

NORMOWANIE OBSŁUGI KLIENTA ELEMENTEM STANDARYZACJI PROCESÓW ADMINISTRACYJNYCH W INSTYTUCJACH SEKTORA PUBLICZNEGO

<https://doi.org/10.33141/po.2016.12.09>

Przegląd Organizacji, Nr 12 (923), 2016, ss. 55-64
www.przegladorganizacji.pl

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Maciej Walczak

Wprowadzenie

Celem niniejszego opracowania jest wskazanie dostępnych metod normowania czasu w pracach administracyjno-biurowych, ocena ich przydatności z punktu widzenia procesów realizowanych w instytucjach sektora publicznego oraz wskazanie zaleceń odnośnie do ich praktycznego stosowania¹. Inspiracją dla podjęcia powyższej tematyki stała się próba wykorzystania modelowania procesów w standaryzacji kosztów w jednostkach samorządu terytorialnego, przeprowadzona w okresie marzec-czerwiec 2015 r. Jednym z kluczowych problemów w trakcie realizacji wspomnianego projektu było bowiem określenie czasów realizacji czynności na poszczególnych stanowiskach. Zaprezentowane przykłady zastosowań metod stanowią badania własne autora.

Pod pojęciem normowania czasu pracy biurowej rozumiane jest „systematyczne ustalanie normatywnego czasu wykonywania ruchów roboczych, czynności, operacji i realizacji określonych procedur administracyjno-biurowych oraz wyznaczenie normatywnej struktury zużycia czasu pracy stanowiska biurowego przy wykorzystaniu technik

mierzenia i normowania czasu pracy” (Czekaj i in., 1993, s. 111). Za funkcję główną normowania należy uznać ustalanie czasu niezbędnego dla realizacji badanych czynności. Ponadto wyniki normowania stają się podstawą uzyskania szeregu innych informacji, istotnych z punktu widzenia zarządzania daną jednostką organizacyjną. Będzie to przede wszystkim określenie czasu trwania i pracochłonności analizowanego procesu². Tym samym możliwe staje się przeprowadzenie etatyzacji oraz oszacowanie kosztów realizacji określonych działań lub funkcji. Dokonywanie tego typu analiz i obliczeń w przypadku przedsiębiorstw stało się powszechną praktyką. Zgodnie z założeniami koncepcji Nowego Zarządzania Publicznego (ang. New Public Management), taką samą praktyką powinno stać się również w odniesieniu do instytucji sektora publicznego. Koncepcja ta bowiem zakłada adaptowanie na potrzeby sektora publicznego metod i technik zarządzania sprawdzonych w przedsiębiorstwach. A zatem takich rozwiązań, które ułatwią zorientowanie się administracji na skuteczność i ekonomiczność działania oraz jakość świadczonych usług,

jak również staną się podstawą do podejmowania działań, których celem będzie zadowolenie już nie tyle klienta co utrzymującego sektor publiczny klienta.

Specyfika obsługi klienta sektora publicznego a jej standaryzacja

Poszukiwanie wzorcowych rozwiązań i standaryzacja działania są istotnymi elementami procesu doskonalenia funkcjonowania organizacji. Zależność ta została zauważona już we wczesnej fazie formowania się nauk o zarządzaniu – czego potwierdzeniem jest chociażby opracowany przez F.W. Taylora system organizacji pracy. Standaryzacja procesów jest także jedną z zasad pracy w koncepcji *lean management*, w której stanowi podstawę rotacji stanowiskowej (Martyniak, 2002, s. 106), wysokiej jakości produktów czy eliminacji różnego rodzaju marnotrawstwa w procesach.

Warto zaznaczyć, że z punktu widzenia zarządzających organizacją pożądana jest stałość warunków realizacji procesów. Stabilne warunki sprzyjają optymalizacji i standaryzacji przebiegu procesu. Jednak realne środowisko często niesie ze sobą niepewność, źródłem zmian jest również wewnątrz organizacji. Stan braku stabilności obrazuje definicja procesu podana przez J. Głowczyka (2000, s. 279), w myśl której procesem jest „wszelki ciąg czynności lub zdarzeń następujących kolejno, równocześnie, czy w sposób nieuporządkowany i wzajemnie na siebie oddziałujących, prowadzący w sposób zamierzony lub losowy do spowodowania określonego wyniku”.

Obsługa klienta posiada zarówno szereg różnic, jak i podobieństw w porównaniu z innymi procesami realizowanymi w przedsiębiorstwach³. W przypadku sektora publicznego charakteryzuje się ona licznymi cechami specyficznymi, odróżniającymi ją od analogicznej obsługi realizowanej w przedsiębiorstwach komercyjnych. Źródłem różnic są przede wszystkim uwarunkowania prawne, znajdujące swoje odzwierciedlenie w definicji obsługi w urzędzie zaproponowanej przez B. Gajdzik (2004, s. 24) – „zespół, ciąg, łańcuch kolejnych działań podejmowanych przez urząd w ramach przyznanego mu kompetencji (uprawnień), mających umocowanie w ściśle określonych prawnych formach działania administracji publicznej niezbędnych do rozpatrzenia i zakończenia sprawy, z jaką klient zwraca się do urzędu, w sposób, który zapewni wykonywanym usługom odpowiednią jakość”. Do czynników kształtujących obsługę w urzędzie należy zaliczyć przede wszystkim:

- inny cel funkcjonowania jednostek publicznych, którym nie jest generowanie zysku, a świadczenie usług niezbędnych dla prawidłowego funkcjonowania państwa,
- redystrybucję dochodów uzyskiwanych przez państwo (nie obowiązuje zasada samofinansowania),
- zakres świadczonych usług określają przepisy prawa (nie jest możliwe odmówienie obsługi zainteresowanemu podmiotowi, jeżeli wynika ona z aktów prawnych),
- uwarunkowania prawne sposobu realizacji określonych zadań – zdaniem M. Bugdola (2011, s. 38), zapisy

zawarte w rozporządzeniach i ustawach, regulujące zasady funkcjonowania jednostek publicznych, w wielu przypadkach wręcz uniemożliwiają stworzenie efektywnych procesów administracyjnych,

- wyższy poziom zróżnicowania klientów (jednostki administracji obsługują nie tylko obywatele, ale również firmy, instytucje, media, stowarzyszenia, społeczności lokalne) skutkujący zwiększoną różnorodnością dostarczanych „produktów” (Grycuk, 2011, s. 2),
- dominację procesów informacyjnych, w związku z tym w przeważającej mierze jest to praca z dokumentami (występują głównie czynności o charakterze administracyjno-biurowym),
- towarzyszący procesowi obsługi element niepewności związany z zachowaniem klienta, który może być np.: nieprzygotowany do obsługi (np. brak niezbędnych dokumentów), nie poinformowany, wyrażać postawę roszczeniową itp.

