



**Przedsiębiorcza Uczelnia**

Wyższa Szkoła Pedagogiczna TWP w Warszawie



**Wyższa Szkoła Pedagogiczna TWP w Warszawie**  
**Wydział Nauk Humanistyczno – Społecznych w Olsztynie**  
**Studia Podyplomowe**  
**Kierunek Politologia**  
**Specjalność: Komunikacja w biznesie**  
współfinansowane przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

**Joanna Magdalena Dudzińska**

**Porozumiewanie się z klientem w nowoczesnej administracji  
samorządowej a świadomość prawna patentów**

**Praca dyplomowa  
napisana pod kierunkiem  
dr Wojciecha Jurkiewicza**

Olsztyn 2010



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

## Spis treści

Wstęp.....	3
1. Usługowa rola administracji lokalnej.....	5
1.1.Standardy świadczenia usług w urzędzie.....	5
1.2.Narzędzia i metody doskonalenia usług administracyjnych.....	8
2. Komunikowanie się z klientem.....	10
2.1.Proces komunikowania się z klientem.....	10
2.2.Przeszkody w komunikowaniu się.....	12
2.3.Skuteczne porozumiewanie się.....	14
2.4.Postępowanie z trudnym klientem urzędu.....	18
3. Informatyzacja usług samorządu terytorialnego.....	22
3.1.Koncepcja e-Urzędu.....	22
Zakończenie.....	28
Bibliografia.....	29

## Wstęp

Władza publiczna ponosi odpowiedzialność za dostarczanie usług publicznych, ich dostępność, odpowiednią jakość i jawność kosztów. Zgodnie z art. 16 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej<sup>1</sup> samorząd terytorialny uczestniczy w sprawowaniu władzy. W wyniku decentralizacji funkcji państwa samorząd terytorialny przejął kompetencje świadczenia podstawowych usług publicznych. Stanowią one ważny element w codziennym życiu każdego mieszkańca i istotne jest aby wykonawca usług znajdował się jak najbliżej ich odbiorcy. W odczuciu społeczności lokalnych, ich poziom życia zależy wprost od poziomu usług administracyjnych. Nie ma wątpliwości, że samorząd pełni rolę usługową w stosunku do mieszkańców, którzy używając terminologii rynkowej są jego klientami. Niestety, w języku potocznym, o wiele częściej używane są terminy: strona, petent czy interesant. Użyte w temacie niniejszej pracy słowo „petent” to – zgodnie z definicją Słownika Języka Polskiego<sup>2</sup> - osoba ubiegająca się o coś, składająca podanie w jakiejś instytucji lub załatwiająca coś ustnie w jakimś urzędzie. „Interesant” według tego samego źródła to: osoba, która przychodzi w interesie, w celu załatwienia jakiejś sprawy. Petent czy interesant to osoba, która stara się coś uzyskać, załatwić sprawę, na której jej zależy, składa podanie, a więc jest w sytuacji proszącego (żądanego). Relacja pomiędzy pracownikiem instytucji publicznej a petentem nie jest zatem partnerska, w odróżnieniu od relacji z klientem. Świadomość uprawnień posiadanych przez obywateli i umiejętność korzystania z nich powinny ograniczyć uciążliwość załatwiania spraw. Analogicznie, świadomość pracowników instytucji samorządowych o służebnej roli administracji oraz znajomość przepisów prawa, określających zadania, kompetencje i uprawnienia organów i instytucji niewątpliwie pozytywnie wpływa na poprawę relacji administracja – obywatel albo inaczej urząd – klient i umożliwia skuteczne ich komunikowanie się. Demokratyczne władze istnieją po to, aby służyć obywatelom.<sup>3</sup> Rozważania niniejszej pracy mają za zadanie obalić powszechne przekonanie, że urząd to władza, a nie wykonawca usług, porównywalny z innymi usługodawcami na rynku oraz udowodnić, że instytucje administracji samorządowej podejmują działania mające na celu zapewnienie dobrej obsługi klienta, opierając się na czy-

---

<sup>1</sup> Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 (Dz.U. z 1997 r. Nr 78 poz. 483 z późn. zm.).

<sup>2</sup> Słownik Języka Polskiego, pod red. M. Szymczaka, Warszawa 1979, PWN, t. II, s. 640.

<sup>3</sup> D. Osborne, T. Gaebler, Rządzić inaczej, Jak duch przedsiębiorczości przenika i przekształca administrację publiczną, Media Rodzina of Poznań, Poznań, s. 74.

telnych procedurach, dobrej organizacji pracy, wykonywanej przez dobrze przygotowany i etyczny personel aby efektywnie porozumiewać się z klientami zapewniając szybkość, skuteczną i uprzejmą ich obsługę. Niniejsza praca składa się z 3 części. W rozdziale pierwszym skupiam się na uregulowaniach prawnych działalności samorządów w zakresie obsługi mieszkańców. Zwracam uwagę na prawa klienta w urzędzie oraz standardy świadczenia usług, których opracowanie i wdrożenie poprawia jakość i efektywność obsługi klienta a także polepsza wizerunek urzędu w oczach klientów. W rozdziale drugim poruszam ważną kwestię skutecznego porozumiewania się z klientem. Przy czym klienta traktuję jako jednostkę indywidualną a nie ogół mieszkańców. Bez wątpienia uprzejma obsługa wynika z potrzeby klienta do bycia traktowanym jako niezwykle ważną osobę. Każdy klient urzędu przychodzi z indywidualnym problemem, z indywidualną, dla niego priorytetową, sprawą i z takim podejściem w nowoczesnej administracji jest obsługiwany. Rozdział trzeci to próba ukazania z informatyzowania usług administracyjnych przy obaleniu mitu o tym, że w urzędach panuje wciąż zbyt duża biurokracja i sztywne, zamierchłe procedury.

# Rozdział 1

## Usługowa rola administracji lokalnej

### 1.1 Standardy świadczenia usług w urzędzie

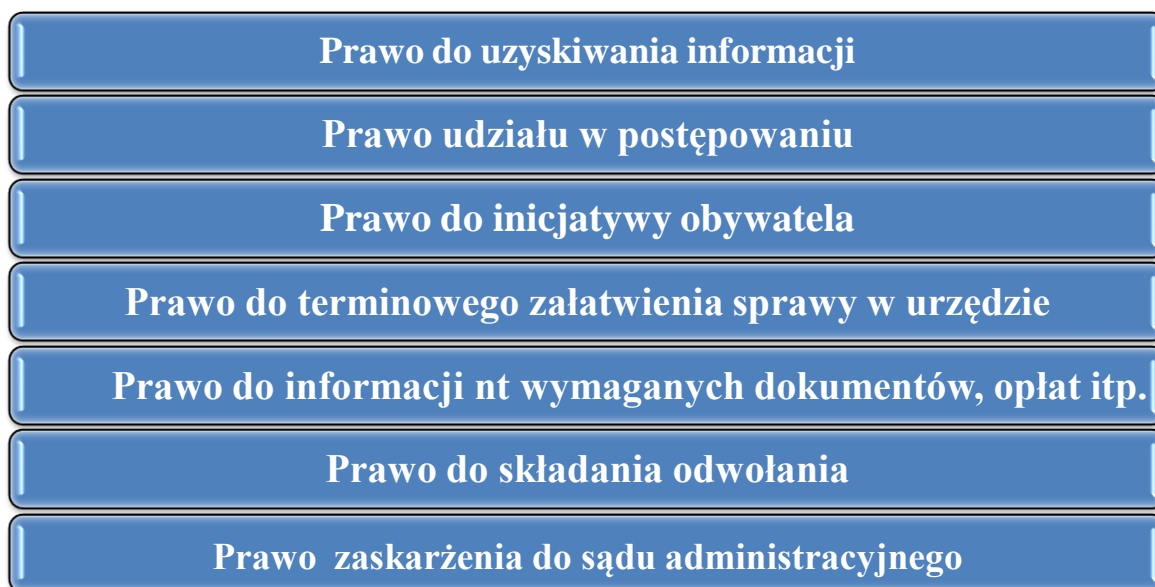
Sprawność urzędu ściśle wiąże się z jakością usług administracyjnych, świadczonych na rzecz mieszkańców, którzy są przecież klientami urzędu. Zaspokajanie potrzeb mieszkańców wymaga organizacji sprawnego zarządzania usługami przez władzę publiczną, która bazując na przyjętej polityce społecznej, zdefiniowanych standardach winna zapewnić odpowiednie warunki do efektywnej realizacji usług. Zdaniem Wiesławy Borczyk, bazującej na „Analizie instytucjonalnej urzędu gminy” opracowanej w ramach Programu Rozwoju Instytucjonalnego można przyjąć następujący podział usług administracyjnych<sup>4</sup>:

1. **Wydawanie dokumentów na wniosek klienta, nie będących decyzjami administracyjnymi, zezwoleniami, koncesjami, np. wydawanie zaświadczeń;**
2. **Wprowadzanie do rejestru (bazy danych) danych uzyskiwanych bezpośrednio od klienta, np. urodzenie dziecka, zawarcie związku małżeńskiego, zgon;**
3. **Wydawanie zezwoleń oraz decyzji w rozumieniu i trybie kodeksu postępowania administracyjnego zgodnie z kompetencją i zakresem zadań urzędu, np. pozwolenie na budowę, wycinkę drzewa;**
4. **Wydawanie zezwoleń i koncesji związanych z działalnością gospodarczą regulowaną przez państwo;**
5. **Czynności związane z udzielaniem informacji publicznej dla klientów urzędu, uwzględniając zasady poufności i tajności informacji, ochrony danych osobowych, ochrony dóbr osobistych, zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa;**
6. **Czynności związane z promocją gminy, powiatu;**
7. **Inne czynności administracyjne, nie wymienione powyżej, np. kserowanie dokumentów, stwierdzanie za zgodność kopii lub kserokopii dokumentu z oryginałem itp.**
8. **Pomoc w korzystaniu ze sprzętu biurowego, w tym ze stanowisk komputerowych z dostępem do intranetu i Internetu, przeznaczonych dla klientów, dostęp do fax-u.**

<sup>4</sup> W. Borczyk, Podstawy zarządzania usługami administracyjnymi, Wydawnictwo sfinansowane za środków ogólnopolskich organizacji samorządowych oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego, Warszawa 2009, s. 22.

