



INFORMATOR

projektu „Procesy, cele, kompetencje – zintegrowane zarządzanie w urzędzie”

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

INFORMATOR

projektu „Procesy, cele, kompetencje – zintegrowane zarządzanie w urzędzie”

I. Informacje podstawowe

Projekt „Procesy, cele, kompetencje – zintegrowane zarządzanie w urzędzie” to projekt systemowy Szefa Służby Cywilnej. Obejmuje on 169 dużych urzędów administracji rządowej, w tym ministerstwa, urzędy centralne i wojewódzkie oraz urzędy takie jak inspektoraty wojewódzkie, kuratoria oświaty itp. Rozpoczęcie pracy wykonawców w urzędach planuje się na przełom 2013 i 2014 r., zaś zakończenie projektu – na trzeci kwartał 2015 r.

Realizację prac w każdym urzędzie poprzedzi audyt zarządzania, który pozwoli na szczegółowe **dopasowanie wsparcia do potrzeb dyrektorów generalnych i sytuacji danego urzędu.**

W projekcie zaplanowano działania z zakresu:

- wdrożenia lub doskonalenia zarządzania procesowego (identyfikacja, mapowanie i optymalizacja kluczowych dla urzędu procesów oraz zbadanie procesów pod kątem alokacji zasobów),
- zarządzania przez cele (stworzenie spójnego systemu zarządzania przez cele),
- zarządzania przez kompetencje (wdrozenie modelu kompetencyjnego ukierunkowanego na dostosowanie kompetencji pracowników do potrzeb instytucji).

W ministerstwach, urzędach centralnych i urzędach wojewódzkich zostaną wdrożone dodatkowe uprawnienia w komórkach ds. kadr i szkoleń, budżetu i finansów oraz zamówień publicznych, w obszarach zidentyfikowanych w ramach projektu „Poprawa jakości zarządzania w administracji rządowej – Akademia Zarządzania Publicznego II etap” (dalej AZP II), wdrażanego w latach 2009-2012.

Założenia projektu są zgodne ze Strategią Sprawne Państwo 2020, przyjętą przez Radę Ministrów w lutym 2013 r., tym samym prace realizowane w urzędach będą spójne ze Strategią i będą aktywnie wpływać na realizację jej celów.

II. Najważniejsze korzyści dla urzędu

Poprawa jakości zarządzania, dzięki wprowadzeniu zarządzania procesowego

Podejście procesowe zapewnia **skuteczniejsze reagowanie organizacji na potrzeby otoczenia**, przez co umożliwia **dostarczanie klientom usług o wyższej jakości**. Ponadto daje osobom kierującym urzędami **pogłębioną wiedzę** nt. funkcjonowania urzędu i współzależności pomiędzy realizowanymi zadaniami. Umożliwia dokładną analizę obciążenia zadaniami i efektywniejszą alokację zasobów. Daje wreszcie możliwość pełniejszego oglądu organizacji i podejmowania decyzji w oparciu o merytoryczne dane.

Wprowadzenie bądź udoskonalenie w urzędzie podejścia procesowego, w tym opisanie przebiegu procesów w organizacji oraz przydzielenie konkretnym jednostkom organizacyjnym odpowiedzialności za odpowiedni element procesu, powinno przynieść urzędowi szereg korzyści, w tym:

- łatwe **badanie działania organizacji i jej usprawnianie**, sprawniejsze wdrażanie systemów zarządzania jakością oraz możliwość sprawnego doskonalenia działań podejmowanych w ramach organizacji,
- jasną **odpowiedzialność oraz lepszą współpracę** pomiędzy osobami o różnych kompetencjach (co wynika z przewagi komunikacji poziomej),
- **ograniczenie kosztów** poprzez racjonalne planowanie budżetów i zasobów w oparciu o realnie ponoszone koszty,
- **podniesienie jakości świadczonych usług** – poprawę efektywności działań urzędu poprzez porządkowanie czynności pod kątem tworzenia wartości dodanej dla klienta, co pozwala na eliminację działań zbędnych (od sprawności procesów zależy, czy organizacja potrafi skutecznie realizować swoje cele),
- **uporządkowanie pracy** urzędu poprzez określenie: czynności, decyzji, dokumentacji oraz ich przepływów (dopasowanie struktury organizacji do kluczowych procesów realizowanych w jej ramach zapewnia płynność działania),
- **postawienie klienta w centrum uwagi organizacji**, w tym możliwość dynamicznego reagowania na potrzeby klientów zewnętrznych i wewnętrznych.