Na specyfikę obsługi klienta oddziałują ponadto dwa dodatkowe aspekty. Pierwszym z nich, podkreślanym przez M. Jedlińskiego i D. Delektę (2004, s. 41), jest postrzeganie przez klienta czasu poświęconego jego osobie jako elementu niosącego wartość. Drugim, szczególnie związanym z wprowadzaniem technologii informatycznych, jest niebezpieczeństwo przeniesienia uwagi pracowników z potrzeb klientów na techniczne aspekty obsługi systemu komputerowego (Cichoń, 2005, s. 33).

Część z wymienionych powyżej czynników kształtujących proces obsługi klienta w sektorze publicznym prowadzi do powstawania różnic w jego realizacji przy kolejnych powtórzeniach, co istotnie zwiększa trudność optymalizacji procesu obsługi i jego standaryzacji. Wynika to ze specyfiki pracy biurowej, która cechuje się niejednorodnym charakterem wykonywanych czynności. Najwyższą powtarzalność posiadają prace wykonawcze i rutynowe. Stąd też badania najczęściej prowadzi się w przekroju tzw. specyficznych i uniwersalnych elementów pracy biurowej. Czynności specyficzne wynikają z charakteru zadań wykonywanych w poszczególnych komórkach organizacyjnych (np. w kasie urzędu będą to: drukowanie potwierdzenia wpłaty, wydawanie reszty, sporządzanie raportu kasowego, sprawdzanie autentyczności środków płatniczych). Elementami uniwersalnymi są typowe czynności występujące na stanowiskach pracy biurowej (np. redagowanie pisma w edytorze tekstu, wprowadzanie danych do arkusza kalkulacyjnego, rozmowa telefoniczna, delegacja, wyjście do innego działu, czynności o charakterze prywatnym). W warunkach rzeczywistych badanie najlepiej prowadzić z uwzględnieniem zarówno specyficznych, jak i uniwersalnych elementów pracy biurowej (Czekaj i in., 1993, s. 111–112).

Należy mieć również świadomość, że omawiane w niniejszym opracowaniu czasowe aspekty realizacji obsługi klienta w instytucjach sektora publicznego są istotnym, lecz nie jedynym aspektem kształtowania jej jakości. W literaturze brak jest jednak jednoznacznej odpowiedzi, jakie kryteria oceny w przypadku obsługi w urzędzie są najważniejsze. Na przykład P. Stach i J. Bąk (2008, s. 100) proponują, aby podstawowymi kryteriami

pomiaru jakości były: wygląd otoczenia realizacji obsługi, dostosowanie urzędu do obsługi klientów, staranność pracowników w rozpatrywaniu spraw, umiejętności interpersonalne urzędników, dostępność urzędników (w tym czas oczekiwania na kontakt z urzędnikiem), indywidualne podejście i zrozumienie potrzeb klientów. Z kolei R. Polak (2014, s. 120) za istotne elementy obsługi klienta urzędu gminy identyfikuje: sprawność obsługi, kompetencje urzędnika, wygodę w składaniu wniosków, przyjazną atmosferę, czas oczekiwania na przyjęcie, profesjonalizm urzędnika, pomoc w wypełnianiu dokumentów, indywidualne traktowanie interesantów, sposób odnoszenia się urzędnika, rzetelność obsługi, klarowność wyjaśnień i inne. Dodatkową trudność przy pomiarze jakości stanowi duża subiektywność oceny poszczególnych jej elementów.

Metody i bariery normowania w procesach pozaprodukcyjnych

Normowanie wykonania danej czynności realizowane jest z wykorzystaniem określonej metody. Wyboru tej metody dokonuje się na podstawie szeregu kryteriów zarówno o charakterze ilościowym, jak i jakościowym, takich jak np. specyfika procesu rzutująca na powtarzalność czynności oraz czasy ich trwania, warunki panujące na stanowiskach i ich zmienność (Żurek i in., 2006, s. 43). Ogólnie narzędzia służące pomiarowi czasu dzielone są na bezpośrednie, czyli takie, gdzie występuje bezpośrednia obserwacja pracujących, lub pośrednie, w których ustalenie czasu pracy dokonywane jest na podstawie syntezy danych z wykorzystaniem systemów normatywów czasowych (ang. Predetermined Motion Time Systems) czy szacunków analitycznych (Muhlemann i in., 2001, s. 289–290).

Do najbardziej popularnych metod ustalania czasu wykonania w procesach pracy zaliczane są (Żurek i in., 2006, s. 43): chronometraż, obserwacje migawkowe, obliczanie czasu na podstawie parametrów procesu, porównywanie i szacowanie, ankietowanie i technika wywiadu, autorejestracja, w tym samoczynny zapis wykorzystania czasu, systemy czasów elementarnych, normatywy czasów, analiza przebiegu obejmująca szereg systemów pracy, ustalanie czasu przepływu, ustalanie danych zakładowych i metody symulacji.

W praktyce upowszechniony jest pogląd, że stosowanie w biurze metod normowania sprawdzonych w pracach produkcyjnych jest bardzo ograniczone lub wręcz pomiary tego typu są w ogóle niemożliwe (Muhlemann i in., 2001, s. 302; Mikołajczyk, 2002, s. 246). Stanowisko takie jest argumentowane:

- brakiem możliwości mierzenia pracy o charakterze umysłowym,
- nieregularnością i różnorodnością pracy w biurze (duża zmienność wykonywanych zajęć w porównaniu z pracami produkcyjnymi o charakterze seryjnym, częste odrywanie do innych zadań), które to cechy z jednej strony czynią jej mierzenie bezcelowym, a z drugiej strony wręcz uniemożliwiają jej pomiar,

- szczególnym uprzywilejowaniem prac biurowych względem prac fizycznych wynikającym z hierarchii stanowisk w organizacji i charakteru powstającego w ich rezultacie „produktu”.

A.P. Muhlemann, J.S. Oakland, K.G. Lockyer (2001, s. 302) uważają jednak część z tak sformułowanych argumentów za mało istotne. Po pierwsze – przy rutynowych pracach biurowych praca twórcza stanowi jedynie niewielki element i najczęściej może być realizowana równoległe z towarzyszącą jej aktywnością fizyczną. Po drugie – występowanie zbyt dużej liczby zakłóceń jest często przejawem złej organizacji pracy na stanowisku. Po trzecie – planowanie i kontrolowanie pracy wymaga jej pomiaru, który jest możliwy, co najwyżej będzie bardziej pracochłonny i mniej dokładny.

