на административното обслужване. Потребителите, неправителствените организации на гражданите и бизнеса и обществеността се уведомяват за предприетите действия и за резултатите от тях.

В европейската и световната практика се използват редица методи за изследване на различни елементи на удовлетвореността на потребителите, които са фокусирани върху привличането им като участници в процеса на дизайн на услугата. Една от тези техники е наблюдението по метода „таен клиент“.

Настоящият доклад представя резултатите от изпълнението по договор с предмет „Разработване на Методология за провеждане на наблюдение по метода „таен клиент“.

1. Същност и характеристики на метода „таен клиент“ (mystery shopping)

Според доклада от Проект „Таен клиент“ на Министерството на държавната администрация и административната реформа (МДААР) от 2007 г. и Доклада за състоянието на администрацията през 2007 г. *методът „таен клиент“ представлява наблюдение, извършвано от специално обучено лице на работната среда, на поведението на служителите и на начините, по които функционират процесите при контакт с клиента по предварително зададени критерии.* Целта е да се установи до каква степен се спазват фирмените или организационните стандарти и изискванията на законодателството и доколко са усъвършенствани работните процеси от гледна точка на клиента. Наблюдателят не се идентифицира, а при наблюдението се явява в качеството си на потребител на дадени предоставяни услуги. Резултатите от наблюдението се измерват чрез съпоставяне с предварително поставени критерии.

Съгласно Наръчника за практики на Европейската комисия¹ понякога най-добрият начин да се „усети преживяването“ от заявяване на услуги от гледна точка на потребителя и да се набележат възможности за подобрене, е да се изпрати представител, който да влезе в ролята на таен клиент. „Тайният клиент“ е утвърдена техника от частния сектор, която става популярна и в сектора на обществените услуги чрез включването на служители с опит, обучени за наблюдение, които изследват процеса за обслужване, като действат като клиенти и докладват своите констатации подробно и обективно. Тази процедура може да се използва по телефона, при директен контакт или по електронна поща. Понякога методът може да се използва самостоятелно, както и да бъде продължение при изследването на проблем, идентифициран чрез други методи като проучвания на удовлетвореността на потребителите или анализ на жалбите и оплаквания. Процедурата може да бъде еднократно приложена, но по-голяма добавена стойност има при последователно приложение, с оглед придобиване на регулярна обратна връзка.

Методът „таен клиент“ включва избор на подходящ сценарий - типични ситуации или въпроси, с които потребителите на услугата могат да се сблъскат. Най-често се използват елементи от т.нар. „често задавани въпроси“.

Качеството и добавената стойност на процедурата „таен клиент“ зависи от разработването и изпълнението на заданията, използвани при разиграването на сценарии за предоставяне на услуги. В Наръчника на Комисията са включени и няколко съвета при провеждане на процедурата „таен клиент“:

- ✓ прекалено амбициозните цели могат да навредят — планираните, но прости подходи могат да са най-ефективни;
- ✓ служителите не трябва да бъдат заблуждавани и манипулирани, като следва да се спазват принципите на етичното поведение. Важно е служителите и другите заинтересовани страни - като синдикални организации например, да са уведомени, че процедурата „таен клиент“ е планирана, без да се предоставя информация точно кога, къде и как ще се проведе, тъй като това би оказало влияние върху очакваните резултати;
- ✓ основният фокус следва да бъде насочен към натрупване на опит, а не към хвърляне на вина върху служителите (като например използването на жалби и оплаквания като обратна връзка). Тук от първостепенно значение е организационната култура, а не самоличността на участващите служители;

¹ Quality of Public administration – A toolbox for practitioners, European Commission, 2015, p.227-228

- ✓ следва да се предостави обратна връзка на служителите относно констатациите и планираните последващи действия, така че те да разберат смисъла и ползата на целия процес в неговата съвкупност.

Използваните сценарии следва да бъдат:

- ✓ релевантни – насочени да тестват определени услуги, за които е необходима информация и обратна връзка;
- ✓ достоверни – да не са прекалено амбициозни и да са възможни да бъдат изиграни, но в същото време да отразяват стандартното поведение на потребителите на административните услуги;
- ✓ практични – кратки, прости и подходящи. Сложните или нереалистичните сценарии ще намалят качеството на данните и проучването и може да натоварят необосновано служителите;
- ✓ безопасни – не следва да застрашават безопасността на тайните клиенти;
- ✓ обективни – да се фокусират върху фактологическа информация. Тайните клиенти трябва да описват какво се е случило, а не как са се почувствали, за да има съпоставимост между отделните изследвания, в които участват различни хора. Въпреки това може да се използват по-субективни оценки при интерпретацията на данните, като те могат да включват демонстрираното ниво на увереност на служителите или цялостната удовлетвореност от предоставеното обслужване.

Посочват се и други принципи, на които методът „таен клиент“ следва да отговаря:

- ✓ големината на извадката и изборът трябва да бъдат съобразени с необходимия и планиран анализ, като отразяват стандартния вид запитвания в съответната сфера;
- ✓ обективността на проучването трябва да се гарантира чрез внимателен подбор на хората, които ще влязат в ролята на тайни клиенти и тяхното обучение;
- ✓ данните следва да се събират последователно и да се анализират обективно и точно;
- ✓ данните трябва да се събират само на агрегирано ниво, като се запази анонимността на отделните служители;

- ✓ служителите следва да бъдат информирани относно планирането на подобни проучвания, като те могат да бъдат включени в процеса на вземане на решения;
- ✓ изводите и заключенията трябва да се представят по подходящ и достъпен начин, като се информират всички ключови заинтересовани страни, включително служителите;
- ✓ следва да се идентифицират отраженията на изводите от изследването на бъдещото развитие на административното обслужване.

Според Асоциацията на организациите, извършващи изследвания по метода „таен клиент“ (Mystery Shopping Providers Association), *методът може да бъде дефиниран като използване на наблюдатели, обучени да оценят и анализират спазването на определени стандарти или процеса на ползване на услуга от страна на потребителя, действайки като потенциални заявители и докладвайки по детайлизиран и обективен начин за своето преживяване.* „Таен клиент“ е преди всичко инструмент за оценка на качеството на услугата, организацията и управлението, отколкото техника за пазарно проучване. Тайният клиент извършва преглед на действията на персонала за изпълнение на предварително определени стандарти във взаимодействие с потребителя.²

Методът „таен клиент“ е обект на редица научни изследвания. Програмите за тайни клиенти и оценка от потребителите са сред традиционните методи, използвани от ръководителите, когато се опитват да измерят и да оценят качеството на процесите и служителите, свързани с предоставянето на обслужване. Според Калвърт³ *методът „таен клиент“ представлява измерване на усещането на потребителите, като изследването не се прави явно. Подобен подход може да се използва за измерване на качеството на предоставянето на обслужване.* Уилсън обръща внимание, че ръководителите следва ясно да осъзнават, че процесът на предоставяне на услуги има ключово значение за удовлетвореността на потребителите.⁴

Тайните клиенти следва да изпълняват специфични задачи, като например задаване на конкретни въпроси, подаване на оплаквания, закупуване на определен

² Guidelines for Mystery Shopping Europe - Updated August 2011 Applicable in Europe, Africa, Asia Pacific, Latin America Regions, Mystery Shopping Providers Association, 2011, p.5

³ Calvert, P. (2005) It's a Mystery: mystery Shopping in New Zealand's Public Libraries, Library Review, .54 (1), 24-35

⁴ Wilson, A. (2000) The use of performance information in the management of service delivery, Marketing Intelligence and Planning, 18, (3) 127-124

продукт или да следват даден тип поведение, като в резултат изготвят подробни доклади и/или предоставят детайлна обратна връзка относно техните преживявания и опит. Методът може да се прилага както от външни компании за пазарни проучвания, институции с контролни и регулаторни функции, така и вътрешно от самите фирми и администрации за измерване на нивото на предоставяното обслужване, спазването на определени регулации и изисквания или за събиране на конкретна информация относно определен продукт или услуга. В общия случай самоличността и целта на тайния клиент не е известна на организацията, която е обект на изследването. Когато функцията се възлага на външни компании, тяхната основна роля е да помогнат на фирмите и администрациите да разработят, приложат и оценят подобни програми за „таен клиент“, както и да координират дейността на самите тайни клиенти.⁵

За да постигне желаня успех, според Сингх и Верма, методът „таен клиент“ следва да включва лесно администриране, умел дизайн на сценариите, използване на новите технологии и най-важното - много добре обучени хора, които да влязат в ролята на „тайни клиенти“. Тези потребители трябва да наблюдават задълбочено всеки аспект на стандартите за обслужване, за да добият цялостна представа за създаденото впечатление и усещане.⁶

Джарамаян и Шанкар⁷ разглеждат качеството на обслужването като разликата между очакванията на потребителите и усещането от реално предоставената услуга. Съгласно научната теория в областта на качеството на услугите, може да се очаква потребителите да оценят дадено обслужване негативно, ако то не отговаря на техните предварителни очаквания и съответно да дадат висока оценка, ако то ги надмине.

2. Прилагане на метода „таен клиент“ в българската администрация

Методът „таен клиент“ не е включен в средствата за обратна връзка от потребителите, предвидени в НАО.

