

Maksym Sitnicki

Kijowski Uniwersytet Narodowy im. Tarasa Szewczenki
e-mail: maksim.sitnitskiy@ukr.net

INNOWACYJNE ZASADY W STRATEGICZNYM PLANOWANIU ROZWOJU CENTRÓW USŁUGOWYCH W INSTYTUCJACH PUBLICZNYCH

Abstract

Innovative Principles in Strategic Planning for Service Centers Development in Public Institutions

The article discusses how to turn the bureaucratic offices of public institutions in the comfortable service centers, that will be able quickly, efficiently and competently to provide administrative services to citizens. It is proved that the strategy development for service centers providing administrative services to citizens in the public institutions should be based on the basis of continuous monitoring of citizens' requests, learning difficulties, which arise at the stage of management and administration of individual services, and building a clear strategic plan for the prioritization of certain services. There should be some opportunities to motivate managers that provide direct administrative services. We propose the mechanism of strategic planning for service centers in state institutions that is based on innovation, and provides abilities to implement innovative procedure for public servicing to enhance the quality of administrative services and the level of customer satisfaction. It is found that such client oriented approach possible to achieve by reducing the time phases for administrative services, by optimization of the number of institutions that coordinate the implementation of administrative services, by motivating the high competence of perpetrators, and by the optimization of services documentary turnover.

Keywords: strategic planning, service centers in state institutions, strategic planning mechanism, innovative procedure, services for citizens, management of administrative services

Streszczenie

W artykule omówiono sposób, w jaki można przekształcić biurokratyczne jednostki organizacji publicznych w komfortowe centra usługowe, które szybko, profesjonalnie i kompetentnie będą mogły świadczyć usługi administracyjne dla obywateli.

Uzasadniono, dlaczego strategia rozwoju centrum usługowego w celu udostępnienia świadczenia administracyjnego dla obywateli w instytucji publicznej ma się opierać na ciągłym monitorowaniu potrzeb obywateli, badaniu trudności, jakie pojawiają się na etapach zarządzania i administrowania poszczególnych usług, analizowaniu możliwości podwyższenia motywacji menedżerów bezpośrednio świadczących usługi administracyjne, a także na budowaniu jasnego planu strategicznego z wyznaczeniem priorytetów rozwoju odrębnych jednostek.

Opracowano mechanizm planowania strategicznego rozwoju centrów usługowych w instytucjach publicznych, który opiera się na innowacyjności i pozwala na wprowadzenie nowoczesnej procedury obsługi obywateli w celu poprawy jakości świadczonych usług administracyjnych i poziomu zadowolenia klienta.

Ustalono, że takie podejście, zorientowane na klienta, można osiągnąć dzięki skróceniu czasu etapów świadczenia usługi administracyjnej, optymalizacji liczby instytucji koordynujących realizację usługi administracyjnej, wysokim kompetencjom i motywacji wykonawców usługi, a także optymalizacji obrotu dokumentami.

Słowa kluczowe: planowanie strategiczne, centra usługowe w instytucjach publicznych, mechanizm strategicznego planowania rozwoju centrów usługowych, innowacyjna procedura obsługi administracyjnej obywateli, procedury zarządzania usługami administracyjnymi

Wstęp

Aktualność strategicznego planowania rozwoju centrów usługowych na podstawie zasad innowacyjności jest uwarunkowana koniecznością stałego doskonalenia mechanizmu i jakości świadczenia usług administracyjnych obywatelom, a także badania, uogólniania i rozpowszechnienia tego doświadczenia pośród innych instytucji w celu zapewnienia głównej misji instytucji publicznych – służenia ludziom, podwyższania poziomu ich dobrobytu i poczucia komfortu. W warunkach gdy mechanizm świadczenia usług przez instytucje publiczne pracuje prawidłowo, zwiększa się poziom zaufania do instytucji publicznych ze strony małych przedsiębiorców, przedstawicieli dużych struktur biznesowych i społecznie aktywnych obywateli. Z tego wynika jasne planowanie strategiczne kierunków rozwoju tych podmiotów, co powoduje, że rozwój państwa w całości ma charakter prognozowany, stały, stabilny i skuteczny.

Głównym celem niniejszego artykułu jest pokazanie możliwości teoretycznych, metodologicznych i praktycznych reorganizacji biurokratycznych jednostek instytucji publicznych w komfortowe centra usługowe, które mogą szybko i skutecznie dostarczać świadczenia administracyjne, całkowicie rozwiązując problemy obywateli związane z obsługą administracyjną.

Materiały i metody

W celu zrozumienia istoty centrum usługowego powołanego do spełnienia oczekiwań obywateli w zakresie usług administracyjnych przyjęto tutaj definicję, która odzwierciedla misję istnienia takiej organizacji, oraz przedstawiono jej zadania administracyjne i funkcjonalne.

Centrum usługowe instytucji publicznej – to organ reprezentujący instytucje publiczne władzy wykonawczej w celu świadczenia profesjonalnych usług administracyjnych obywatelom na podstawie zasad kompetentności i równoprawności, co powiązane jest z profilowym ukierunkowaniem tych jednostek (instytucji publicznych). Głównym produktem takiego centrum jest usługa administracyjna, którą świadczy się obywatelowi. Poniżej wskazano jej ogólnie przyjętą definicję.