Wspomniani autorzy aspekt dokładności pomiaru poruszają na końcu swoich rozważań. Stwierdzają, że nie jest możliwe, a często nawet użyteczne mierzenie pracy biurowej z tak dużą dokładnością, jak dokonuje się tego w przypadku prac produkcyjnych o wysokim stopniu powtarzalności. Ponadto stwierdzają, że w odniesieniu do prac biurowych można stosować wszelkie metody pomiaru pracy. Przy czym w twierdzeniu tym zauważalna jest pewna niekonsekwencja, ponieważ zaraz potem, zdaniem tych samych autorów, użycie chronometrażu nie sprawdza się w praktyce prac biurowych z uwagi na problemy z oceną tempa pracy. Podkreślają natomiast szerokie stosowanie badań migawkowych, jak również powstanie na potrzeby omawianego obszaru licznych metod bazujących na normatywach elementarnych (Muhlemann i in., 2001, s. 302).

Ta ostatnia uwaga jest zbieżna ze stanowiskiem Z. Mikołajczyk, która – wskazując na prowadzone już wcześniej próby mierzenia i normowania pracy biurowej – stwierdza, że metody wykorzystane w pracach produkcyjnych nie mogą być w prosty sposób przenoszone do prac biurowych (w szczególności realizowanych w organizacjach nieprzemysłowych). Tego typu proste analogie można stosować jedynie w odniesieniu do nieskomplikowanych czynności o charakterze manipulacyjnym czy też prac o charakterze kancelaryjnym (Mikołajczyk, 2002, s. 247). Zaś za główną przeszkodę w mierzeniu prac biurowych uznaje fakt, że tylko niektóre aspekty pracy biurowej można zaobserwować na zewnątrz („fizycznie”), a tym samym przeprowadzić ich pomiar, będąc obserwatorem zewnętrznym. Ocena pozostałych aspektów wymaga posiadania precyzyjnej wiedzy na temat „konkretnej procedury, wysiłku i kwalifikacji niezbędnych do wykonania określonych zadań”. Tym samym, powołując się na A. Knox, stwierdza, że jest mało prawdopodobne, aby z zastosowaniem jednej metody było możliwe dokonywanie pomiarów czasu we wszystkich rodzajach pracy biurowej (Mikołajczyk, 2002, s. 247). Wspomniany „wewnętrzny” charakter pracy może stać się także przesłanką stosowania rozwiązań polegających na wykonywaniu pomiaru przez samego wykonawcę. Tym bardziej, że warunki materialne realizacji i przebieg badanych czynności na stanowiskach pracy administracyjno-biurowej najczęściej nie wykluczają sporządzania niezbędnych adnotacji w arkuszu obserwacji.



Wybrane metody i techniki normowania obsługi w pracach administracyjno-biurowych

Czynności obsługi klienta w instytucjach sektora publicznego posiadają w przeważającej mierze charakter prac administracyjno-biurowych, co wynika z realizowanych przez nie funkcji. Powinny zatem być poddawane normowaniu metodami dostosowanymi do tego typu prac. Oprócz uniwersalnych i powszechnie znanych metod normowania, takich jak np. chronometraż oraz fotografia dnia roboczego, istnieją również rozwiązania specyficzne, mogące znaleźć zastosowanie w omawianym obszarze. Zaliczyć do nich należy samofotografię, metodę szacunku ekspertów, metody normatywów elementarnych, automatyczną rejestrację czasu przez system informatyczny, jak również pomiar czasu wykonywany samodzielnie przez pracownika – stanowiący w niniejszym opracowaniu propozycję metody własnej.

Samofotografia

Samofotografię należy zaliczyć do metod obserwacji i rejestracji bezpośredniej. Tym różni się ona od „klasycznej” fotografii dnia roboczego, że prowadzi ją sam wykonawca. Ten sposób badania jest szczególnie zalecany w analizie organizacji pracy kierowniczej i biurowej (Bieda, 2004, s. 119). Podczas realizacji badania wykonawca systematycznie wpisuje do arkusza fotografii dnia roboczego czasy rozpoczynania czynności i zwięzłe ich opisy. Zaletą takiego rozwiązania jest niewątpliwie wygoda badającego, za którego rejestrację czynności prowadzi wykonawca. Za wady należy zaś uznać: brak pełnej kontroli nad przebiegiem badania, niższą wiarygodność danych, konieczność przeprowadzenia instruktażu dla wykonawcy oraz absorbowanie go wykonywaniem dodatkowych prac związanych z rejestracją czynności. Ciekawym wariantem samofotografii jest dołączanie do papierowych dokumentów formularzy obiegu, na których pracownicy poszczególnych komórek nanoszą informacje dotyczące przemieszczeń, czasów realizacji czynności i oczekiwań (przeosztów, zalegania) itp. (Mikołajczyk, 2002, s. 242).

Szacunek ekspertów

W metodzie tej czasy wykonania zostają ustalone przez zespół ekspertów (wykonawców danych czynności, ich kierowników itp.) na podstawie posiadanej wiedzy i doświadczenia. Szacowanie może odbywać się w ramach pracy zespołowej lub indywidualnej. W pierwszym wariantcie zespół w trakcie spotkania ustala czas trwania omawianej czynności. Rozwiązanie takie z jednej strony jest proste i szybkie, jednak posiada również istotną wadę, jaką jest niebezpieczeństwo zdominowania dyskusji przez jednego, najaktywniejszego uczestnika i narzucenia przez niego swojej woli pozostałym. Inną niepożądaną sytuacją jest sztywne trzymanie się zajętego na początku stanowiska przez niektórych członków zespołu z obawy przed utratą wizerunku w następstwie zmiany zdania. Wariant drugi polega na indywidualnym wskazaniu przez ekspertów czasu trwania badanego elementu. Jeżeli na postawie zebranych odpowiedzi

nie jest możliwe ustalenie dominanty lub dominanty przybliżonej⁴, wtedy wyniki przedstawia się ekspertom i ponownie prosi ich o wskazanie czasu. W tym wariantcie eksperci nie mogą wymieniać się swoimi doświadczeniami, a samo badanie z reguły przedłuża się w czasie.