Podejście procesowe umożliwi również **przygotowanie do pełnej informatyzacji urzędu** (wdrożenie EZD, work-flow), co jest jednym z celów zawartych w Strategii Sprawne Państwo 2020.

Wsparcie w realizacji działań z zakresu kontroli zarządczej i budżetu zadaniowego poprzez wprowadzenie zarządzania przez cele i zarządzania procesowego

Wdrożenie w urzędzie zarządzania przez cele (poprzedzonego wdrożeniem podejścia procesowego) ułatwi realizację zadań ustawowych, wynikających z Ustawy o finansach publicznych, dotyczących **budżetowania w układzie zadaniowym** oraz **kontroli zarządczej**, czyli rozliczania pracy urzędów również w wymiarze efektywności pracy. Dzięki profesjonalnemu doradztwu ekspertów urzędy będą mogły wprowadzić niezbędne elementy zarządzania przez cele.

Wśród korzyści wymienianych przez kadrę kierowniczą organizacji, w których funkcjonuje sprawny system zarządzania przez cele, najczęściej wymienia się:

- uzyskanie **kontroli nad realizacją zadań** poprzez system monitorowania celów,
- obiektywne dokonywanie **oceny realizacji celów** (motywujący element dla pracowników) poprzez wyznaczenie konkretnych, mierzalnych wskaźników ich oceny, dzięki czemu pracownicy wiedzą z czego i kiedy będą rozliczani,
- **delegowanie odpowiedzialności** za realizację celów na poszczególnych pracowników.

Do głównych zalet tej metody należy m. in. to, że:

- zapewnia bardziej **obiektywną ocenę działań** dzięki koncentracji uwagi na konkretnych osiągnięciach,
- zwiększa **samodzielność i zaangażowanie** kadry kierowniczej i podwładnych,
- wzmacnia partycypacyjny charakter zarządzania organizacją,
- wymusza **taktyczne i operacyjne planowanie** „z góry na dół”,
- sprzyja poznaniu przez pracowników celów organizacji i utożsamieniu się z nimi,
- wiąże ściśle cele poszczególnych pracowników z celami organizacji,
- zapewnia aktywne włączenie się wszystkich pracowników w efektywne funkcjonowanie urzędu, dzięki formułowaniu celów indywidualnych pracowników w odniesieniu do celów strategicznych,
- umożliwia pracownikom **ocenę własnej pracy** w świetle celów organizacji,
- wzmacnia działania organizacji osobistym zaangażowaniem pracowników.

Racjonalne i gospodarne planowanie i zarządzanie zasobami ludzkimi efektem wdrożenia zarządzania przez kompetencje

Jednym z rezultatów projektu będzie funkcjonowanie prawidłowego, efektywnego oraz modyfikowalnego, w zależności od zmian w otoczeniu, modelu zarządzania kompetencjami (jednorodnego zbioru wzorcowych profili kompetencyjnych). Umożliwi to **bardziej racjonalne i gospodarne wykorzystywanie posiadanych przez urząd zasobów**, tj. kompetencji pracowników. Realizacja przewidzianych w projekcie działań z zakresu zarządzania przez cele będzie również wspierać **wdrożenie standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej**, określonych w Zarządzeniu Nr 3 Szefa Służby Cywilnej z 30 maja 2012 r., które zawierają m.in. wytyczne w zakresie zasad i kryteriów przyznawania nagród.

Celem zarządzania przez kompetencje jest dostosowanie posiadanych przez pracowników kompetencji do potrzeb organizacji oraz ich wykorzystanie zgodnie z tymi potrzebami. Wprowadzenie modelu kompetencyjnego do urzędu **umożliwi integrację poszczególnych dziedzin ZZL w jedną całość**. Model taki znajdzie bezpośrednie zastosowanie m.in. w:

- procesie rekrutacji,
- ocenie okresowej pracowników,
- obszarze rozwoju pracowników, ponieważ powinien być ściśle powiązany z polityką szkoleniową urzędu, w tym z systemem Indywidualnych Programów Rozwoju Zawodowego.