Usługa administracyjna – to publiczna (ogólnokrajowa i terytorialna – municypalna) usługa, którą nadaje się poprzez organ władzy wykonawczej oraz wykonawczy organ samorządu terytorialnego oraz inne upoważnione podmioty. Jej nadanie jest związane z realizacją uprawnień władzy [Oslavskyy, 2009].

W praktyce pojęcie administracyjnej usługi wykorzystuje się przede wszystkim w krajach angloamerykańskiej rodziny prawa (Wielka Brytania, Kanada, USA) i w krajach północnoeuropejskich (Finlandia, Szwecja). I przeciwnie, w krajach romano-germańskiej rodziny prawa dominujące pozostaje tradycyjne podejście normatywnego wyznaczenia stosunków pomiędzy władzą i osobami prywatnymi przez użycie takich kategorii, jak „uprawnienie”, „funkcje” i „zadania” organów administracyjnych [Колпаков и in., 2012]. W zakresie zarządzania zwykle stosuje się pojęcie usługi administracyjnej, które, według I.B. Koliuszki, jest mniej udane [Коліушко, 2012].

Usługi administracyjne świadczone w centrum można klasyfikować według rodzajów (zob. tabela 1). Jak wynika z tabeli 1, wiele rodzajów usług administracyjnych; w kwestii jakości ich świadczenia można oceniać na podstawie następujących kryteriów: efektywności – według poziomu zadowolenia potrzeb osoby fizycznej lub prawnej podczas świadczenia usługi administracyjnej; terminowości – świadczenie usługi administracyjnej w ustalonym przez prawo terminie; dostępności – faktyczna możliwa liczba osób fizycznych i prawnych, które mogą się zwrócić o usługę administracyjną; wygody – uwzględnienie interesów i potrzeb odbiorców usług w trakcie wykonywania usługi administracyjnej; otwartości – swobodny dostęp do informacji niezbędnej do otrzymania usługi administracyjnej, którą rozmieszcza się na stoiskach informacyjnych w obiektach administracji publicznej, w witrynach internetowych, drukuje się na oficjalnych pismach i ulotkach; szacunku do osoby – pełen szacunku stosunek do odbiorcy usługi administracyjnej; fachowości – należyty poziom kwalifikacji pracowników instytucji administracyjnej.

Tabela 1

Klasyfikacja rodzajów usług administracyjnych

Kryterium	Rodzaj usługi administracyjnej
Według poziomu ustalenia uprawnień dotyczących świadczenia usług administracyjnych i rodzajem regulacji prawnej procedury ich nadania	<ul style="list-style-type: none"> – usługi administracyjne z regulacją centralizowaną – usługi administracyjne z regulacją lokalną – usługi administracyjne z regulacją „mieszaną” (kiedy występuje jednocześnie regulacja centralizowana i lokalna)
Według kryterium płatności	<ul style="list-style-type: none"> – usługi płatne – usługi nieodpłatne
Według treści publiczno-służbowej działalności dotyczącej świadczenia usług administracyjnych	<ul style="list-style-type: none"> – rejestracja – nadanie pozwolenia (licencje) – certyfikacja – atestacja – weryfikacja – nostryfikacja – legalizacja (pieczęcie – Apostille) – ustalenie statusu, itp.
Według przedmiotu (charakteru) zagadnień i wątpliwości, w których kwestii zwracają się osoby prywatne	<ul style="list-style-type: none"> – usługi przedsiębiorcze (gospodarcze) – usługi socjalne – usługi rolne – usługi informacyjne – usługi budowlano-komunalne itp.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ashton, 2009

Janet V. Denhardt i Robert B. Denhardt [2007] w swoich badaniach zwrócili uwagę, że w trakcie świadczenia usług administracyjnych poprzez organizacje rządowe ważne jest, by takie słowa, jak „demokracja”, „obywatel” i „duma” były bardziej rozpowszechnione w języku i zachowaniu urzędnika niż słowa „rynek”, „konkurencja” i „klienci”. Urzędnicy odgrywają ważną rolę nie tylko w obsłudze klienta, ale przede wszystkim w zapewnieniu porządku demokratycznego. Duch służby publicznej wykracza poza ramy formalne pracowników, których uważamy za funkcjonariuszy publicznych.

Barbara Kożuch i Antoni Kożuch charakteryzują świadczenie usług administracyjnych w państwowych centrach usługowych słowami: „Zarządzanie samorządowe jest (...) procesem, w którym podstawowy wzgląd badawczy dotyczy sprawności funkcjonowania sieci jednostek publicznych powiązanych władzą organów samorządowych lub też będących pod nadzorem tych jednostek” (Kożuch, Kożuch, 2013). Tym samym uwypukla się jego specyfika związana z tym, że usługi świadczone są przez rady miejskie i istnieje ciągła potrzeba kontroli jakości usług i realizacji interesów stron.