Metody normatywów elementarnych

Czasy trwania czynności o charakterze administracyjno-biurowym mogą być ustalone z zastosowaniem metod bazujących na normatywach elementarnych. Za jedną z najpopularniejszych metod tego typu należy uznać metodę MTM, na bazie której powstały metody MODAPTS i MOST (Ćwiklicki, 2011, s. 110–111) oraz warianty tych metod przeznaczone do analizy i normowania prac o charakterze administracyjno-biurowym. Są to (Ćwiklicki, 2011, s. 108, 110–111): MTM-C⁵, Office MODAPTS⁶ i Admin MOST⁷. Metody te, w porównaniu do MTM-1, cechuje mniejsza liczba identyfikowanych ruchów elementarnych oraz ich dostosowanie do specyfiki prac o charakterze biurowym. W efekcie ograniczona została pracochłonność prowadzenia badania przy zachowaniu dokładności zbliżonej do MTM-1.

Przykładowe rozwiązania bazujące na technologiach informatycznych

Informacje o czasie trwania czynności w ramach realizacji obsługi klienta w wielu przypadkach są gromadzone i przetwarzane przez różnego rodzaju systemy informatyczne. Mogą to być:

1. Systemy zarządzania ruchem klientów (potocznie określane mianem „systemów kolejkowych”). Systemy te gromadzą dane dotyczące m.in.: liczby klientów przybywających do systemu obsługi, długości kolejki, przewidywanego i rzeczywistego czasu oczekiwania w kolejce, jak również o czasie przebywania klienta na stanowisku obsługi. Jednak sam pomiar czasu przebywania klienta na stanowisku nie zawiera informacji o przebiegu poszczególnych elementów procesu, co stanowi podstawowe ograniczenie wykorzystania systemu kolejkowego do wyznaczania norm czasowych związanych z obsługą klienta.
2. Systemy zarządzania przepływem pracy (ang. Workflow Management Systems). Systemy te „umożliwiają zarządzanie obiegiem dokumentów i wykonywanie działań manualnych związanych z tymi dokumentami” (Ziemba, Obłąk, 2014, s. 629). Podstawą funkcjonowania tego typu rozwiązań jest przesyłanie dokumentów mających postać elektroniczną, bezpośrednio na stanowiska, którym przypisano poszczególne zadania w danym procesie. Posiadają wbudowane mechanizmy koordynacji i kontroli przepływu pracy pomiędzy uczestnikami procesu (Ziemba, Obłąk, 2014, s. 630). Tym samym możliwe staje się określenie czasu, jaki został poświęcony pracy z danym dokumentem na poszczególnych stanowiskach, w tym stanowiskach obsługi klienta.
3. Inne aplikacje wyposażone w funkcje umożliwiające pomiar czasu określonych czynności, takich jak np. rozmowa telefoniczna czy wypełnianie rubryk w otwartym dokumencie elektronicznym i na tej postawie obliczenie rzeczywistego czasu trwania poszczególnych elementów procesu obsługi klienta.

Propozycja metody własnej – samochronometraż

Klasyczny chronometraż jest narzędziem powszechnie wykorzystywanym w normowaniu prac powtarzalnych. Istotą jego stosowania jest pomiar czasu trwania i tempa wykonania poszczególnych czynności, oczyszczenie szeregu chronometrażowego, obliczenie czasu średniego i narzutów czasu na odpoczynek. Za główny problem przy wykorzystaniu chronometrażu w pracach biurowych należy uznać: szacowanie tempa, niską częstotliwość powtórzeń poszczególnych czynności oraz zmienność warunków ich wykonywania, a także wynikającą z tego faktu dużą rozpiętość uzyskanych wyników z poszczególnych pomiarów.

Stąd też propozycja, aby pomiarów dokonywał sam wykonawca (podobnie jak w metodzie samofotografii dnia roboczego). Konieczne jest w tym celu przygotowanie instrumentu do pomiaru czasu (może to być stoper, aplikacja komputerowa itp.) oraz arkusza rejestracji. W procesie obsługi należy wyznaczyć momenty graniczne rozpoczęcia i kończenia badanych czynności. Moment graniczny powinien być łatwo identyfikowalny, a czas jego trwania pomijalnie krótki w porównaniu z czasem trwania badanej czynności. Wykonawca uruchamia pomiar czasu w momencie rozpoczęcia badanej czynności lub procesu (np. powitanie klienta na stanowisku obsługi, rozpoczęcie wypełniania druku itp.) i po osiągnięciu momentu kończenia wykonywania czynności (procesu) zapisuje w arkuszu wynik pomiaru czasu, odnotowując ewentualne uwagi. Zaletą proponowanego rozwiązania jest brak konieczności angażowania w badaniu dodatkowego obserwatora. Zarówno odczyt czasu, jak i wypełnianie arkusza obserwacji nie wpływają na czas normowanej czynności (są wykonywane poza pomiarem). Wadą natomiast jest to, że wydłużają czas pomiędzy poszczególnymi powtórzeniami badanej czynności, obniżając tym samym wydajność ze względu na odrywanie wykonawcy od jego głównego zadania, związane z koniecznością dokonywania odczytów czasu i adnotacji w arkuszu obserwacji. Dokonywanie pomiarów czasu może również spowodować obniżenie poziomu koncentracji, prowadząc w efekcie do popełniania błędów lub wydłużenia czasu wykonywania poszczególnych powtórzeń. Ponadto, w przypadku prac, w których wykonawca ma istotny wpływ na wydajność, utracona zostanie obiektywność prowadzenia pomiaru, w tym w szczególności ewentualnego szacowania tempa pracy.

Przykłady normowania wybranych czynności obsługi klienta w sektorze publicznym

Poniżej zaprezentowane zostały doświadczenia własne autora w zakresie stosowania szacunku ekspertów, chronometrażu oraz samochronometrażu do normowania czynności obsługi klienta w instytucjach sektora publicznego.

Szacunek ekspertów⁸

Jednym z zadań cząstkowych modelowania procesu „orzekanie o niepełnosprawności” było określenie czasów trwania poszczególnych czynności. W badaniu

wykorzystano metodę szacunku ekspertów. Pracownicy starostwa powiatowego, obsługujący na co dzień osoby ubiegające się o wydanie legitymacji poświadczającej posiadany stopień niepełnosprawności, zostali poproszeni w pierwszej kolejności o przygotowanie wykazu wszystkich czynności wchodzących w skład analizowanego procesu. Łącznie zidentyfikowanych zostało w ten sposób 39 różnych czynności. Na podstawie przygotowanego wykazu czynności oraz procedur obowiązujących w urzędzie sporządzony został graficzny model procesu (najpierw odręcznie na arkuszu papieru, a następnie z zastosowaniem oprogramowania do zarządzania procesami biznesowymi ADONIS firmy BOC Products & Services AG). Po wyeliminowaniu wszelkich rozbieżności pomiędzy modelem graficznym a rzeczywistym przebiegiem procesu pracownicy urzędu zostali poproszeni o oszacowanie czasu trwania poszczególnych czynności. Szacowanie odbyło się w ramach pracy zespołowej. Osoby prowadzące badanie zestawily wszystkie wcześniej zidentyfikowane czynności w tabeli, przeznaczając jedną wolną kolumnę na wpisanie czasów ich trwania. Pracownikom pozostawiono czas na zastanowienie się, dyskusję i uzupełnienie w tabeli wartości czasowych na podstawie swojej wiedzy i doświadczenia.

