



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej

Zarządzanie jakością - wprowadzenie

*jakość
w administracji*



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Program prezentacji

- ➊ **Procesy - mapowanie**
- ➋ **Narzędzia zarządzania**
- ➌ **Wymagania ISO 9001**
- ➍ **Doskonalenie systemu**
- ➎ **Audytování**
- ➏ **Zarządzanie Środowiskowe i BHP Systemy zintegrowane**
- ➐ **TQM – zarządzanie przez jakość**
- ➑ **Kontakt ...**

*jakość
w administracji*



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Program prezentacji

Procesy - mapowanie

jakość w administracji



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

3



Procesy

Procesy a struktura organizacyjna

- ☒ Procesy mogą odbywać się poprzez struktury organizacyjne
 - ☒ Tak jest w zarządzaniu „nieprocesowym”
- ☒ Procesy muszą wykorzystywać zasoby, które mogą znajdować się
 - ☒ W układzie struktur organizacyjnych
 - ☒ W powołanych zespołach zadaniowych
- ☒ Struktura organizacyjna może być ujęta w układzie
 - ☒ Stanowisk - stanowiska mogą pełnić różne role administracyjne
 - ☒ Ról - te same role mogą być wykonywane przez różne stanowiska



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

4



Procesy

Procesy a struktura organizacyjna

- ☒ Kompetencje są związane z rolami, a nie stanowiskami
- ☒ Dla procesów są istotne role, a nie stanowiska
- ☒ Dla łatwości zrozumienia procesów wyodrębnia się ich poziomy,
- ☒ Każdy poziom ma przypisaną swoją szczegółowość,
- ☒ Poziom wyższy agreguje działania wykonywane na niższych poziomach

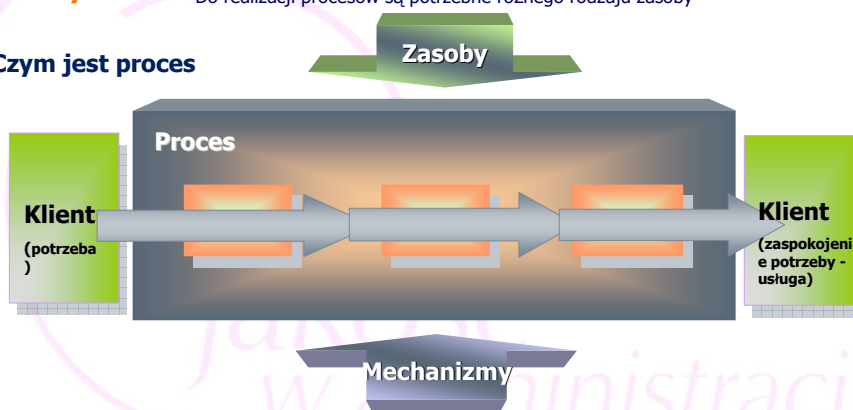


Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Procesy

Do realizacji procesów są potrzebne różnego rodzaju zasoby

Czym jest proces



Proces jest realizowany zgodnie z określonymi mechanizmami



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

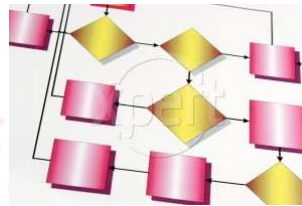


Procesy

Czym jest proces

Jest wiele definicji procesu. Na potrzeby szkolenia przyjmijmy, że:

- ☒ Proces biznesowy to zbiór czynności
 - ☒ zainicjowanych przez jedno lub kilka zdarzeń wejściowych
 - ☒ w wyniku, których powstaje wartość dodana dla klienta
- ☒ Proces przekształca wybrane zasoby
 - ☒ z wykorzystaniem określonych mechanizmów
 - ☒ w określony produkt końcowy

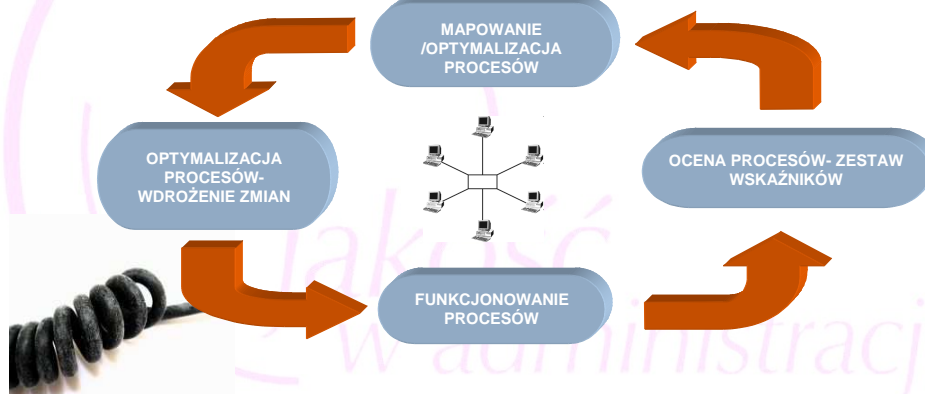


Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Procesy jako element zarządzania organizacją

Zarządzanie procesami to CYKL



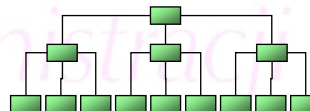
Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Metody identyfikacji procesów

Przy definiowaniu działań i procesów gospodarczych stosuje się następujące metody:

- Metoda odgórna – na początku określa się procesy, później ich architekturę, a następnie przechodzi do opisu działań
- Metoda oddolna – na początku określa się działania, a potem łączy się je w procesy biznesowe
- Metoda mieszana – na początku określa się ogólne procesy, później opisuje działania, a na końcu tworzy się szczegółową architekturę procesów



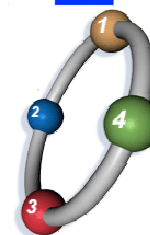
Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Metody identyfikacji procesów

Mapowanie procesów

- Proces jest zestawem wzajemnie powiązanych zasobów i działań, przekształcających stan wejściowy w wyjściowy
- Mapa procesu jest natomiast jego graficzną reprezentacją, bardziej komunikatywną niż opis słowny
- Mapa przedstawia, w najbardziej skromnej postaci, jakie działania wchodzą w zakres procesu i jak działania te są powiązane



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW

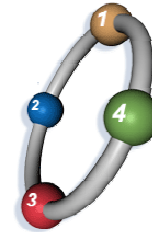
UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Mapowanie procesów - korzyści

Mapowanie procesów

- ☒ Bardziej rozbudowane mapy mogą zawierać:
 - ☒ wykonawców działań (na przykład stanowiska lub komórki organizacyjne)
 - ☒ mechanizmy realizacji działań (na przykład używane systemy informatyczne)
 - ☒ informacje potrzebne do wykonania działań (informacje wejściowe)
 - ☒ informacje będące rezultatem wykonania działań (informacje wyjściowe)



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Mapowanie procesów - cele

Mapowanie procesów

- ☒ Obecnie, mapy procesów używane są do wprowadzania zmian w funkcjonowaniu urzędów przy okazji:
 - ☒ Organizowania funkcjonowania urzędu przy okazji restrukturyzacji
 - ☒ **Skracania czasu** wykonywania procesów
 - ☒ **Zmniejszania kosztów** wykonywania procesów
 - ☒ **Wdrażania** zintegrowanych systemów informatycznych
 - ☒ Wprowadzania systemów zarządzania przez jakość



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Podział meta-procesów

Rodzaje procesów



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Czym jest model?

Model jest wyobrażeniem przebiegu procesu:

- W świadomości uczestników
- W postaci dokumentów
 - Papierowych
 - Elektronicznych
- W postaci implementacji w systemach informatycznych
 - Niezgodność modelu realizowanego w narzędziach IT z modelem rzeczywistym jest główną przyczyną klęsk we wdrożeniach systemów IT



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Modele procesów Trójwarstwowy meta model organizacji



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

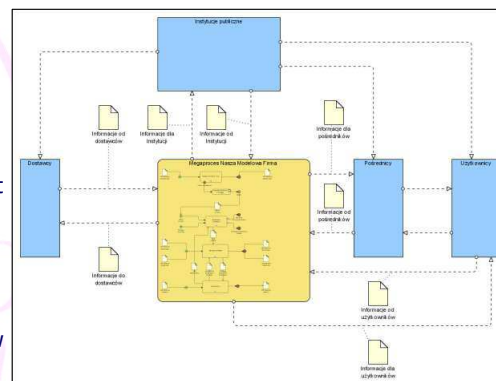


Modele procesów

Model kontekstowy (metaprocesy)

Jest to model opisujący **kluczowe procesy** zwane **meta-procesami**.

Celem opracowania tego modelu jest udokumentowanie formalnych wersji danych wymienianych z otoczeniem urzędu i określenie podstawy do dalszej dekompozycji meta-procesów na właściwe pod-procesy



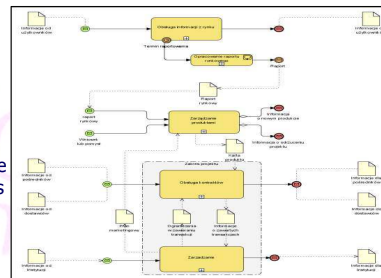
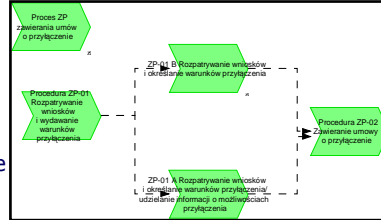
Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Modele procesów

Model procesów.

- ☒ Opisuje działania (procesy) i dane przetwarzane (formalne dokumenty) w całej organizacji
- ☒ Mając model procesów analizujemy i określamy:
 - ☒ Cel, jego miarę
 - ☒ Strategię osiągnięcia celu
 - ☒ Procesy wpływające na osiągnięcie celu
 - ☒ Jeżeli uznamy, że metodą osiągnięcia celu będzie wdrożenie nowej technologii IT określamy zakres projektu czyli precyzyjnie określamy procesy które zostaną wsparte nową technologią
 - ☒ Wykonujemy analizę rentowności i wymagań...

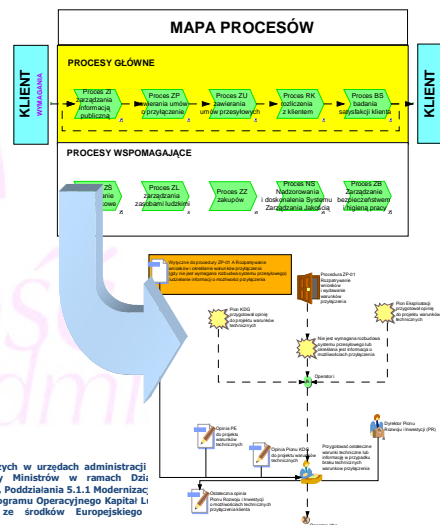


Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Model procesów - dekompozycje

- ☒ Procesy objęte zakresem projektu muszą zostać uszczegółowione do poziomu powstawania pojedynczych dokumentów lub poziomu zmiany ich statusu. Każdy taki proces następnie dokumentujemy za pomocą opisu łańcucha czynności wskazującego na to kto i co robi. **JEST TO PROCEDURA**

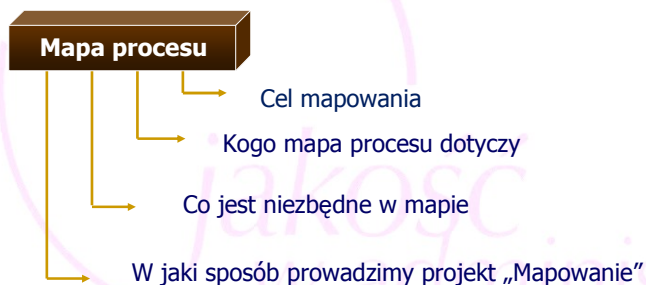


Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



➤ Zasady tworzenia modelu

☒ Przed budową mapy należy określić:



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



➤ Zasady tworzenia modelu

☒ Mapowanie procesów

☒ Prowadząc analizę procesu należy wykorzystać następujące pytania:

- ☒ Czy powiązane zadania są wykonywane w logicznym porządku
- ☒ Czy w ramach danego procesu istnieją więcej niż dwie pętle sprzężenia zwrotnego (lopbak)
- ☒ Czy czasy cyklu dla poszczególnych zadań są stosunkowo długie
- ☒ Czy każde zadanie wnosi coś nowego do procesu
- ☒ Czy jakies zadania są zbędne
- ☒ Czy proces odzwierciedla nadmierne opóźnienia
- ☒ Czy proces obejmuje źródła kluczowych zmian
- ☒ Czy istnieją więcej niż dwa wymogi w zakresie zatwierdzeń
- ☒ Czy można zmienić przebieg procesu, aby zmniejszyć liczbę zadań
- ☒ Czy proces jest spójny w znacznym stopniu



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



➤ Zasady tworzenia modelu

☒ Mapowanie procesów

☒ Opracowana mapa procesów powinna odpowiadać na następujące pytania:

- ☒ Kto jest odpowiedzialny za realizację konkretnych działań
- ☒ W jakiej kolejności wykonywane są poszczególne zadania
- ☒ Jaki jest efekt wykonywanych prac
- ☒ Jakie oprogramowanie stosowane jest w organizacji
- ☒ Jakie funkcje wspierane są przez oprogramowanie i na jakim etapie
- ☒ Jaki jest czas realizacji zadań
- ☒ Liczba niezbędnych etatów



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



➤ Metody dokumentacji procesów

☒ Opis tekstowy

- ☒ Instrukcje i regulaminy opisujące procesy, wskazujące na poszczególne elementy i fazy procesu, w wersji elektronicznej ustrukturyzowane (hiperłącza do odpowiednich elementów i dokumentów skojarzonych)
- ☒ Bazy danych i formularze zawierające informacje o parametrach procesu
- ☒ Arkusze kalkulacyjne i formularze programów statystycznych zawierające analizy danych opisujących procesy
- ☒ Bardzo mała czytelność opisu, łatwo „przemycić” niespójności, bardzo trudno odnosić relacje do innych procesów. Niska przydatność na potrzeby zarządzania procesowego
- ☒ Tekst jest doskonałym narzędziem do komentowania ale nie sprawdza się jako narzędzie analityczne i inżynierskie.



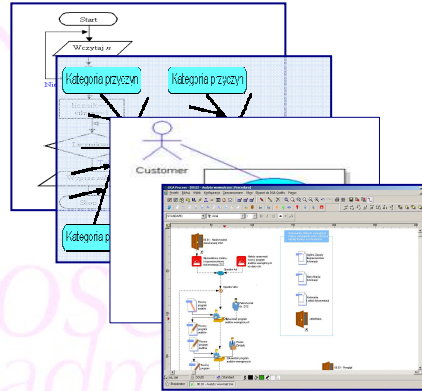
Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Metody dokumentacji procesów

Opis graficzny

- ☒ Proste schematy blokowe
- ☒ Diagramy przyczynowo-skutkowe
- ☒ Modele
- ☒ Diagram epc/biurowy



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Mapowanie, a optymalizacja procesu

Model mapy stanowi graficzne odzwierciedlenie wyników prac identyfikowania i definiowania relacji dotyczących organizacji

- ☒ Obrazy procesów stanowią żywy dokument, który jest fundamentem pracy zespołów usprawniających działania instytucji
- ☒ Są punktem odniesienia do dyskusji na temat sposobu pracy ludzi
- ☒ Są bazą do zrozumienia wzorców działania
- ☒ Mogą więcej wyjaśnić niż słowa
- ☒ Najważniejszy jest proces tworzenia modelu



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Mapowanie, a optymalizacja procesu

Model mapy stanowi graficzne odzwierciedlenie wyników prac identyfikowania i definiowania relacji dotyczących organizacji

- Budowanie modelu mapy, musi zawsze prowadzić do analizy, a dalej do działania usprawniającego
- Jednorodna i komunikatywna metodyka modelowania zapewni spójność i zrozumienie wśród wszystkich uczestników procesu zmian

Jakość w administracji

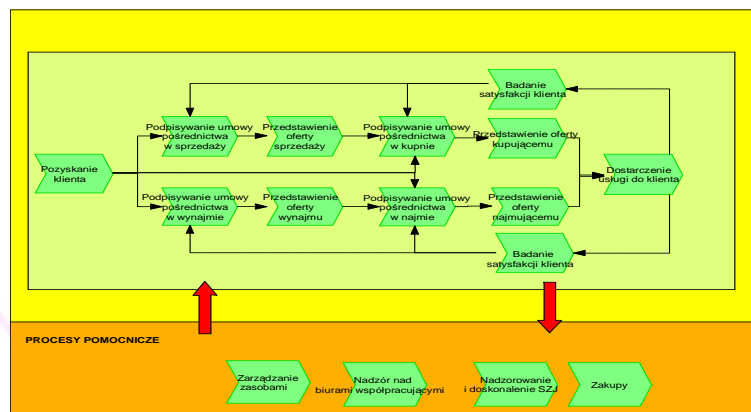


Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

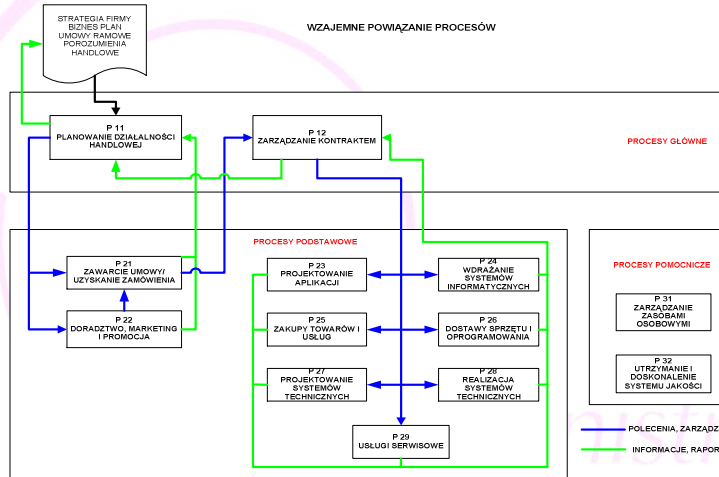


Przykładowe mapy procesów

PROCESY GŁÓWNE



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



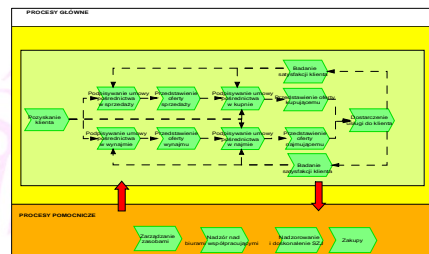
Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



📌 Dokumentowanie systemu – Księga procesów

📌 Księga procesów to dokument normujący sposób monitorowania mierzenia procesów

📌 Monitorowaniem powinny być objęte zarówno procesy główne jak i pomocnicze



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.





Władza w urzędzie procesowym



Zwierzchnik



Właściciel procesu

Rola Kierownika:

- decyduje **KTO i KIEDY** wykonuje czynności w ramach procesu (organizuje pracę)
- doskonali zespół pracowników, panujące w zespole stosunki międzyludzkie i środowisko pracy,
- koordynuje pracę pracowników przydzielając im stanowiska i procesy do realizacji

Rola Właściciela Procesu:

- decyduje **JAK** wykonywane są czynność w ramach procesu,
- posiada globalny punkt spojrzenia na organizację
- nadzoruje merytorycznie pracowników realizujących proces- realizacja procedur
- jest odpowiedzialny za identyfikację, opis, analizę i doskonalenie procesu



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Określenie danych wejściowych i wyjściowych Określenie Klientów procesu

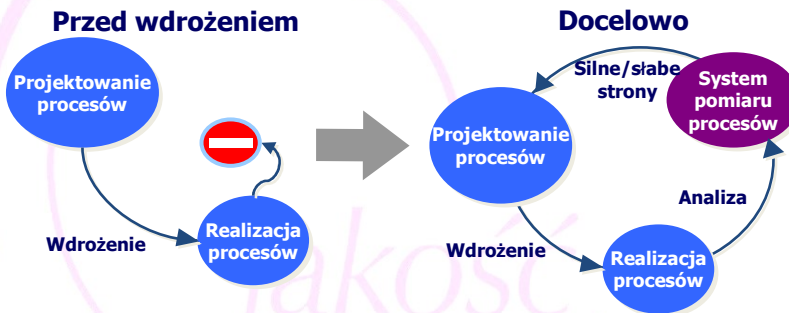
- Z definicji procesu wynika iż jest to działanie przekształcające dane wejściowe w wyjściowe
- Dla każdego procesu określamy dane wejściowe i wyjściowe
- Dane wyjściowe z jednego procesu są danymi wejściowymi do drugiego procesu



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



• Pomiar procesów



**Tylko przy wykorzystaniu pomiaru procesów
jesteśmy w stanie zamknąć cykl nieustannego doskonalenia.**



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



• Rola audytora procesów



opracowanie...



Definicja procesu - Zasady ustalania celów:

S - Sprecyzowane

M - Mierzalne

A - Akceptowalne

R - Realne

T - Terminowe



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Ocena skuteczności procesu

Ocena skuteczności procesów odgrywa kluczową rolę w ich doskonaleniu. Nawet najlepiej prowadzone działania korygujące i doskonalące nie spowodują pozytywnych zmian jeśli ocena skuteczności nie będzie poprawną oceną procesu.

Kryterium oceny:

- kosztów jakości procesu,
- zapewnienia jakości procesu,
- analizy niezgodności procesu,
- wymagań technicznych procesu i wyrobu,
- terminowości realizacji procesu.



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

Zarządzanie procesami i ich ciągłe doskonalenie

Bez względu na wykorzystaną metodę i sposób ciągłego doskonalenia, jego celem będzie zawsze poprawa funkcjonowania m. in. istniejących procesów, zmierzająca do osiągnięcia co najmniej jednego z poniższych efektów:

- Skrócenie czasu trwania procesu
- Obniżenie kosztów realizacji procesu
- Poprawa efektów procesu
- Uporządkowanie i poprawienie przejrzystości procesu
- Usankcjonowanie bądź wyeliminowanie czynności wykonywanych w sposób nieformalny
- Weryfikacja i przywrócenie zgodności z obowiązującymi przepisami wszystkich elementów procesu



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

Mierniki- cel

Celem ustalenia mierników do procesów SZJ jest:

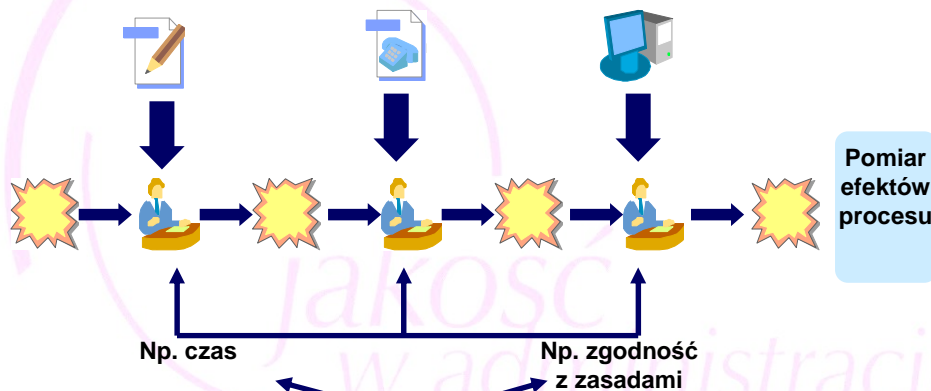
- Spełnienie wymagania normy PN- EN ISO 9001:2009**
- Monitorowanie i analizowanie procesów**
- Zbudowanie podstawy do ustanowienia celów**
- Pozyskanie informacji dotyczących funkcjonowania i realizacji zadań**
- Przedstawienie dowodów na doskonalenie systemu**



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Miejsce pomiarów procesów



Pomiar przebiegu procesu

Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Ćwiczenie 1

Proszę o realizację ćwiczeń wg wskazówek prowadzącego oraz wytycznych umieszczonych w materiałach szkoleniowych w części – WARSZTATY (przyporządkowanie mierników do procesów)



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.