Zygmunt Barczyk, Jerzy Biniński, Artur Ochojski i Bogumił Szczupak w swoich pracach podkreślają znaczenie rozwoju orientacji przedsiębiorczej całej społeczności lokalnej we współczesnej koncepcji rozwoju organów samorządu terytorialnego.

Rząd powołuje organizacje, które rozwijają możliwości przedsiębiorcze w ramach relacji partnerskich z innymi uczestnikami celem własnego rozwoju [Barczyk i in., 2001; Barczyk i in., 2002]. Takie podejście stwarza konkurencyjne środowisko i pozytywnie wpływa na jakość usług administracyjnych w państwowych centrach usługowych.

David Osborne i Ted Gaebler, analizując sposoby poprawy efektywności w organizacjach państwowych, również zakładali, że rozwój ducha przedsiębiorczości w państwowych centrach usługowych będzie sprzyjać wzrostowi jakości usług administracyjnych, podwyższeniu ważności i wpływów instytucji takiego typu [Osborne, Gaebler, 1992].

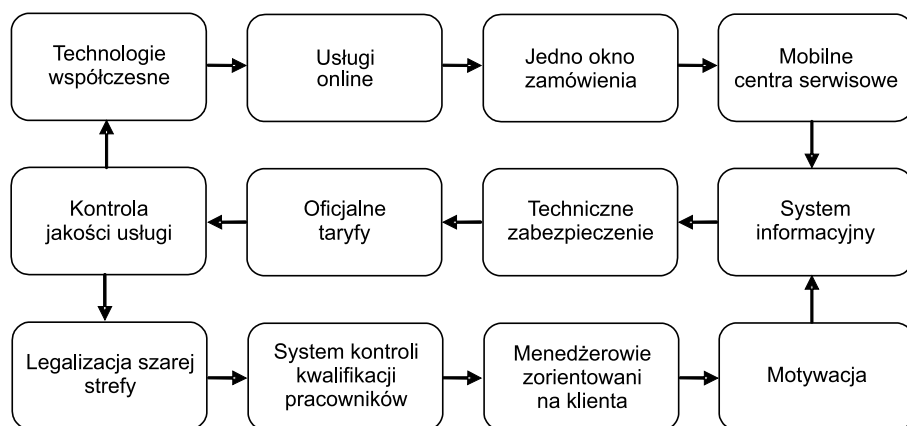
Jedną z efektywnych dróg podwyższenia jakości świadczenia usług administracyjnych jest szerokie zastosowanie technologii „Internet of Things, IoT”, zaproponowanej przez Kevina Ashtona w 1999 roku [Ashton, 2009]. Opiera się ona na stworzeniu obliczeniowej sieci przedmiotów fizycznych wyposażonych we wbudowane technologie, w celu współdziałania z sobą lub ze środowiskiem zewnętrznym. Umożliwia przebudowanie ekonomicznych i społecznych procesów tak, by wykluczyć obecność człowieka w części działań i operacji. Wprowadzenie zatem oznaczeń częstotliwości radiowych może udoskonalić system zarządzania łańcuchami logistycznymi podczas świadczenia usługi administracyjnej. To pozwoli zautomatyzować mechanizm strategicznego planowania rozwojem centrów usługowych w organizacjach państwowych z wykorzystaniem właśnie podejścia innowacyjnego.

Mechanizm planowania strategicznego

Aby zapewnić prawidłowe funkcjonowanie centrum usługowego, strategiczne planowanie jego rozwoju powinno być wielotorowe, uwzględniać ważne składowe administracyjne i obejmować główne kierunki działania i perspektywy na przyszłość. Rozwój powinien odbywać się na podstawie podwyższenia efektywności pracy głównych potencjałów centrum usługowego: kadrowego, produkcyjnego, finansowego, marketingowego, strukturalnego. Ze względu na to powstaje konieczność opracowania mechanizmu strategicznego planowania rozwoju centrów usługowych w instytucjach publicznych, opartego na innowacjach, pozwala wprowadzić nowoczesną procedurę obsługi obywateli w celu podwyższenia poziomu jakości usługi administracyjnej i poziomu zadowolenia klienta (rysunek 1).

Analizując rysunek 1, możemy scharakteryzować składowe mechanizmu strategicznego planowania działalności centrum usługowego. Na pierwszym miejscu zaznaczono współczesne technologie, co odzwierciedla obecny okres rozwoju cywilizowanego społeczeństwa i uwzględnia poziom jego informatyzacji. Ta składowa jest bardzo ważna w mechanizmie strategicznego planowania rozwoju centrum usługowego, ponieważ uwzględnia produkcję społeczną, gdzie pojawia się gromadzenie, tworzenie, przetworzenie, przechowywanie,

przekazywanie i wykorzystywanie informacji za pomocą współczesnych mikroprocesorowych i obliczeniowych technik, na podstawie rozmaitych środków wymiany tej informacji. Pełnowartościowy plan rozwojowy tej składowej może doprowadzić do aktywnego użycia potencjału intelektualnego społeczeństwa, integracji technologii informacyjnych w naukowych i produkcyjnych rodzajach działalności, może zabezpieczyć wysoki poziom obsługi informacyjnej, zapewnić dostęp każdego członka społeczeństwa do źródeł wiarygodnej informacji i zobrazować daną informację oraz pokazać istotność wykorzystywanych danych.