Odpowiedzialność za dostarczanie usług przez władzę publiczną oznacza odpowiedzialność za to, by usługa była dostępna, a jakość usługi była zgodna ze znanymi i akceptowanymi społecznie normami. W działalności samorządów standardy usług administracyjnych w pewnym zakresie zostały uregulowane przez ustawodawcę. Podstawowym aktem prawnym regulującym sposób załatwiania spraw przez organy administracji publicznej jest ustawa z dnia 14 czerwca 1960 r. Kodeks postępowania administracyjnego<sup>5</sup>. Ponadto, powszechnie obowiązujące normy postępowania będące podstawą prawną stosunków łączących gminę z jej mieszkańcami można znaleźć w: ustawie z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, ustawie z dnia 29 sierpnia 1997 r. Ordynacja podatkowa czy też ustawie z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych.

Na podstawie przywołanych przepisów każdy klient posiada:



*Opracowanie własne: na podstawie art. 9,10,12,35 i 36 k.p.a.*

Każdy klient urzędu ma prawo żądać szczegółowych informacji o wszystkich okolicznościach, które mogą wpłynąć na ustalenie jego praw i obowiązków (art. 9 k.p.a.). Działania urzędu powinny zapobiegać poniesieniu przez klienta szkody wynikającej z niezajomości prawa. Urzędnik jest zobowiązany udzielić wyjaśnień, a jeżeli sam nie zajmuje się daną problematyką, powinien ustalić i wskazać osobę kompetentną do udzielenia wyjaśnień i wskazówek. Obywatel, którego praw lub obowiązków dotyczy

<sup>5</sup> Ustawa z dnia 14 czerwca 1960 r. Kodeks postępowania administracyjnego (Dz.U. z 1980 r. Nr 9, poz. 26 z późn. zm.).

postępowanie przed urzędem, ma prawo do uczestniczenia w tym postępowaniu oraz może wypowiadać się co do zgromadzonych w sprawie dowodów oraz zgłoszonych żądań (art. 10 § 1 k.p.a.). Sprawy powinny być załatwiane w urzędzie bez zbędnej zwłoki a wymagające postępowania wyjaśniającego nie później niż w ciągu miesiąca, a sprawy szczególnie skomplikowanej – nie później niż w ciągu 2 miesięcy od dnia wszczęcia postępowania (art. 35 k.p.a.).

Oprócz ww. uregulowań prawnych urzędy samorządowe opracowują standardy świadczenia usług administracyjnych. Zasady i procedury opisujące zachowania, czynności i umiejętności, dzięki którym obsługa klienta w urzędzie jest solidna, uprzejma, profesjonalna są zatwierdzane przez organy wykonawcze w formie zarządzeń prezydenta (wójta, burmistrza) gminy. Wśród wielu różnych standardów warto zwrócić uwagę na<sup>6</sup>:

- ❖ **Określenie sposobu przedstawiania się przez telefon i obowiązek pomocy w uzyskaniu kontaktu z właściwą osobą,**
- ❖ **Rozpoczynanie rozmowy od sformułowania: „W czym mogę Pani/Panu pomóc?”,**
- ❖ **Wydłużenie czasu obsługi klientów,**
- ❖ **Uregulowanie sposobu oznakowania wewnętrznego urzędu,**
- ❖ **Dbalność o warunki socjalne i ich dostępność dla klienta: bezpłatna szatnia, poczekalnia, miejsce do wypełniania dokumentów, automat telefoniczny, toalety, kiosk, bufet, palarnia, dostęp do ksero, faksu, komputera z internetem, miejsca parkingowe,**
- ❖ **Wprowadzenie obowiązku noszenia identyfikatorów,**
- ❖ **Określenie standardów ubioru,**
- ❖ **Opisanie procedury obsługi osób niepełnosprawnych,**
- ❖ **Szerokie informowanie o prawach klienta poprzez specjalne plakaty rozwieszane w widocznych miejscach,**
- ❖ **Wprowadzenie kart informacyjnych dla klientów,**
- ❖ **Prowadzenie Katalogu Usług, a w szczególności uruchomienie własnych stron internetowych przez wydziały i jednostki na których winien znajdować się spis**

---

<sup>6</sup> P. Szczęsny, A. Hejda, B. Kozłowska, Zarządzanie usługami w samorządach terytorialnych, Wydawnictwo sfinansowane ze środków ogólnopolskich organizacji samorządowych oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego, Warszawa 2008.

- wszystkich usług oraz wyjaśnienia i stanowiska w sprawach najczęściej zgłaszanych przez klientów oraz opinie w sprawach problematycznych,
- ❖ Wprowadzenie badań satysfakcji klienta, tzw. mierników świadczenia usług,
  - ❖ Możliwość skorzystania z osobnego pomieszczenia w celu odbycia rozmowy bez osób postronnych, po wcześniejszym zgłoszeniu takiej potrzeby,
  - ❖ Informowanie o odwołanym spotkaniu z odpowiednim wyprzedzeniem, podaniem przyczyny oraz propozycją nowego terminu,
  - ❖ Czas obsługi klientów, którzy wcześniej umówili się na wizytę – do 10 min. od ustalonej godziny i czas obsługi klientów bez umówionej wizyty – w ciągu 15 min.,
  - ❖ Oddzwanianie do klienta w ciągu 24 godzin,
  - ❖ Podawanie w korespondencji imienia i nazwiska osoby zajmującej się sprawą, adresu urzędowego oraz numeru telefonu.

Doskonalenie organizacji urzędów w kierunku racjonalizacji usług z uwzględnieniem takich kryteriów, jak: czas trwania, koszt, dostępność, odpowiedni poziom, możliwość automatyzacji niektórych czynności stanowi wyzwanie dla polskich samorządów. Wiele jednostek doskonało jakość świadczonych usług, wdrażając system zarządzania jakością. Prezydent Miasta Olsztyna Zarządzeniem Nr 119 z dnia 2 czerwca 2009r. zatwierdził ósmą edycję „Księgi Jakości Urzędu Miasta Olsztyn”<sup>7</sup>. Polityka jakości Urzędu Miasta Olsztyn przedstawia się następująco<sup>8</sup>:



<sup>7</sup> <http://www.ebok.olsztyn.eu/bip/index.php?t=200&fid=3381>, dostęp z dn. 07.05.2010.

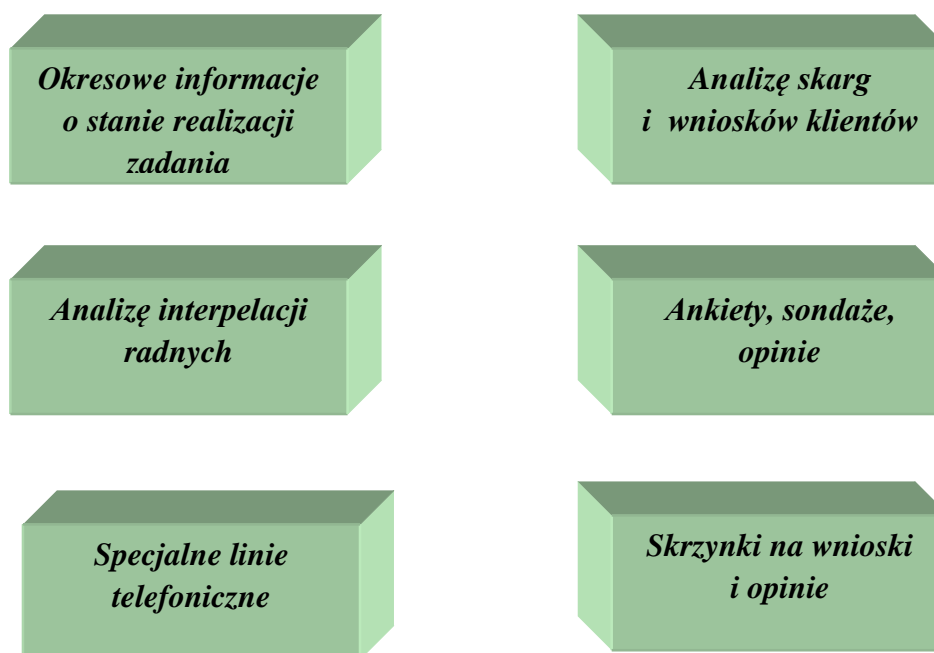
<sup>8</sup> <http://www.ebok.olsztyn.eu/bip/index.php?t=210&id=203790>, dostęp z dn. 07.05.2010.



## 1.2 Narzędzia i metody doskonalenia usług administracyjnych

Wprowadzenie zasady rutynowego zbierania informacji zwrotnej od klientów administracji oraz reagowanie na wnoszone uwagi szybkimi decyzjami daje odczuć mieszkańcom/klientom, że posiadają rzeczywisty wpływ na poprawę skuteczności i efektywności pracy urzędu.