Czasy trwania zostały określone z dokładnością do 5 minut (jedynie czynnościom o bardzo krótkich czasach przypisano 3 lub 4 minuty). Znamienne jest również, że po upływie kilku tygodni od dokonania pierwszego oszacowania, na prośbę pracowników, przeprowadzona została korekta części z wcześniej podanych wartości czasowych. Na przykład czas trwania czynności „udzielenie informacji” został obniżony z początkowych 30 do 15 minut. Źródłem korekt tego typu było uzgadnianie wspólnego stanowiska w zespole ekspertów oraz zwrócenie baczniejszej uwagi na wpływ czasu podczas codziennej pracy wynikające z powołań do pracy w zespole. Zgłoszone zostały nawet samodzielne inicjatywy dokonywania prób pomiaru z wykorzystaniem zegarka, podejmowane przez urzędników obsługujących klientów.

Chronometraż⁹

Miejscem zastosowania chronometrażu było jedno z biur powiatowych Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa (ARiMR). Pomiary czasu wykonywano przez 7 losowo wybranych dni lipca 2006 r. Za cel prowadzenia badań z jednej strony przyjęto określenie czasu trwania obsługi, z drugiej zaś przeprowadzenie obserwacji oraz poczynienie spostrzeżeń i krytycznych uwag, będących podstawą opracowania zmian w procesie obsługi klientów dokonujących zgłoszeń do Systemu Identyfikacji i Rejestracji Zwierząt. Wzór arkusza zastosowanego w badaniu przedstawia rysunek 1.

Podczas pomiarów obserwator, znajdujący się tuż obok obsługującego, zapisywał w arkuszu dla każdego kolejnego interesanta czas rozpoczęcia, opis przebiegu obsługi oraz czas jej zakończenia. Wykorzystany arkusz obserwacji był w swoim układzie analogiczny do arkuszy stosowanych w badaniach metodą fotografii dnia roboczego. Przyjęcie takiego układu arkusza było następstwem spostrzeżenia, że zastosowanie zwykłego zegarka z sekundnikiem jest przy

ARKUSZ OBSERWACJI			
Data:			
Godzina rozpoczęcia:		Godzina zakończenia:	
Instytucja:		Nazwa stanowiska:	
Charakterystyka stanowiska:			
Pomiary dotyczą:			
lp.	czas rozpoczęcia pomiaru	czas zakończenia pomiaru	opis
1			
2			
3			

Rys. 1. Wzór arkusza zastosowanego w badaniu procesu obsługi w ARiMR
Źródło: opracowanie własne

Tab. 1. Wyniki analizy statystycznej pomiarów czasu w biurze ARiMR¹⁰

Parametr	Wartość	Parametr	Wartość
Liczba pomiarów	78	Zakres	1:21:50
Czas średni	0:15:03	Czas minimalny	0:00:40
Błąd standardowy	0:01:39	Czas maksymalny	1:22:30
Mediana	0:10:28	Suma czasów	19:33:16
Odchylenie standardowe	0:14:31	Poziom ufności (95,0%)	0:03:16

Źródło: (Walczak, 2007, s. 213)

czasach obsługi liczonych w minutach równie wygodne co stopera, bowiem faktyczny czas trwania można obliczyć z wykorzystaniem arkusza kalkulacyjnego. Ponadto arkusz ten umożliwia uchwycenie informacji o przerwach w obsłudze wywołanych brakiem kolejnego interesanta (czas zakończenia obsługi w takim przypadku nie pokrywa się z czasem rozpoczęcia obsługi kolejnego interesanta). Ponadto kolumna „opis”, w momencie opracowywania wyników, pozwala na przeprowadzenie analizy powtarzalności czynności związanych z obsługą na badanym stanowisku.

Wyniki analizy statystycznej przeprowadzonych pomiarów czasu dla badanego procesu obsługi w ARiMR przedstawia tabela 1.

Z uwagi na zróżnicowanie spraw będących przedmiotem obsługi oraz różne zachowania klientów (wyższy lub niższy poziom zorientowania w obowiązujących procedurach, lepsze lub gorsze przygotowanie dokumentów, osoby młode i w podeszłym wieku itp.) pomiar tempa realizacji obsługi okazał się bezcelowy. Tym samym pominięto korygowanie uzyskanych pomiarów czasu o tempo pracy wykonawcy.

Samochrometraż

W ramach przygotowywania niniejszego opracowania autor przeprowadził eksperyment polegający na poddaniu pracy o charakterze administracyjno-biurowym

Tab. 2. Wypełniony arkusz pomiarowy samochrometrażu

Lp.	Czas	Uwagi	
		Czytelność pisma	Suma punktów
1	3:26	pismo średnio czytelnie	3,75
2	2:36	-	2,75
3	1:56	-	4,5
4	4:01	pismo bardzo nieczytelne	4
5	2:43	-	2,75
6	2:07	dwie rubryki puste	3
7	2:22	-	1
8	2:14	-	3
9	1:36	pismo bardzo czytelne	4,5
10	2:25	-	5,5
11	1:48	-	3,75
12	1:58	-	4,25
13	3:09	-	4,25
14	3:38	bardzo czytelne, dużo tekstu	5,75
15	2:32	-	4

Źródło: opracowanie własne

pomiarom z wykorzystaniem stopera. Eksperyment został przeprowadzony 17 czerwca 2015 r. Jego głównym celem było sprawdzenie, czy wykonawca może samodzielnie poddać pomiarom chronometrażowym prace powtarzalne, jak również ocena takiego sposobu prowadzenia pomiaru. Badanie przeprowadzono przy zwykłym biurku wyposażonym w komputer. Wykonawca był zarazem obserwatorem badanej czynności. Praca polegała na zapoznawaniu się z treścią papierowego formularza, na którym pismem odręcznym udzielono odpowiedzi na sześć pytań otwartych i przypisaniu każdej z odpowiedzi noty punktowej, następnie

zsumowaniu punktów i wpisaniu wartości w prawym górnym rogu analizowanego formularza. Do pomiaru czasu została wykorzystana aplikacja komputerowa, uruchamiana klawiszem spacji lewą ręką przez wykonawcę. Czas uruchomienia i zakończenia pomiaru został uznany za pomijalnie mały (w sumie wynosił około 1 sekundy). Wyniki zapisywano odręcznie do papierowego arkusza prawą ręką tym samym długopisem, którym wpisywane były noty punktowe w formularzu z odpowiedziami. Dodatkowo, w ostatniej kolumnie arkusza pomiarowego odnotowywano uwagi (jeżeli takowe były) odnośnie do przebiegu mierzonej czynności oraz sumę przydzielonych punktów. Najczęściej w uwagach umieszczane były informacje o czytelności pisma lub objętości odpowiedzi. W ramach eksperymentu przeprowadzono 15 pomiarów², którymi objęto wszystkie formularze zgromadzone w dniu przeprowadzania eksperymentu. Wyniki eksperymentu przedstawia tabela 2.