Dedykowany dla urzędu model kompetencyjny:

- zawierać będzie **wymagania**, jakie organizacja stawia wobec poszczególnych stanowisk pracy (lub grup stanowisk) tak, by jak najpełniej pozwalały one na osiągnięcie celów organizacji,
- **ułatwi budowę bądź ewolucję procedur** w zakresie określenia kryteriów naboru na stanowiska pracy, budowy systemu ocen, tworzenia systemu awansów, planowania szkoleń i rozwoju pracowników (IPRZ) oraz przeprowadzania ocen okresowych pracowników,
- stanowić będzie **przydatne narzędzie** w kontekście realizacji formalnych wymogów określonych w dokumentach strategicznych.

Sprawniejsze komórki obsługowe, czyli kontynuacja projektu AZP II

W ramach projektu „Procesy, cele, kompetencje...” w 64 urzędach możliwa będzie **kontynuacja prac prowadzonych podczas projektu AZP II**, w ramach którego przeprowadzono diagnozę funkcjonowania komórek obsługowych w ministerstwach, urzędach centralnych i urzędach wojewódzkich oraz określono rekomendacje do wdrożenia w trzech obszarach funkcjonowania urzędów. W wyniku prac projektowych powstało szereg produktów, które po odpowiednim dopasowaniu do potrzeb i możliwości urzędu, mogą usprawnić pracę komórek finansowych, kadrowych oraz ds. zamówień publicznych (np. wzory – także elektroniczne – dokumentów i formularzy, narzędzia do obsługi zamówień publicznych, usprawnienia z zakresu poprawy współpracy oraz wymiany wiedzy i doświadczeń wewnątrz urzędów oraz między nimi). Podczas wdrażania produktów AZP II, nacisk położony będzie na ich spójność i komplementarność z pozostałymi działaniami prowadzonymi w urzędach.

Ostatnia szansa na uzyskanie wsparcia w takiej formie?

Bieżące prace nad nową perspektywą finansową na lata 2014-2020 wskazują, że środki na wsparcie administracji publicznej w dotychczasowej formie zostaną ograniczone. Na obecnym etapie tworzenia strategicznych dokumentów programowych uznaje się, iż wsparcie dla administracji publicznej ukierunkowane będzie przede wszystkim na poprawę obsługi przedsiębiorców, bądź zwiększenie efektywności i skuteczności funkcjonowania urzędów w ramach konkretnych polityk. Tym samym **udział w projekcie wydaje się być ostatnią szansą dla urzędu na skorzystanie ze wsparcia zewnętrznego w zakresie szeroko pojętej modernizacji urzędu**, w przypadku niniejszego projektu – związanej z systemami zarządzania.

III. Jak będą przebiegać prace w urzędach?

Projekt jest skierowany do 169 urzędów administracji rządowej, spośród których wyróżnić można trzy grupy:

- Grupa 1: KPRM oraz wszystkie ministerstwa, urzędy centralne i urzędy wojewódzkie,
- Grupa 2: wybrane urzędy terenowe (kuratoria oświaty, okręgowe urzędy miar, regionalne dyrekcje ochrony środowiska, urzędy morskie, urzędy statystyczne, regionalne zarządy gospodarki wodnej),
- Grupa 3: wybrane inspektoraty działające na szczeblu województwa (inspekcji handlowej, ochrony roślin i nasiennictwa, ochrony środowiska, weterynarii).

Każda z grup rozpocznie swoje prace od udziału w seminarium, na którym przedstawione zostaną założenia projektu, harmonogram prac oraz rola pracowników urzędów w wypracowaniu rezultatów projektu.

Następnie, w każdym urzędzie przeprowadzony zostanie audyt zarządzania, którego celem będzie uzyskanie szczegółowych informacji, pozwalających na **dopasowanie wsparcia do potrzeb urzędów**. Przeprowadzone badanie będzie miało także na celu zweryfikowanie mocnych i słabych stron istniejących już w urzędach rozwiązań zarządczych.

Ważnym elementem wpływającym na sukces projektu jest wsparcie kierownictwa i pracowników urzędów. Dlatego planuje się stworzenie w każdym z urzędów **zespołu projektowego**, podejmującego decyzje w zakresie wdrażania projektu oraz współpracującego z wykonawcą zadania. Wierzymy, że nasze działania przyczynią się do stworzenia sieci wysoko wykwalifikowanych pracowników administracji, zdolnych do projektowania, wdrażania, monitorowania oraz upowszechniania nowoczesnych systemów zarządzania w urzędach.

Dla zapewnienia jak najwyższej jakości i trwałości prowadzonych działań, pracownicy urzędów wezmą udział w **warsztatach**, na których zdobędą wiedzę niezbędną do usprawniania swoich urzędów.