Do narzędzi i metod służących doskonaleniu usług administracyjnych zalicza się:



*Opracowanie własne na podstawie W. Borczyk<sup>9</sup>*

Wnioski oraz skargi stanowią bardzo istotny element informacji zwrotnej pomiędzy urzędem a jego klientem. Załatwianie skarg i wniosków obywateli zostało uregulowane w rozporządzeniu Rady Ministrów z dnia 8 stycznia 2002 r. w sprawie organizacji przyjmowania i rozpatrywania skarg i wniosków (Dz.U. z 2002 r. Nr 5, poz. 46). Skarga to wskazanie przez klienta występowania określonego niezadowolającego problemu lub nieprawidłowości, braku reakcji lub uciążliwości, przy równoczesnym wystąpieniu u niego niezadowolenia i potrzeby podjęcia działań interwencyjnych. Skarga uzasadniona dotyczy sytuacji, w której stan niezadowolający wystąpił rzeczywiście oraz spr-

---

<sup>9</sup> W. Borczyk, op. cit., s. 33.

wa pozostaje w kompetencji i odpowiedzialności samorządu.<sup>10</sup> Celem załatwiania skarg jest odpowiedzialna i adekwatna reakcja na wskazane nieprawidłowości, prowadząca do pomyślnego (o ile skarga jest uzasadniona) załatwienia określonej – indywidualnej – sprawy i jednocześnie do zapobiegania okolicznościom (lub zmniejszania ich występowania), które prowadzą do uzasadnionych skarg mieszkańców. Pomiary dotyczące sposobu załatwiania skarg klientów powinny obejmować:

- **Poziom potrzeby wnoszenia skarg przez klientów;**
- **Poziom dostępności do systemu załatwiania skarg;**
- **Sposób traktowania obywatela przez urzędnika przyjmującego skargę;**
- **Poziom zadowolenia z reakcji na wniesioną skargę.**

Uzasadniona skarga określa wystąpienie rzeczywistego stanu, którego poprawa pozostaje w zakresie odpowiedzialności samorządu. Ogólny poziom uzasadnionych skarg należy określać wartością względną – w odniesieniu do liczby potencjalnych źródeł skarg, tj. w stosunku do liczby klientów, liczby złożonych wniosków a nie w stosunku do wszystkich mieszkańców. Ponadto, przy pomocy wiarygodnych badań ankietowych należy określić liczbę i wskaźnik skarg obywateli, obejmujące zarówno skargi zgłoszone jak i niezgłoszone. Ten typ wskaźnika o wiele wiarygodniej definiuje i ocenia poziom problemów i niezadowolenia obywateli oraz – przy powtarzalności badań – pozwala stwierdzić istnienie określonego trendu (zwiększania lub zmniejszania poziomu niezadowolenia obywateli). Nadto, liczba niezgłoszonych skarg może być równocześnie dobrym wskaźnikiem niedostępności systemu załatwiania skarg oraz, zakresu, w jakim samorząd nie chce, lub nie może załatwić skarg. Mierzy się procent dorosłych mieszkańców, którzy wnieśli skargę oraz mieszkańców, którzy jej nie wnieśli, ponieważ jej zarejestrowanie u określonego urzędnika okazało się trudne lub niemożliwe. Ważne są również pomiary fizycznej dostępności do systemu oraz sposób traktowania przez osoby przyjmujące skargę:

- ✓ *Liczba godzin czynnych tygodniowo telefonów do składania skarg,*
- ✓ *Przeciętny czas oczekiwania, procent czasu, kiedy linie telefoniczne są zajęte,*
- ✓ *Szybkość i punktualność urzędników,*
- ✓ *Brak nadmiernej biurokracji i wymijających odpowiedzi,*
- ✓ *Ogólne nastawienie urzędników (uprzejmość, pomoc, zainteresowanie) oraz bezstronność w reagowaniu na treść skargi.*

---

<sup>10</sup> Mierzenie ilości i jakości usług publicznych jako element Programu Rozwoju Instytucjonalnego, praca zbiorowa, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Warszawa 2004.

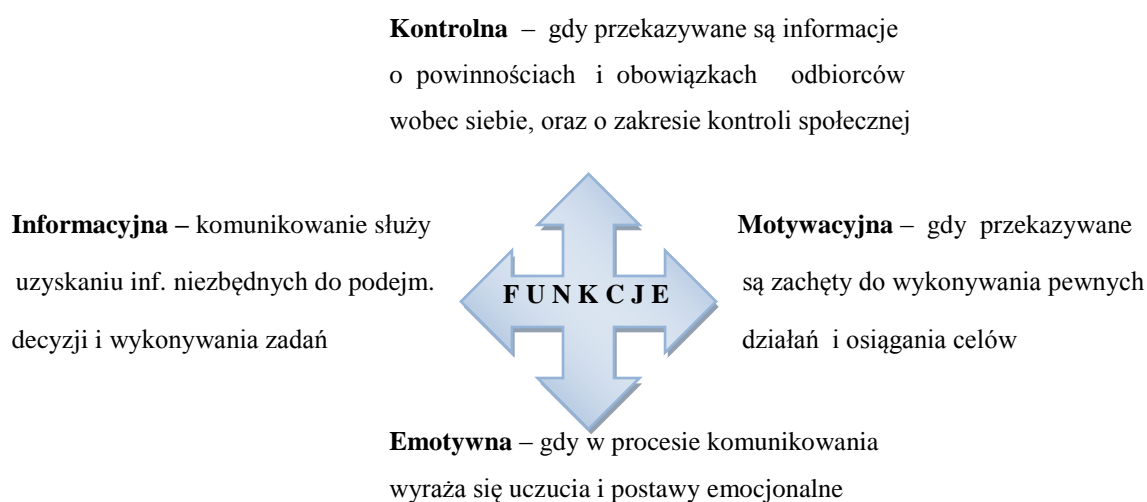
## Rozdział 2

### Komunikowanie się z klientem

#### 2.1 Proces komunikowania się z klientem

Pojęcie „komunikowanie” pochodzi od łacińskiego czasownika *communico*, *communicare* (być w relacji, w związku z, uczestniczyć w, zrzekać się z) i rzeczownika *communio* (wspólność, poczucie łączności). Definicji komunikowania są setki. Najczęściej spotkać można, że komunikowanie jest procesem, dzięki któremu rozumiemy innych i z kolei sami staramy się być zrozumianymi. Komunikacja jest jednym z najważniejszych czynników wpływających na efektywność podejmowanych działań, a biorąc pod uwagę, że niemal 70 % czasu poświęcamy komunikowaniu się – pisaniu, czytaniu, mówieniu i słuchaniu – rozumienie, na czym polega komunikowanie się i jak skutecznie to czynić jest niezwykle ważne dla każdego człowieka.<sup>11</sup>

Wyróżnić można następujące funkcje komunikowania się<sup>12</sup>:

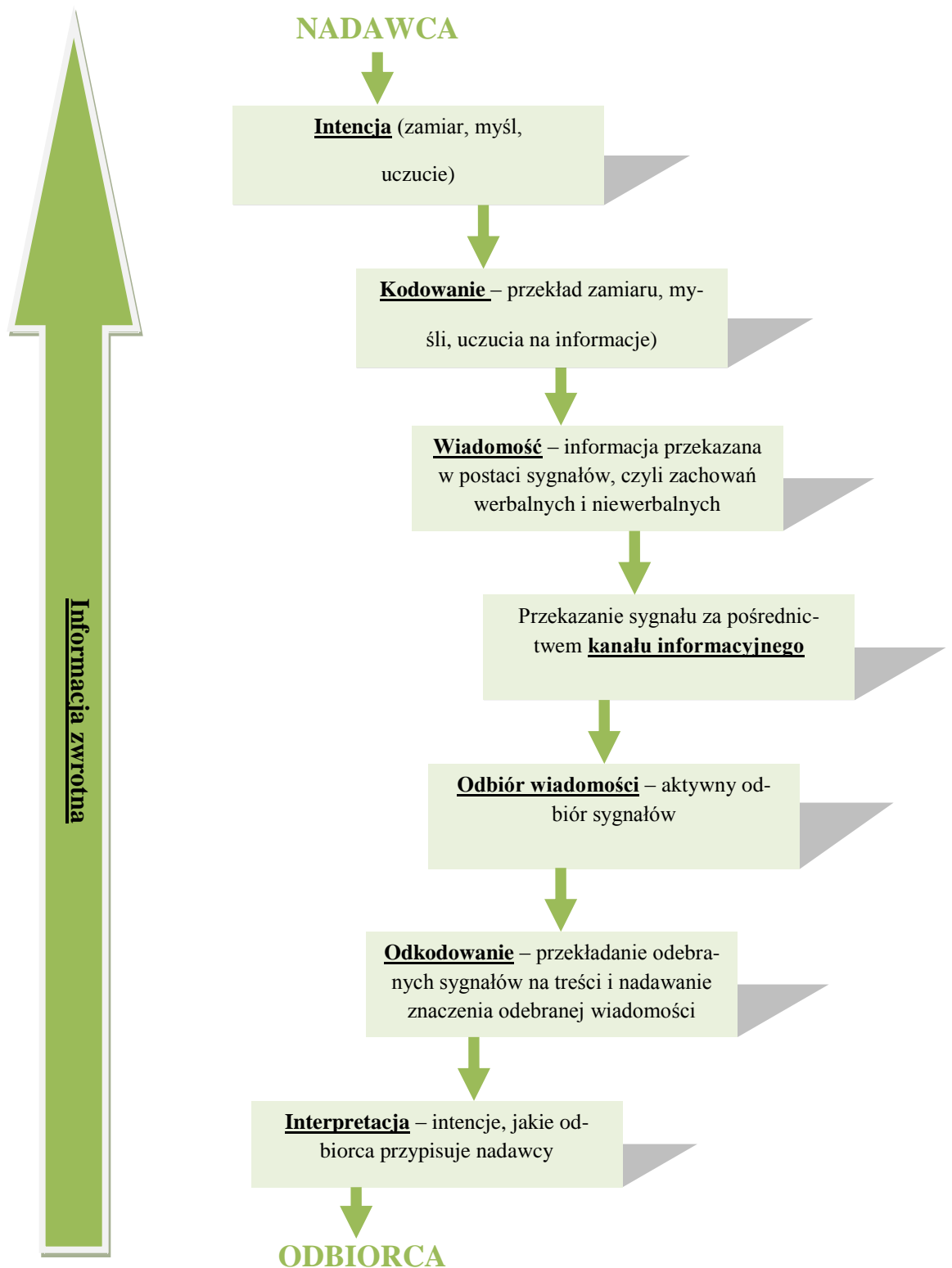


Z kolei proces komunikowania się przebiega w następujący sposób. Najpierw w umyśle nadawcy pojawia się pewna myśl, która następnie jest kodowana i otrzymuje formę komunikatu. Komunikat jest wysyłany do adresata poprzez kanał informacyjny. Adresatem komunikatu jest odbiorca, który musi dekodować przyjęty komunikat tzn. przełożyć użyte symbole na postać zrozumiałą dla niego, dokonać ich interpretacji. Ostatnim ogniwem tego procesu jest sprzężenie zwrotne polegające na sprawdzeniu przez odbiorcę skuteczności przekazania komunikatu w stosunku do intencji nadawcy.

<sup>11</sup> S. P. Robbins, *Zasady zachowania w organizacji*, Zys i S-ka Wydawnictwo, Poznań 2001, s.128.

<sup>12</sup> Za B. Sobkowiak, *Komunikowanie społeczne [w:] Współczesne systemy komunikowania*, pod red. B. Dobek – Ostrowskiej, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1998.

Opisany powyżej model procesu komunikacji:



Źródło: *Komunikacja interpersonalna i asertywność w pracy*<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Komunikacja interpersonalna i asertywność w pracy, materiały opracowane przez Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego w ramach projektu 82/USC/2.4/2006 współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego Unii Europejskiej w ramach SPO „Rozwój Zasobów ludzkich”, Działanie 2.4 „Wzmocnienie zdolności administracyjnych”.

## 2.2 Przeszkody w komunikowaniu się

Każdy czynnik, który utrudnia wymianę informacji jest przeszkodą w komunikowaniu się. Ich różnorodność i powszechność nie pozostawia wątpliwości. Przeszkody w transmisji informacji określa się mianem „szumów informacyjnych”, które mogą mieć fizyczny bądź psychologiczny charakter. Bariery komunikacyjne związane są z trudnościami percepcyjnymi. Percepcja jest procesem interpretowania informacji, nadającym znaczenie otaczającej nas rzeczywistości. Postrzegając informacje wykonujemy dwa działania:

- **selekcjonujemy informacje,**
- **organizujemy i interpretujemy wyselekcjonowane informacje w taki sposób, że jesteśmy w stanie nadawać im znaczenie.**

Komunikowanie mogą utrudniać następujące przeszkody<sup>14</sup> :

- ❖ Przeszkody wynikające **z cech osób komunikujących się**:
  - Sztywność poznawcza (nieumiejętność przyjęcia cudzego punktu widzenia, kierowanie się uprzedzeniami, stereotypami),
  - Egocentryzm, brak empatii,
  - Gwałtowne wyrażanie uczuć lub ich skrywanie,
  - Nadmierna pewność lub niepewność siebie.
- ❖ Przeszkody wynikające **z różnic w postrzeganiu i ocenie** – ludzie o odmiennej wiedzy, doświadczeniu życiowym, odmiennych systemach wartości, czy postawach patrzą i oceniają to samo zjawisko z różnych punktów widzenia.
- ❖ Przeszkody **związane ze stanem emocjonalnych rozmówców** – emocje w znacznym stopniu wpływają na to, jak nadajemy i odbieramy komunikaty.
- ❖ Przeszkody **wynikające z braku zaufania i otwartości**:
  - Filtrowanie informacji, nakładanie masek (udawanie),
  - Celowe zniekształcanie informacji,
  - Manipulowanie rozmówcą.
- ❖ Przeszkody wynikające **z niewłaściwego zakodowania przekazu (różnic językowych)** – te same słowa i zachowania mogą mieć inne znaczenie w różnych środowiskach kulturowych.

---

<sup>14</sup> Idem.

- ❖ **Sprzeczne lub niespójne komunikaty (aspekt niewerbalny)** – sygnały niewerbalne mogą wzmocnić, osłabić lub zaprzeczyć sygnałom werbalnym. Błędy percepcyjne wynikają często z niewłaściwej pozycji ciała rozmówcy, jego mimiki i gestów.
- ❖ Przeszkody związane **z osądzaniem rozmówcy**:
  - Krytykowanie,
  - Etykietowanie,
  - Ocenianie,
  - Schlebianie.
- ❖ Przeszkody związane **z decydowaniem za innych**:
  - Rozkazywanie,
  - Grożenie,
  - Moralizowanie,
  - Pouczanie.
- ❖ Przeszkody związane **z uciekaniem od cudzych problemów**:
  - Odwracanie uwagi, zmienianie tematu,
  - Logiczne, nieuwzględniające emocji argumentowanie,
  - Ignorowanie problemu, pocieszanie.
- ❖ Przeszkody związane **z otoczeniem zewnętrznym**:
  - Szum, hałas, chaos,
  - Nieodpowiednia temperatura pomieszczenia, złe oświetlenie, nieprzyjemne zapachy.
- ❖ **Przeciążenie informacyjne** – przekazywanie odbiorcy zbyt dużej dawki informacji, której on nie może przetworzyć i zapamiętać.
- ❖ Przeszkody związane **z brakiem chęci lub umiejętności słuchania**:
  - Postawa „Wiem swoje”,
  - Postawa „Wiem co powiesz”,
  - Ignorowanie przekazów sprzecznych z naszymi przekonaniem,
  - Przyjęcie postawy oceniającej,
  - Przygotowywanie odpowiedzi,
  - Udzielanie rad,
  - Orientacja na spieranie się, krytykowanie,
  - Egocentryczne słuchanie,
  - Skupianie się tylko na faktach lub werbalnej stronie przekazu.

## 2.3 Skuteczne porozumiewanie się

Nasza skuteczność, jako mówcy zależy zarówno od formy wypowiedzi, jak i przekazywanej treści. Warto, zatem przestrzegać reguł dotyczących się zarówno odpowiedniego przygotowania wypowiedzi, jak też konkretnych zaleceń w kwestii sposobu prowadzenia rozmowy. Najistotniejsze zasady dobrej komunikacji to<sup>15</sup>:

1. **Poznaj samego siebie** – musimy mieć świadomość własnych celów, zamierzeń, cech, preferencji, temperamentu i motywów. Trudno oczekiwać zrozumienia ze strony innych, kiedy sami nie potrafimy zrozumieć siebie. Nadawca powinien mieć jasność tego, co chce przekazać odbiorcy.
2. **Uwzględniaj chwiejność uwagi rozmówcy** – nikt nie jest w stanie odebrać wszystkich naszych przekazów bez względu na to, co mówimy i w jaki sposób. Trzeba liczyć się ze zmiennością uwagi słuchaczy, ich selektywnością, przekraczaniem sensu naszych wypowiedzi. Należy ponadto unikać przeładowania informacyjnego pamiętając o ograniczeniach w zdolności do przetwarzania danych.
3. **Licz się z uczuciami drugiej strony** – powinniśmy zwracać uwagę na stan psychiczny, kondycję emocjonalną słuchacza. Konieczne jest, aby uwzględniać w wypowiedzi perspektywę odbiorcy i używać odpowiedniego kodu czy rodzaju argumentacji.
4. **Zwracaj uwagę na sens, a nie na formę wypowiedzi.** Zrozumienie treści kierowanych do nas przekazów jest pełniejsze, gdy staramy się uchwycić sens całej wypowiedzi, a nie poszczególnych jej fragmentów czy słów. Treść powinna być odbierana w kontekście poruszanego zagadnienia. Zasadniczym błędem jest wyrywanie poszczególnych fragmentów przekazu z jego całościowego kontekstu czy zwracanie przesadnej uwagi na sposób wypowiedzi.
5. **Spróbuj przyjąć punkt widzenia swoich oponentów.** Spojrzenie na sprawę z pozycji partnera, chwilowa zamiana ról jest szczególnie przydatna w sytuacjach narastającego niezadowolenia partnerów i narastającego konfliktu.
6. **Mów w sposób jasny, rzeczowy.** Zagmatwany sposób przedstawiania swoich poglądów, nieodpowiednio dobrana treść wypowiedzi, nadmierne i przesadne używanie przenośni to częste błędy w przekazie komunikatów. Zasadniczym mankamentem jest konstruowanie długich, złożonych zdań, w których mówca pragnie pochwalić się elokwencją, tracąc przy tym na efektywności komunikacji.
7. **Wspieraj słowa komunikacją niewerbalną.** Należy zwrócić szczególną uwagę na spójność komunikacji werbalnej i pozasłownej tak, aby uniknąć sprzecznych lub niejasnych komunikatów.