Rysunek 1. Mechanizm strategicznego planowania centrum usługowego

Źródło: opracowanie własne

Drugą składową są usługi online. Komponent ten nie tylko jest wskaźnikiem poziomu technologicznie rozwiniętej instytucji, ale również pokazuje, w jakim stopniu centrum usługowe jest zorientowane na klienta. Zadowolenie z pełnego spektrum usług administracyjnych dostępnych online nie jest możliwe z powodu obowiązkowych procedur, które muszą być regulowane stosownymi dokumentami. W wielu europejskich krajach rozwój ustawodawstwa w zakresie legalizacji i procedury użycia podpisu elektronicznego daje wiele rezerw i dróg dla rozszerzenia spektrum i doskonalenia jakości świadczonych usług administracyjnych online. W strategicznym planowaniu rozwoju danego segmentu trzeba uwzględnić konieczność przygotowania operatorów obsługi systemu, i specjalistów programistów, którzy będą stale opracowywać i doskonalić oprogramowanie (platformę) do realizacji koncepcji świadczenia usług online. Jeśli przeszkolenie i przygotowanie pracowników pierwszego typu nie jest zbyt skomplikowane, to przygotowanie wysoko wykwalifikowanych specjalistów z programowania wymaga czasu i poniesienia znacznych strat finansowych. Właśnie wysoka dynamika rozwoju rynku programistów wskazuje na istotę podejścia strategicznego do planowania

rozwoju centrum usługowego. W przypadku słabego rozwoju danego segmentu niektóre kraje wykorzystują technologię online tylko w celu świadczenia konsultacji i rejestracji klientów na wizytę w centrum z wyznaczeniem konkretnego dnia i godziny.

Komfort odebrania usługi administracyjnej przez konsumenta jest uwarunkowany koniecznością odwiedzenia określonej liczby instancji i straconym czasem. W celu optymalizacji i znacznego uproszczenia procedur w strategicznym planowaniu rozwoju centrum usługowego szczególną uwagę poświęcono „jednemu oknu zamówienia”. Chodzi o to, aby uwzględnić szczegółowy przepływ dokumentów i określić możliwości uproszczenia tego procesu, maksymalnie zminimalizować liczbę dokumentów niezbędnych do realizacji procedury. Polega to na wyznaczeniu jedynej instancji, która może rozstrzygnąć maksimum spraw klienta w jednym miejscu, z minimalnym pakietem dokumentów. Jako udany przykład strategicznego planowania rozwoju centrum usługowego, gdzie wzorowo działa taki system, można wskazać jedno okno w budynku instytucji publicznej w Gruzji – Budynku Sprawiedliwości [Public Service Hall at Georgia, 2016]. Specyfika pracy polega na zebraniu szeregu usług publicznych w jednym budynku. Znajdują się tam takie organizacje, jak na przykład Izba Notariuszy Gruzji, Narodowa Agencja Rejestru Publicznego, Agencja Rejestru Cywilnego, Narodowe Archiwum i Narodowe Biuro ds. Wykonawczych. Głównym celem pracy Budynku Sprawiedliwości jest wydawanie dokumentów i świadczenie usług administracyjnych pentom. Instytucja podporządkowana jest państwu i zrzesza ponad 300 jednostek. Dokumenty obywateli przyjmowane są w jednym miejscu, zarówno w formie elektronicznej, jak i papierowej.

Na Ukrainie takim wzorem jest usługowe centrum „Dokument-serwis »Gotowo!«”. To współczesna instytucja, która świadczy ponad 130 różnych usług państwowych w jednym budynku, z absolutnie nowym podejściem i zasadami – szybko i wygodnie dla każdego (Document service „DONE!” 2016).

Mobilne centra usługowe to wygodny instrument niesienia pomocy tym regionom w państwie, które jeszcze nie osiągnęły wysokiego poziomu jakości świadczenia usług administracyjnych, a ich świadczenie na właściwym poziomie jest bardzo potrzebne. W takiej sytuacji przygotowana mobilna grupa specjalistów z nowoczesnym sprzętem przyjeżdża – według wcześniej określonego harmonogramu – do tych regionów państwa, które potrzebują kompleksowego świadczenia skomplikowanych usług administracyjnych. Grupa pracuje w systemie zmianowym, na przykład raz w tygodniu czy miesiącu w zależności od potrzeb i ilości niezbędnych usług. Wprowadzenie takiego instrumentu na Ukrainie jest obecnie rozważane ze względu na niskie tempo reformowania sektora państwowego.