През 2007 г. Министерството на държавната администрация и административната реформа, в сътрудничество с висши училища реализира Проект „Таен клиент“. Според доклада „Проект „Таен клиент“, изготвен от МДААР, основната цел на Проекта е била да установи как младите хора възприемат държавната администрация и чрез получената

⁵ Newhouse, I. S. (2004). *Mystery shopping made simple*. New York: McGraw Hill. 208, 07-144002

⁶ Singh, P. & Verma, G. (2014). *Mystery Shopping: Measurement Tool for Customer Intelligence Management*, IOSR Journal of Business and Management 16, (6) 101-104

⁷ Jayaraman, M., Shankar, C., & HorWai, M. (2010). *Service quality delivery and its impact on customer satisfaction in the banking sector in Malaysia*. International Journal of Innovation, Management and Technology, 1 (4)

обратна връзка - да се идентифицират области, нуждаещи се от подобрене. За нуждите на проекта бе разработена информационна карта и инструкция за осъществяване на наблюдение върху процеса на административно обслужване. Информационната карта бе структурирана в два основни раздела – „Информационна и работна среда” и „Служители”. Във всеки от тях са посочени по десет критерия за наблюдение, формирани на база действащите регламенти за административно обслужване (Наредба за общите правила за организацията на административното обслужване, Кодекс за поведение на служителите в държавната администрация, принцип за обслужване „на едно гише”). Картата е тип „чек-лист”, т.е. попълването ѝ става чрез отметка „да” или „не”, като са предвидени и полета за коментар, в които може да се вписва допълнителна конкретна информация по наблюдаваните критерии. Наблюдението бе реализирано от студенти от 8 висши училища и е проведено в 52 населени места, в които са осъществени 406 наблюдения на централни и териториални администрации (централна администрация – 60; областна администрация – 14; общинска администрация – 102; специализирана администрация – 40 и териториални звена на централната администрация – 190). Резултатите са обобщени по 3 категории (информационна среда, насоченост към потребителя и среда за работа / обслужване) и са представени графично. Освен обобщена информация са споменати и конкретни администрации, в т.ч. е направено подреждане на администрациите според показаните резултати. Посочени са поименно и са наградени като най-усмихнати двама служители. Детайлна информация за проекта е включена и в Годишния доклад за състоянието на администрацията през 2007 г.⁸

През 2008 г. по Проект „Партньорството между гражданите и общината – гаранция за прозрачност и отчетност“, финансиран от Оперативна програма „Административен капацитет“ (ОПАК) с бенефициент Фондация „Женски алианс за развитие“ и партньори общините Струмяни, Ихтиман, Белене и Монтана, този метод е приложен при наблюдение на предоставянето на услуги в общините партньори.

През 2010 г. Министерството на земеделието и храните реализира Проект „Добро управление, ефективност и прозрачност в Министерството на земеделието и храните”, финансиран от ОПАК. По проекта е изготвен Анализ на процесите и съществуващите процедури за административно обслужване на гражданите и препоръки за оптимизирането им за повишаване на прозрачността. При анализа е използван методът на наблюдение „таен клиент“.

⁸ Стр.142 - 144

Конкретните задачи при извършване на проучването са били:

- ✓ проверка на отношението на служителите към клиента, степен на ефективност на работата и спазване на нормативните разпоредби за качествено обслужване;
- ✓ проверка за изпълнение на стандартите за обслужване;
- ✓ установяване на отклонения и несъответствия от нормативно установените правила за обслужване на гражданите;
- ✓ изготвяне на препоръки за оптимизиране на прозрачността и отчетността на съществуващите процедури за административно обслужване на гражданите.

Изследването е извършено, като представители на консултантската фирма играят ролята на клиенти в отделни структури от интерес, като следят за цялостното поведение на служителите. Инструментариумът на проучването включва изготвен формуляр за обратна връзка и инструкция за осъществяване на наблюдение върху процеса на обслужване. Формулярът за обратна връзка се състои от група въпроси, съобразени с начина на достъп до администрацията, последователността на проучването и конкретните казуси.

Проучването „Гаен клиент” е извършено чрез проверка на изпълнението на стандартите за административно обслужване и спазването на нормативните изисквания при предоставяне на услуги чрез:

- ✓ посещение на място;
- ✓ позвъняване по телефон;
- ✓ изпращане на запитване по електронна поща.

В обхвата на проучването са включени:

- ✓ МЗХ – централна администрация;
- ✓ 5 областни дирекции земеделие (ОДЗ София- град, ОДЗ София област, ОДЗ Перник, ОДЗ Велико Търново, ОДЗ Ямбол) и
- ✓ 6 общински служби по земеделие (ОСЗ Овча Купел, ОСЗ Панчарево, ОСЗ Костинброд, ОСЗ Перник, ОСЗ Монтана и ОСЗ Бургас);

При проучването се проследи практиката на различни ОДЗ и ОСЗ при предоставянето на едни и същи услуги с единен стандарт за качество.

Представени са обобщени резултати, като повечето са дадени в проценти. Формулирани са силни и слаби страни и са набелязани предложения за подобрене.

От 2008 г. насам Националната агенция за приходите широко използва този метод за проучване на качеството на обслужването. През 2008 година изпълнителният

директор на НАП е утвърдил единни правила за работа при прилагането на метода „Таен клиент“ във всички структури на агенцията, с които се определят:

- ✓ действията на всички етапи - планиране, провеждане и последващи действия. Фокус на прилагането на метода „таен клиент“ на приходната администрация е подобряване на обслужването;
- ✓ периодичността на проверките;
- ✓ показателите, които се следят при наблюдението и намират приложение и във въпросниците;
- ✓ каналите за наблюденията - основен канал е на място в салоните за обслужване, но се прави и комбинирано с електронното подаване;
- ✓ кой провежда наблюденията - наблюденията се извършват от служители на НАП, но от различни структури на приходната администрация с цел неразпознаваемостта им от наблюдаваната структура, като има посочени пет варианта за комбинация между различните нива - Териториална дирекция на НАП, Обжалване и управление на изпълнението и Централно управление, по предварително подготвени сценарии. Изборът на наблюдението да бъде извършено от служители на НАП е свързан с добро познаване на материята и вътрешните указания и процедури за работа с клиентите. Възможен вариант е и включване на студенти и стажанти. Предвидено е провеждане на обучение на наблюдателите, като се включва и предварителен анализ на данните за съответната структура и разработване на график;
- ✓ изисквания за информиране на служителите, че периодично се извършват наблюдения;
- ✓ изисквания към служителите, извършващи наблюденията по места – от тях се изисква да попълнят предварително подготвени въпросници с цел даване на конструктивна обратна връзка;
- ✓ правила за представяне на резултатите в наблюдаваните структури, като е дадена възможност и за изразяване на несъгласие;
- ✓ правилата за приключване на наблюдението – изисква се подготвяне на доклади с набелязани мерки за отстраняване на пропуските и конкретни срокове за изпълнение. Докладите се предоставят в централното управление на НАП, като с резултатите се запознават служителите, включително и по време на работни срещи и национални съвещания. Следи се за изпълнението

на задачите и оптимизацията на процесите. По преценка се публикуват на интернет страницата на НАП.

През 2015 г. и 2016 г. студенти от Тракийския университет в Стара Загора провеждат наблюдение на офиса на НАП в Стара Загора в ролята на „тайни клиенти“. След подбор, за участие в наблюдението са избрани 6 студенти от Стопанския факултет. Качеството на предлаганите услуги в офис НАП - Стара Загора е оценено със средна оценка отличен 5,67 – по-висока в сравнение с 2015 г. След анализ на анкетните карти 100% от „тайните клиенти“ потвърждават, че НАП е модерна държавна агенция и обслужването е професионално, бързо и безпристрастно.

През 2016 г. НАП използва метода, за да открие търговци, които укриват обороти. За целта данъчни инспектори пазаруват през интернет, като чрез т.нар. контролни покупки от таен клиент те най-бързо успяват да установят кой е изпращач на стоката.

През лятото на 2016 г. в курортни комплекси по Северното Черноморие са извършени съвместни проверки на НАП, МВР, Агенция „Митници“, Комисията за защита на потребителите и други органи, за спазването на данъчно-осигурителното законодателство. В кампанията по време на сезона са ангажирани около 500 души. Проверките се извършват по всяко време на денонощието, включително и през почивните дни от тайни клиенти. Целта е да се установи дали се отчитат действителните приходи и за издаването на фискални бонове.

Въпреки честото използване на метода „таен клиент“ в структурите на НАП обаче, не е създадена единна методология, която да се прилага при всяко отделно проучване, а за конкретните случаи се създават отделни механизми.

Прегледът на българската практика позволява да се направят следните изводи и констатации:

- ✓ наблюдението по метода „таен клиент“ не е изрично предвидено в НАО;
- ✓ опитът от прилагането на метода в българската администрация е твърде ограничен – от 2006 г. са извършени само 3 наблюдения;
- ✓ всички наблюдения са финансирани по проекти;
- ✓ липсва методология за провеждането на наблюдение по метода „таен клиент“;
- ✓ не е ясно как наблюденията се допълват с други методи за обратна връзка от потребителите;

- ✓ служители от администрацията не са участвали в провеждане на наблюдението - две от проведените наблюдения са извършени от външни консултанти, а едно от студенти.

3. Преглед на европейската практика относно провеждане на проучване по метода „таен клиент“

3.1. Таен клиент в община Варшава (Полша)

В Полша изследване чрез „таен клиент“ е използвано в община Варшава за оценка на нивото на предоставяното административно обслужване. Измерването на качеството се извършва регулярно, като използването на тайни клиенти е само един от прилаганите методи. За първи път способът е приложен през 2004 г.

При използването на подхода „таен клиент“ се избират най-честите въпроси и проблеми, с които се сблъскват потребителите на услуги, за да се разработят специфични сценарии за проучването – издаване на лична карта или шофьорска книжка, регистрация на МПС, регистриране на нова фирма и пр. Често методът се използва и за оценка на обслужването, предоставяно от служителите, във връзка с нови или нестандартни ситуации, като подобни случаи се анализират самостоятелно.