<sup>15</sup> Z. Nęcki, Komunikacja międzyludzka, Antykwa, Kraków 2000, s. 118-123.

Skuteczne porozumiewanie to takie, w którym interpretacja intencji nadawcy przez odbiorcę jest tożsama z intencjami nadawcy lub przynajmniej bardzo do nich zbliżona. Oprócz przywołanych powyżej zasad skutecznego mówienia w trakcie rozmowy można stosować następujące techniki:<sup>16</sup>



***Komunikaty typu ja***

Komunikaty typu ja odnoszą się do własnej osoby i przekazują punkt widzenia mówiącego. Są odwróceniem komunikatów typu ty, które wchodzi na terytorium psychologiczne osoby, z którą rozmawiamy, co często budzi uzasadniony opór i obronę i które odbierane są jako ocena lub oskarżenie utrudniając komunikację. Z reguły komunikaty typu ja są akceptowane przez rozmówcę, ponieważ stanowią subiektywne wypowiedzi. Ich przedmiotem są własne doznania oraz informacje, w jaki sposób zostało odebrane zachowanie rozmówcy i jakie mogą być tego konsekwencje.

Metakomunikacja oznacza rozmowę o tym, na jakich zasadach będzie toczyła się rozmowa. Stosowana jest wtedy, gdy w rozmowie pojawiają się zakłócenia, które powodują, że kontynuowanie rozmowy nie ma sensu, np. powtarzanie w kółko tych samych kwestii, agresja, unikanie poruszania istotnych problemów. Metakomunikacja przenosi rozmowę z płaszczyzny merytorycznej na płaszczyznę relacji. Rozmówcy dzielą się swoimi wrażeniami, co do dotychczasowego przebiegu rozmowy i ustalają nowe reguły komunikacji.



***Metakomunikacja***

Skuteczne porozumiewanie obejmuje procesy słuchania i mówienia następujące kolejno. Strony zajmują w poszczególnych fazach rozmowy pozycje zarówno słuchacza, jak i mówcy. Kiedy zapytano wieloletniego prezesa koncernów Forda i Chryslera L. Iacocę o najważniejszą umiejętność, jaką powinien posiadać menedżer odpowiedź brzmiała: powinien umieć słuchać. Prezes dodał, że założyłby Instytut Słuchania, w którym

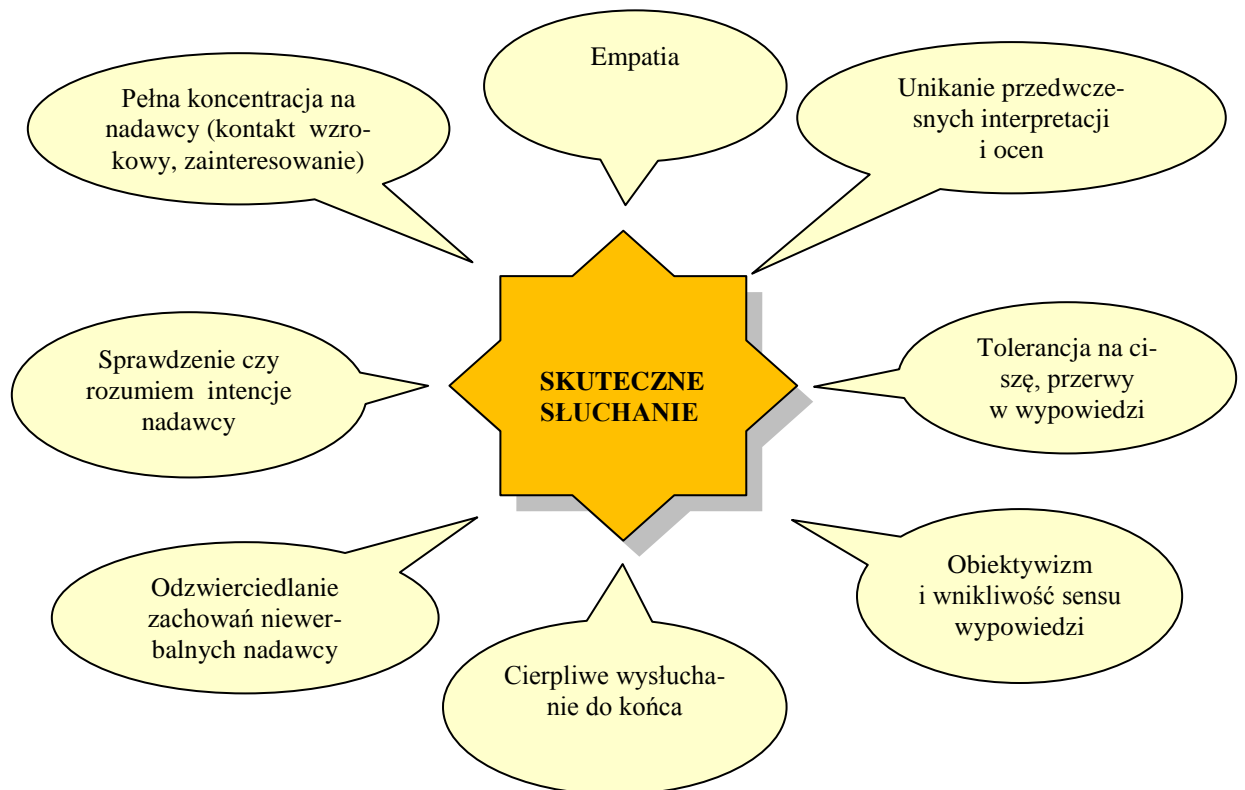
---

<sup>16</sup> P. Szczęsny, A. Hejda, B. Kozłowska, op. cit., s.73.



kształciłoby się wszyscy, którzy kierują ludźmi.<sup>17</sup> Kluczem jest zrozumienie, że można słuchać, ale nie słyszeć.

Skuteczne słuchanie to:



*Opracowanie własne na podstawie „Umiejętności menedżera, Psychologia stosowana dla menedżerów”<sup>18</sup> oraz „Komunikacji międzyludzkiej”<sup>19</sup>.*

Słuchanie wymaga aktywności, podczas gdy słyszenie jest czynnością bierną. Słuchanie jest trudniejsze i mniej przyjemne niż mówienie, ponieważ wymaga wysiłku. Przeciętny człowiek wypowiada około 150 słów na minutę, a w tym samym czasie jako odbiorca jest w stanie wysłuchać 1000 słów<sup>20</sup>. Umysł ma więc wiele czasu na to, aby zajmować się innymi rzeczami. O słuchaniu aktywnym mówimy wtedy, kiedy rozmówca na tyle angażuje się w proces słuchania, że jest w stanie własnymi słowami przekazać treść wypowiedzi mówiącego oraz oddać jego emocje, stąd niektórzy autorzy nazywają je słuchaniem empatycznym.

<sup>17</sup> A. Potocki, R. Winkler, A. Żbikowska, Techniki komunikacji w organizacjach gospodarczych, Diffin, Warszawa 2003.

<sup>18</sup> L. Grzesiuk, K. Doroszewicz, E. Stojanowska, Umiejętności menedżera, Psychologia stosowana dla menedżerów, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa, Warszawa 2001.

<sup>19</sup> Z. Nęcki, op. cit., s. 118-123.

<sup>20</sup> S. P. Robbins, op. cit., s. 139.

Wyróżnić można następujące **techniki aktywnego słuchania**:

- ✓ **Klaryfikacja** – kierowanie rozmową, by uporządkować informacje i doprecyzować ważne szczegóły,
- ✓ **Precyzowanie** – zadawanie otwartych pytań i pytań precyzujących, celem upewnienia się, co rozmówca miał naprawdę na myśli,
- ✓ **Parafrazowanie** – opisywanie własnymi słowami myśli i uczuć wyrażonych przez nadawcę. To antidotum na wszystkie przeszkody blokujące uważne słuchanie.<sup>21</sup> Parafrazując, nie narzuca się własnego zdania i nie daje dobrych rad, lecz można wspierać mówiącego w dążeniu do określania własnych potrzeb i ograniczeń.
- ✓ **Odzwierciedlanie werbalne i niewerbalne** – upodobnienie się do rozmówcy pod względem języka, jaki stosuje (używanie podobnych zwrotów) i jaki jest przez niego zrozumiały oraz mowy jego ciała (postawa, gesty, ton głosu),
- ✓ **Informacja zwrotna** – sformułowanie własnego odczucia celem sprawdzenia, czy nadawca właśnie to chciał osiągnąć, czy takie miał intencje, np. poprzez zastosowanie komunikatu typu „ja”.

Nawiązując do techniki parafrazowania warto zwrócić uwagę, że umiejętne jej stosowanie pozwala uniknąć zniekształceń, wywierania presji i manipulacji na rzecz dobrego kontaktu, zrozumienia i twórczej rozmowy. Próby parafrazowania wypowiedzi klienta wymuszają jego uwagę, podtrzymują kontakt, stwarzają atmosferę bezpieczeństwa i są sygnałem gotowości do współpracy. Parafraza może rozpoczynać się od słów:

- *Czy dobrze rozumiem, że Pan/Pani...*

- *O ile Pana/Panią dobrze zrozumiałam, twierdzi Pan/Pani, że...*

- *Z tego co Pan/Pani mówi rozumiem, że...*

- *Mówi Pan/Pani, że...*

- *Innymi słowy...*

- *Proszę mnie poprawić, o ile się mylę...*

Podsumowując, warto podkreślić, że rola słuchacza nie ogranicza się do biernego słuchania. Jest on aktywnym współtwórcą sytuacji komunikacyjnej i powinien dołożyć starań, aby była ona możliwie najbardziej efektywna. Stosowanie wyżej przywołanych technik aktywnego słuchania pozwala koncentrować uwagę klienta na uzgodnionym wcześniej temacie.