Średni czas pracy z jednym formularzem wyniósł 2 minuty 27 sekund. W efekcie przeprowadzonego eksperymentu stało się możliwe precyzyjniejsze określenie czasu przekazywania informacji zwrotnej osobom zainteresowanym

wynikiem realizowanej procedury (tj. sumami punktów dla poszczególnych formularzy), w skład której wchodziła badana czynność. Można zatem założyć, że w przypadku gdy złożonych zostało 10 formularzy, wynik z ostatniego będzie znany za 25–30 minut. Informacja taka pozwoli osobie właśnie składającej kolejny formularz podjąć decyzję czy warto czekać, czy też lepiej po wynik przyjść później.

Eksperyment potwierdził obawę o możliwym spadku poziomu koncentracji wykonawcy, czego przejawem było dwukrotne pominięcie włączenia stopera przy rozpoczęciu kolejnego powtórzenia badanej czynności.

Wnioski z badań

Instytucje sektora publicznego zwracają coraz baczniejszą uwagę na jakość świadczonych usług. W przypadku procesów obsługi upływ czasu jest istotnym, aczkolwiek nie jedynym, kryterium oceny jej jakości przez klienta. Z kolei powtarzalność procesu, eliminowanie błędów, utrzymywanie określonych standardów świadczą o profesjonalizmie danej instytucji. Tym samym pojawia się

Tab. 3. Zidentyfikowane podczas badań zalety, wady i zalecenia aplikacyjne przedstawionych w opracowaniu metod pomiaru czasu na potrzeby normowania obsługi klienta

Analizowana metoda	Zalety	Wady	Zalecenia aplikacyjne
Szacunek ekspertów	<ul style="list-style-type: none"> wykorzystanie wiedzy i doświadczenia wykonawców, praca zespołowa; 	<ul style="list-style-type: none"> konieczność zorganizowania spotkania z wykonawcami (oderwanie pracowników od pracy), mało dokładna, subiektywna, możliwość wpływu jednej osoby na pozostałych członków grupy; 	<ul style="list-style-type: none"> podczas spotkania przedstawić zespołowi cel badania, stworzyć warunki do dyskusji, pozwolić wszystkim zainteresowanym przedstawić swoje opinie, poprosić o uzasadnienie i przedstawienie przykładów w przypadku opinii znacznie odbiegających od wskazań pozostałych członków zespołu, po około tygodniu umożliwić dokonanie korekty oszacowanych wartości czasowych;
Chronometraż	<ul style="list-style-type: none"> dokładne poznanie procesu obsługi przez badającego, możliwość pozyskania dodatkowych informacji o rzeczywistych czynnościach wykonywanych na stanowisku; 	<ul style="list-style-type: none"> proces obsługi w instytucjach sektora publicznego charakteryzuje się zazwyczaj niską powtarzalnością, problem z pomiarem tempa pracy wykonawcy, możliwe pojawienie się poczucia skrępowania interesanta i wykonawcy obecnością dodatkowej osoby na stanowisku (obserwatora); 	<ul style="list-style-type: none"> należy stosować w odniesieniu do czynności obsługi o dużej powtarzalności, obserwator powinien być umieszczony po stronie wykonawcy, aby mieć lepsze warunki do obserwacji czynności w procesie obsługi, przed przystąpieniem do właściwego badania należy przeprowadzić kilka pomiarów pilotażowych i na ich podstawie wprowadzić ew. korekty w układzie arkusza pomiarowego, umiejscowieniu stanowiska obserwatora i przyjętej terminologii w opisach czynności obsługi, zdarzyło się kilkakrotnie, że interesanci zwracali się do obserwatora, myśląc, że jest pracownikiem instytucji, w której prowadzone są badania;
Samochronometraż	<ul style="list-style-type: none"> prosty tok postępowania, możliwość wykonania bez potrzeby angażowania obserwatora, pomiary nie są kłopotliwe dla wykonawcy czy też interesanta. 	<ul style="list-style-type: none"> spadek poziomu koncentracji wykonawcy na procesie obsługi, obciążenie wykonawcy dodatkowymi czynnościami (niższa wydajność w okresie prowadzenia pomiarów), możliwość wpływania wykonawcy na uzyskane wyniki, brak możliwości pomiaru tempa pracy (subiektywność pomiaru). 	<ul style="list-style-type: none"> może być stosowany przy czynnościach cechujących się małą powtarzalnością, przeprowadzić instruktarz postępowania przed rozpoczęciem pomiarów, precyzyjnie ustalić z wykonawcą momenty rozpoczynania i kończenia pomiaru czasu oraz jakie dodatkowe informacje na temat przebiegu mierzonych czynności powinny zostać odnotowane w arkuszu obserwacji, osoba odpowiedzialna za prowadzenie badania powinna być obecna na stanowisku przez kilka pierwszych pomiarów, a w razie stwierdzenia nieprawidłowości w jego przebiegu – odrzucić wadliwe pomiaru.

Źródło: opracowanie własne

potrzeba posiadania narzędzi normowania czasu realizacji czynności obsługi. Czynności te w przypadku instytucji sektora publicznego posiadają najczęściej charakter prac administracyjno-biurowych. Należy również podkreślić, że sam zakres standaryzacji procesu obsługi jest różnie interpretowany na poszczególnych poziomach organizacyjnych sektora publicznego. Standaryzację można rozpatrywać w skali danej jednostki organizacyjnej (np. jeden urząd), jak też w skali wielu jednostek świadczących taki sam lub zbliżony zbiór usług (np. w skali województwa, a nawet kraju).