Изследванията се провеждат съвместно или в сътрудничество с частни изследователски фирми, които имат опит в подобни инициативи. Компанията има отговорността да осигури наблюдатели, които да влязат в ролята на тайни клиенти в кметството. Сценариите описват детайлно контекста на изследваните услуги и профилите на потребителите – например младо 14-годишно момиче иска да си извади за първи път лична карта или 34-годишен ИТ специалист иска да регистрира своя собствена ИТ компания.

След анализ на различните варианти за сценарии компанията предлага най-подходящите хора, които да влязат в съответните роли, след което се организира среща между наблюдателите и представители на общината. По време на тези срещи се обсъждат съответните сценарии и се нагаждат, така че наблюдателите да могат да се превъплътят максимално убедително в своята роля. Подготовката е ключова фаза от цялостното проучване, която ако бъде пренебрегната, може да ограничи значително неговата ефективност.

Крайните резултати от изследванията се публикуват на интернет страницата на общината. Те се използват за идентифициране на области за подобрене, като проектите

в изпълнение на тези мерки впоследствие се състезават за наградата „Най-добър център за административно обслужване“.

3.2. Таен клиент в Белгия

През 2007 г. Белгийската федерална служба за социална интеграция провежда изследване по метода „таен клиент“, за да идентифицира потенциални проблеми при предоставянето на финансова помощ и подкрепа на хората в центровете за социално подпомагане. Проучването е проведено на място в офисите на федералната служба, по телефона и по имейл. В резултат от него е установено, че едва 60 % от телефонните обаждания достигат до служител на федералната служба, а останалите остават без отговор. От друга страна, голяма част от получените имейли са обработвани със значително закъснение, което също сваля цялостното равнище на предоставяното обслужване. Като цяло не е лесно да бъде установен контакт с представителите на федералната служба, а в същото време голяма част от работния ден на служителите минава в отговарянето на стандартни въпроси. Установено е също така, че често различните служители и звена дават разнопосочни отговори на сходни въпроси на гражданите.

Изследването е използвано като повод за реформиране на модела на обслужване. С оглед подобряване на качеството е създаден център за обслужване на клиенти, който да приема, обработва и разпределя всички входящи обаждания, факсове, писма и имейли. Изготвен е подробен списък от често задавани въпроси и съответстващите им отговори, който е предоставен на служителите в центъра за обслужване на клиенти. Целта е те да поемат огромното мнозинство от запитванията на гражданите, като само когато те са неспособни да отговорят задоволително на даден въпрос, случаят бива пренасочен към съответните експерти. Списъкът с често задаваните въпроси е публикуван на интернет страницата с цел да се намали броят на стандартните запитвания от страна на гражданите.

Конкретният пример показва как използването на метода „таен клиент“ може да послужи за инициране на значителни промени и подобрения в модела на административно обслужване, като той бъде адаптиран към потребностите и очакванията на потребителите на тези услуги.

3.3. Таен клиент в местната администрация в Чехия

Практиката по използване на метода „таен клиент“ не е повсеместно прилагана в чешката държавна администрация. Въпреки това подобни подходи често се използват в местната администрация на страната, с оглед подобряване на обратната връзка за нивото на предоставяното административно обслужване на гражданите и бизнеса.

Използването на „тайния клиент“ в Чехия обикновено се разглежда в рамките на процесите по управление на качеството в администрацията, като се прилага от някои от най-напредналите структури в това отношение.

Няма цялостен модел за систематично прилагане на метода. Обикновено практиката се повтаря в дадената администрация, за да може да се постигне сравнение на резултатите с първоначално отчетени и да се установи дали е било постигнато подобрене по отношение на идентифицираните проблемни области.

Прилагането на метода обикновено се възлага на външни фирми. В редките случаи, когато се извършва от служители на администрацията, за тайни клиенти се подбират хора, които са непознати в съответните звена и администрации, но в същото време са много добре подготвени по темата – в най-честия случай се избират служители на други местни администрации.

С оглед липсата на цялостна правителствена политика по отношение използването и прилагането на метода „таен клиент“ не е разработена и единна методология за държавната администрация. Подобна методология съществува обаче за обществените библиотеки⁹. Администрациите, които често използват метода, са разработили свои собствени методологии с цел осигуряване на сравнимост на резултатите или прибегват до използване на методологиите, предложени от външната консултантска фирма, изпълняваща проучването.

Финалните доклади от осъщественото наблюдение се предоставят на ръководството на съответната администрация, като се използват след това за основа при идентифицирането на мерки за подобряване на административното обслужване.

Основната практика по приложението на метода „таен клиент“ е посещение на място в администрацията, но в отделни администрации съществува и практика за провеждане на „тайни обаждания“. Целта при тях е да се установи нивото на обслужване, предоставяно по телефона в местните администрации.

Практиката се използва също така в рамките на конкурси за качество или за добри практики, като например „Бизнес град“, „Награда на Министерството на

⁹ <http://eknihy.knihovna.cz/static/files/mystery-shopping-v-knihovnach.pdf>

вътрешните работи за иновации в публичната администрация“ и др., с цел да се потвърдят резултатите, представени от участващите в състезанията администрации.

3.4. Таен клиент в Естония

Използването на метода „таен клиент“ не е нормативно регламентирано или задължително в публичната администрация в Естония. Съществуват обаче редица примери за неговото използване за оценка на нивото на предоставяното обслужване от звената за административни услуги в естонската данъчна и митническа администрация – данъчни въпроси, предоставяна информация, митнически контрол и пр.

Проучването е проведено с предимно вътрешен ресурс на администрацията, като за целта са използвани студенти по специалности, свързани с митническото управление, които са на стаж в Естонската академия за науки в сферата на сигурността и с подкрепата на студенти по специалност „Психология“ в Талинския университет.

Поради спорадичния характер на провежданите изследвания посредством този метод не е разработена унифицирана методология, както и няма централизирано звено, което да следи за единното приложение на стандартите и принципите.

3.5. Използване на метода „таен клиент“ в Германия

В германската публична администрация се използват множество методи и подходи за получаване на обратна връзка от потребителите на административни услуги за качеството на обслужване – проучвания на удовлетвореността, интервюта с фокус групи и експерти, анализ на жалбите и пр. Използват се също възможностите за въвличане на гражданите и потребителите активно в етапа на разработване на предложените модели за организация на услугите (co-design), вземане на решение относно вида на услугите, които ще се предоставят (co-decision), сътрудничество при приложението и използването на услугите (co-production) и последваща оценка на качеството на предоставяното обслужване (co-evaluation). Моделите за управление и оценка на качеството са важен елемент от приложението на модела за управление на качеството CAF, който има широко приложение в германската публична администрация.

Методът „таен клиент“ не е регламентиран централно в рамките на цялостна държавна политика, но въпреки това е прилаган от отделни администрации във връзка със специфични проекти или инициативи за подобряване на административното обслужване. Подобни примери могат да бъдат открити в следните области:

- ✓ Обществени библиотеки – от края на 90-те години нараства използването на метода „таен клиент“ за оценка на качеството на обслужване в обществени библиотеки като тези в Манхайм, Мюнхен, Мюнстер, Вюрцбург и др. Целта на приложението му е да се установи и оцени поведението и отношението на служителите, предоставящи справочна информация и помощ на клиентите. По отношение на обществените библиотеки в ролята на тайни клиенти влизат студенти от местните университети.
- ✓ Федерална железопътна администрация – това е органът, който отговаря за приложението на европейските правила за защита на правата на пътниците при автобусен, железопътен и корабен транспорт. В годишния доклад за 2014-2015 г. е посочено, че практиката „таен клиент“ се прилага в областта на морския и речния транспорт. Изпълнението на метода се извършва от служители на самата администрация, които правят проверки по телефона. Целта на тези проверки е да установи дали техните колеги предоставят коректни и пълни отговори на серия от стандартни въпроси, задавани от пътниците.

Обикновено практиките по анализ на нивото на административното обслужване на база на метода „таен клиент“ в Германия не са регламентирани изрично като част от цикъла на разработване, приложение и оценка на съответните политики. Поради това инициативите имат приложение главно по отношение на конкретни администрации или в рамките на специфични проекти. Понякога това затруднява набавянето на сравнителна информация, която да спомогне за измерване на напредък или влошаване на представянето на съответната администрация по отношение на изследваните критерии.

Практиката в Германия показва, че организациите, които използват метода обикновено прибегват към разработването на насоки, критерии, методологии, въпросници и/или сценарии за провеждане на проучването. При извършването на оценката се набляга върху спазването на принципите, включени в Етичния кодекс на Асоциацията на организациите, извършващи изследвания по метода „таен клиент“ (Mystery Shopping Providers Association).

3.6. Използване на метода „таен клиент“ в Испания

Методът „таен клиент“ не е нормативно регламентиран в Испания като начин за измерване на нивото на административното обслужване в страната. Въпреки това обаче

конкретни администрации прибягват към неговото използване при определени ситуации за измерване на специфични елементи.

Методът е използван например по време на сертификационната програма по отношение на Хартата на клиента, за да се установи приложението на практика на поетите ангажименти относно качеството на обслужване. Подобни изследвания са правени и на качеството на административните услуги, с оглед събиране на информация относно преживяванията на потребителите. В тези моменти служителите на администрацията влизат в ролята на потребители на услугите, като задават въпроси и проучват практиките по предоставяне на услугите, след което съставят детайлен доклад със своите изводи и препоръки. Подобен подход е възприет при оценка на качеството на обслужването в обществените музеи през 2007 г.

И в двата случая в ролята на тайни клиенти влизат служители на администрацията, като не са използвани и разработвани специфични методологии за извършване на проучванията.