Mierniki procesu

Przykłady mierników:

- Skuteczność
- Liczba reklamacji- zgłoszeń niezadowolenia
- Czas wprowadzania nowych uregulowań
- Satysfakcja klienta
- Czas odpowiedzi na zgłoszenie
- Średni czas obsługi klienta
- Średni czas oczekiwania na obsługę
- Satysfakcja pracowników

Lp.	Nazwa i opis wskaźnika	Wartość oczekiwana	Monitorin g/ Raportowanie
1	Czas obsługi przedsiębiorcy zgłaszającego zapotrzebowanie na handlowców	1 h	Miesięczna/ Jan Kowalski
2	Średnia ocena wyników badania satysfakcji klienta dla kategorii „wiedza pracowników”	4 w 6-cio stopniowej skali	Ankieta prowadzona co pół roku
3	Ilość błędnie obsłużonych bezrobotnych-pomyłka pracownika w rejestracji	4 na 1000	Kwartalnie/ Jan Kowalski



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Ćwiczenie 2

Proszę o realizację ćwiczeń wg wskazówek prowadzącego oraz wytycznych umieszczonych w materiałach szkoleniowych w części – WARSZTATY (identyfikacja procesów)



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Narzędzia zarządzania

jakość w administracji



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludski, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

41



• Narzędzia tradycyjne

Tradycyjne narzędzia są nazywane wielką siódmką (ang. magnificent seven). Są one najczęściej wykorzystywane i mają one podstawowe znaczenie. Narzędzia te mogą być stosowane samodzielnie, ale często używa się ich jako składniki metod zarządzania jakością



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludski, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

42



6 Narzędzia tradycyjne

Narzędzia te opierają się na prostych aparatach matematycznych i na statystyce matematycznej. Dlatego też nazywane są narzędziami statystycznego sterowania procesami (ang. Statistical process control). Do podstawowych narzędzi statystycznego sterowania procesami zalicza się:

- Diagram procesu
- Karta kontrolna
- Arkusz analityczny
- Wykres Ishikawy
- Diagram Pareto
- Histogram
- Punktowy diagram korelacji



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

43



7 nowych narzędzi zarządzania

Wraz z rozwojem zarządzania jakością powstało 7 nowych narzędzi. Mają one na celu wspomaganie narzędzi podstawowych. Dzięki nim usprawniony jest przebieg informacji oraz ich porządkowanie. W przedsiębiorstwach, do zarządzania jakością, są wykorzystywane we wczesnym stadium tworzenia jakości. Są bardzo ważne przy rozwiązywaniu problemów. Są wykorzystywane w metodzie Quality Function Deployment (QFD)



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

44



7 nowych narzędzi zarządzania

☒ Procesy a struktura organizacyjna

- ☒ Diagram pokrewieństwa (ang. affinity diagram),
- ☒ Diagram relacji (ang. interrelationship diagram),
- ☒ Diagram macierzowy (ang. matrix diagram),
- ☒ Macierz analizy danych (ang. matrix data analysis),
- ☒ Diagram strzałkowy (ang. arrow diagram),
- ☒ Drzewo decyzyjne (ang. tree diagram),
- ☒ Wykres programowy procesu decyzji (ang. process decision programme chart).



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



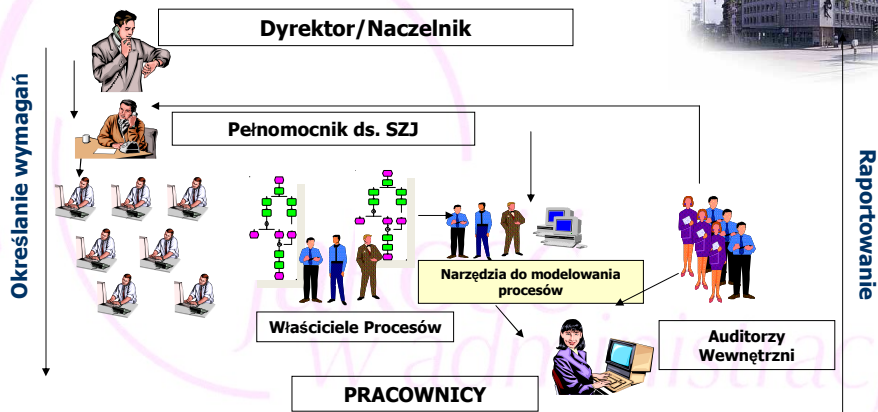
Wymagania ISO 9001



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



System Zarządzania Jakością



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Struktura norm serii ISO 9000



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

System Zarządzania Jakością

jakość w administracji



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

49



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

Wylączenia

Jeżeli dokonuje się wyłączeń, to nie dopuszcza się stwierdzenia zgodności z niniejszą normą międzynarodową, chyba że wyłączenia te ograniczono do wymagań zawartych w rozdziale 7 i takie wyłączenia nie wpływają na zdolność organizacji do dostarczania wyrobu, który spełnia wymagania klienta i wymagania mających zastosowanie przepisów, lub na odpowiedzialność organizacji z tym związaną.

jakość w administracji

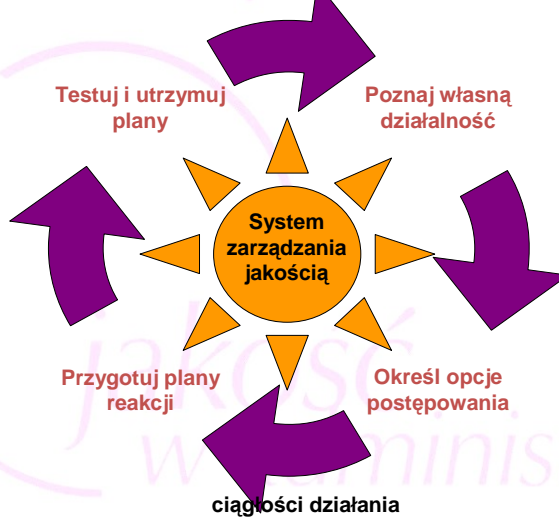


Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

50



Kultura organizacyjna



ciągłości działania

Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



• Punkt 4: System Zarządzania Jakością

• Punkt 4.1: Wymagania ogólne

Norma ISO 9000 definiuje proces jako:

„zbiór działań wzajemnie powiązanych lub wzajemnie oddziałujących, które przekształcają wejścia w wyjścia”



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.





• Punkt 4: System Zarządzania Jakością

• Punkt 4.2: Wymagania dla dokumentacji

Wymagana dokumentacja obejmuje:

- ☒ Politykę jakości i cele dotyczące jakości
- ☒ Księgę jakości
- ☒ Procedury wymagane przez normę
- ☒ Pozostałą dokumentację potrzebną organizacji
- ☒ Zapisy

jakość
w administracji



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

53



• Praktyczne dokumentowanie systemu

- ☒ Dokumentowanie systemu w praktyce to sporządzanie i gromadzenie zapisów z realizacji zadań
- ☒ Jest to również dokumentowanie weryfikacji systemu: audyty, przegląd zarządzania, analiza danych



jakość
w admin



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

54



📄 Dokumenty Systemu Zarządzania Jakością



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludski, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

55



📄 Punkt 4: System Zarządzania Jakością 📄 Punkt 4.2: Wymagania dla dokumentacji

Udokumentowane procedury:

- ☒ Nadzór nad dokumentami
- ☒ Nadzór nad zapisami
- ☒ Audyty wewnętrzne
- ☒ Działania korygujące
- ☒ Działania zapobiegawcze
- ☒ Nadzorowanie wyrobu niezgodnego z wymaganiami



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludski, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

56



Struktura dokumentacji systemu – budowanie procedur

Procedura:

„Ustalony sposób przeprowadzenia działania lub procesu”

PN – EN ISO 9000:2001

Jej zadaniem jest umożliwienie wykonania działania zgodnie z wcześniejszymi ustaleniami. W odróżnieniu od instrukcji, procedura nie ogranicza się do danej czynności lub określonego wyrobu.



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

57

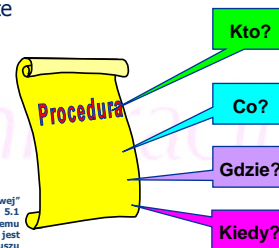


Struktura dokumentacji systemu – budowanie procedur

Procedura:

„Zwykle procedura pisemna (udokumentowana) zawiera:

- Cele i zakres stosowania
- Co powinno być zrobione i przez kogo
- Kiedy, gdzie i w jaki sposób powinno być wykonane
- Jakie materiały, wyposażenie i dokumenty powinny być użyte
- W jaki sposób powinno to być kontrolowane i zapisane



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

58



Struktura dokumentacji systemu – budowanie procedur

Procedury powinny:

- Być uzgodnione
- Dostępne dla personelu
- Zrozumiałe dla wszystkich, których dotyczą,
- Posiadać jednakową formę graficzną oraz oznaczenia pozwalające na ich łatwą identyfikację, aktualizację i nadzorowanie (tytuł, numer identyfikacyjny, data wydania, edycja itp.)

PROCEDURY SĄ DLA PRACOWNIKÓW, A NIE PRACOWNICY DLA PROCEDUR !!!

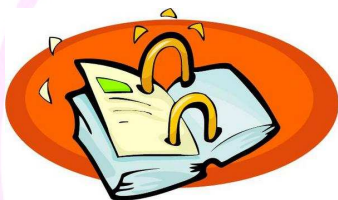


Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

59



Udokumentowane procedury



- Cel
- Zakres
- Odpowiedzialności
- Terminy i definicje
- Opis postępowania
- Dokumenty związane
- Zapisy



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

60



Udokumentowane procedury

	Program auditu wewnętrznego	Wydanie: 1
	System Zarządzania Jakością	Data wydania: dd,mm,rrrr Strona: 1 z 5

Opracował			
Sprawił			
Zatwierdził			
	IMIĘ I NAZWISKO	Data	Podpis



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Struktura dokumentacji systemu – budowanie procedur

Instrukcja:

Instrukcje wykonawcze, czyli instrukcje **robocze**, instrukcje **kontrolne** i instrukcje **badawcze** mają charakter dokumentów wyłącznie wewnętrznych. Zawierają zwykle uregulowanie zaleceń dotyczących konkretnej pracy (instrukcje robocze) oraz specyfikacje. Na ich podstawie można krok po kroku wykonać daną pracę.

Instrukcje powinny zawierać:

- sposób wykonywania operacji,
- niezbędne materiały, urządzenia, narzędzia,
- osoby wykonujące poszczególne czynności lub stanowiska na których prace są wykonywane,
- warunki jaki muszą być spełnione do zachowania powtarzalności operacji,
- zasady udokumentowania operacji, rejestracji, oceny itp.



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



• Punkt 4: System Zarządzania Jakością
• Punkt 4.2: Wymagania dla dokumentacji

Księga jakości obejmuje:

- Zakres systemu zarządzania jakością
- Udokumentowane procedury lub powołanie się na nie
- Opis wzajemnego oddziaływania między procesami



jakość
w administracji

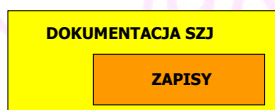


Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



• Punkt 4: System Zarządzania Jakością
• Punkt 4.2: Wymagania dla dokumentacji

- Nadzór nad dokumentami
- Dokumenty wymagane dla skutecznego działania systemu zarządzania jakością podlegają nadzorowi.
- Zakres systemu zarządzania jakością,
- Udokumentowane procedury lub powołanie się na nie,
- Opis wzajemnego oddziaływania między procesami.



ZAPIS JEST szczególnym rodzajem **DOKUMENTU**

każdy zapis jest dokumentem,
nie każdy dokument jest zapisem

Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.