---

<sup>21</sup> M. McKay, M. Davis, P. Fanning, Sztuka skutecznego porozumiewania się, GPW, Gdańsk 2001, s. 24.

## 2.4 Postępowanie z trudnym klientem

W komunikowaniu można wyróżnić trzy zasadnicze typy zachowań uczestników:

- uległe,
- agresywne,
- asertywne.

Zachowanie uległe, oznaczające tendencję do ucieczki jest, podobnie jak agresywne (tendencja do walki) oparte na reakcjach instynktownych, jakie przejawia się w obliczu zagrożenia. Tego rodzaju zachowania są w komunikowaniu się mało efektywne. Znacznie bardziej przydatne w dochodzeniu do porozumienia są takie umiejętności jak argumentowanie czy dyskusowanie. Umiejętności te są charakterystyczne dla zachowań asertywnych. Asertywność definiowana jest, jako umiejętność pełnego wyrażania siebie w kontakcie z inną osobą, czy osobami, oraz umiejętność stawiania i obrony własnych praw<sup>22</sup>.

W tym rozdziale skupimy się na postępowaniu z trudnym klientem. Wg R. Lilley<sup>23</sup> można zdiagnozować następujące **typy trudnych klientów**:

1. **Wrogi, agresywny, wojowniczy i ofensywny** – jego podstawowe założenie brzmi: jeśli potrafię osłabić i zastraszyć przeciwnika, to znaczy, że jestem silny i pewny siebie. Osoba agresywna czuje w stosunku do innych złość czy nawet nienawiść. Szuka poklasku i uwagi, często przerywa innym, wtrąca się, wywyższa. Posuwa się do gróźb używając sformułowań typu „uważaj”, „jeśli nie...”, „lepiej byś” itp. W kontaktach z taką osobą najważniejsze jest:

- **Dać takiej osobie czas na uspokojenie się,**
- **Poważnie traktować i podejmować działania,**
- **Nie polemizować.**

Przekonanie, co do swoich racji, asertywność i nawiązanie przyjaznej rozmowy stanowią oś późniejszej rozmowy.

2. **Maruda** – nie ma sobie nic do zarzucenia, to formalista. Narzekanie pomaga mu upewnić się, że nie jest odpowiedzialny za zaistniałe błędy, co umacnia w nim

---

<sup>22</sup> M. Król-Fijewska, Stanowczo, łagodnie, bez lęku – czyli 13 wykładów o asertywności, INTRA, Warszawa 1993, s. 84.

<sup>23</sup> R. Lilley, Jak radzić sobie z trudnymi ludźmi, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2004.

przekonanie o własnym perfekcjonizmie. W kontaktach z taką osobą najważniejsze jest:

- **Wysłuchać uwag marudy, ale z nim nie polemizować,**
- **Skupić się na faktach, pomocne mogą być konkretne pytania, wyznaczanie określonych zadań,**
- **Jeśli wszystko zawiedzie, można zadać pytanie: Jak zamierza Pan/Pani zakończyć tę dyskusję?**

3. **Zamknięty w sobie** – milczenie może być przejawem braku pewności siebie, jeśli w połączeniu z próbą komunikacji natrafimy na długie przerwy w rozmowie, często osoby takie marszczą brwi, splatają ręce na piersiach w geście dezaprobaty. W kontaktach z taką osobą najważniejsze jest:

- **Pomocna jest zadawanie pytań otwartych i precyzujących,**
- **Pozostawić odpowiednią ilość czasu na zastanowienie się i udzielenie odpowiedzi,**
- **Nie udzielać odpowiedzi zamiast takiej osoby.**

4. **Superzgodny** – są to osoby, którym zależy na tym, aby wszyscy ich lubili; mówią komplementy; podejmują się działań, których nie są w stanie wykonać, często obiecują, nie dotrzymując słowa, niejednokrotnie boją się działać. W kontaktach z taką osobą najważniejsze jest:

- **Zdobyć jej zainteresowanie, mówiąc o jej zaletach; dać odczuć, że się ją ceni;**
- **Zastanowić się nad przyczynami jej obaw przed działaniem,**
- **Starać się odczytywać to, co ukrywa pod żartami i aluzjami,**
- **Wskazać jakie problemy mogą wyniknąć w toku załatwiania sprawy z tego, że pewne kwestie nie zostaną przez nią do końca wyjaśnione lub określone działania wykonane,**
- **W przypadku konfliktu warto negocjować i iść na kompromis.**

5. **Negatywista** – krytykant, wychodzący, iż on najlepiej wykona dane działanie. W kontaktach z taką osobą najważniejsze jest:

- Pokazywać pozytywne możliwości rozwiązania sprawy, przykłady działań, które zakończyły się sukcesem,
  - Nie polemizować tylko gruntownie przedyskutować problem,
  - Dokładnie przeanalizować zagrożenia proponowanych rozwiązań i zaproponować konkretne działania, które mogą je osłabić.
6. **Mądrała** – typ złożony – lubi traktować rozmówców jak dzieci, typ despotyczny, pewien swoich niepowtarzalnych racji lub typ przechwalający się swoją niewielką wiedzą; posuwający się do fantazjowania i konfabulowania, w celu zamaskowania swoich braków wiedzy. W kontaktach z taką osobą najważniejsze jest:
- Dokładnie słuchać i analizować problem,
  - Starać się znaleźć rozwiązanie, które pozwoli zachować mu twarz,
  - Nadmiernie nie wyjaśniać i nie używać dogmatycznych stwierdzeń.
7. **Niezdecydowany** – cichy lub perfekcjonista; lubi się spóźniać, często zamiast słów używa przerysowanych aktów komunikacji niewerbalnej, słownie komunikuje się krótkimi frazesami, na które zazwyczaj nie uzyskuje reakcji. W kontaktach z taką osobą najważniejsze jest:
- Cierpliwie słuchać wyjaśnień,
  - Starać się odczytywać komunikaty nie wypowiedziane wprost,
  - Pomóc w podjęciu decyzji.

Ponadto, w przypadku, gdy mamy do czynienia z agresywnym klientem, zastosować można następujące **techniki nieagresywnej obrony**:

***Zdarta płyta** – technika stosowana gdy nie chcemy dać się wciągnąć w zbędną dyskusję, mogącą przerodzić się w kłótnię; gdy ktoś próbuje namówić na coś na co nie mamy ochoty i gdy nie chcemy aby wątki poboczne przysłoniły istotę sprawy. Polega na rzeczowym wyjaśnieniu, bez wciągania w zbędną dyskusję, na wielokrotnym powtarzaniu słowa klucza oraz parafrazy połączonej z argumentacją. Konieczne trzeba wyjaśnić: **dlaczego Nie**.*

Zasłona dymna – sposób łagodnego przerwania trudnego kontaktu. Stosujemy, gdy jesteśmy pewni, że mamy rację. Przydatna jest gdy ktoś miesza nas z błotem, atakuje nie wprost. Polega na stosowanie kluczowego zwrotu: **BYĆ MOŻE MA PAN RACJĘ**. Nie udzielamy żadnych dodatkowych informacji, ani nie tłumaczymy naszego stanowiska. Dopuszczalne jest pytanie o konstruktywne udzielenie informacji: *A co konkretnie ma mi Pan do zarzucenia?*

Uprzedzanie krytyki – stosowane w sytuacji, gdy wiemy, iż popełniliśmy ewidentny błąd i obawiamy się spotkania z osobą, która ma prawo mieć do nas pretensje. Sposobem jest uprzedzenie krytyki i ataku. Sposób skuteczny wobec tych, którzy lubią pouczać.

Poszukiwanie pozytywnych ocen – zasłużonych i faktycznie zgodnych z naszymi atutami, co pozwala uniknąć zniechęcenia w kontaktach z ludźmi i pomaga „zamkniętemu” oponentowi wyrazić pochwały lub inne pozytywne informacje zwrotne.

Demaskowanie aluzji – polegające na zmuszeniu drugiej strony do wyrażenia swojej krytyki lub oceny wprost. Zwykle oponent traci pewność siebie, lecz gdy przyzna, że chodzi o nas – wyrażamy własne zdanie, broniąc swych praw. Gdy zaś zaprzeczy – dziękujemy, iż ma o nas dobre zdanie.