Przyczynami takiego wolnego tempa są niedostateczny poziom możliwości finansowych budżetu państwa do otwarcia wysokiej jakości centrum usługowego w każdym obwodzie Ukrainy oraz wysoki poziom sprzeciwu miejscowych władz. Dlatego obecnie, w celu świadczenia usług administracyjnych na wysokim poziomie dla każdego obywatela Ukrainy, podjęto strategiczną decyzję o stworzeniu Głównego Centrum Usługowego Ministerstwa Spraw Wewnętrznych

Ukrainy, i o powstaniu przy nim mobilnych centrów usługowych, które będą pracować w systemie zmianowym, szczególnie w tych regionach, gdzie obecnie nie ma dobrych i stałych centrów. W ten sposób w różnych obwodach Ukrainy, bez wstrzymywania pracy, zostaną otwarte nowe centra usługowe, zmieniając stary i biurokratyczny system administrowania na nowy, współczesny i wygodny dla każdego obywatela.

Strategiczne planowanie rozwoju systemu kontroli jakości usług w centrum ma na celu umożliwienie monitorowania wypełnienia wszystkich warunków, które zabezpieczają zleceniodawcy usług maksymalne zadowolenie przy minimalnych stratach czasu. Zabezpieczenie wysokiego poziomu jakości świadczenia usługi administracyjnej to obowiązkowy wymóg istnienia centrum usługowego. Wiadomo, że jakość to kategoria względna, w pewnej mierze subiektywna, i mająca charakter oceny. Dlatego jednym z głównych wskaźników oceny jakości świadczenia usługi administracyjnej w centrum usługowym jest subiektywna ocena konsumenta tej usługi. Takie podejście do oceny jakości opiera się na porównaniu wartości tych wskaźników, które odzwierciedlają poziom relacji punktów węzłowych technologii produkcji usług (takich jak czas oczekiwania i czas obsługi, poziom kwalifikacji zawodowej), z podstawowymi wartościami odpowiednich parametrów, zgodnymi z opracowaniami projektowymi (których całością odzwierciedla pojęcie specyfikacji usługi). W danej sytuacji uwaga jest skoncentrowana na dobrym rezultacie konsumpcji usługi, przy czym nie tyle zmienia się treść ocenianych parametrów, ile wnosi się w tę ocenę subiektywizm. To z kolei jest uwarunkowane takimi czynnikami, jak: różnice w obiektywnych wymaganiach klientów, zgodnie z ich statusem demograficznym, społeczno-ekonomicznym i konsumenckim; psychologiczny mechanizm odwracania obiektywnych faktów w postrzeganiu człowieka. To „odwracanie” może mieć różną naturę, w tym może być wynikiem działania efektu placebo [Lazard, 2002], który można wyjaśnić w taki sposób: człowiek faktycznie odczuwa to, w co wierzy. Jak pokazały liczne badania, na człowieka dosyć mocno działa efekt placebo. Odpowiednio – ta sama usługa będzie mieć różną ocenę jakości z punktu widzenia różnych grup konsumentów. Samo planowanie strategiczne rozwoju systemu kontroli jakości usług centrum usługowego powinno zapewnić szczegółowy monitoring informacji zwrotnej od konsumentów tej usługi i udoskonalić etapy czy pola świadczenia, które obniżają jakość bądź wywołują negatywne opinie konsumentów.

Planowanie strategiczne dotyczące tworzenia cen na usługi centrum powinny się odbywać na podstawie systemu taryf oficjalnych, co jest przyjęte w aktach prawnych. W tym aspekcie bardzo ważne jest zabezpieczenie równości wszystkich wobec regulacji prawnej. Wówczas, jeśli nie będzie możliwości wpływu na ustalanie cen lub jakichkolwiek manewrów czy interpretacji związanych z taryfami, to nie będzie miejsca na społeczne napięcie, spowodowane nierównością wobec prawa.

Jednym z ważnych problemów w planowaniu strategicznym centrum usługowego jest zabezpieczenie techniczne. Systematyczny rozwój techniki i technologii powinien być priorytetem dla władz instytucji. Współczesne narzędzia pozwalają zrezygnować z wielu technologicznie przestarzałych rozwiązań,

i dzięki temu optymalizować wykorzystanie przestrzeni biurowej. Poprawiają też kwalifikacje pracowników i pozwalają wdrożyć nowe procedury obsługi odbiorców usługi administracyjnej, co znacznie oszczędza czas, zasoby, i zapewnia najwyższą jakość.

System informatyczny, w kontekście jego strategicznego rozwoju, powinien ciągle zabezpieczać obsługę informacyjną, która jest skierowana na zaspokojenie stałych potrzeb informacyjnych odbiorców usługi administracyjnej centrum usługowego. Dodatkowo zapytania informacyjne powstają nie tylko u odbiorców, ale też u samych wykonawców usługi. Przede wszystkim dotyczy to aktualizacji bazy prawnej i rozporządzeń wewnętrznych dotyczących trybu, który reguluje stosunki między odbiorcą usługi administracyjnej a przedstawicielem centrum usługowego świadczącym usługę administracyjną w imieniu państwa.