3.7. Планове за използване на „таен клиент“ в Малта

В Малта се планира до края на 2016 г. да стартира проучване, основано на метода „таен клиент“. Целта на изследването ще бъде да подобри стандартите за обслужване в публичната администрация, както и да спомогне за идентифицирането на потребности за допълнително обучение на служителите.

Изследването ще бъде проведено съвместно от няколко външни компании, на които ще бъде възложено изпълнението на регулярни оценки на качеството на административното обслужване в страната в бъдеще. Целта е провеждането на подобни инициативи да се превърне в стандартна практика в публичната администрация.

За целите на изследването няма да бъде разработвана специфична методология, като е направен анализ на множество вече съществуващи подобни методологии в други държави-членки на ЕС и са набелязани детерминантите и характеристиките на доброто обслужване. Те ще бъдат отправната точка при провеждането на тайния клиент в Малта, за да се гарантира максимална гъвкавост и адаптираност към конкретните специфики и нужди в страната.

3.8. Наръчник за провеждане на „таен клиент“ в Европа на Асоциацията на организациите, извършващи изследвания по метода „таен клиент“

В съответствие с Наръчника за провеждане на „таен клиент“ в Европа на Асоциацията на организациите, извършващи изследвания на база „таен клиент“¹⁰ (Mystery Shopping Providers Association), при извършването на наблюдения по метода „таен клиент“ трябва да се спазват следните основни принципи:

- ✓ целта на проекта „таен клиент“ е да предостави на ръководството на организацията информация за процеса и/или качеството на обслужване, за да помогне при планове за обучение и подобряване на обслужването, като така увеличи доволените клиенти, подкрепата и лоялността;
- ✓ докладите на тайни клиенти не трябва да се използват като единствена причина за уволнения и дисциплинарни наказания;
- ✓ фирмата за тайно пазаруване трябва да се увери, че клиентът им знае за клаузите в Наръчника и да получи съгласие и от двете страни, че ги приемат като база за проекта.

Заложени са също редица технически принципи:

- ✓ методът „таен клиент“ реално описва начина на обслужване на клиентите. Затова обхватът на програмата трябва да включва варианти на сценарии, които най-добре отразяват реалните изживявания на потребителите;
- ✓ сценарият за обслужване трябва да бъде създаден така, че да тества определено продажбено, обслужващо или работно поведение, което подлежи на изучаване. Трябва да бъде реалистичен, представящ естественото поведение на потребителя, и да може да бъде разигран убедително от тайния клиент;
- ✓ сценариите, използвани от тайни клиенти, не трябва в никакъв случай да ги подбуждат към незаконни действия, да ги подлагат на риск от физическо нараняване, разкриване на лична информация против волята им, или до вписването им в документи или архиви и съответните последици;
- ✓ персоналет трябва да бъде информиран, че работата му може да се проверява от време на време чрез тайни клиенти. Когато регулаторни органи или подизпълнители смятат да използват такива проучвания за проверка на предоставяното ниво на услуги, трябва да се уверят, че страната, която ще

¹⁰ Guidelines for Mystery Shopping Europe - Updated August 2011, Applicable in Europe, Africa, Asia Pacific, Latin America Regions, Mystery Shopping Providers Association, 2011, p. 4-22

бъде проверявана, разбира, че ще се използва такъв метод на оценка и уведомява персонала си своевременно;

- ✓ целите и начинът на употреба на резултатите трябва да се оповестят пред служителите;
- ✓ имената на служителите или тяхната самоличност - чрез видеозаписи, аудио записи и др. - могат да бъдат разкривани само ако служителите предварително са информирани за това;
- ✓ ако програми за бонуси ще бъдат базирани изцяло или частично на програми за тайни клиенти, това трябва да се обясни на служителите.

Има налични препоръчителни ръководни насоки, покриващи и други принципи, включително: множествени тайни клиенти, факти, яснота и приложимост на задачите, информация за служителите, пилотно проучване, опити на служителите да открият тайните клиенти, служители на комисионна, оценки на интернет страници и др.

По отношение на публикуване на данни от проучванията в публичното пространство е регламентиран следният принцип:

- ✓ целта на такава публикация трябва да е фокусирана върху изграждането на положително отношение към тайните клиенти като начин за оценка, както и към Асоциацията. Усилията трябва да се концентрират върху подобренията, вместо да се фокусират върху лошото обслужване.

Когато проучването е възложено от друга организация следва:

- ✓ ясно да се дефинират с клиента целите на проучването и техническите спецификации;
- ✓ да има договореност на кого са собственост данните и как могат да се използват;
- ✓ когато резултатите касаят и организации, различни от контролираните или управлявани от възложителя на проучването, не трябва да се позволява разкриване на отделните участници (напр. фирми, служители и пр.).

Препоръчителни ръководни насоки са предоставени и за следното: действия преди стартиране на проекта, действия след обработка на данните и преди публикация, ключови насоки за изготвяне на доклади от програми и разкриване на резултати, най-

пълноценна употреба на изводите, как да помогнете на медиите да напишат това, което искате и др.

За гарантиране на контрол върху качеството е предвидена необходимост от спазване на следните насоки:

- ✓ тайните клиенти трябва да имат достатъчно ръководни насоки и инструктаж;
- ✓ клиентът и фирмата трябва да се договорят за следното: профил на тайните клиенти, изисквания за инструктаж, процес по наблюдение в действие и контрол на качеството;
- ✓ проверката на данните трябва да се извършва чрез компютър и/или логически проверки или всякакви други подходящи средства.

3.9. Използване на метода „таен клиент“ от Европейската комисия

В периода 2012-2015 г. е изготвено всеобхватно изследване на качеството и количеството на електронните услуги, предоставяни от публичните администрации във всички държави-членки на ЕС, изводите от което са включени в доклада „Сравнителен анализ на рамката за е-управление“¹¹.

Анализът дава информация относно текущото състояние по въвеждането на електронни услуги в Европа. За изготвянето на доклада е извършено изследване и анализ на развитието на е-управлението в 33 държави, включително всички 28 държави-членки на ЕС. Оценката се извършва на база на метода „таен клиент“, като оценителите влизат в ролята на потребители на съответните услуги, за да оценят тяхното качество и наличност. При използването на метода се разглежда преживяването на потребителите по отношение на целите „епизоди от живота“, а не спрямо отделни административни услуги. Тайните клиенти докладват за:

- ✓ наличност на услугите;
- ✓ използваемост на услугите;
- ✓ прозрачност на процесите по предоставяне на услуги от публични организации и работата с лични данни;
- ✓ интеграция на информационни технологии в процеса по предоставяне на услуги.

В конкретния случай за целите на проучването ролята на тайни клиенти изпълняват частни консултантски компании, ангажирани с изготвянето на доклада.

¹¹ eGovernment Benchmark Framework 2012-2015, European Union, 2015

Методът „таен клиент“ е използван и от Европейската комисия по отношение на стратегията за Единен цифров пазар в Европа. Комуникацията на ЕК от 6 май 2015 г. идентифицира гео-блокирането¹², като значителна причина за неудовлетвореността на потребителите и за фрагментираността на вътрешния пазар, тъй като по този начин се ограничават възможностите и изборът на потребителите. С цел да установи къде се наблюдават подобни практики за географски ограничения и да се документират моделите за териториално ограничаване и гео-блокиране, използвани в рамките на ЕС, Европейската комисия стартира мащабна инициатива за изследване чрез тайни клиенти.

3.10. Изследвания на метода „таен клиент“ по света

Въпреки че в България няма по-значими теоретични изследвания в областта на метода „таен клиент“, то такива са разработвани в други държави, като при тяхното разглеждане неизменно следва да се има предвид контекстът в съответната страна.

В Холандия по въпросите, свързани с метода „таен клиент“, работят изследователите Тон, Мартин и Йос¹³. Те използват агенцията за временна заетост в страната като пример за илюстриране на пътя за постигане на съвършенство в обслужването като процес на организационна промяна и реформа. Разгледаният от тях казус демонстрира необходимостта от специален фокус върху измерванията, за да могат да се наблюдават и насочват организационните промени. Авторите твърдят, че въпреки неоспоримата нужда от данни за удовлетвореността на потребителите, събрани въз основа на запитвания, те няма да бъдат достатъчни, за да поддържат процеса на промяна във времето. За да се постигне тази цел, други методи, като „таен клиент“ например, могат да предоставят повече стимули за реформиране на организацията. Авторите заключват, че методът „таен клиент“ може да бъде важен инструмент, който да се използва в допълнение към по-широко разпространените проучвателни методи.

Изследователите А. С. Роуд и Й. Дзиадковец¹⁴ разработват техниката „анализ на ключовото представяне“, която има за цел да повиши ефективността на традиционния метод „таен клиент“. Тяхното проучването се базира на разграничаването между информацията относно реалното преживяване и опит, от една страна, и очакванията на тайните клиенти, от друга. В емпиричното изследване, проведено в два различни пазара

¹² Гео-блокирането представлява блокиране на достъпа до електронни услуги и стоки на базата на IP или пощенски адрес или държава на издаване на кредитна карта

¹³ Ton V. D. W., Martin, H & Jos, V. J (2005) Mystery Shopping: A Tool to Develop Insight into Customer Service Provision. 2004-082

¹⁴ Rood A. S. & Dziadkowiec, J. (2010) Why Use Importance Performance Analysis in Mystery Shopping? A USA–Poland Comparative Answer. Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism (11), 1-16

– САЩ и Полша, е събрана информация за 200 посещения в ресторанти в двете страни. Резултатите показват, че в 2 коренно различни културни среди методът „таен клиент“ може да бъде по-ефективен, като се интегрира с „анализ на ключовото представяне“. По този начин те предоставят на сектора на ресторантьорството практична и лесна за използване техника за подобряване на надеждността на резултатите.