➤ Punkt 4: System Zarządzania Jakością
➤ Punkt 4.2: Wymagania dla dokumentacji



Nadzór nad zapisami

- ☒ Wymaga się udokumentowanej procedury w celu określenia nadzoru potrzebnego do identyfikowania, przechowywania, zabezpieczania, wyszukiwania, zachowywania przez określony czas zapisów oraz ich niszczenia
- ☒ Dokumenty wymagane dla skutecznego działania systemu zarządzania jakością podlegają nadzorowi.



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



➤ Struktura dokumentacji systemu – budowanie procedur

Zapis:

„Dokumenty, w których przedstawiono uzyskane wyniki lub dowody przeprowadzonych działań”

PN – EN ISO 9000:2001

Zaleca się, aby zapisy były:

- ☒ Zatwierdzone,
- ☒ Łatwe do odzyskania,
- ☒ Przechowywane przez ustalony czas,
- ☒ Chronione przed zniszczeniem, zaginięciem i uszkodzeniem w trakcie przechowywania.



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Struktura dokumentacji systemu – budowanie procedur

Zapis:

Do obowiązkowych zapisów wymaganych przez normę można zaliczyć zapisy wynikające z następujących punktów normy PN -EN ISO 9001:2009:

- 5.6.1,
- 6.2 e),
- 7.1 d),
- 7.2.2,
- 7.3.2, 7.3.4, 7.3.5, 7.3.6, 7.3.7,
- 7.4.1,
- 7.5.2 d), 7.5.3, 7.5.4,
- 7.6,
- 8.2.2, 8.2.4,
- 8.3,
- 8.5.2, 8.5.3



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

67



Dokument czy zapis

Dokument:

- Procedury, instrukcje, regulaminy, harmonogramy, normy, akty prawne itp.)
- Może podlegać zmianom
- Ma charakter wytycznych do realizacji działań
- Zawiera opis sposobu postępowania
- Podlega aktualizacji
- Podlega nadzorowi zgodnie z wymaganiami punktu 4.2.3
- Podlega zatwierdzeniu



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

68



Dokument czy zapis

Dokument:

- Protokoły, notatki służbowe, sprawozdania, listy obecności, itp.
- Zmianom nie podlega
- Stanowi dowód działania, w wyniku którego powstał
- Stanowi potwierdzenie wykonania czynności
- Nie podlega aktualizacji
- Podlega nadzorowi zgodnie z wymaganiami punktu 4.2.4



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Nadzór nad zapisami

Nazwa	Miejsce przechowywania	Forma przechowywania	Okres przechowywania	Postępowanie po okresie przechowywania
Raport ze szkoleń	Wieloosobowe stanowisko ds. kadr i szkoleń	Papierowa	3 lata	Archiwizacja



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Odpowiedzialność Kierownictwa

jakość w administracji



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

71



☛ Punkt 5: Odpowiedzialność kierownictwa Punkt 5.1: Zaangażowanie kierownictwa

- ☒ Najwyższe kierownictwo organizacji powinno prezentować swoje zaangażowanie w tworzenie i wdrażanie systemu zarządzania jakością a także w ciągłe doskonalenie jego skuteczności.



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



• Punkt 5: Odpowiedzialność kierownictwa Punkt 5.2: Orientacja na klienta

Wymagane jest, by najwyższe kierownictwo zapewniło, że wymagania klienta zostały określone i spełnione w celu zwiększenia zadowolenia klienta.

Wymagania powiązane 7.2.1 i 8.2.1



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Jakość
w administracji



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



• Punkt 5: Odpowiedzialność kierownictwa Punkt 5.3: Polityka Jakości

Wszyscy członkowie organizacji powinni potrafić sformułować intencje kryjące się za deklaracją polityki co polityka oznacza w kontekście ich pracy oraz udowodnić, że rozumieją postawę, której jest ona wyrazem.



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Jakość
w administracji

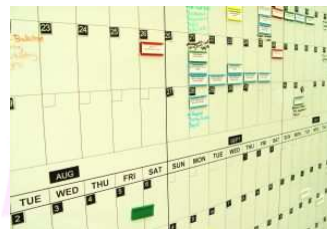


Punkt 5: Odpowiedzialność kierownictwa
Punkt 5.4: Planowanie

☒ Cele dotyczące jakości

Dla odpowiednich funkcji i szczepbli organizacji należy ustanowić mierzalne i spójne z polityką jakości cele jakości

- ☒ S pecyficzne - specyficzne
- ☒ M easurable - mierzalne
- ☒ A chivable - osiągalne
- ☒ R easonable - realne
- ☒ T ime-bounded - określone w czasie



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Jakość w adm



Punkt 5: Odpowiedzialność kierownictwa
Punkt 5.5: Odpowiedzialność, uprawnienia i kwalifikacja

Odpowiedzialność i uprawnienia powinny być określone i zakomunikowane w organizacji.

Najwyższe kierownictwo powinno wyznaczyć członka kierownictwa.

Należy ustanowić właściwe procesy komunikacyjne w organizacji.



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Jakość w administracji



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



• Punkt 5: Odpowiedzialność kierownictwa Punkt 5.6: Przegląd zarządzania

Najwyższe kierownictwo powinno w zaplanowanych odstępach czasu przeprowadzać przeglądy systemu zarządzania jakością pod kątem jego przydatności, adekwatności i skuteczności



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludski, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

jakość
w administracji



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Zarządzanie zasobami



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludski, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

jakość
w administracji



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



• Punkt 6: Zarządzanie zasobami

Punkt 6.1: Wymagania ogólne

Organizacja powinna określić i zapewnić zasoby potrzebne do:

- ☒ Wdrażania i utrzymywania systemu zarządzania jakością i ciągłego doskonalenia jego skuteczności, oraz
- ☒ Zwiększenia zadowolenia klienta przez spełnienie jego wymagań

jakość
w administracji



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

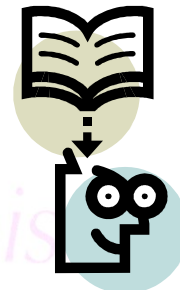


• Punkt 6: Zarządzanie zasobami

Punkt 6.2: Zasoby ludzkie

Personel wykonujący pracę, mającą wpływ na zgodność z wymaganiami dotyczącymi wyrobu, powinien być kompetentny na podstawie odpowiedniego wykształcenia, szkolenia, umiejętności i doświadczenia.

jakość
w administracji

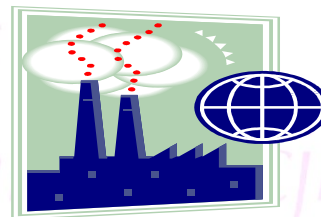


Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



• Punkt 6: Zarządzanie zasobami
Punkt 6.3: Infrastruktura

Określić, jaka infrastruktura jest potrzebna do wspierania jej działalności (zabudowania, przestrzeń do pracy i związane z nią instalacje, wyposażenie procesu - zarówno sprzęt jak i dokumentację oraz oprogramowanie, usługi pomocnicze takie, jak transport, łączność lub systemy informacyjne).



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



• Punkt 6: Zarządzanie zasobami
Punkt 6.3: Środowisko pracy

Określić i utrzymywać środowisko pracy („warunki, w jakich praca jest wykonywana”), potrzebne do osiągnięcia zgodności z wymaganiami dotyczącymi wyrobu i zarządzać tym środowiskiem.



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Ćwiczenie 3

Proszę o realizację ćwiczeń wg wskazówek prowadzącego oraz wytycznych umieszczonych w materiałach szkoleniowych w części – WARSZTATY (transport)



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Realizacja wyrobu

*jakość
w administracji*

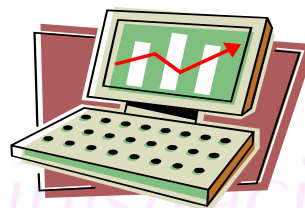


Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



• Punkt 7: Realizacja wyrobu Punkt 7.1: Planowanie realizacji wyrobu

Organizacja powinna zaplanować i opracować procesy niezbędne do realizacji wyrobu.



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

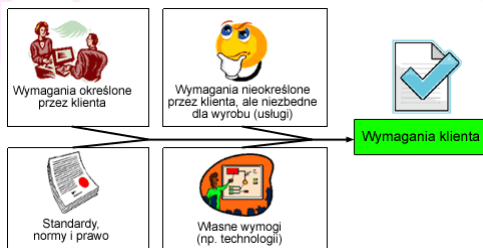


• Punkt 7: Realizacja wyrobu Punkt 7.2: Procesy związane z klientem



Organizacja powinna określić wszystkie wymagania dotyczące wyrobu, którym należy sprostać.

Wymaganie – potrzeba lub oczekiwanie, które zostało ustalone, przyjęte zwyczajowo lub jest obowiązkowe



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



• Punkt 7: Realizacja wyrobu Punkt 7.3: Projektowanie i rozwój

Projektowanie i rozwój wyrobu należy planować, by określić:

- ☒ Etapy projektowania i rozwoju
- ☒ Przeglądy, weryfikacje i walidacje
- ☒ Odpowiedzialności i uprawnienia dotyczące projektowania i rozwoju

Należy zarządzać powiązaniem między różnymi grupami biorącymi udział w projektowaniu i rozwoju.



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



• Punkt 7: Realizacja wyrobu Punkt 7.4: Zakupy

Organizacja powinna zapewnić, że zakupiony wyrób spełnia określone wymagania dotyczące zakupów.

Organizacja powinna dokonywać oceny i wyboru dostawców na podstawie ich zdolności do dostarczania wyrobu zgodnego z wymaganiami organizacji.



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Ćwiczenie 4

Proszę o realizację ćwiczeń wg wskazówek prowadzącego oraz wytycznych umieszczonych w materiałach szkoleniowych w części – WARSZTATY (Ishikawa i ABCD)



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



☛ Punkt 7.4 Lista Kwalifikowanych dostawców

Ocena i wybór dostawców na podstawie ich zdolności do dostarczania wyrobu zgodnego z wymaganiami organizacji.

Listy nie można stosować w przypadku zakupów dokonywanych w formie zamówień publicznych (Ustawa Prawo zamówień publicznych).



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



☛ Punkt 7.4 Lista Kwalifikowanych dostawców

Zasady umieszczania na liście:

- Na listę dostają się wyłącznie dostawcy, którzy uzyskali odpowiednią liczbę punktów z oceny,
- Z listy skreśla się dostawców, którzy przy kolejnej ocenie nie uzyskali minimalnej liczby punktów,
- Lista nie może być zamknięta dla nowych dostawców wyrobów i usług,
- Dostawcy, którzy zostali skreśleni z listy muszą mieć możliwość powrotu jeśli poprawią sposób dostawy, jakość wyrobu, cenę lub formę rozliczeń.



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



☛ Punkt 7.4 Lista Kwalifikowanych dostawców- kryteria

Kryterium	Ocena						Przyznane punkty
Rzetelność w dotrzymywaniu terminów realizacji							
Max 25 Punktów	zawsze punktualnie	prawie zawsze punktualnie	nieznaczne przekroczenie terminów dostaw	termin często niedotrzymywany	częste opóźnienia terminu	termin nigdy nie dotrzymywany	
	25	22	15	10	5	0	
Elastyczność i reakcja na terminy specjalne							
Max 20 Punktów	zawsze dobra	prawie zawsze	dobra	często niedobra	Prawie nigdy	nigdy	
	20	18	13	8	4	0	
Reakcja na zapytanie ofertowe							
Max 20 Punktów	zawsze pełna oferta	prawie zawsze pełna oferta	niepełna oferta zawsze	niepełna oferta nie zawsze	sporadycznie	nigdy	
	20	15	10	6	4	0	
Jakość *)							
Max 40 Punktów	nigdy nie kwestionowana	sporadycznie małe wady	rzadko kwestionowana	Często kwestionowana	Bardzo często kwestionowana	nie do użytku	
	40	34	25	16	8	0	
Kontakt bieżący lub częstotliwość składania ofert							
Max 25 Punktów	cyklicznie /często/	często	sporadycznie	prawie nigdy	nigdy	x	
	25	20	15	10	5	x	



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Lista Kwalifikowanych dostawców- kwalifikacja

Dostawca/wykonawca nie może być kwalifikowany do współpracy, jeżeli wartość oceny jakościowej jest niższa niż 26.