## Rozdział 3

### Informatyzacja usług samorządu terytorialnego

#### 3.1 Koncepcja e-Urzędu

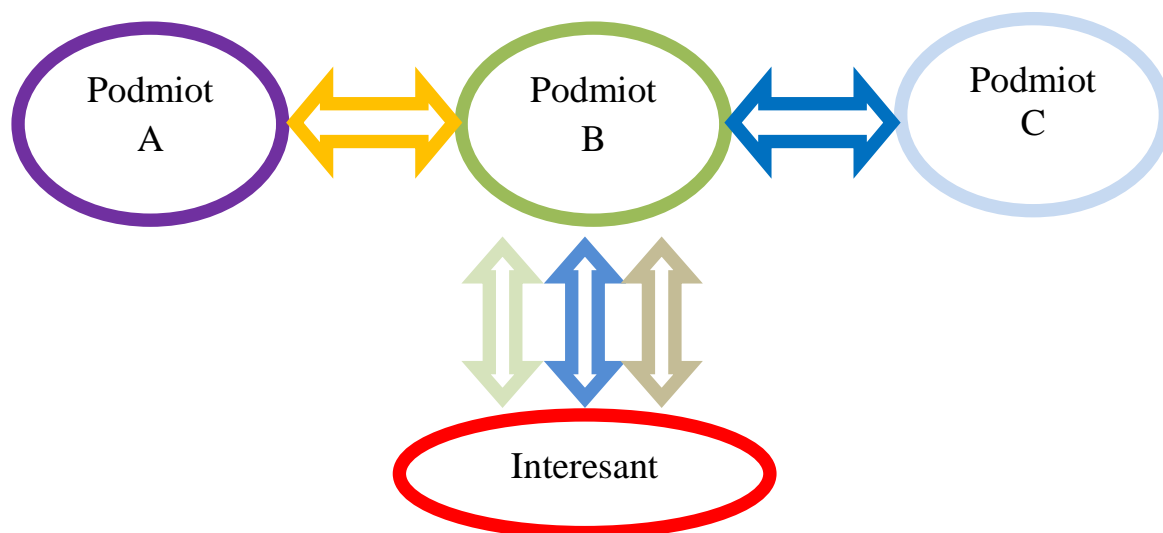
Nowoczesne technologie umożliwiają realizację usług administracyjnych bez konieczności bezpośredniego kontaktu z urzędem. Przykładem takim może być e-administracja, tj. realizacja usług administracyjnych, w których podstawowym środkiem komunikacji między mieszkańcem – klientem i urzędem jest Internet. Informacja wprowadzana do systemu przybiera postać elektroniczną. W takiej formie jest przechowywana, przesyłana i aktualizowana. Dzięki rozbudowanej sieci wewnętrznej pracownicy urzędu mają do tych informacji łatwy dostęp. Łącza internetowe umożliwiają mieszkańcom, poprzez kontakt z właściwym pracownikiem (poczta elektroniczna) lub stronę internetową urzędu, zasięgnięcie kompleksowej informacji z pominięciem osobistej obecności w urzędzie. Natomiast w ramach komunikacji wewnątrz urzędu coraz częściej wykorzystywany jest intranet. Skorzystanie z Internetu i intranetu wpływa na:



*Opracowanie własne*

Istotą przechodzenia z archaicznej administracji „papierowej” w administrację nowoczesną, elektroniczną jest przyjęcie zasady, iż cały proces załatwiania sprawy odbywać się będzie w sposób spójny drogą elektroniczną, poczynając od wprowadzenia pisma do instytucji. Ważne jest aby umożliwić załatwianie wielu spraw drogą elektroniczną, aby relacja interesant – urzędnik była pojedynczą, nie dopuszczając do sytuacji, w której interesant musi „obejść” kilka punktów, w których trzeba coś załatwić, okazując przy okazji zgromadzone dowody różnych urzędowych czynności. Dowody te mają z reguły postać dokumentów papierowych, zaś interesant gromadzi je w celu okazania w różnych instytucjach, jeżeli zajdzie taka potrzeba.

Korzystanie z usług podmiotów realizujących zadania publiczne powinno być proste, wykonalne w różny sposób zależnie od preferencji interesanta, który w końcu współfinansuje realizację tych zadań. Wymaga to stworzenia właściwego interfejsu pomiędzy interesantem a podmiotem, lecz także pomiędzy podmiotami.



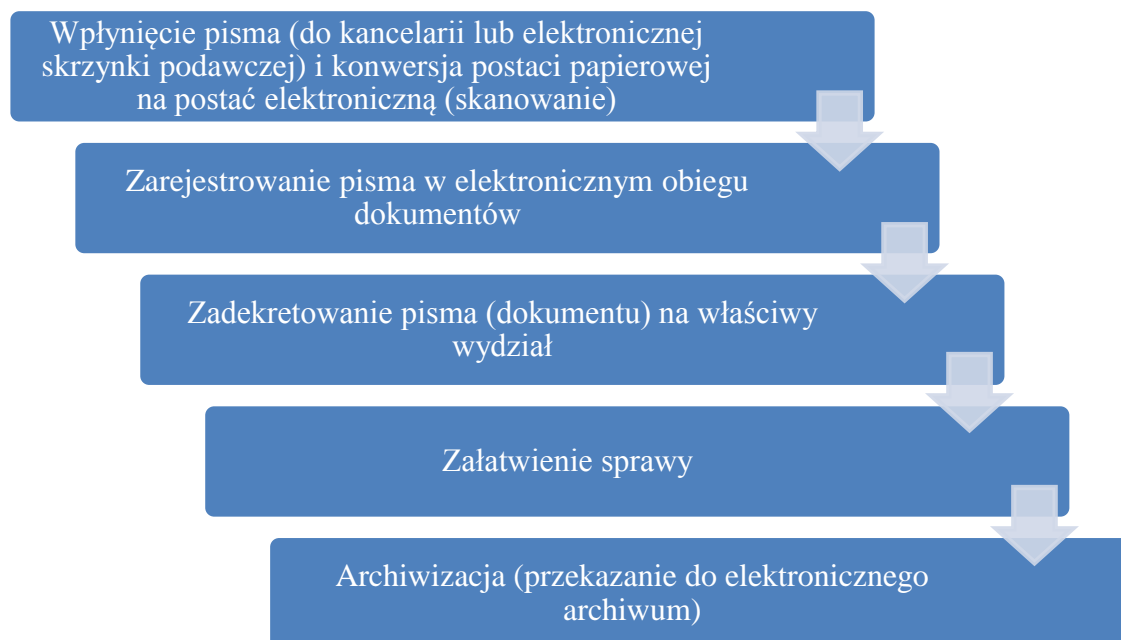
Źródło: K. Wojsyk, *Poradnik e-Urząd*<sup>24</sup>

Powyższy schemat obrazuje sytuację, w której interesant wybiera sobie dogodną dla siebie drogę załatwienia sprawy (osobista wizyta w urzędzie, pisanie papierowych pism czy używanie elektronicznej drogi komunikacji, co symbolizują różne kolory strzałek) natomiast administracja zwalnia go z konieczności biegania pomiędzy różnymi urzędami czy instytucjami i sama przejmuje na siebie funkcje transportowe informacji, przekazując je sobie drogą elektroniczną.

<sup>24</sup> K. Wojsyk, *Poradnik e-Urząd: Informatyzacja usług samorządu terytorialnego – podstawy prawne i praktyczna realizacja*, Wydawnictwo sfinansowane ze środków ogólnopolskich organizacji samorządowych oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego, Częstochowa 2008, s. 61.



Na obecnym etapie rozwoju technologii telekomunikacyjnych i informatycznych można wskazać bardzo wiele jednostek realizujących różnego rodzaju zadania, które skutecznie wdrożyły rozwiązania oparte o podstawową zasadę dematerializacji i odmiejszczenia informacji poprzez jej elektroniczną. Zawsze wiązało się to z odejściem od tradycyjnego realizowania dotychczasowych zadań i nie chodziło tu jedynie o zmianę narzędzia na nowocześniejsze, ale o dokonanie reinżynierii procesu, o zmianę sposobu jego realizacji.<sup>25</sup> Budowanie e-Urzędu należy rozpocząć od wewnętrznego porządku instytucjonalnego, a później po kolei usługę za usługę należy informatyzować (co w konsekwencji oznacza „odmiejszczyć”, czyli „załatwić w dowolnym czasie i miejscu”). Zinformatyzowany przebieg procesu załatwiania sprawy w e-Urzędzie wygląda następująco:



#### *Opracowanie własne*

W nowoczesnej administracji cały proces – od momentu konwersji postaci papierowej do elektronicznej odbywa się w środowisku elektronicznym. W e-Urzędzie przerzucono na system informatyczny wiele czynności, takich jak wprowadzanie dat, statusów sprawy, nazwisk osób załatwiających sprawę. Ponadto w e-Urzędzie można zastosować algorytmizację procedur – czyli zapewnienie ich realizacji zgodnie z zapisami prawa, co dodatkowo odciąża pracowników administracji od czynności, które mogłyby wykonać systemy informatyczne (np. sprawdzanie czy w danej sprawie zostały wniesione

<sup>25</sup> Ibidem, s. 55.

stosowne opłaty, itp). Prowadzenie sprawy całkowicie elektronicznie pozwala kompletną dokumentację spakować w elektroniczną paczkę i przekazać ją wraz z elektronicznym protokołem zdawczo-odbiorczym do archiwum.

Papierowy dokument w administracji jest czymś co nie tylko trudno chronić, ale z czego trudno wyizolować (wyodrębnić i ukryć, zabezpieczyć) dane, które są potrzebne, które z różnych przyczyn muszą być gromadzone, ale które muszą być chronione. W przypadku dokumentu elektronicznego osoba uprawniona ma możliwość odczytać cały dokument, a osoba nieuprawniona tylko to, co nie jest chronione zapisami ustawy (np. oświadczenia majątkowe umieszczane w Biuletynie Informacji Publicznej – adres zamieszkania i adresy nieruchomości muszą być ukryte ze względów bezpieczeństwa osoby, której oświadczenie dotyczy). Stworzenie specjalnego środowiska elektronicznego, w skład którego wchodzi platforma e-formularzy, elektroniczny obieg dokumentów, system rozliczeń płatności, a także umocowane już prawnie rozwiązania takie jak BIP, Elektroniczna Skrzynka Podawcza i elektroniczny system uwierzytelnień realizowany przez Centrum Certyfikacji wpływają na efektywną i zgodną z interesem obu stron obsługę klienta w e-Urzędzie.