Kolejnym krokiem będzie wprowadzenie lub doskonalenie **zarządzania procesowego** w urzędach. Jest to ogromna szansa zwłaszcza dla urzędów nieposiadających doświadczeń we wdrażaniu zarządzania procesowego lub niedysponujących środkami finansowymi na usprawnienie swego funkcjonowania. Dzięki projektowi, urzędy będą mogły zidentyfikować, zmapować i zoptymalizować kluczowe dla urzędu procesy, przy wsparciu doradczym doświadczonych konsultantów.

Ponadto, w urzędach udoskonalony zostanie system **zarządzania przez cele** oraz w części z nich przeprowadzona zostanie także analiza procesów pod kątem alokacji zasobów lub wdrożenie **modelu kompetencyjnego**.

Urzędy z Grupy 1. dodatkowo będą miały możliwość wdrożenia (wypracowanych w ramach projektu AZP II) **narzędzi usprawniających** pracę komórek ds. budżetu i finansów, kadr i szkoleń oraz zamówień publicznych.

Na prace doradcze w każdym z urzędów przeznaczonych zostanie ok. 250 godzin. W Grupie 1. liczba ta jest zwiększona o kolejne 100 godzin, przeznaczonych na kontynuację projektu AZP II (wdrażanie uprawnień w komórkach obsługowych).

Projekt zakończy się wspólną dla wszystkich grup konferencją podsumowującą.

IV. Udział w projekcie

Brak środków finansowych jest jedną z najczęściej wymienianych przez urzędy barier we wdrażaniu nowoczesnych systemów zarządzania. Dzięki projektowi „Procesy, cele, kompetencje...”, urzędy bezpłatnie otrzymają wsparcie doświadczonych firm doradczych, dzięki czemu będą mogły udoskonalić swoje funkcjonowanie i usprawnić realizację obowiązków np. dotyczących budżetowania w układzie zadaniowym oraz kontroli zarządczej.

Poszczególne zadania realizowane będą przez urzędy przy wsparciu konsultantów z firmy doradczej – wykonawcy zamówienia wybranego przez KPRM w drodze zamówienia publicznego. Urzędy zostaną poinformowane o zawarciu umowy po zakończeniu postępowania. Stronami umowy będą KPRM i wykonawca, który wygra postępowanie, zaś urzędy będą beneficjentem prac prowadzonych w ramach ww. umowy.

Urząd nie będzie bezpośrednio zaangażowany w finansowanie projektu. **Za zapewnienie środków finansowych i rozliczenie projektu odpowiada KPRM**, która pokryje koszty doradztwa, warsztatów i udziału w poszczególnych formach wsparcia. Do obowiązków urzędów należeć będzie natomiast **aktywna współpraca** z KPRM i konsultantami, zapewnienie **udziału pracowników** w planowanych działaniach oraz udostępnianie sal, w przypadku organizacji spotkania w siedzibie urzędu.

Zespół projektowy w Departamencie Służby Cywilnej:

Marta Kuzawińska, tel. (22) 694 69 93, e-mail: marta.kuzawinska@kprm.gov.pl

Maciej Kaczorowski, tel. (22) 694 65 70, e-mail: maciej.kaczorowski@kprm.gov.pl

Anna Baczyk, tel. (22) 694 66 58, e-mail: anna.baczyk@kprm.gov.pl

Dorota Zduńczyk, tel. (22) 694 63 93, e-mail: dorota.zdunczyk@kprm.gov.pl

Irena Jackiewicz, tel. (22) 694 73 27, e-mail: irena.jackiewicz@kprm.gov.pl

Procesy, cele, kompetencje - zintegrowane zarządzanie w urzędzie

Projekt jest skierowany do ministerstw, urzędów centralnych, urzędów wojewódzkich, urzędów terenowych oraz wojewódzkich inspektoratów.

Urzędy otrzymają wsparcie doradcze w zakresie wdrożenia lub rozwoju zarządzania procesowego, zarządzania przez cele oraz zarządzania przez kompetencje.

Prace wdrożeniowe w urzędach zostaną poprzedzone audytem zarządzania, który pozwoli na elastyczne dopasowanie wsparcia do potrzeb dyrektorów generalnych lub kierowników urzędów oraz do sytuacji danego urzędu.

Realizacja projektu zakończy się we wrześniu 2015 r.