Kwalifikacja:

- 130 - 109 - pełna kwalifikacja, dostawca spełnia stawiane przed nim wymagania odnośnie dostawy usługi,
- 108 - 78 - wybór z LKWU na podstawie decyzji
- 77 - 0 - dostawca nie spełnia wymagań



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Ćwiczenie 5

Proszę o realizację ćwiczeń wg wskazówek prowadzącego oraz wytycznych umieszczonych w materiałach szkoleniowych w części – WARSZTATY (LKD)



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



• Punkt 7: Realizacja wyrobu
Punkt 7.5: Produkcja i dostarczanie usługi

Produkcja i dostarczanie usługi powinno być planowane i prowadzone w warunkach nadzorowanych.

Wszystkie procesy, których wyników nie można zweryfikować w następstwie monitorowania i pomiaru, powinny podlegać walidacji, aby wykazać ich zdolność do osiągnięcia zaplanowanych wyników.



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



• Punkt 7: Realizacja wyrobu
Punkt 7.5: Produkcja i dostarczanie usługi

Jeżeli jest to odpowiednie, należy identyfikować wyrób za pomocą stosowanych środków przez cały czas realizacji wyrobu.

Organizacja powinna sprawować pieczę nad własnością klienta. Należy zabezpieczać wyrób podczas wewnętrznego procesu przetwarzania i dostarczania do miejsca przeznaczenia, w celu utrzymania zgodności z wymaganiami.



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW

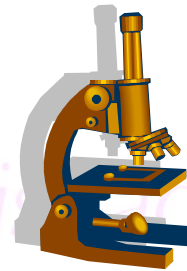


UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

• Punkt 7.6: Nadzorowanie wyposażenia do monitorowania i pomiarów

Organizacja powinna określić i używać wyposażenia do monitorowania i pomiarów w taki sposób, by mieć zaufanie do efektów monitorowania i pomiarów.

Definiuje się określone działania dla zapewnienia wiarygodnych wyników.

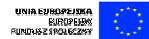


Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

Pomiary, analiza i doskonalenie



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



• Punkt 8: Pomiar, analiza i doskonalenie

Punkt 8.1: Postanowienia ogólne

Organizacja powinna zaplanować i wdrożyć procesy monitorowania, pomiaru, analizy i doskonalenia potrzebne do:

- Wykazania zgodności z wymaganiami dotyczącymi wyrobu
- Zapewnienia zgodności systemu zarządzania jakością
- Ciągłego doskonalenia skuteczności systemu zarządzania jakością

jakość
w administracji



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



• Punkt 8.1: Postanowienia ogólne

Gromadzić – Analizować – Decydować:

- Analizy jakościowe wyrobu – procedura prowadzenia analiz wyrobu (w przypadku usług: Procedura monitorowanie, pomiaru i analizy usługi) – procedury charakterystyczne dla branży (np. „Analiza jakościowa przesyłanego gazu”, „Analiza wydruku”, „Analiza procesu wydawania koncesji”)
- Monitorowanie procesów – Księga procesów (inny dokument określający parametry procesu)

jakość
w adminis



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.





Punkt 8.1: Monitorowanie i pomiary

Organizacje powinny ustalić metody uzyskiwania i wykorzystywania informacji dotyczących percepcji klienta pod kątem tego, czy organizacja spełniła wymagania klienta.

METODY BADANIA ZADOWOLENIA KLIENTA:

- Ankieta BSK – forma papierowa
- Wywiad bezpośredni z Klientem lub ankieta telefoniczna
- Ankieta na stronie www
- Spotkania z Klientem
- Serwis, technika wypadków krytycznych



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Punkt 8.1: Monitorowanie i pomiary

METODY BADANIA ZADOWOLENIA KLIENTA – c.d:

- Zgłaszanie uwag i propozycji nowatorskich w odniesieniu do produktu
- Analiza skarg, zażaleń i reklamacji
- Monitorowanie poziomu sprzedaży, udziału w rynku i zwrotu inwestycji
- Raporty stowarzyszeń przemysłowych
- Analiza utraty Klientów
- Zogniskowane grupy dyskusyjne
- Benchmarking
- Customers Satisfaction Research (CSR)

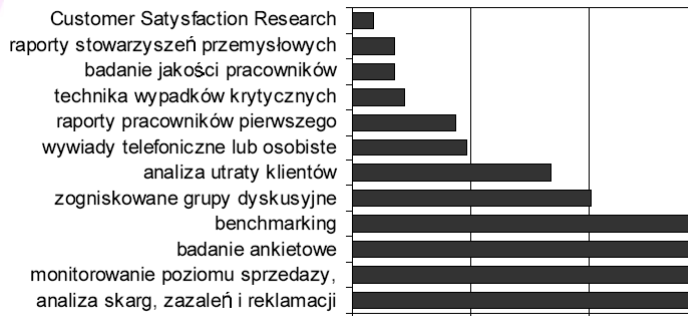


Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Punkt 8.1: Metody BSK

Stosowane metody pomiaru satysfakcji klienta



Rys. Procentowe wskazanie stosowanych metod pomiaru satysfakcji klienta
Źródło: B.Pawłowska, „Badanie satysfakcji klienta w systemie zarządzania”



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Punkt 8: Pomiar, analiza i doskonalenie Punkt 8.2: Monitorowanie i pomiary

Organizacja powinna monitorować informacje dotyczące percepcji klienta, co do tego, czy spełnia jego wymagania.



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.





KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW



• Punkt 8: Pomiar, analiza i doskonalenie Punkt 8.2: Monitorowanie i pomiary

Organizacje powinny przeprowadzać audyty wewnętrzne w zaplanowanych odstępach czasu ...powinny być planowane, z uwzględnieniem statusu i ważności procesów oraz auditowanych obszarów, jak również wyników wcześniejszych auditów.

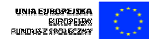


Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW



• Punkt 8: Pomiar, analiza i doskonalenie Punkt 8.2: Monitorowanie i pomiary

Organizacje powinny stosować odpowiednie metody monitorowania oraz, gdy to ma zastosowanie, metody pomiarów procesów systemu zarządzania jakością
Organizacja powinna monitorować i mierzyć właściwości wyrobu w celu weryfikacji, czy zostały spełnione wymagania dotyczące wyrobu.



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Punkt 8: Pomiar, analiza i doskonalenie
Punkt 8.3: Nadzór nad wyrobem niezgodnym

Wyrób niezgodny z wymaganiami powinien zostać zidentyfikowany i nadzorowany tak, by zapobiec jego niezamierzonemu użyciu lub dostawie.



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Punkt 8: Pomiar, analiza i doskonalenie
Punkt 8.4: Analiza danych

Organizacja powinna określić, zbierać i analizować odpowiednie dane w celu wskazania przydatności i skuteczności systemu zarządzania jakością oraz w celu oceny możliwości prowadzenia ciągłego doskonalenia skuteczności systemu zarządzania jakością.



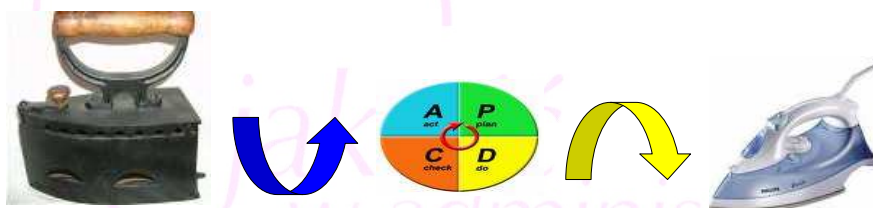
Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Punkt 8 : Pomiar, analiza i doskonalenie
Punkt 8.5 : Ciągłe doskonalenie

- ☒ **Ciągłe doskonalenie systemu zarządzania oznacza, że doskonalenie powinno przebiegać regularnie i często**

Ustalać priorytety w odniesieniu do różnych możliwości doskonalenia



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Punkt 8 : Pomiar, analiza i doskonalenie
Punkt 8.5: Ciągłe doskonalenie

- ☒ **Działanie korygujące – działanie w celu wyeliminowania przyczyny wykrytej niezgodności lub innej niepożądaney sytuacji**
- ☒ **Działanie zapobiegawcze - działanie w celu wyeliminowania przyczyny potencjalnej niezgodności lub innej potencjalnej niepożądaney sytuacji**



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Ćwiczenie 6

Proszę o realizację ćwiczeń wg wskazówek prowadzącego oraz wytycznych umieszczonych w materiałach szkoleniowych w części – **WARSZTATY (case study)**



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Doskonalenie

*jakość
w administracji*



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



🔗 Doskonalenie – PN-EN ISO 9004:2001

☒ Systemy zarządzania jakością - Wytyczne doskonalenia funkcjonowania (ISO 9004:2001)

W ISO 9004 podano wytyczne dotyczące szerszego zbioru celów systemu zarządzania jakością niż określony w ISO 9001, w szczególności wytyczne dotyczące ciągłego doskonalenia funkcjonowania i efektywności organizacji, jak też jej skuteczności. Zaleca się stosować ISO 9004 jako przewodnik dla tych organizacji, których najwyższe kierownictwo w dążeniu do ciągłego doskonalenia funkcjonowania chce wyjść ponad wymagania podane w ISO 9001. Jednakże nie jest ona przewidziana do celów certyfikacji ani do celów związanych z umowami.

W normie PN-EN ISO 9004:2001 zwraca się uwagę na benchmarking, samoocenę organizacji.



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



🔗 Doskonalenie – optymalizacja dokumentacji

☒ Weryfikacja dokumentacji

- ☒ Uproszczenie procedur
- ☒ Rezygnacja ze zbędnych formularzy
- ☒ Modyfikacja formularzy pod kątem zasadności obligatoryjnych pól do wypełnienia
- ☒ Weryfikacja dokumentacji pod kątem powtarzających się w nich informacji (te same informacje w Księdze Jakości i w procedurach)
- ☒ Odchodzenie od dokumentacji w formie papierowej- narzędzia



Organizacje, w których system dojrzał do doskonalenia rozpoczynają działania od optymalizacji dokumentacji.



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



🔗 Doskonalenie – wąskie gardła

☒ Kolejnym etapem doskonalenia jest optymalizacja procesów oraz rozwiązywanie problemów tzw. wąskich gardeł

- ☒ Usuwanie z procedur zbędnych kroków postępowania
- ☒ Optymalizacja (skracanie) czasu wykonania poszczególnych zadań
- ☒ Poprawa kanałów komunikacyjnych/zmiana sposobu komunikacji
- ☒ Optymalizacja kosztów
- ☒ Wykorzystanie auditów do identyfikacji problemów organizacyjnych
- ☒ Badanie satysfakcji pracowników
- ☒ Udział w konkursie (RNJ/PNJ)

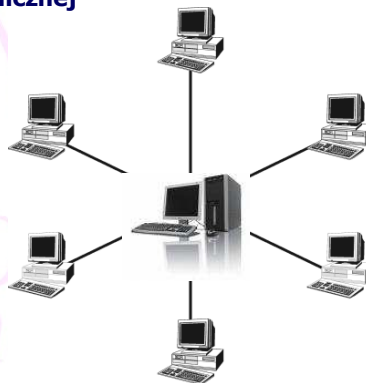


Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



🔗 Informatyczne narzędzia wspomagające tworzenie dokumentacji SZJ

☒ Dokumentacja w formie elektronicznej



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Audytowanie

jakość w administracji



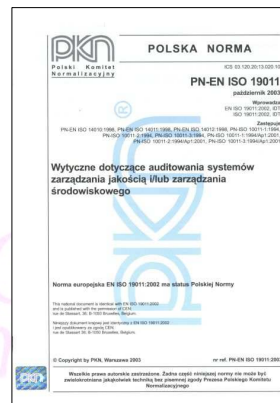
Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



• ISO 19011- Wytyczne dotyczące audytowania systemów jakości i/lub zarządzania środowiskowego

☒ Norma ta, mimo iż nie jest obowiązkowa, pokazuje **WYTYCZNE** dotyczące audytowania systemów zarządzania. Ponadto stanowi podstawę „dobrej praktyki audytowej”

☒ ISO 19011 stanowi również podstawę do przeprowadzania auditu przez niezależną jednostkę



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

ISO 19011- Wytyczne dotyczące auditowania systemów jakości i/lub zarządzania środowiskowego

- ☒ 1. Zakres
- ☒ 2. Normy powołane
- ☒ 3. Terminologia i definicje
- ☒ 4. Podstawy auditowania
- ☒ 5. Zarządzanie programem auditu
- ☒ 6. Auditowanie
- ☒ 7. Kwalifikacje dla auditorów jakościowych i środowiskowych



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

Zasady dla auditorów

- ☒ Postępowanie etyczne – podstawa profesjonalizmu
- ☒ Obiektywna prezencja – obowiązek przedstawiania spraw dokładnie i zgodnie z prawdą
- ☒ Odpowiedzialność zawodowa – stosowanie rozwagi i osądu w auditowaniu



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.