W literaturze specjalistycznej najczęściej przywoływanym przykładem funkcjonowania e-Urzędu jest System SEKAP<sup>26</sup> - projekt realizowany w województwie śląskim, który umożliwił firmom i mieszkańcom załatwianie spraw w urzędach drogą elektroniczną. Każdy potencjalny petent, który chce skorzystać z usług oferowanych w tym systemie, ma zakładaną skrzynkę kontaktową, zawierającą jego dane osobowe. Z tą chwilą może obserwować proces załatwiania swoich spraw. Bezpieczeństwo połączenia gwarantuje m.in. ośmionakowe hasło dostępu.

Korzystanie z prawa do informacji publicznej<sup>27</sup> w praktyce możliwe jest również dzięki rozwiązaniu prawnemu i technicznemu, jakim jest Biuletyn Informacji Publicznej (BIP). BIP istnieje wyłącznie w postaci elektronicznej, podlega permanentnej aktualizacji i jest powszechnie dostępny. Oparty jest o bazy danych (zgodnie z rozporządzeniem MSWiA w sprawie BIP<sup>28</sup>), gdyż mnogość materiału musi umożliwiać zakładanie filtrów – wyszukiwanie wg dat, twórców dokumentu, wg rodzaju, zawierania odpowiedniego słowa w treści lub wg słowa kluczowego. Pod surową formą prezentacji stron BIP kryje się cała gama możliwości pobrania informacji różnego rodzaju (tablica ogłoszeń, zamówienia publiczne, struktura urzędu, w której znajdziemy każdego pracownika itd.) Ponadto istnieje możliwość rezerwacji kolejki, jeśli sprawa wymaga wizyty w urzędzie (zamówienie czy odbiór prawa jazdy, dowodu osobistego). W związku z powyższym Biuletyn Informacji Publicznej, obok stron WWW jest doskonałym rozwiązaniem zarówno dla klientów jak i pracowników administracji.

---

<sup>26</sup> <https://www.sekap.pl/katalog.seam?cid=18268>, dostęp z dnia 21.05.2010.

<sup>27</sup> Ustawa o dostępie do informacji publicznej z dnia 6 września 2001 r. (Dz. U. z 2001 r., Nr 112, poz. 1198 z późn. zm.).

<sup>28</sup> Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 17 maja 2002 r. w sprawie Biuletynu Informacji Publicznej (Dz. U. z 2002 r. Nr 67, poz. 619).

## Zakończenie

Sprawne i odpowiednio szybkie reagowanie władz lokalnych na zewnętrzne potrzeby mieszkańców społeczności lokalnej, podmiotów gospodarczych i społecznych wymaga aktywności służb publicznych, bieżącej analizy kompetencji i zastosowania nowoczesnych technologii. Efektywnie funkcjonujący urząd stanowi podstawę budowania zaufania obywateli do państwa. Procesy edukacyjne uświadomiły nam o erze nieuchronnego „życia w sieci”, o konieczności budowania systemów informatycznych z myślą o klientach a nie o urzędnikach. Każdy mieszkaniec musi mieć do wyboru jedną z dwóch ścieżek załatwiania swojej sprawy: ścieżkę tradycyjną (papierową) i ścieżkę administracji XXI wieku, w której interesant nie jest lekceważonym petentem, lecz klientem, pracodawcą urzędników, zaś pracownicy administracji, spełniający rolę służebną wobec interesantów, posiadają cały arsenał możliwości technicznych pozwalających na kompletne, procesowe, szybkie i skuteczne załatwienie sprawy.

Porozumiewanie się z klientem w nowoczesnej administracji jest jednak czasami utrudnione ze względu na negatywne nastawienie, nie pracowników, ale „trudnych, agresywnych klientów”. To nie świadomość praw klienta warunkuje taki sposób „załatwiania spraw”. Wiele trudnych zachowań klientów pojawia się dlatego, że zostały kiedyś nagrodzone. Trudne zachowanie, w odróżnieniu od zachowania prawidłowego, przyciąga uwagę, dlatego osobom, które przejawiają takie zachowania, poświęca się więcej uwagi, co już samo w sobie jest formą nagrody. Trudni klienci zachowują się agresywnie celowo, podnoszą głos, straszą prawnikiem, mediami, własnymi kontaktami. Stosowanie standardów świadczenia usług, znajomość przepisów prawnych, a także posiadanie umiejętności właściwego poradzenia sobie z trudnym zachowaniem, znajomość zasad skutecznej komunikacji, technik nieagresywnej obrony czy też wskazanie alternatywnych możliwości załatwienia swojej sprawy poprzez internet przynosi sukces w kontaktach na płaszczyźnie urzędnik – klient.

## Bibliografia

### I. Źródła

1. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 (Dz.U. z 1997 r. Nr 78 poz. 483 z późn. zm.).
2. Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 17 maja 2002 r. w sprawie Biuletynu Informacji Publicznej (Dz. U. z 2002 r. Nr 67, poz. 619).
3. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 8 stycznia 2002 r. w sprawie organizacji przyjmowania i rozpatrywania skarg i wniosków (Dz.U. z 2002 r. Nr 5, poz. 46).
4. Słownik Języka Polskiego, pod red. M. Szymczaka, Warszawa 1979, PWN.
5. Ustawa z dnia 14 czerwca 1960 r. Kodeks postępowania administracyjnego (Dz.U. z 1980 r. Nr 9, poz. 26 z późn. zm.).
6. Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych (Dz.U. z 2008 r. Nr 223, poz. 1458).
7. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Ordynacja podatkowa (Dz.U. z 2005 r. Nr 8, poz. 60 z późn. zm.).
8. Ustawa z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej (Dz.U. z 2001 r., Nr 112, poz. 1198 z późn. zm.).
9. Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz.U. z 2001 r. Nr 142, poz. 1591 z późn. zm.).

### II. Opracowania

10. Borczyk W., Podstawy zarządzania usługami administracyjnymi, Wydawnictwo sfinansowane za środków ogólnopolskich organizacji samorządowych oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego, Warszawa 2009.
11. Dobek – Ostrowska B. (red.), Współczesne systemy komunikowania, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1998.
12. Forsyth P., Umiejętność rozmawiania przez telefon, Petit, Warszawa 1998.
13. Gilowska Z., Kijowski D., Kulesza M, Podstawy prawne funkcjonowania terytorialnej administracji w RP, Samorząd Terytorialny nr 1-2, 2002.

14. Grzesiuk L., Doroszewicz K., Stojanowska E., Umiejętności menedżera, Psychologia stosowana dla menedżerów, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa, Warszawa 2001.
15. Komunikacja interpersonalna i asertywność w pracy, materiały opracowane przez Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego w ramach projektu 82/USC/2.4/2006 współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego Unii Europejskiej w ramach SPO „Rozwój Zasobów ludzkich”, Działanie 2.4 „Wzmocnienie zdolności administracyjnych”.
16. Król-Fijewska M., Stanowczo, łagodnie, bez lęku – czyli 13 wykładów o asertywności, INTRA, Warszawa 1993.
17. Lilley R., Jak radzić sobie z trudnymi ludźmi, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2004.
18. Lipińska A. (red.), Vademecum skutecznego działania w samorządzie, Twigger, Warszawa 2007.
19. McKay M., Davis M., Fanning P., Sztuka skutecznego porozumiewania się, GPW, Gdańsk 2001.
20. Nęcki Z., Komunikacja międzyludzka, Antykwa, Kraków 2000.
21. Osborne D., Gaebler T., Rządzić inaczej, Jak duch przedsiębiorczości przenika i przekształca administrację publiczną, Media Rodzina of Poznań.
22. Potocki A., Winkler R., Żbikowska A., Techniki komunikacji w organizacjach gospodarczych, Diffin, Warszawa 2003.
23. Mierzenie ilości i jakości usług publicznych jako element Programu Rozwoju Instytucjonalnego, praca zbiorowa, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Warszawa 2004.
24. Robbins S.P., Zasady zachowania w organizacji, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań 2001.
25. Szczęsny P., Hejda A., Kozłowska B., Zarządzanie usługami w samorządach terytorialnych, Wydawnictwo sfinansowane ze środków ogólnopolskich organizacji samorządowych oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego, Warszawa 2008.
26. Trutkowski C. (red.), Przejrzysty samorząd Podręcznik dobrych praktyk, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2006
27. Wojsyk K., Poradnik e-Urząd: Informatyzacja usług samorządu terytorialnego – podstawy prawne i praktyczna realizacja, Wydawnictwo sfinansowane ze środków

ków ogólnopolskich organizacji samorządowych oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego, Częstochowa 2008.

28. Zaremba W., Uwarunkowania zmian w zarządzaniu usługami publicznymi w świetle badań Problemy zarządzania nr 1/2007, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

### **III. Strony internetowe**

29. [www.achievegloabal.pl](http://www.achievegloabal.pl)
30. [www.bip.krakow.pl](http://www.bip.krakow.pl)
31. [www.ebok.olsztyn.eu](http://www.ebok.olsztyn.eu)
32. [www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu)
33. [www.eGOV.pl](http://www.eGOV.pl)
34. [www.sekap.pl](http://www.sekap.pl)
35. [www.umbrella.pl](http://www.umbrella.pl)