Legalizacja szarej strefy w strategicznej przyszłości centrum usługowego powinna odbywać się według ściśle określonego planu. Nie chodzi tu o specjalnie stworzone schematy, opracowane w celu świadczenia usług administracyjnych wbrew oficjalnej procedurze. Problem polega na tym, że w trakcie niedoskonałego planowania strategicznego, regulującego rozwój działalności centrum usługowego, pojawią się kwestie proceduralne, które nie były we właściwy sposób opracowane i mogą doprowadzić do zakłócenia procedury wykonania usługi administracyjnej. Na przykład bezpośrednio dla klienta te niedogodności mogą się objawiać brakiem możliwości zapisania się do kolejki w celu otrzymania usługi przez długi okres lub wydłużonym czasem oczekiwania na podjęcie decyzji dotyczącej sprawy klienta, i wieloma innymi. Takie luki w świadczeniu usługi administracyjnej mogą pobudzać klienta do poszukiwania innych, nielegalnych dróg rozwiązania jego problemów. Planowanie strategiczne powinno przewidzieć naprawę takich błędów proceduralnych, które doprowadzają do podobnych sytuacji.

Okresowa kontrola kwalifikacji pracowników w centrum usługowym, ich umiejętności zawodowych i kompetencji, odpowiednio do zajmowanych stanowisk, ma być skierowana na poprawę kwalifikacji personelu, w pierwszej kolejności specjalistów i kierowników na różnych poziomach. System oceny pracowników powinien się opierać na takich zasadach, jak: przejrzystość; kompletność wydajności systemu i zachowania specjalisty; wzajemne powiązanie pomiędzy oceną bieżącą a oceną specjalisty na koniec okresu objętego oceną; indywidualne podejście i uwzględnienie opinii publicznej; obiektywizm i uzasadnienie rekomendacji atestacji komisji; obowiązkowość podjęcia działań organizacyjnych w celu motywowania lub pociągnięcia do odpowiedzialności specjalisty zgodnie z otrzymaną oceną.

Zorientowanie na klienta menedżerów centrum usługowego powinno się przejawiać ich zdolnością do wykonywania całkiem niestandardowych i indywidualnych działań, skierowanych na zaspokojenie potrzeb odbiorcy w celu przekształcenia go w klienta lojalnego. Takie podejście pobudza pozytywne emocje odbiorcy usługi administracyjnej, dzięki czemu klient ponownie zwraca się po otrzymanie usługi, a także skutkuje to zdobyciem nowych klientów dzięki otrzymanym rekomendacjom. Głównymi zasadami menedżerów zorientowanych na klienta muszą być: praca wtedy, kiedy jest to potrzebne klientowi; w pierwszej kolejności

zrobienie tego, co było obiecanie; pomaganie klientowi w drobiazgach, niewymaganie dodatkowej opłaty; udoskonalenie serwisu tak, żeby klient zawsze mógł łatwo wnieść skargę/uwagi i otrzymać szybką odpowiedź; traktowanie każdego telefonu od klienta jako inwestycji, w celu udoskonalenia centrum usługowego; w razie potrzeby zawsze wyjaśnianie algorytmu swojego działania; zwracanie szczególnej uwagi na drobiazgi w pytaniach klienta; zawsze staranie się, by wykonać pracę lepiej. Działania te pozwolą zagwarantować centrum usługowemu zdobycie sympatii klienta.

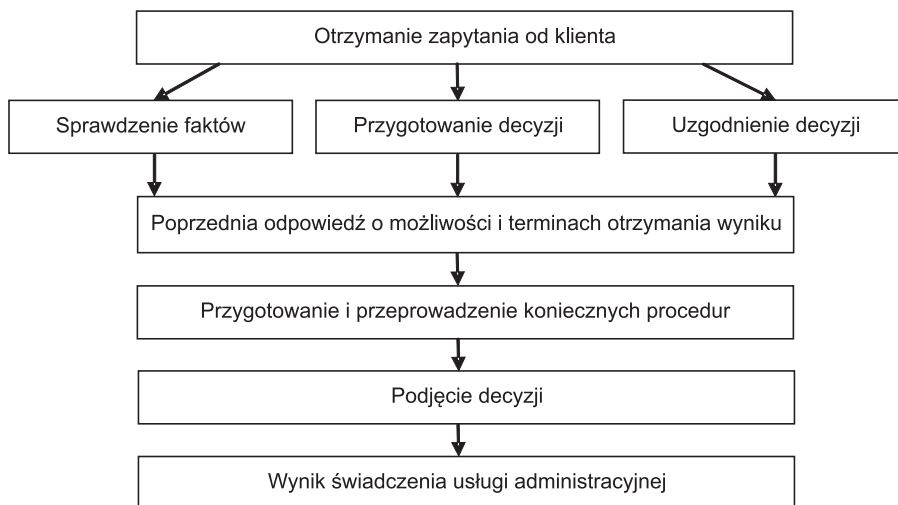
Takie podejście jest również korzystne z punktu widzenia perspektywy strategicznej, chociaż czasem pochłania dużo zasobów. Żeby funkcjonować w centrum usługowym zorientowanym na klienta, trzeba przede wszystkim znać potrzeby swoich klientów. Dlatego konieczne jest stworzenie infolinii telefonicznych i dalsza analiza tematyki, charakter oraz „nastrój” wszystkich pytań. W procesie zarządzania centrum usługowym jego kadra zarządzająca powinna opracować konkretny plan strategiczny motywacji pracowników. Ważne jest, żeby motywacja opierała się na idei „służyć ludziom”, co pozwoli każdemu pracownikowi odczuć swoją przynależność do zespołu i współodpowiedzialność w niesieniu misji poprzez pracę w tym konkretnym centrum usługowym. Również progresywny system materialnego wynagrodzenia pracowników i ich perspektyw zawodowych zwiększą znacznie efektywność pracy.