• Zasady dla procesu auditu

☒ Niezależność – postawa bezstronności i obiektywności wniosków z auditu

- ☒ Auditorzy są niezależni od działań poddanych auditowi oraz są wolni od uprzedzeń i konfliktu interesów. Auditorzy są pozytywnie nastawieni przez cały proces auditu aby zapewnić, że wyniki i wnioski będą oparte tylko na dowodach

jakość
w administracji



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



• Zasady dla procesu auditu

☒ Dowód – racjonalna podstawa uzyskiwania wiarygodnych i powtarzalnych wniosków w systematycznym procesie auditu

- ☒ Dowód z auditu jest weryfikowalny. Oparty jest na próbkach dostępnych informacji, jako że audit prowadzony jest w ograniczonym czasie przy użyciu ograniczonych zasobów. Odpowiednio dobrana próbka związana jest ściśle z zaufaniem, jakie można mieć do wniosku z auditu

jakość
w admin



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.





KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Ćwiczenie 7

Proszę o realizację ćwiczeń wg wskazówek prowadzącego oraz wytycznych umieszczonych w materiałach szkoleniowych w części – WARSZTATY (opinia-fakt)



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



➤ Rodzaje auditu

☒ Audit pierwszej strony

- ☒ Sprawdzenie czy SZJ
 - ☒ Jest zgodny z planowanymi ustaleniami oraz normą ISO 9001
 - ☒ Został właściwie wdrożony i jest na bieżąco utrzymywany
 - ☒ Zapewnienia kierownictwu informacje
- ☒ Rola audytora pierwszej strony
 - ☒ Zrozumieć mocne strony i słabości systemu
 - ☒ Obiektywnie ocenić system
 - ☒ Przekazać informacje umożliwiające poprawę systemu



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



☛ Rodzaje auditu

☒ Audit strony drugiej:

- ☒ Klienci
- ☒ Dostawcy/kontrahenci
- ☒ Instytucja - matka

☒ Audit strony trzeciej:

- ☒ Oparte o wymagania normy i dokumentację systemową
- ☒ Przy wykorzystaniu kryteriów akredytacji
- ☒ Świadczenie usług konsultingowych i certyfikacyjnych jednocześnie nie jest dozwolone



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



☛ Etapy auditu

Inicjowanie auditu

- ☒ Wyznaczenie audytora wiodącego zespołu auditującego
- ☒ Określenie celów, zakresu i kryteriów
- ☒ Określenie wykonalności auditu
- ☒ Ustalenie zespołu auditującego
- ☒ Ustalenie początkowego kontaktu z auditowanym

Przeprowadzenie przeglądu dokumentacji

- ☒ Przegląd odpowiedniej dokumentacji łącznie z zapisami, określenie ich adekwatności

Przygotowanie działań auditowych prowadzonych u auditowanego

- ☒ Przygotowanie planu auditu
- ☒ Przydzielenie zadań zespołowi auditującemu
- ☒ Przygotowanie dokumentów roboczych



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Etapy auditu

Prowadzenie działań auditowych u auditowanego

- Przeprowadzenie spotkania roboczego
- Komunikowanie się podczas auditu
- Role o odpowiedzialności przewodników i obserwatorów
- Zbieranie i weryfikacja informacji
- Opracowanie ustaleń z auditu
- Przygotowanie wniosków z auditu
- Przeprowadzenie spotkania z auditującym

Przygotowanie, zatwierdzenie i dystrybucja raportu z auditu

- Przygotowanie raportu z auditu
- Zatwierdzenie i dystrybucja raportu z auditu

Zakończenie auditu

- Zachowanie dokumentów
- Zakończenie auditu



Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Przygotowanie auditu

Przygotowanie do auditu...

Zaleca się, aby członkowie zespołu auditującego dokonali przeglądu odpowiednich informacji i wymagań, związanych z przydzielonym do auditowania obszarem (Zarządzenia, Regulaminy, wymagania prawne) i przygotowali niezbędne dokumenty robocze celu odnotowania przebiegu auditu.

Dokumenty robocze obejmują listę pytań kontrolnych (lista auditowanych zagadnień).



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



☛ Zadania listy pytań kontrolnych

- ☒ Powinna być przygotowywana przy użyciu wewnętrznych dokumentów organizacji; np. Regulaminu organizacyjnego, procedur, Ksiąg, Zarządzeń itp.
- ☒ Ma wspomóc pamięć
- ☒ Zapewnić ujęcie wszystkich kwestii i punktów do sprawdzenia,
- ☒ Pomóc w zarządzaniu czasem
- ☒ Uporządkować robienie notatek
- ☒ Stanowi część raportu końcowego
- ☒ Nie powinna być przygotowywana przy użyciu normy ISO 9001



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



☛ Lista pytań kontrolnych

- ☒ Zbiór auditowanych zagadnień, a nie obligatoryjna ankieta
- ☒ Nie należy ograniczać się wyłącznie do zadawania pytań z listy
- ☒ Jeżeli podczas auditu zadane zostaną pytania spoza listy **WARTO** je dopisać

Wszystkie wytyczne dotyczące auditowania zalecają listy kontrolne jako użyteczne notatki auditora.



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



☛ Siedmioro przyjaciół audytora



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Ćwiczenie 8

Proszę o realizację ćwiczeń wg wskazówek prowadzącego oraz wytycznych umieszczonych w materiałach szkoleniowych w części – WARSZTATY (pytania otwarte).



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Definicja niezgodności

☒ **Niezgodność: niespełnienie wymagania**

- ☒ Niezgodności często są postrzegane przez pracowników jako niefortunne przypadki i negatywne zdarzenia. Bardzo często auditowani boją się tego, że w czasie auditu zostaną wykryte niezgodności
- ☒ Należy zwrócić uwagę na pozytywny aspekt wykrycia niezgodności i traktować audit jako obiektywną ocenę systemu zarządzania i poszukiwanie obszarów do doskonalenia

„...Odkrycie problemu to już połowa rozwiązania..”
„...Wykrycie niezgodności daje okazję do doskonalenia systemu..”

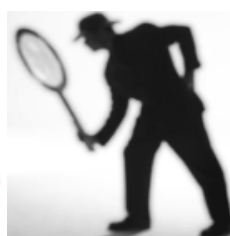


Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Spostrzeżenie/Obserwacja

- ☒ **Odosobnione uchybienie wobec wymagania normy lub systemu, nie wskazujące na załamanie się systemu zarządzania ani nie nasuwające wątpliwości, co do możliwości spełnienia wymagań.**



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Trzy nogi niezgodności

Wymaganie: potrzeba lub oczekiwanie, które zostało ustalone, przyjęte zwyczajowo lub jest obowiązkowe.

Błąd: sytuacja, w której wymaganie nie zostało spełnione.

Dowód: dokument, zapis, zaobserwowana sytuacja, uzyskana wypowiedź, potwierdzająca nie spełnienie wymagania.

Bez tych trzech elementów **NIE MA NIEZGODNOŚCI**

Szczegóły niezgodności powinny zostać odnotowane na liście pytań kontrolnych – zanotowane informacje muszą być na tyle dokładne, by później mogły stanowić podstawę oficjalnego raportu niezgodności !!!!



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Zasady opisu niezgodności

- ☒ Precyzyjne przywołanie wymagania
- ☒ Dokładny opis błędu, sytuacji
- ☒ Dokładna nazwa komórki organizacyjnej, stanowiska
- ☒ Numery referencyjne kontrolowanych procedur / formularzy
- ☒ Dokładna nazwa i data zapisu stanowiącego dowód auditowy



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Kategorie niezgodności...



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Kwalifikacja niezgodności (umowna)



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Uwagi co do prowadzenia audytów

- ☒ Należy być ostrożnym, nie wyciągać pochopnych wniosków!
- ☒ Nie oceniać na pierwszy rzut oka!
- ☒ Upewnić się, że ma się kompletne dowody!
- ☒ Upewnić się, że dowody są obiektywne!
- ☒ W przypadku wątpliwości jeszcze raz prześledzić!
- ☒ Określić wskazówki do dalszego działania



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

139



Komunikacja w trakcie auditu

- ☒ Istotą zebrania rzetelnych dowodów z auditu jest właściwe zrozumienie informacji przekazywanych przez auditowane podmioty.
- ☒ Przed stwierdzeniem niezgodności należy się upewnić, że w taki sam sposób jak auditowany rozumiemy dany problem, gdyż:

„zobaczyć, nie znaczy poznać, usłyszeć, nie znaczy zrozumieć”



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

140



Ćwiczenie 9

Proszę o realizację ćwiczeń wg wskazówek prowadzącego oraz wytycznych umieszczonych w materiałach szkoleniowych w części – WARSZTATY (komentatorzy)



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



🔗 Zapisy z audytu

- ☒ Raport z audytu
- ☒ Lista wymaganych działań korygujących
- ☒ Dokumentacja zamkniętych działań korygujących
- ☒ Checklisty
- ☒ Notatki audytorów
- ☒ Dowody audytowe
- ☒ Karty niezgodności
- ☒ Harmonogramy



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Działania poauditowe

Zaleca się weryfikację zakończenia i skuteczności działań korygujących zgodnie z odpowiednią procedurą. Weryfikacja ta może być częścią następnego auditu.

UWAGA

Cele programu auditu mogą obejmować przeprowadzenie przez zespół auditujący działań po-auditowych.

Działania po-auditowe są uważane za przynoszące wartość dodatnią, dzięki wykorzystaniu doświadczenia członków zespołu auditującego.

W takich przypadkach, zaleca się ostrożność w zachowaniu niezależności w następnym działaniu auditowym.



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Korekcja

☒ **Korekcja** – działanie podejmowane w celu wyeliminowania **wykrytej niezgodności** lub innej niepożądanej sytuacji.

☒ UWAGA 1 Korekcja może zostać dokonana w powiązaniu z działaniem korygującym,

☒ UWAGA 2 Korekcją może być, np. przeróbka lub przeklasyfikowanie.



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



☛ Działania korygujące

☒ Działanie korygujące – działanie podejmowane dla wyeliminowania przyczyny **stwierdzonej niezgodności lub innej niepożądaney sytuacji**

- ☒ UWAGA 1 Może być więcej niż jedna przyczyna niezgodności.
- ☒ UWAGA 2 Działanie korygujące jest podejmowane w celu zapobieżenia ich ponownemu wystąpieniu, podczas gdy **działanie zapobiegawcze jest podejmowane w celu zapobieżenia ich wystąpieniu.**
- ☒ UWAGA 3 Jest różnica pomiędzy **korekcją** a działaniem korygującym.