Oprócz klasycznych metod normowania, takich jak chronometraż, obserwacje migawkowe czy fotografia dnia roboczego, w obszarze tym wypracowane zostały rozwiązania dedykowane, których krótka charakterystyka została naszkicowana w niniejszym opracowaniu. Niezależnie jednak od zastosowanego narzędzia, normowanie umożliwia przy tego typu pracach:

- poszukiwanie wzorcowych rozwiązań w zakresie realizacji badanych czynności,
- planowanie czasu realizacji wybranych prac i przekazywanie klientom stosownej informacji zwrotnej,
- sprawowanie kontroli nad pracą systemu obsługi klienta.

Tym samym narzędzia te stają się przydatne z punktu widzenia standaryzacji procesów obsługi klienta. Doświadczenia, zgromadzone podczas realizacji opisanych badań, pozwalają wskazać zalety, wady oraz zalecenia w odniesieniu do praktycznego wykorzystania tych metod (tab. 3).

Szacunek ekspertów jest metodą, która pozwala uzyskać wyniki szybko. Jednak trzeba pamiętać, że są to wartości orientacyjne, obciążone subiektywnym odczuciem wykonawcy. Pomiar tempa pracy, w przypadku bezpośredniej obsługi klienta wydaje się bezcelowy z uwagi na fakt, że bardzo duży wpływ na przebieg tego procesu ma klient, a uzyskane wartości czasowe cechują się dużym rozrzutem (odchylenie standardowe wartości czasowych w przykładzie wyniosło około 15 minut). Przedstawiony w opracowaniu eksperyment z samochronometrażem wskazuje na możliwość przeprowadzenia pomiarów bez konieczności angażowania w tym celu obserwatora. Gromadzone „przy okazji” informacje (w opisanym przypadku była to ocena pisma, objętość tekstu oraz suma przydzielonych punktów) umożliwiają zbadanie wpływu dodatkowych czynników na czas realizacji analizowanej pracy¹². Cechę tę należy uznać za dużą zaletę omawianego narzędzia ze względu na trudność dokonywania tego typu spostrzeżeń w odniesieniu do zajęć o charakterze umysłowym przez niebiorącego udziału w badanym procesie obserwatora. Ujawnioną w eksperymencie wadą samochronometrażu jest niewątpliwie obciążenie wykonawcy dodatkowymi zadaniami oraz poleganie na jego obiektywizmie.

Podsumowanie

Informacja o normach dla poszczególnych czynności posiada istotne znaczenie, ponieważ jest punktem wyjścia dla określenia kosztów realizowanych funkcji przez instytucje sektora publicznego. Tym samym

staje się podstawą precyzyjnego alokowania środków budżetowych tak, aby nie dochodziło do ich marnotrawienia przy zachowaniu wymaganego poziomu jakości świadczonych usług. Normowanie może ponadto stać się ważnym narzędziem wspomagającym racjonalizację i standaryzację procesów.

Podjęte badania umożliwiły sprawdzenie w warunkach praktycznych trzech opisanych narzędzi normowania czasu, jak również stały się podstawą określenia ich zalet, wad oraz zaleceń w odniesieniu do ich praktycznego wykorzystania. Zdaniem autora, kierunkiem dalszych badań powinno stać się określenie zasadności i ewentualne ustalenie sposobów określania czasu niezbędnego na odpoczynek dla prac o charakterze administracyjno-biurowym charakterystycznych dla instytucji sektora publicznego.

dr inż. Maciej Walczak
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Wydział Zarządzania
 e-mail: walczakm@uek.krakow.pl

Przypisy

- 1) Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.
- 2) M. Hammer i J. Champy (1996, s. 49) definiują proces jako „zbiór czynności wymagających na wejściu «wkładu» i dający na wyjściu rezultat mający pewną wartość dla klienta”. W analogiczny sposób ujmuje się to pojęcie również w normach ISO serii 9000: „zbiór działań wzajemnie powiązanych lub wzajemnie oddziałujących, które przekształcają wejścia w wyjścia” (PN-EN ISO 9000, 2001, p. 3.4.1).
- 3) Szczegółowa analiza porównawcza obsługi klienta i procesów produkcyjnych została przedstawiona w pracy M. Walczaka (2008).
- 4) Patrz: tok postępowania zaprezentowany przez Z. Martyniaka (1999, s. 96–97).
- 5) Metoda ta znana jest również pod nazwą MTM Office System (w skrócie MOS). Wariant ten uwzględnia ruchy elementarne typowe dla pracy realizowanej przy biurku i komputerze, takie jak np.: pisanie na klawiaturze, wypełnianie formularzy, wprowadzanie danych, czytanie i pisanie (Richter, 2015, s. 2; SAMTM, 2015).
- 6) Obszerny opis metody Office MODAPTS wraz z przykładami zastosowania prezentują w swoim opracowaniu J. Czekaj, A. Potocki i W. Wdowiak (1993, s. 119–129).
- 7) W latach 70. XX w. na podstawie Basic MOST został opracowany wariant Clerical MOST przeznaczony do analizowania prac o charakterze biurowym. Wariant ten z czasem został unowocześniony i otrzymał nazwę Admin MOST. Głównym jego obszarem zastosowania są prace wykonywane w środowisku biurowym i usługowym (Jamil i in., 2013, s. 45).
- 8) Badanie procesu „orzekanie o niepełnosprawności” zostało przeprowadzone w okresie marzec-czerwiec 2015 r. przez zespół składający się z pracowników Starostwa Powiatowego

w Krakowie, w tym Powiatowego Zespołu ds. Orzekania o Niepełnosprawności i Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. W 2014 r. złożono we wspomnianym urzędzie około 3600 wniosków o orzeczenie niepełnosprawności. Celem prowadzonych badań było sprawdzenie, czy modelowanie procesów może zostać wykorzystane do standaryzacji kosztów w jednostkach samorządu terytorialnego. Tematykę tę podjęto z uwagi na brak obiektywnej metodyki ustalania dotacji celowych na finansowanie zadań z zakresu administracji rządowej w województwie małopolskim. Zgodnie z przepisami podziału tego w przypadku analizowanego procesu dokonuje wojewoda. Brak obiektywnego narzędzia określania kosztu wydania jednego orzeczenia powoduje duże zróżnicowanie wysokości dotacji przyznawanej z budżetu państwa oraz prowadzi do różnego poziomu wkładu własnego powiatów w koszty realizacji danej funkcji (w 2014 r. najniższy oszacowany koszt realizacji badanej funkcji wyniósł 104 zł, a najwyższy 229 zł za wydanie jednego orzeczenia – dane z 21 powiatów woj. małopolskiego). Ważnym elementem nowego rozwiązania, stanowiącym o dokładności wyliczenia kosztów, jest metoda pomiaru czasu trwania poszczególnych elementów procesu, w tym czasów trwania obsługi klienta. Z szerszym, opisem powoływanego badania można zapoznać się w opracowaniu autorstwa M. Ćwiklickiego i M. Walczaka (2015).