Etapy wykonania usługi administracyjnej

Kształtowanie strategii rozwoju centrum usługowego w celu świadczenia usług administracyjnych obywatelom w instytucjach publicznych powinno się opierać na ciągłym monitoringu potrzeb obywateli, badaniu trudności, jakie pojawiają się na etapach zarządzania i administrowania poszczególnymi usługami, na możliwości motywowania menedżerów, którzy bezpośrednio świadczą usługi administracyjne, i stworzeniu planu strategicznego z priorytetami rozwoju poszczególnych usług. Ten rozwój powinien być oparty na innowacyjnych technologiach, które spełnią funkcje proaktywnej platformy dla efektywnej pracy w późniejszej działalności centrum usługowego.

Na rysunku 2 przedstawiono zoptymalizowany algorytm etapów świadczenia usługi administracyjnej oparty na innowacyjnych zasadach.

Główną składową innowacyjności powinno tu być zwiększenie uprawnień menedżera, który świadczy usługę administracyjną. Pozwoli to zyskać dużo czasu na uzgodnienie decyzji na różnych etapach (podejmowanie większości decyzji przez niego samego). Takie podejście uniemożliwi blokowanie pośrednich decyzji przez poszczególnych pracowników na etapach uzgadniania decyzji i zmniejszy pole nadużyć korupcyjnych. Należy wówczas również zwiększyć poziom odpowiedzialności menedżera świadczącego usługę administracyjną za podjęte decyzje w celu zbilansowania ilości czasu poświęconego na podjęcie decyzji i jakości wykonanej usługi.



Rysunek 2. Główne etapy świadczenia usługi administracyjnej opartej na innowacyjnych zasadach

Źródło: opracowanie własne

Problemy na różnych etapach świadczenia usług administracyjnych

Problemy, jakie mogą powstawać w trakcie świadczenia usług administracyjnych, noszą charakter ryzyka wskutek braku spójności działania mechanizmu przedstawionego na rysunku 1. W różnych państwach przyczyny te mogą objawiać się w inny sposób, w zależności od czynników makroekonomicznych, politycznych, socjalnych i technologicznych. Główne ryzyka i problemy, jakie mogą się zdarzyć podczas wykonywania usługi administracyjnej przez centrum usługowe, sklasyfikowano w tabeli 2. Są one w pierwszej kolejności związane ze słabym planowaniem strategicznym rozwoju jego działalności. Taki brak określenia ram rozwoju wywołuje niestabilność zarządzania strukturą organizacyjnej. Bardzo często w organizacjach, w których odbywa się reformowanie zarządzania strukturą organizacyjnej, na skutek wprowadzenia nowych zasad i metod pracy zawiązują się grupy pracowników przeciwstawiających się nowym zmianom.

Zjawisko to powstaje z powodu braku określenia ram rozwoju i braku pewności pracownika co do jego przyszłości zawodowej i możliwości awansu w danej organizacji. Bardzo ważne jest wyjaśnianie pracownikom misji organizacji oraz strategicznych, taktycznych i operatywnych celów, po to żeby objaśnić rolę i plan rozwoju zawodowego konkretnego pracownika w ogólnej strategii rozwoju organizacji. Pozwoli to pokazać wyraźne, logiczne i prognozowane wytyczne (punkty) orientacyjne wzrostu kwalifikacji zawodowych pracowników i organizacji

w całości, co zabezpieczy strategiczną elastyczność jej struktury organizacyjnej, wyraźnie uściśli podział obowiązków pracowników i doprowadzi do przyspieszenia podjęcia i realizacji decyzji administracyjnych.

Tabela 2

Klasyfikacja problemów i ryzyk wpływających na jakość świadczenia usługi administracyjnej przez centrum usługowe