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Ćwiczenie 10

Proszę o realizację ćwiczeń wg wskazówek prowadzącego oraz wytycznych umieszczonych w materiałach szkoleniowych w części – **WARSZTATY (działania korygujące/korekta)**



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Zarządzanie Środowiskowe i BHP Systemy Zintegrowane

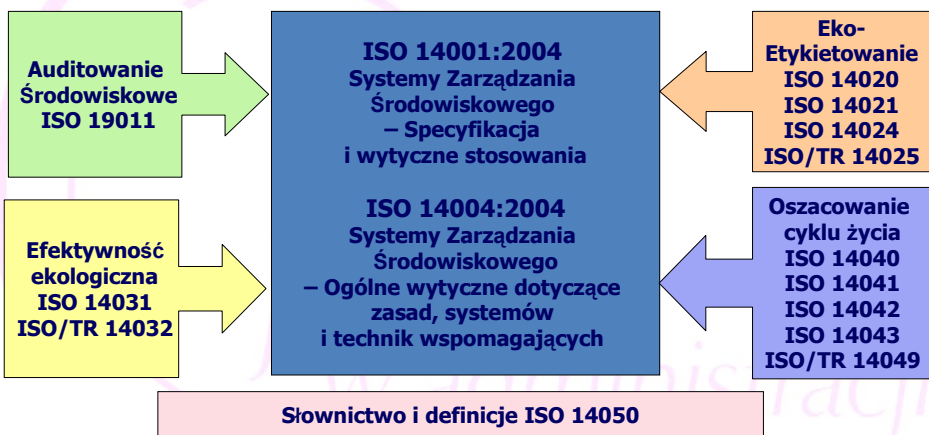
jakość w administracji



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



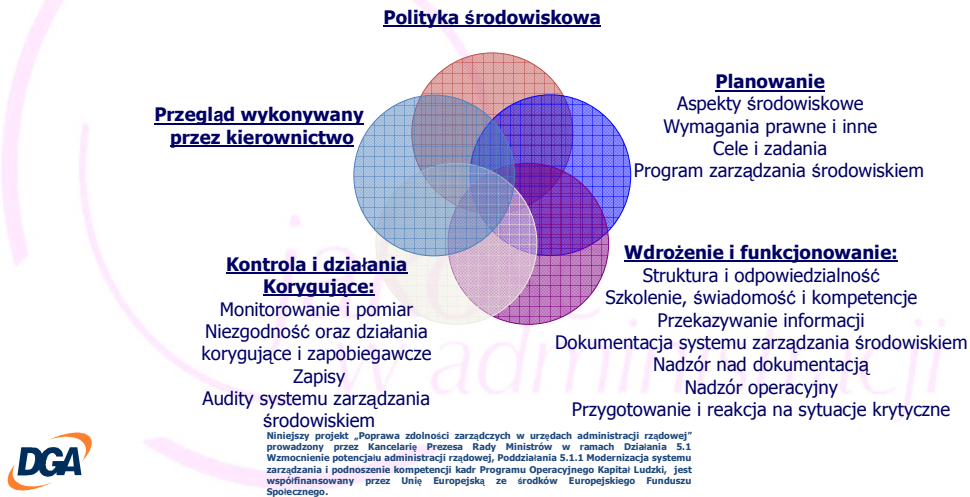
Struktura norm serii ISO 14000



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Struktura Model systemu zarządzania środowiskowego wg normy ISO 14001



ISO 14001 - Wprowadzenie

- ☒ **System zarządzania środowiskowego** jest to część ogólnego systemu zarządzania, która obejmuje strukturę organizacyjną, planowanie, odpowiedzialność, zasady postępowania, procedury, procesy i środki potrzebne do opracowywania, wdrażania, realizowania, przeglądu i utrzymywania polityki środowiskowej.
- ☒ Norma ISO 14001 dotyczy tych aspektów środowiskowych, które organizacja może nadzorować i na które może mieć wpływ.
- ☒ System zarządzania środowiskowego jest ważnym i strategicznym narzędziem w zmniejszaniu wpływu organizacji na środowisko i kompleksowo ujmuje wszystkie zagadnienia związane zarówno z działaniami, jak również wyrobami i usługami organizacji.





ISO 14001

Wdrożony i utrzymywany system zarządzania jakością umożliwia:

- Sformułowanie polityki ekologicznej organizacji,
- Określenie wymagań prawnych i normatywnych (narzędzie realizacji),
- Zidentyfikowanie zagadnień ważnych dla organizacji z ekologicznego punktu widzenia,
- Ustalenie priorytetów i wyznaczenie celów i zadań środowiskowych,
- Wykonanie programów realizacji tych zadań i analizę ich efektów,
- Skuteczne sterowanie operacyjne procesami, wpływającymi na stan środowiska i w razie potrzeby dokonanie stosownych korekt,
- Elastyczne reagowanie na zmiany w otoczeniu,
- Dysponowanie rzetelnymi informacjami na temat sytuacji organizacji w dziedzinie ochrony środowiska.



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Zarządzanie środowiskowe – Przykładowe procedury:

KOD	NAZWA PROCESU / PROCEDURY
ZŚ	Proces Zarządzania Środowiskowego
Procedura ZŚ-01	Identyfikacja i ocena aspektów środowiskowych
Procedura ZŚ-02	Monitorowanie środowiskowe
Procedura ZŚ-03	Opracowanie programów środowiskowych
Procedura ZŚ-04	Gospodarowanie odpadami
Procedura ZŚ-05	Identyfikacja sytuacji potencjalnie awaryjnych i reagowanie na awarie środowiskowe
Procedura ZŚ-06	Komunikacja zewnętrzna
Procedura ZŚ-07	Identyfikacja wymagań prawnych z zakresu ochrony środowiska i ocena zgodności z wymaganiami prawnymi



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



☛ Zarządzanie środowiskowe – przykładowe instrukcje :

- ☒ Instrukcja Kryteria oceny aspektów środowiskowych
- ☒ Instrukcja dla podwykonawców
- ☒ Instrukcja ogólna dotycząca postępowania z substancjami niebezpiecznymi
- ☒ Instrukcja ogólna dotycząca magazynowania
- ☒ Instrukcja ogólna dotycząca postępowania z odpadami



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



☛ Procedura: Identyfikacja i ocena aspektów środowiskowych

- ☒ Czy jest rejestr aspektów środowiskowych
- ☒ W jaki sposób zapoznaje się pracowników z aspektami środowiskowymi i kto za to odpowiada
- ☒ Czy przegląda się rejestr aspektów środowiskowych pod kątem aktualizacji
- ☒ Jaką rolę odgrywa Zespół środowiskowy
- ☒ W jaki sposób przebiega aktualizacja rejestru aspektów środowiskowych



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



❶ Procedura: Monitorowanie środowiskowe

- ☒ Czy jest wykaz monitorowania aspektów znaczących
- ☒ W jaki sposób przekazuje się informację o konieczności monitorowania aspektów znaczących
- ☒ Jakie zapisy powstają z monitorowania aspektów znaczących
- ☒ Kto i kiedy opracowuje sprawozdanie okresowe oraz roczne z monitorowania aspektów znaczących

jakość
w administracji



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



❷ Procedura: Opracowywanie programów środowiskowych

- ☒ Czy opracowano programy środowiskowe
- ☒ W jaki sposób raportuje się realizację programów środowiskowych i kto za to odpowiada
- ☒ Kto i kiedy opracowuje sprawozdanie z programów środowiskowych.

jakość
w administracji



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



❖ Procedura: Gospodarowanie odpadami

- Czy opracowano wykaz odpadów
- Czy do wytwarzanych odpadów są decyzje / pozwolenia / informacje
- Czy opracowano wykaz odbiorców odpadów
- Czy odbiorcy odpadów posiadają stosowne decyzje
- W jaki sposób następuje przekazanie odpadów
- W jaki sposób ewidencjonuje się odpady
- Czy przestrzega się postanowień instrukcji ogólnej dotyczącej postępowania z odpadami, instrukcji dotyczącej magazynowania materiałów, substancji oraz gazów, instrukcji postępowania z substancjami niebezpiecznymi
- W jaki sposób nadzoruje się podwykonawców



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

157



❖ Procedura: Identyfikacja sytuacji potencjalnie awaryjnych i reagowanie na awarie środowiskowe

- Czy opracowano wykaz zdarzeń potencjalnie awaryjnych
- Czy są zapisy z ćwiczeń lub szkoleń
- Czy prowadzona jest książka awarii
- Czy do wszystkich sytuacji awaryjnych zostały opracowane instrukcje postępowania
- Czy dostępne są karty charakterystyki substancji niebezpiecznych i gazów



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

158



❶ Procedura: Komunikacja zewnętrzna

- ☒ Jak przebiega proces odpowiedzi na skargi, zapytania i uwagi środowiskowe
- ☒ W jaki sposób przekazuje się wykonawcy zewnętrznej informacji o Zintegrowanym Systemie Zarządzania.

jakość
w administracji



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



❷ Procedura: Identyfikacja wymagań prawnych z zakresu ochrony środowiska i ocena zgodności z wymaganiami prawnymi

- ☒ Czy jest rejestr wymagań prawnych
- ☒ Z jaką częstotliwością aktualizuje się rejestr wymagań prawnych
- ☒ W jaki sposób wprowadza się nowe wymaganie prawne i kto za to odpowiada
- ☒ Jak wymagania prawne powiązane zostały ze znaczącymi aspektami środowiskowymi
- ☒ W jaki sposób prowadzona jest ocena zgodności z wymaganiami prawa

jakość
w administracji



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Aspekt środowiskowy (4.3.1)

Organizacja powinna, w ramach zdefiniowanego zakresu systemu zarządzania środowiskowego:

- ☒ **ustanowić, wdrożyć i utrzymywać** procedury identyfikowania aspektów środowiskowych, związanych z jej:
 - ☒ Działaniami
 - ☒ Wyrobami i
 - ☒ Usługami

Aspekty środowiskowe - są to elementy działań organizacji lub jej wyrobów lub usług, które mogą wzajemnie oddziaływać ze środowiskiem.



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Aspekty środowiskowe - przykłady



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Aspekty środowiskowe - przykłady

W zakresie gospodarki ściekowej:

- ☒ Powstawanie ścieków socjalno-bytowych (ścieki pochodzące z pomieszczeń biurowych oraz pomieszczeń służbowych)



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

163



Aspekty środowiskowe - przykłady

W zakresie gospodarowania odpadami:

- ☒ Wytwarzanie odpadów opakowaniowych (np. pojemników, kartonów, drewnianych skrzyń)
- ☒ Wytwarzanie odpadów komunalnych (zmieszane odpady, nie nadające się do posegregowania)
- ☒ Wytwarzanie odpadów elektronicznych (np. zużyte komputery, monitory, elektroniczne części maszyn, tonery)



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

164



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ ROZWOJOWY

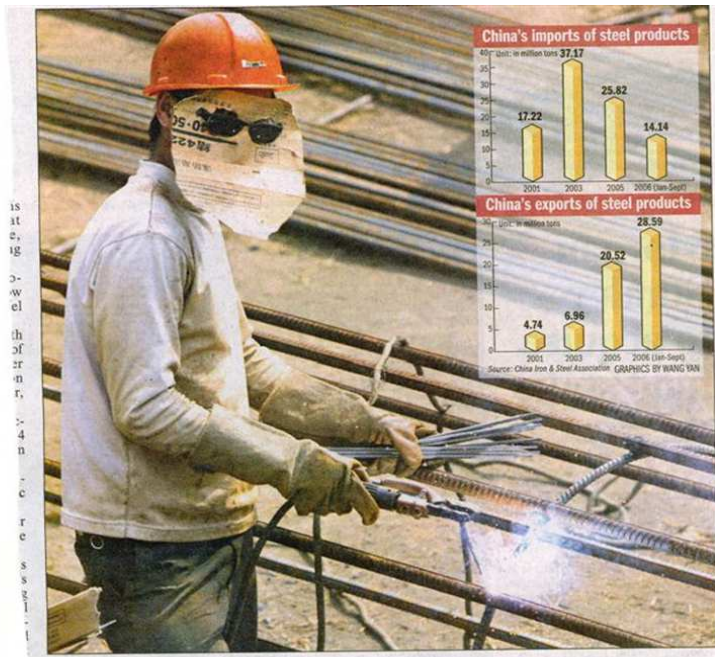


☉ Zarządzanie BHP – Przykładowe procedury:

KOD	NAZWA PROCESU / PROCEDURY
ZB	Proces Zarządzania Bezpieczeństwem i Higieną Pracy
Procedura ZB-01	Gotowość i reagowanie na wypadki przy pracy
Procedura ZB-02	Identyfikacja i badanie zdarzeń potencjalnie wypadkowych
Procedura ZB-03	Identyfikacja zagrożeń i ocena ryzyka zawodowego
Procedura ZB-04	Monitorowanie bezpieczeństwa i higieny pracy przez służbę BHP
Procedura ZB-05	Nadzór nad przyrządami do pomiarów środowiska pracy
Procedura ZB-06	Opracowanie i realizacja planów poprawy warunków BHP



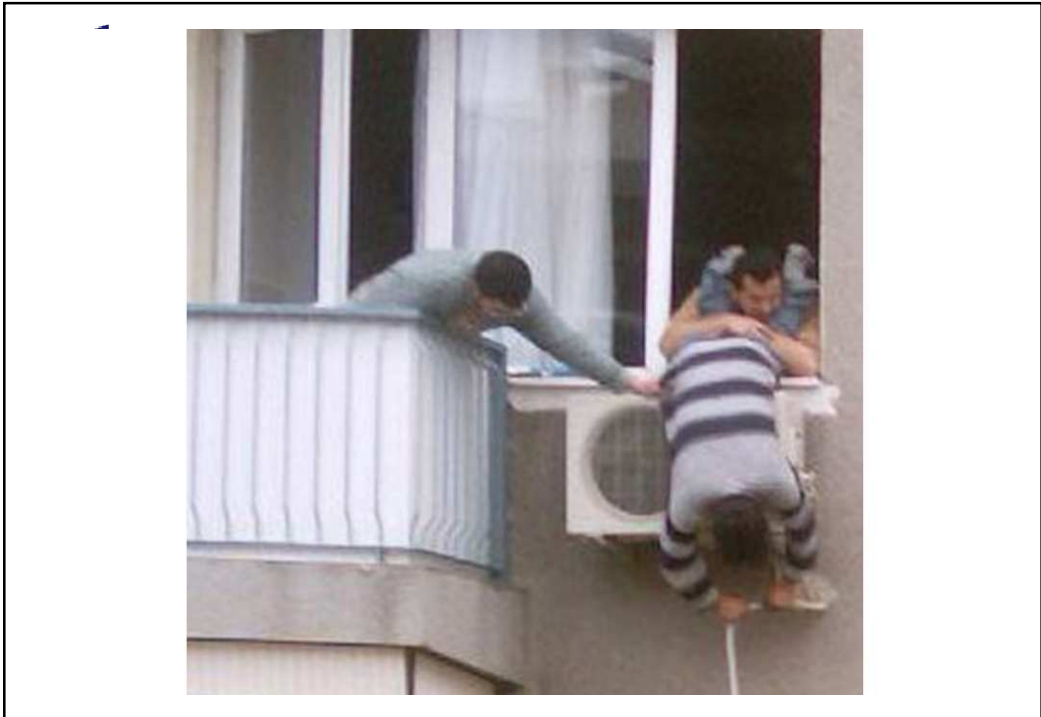
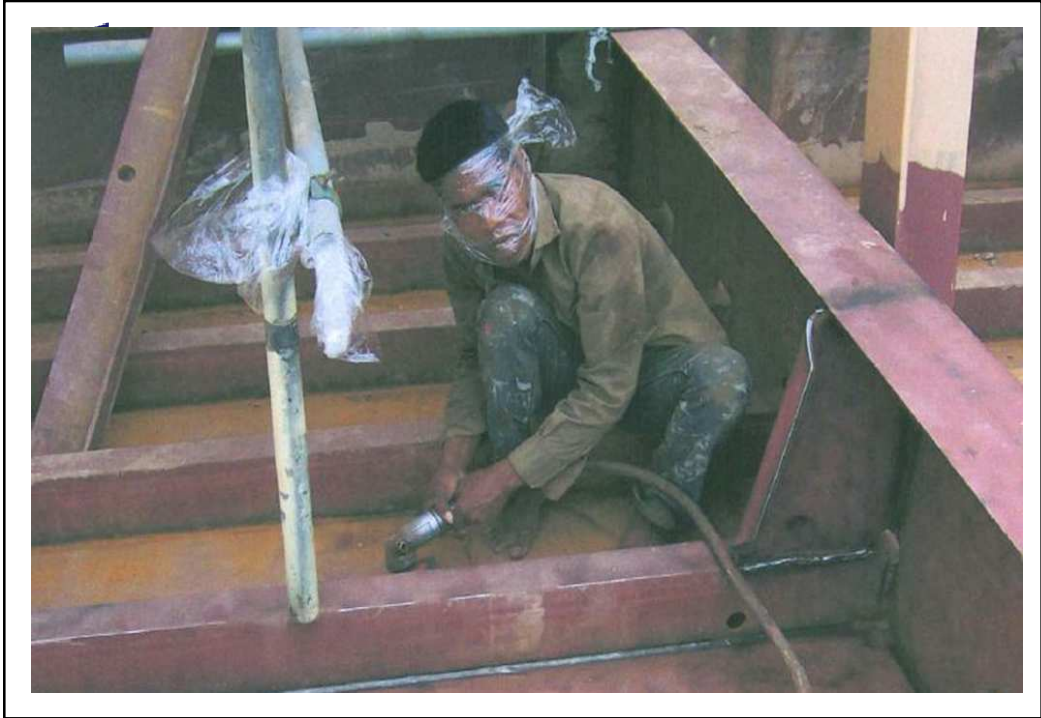
Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podniesienie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

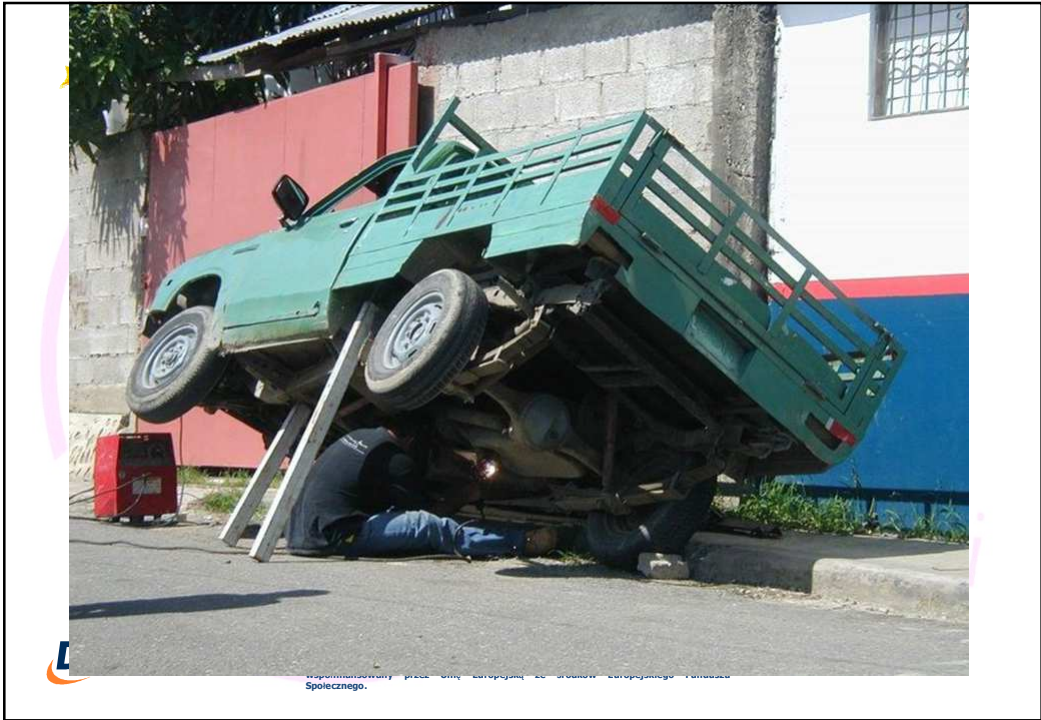


A worker welds at a construction site in Nanjing, the capital of East China's Jiangsu Province.

FILE PHOTO











TQM – zarządzanie przez jakość

jakość
w administracji



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

175



Definicje – zarządzanie przez jakość

TQM (Total Quality Management) - Kompleksowe zarządzanie jakością.

TQM oznacza takie kierowanie produkcją we wszystkich jej fazach i

ogniwach, aby osiągnąć wyrób najwyższej jakości. Kompleksowe

zarządzanie jakością obejmuje następujące obszary działania

składające się na rzecz poprawy jakości produktu:

- Strategiczne zaangażowanie (którego się nie osiąga, a do którego dąży)
- Zaangażowanie pracowników
- Technologia
- Materiały
- Metody dotyczące organizacji i produkcji



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

176



Definicje – zarządzanie przez jakość

Model EFQM

- Model Doskonałości EFQM to kompleksowe i zaawansowane narzędzie doskonalenia organizacji, oparte na zasadach kompleksowego zarządzania jakością (TQM). Obejmuje on wszystkie najważniejsze obszary funkcjonowania organizacji i dokładnie określa, jakie wymagania powinny się spełnić w tych obszarach. Dzięki temu Model służy jako kompleksowe narzędzie samooceny i jednocześnie wzór doskonałości, do którego należy dążyć podejmując odpowiednie działania w każdym z wyróżnionych obszarów. Samoocena uświadamia organizacji jej silne strony oraz pozwala zidentyfikować obszary, które należy doskonalić. Model Doskonałości EFQM nie narzuca ani nie sugeruje gotowych rozwiązań, dopuszcza wiele sposobów podejścia do osiągnięcia trwałej doskonałości we wszystkich aspektach działalności organizacji.

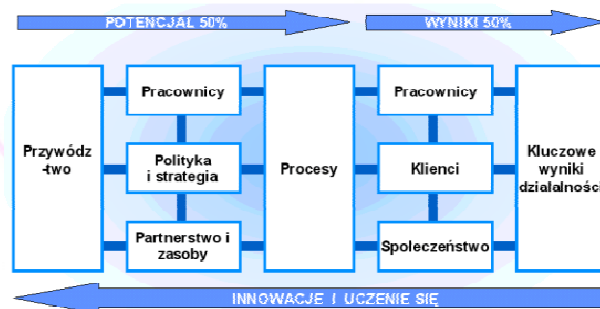


Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Model Doskonałości EFQM

Doskonałe rezultaty dotyczące wyników działalności, klientów, pracowników i wpływu na społeczeństwo osiąga się poprzez przywództwo będące motorem dla formułowania polityki i strategii, zarządzania ludźmi, partnerstwem i zasobami oraz procesami.





Model Doskonałości EFQM

- ☒ Model Doskonałości składa się z 9 obszarów - kryteriów dzielących się na dwie kategorie "Potencjał" i "Wyniki". Kryteria potencjału pozwalają opisać sposób, w jaki organizacja realizuje swoje kluczowe funkcje, zaś kryteria wyników odnoszą się do efektów jej działania. Kryteria składają się z podkryteriów, jest ich w sumie 32, opisują one szczegółowe wymagania w każdym z 9 obszarów działania organizacji.
- ☒ Kryteria i podkryteria stanowią odniesienie w procesie samooceny i są pomocne we wdrażaniu Modelu Doskonałości, jednak rzeczywiste jego wdrożenie - to przyjęcie i konsekwentne realizowanie w codziennej praktyce ośmiu Zasad Doskonałości - czyli zaadaptowanych do warunków europejskich zasad kompleksowego zarządzania jakością (TQM).



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



**Dziękujemy za udział
w szkoleniu**



Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1. Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.