9) Przykład zastosowania chronometrażu został opracowany na podstawie pracy M. Walczaka (2007, s. 213).

10) Pomiarami objęto obsługę 80 klientów. Suma czasu wszystkich pomiarów wyniosła 23 godz. 11 min i 21 s. Obliczając statystyki, odrzucono dwa skrajne pomiary wynoszące odpowiednio 10 s oraz 3 godz. 37 min 55 s.

11) Jeden pomiar został odrzucony ze względu na bardzo nieczytelne pismo i związany z nim zdecydowanie dłuższy czas badania formularza. Ponadto wykonawca dwukrotnie zapomniał włączyć pomiar czasu – oba te przypadki również zostały pominięte w analizie.

12) W eksperymencie nie stwierdzono zależności pomiędzy sumą punktów a czasem analizy formularza. Natomiast mała liczba pomiarów z adnotacją na temat czytelności pisma nie pozwala na przeprowadzenie rzetelnej analizy statystycznej odnośnie do wpływu tego czynnika.

Bibliografia

- [1] Bieda J. (2004), *Fotografia dnia pracy*, [w:] H. Bieniok (red.), *Metody sprawnego zarządzania*, PLACET, Warszawa, s. 119–122.
- [2] Bugdol M. (2011), *Sześć sposobów na usprawnianie procesów realizacji usług administracyjnych*, „Przegląd Organizacji”, Nr 12, s. 36–38.
- [3] Cichoń M. (2005), *Jakość obsługi klient w banku*, „Problemy Jakości”, Nr 6, s. 32–35.
- [4] Czekaj J., Potocki A., Wdowiak W. (1993), *Mierzenie i normowanie czasu pracy administracyjno-biurowej*, [w:] Z. Martyniak (red.), *Techniki organizatorskie. Zastosowania w organizowaniu prac administracyjno-biurowych*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków, s. 111–129.
- [5] Ćwiklicki M. (2011), *Ewolucja metod organizatorskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- [6] Ćwiklicki M., Walczak M. (2015), *Modelowanie procesów jako podstawa standaryzacji kosztów w jednostkach samorządu terytorialnego*, „Nauki o Zarządzaniu. Management Sciences”, Nr 3(24), s. 33–45.
- [7] Gajdzik B. (2004), *Jakość usług w administracji samorządowej*, „Przegląd Organizacji”, Nr 7–8, s. 23–25.
- [8] Głowczyk J. (2000), *Uniwersalny słownik ekonomiczny*, „Mega-Druk” Płońsk, Warszawa.
- [9] Grycuk A. (2011), *Lean government, czyli koncepcja szczupłego zarządzania w administracji publicznej*, „Analizy BAS”, Biuro Analiz Sejmowych, 4 lutego, Nr 3(47).
- [10] Hammer M., Champy J. (1996), *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa.
- [11] Jamil M., Gupta M., Saxena A., Agnihotri V. (2013), *Optimization of Productivity by Work Force Management through Ergonomics and Standardization of Process Activities Using MOST Analysis – A Case Study*, „Global Journal of Researches in Engineering”, Vol. XIII, Iss. VI, Version I, pp. 45–56.
- [12] Jedliński M., Delekta D. (2004), *Postrzeganie jakości przez pracowników przedsiębiorstwa bankowego*, „Przegląd Organizacji”, Nr 6, s. 40–42.
- [13] Martyniak Z. (1999), *Metody organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- [14] Martyniak Z. (2002), *Nowe metody i koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- [15] Mikołajczyk Z. (2002), *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [16] Muhlemann A.P., Oakland J.S., Lockyer K.G. (2001), *Zarządzanie. Produkcja i usługi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [17] PN-EN ISO 9000 (2001), *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa, p. 3.4.1.
- [18] Polak R. (2014), *Jakość obsługi klienta jednostki samorządu terytorialnego jako realna wartość marketingowa*, „Współczesne dylematy zarządzania”, Prace Naukowo-Dydaktyczne Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. S. Pignonia w Krośnie, s. 113–135.
- [19] Richter M. (2015), *A Predictive Analytics Approach to Derive Standard Times for Productivity Management of Case – Based Knowledge Work: A Proof – of – Concept Study in Claims Examination of Intellectual Property Rights (IPRs)*, http://www.uta.fi/sis/trim/groups/rime/ieworkshop/index/A%20predictive%20analytics%20approach%20to%20derive%20standard%20times%20for%20productivity%20management%20of%20CBKW-iknow14_post-conference.pdf, access date: 02.09.2015.
- [20] SAMTM (2015), *MTM Office System (MOS)*, http://mtm-association.org.za/?page_id=175, access date: 02.09.2015.
- [21] Stach P., Bąk J. (2009), *Zadowolenie klienta z jakości obsługi w urzędzie – propozycja i ocena skali pomiarowej*, „Organizacja i Kierowanie”, Nr 2, s. 87–97.
- [22] Walczak M. (2007), *SMED jako metoda racjonalizacji procesów masowej obsługi klienta*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków, rozprawa doktorska.
- [23] Walczak M. (2008), *Analiza porównawcza organizacji procesów wytwarzania wyrobów i obsługi klientów*, Zeszyty Naukowe



Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Prace z zakresu metod organizacji i zarządzania Nr 775, s. 67–80.

- [24] Ziemia E., Oblak I. (2014), *Informatyczne wsparcie procesów w administracji publicznej*, „Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych”, Nr 33, s. 619–646.
- [25] Żurek P., Cizak O., Cieślak R., Suszyński M. (2006), *Metody badania czasu pracy w procesach montażu*, „Technologia i Automatyzacja Montażu”, Nr 3, s. 43–46.

Customer Service Time Standardization as a Part of Administrative Processes Standardization in Public Sector

Summary

The article is an attempt to show the standardization of customer service activities as a tool to standardize

processes in the public sector. At the beginning of the article the author presents the issues of standardization of customer service processes in public institutions. Then, the specificity of standardization work of an administrative office and organizational methods used in this area is discussed. Examples of setting time standards for customer service operations in institutions of the public sector, with an indication of the problems that have been encountered in practical terms, have been presented in the final part of the study. The benefits of standardization and standardization of customer service operations in public sector institutions have been emphasized in the summary.

Keywords

customer service, methods of time standardization, administration and office work, public sector