Изследванията в Гърция¹⁵ са насочени към оценка на обслужването, предоставяно от кредитните отдели на гръцките банки. Използвани са тайни клиенти за събиране на информация относно кредитните продукти и услуги на пазара, за да се оцени удовлетвореността на потребителите и да се планират и разработят стратегии за подобрене, които да помогнат на банките да достигнат техните вътрешни стандарти за качество. Заключение на анализа показва, че използването на статистически модели за доказване на причинно-следствена връзка може да опише структурата на зависимост между изследваните характеристики. Подобни модели могат да послужат и за оценка, тълкуване и по-добро разбиране на ефектите от приложението на стратегии за подобрене.

В Словакия изследователите Янкал и Янкалова¹⁶ заключват, че методът „таен клиент“ е способ, който позволява да се оцени качеството на обслужване, но също и комуникативните умения на служителите, за да се идентифицират определени слабости и да се дефинират области за подобрене. Според тях този метод е от ключово значение за пазара, тъй като позволява да се спечелят лоялността и доверието на потребителите и клиентите. Данните от изследването им са валидирани в рамките на пилотен проект „Таен клиент“ на Словашките пощи.

Изследвания на данни, събрани чрез тайни клиенти, са извършвани и в Китай¹⁷, като целта е да се демонстрира как те допринасят за подобряване на удовлетвореността на потребителите и на бизнес представянето. Проучването има за задача да подобри преживяването на клиентите в китайските ресторанти, чрез използване на обратна връзка от тайни клиенти. Изследването показва, че подходът с използване на потребители с негативен предходен опит като тайни клиенти може да допринесе за преодоляване на нежеланието на китайските клиенти да споделят техния личен опит и

¹⁵ Tarantola, C., Vicard, P., Ntzoufras, I. (2012), Monitoring and Improving Greek Banking Services Using Bayesian Networks: an Analysis of Mystery Shopping Data, An International Journal archive, (39), 10103-10111

¹⁶ Jankal, R., Jankalová, M., (2010), Mystery Shopping – The Tool of Employee Communication Skills Evaluation, Business: Theory and practices 1648-0627

¹⁷ Lai, Y. L., Chang, S. C. (2013), How Improving the Customer Experience Quality and Business Performance? A Case Study by Mystery Shopper Practices, International Journal of Marketing Studies, 5 (6), 52

преживявания с компаниите. По този начин фирмите могат да въведат валидни методи, които да подобрят цялостно качеството на преживяването на клиентите.

В Индия изследователите Синх и Верма¹⁸ наблягат в своите трудове върху използването на изследвания за идентифициране на концепцията за управление на потребителските проучвания и върху изискванията към обучените хора, които да влязат в ролята на тайни клиенти. Те разглеждат също така етичните въпроси, асоциирани с подобни изследвания и обсъждат ефекта върху специалистите в областта на маркетинга, като идентифицират съображенията за управление и оценка на потребителските проучвания. Друг индийски изследовател Саха¹⁹ посочва в своите разработки, че удовлетвореността на потребителите не може да бъде постигната посредством прилагането на практики за задоволяване на клиентите, а за целта следва да бъде събирана обективна информация за нивото на удовлетвореност.

3.11. Алтернативи на използването на метода „таен клиент“

От направеното проучване на практиките при използване на метода „таен клиент“ сред 11 държави-членки на ЕС и Европейската комисия е установено, че не се провеждат подобни изследвания с цел анализиране нивото на административно обслужване в Хърватия, Ирландия, Италия, Швеция и Унгария.

В Хърватия основният възприет метод за анализиране на нивото на административно обслужване е чрез жалби и сигнали, подадени към различните инспекции или етични служби, които работят в областта на публичната администрация. Като цяло в страната липсва систематичен подход за проучване на удовлетвореността на потребителите и качеството на обслужването, поради което отделните администрации прибегват към различни подходи проучване.

В италианската администрация обикновено се прибегва към стандартни инспекции на място, които следва да бъдат предшествани от формално представяне на инспектора, както и към общи проучвания относно качеството и удовлетвореността от обществените услуги.

В Швеция най-често използваният подход за анализиране на качеството на предоставяните услуги е чрез проучване на мнението на потребителите на услугите. Подобна е установената практика и в Унгария.

¹⁸ Singh, P. & Verma, G. (2014), mystery shopping: measurement tool for customer intelligence management, IOSR Journal of Business and Management 01/2014; 16 (6):101-104.

¹⁹ Saha, K. (2009) Mystery Shopping: A marketing research tool to measure customer satisfaction Journal of business and economic issues, (1), 1

4. Изводи и препоръки от изследваните добри практики

Проучването на добрите практики при използването на метода „таен клиент“ в останалите държави-членки на ЕС, показва някои общи характеристики на модела, като очертава и спецификите при употребата му в отделни случаи. Въз основа на това могат да се очертаят някои основни насоки, които да послужат при разработването на подход и методология за неговото бъдещо приложение в българската държавна администрация.

На първо място, прави впечатление, че методът обикновено не е основният инструмент, с който администрациите разполагат и използват за измерване на качеството на административното обслужване. Дори в страните, които използват „таен клиент“, обикновено той служи като допълнителен метод за верифициране на резултатите. В някои държави той е използван за цялостна оценка на административните услуги, докато в други – за обратна връзка само по отношение на конкретни елементи или за оценка на приложението на поетите ангажименти по отношение на качеството на обслужване.

По отношение на обхвата може да се отбележи, че макар практиките по приложение на метода да преобладават при проучвания на място в съответната администрация, то методите и принципите са валидни също и при взаимодействия между представители на администрацията и потребители на услугите по други канали – по телефона или по имейл например.

Наблюдава се различие между държавите по отношение на честотата на използване на подобни проучвания. Въпреки че в някои от тях се е превърнала в стандартна практика, която се прилага регулярно, то в по-голямата част методът се прилага ad-hoc при специфични ситуации и по отношение на отделни администрации. Отчита се обаче, че повторното използване и регулярно прилагане водят до повишаване на ефективността на метода, като създават и база за сравнение, която спомага да се оцени напредъкът и ефектът от приложените мерки за подобрене на резултатите вследствие от идентифицираните при предходното изследване проблеми.

По-голямата част от държавите-членки, които използват метода, нямат разработена единна методология за прилагането му, което е отчетено като недостатък. Регламентирането на общи правила и принципи, които да се спазват при извършването на подобни анализи, би спомогнало, от една страна, за въвеждане на единни стандарти за качество, възможност за сравнимост на резултатите и проследимост на процеса, а от друга, за цялостно институционализиране на метода.

Наблюдават се различни подходи между отделните държави с оглед на това дали служителите на администрацията следва да се включват в изследването в ролята на тайни клиенти, или цялостното провеждане е по-добре да бъде възложено на външна фирма. От една страна, плюсовете при изпълнението с вътрешен ресурс са по-ниските разходи и по-доброто познаване на проблематиката от страна на служителите. От друга обаче, при външно възлагане се очаква да се постигне по-висока обективност на резултатите и професионализация на хората, които изпълняват ролята на тайни клиенти. Изборът на подход може да се предопредели до голяма степен от спецификите на изследваните проблеми и от изискванията и потребностите на администрацията.

В повечето държави методът не е институционализиран в нормативната уредба, но като добра практика може да се посочи обвързването му с инструментите за управление на качеството в публичната администрация. Подобен подход може да бъде подходящ и в България с оглед планираното по-широко въвеждане на модела на Общата рамка за оценка (CAF) в българската държавна администрация, като система за самооценка и управление на качеството в различните аспекти от дейността. Примерите показват как използването на метода „таен клиент“ може да послужи за инициране на значителни промени и подобрения в модела на административно обслужване с цел адаптиране към потребностите и очакванията на потребителите.

Важно е да се обърне внимание на използването на данните от подобни проучвания. Като правило целта при провеждането на тези проучвания не е да се идентифицират и накажат конкретни служители, а да се отчетат пропуски в организационната култура на администрацията и в практиките и режима на работа, установен в нея. Финалните резултати и изводи следва да се предоставят на ръководството на съответната администрация с оглед предприемане на последващи действия. Като добра практика може да се посочи обвързването на препоръките от подобни изследвания с разработването на планове за подобрене на дейността впоследствие.

5. Списък с използвани източници

- ✓ Анализ на процесите и съществуващите процедури за административно обслужване на гражданите и препоръки за оптимизирането им за повишаване на прозрачността, доклад по проект „Добро управление,

ефективност и прозрачност в Министерството на земеделието и храните”, финансиран от ОПАК, 2010 г.

