

„Modernizacja systemów zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr poprzez realizację wdrożeń usprawniających ukierunkowanych na poprawę procesów zarządzania w administracji rządowej”

Przeprowadzenie badania benchmarkingowego trzech obszarów zarządzania w wybranych urządach wojewódzkich



Lubelski Urząd Wojewódzki w Lublinie

Badanie dotyczyło obszaru:

- zarządzania ryzykiem,
- opisów i wartościowania stanowisk pracy,
- komunikacji zewnętrznej.

Zostały nim objęte następujące urzędy:

1. Lubelski Urząd Wojewódzki w Lublinie – koordynator usprawnienia,
2. Świętokrzyski Urząd Wojewódzki w Kielcach,
3. Warmińsko-Mazurski Urząd Wojewódzki w Olsztynie,
4. Podkarpacki Urząd Wojewódzki w Rzeszowie,
5. Małopolski Urząd Wojewódzki w Krakowie.

Pozostałe jedenaście urzędów wojewódzkich zaproszono do udziału w badaniu ankietowym.



Celem badania benchmarkingowego przeprowadzonego w wybranych pięciu urzędach wojewódzkich było uzyskanie szczegółowych informacji, które pozwolą urzędom na podjęcie działań doskonalących zmierzających do podniesienia efektywności i skuteczności trzech obszarów zarządzania.

Przeprowadzone badanie miało również na celu zweryfikowanie mocnych i słabych stron oraz diagnozę wąskich gardeł umożliwiającą zidentyfikowanie obszarów do podjęcia ewentualnych działań korygujących i doskonalących.



W celu przeprowadzenia badania benchmarkingowego wykorzystano cztery metodyki badawcze:

- analizę źródeł wtórnych (wewnętrzne regulaminy, zarządzenia, procedury, instrukcje, literaturę przedmiotu oraz inne dokumenty),
- badanie ankietowe (ankieta internetowa) obejmujące wszystkie urzędy wojewódzkie w Polsce,
- indywidualne wywiady pogłębione (osoby bezpośrednio zaangażowane w każdym z pięciu urzędów oraz osoby odpowiedzialne za nadzór konkretnego obszaru),
- wywiady prowadzone w ramach grup fokusowych, w tym dyskusje warsztatowe (przeprowadzenie dyskusji na dany temat pomiędzy uczestnikami grupy).



W ramach **zarządzania ryzykiem** analizie zostały poddane: proces identyfikacji i oceny ryzyka, określenie tolerowanego poziomu ryzyka oraz monitorowanie i ocena skuteczności reakcji na ryzyko. W przypadku **opisów i wartościowania stanowisk pracy** podczas badania zwracano szczególną uwagę na proces sporządzania opisów i wartościowania stanowisk pracy, aktualizację wykonywanych czynności oraz wykorzystanie wyników wartościowania w zarządzaniu zasobami ludzkimi. W ramach obszaru **komunikacji zewnętrznej** analizie poddany został proces kontaktów urzędów z mediami, sposób udostępniania informacji publicznej, obsługa i kontakt z klientem, sposób przekazywania informacji w sytuacjach kryzysowych oraz funkcjonowanie stron internetowych.

Wybrane rekomendacje stanowią wynik dyskusji warsztatowej, w której uczestniczyli przedstawiciele pięciu urzędów wojewódzkich, objętych badaniem benchmarkingowym.

Warsztaty zostały przeprowadzone w ramach 3-dniowych zajęć obejmujących:

- prezentację wyników badania benchmarkingowego,
- weryfikację rekomendacji stanowiących zbiór dobrych praktyk (już realizowanych w urzędach jak i nierealizowanych),
- sposobów ich implementacji w perspektywie sześciomiesięcznej, rocznej, trzyletniej.

Metody i techniki wykorzystywane w trakcie warsztatów to przede wszystkim praca zespołowa, wywiady grupowe oraz metody selekcji i oceny pomysłów.

Powołanie zespołu ds. zarządzania ryzykiem

- mechanizm wspomagający proces analizy i oceny ryzyka związanego z realizacją zadań urzędu;
- zwiększenie efektywności i skuteczności doradztwa w przypadkach zaistnienia istotnych problemów lub wątpliwości z zakresu zarządzania ryzykiem w urzędzie;
- doskonalenia i usprawnienia funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem.

Zależnie od zadań, jakie zespół ma wykonywać, należy dobrać jego członków na podstawie przyjętych kryteriów. Korzystne jest by uczestnicy posiadali komplementarne kwalifikacje w zakresie wiedzy specjalistycznej oraz umiejętności interpersonalne rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji.

Powiązanie systemu zarządzania ryzykiem z budżetem zadaniowym

- uproszczenie procesu i wyeliminowanie zbędnego dublowania czynności (opracowywania planu działalności i budżetu zadaniowego);
- zintegrowanie dokumentów planistycznych określających cele i mierniki realizowane w Urzędzie, co pozwoliło na zmniejszenie ich ilości,
- pełniejsze powiązanie celów i zadań realizowanych w Urzędzie z budżetem zadaniowym (zniesiono różnice pomiędzy celami wynikającymi z kontroli zarządczej a celami wynikającymi z budżetu zadaniowego).



Standaryzacja opisów zmierzająca do zmniejszenia ich liczby.

- optymalny podział zadań,
- ułatwienie w tworzeniu przejrzystego systemu zarządzania kapitałem ludzkim,
- mniejsza pracochęć przy tworzeniu i aktualizacji opisów stanowisk,
- wyeliminowanie tworzenia opisów stanowisk „pod osoby”.



Komunikacja z wykorzystaniem akcji i kampanii społecznych Wojewody jako organu.

- wzmocnienie pozycji wojewody jako organu w świadomości społeczeństwa,
- możliwość oddziaływania na sprawy społeczne regionu,
- wsparcie idei pozytywnych społecznie poprzez autorytet administracji rządowej,
- poprawa wskaźników w merytorycznym zakresie kampanii (np. wzrost ilości kobiet wykonujących badania mammograficzne i cytologiczne, wzrost akceptacji dla idei transplantologii)
- promowanie organizacji aktywnych społecznie (stowarzyszenia, fundacje, np. Amazonki)



Standaryzacja obsługi klienta.

- „Standardy organizacyjne w zakresie obsługi Klienta”, które określają: zadania i organizację Biura Obsługi Klienta oraz czas pracy Urzędu,
- „Standardy informacyjne” dot. oznakowania Urzędu, strony internetowej, akcji informacyjnych (tablice inf., karty usług, wzory wniosków),
- „Standardy komunikacyjne i wizerunkowe” określające m.in. standardy: prowadzenia rozmów telefonicznych, odbioru i udzielania odpowiedzi na e-maile, bezpośredniej obsługi klienta, identyfikacji i ubioru pracowników,
- „Standardy obsługi osób niepełnosprawnych ruchowo oraz niedosłyszących i głuchoniemych” wskazujące sposób obsługi niepełnosprawnych i przystosowanie Urzędu do ich obsługi,
- „Standardy obsługi cudzoziemców” wskazujące osoby z biegłą znajomością języków obcych.



Wykorzystanie portali społecznościowych w promocji urzędu.

- nikłe, wręcz zerowe nakłady finansowe konieczne do czynnej działalności w tym obszarze,
- wzmocnienie wizerunku wojewody i urzędu w społeczności dzięki nowoczesnym technologiom (możliwość odbierania informacji, przeglądania stron na telefonach, smartfonach, sprzęcie mobilnym),
- wymagają zachowania ciągłej, wręcz codziennej aktywności, która warunkuje ich skuteczne wykorzystanie.