Problem	Ryzyko
Ograniczenie dostępu do informacji niezbędnej dla świadczenia usług administracyjnych	Nieprzygotowanie odbiorcy usługi
Usterki w pracy systemu elektronicznego przepływu dokumentów	Zwiększenie czasu świadczenia usługi, błędy w dokumentach
Podział usługi administracyjnej na kilka odpłatnych usług	Znaczne obciążenie finansowe odbiorcy usługi
Ustalenie w centrum usługowym grafiku przyjmowania obywateli w niedogodnych dla nich terminach i godzinach	Brak możliwości otrzymania usługi administracyjnej w określonym terminie (wtedy, kiedy powstaje potrzeba)
Przekładanie obowiązku kompletowania zaświadczeń lub zbioru dokumentów z instytucji administracyjnych na osoby fizyczne i prawne	Wysoki poziom biurokracji
Wymaganie od osób fizycznych i prawnych dokumentów, które nie są określone ustawodawstwem albo są w formie nieprzewidzianej ustawodawstwem	Niesumienne wykonanie, korupcja
Obecność nieprzewidzianych przez prawo rodzajów usług administracyjnych	Niedopracowany tryb wykonania usługi administracyjnej
Bezpodstawnie długi okres świadczenia niektórych usług	Otrzymanie usługi w niewłaściwym czasie
Bezpodstawny pobór opłat lub bezpodstawne wysokie stawki taryf za świadczenie poszczególnych rodzajów usług administracyjnych	Brak możliwości na otrzymanie usługi w wysokiej jakości przez „socjalnie wrażliwe” kategorie obywateli
Faktyczne zobowiązanie klientów za otrzymanie dodatkowo płatnej usługi	Przejawy składowej korupcyjnej w trakcie świadczenia usługi
Stosunek do klienta jako do petenta, orientacja nie na zaspokojenie potrzeb, a na formalne dotrzymanie procedury	Brak profesjonalizmu, który odzwierciedla się w podejściu niezorientowanym na klienta, co skutkuje niską jakością usługi

Źródło: opracowanie własne

Podsumowanie

Podsumowując, kształtowanie strategii rozwoju centrum usługowego, które świadczy usługi administracyjne obywatelom w instytucjach publicznych, powinno się opierać na ciągłym monitoringu potrzeb obywateli, badaniu trudności, jakie powstają na etapach zarządzania i administrowania oddzielnych usług, możliwościach podnoszenia motywacji menedżerów, którzy bezpośrednio świadczą usługi administracyjne, a także na budowie konkretnego planu strategicznego z priorytetami rozwoju oddzielnych serwisów. W organizacjach publicznych przede wszystkim konieczna jest optymalizacja procesu podjęcia decyzji na poziomie konkretnych wykonawców usługi administracyjnej. Główny cel to uniknięcie zbędnych kroków i decyzji, które przedłużają czas świadczenia i wykonania usługi, stwarzając w ten sposób dyskomfort dla klienta, który zamawia konkretną usługę. W trakcie reformowania takiego typu organizacji powinny one przekształcać się w komfortowe centra usługowe, które wykorzystują innowacyjne technologie, żeby mieć możliwość obsługi klientów na nowym, wysokim poziomie. Jakość usług administracyjnych będzie wzrastać, jeśli ich świadczenie zostanie maksymalnie zdecentralizowane, zostaną zabezpieczone konkurencyjną opłatą za wykonywaną pracę w jednostkach administracyjnych, będą wykonywane z właściwymi standardami i zgodnie ze współczesnymi formami świadczenia usług administracyjnych.

Bibliografia

- Ashton K. (2009), *That 'Internet of Things' Thing: In the real world, things matter more than ideas*, "RFID Journal".
- Barczyk Z., Biniński J., Szczupak B. (2002), *Przedsiębiorczość gminna a rozwój lokalny: nowa faza przemian w samorządach lokalnych*, t. I, Górnośląskie Studia Przedsiębiorczości, Oficyna Wydawnicza Górnośląskiej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości im. Karola Gody w Chorzowie, Chorzów.
- Barczyk Z., Biniński J., Ochojski A., Szczupak B. (2001), *Przedsiębiorczość, samorządność, rozwój lokalny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice.
- Denhardt J.V., Denhardt R.B. (2007), *The new public service: Serving, not steering*, Routledge, New York–London.
- Document service „DONE!” (2016), <http://gotovo.net.ua/> [dostęp: 12.11.2016].
- Колпаков В.К., Кузьменко О.В., Пастух І.Д., Сущенко В.Д. (2012), *Курс адміністративного права України: підручник*, Юрінком Інтер, Київ.
- Коліушко І.Б. (2012), *Виконавча влада та проблеми адміністративної реформи в Україні: Моногр.*, Київ.
- Kożuch B., Kożuch A. (2013), *Przedsiębiorczość w zarządzaniu samorządowym*, „Zarządzanie Publiczne”, 2(22), s. 137–147, doi:10.4467/20843968ZP.13.012.1186.
- Lazard M. (2002), *Michel de Montaigne, biographie*, Fayard, Paris.

- Mazur D. (2015), *Współpraca sektora nauki, biznesu i administracji publicznej jako główne wyzwanie współczesnej polityki rozwoju miasta na przykładzie Krakowa*, „Zarządzanie Publiczne”, 1(29), s. 1–10, doi: 10.4467/20843968ZP.15.001.3431.
- Osborne D., Gaebler T. (1992), *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*, Addison-Wesley, Reading.
- Oslavskyy N. (2009), *Executive Power in Ukraine: Organizational and Legal Principles. Teach. Manual*, Knowledge.
- Public Service Hall at Georgia (2016), <http://psh.gov.ge/> [dostęp: 12.11.2016].
- The main service center of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine* (2016), <http://hsc.gov.ua/> [dostęp: 12.11.2016].