- ✓ Годишен доклад за състоянието на администрацията през 2007 г.
- ✓ Доклад по проект „Таен клиент“ с бенефициент МДААР, 2007 г.
- ✓ Наредба за административното обслужване
- ✓ Методология за проучване и измерване удовлетвореността на потребителите, 2007
- ✓ Calvert, P. (2005). It's a Mystery: mystery Shopping in New Zealand's Public Libraries, *Library Review*, .54 (1)
- ✓ eGovernment Benchmark Framework 2012-2015, European Union, 2015
- ✓ European Primer on customer satisfaction management, Patrick Staes, Nick Thijs, European Institute of Public Administration, 2008
- ✓ Guidelines for Mystery Shopping Europe - Updated August 2011, Applicable in Europe, Africa, Asia Pacific, Latin America Regions, Mystery Shopping Providers Association, 2011
- ✓ <http://eknihy.knihovna.cz/static/files/mystery-shopping-v-knihovnach.pdf>
- ✓ Jankal, R., Jankalová, M., (2010), Mystery Shopping – The Tool of Employee Communication Skills Evaluation, *Business: Theory and practices* 1648-0627
- ✓ Jayaraman, M., Shankar, C., & HorWai, M. (2010). Service quality delivery and its impact on customer satisfaction in the banking sector in Malaysia. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 1 (4)
- ✓ Lai, Y. L., Chang, S. C. (2013), How Improving the Customer Experience Quality and Business Performance? A Case Study by Mystery Shopper Practices, *International Journal of Marketing Studies*, 5 (6), 52
- ✓ Newhouse, I. S. (2004). *Mystery shopping made simple*. New York: McGraw Hill. 208, 07-144002
- ✓ *Quality of Public administration – A toolbox for practitioners*, European Commission, 2015,
- ✓ Rood A. S. & Dziadkowiec, J. (2010) Why Use Importance Performance Analysis in Mystery Shopping? A USA–Poland Comparative Answer. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism* (11)
- ✓ Saha, K. (2009) Mystery Shopping: A marketing research tool to measure customer satisfaction *Journal of business and economic issues*, (1)
- ✓ Singh, P. & Verma, G. (2014), *mystery shopping: measurement tool for*

customer intelligence management, IOSR Journal of Business and Management 01/2014; 16 (6)

- ✓ Tarantola, C., Vicard, P., Ntzoufras, I. (2012), Monitoring and Improving Greek Banking Services Using Bayesian Networks: an Analysis of Mystery Shopping Data, An International Journal archive, (39), 10103-10111
- ✓ Ton V. D. W., Martin, H & Jos, V. J (2005) Mystery Shopping: A Tool to Develop Insight into Customer Service Provision. 2004-082
- ✓ Wilson, A. (2000) The use of performance information in the management of service delivery, Marketing Intelligence and Planning, 18, (3)

6. Приложение: Методология за провеждане на наблюдение по метода „Таен клиент“



ИНСТИТУТ ПО
ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ

Методология за провеждане на наблюдение по метода „Таен клиент“

1. За кого е предназначена методологията?

Методологията е предназначена и 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 тях;
- ✓ отделните централни администрации могат да провеждат наблюдение на своите административни звена; като наблюдението може да се провежда в едно или повече структурни 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.

2. Какво представлява методът „таен клиент“?

„Таен клиент“ е една от формите за обратна връзка от потребителите, която се използва като инструмент за оценка на качеството на организацията, управлението на процесите и предоставяните услуги.

Методът може да бъде дефиниран като използване на наблюдатели, обучени да оценят и измерят спазването на определени стандарти или процеса на ползване на услуга от страна на потребителя, действайки като потенциални заявители и докладвайки по детайлизиран и обективен начин за своето преживяване.

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

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

3. Може ли методът да се използва съвместно с други методи за обратна връзка от потребителите?

Методът може да бъде използван:

- ✓ самостоятелно;
- ✓ като допълнителен метод за верифициране на резултатите от други методи за обратна връзка, предвидени в Наредбата за административно обслужване, като например анкети, кутии за мнения и коментари, предложения, жалби и сигнали, постъпили по пощата, по телефона или по електронна поща и интернет платформи, резултати от социологически проучвания и оценка на удовлетвореността. Допълването между различните методи трябва да бъде уредено във вътрешните правила за административно обслужване.

4. Какви са отделните етапи при извършване на наблюдение от типа „таен клиент“?

Провеждането на наблюдение от типа „таен клиент“ включва три етапа: планиране, провеждане и последващи действия, които предполагат спазването на следните основни стъпки:

ЕТАП ПЛАНИРАНЕ

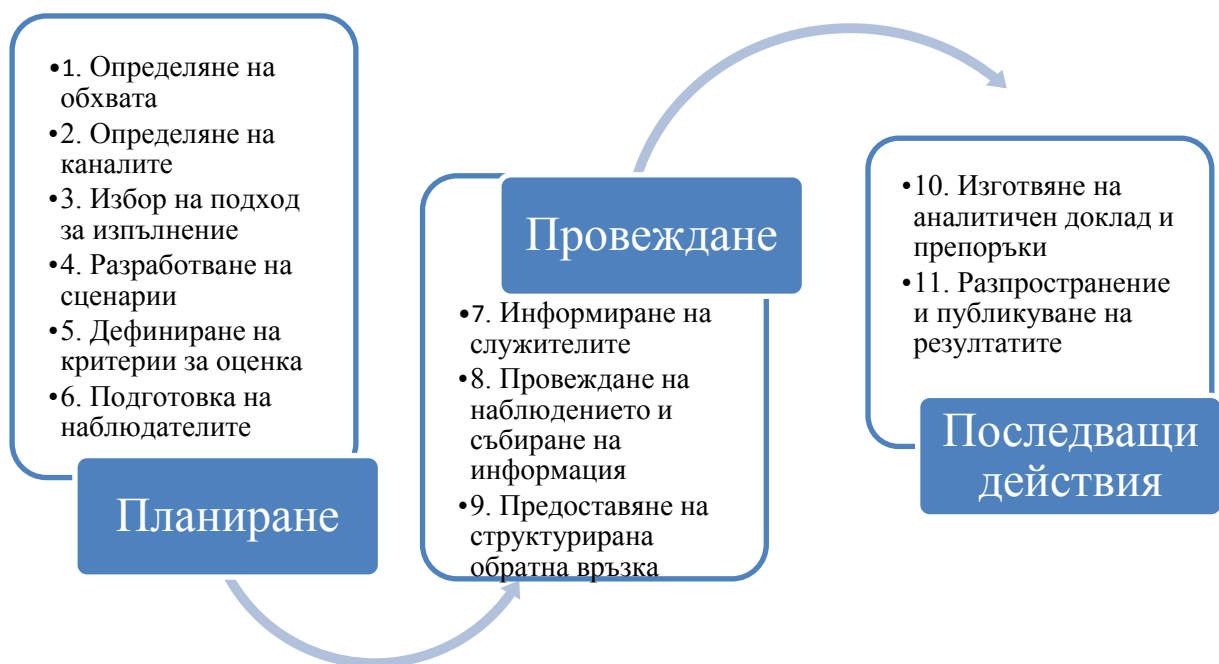
1. Определяне на обхвата на наблюдението (какви услуги в кои администрации и в кои техни звена са обект на наблюдение).
2. Определяне на каналите за провеждане на наблюдението.
3. Избор на подход за изпълнение на наблюдението - възлагане на външен изпълнител, служители в администрацията или друг подход.
4. Разработване на сценарии за провеждане на наблюдението.
5. Дефиниране на критерии за оценка.
6. Подготовка на наблюдателите.

ЕТАП ПРОВЕЖДАНЕ

7. Информирание на служителите за планираното наблюдение.
8. Провеждане на наблюдението и събиране на информация.
9. Предоставяне на структурирана обратна връзка от наблюдателите.

ЕТАП ПОСЛЕДВАЩИ ДЕЙСТВИЯ

10. Изготвяне на аналитичен доклад и препоръки за адресиране на идентифицираните проблеми.
11. Разпространение и публикуване на резултатите.



5. Какъв е обхватът на наблюдението?

Наблюдение може да се провежда:

- ✓ на цялостната организация по предоставяне на административни услуги, включваща всички, предоставяни от съответната администрация, административни услуги;
- ✓ на конкретни услуги и работни процеси.

6. Какви са каналите за провеждане на проучването?

Проучването „таен клиент“ може да се извършва по различни канали, които зависят от каналите за заявяване на съответната административна услуга:

- ✓ посещение на място;
- ✓ по телефона;
- ✓ по електронен път чрез имейл.

Използването на различни канали за провеждане на проучването позволява да се отчетат специфики и да се дадат предложения към всеки канал за достъп до администрацията.

Проучването може да бъде проведено и чрез използване на повече от един от изброените начини.

7. Кой извършва наблюдението?

При организиране на наблюдението администрациите могат да изберат измежду следните варианти:

- ✓ възлагане на нает външен изпълнител (консултант) по Закона за обществените поръчки;

Когато проучването е възложено на външен изпълнител в договора следва:

- ясно да се дефинират целите на проучването и техническите спецификации;
- да има договореност чия собственост са данните и как могат да се използват;
- възложителят и изпълнителят трябва да се договорят за профила на тайните клиенти, изискванията за инструктаж, процеса по наблюдение в действие и контрол на качеството;
- да се предвиди изискване за конфиденциалност – резултати, които се отнасят за организации, различни от контролираните или управлявани от

администрацията възложител, не трябва да позволяват разкриване на отделните участници (напр. служители).

- ✓ служители от администрацията, която организира наблюдението – препоръчва се служителите да са от звената за административно обслужване или да са ангажирани с предоставянето на съответната услуга като част от бек офиса процеса. Те не трябва да бъдат разпознати от служителите в наблюдаваните звена;
- ✓ други: студенти, представители на неправителствени организации, работодателски и браншови организации – препоръчва се студентите да са от специалности, които имат отношение към сектора или политиката, в рамките на която са административните услуги, или да имат общи познания по организация на административното обслужване и по административно регулиране.
- ✓ смесена група от наблюдатели, включваща служители от администрацията и външни представители.

8. На какви изисквания следва да отговарят използваните сценарии?

Качеството и добавената стойност на процедурата „таен клиент“ зависи от разработването и изпълнението на заданията, използвани при разиграването на сценарии за предоставяне на услуги.

Сценарият на наблюдението трябва да бъде съобразен с целта на наблюдението и да бъде създаден така, че да тества определено продажбено, обслужващо или работно поведение, което подлежи на изучаване. Трябва да бъде реалистичен, представящ естественото поведение на потребителя, и да може да бъде разигран убедително от тайния клиент.

При подготовката на сценария следва да бъде отчетено наличието на такса за дадена услуга и нейния размер, като се прецени дали наблюдението ще приключи със заплащане на таксата или не. При наличие на високи такси (каквито са услугите за бизнеса), с оглед да се избегне тяхното заплащане, администрацията би могла да привлече като наблюдатели реални заявители на услугата. В такъв случай администрацията може да провежда наблюдението съвместно с работодателски и браншови организации.

Сценариите, използвани от тайни клиенти, не трябва в никакъв случай да ги подбуждат към незаконни действия, да ги подлагат на риск от физическо нараняване,

разкриване на лична информация против волята им или до вписването им в документи или архиви и съответните последици.

Сценарият трябва да бъде така разработен, че да тества спазването от страна на служителите на насоките и/или инструкциите, които те са получили, за подходящо поведение и/или действие за справяне с конкретна ситуация.

Сценариите за провеждане на конкретното наблюдение следва да бъдат:

- ✓ достоверни;
- ✓ етични;
- ✓ практични;
- ✓ безопасни за тайните клиенти;
- ✓ обективни;
- ✓ подходящи.

9. Какви са критериите за оценка на административното обслужване?

На наблюдателя (тайния клиент) се предоставя писмен документ, например анкетна карта, въпросник, списък за проверка, информационна карта, в който са отбелязани критериите за оценка. Писмените документи трябва да отговарят на следните изисквания:

- ✓ да бъдат фокусирани върху отговор на обективни въпроси и да са насочени предимно към събиране на фактологическа информация. Въпросите могат да бъдат:
 - от отворен тип;
 - да изискват отговор с „да“ или „не“;
 - да предоставят оценъчна скала или да предлагат избор между няколко варианта. При използване на оценъчна скала се препоръчва използването на скалата за отговори, установена в таблица 1 на Методологията за проучване и измерване на удовлетвореността на потребителите.
- ✓ могат да се комбинират общи въпроси относно мястото за предоставяне на административно обслужване, организацията на процеса и поведението на служителите, със специфични въпроси, свързани с конкретния избран сценарий.

Примерни общи въпроси за провеждане на наблюдение за качеството на административното обслужване по метода „таен клиент“ чрез посещение на място, по телефона и по електронен път са представени в приложение.

10. Каква подготовка следва да се осигури на наблюдателите?

Преди да започне наблюдението, тайният клиент трябва да бъде инструктиран подробно за целите на наблюдението, сценария за прилагане на практиката, периода за неговото извършване, принципите, които трябва да бъдат спазвани, необходимата предварителна подготовка, конкретни указания и препоръки за осъществяването на наблюдението. При необходимост наблюдателите може да бъдат запознати с общите принципи и изисквания към организацията на административното обслужване, както и с нормативните изисквания относно предоставянето на конкретни административни услуги (процедура по предоставяне, необходими документи, образци на заявления и др.).

Тайният клиент не следва да разкрива самоличността си или да извършва действия, които биха помогнали на служителите да го идентифицират.

Не трябва да се включват в екипите за наблюдение лица, за които има информация, че са лично засегнати от предоставяните услуги и липсват гаранции за тяхната безпристрастност.

11. На какъв етап следва да бъдат информирани служителите и администрациите, обект на наблюдението?

Когато се извършва наблюдение по метода „таен клиент“, целите и начинът на провеждане на проучването и употребата на резултатите трябва да се оповестят предварително пред служителите и администрациите, обект на изследването. Ако наблюдението се провежда от една администрация по отношение на друга (например министерство организира наблюдение в изпълнителна агенция към министъра), се уведомява и ръководителят на администрацията, която е обект на наблюдение. Той, от своя страна, уведомява служителите за предстоящото провеждане на наблюдение. Служителите трябва да бъдат информирани, че работата им може да се проверява периодично чрез тайни клиенти, но не трябва да им се дава информация и за конкретното време за провеждане на наблюдението.

Докладите от проведени проучвания по метода „таен клиент“ не могат да се използват като единствено основание за дисциплинарно наказание или уволнение на служител. Ако програми за допълнителни възнаграждения ще бъдат базирани изцяло или частично на програми за тайни клиенти, това трябва да се обясни на служителите.

12. Какви са основните правила при провеждането на наблюдението?

Процесът по провеждане на изследването трябва да спазва следните основни правила:

- ✓ всички въпроси, свързани с организацията и провеждането на наблюдението, се уреждат със заповед или решение на колективен орган. Заповедта се издава от съответния орган на изпълнителната власт и в нея се определят обхватът на наблюдението, каналите за провеждане на наблюдението, подходът за изпълнение на наблюдението, а в случай че наблюдението не се възлага на външен изпълнител, се определят и задачи на длъжностни лица относно разработване на сценарии за провеждане на наблюдението, дефиниране на критерии за оценка, подготовка и обучение на наблюдателите, информиране на служителите за планираното наблюдение, провеждане на наблюдението и събиране на информация, изготвяне на аналитичен доклад и препоръки за адресиране на идентифицираните проблеми и публикуване на резултатите;
- ✓ методът „таен клиент“ трябва обективно да опише начина на обслужване на клиентите. Обхватът на наблюдението трябва да приложи вариантите на сценарии, които най-добре отразяват реалните изживявания на потребителите;
- ✓ периодът на провеждане на изследването може да варира в зависимост от обхвата и целите на наблюдението;
- ✓ при наблюдение на предоставяне на услуги, които имат такса/цена или таксата/цената се заплащат при заявяване на услугата, администрацията, която провежда наблюдението, осигурява на наблюдателя необходимите за заявяване на услугата финансови средства;
- ✓ наблюденията следва да се извършват по възможност неколккратно в различни периоди на деня/седмицата/месеца, за да се отчетат спецификите и особеностите, свързани с натовареност на служителите, изпълнявани характерни дейности и пр.;
- ✓ за да се намали субективността, всеки наблюдаван елемент трябва да се оценява независимо от няколко тайни клиенти при спазване на единни правила и процедури;
- ✓ неизменно следва да се спазват етичните стандарти при провеждане на изследването.

13. Какви са изискванията относно предоставяне на структурирана обратна връзка от наблюдателите?

Наблюдателят попълва данните във въпросника на писмения документ след приключване на посещенията на администрацията, обект на наблюдение. „Тайният клиент“ следва да предаде информация за фактите във връзка със своето взаимодействие със служителите, а не за начина, по който се е почувствал по време на наблюдението. Наблюдателят трябва да бъде независим и безпристрастен при своята оценка.

Имената на служителите или тяхната самоличност могат да бъдат разкривани само ако служителите предварително са информирани за това.

14. Какви са изискванията към обработката на данните, изготвянето на доклад и публикация?

Наблюдението приключва с изготвяне на доклад. Ключовите насоки, които следва да се спазват при изготвяне на доклада, са:

- ✓ резултатите трябва да се представят в доклада поотделно, според наблюдаваните услуги, критерии, елементи и пр. – време за чакане, поздрав, уточняване на потребностите, умения за комуникация и обслужване и пр.;
- ✓ резултатите могат да се представят графично, таблично или текстово с оглед спецификата на информацията и избрания подход;
- ✓ данните следва да се представят в агрегиран формат – осреднена информация за най-малко 2 наблюдения, като по този начин се запази анонимността на участниците/служителите в изследването;
- ✓ докладът трябва да съдържа констатации и планирани последващи действия - основният фокус следва да бъде насочен към трупане на опит, а не към хвърляне на вина върху служителите (като например използването на жалби и оплаквания като обратна връзка). Тук от първостепенно значение е организационната култура, а не самоличността на участващите служители.

15. Какви са изискванията по отношение на публикуване и разпространение на резултатите от наблюденията?

Необходимо е да се осигури колкото се може по-широка публичност на резултатите от наблюденията, тъй като от това зависи създаването на благоприятна среда за подобряване на обслужването.

Публичността може да бъде осигурена чрез:

- ✓ публикуване на доклада на интернет страницата на администрацията;
- ✓ организиране на пресконференция за представяне на резултатите.

При изготвяне на прессъобщение за резултатите от дадено изследване в съобщенията трябва да се упоменат следните елементи:

- кой е инициаторът/собственикът на проучването;
- технически спецификации на проведеното наблюдение – цели, времева рамка, метод, обхват, използвана методология (сценарии, брой наблюдения и пр.);
- кратко описание на характеристиките на метода „таен клиент“ – основни принципи на метода;
- предприети подобрения в резултат от изследването.
- ✓ интервюта в печатни и електронни медии;
- ✓ следва да се предостави обратна връзка на служителите относно констатациите и планираните последващи действия, така че те да разберат смисъла и ползата на целия процес в неговата съвкупност.

Когато наблюдението се провежда от администрация която контролира и координира дейността на други администрации, предоставящи административни услуги ръководителят на наблюдаваната администрация се информира за резултатите от наблюдението и мерките, които следва да предприеме за подобрение.

16. Каква е честотата на провеждане на наблюдението?

Методът може да се прилага:

- ✓ регулярно – повторното използване и регулярното прилагане водят до повишаване на ефективността на метода, както и създават база за сравнение, която спомага да се оцени напредъкът и ефектът от приложените мерки за подобрение на резултатите в резултат от идентифицираните при предходното изследване проблеми;
- ✓ ad-hoc при специфични ситуации и по отношение на отделни администрации;
- ✓ по възможност наблюденията трябва да се извършват в различни периоди на деня/седмицата, за да се гарантира обхващането на по-голям спектър от вариации в нивото на обслужване.

17. Примерни документи

17.1. Примерни въпроси за провеждане на наблюдение по метода „таен клиент“ чрез посещение на място

Показател / Критерий	Оценка
I. Общи въпроси, свързани с помещението/мястото/звеното за предоставяне на административно обслужване	
Има ли звено за административно обслужване, където да се осъществява контактът с администрацията?	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Не
Има ли поставена на видно място в служебните помещения за обслужване на потребители Харта на клиента?	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Не
Има ли кутия за мнения?	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Не
Обозначено ли е работното време?	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Не
Осигурен ли е лесен и удобен достъп за лица с увреждания до помещението за административно обслужване?	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Не
Осигурени ли са места за сядане и подходящи условия за възрастни хора, бременни жени и хора с увреждания?	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Не
Създадени ли са условия за изчакване?	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Не
Има ли указателни табели за местонахождението на звеното за административно обслужване?	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Не
Има ли информационни табла с информация за услугите?	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Не
На информационните табла/сайта на администрацията има ли списък с извършваните административни услуги от нея?	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Не
Има ли двуезични табели?	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Не
Като цяло бяхте ли доволен от достъпа до услугата и звеното за административно обслужване?	<input type="checkbox"/> много недоволен <input type="checkbox"/> недоволен <input type="checkbox"/> средно <input type="checkbox"/> доволен <input type="checkbox"/> много доволен
II. Общи въпроси, свързани с организацията на работа за предоставяне на административно обслужване	
Осигурени ли са образци на заявления в звеното за административно обслужване?	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Не
Спазва ли се работното време?	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Не
Въведено ли е работно време на звеното за административно обслужване, което да не е по-кратко от работното време на администрацията?	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Не
Какво е работното време (моля посочете)?	
Осигурен ли е непрекъсваем режим на работа на звеното за АО?	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Не
III. Общи въпроси, свързани с поведението на служителите при предоставяне на административно обслужване	
Служителите поканиха ли Ви да изкажете мнение за	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Не

качеството на услугите?		
Служителите, които работят пряко с клиенти носят ли баджове със снимка и имената и длъжността?	<input type="checkbox"/> Да	<input type="checkbox"/> Не
Успяхте ли да подадете заявлението в рамките на до 20 минути?	<input type="checkbox"/> Да	<input type="checkbox"/> Не
Отношението на служителите беше ли любезно и отзивчиво?	<input type="checkbox"/> Да	<input type="checkbox"/> Не
Служителят посрещна ли Ви с усмивка и позитивно излъчване?	<input type="checkbox"/> Да	<input type="checkbox"/> Не
Служителят поздрави ли Ви в началото?	<input type="checkbox"/> Да	<input type="checkbox"/> Не
Служителите обърнаха ли Ви внимание веднага при доближаване до гишето за административно обслужване?	<input type="checkbox"/> Да	<input type="checkbox"/> Не
Служителите бяха ли облечени прилично?	<input type="checkbox"/> Да	<input type="checkbox"/> Не
Служителят предостави ли Ви допълнителна информация относно попълването на заявлението за услугата?	<input type="checkbox"/> Да	<input type="checkbox"/> Не
Дадоха ли Ви пълни, ясни и точни разяснения за съответната услуга - необходими стъпки и процедура	<input type="checkbox"/> Да	<input type="checkbox"/> Не
Предоставената информация за административните услуги беше ли на достъпен и разбираем език ?	<input type="checkbox"/> Да	<input type="checkbox"/> Не
Служителят беше ли добре запознат с процедурата по предоставяне на административната услуга?	<input type="checkbox"/> Да	<input type="checkbox"/> Не
Служителят говореше ли по странични теми със свои колеги или по телефона, докато Ви обслужваше?	<input type="checkbox"/> Да	<input type="checkbox"/> Не
Служителят ядеше/пиеше ли нещо, докато Ви обслужваше?	<input type="checkbox"/> Да	<input type="checkbox"/> Не
Служителят даде ли Ви информация за срока за предоставяне на услугата?	<input type="checkbox"/> Да	<input type="checkbox"/> Не
Служителят предостави ли Ви информация за възможните канали за получаване на готовия документ?	<input type="checkbox"/> Да	<input type="checkbox"/> Не
Служителят предложи ли Ви алтернативни канали за заявяване на услугата и/или получаване на готовия документ?	<input type="checkbox"/> Да	<input type="checkbox"/> Не
Услугата беше ли извършена в рамките на обявения срок?	<input type="checkbox"/> Да	<input type="checkbox"/> Не
Служителят изпрати ли Ви учтиво?	<input type="checkbox"/> Да	<input type="checkbox"/> Не
Моля, посочете 3 неща, които Ви направиха негативно впечатление по отношение на предоставеното обслужване	-	-
	-	-
Моля, посочете 3 неща, които Ви направиха позитивно впечатление по отношение на предоставеното обслужване	-	-
	-	-
IV. Показатели относно прилагането на изискванията на АПК и НАО за въвеждане на комплексно административно обслужване		
На информационните табла/сайта на администрацията има ли списък с извършваните комплексни административни услуги?	<input type="checkbox"/> Да	<input type="checkbox"/> Не
Възможно ли е услугата да се заяви устно?	<input type="checkbox"/> Да	<input type="checkbox"/> Не
Възможността услугата да се заяви устно обявена ли е?	<input type="checkbox"/> Да	<input type="checkbox"/> Не

Протоколът за устно заявяване съответства ли на образеца на протокол, утвърден с наредбата за административно обслужване? (Приложение №1 към чл.7, ал.2)?	<input type="checkbox"/> Да	<input type="checkbox"/> Не
Възможно ли е услугата да се заяви по пощата чрез лицензиран пощенски оператор?	<input type="checkbox"/> Да	<input type="checkbox"/> Не
Възможността за заявяване на услугата по пощата обявена ли е на интернет страницата на администрацията?	<input type="checkbox"/> Да	<input type="checkbox"/> Не
Налична ли е информация за банковата сметка за заплащане на дължимата такса?	<input type="checkbox"/> Да	<input type="checkbox"/> Не
Таксата за услугата диференцирана ли е на обикновена и бърза и/или експресна?	<input type="checkbox"/> Да	<input type="checkbox"/> Не
При заявяване на услугата на гише възможно ли е да се посочи точен адрес за получаване на административния акт?	<input type="checkbox"/> Да	<input type="checkbox"/> Не
Обявена ли е банковата сметка за заплащане на таксата?	<input type="checkbox"/> Да	<input type="checkbox"/> Не
Обявен ли е начинът на изпращане по пощата, размерът на таксата и кога се заплаща таксата (при заявяване на услугата или при извършване на доставката)?	<input type="checkbox"/> Да	<input type="checkbox"/> Не
Възможно ли е да се подаде заявление и да се образува производство, когато искането се отнася за комплексно административно обслужване, т.е. когато услугата се извършва от друг орган, но администрацията участва в производството?	<input type="checkbox"/> Да	<input type="checkbox"/> Не
За извършване на услугата трябваше ли да се снабдите и да представите документи, които се издават от същата администрация?	<input type="checkbox"/> Да	<input type="checkbox"/> Не
За извършване на услугата трябваше ли да се снабдите и да представите документи, които се издават от друга администрация?	<input type="checkbox"/> Да	<input type="checkbox"/> Не
Като цяло доколко сте доволен от услугата ни?	<input type="checkbox"/> много недоволен <input type="checkbox"/> недоволен <input type="checkbox"/> средно <input type="checkbox"/> доволен <input type="checkbox"/> много доволен	
Име, фамилия, дата и подпис на анкетиращия		

17.2.Примерни въпроси за провеждане на наблюдение по метода „таен клиент“ чрез събиране на информация по телефона

Показател / Критерий	Оценка	
Обявен ли е телефон за връзка на интернет страницата на администрацията?	<input type="checkbox"/> Да	<input type="checkbox"/> Не
Колко позвънявания бяха необходими, за да получите отговор на обаждането?	<input type="checkbox"/> Да	<input type="checkbox"/> Не
Колко време чакахте, преди телефонът да бъде вдигнат от служител?	... секунди	
Получихте ли отговор на обаждането при позвъняване в рамките на обедната почивка на	<input type="checkbox"/> Да	<input type="checkbox"/> Не

администрацията?	
Дадоха ли Ви пълни, ясни и точни разяснения за съответната услуга относно необходими стъпки / процедура, включително попълване на заявлението?	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Не
Служителят, приел обаждането, идентифицира ли се със собствено и фамилно име?	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Не
Отношението на служителите беше ли любезно и отзивчиво?	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Не
Предоставената информация за административните услуги беше ли на достъпен и разбираем език?	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Не
Служителят попита ли, дали имате нужда от допълнителна информация?	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Не
Бяхте ли удовлетворени от предоставената информация от служителя?	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Не
Име, фамилия, дата и подпис на анкетиращия	

17.3.Примерни въпроси за провеждане на наблюдение по метода „таен клиент“ чрез запитване по e-mail

Показател / Критерий	Оценка
Обявен ли е адрес на електронната поща на интернет страницата на администрацията?	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Не
Получихте ли отговор на изпратения имейл?	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Не
Отговорът беше ли получен в нормативно определения 7-дневен срок?	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Не
Получихте ли пълен, ясен и точен отговор на изпратеното запитване?	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Не
Служителят, изпратил отговора, идентифицира ли се със собствено и фамилно име?	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Не
Отношението на служителите беше ли любезно и отзивчиво?	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Не
Предоставената информация за административните услуги беше ли на достъпен и разбираем език?	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Не
Служителят предложи ли да Ви предостави и допълнителна информация?	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Не
Бяхте ли удовлетворен/а от предоставената информация от служителя?	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Не
Име, фамилия, дата и подпис на анкетиращия	